



DOCUMENTO TÉCNICO CAIGG N° 145

Modelamiento de Riesgos y Controles en la Gestión de Cuentas por Cobrar



INDICE

MATERIAS	PÁGINA
PRESENTACIÓN	2
I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- PROPÓSITO DEL DOCUMENTO	5
III.- CONTEXTO Y ALCANCE	6
3.1.- Factores Críticos de Implementación	7
3.2.- Oportunidades de mejora	8
3.3.- Principales señales de alerta	9
IV.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS	12
4.1.- Tipos de cuentas por cobrar y sus propósitos	12
4.2.- Contabilización de las cuentas por cobrar	14
4.3.- Métodos de cobranza	15
4.4.- Identificación de etapas relevantes en la gestión de las cuentas por cobrar	16
a) Validación y reconocimiento del derecho de cobro	17
b) Generación formal de la cuenta por cobrar	17
c) Registro contable y clasificación	17
d) Seguimiento y monitoreo	17
e) Conciliación de pagos y reportabilidad	17
f) Definición del proceso de cobranza	17
g) Control y evaluación de riesgos de incobrabilidad	18
h) Recuperación y cierre de la cuenta por cobrar	18
i) Evaluación y mejora continua	18
V.- MARCO REGULATORIO Y LEGAL	19
5.1.- Normativa Aplicable	19
5.2.- Disposiciones, instrucciones y pronunciamientos de la Contraloría General de la República	20
5.2.1. Patrones de comportamiento en base a Informes de auditoría practicadas por la CGR	22
5.2.2.- Dictámenes relevantes	26
VI.- ELEMENTOS TÉCNICOS	29
6.1.- Definición de una tipología general de riesgos	29
6.2.- Matriz de análisis de riesgos y controles	31
VII.- CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	44
7.1.- Conclusiones	44
7.2.- Consideraciones finales	45
VIII.- BIBLIOGRAFÍA	47

PRESENTACIÓN

En cumplimiento de las instrucciones del Presidente de la República, Sr. Gabriel Boric Font, y en consonancia con el compromiso institucional de fortalecer la gestión y control de las cuentas por cobrar en la administración pública, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), entidad responsable en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza, presenta a la Red de Auditoría Gubernamental el presente Documento Técnico N° 145 sobre el Modelamiento de Riesgos y Controles en la Gestión de las Cuentas por Cobrar, versión 0.1.

Cabe destacar, que las cuentas por cobrar representan recursos devengados del Estado cuyo manejo eficaz es fundamental para maximizar la disponibilidad financiera con que se financian políticas públicas. Un control deficiente de estos activos no solo afecta la liquidez, sino que puede comprometer principios de probidad y responsabilidad patrimonial en la administración financiera estatal. Por ello, la introducción de buenas prácticas en este ámbito, basadas en un marco normativo sólido y en controles internos efectivos, resulta clave para resguardar el interés público y asegurar la transparencia en la gestión de la responsabilidad institucional.

En este contexto, el presente documento técnico ofrece un marco de orientación general sobre el modelamiento de riesgos y controles en la gestión de cuentas por cobrar. Se analizan los fundamentos teóricos, legales y técnicos, se identifican riesgos y buenas prácticas de control, y se brindan recomendaciones prácticas para una gestión eficiente y transparente de las cuentas por cobrar, todo ello en apego estricto a la normativa vigente NICSP-CGR y a las instrucciones de la Contraloría General de la República. Además, su contenido podrá ser de utilidad como criterios de auditoría y buenas prácticas para el desempeño de los servicios de auditoría interna, tanto de aseguramiento como de asesoramiento.

Santiago de Chile, 2025.



Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

I.- INTRODUCCIÓN

En el sector público, se entiende por cuentas por cobrar aquellos derechos financieros exigibles que posee una entidad pública frente a terceros (personas, empresas u otras instituciones) derivados de normas legales o de la provisión de bienes y servicios. Según la normativa contable armonizada con estándares internacionales, las cuentas por cobrar son activos financieros cuyos cobros son fijos o determinables y que no se transan en mercados activos. Estos activos surgen, por ejemplo, de obligaciones tributarias (impuestos adeudados), prestaciones de servicios públicos con tarifa, multas administrativas, reintegros de fondos fiscales indebidamente percibidos, o préstamos otorgados por organismos públicos, entre otros casos típicos. Al adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), la Contraloría General de la República ha clasificado estas cuentas en dos grandes categorías: cuentas por cobrar con contraprestación (derivadas de una transacción donde el Estado entrega un bien o servicio a cambio, Por ejemplo, ventas, arriendos o tasas por servicios) y cuentas por cobrar sin contraprestación (obligaciones unilaterales del deudor hacia el Estado, como impuestos, multas o reintegros por pagos indebidos). Esta distinción es relevante, pues influye en la forma de documentar y gestionar la deuda, en ingresos por intercambio normalmente existe un documento contractual, boleta o factura que respalda la cuenta por cobrar; en ingresos coercitivos, el fundamento es la ley o acto administrativo que impone la obligación de pago (Ejemplo: una liquidación tributaria, resolución sancionatoria o sentencia judicial).

Desde el punto de vista financiero, la gestión eficiente de las cuentas por cobrar es crucial para la salud fiscal del Estado. Un manejo deficiente de estos derechos puede traducirse en recursos públicos no recuperados, lo que constituye un menoscabo al patrimonio institucional y, en definitiva, un perjuicio para la administración pública. Por el contrario, una gestión eficaz asegura que los ingresos devengados (derechos por cobrar reconocidos contablemente) se conviertan oportunamente en ingresos efectivos (recaudados), evitando la acumulación de deudas morosas o incobrables que puedan llegar a prescribir legalmente con el tiempo. De hecho, la CGR ha advertido que deficiencias en la gestión de cobros pueden generar daño fiscal si las deudas no se cobran dentro de los plazos legales. Por ejemplo, en materia civil la acción de cobro prescribe en el plazo general de cinco años establecido por el Código Civil.

Contablemente, rige el principio del devengado, es decir el derecho a recibir un ingreso se registra en el momento en que nace la obligación del tercero de pagarlo, independientemente de que se haya hecho efectivo el cobro. Este principio, reafirmado por la adopción de NICSP, asegura que los estados financieros reflejen todos los recursos que el Estado tiene derecho a percibir. Paralelamente, opera el principio de prudencia (o realismo): si existen dudas razonables sobre la recuperabilidad de un crédito, debe reconocerse un deterioro que estime la porción incobrable. De esta forma, el valor neto de las cuentas por cobrar en el balance representará el monto efectivamente recuperable esperado, evitando sobrevalorar activos por cobrar que quizás no se materialicen. En otras palabras, la normativa NICSP-CGR exige reconocer pérdidas estimadas (provisiones) sobre cuentas cuyo cobro se ve incierto, reflejando mejor la realidad financiera.

La gestión de cuentas por cobrar en el Estado involucra también consideraciones de control interno. A diferencia del sector privado, donde la motivación principal es maximizar la liquidez y minimizar pérdidas por incobrables, en el sector público prevalece además el principio de legalidad, ya que los organismos deben cobrar lo que legalmente corresponde, en los plazos y formas establecidos, bajo el riesgo de incurrir en responsabilidad administrativa si hay negligencia en ese deber de cobro. Esto implica que los procesos de cobranza pública estén estrictamente reglados y documentados.

Asimismo, se inscriben en un marco de control interno que puede analizarse con un enfoque COSO adaptado, existen riesgos financieros y operativos asociados a las cuentas por cobrar que deben ser identificados y mitigados mediante actividades de control (procedimientos de registro, autorizaciones de ajustes, verificaciones periódicas), dentro de un ambiente de control adecuado. Elementos como la información y comunicación (Por ejemplo, reportar oportunamente a las unidades de cobranza y a la jefatura la situación de la cartera), la evaluación de riesgos (identificar dónde puede fallar el proceso de cobro) y el monitoreo (seguimiento continuo del proceso y sus resultados) son componentes esenciales para una gestión adecuada de estos activos públicos.

II.- PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

El propósito central del documento técnico es proporcionar un conjunto de buenas prácticas, a través de lineamientos metodológicos y herramientas operativas, que apoyen el diseño, la implementación y la evaluación de riesgos y controles la gestión de cuentas por cobrar, y buscar servir como guía de referencia para los distintos profesionales y unidades (contabilidad, control de gestión, gestión de riesgos, jurídica, etc.). Este documento, sintetiza las directrices oficiales, la normativa vigente y las mejores prácticas identificadas, con el fin de apoyar la implementación de controles internos sólidos y eficientes en el proceso de registro, seguimiento y recuperación de las cuentas por cobrar públicas. Asimismo, se pretende señalar oportunidades de mejora y alertar sobre señales indicativas de posibles debilidades en la gestión de estos activos, de modo que las instituciones públicas puedan fortalecer sus procedimientos y evitar pérdidas de recursos fiscales.

En definitiva, el presente documento constituye un marco teórico-práctico orientado a la gestión eficiente de las cuentas por cobrar en el ámbito gubernamental, asegurando la observancia de las disposiciones legales vigentes y la salvaguarda del patrimonio público. Su contenido está diseñado para servir como herramienta de apoyo en la toma de decisiones y en la evaluación de la eficacia de los controles implementados, promoviendo una cultura institucional de cobro oportuno y mejora continua en las entidades del Estado.

Asimismo, este documento puede ser utilizado como un criterio técnico de auditoría o como una referencia de buenas prácticas, facilitando su aplicación por parte de los auditores internos en la prestación de servicios de aseguramiento y asesoramiento en las entidades donde ejercen sus funciones¹.

¹ La elaboración de este documento incorporó, en algunas secciones, el apoyo de herramientas de inteligencia artificial basadas en modelos de lenguaje natural para mejorar la redacción. Estas fueron utilizadas con criterio ético y bajo supervisión, manteniéndose los autores como responsables plenos de la exactitud y del contenido final.

III.- CONTEXTO Y ALCANCE

El presente análisis se circunscribe a la Administración Estado, entendiendo por tal los Ministerios, Servicios Públicos, Subsecretarías y demás organismos del Gobierno Central. Quedan excluidos explícitamente del alcance las municipalidades, los gobiernos regionales y las universidades estatales, los cuales poseen regímenes financieros especiales o mayor autonomía en su contabilidad. Esta delimitación permite focalizar el estudio en las entidades que se rigen principalmente por la normativa general de contabilidad gubernamental (Decreto Ley N° 1.263 de 1975, Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, y normas impartidas por la CGR conforme a dicha ley). En estas instituciones de la administración central, la CGR ejerce plenamente su facultad de normar y fiscalizar la contabilidad pública, a diferencia de los entes autónomos mencionados que pueden tener tratamientos particulares.

Dentro de este contexto, es importante señalar que la adopción de las NICSP en Chile, formalizada inicialmente mediante la Resolución CGR N° 16 de 2015 y complementada con instrucciones posteriores, ha impuesto estándares más estrictos en la forma en que las entidades centrales registran y reportan sus cuentas por cobrar. Por ejemplo, se exige revelar en los estados financieros información sobre la antigüedad y recuperabilidad de las deudas, el monto de provisiones por incobrabilidad constituido y los castigos de deuda realizados en el ejercicio. Estas exigencias aumentan la transparencia y han hecho más visible el problema de la morosidad, impulsando a los servicios públicos a tomar acciones de depuración de saldos antiguos y fortalecimiento de cobranzas. No obstante, también han puesto en evidencia brechas entre la normativa y la práctica, ya que muchas instituciones han debido actualizar sus procesos internos para cumplir cabalmente con estas obligaciones de registro y revelación.

En cuanto al marco organizacional, la gestión de cuentas por cobrar en los servicios públicos suele involucrar a varias unidades: el área que genera el derecho (por ejemplo, el departamento que administra un programa o contrato), la unidad de finanzas o contabilidad que registra la operación, la unidad de tesorería o cobranzas encargada de realizar gestiones de cobro y coordinar con la Tesorería General de la República (TGR) cuando corresponde, y eventualmente la asesoría jurídica de la institución, que interviene si se requieren acciones de cobro judicial o informes de prescripción.

Esta naturaleza multidisciplinaria exige coordinación interna y procedimientos claros para que ninguna cuenta por cobrar "caiga entre las grietas" por falta de seguimiento. También implica que los organismos deben mantener una adecuada trazabilidad documental, es decir, cada deuda debería estar respaldada por resoluciones, convenios, contratos u otros documentos que den cuenta del origen del derecho, así como por evidencias de las acciones de cobro realizadas (notificaciones, requerimientos de pago, oficios a TGR, demandas judiciales si las hay, etc.). La ausencia de un expediente ordenado por cada cuenta por cobrar dificulta su gestión y podría incluso impedir su cobranza o castigo adecuado en el futuro.

Cabe mencionar, que la Dirección de Presupuestos (DIPRES) coadyuva en la difusión de lineamientos contables en esta materia, en su Instructivo Anual de Ejecución Presupuestaria, la DIPRES suele incluir un apartado de contabilidad donde transcribe o referencia las instrucciones impartidas por la CGR en temas de cierre de ejercicio, saneamiento de cuentas por cobrar y otros aspectos relevantes. Esto garantiza que las directrices de la CGR lleguen a todas las unidades de administración financiera de los servicios, complementando los canales formales de la CGR.

Por último, en las secciones siguientes, se examinarán (3.1) los factores críticos que inciden en la correcta implementación de controles sobre cuentas por cobrar; (3.2) las principales oportunidades de mejora detectadas en la práctica; y (3.3) las señales de alerta más relevantes que pueden indicar falencias en la gestión. Este contexto preparará el terreno para, posteriormente, adentrarnos en los

fundamentos teórico-normativos (Sección IV y V) y en los elementos técnicos de control y riesgo (Sección VI) que sustentan dichas recomendaciones.

3.1.- Factores críticos de implementación

Los factores críticos de implementación son elementos fundamentales que pueden influir significativamente en el éxito o fracaso de la gestión de las cuentas por cobrar en las instituciones públicas. La identificación y atención adecuada de estos factores permiten establecer condiciones propicias para la adopción de buenas prácticas, el fortalecimiento de controles internos y la minimización de riesgos asociados a la morosidad y la información incompleta o errónea. A continuación, se detallan los aspectos clave que deben considerarse para asegurar una implementación efectiva de las estrategias y procedimientos en la gestión de cuentas por cobrar.

- **Compromiso de la alta dirección:** Es fundamental que las autoridades y jefaturas den prioridad a la gestión de las cuentas por cobrar, estableciendo una cultura organizacional orientada al cobro y a la recuperabilidad de ingresos. Esto implica definir políticas claras de cobranza, fijar metas de reducción de morosidad y supervisar periódicamente los resultados. El apoyo explícito de la alta dirección se traduce en asignación de recursos para estas tareas y en exigir rendición de cuentas sobre los esfuerzos de recuperación.
- **Normativas y procedimientos claros:** La existencia de reglamentos internos y procedimientos operativos específicos para el manejo de cuentas por cobrar facilita la labor del personal y estandariza las prácticas. Cada organismo debe contar con manuales o instrucciones de procedimiento que cubran desde la generación de una cuenta por cobrar hasta su eventual cobranza o castigo. Por ejemplo, la Subsecretaría de Previsión Social emitió una resolución interna aprobando sus procedimientos para cuentas por cobrar con el objeto de “realizar una gestión eficiente y controlar las deudas de terceros”, evidenciando la importancia de documentar formalmente el proceso. Contar con procedimientos definidos y actualizados (alineados a la normativa vigente) es crítico para implementar controles consistentes y evitar improvisaciones.
- **Sistemas de información integrados:** Un factor habilitante clave es el uso de sistemas financieros integrados, como el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) en el ámbito central, que permitan registrar oportunamente cada derecho por cobrar, hacerle seguimiento a su estado de pago y reflejar los movimientos asociados. La integración entre el módulo contable y el módulo de tesorería o caja asegura que las cuentas por cobrar registradas coincidan con los ingresos efectivamente recaudados o pendientes, evitando desvinculaciones. Adicionalmente, el sistema debe facilitar reportes de antigüedad de saldos, provisiones por incobrabilidad y demás información necesaria para el control y la toma de decisiones. La ausencia de un sistema adecuado dificulta las conciliaciones y el monitoreo de la cartera.
- **Capacitación y asignación de responsabilidades:** El personal encargado de la gestión financiera y de cobranzas debe estar capacitado en las normas contables públicas y en técnicas de cobranza efectiva. Es un factor crítico definir responsables específicos para cada función: registro contable de las cuentas por cobrar, seguimiento de la deuda (contacto con deudores, envío de notificaciones), actualización de provisiones por incobrables y ejecución de castigos, cuando proceda. Debe existir segregación de funciones como medida de control: idealmente, quien aprueba o contabiliza un ajuste o castigo de una deuda no debe ser la misma persona encargada de su cobro, para evitar conflictos de interés o errores/fraudes no detectados.
- **Monitoreo y revisión periódica:** Implementar controles implica establecer puntos de verificación a lo largo del proceso. Un factor crítico es realizar conciliaciones mensuales entre los registros contables de cuentas por cobrar y las cuentas bancarias o reportes de la TGR, verificando que lo cobrado efectivamente ingrese y se rebaje de los registros contables correspondientes. Asimismo,

efectuar análisis periódicos de la antigüedad de saldos (envejecimiento de la cartera de deudores) para identificar morosidad creciente es una buena práctica de control interno. Estas revisiones analíticas permiten detectar a tiempo errores de registro, saldos inusualmente antiguos o inmovilizados, e incentivar acciones correctivas antes de que las deudas prescriban.

- **Herramientas legales y administrativas de apoyo:** Un último factor crítico es la utilización efectiva de las herramientas legales disponibles para asegurar el cobro. Esto incluye: ejercer con oportunidad las acciones de cobro judicial si corresponde (ya sea a través de la TGR o solicitando al CDE la representación jurídica del caso), aplicar medidas administrativas como la retención de pagos o la compensación de deudas cuando el deudor tiene cuentas por pagar al Estado (Por ejemplo, retener honorarios, salarios o pagos a proveedores que a su vez adeudan al Fisco), y en su caso solicitar la declaración de prescripción o la autorización de castigo contable de deudas realmente incobrables conforme a la normativa (según lo que dispone la Ley N° 18.382, ver sección V). Un control importante es que todo proceso de condonación o castigo sea debidamente autorizado por la autoridad competente y respaldado en un expediente administrativo, evitando decisiones unilaterales o arbitrarias al margen de la ley.

3.2.- Oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora en la gestión de las cuentas por cobrar se centran en optimizar los procesos, fortalecer los controles y reducir riesgos asociados a la morosidad y la falta de eficiencia.

Entre las principales oportunidades pueden señalarse:

- **Depuración de saldos históricos pendientes:** Regularizar las cuentas por cobrar de antigua data que figuran en los balances sin expectativa real de cobro es una necesidad imperiosa en muchos organismos. En algunos servicios se han acumulado por años deudas que no fueron ni oportunamente cobradas ni castigadas, distorsionando la información financiera. La CGR ha instruido que respecto de saldos de larga data “que ya no es posible recuperar, la entidad deberá ajustar las cuentas [...] mediante el registro de un gasto presupuestario” para reflejar la pérdida y limpiar dichos activos del balance. En efecto, en el Dictamen N° 28.184/2019 la CGR señaló que tratándose de créditos incobrables de los subgrupos 114 y 116 (anticipos, ajustes y otras cuentas por cobrar de ejercicios anteriores), la entidad debe primero reconocer el gasto presupuestario pertinente y traspasar el saldo a cuentas de deudores de dudosa recuperación antes de proceder al castigo definitivo. Implementar programas especiales de depuración (Por ejemplo, revisar anualmente los créditos vencidos por más de 5 años y gestionar su castigo conforme a la ley) mejora la veracidad de los estados financieros y enfoca la gestión en aquellos montos que realmente tienen posibilidad de recuperación.
- **Fortalecimiento del cálculo de deterioro (provisión) de deudas:** La normativa NICSP-CGR exige reconocer deterioros o pérdidas estimadas sobre cuentas por cobrar cuya recuperación es dudosa, con el fin de no sobrevalorar los activos. Sin embargo, en la práctica algunas instituciones no calculan adecuadamente estas provisiones. Un dictamen de la CGR (Dictamen N° 15.874/2019) enfatizó la obligación de reconocer oportunamente el deterioro de cuentas por cobrar incobrables, de manera que el valor contable refleje su verdadero valor recuperable. Mejorar los métodos de estimación de incobrables, por ejemplo, estableciendo porcentajes de provisión según tramos de antigüedad de la deuda o evaluaciones caso a caso de grandes deudores, y registrar dichos deterioros cada cierre de ejercicio es una oportunidad clara de alinearse con la normativa y anticipar en contabilidad el impacto de posibles incobrables. La CGR, vía dictámenes, ha reiterado la importancia de calcular correctamente el valor a recuperar de las cuentas por cobrar; por ejemplo, en el dictamen citado se autorizó un ajuste a la apertura del ejercicio 2018 para constituir deterioros sobre deudores antiguos, señalando que se aplicara un porcentaje según la antigüedad del saldo,

pero advirtiéndolo a la entidad que en adelante perfeccionara su metodología considerando características específicas de cada deudor y otros factores de riesgo, más allá de la sola antigüedad.

- **Integración entre áreas financiera y jurídica:** Se ha identificado en auditorías que la falta de coordinación entre la unidad contable o financiera y la unidad jurídica de algunos servicios puede dilatar o entorpecer las cobranzas judiciales. Una mejora necesaria es establecer **protocolos internos** para que, cuando una deuda supera ciertos plazos de mora sin resultados por la vía administrativa, se derive de inmediato a cobro forzoso, ya sea mediante la emisión del acto administrativo correspondiente (Por ejemplo, decreto o resolución que sirve de título ejecutivo) y su envío a la TGR para el cobro, o bien cursando las acciones legales a través del CDE si procede. La oportunidad está en acortar los tiempos muertos y asegurar que ninguna deuda con respaldo legal quede sin la acción de cobro pertinente antes de que prescriba. Esto implica también mantener una comunicación constante entre las áreas, la unidad jurídica debe informar periódicamente a finanzas sobre el estado de los juicios de cobro, de manera que contabilidad refleje adecuadamente si algún crédito fue declarado incobrable en tribunales o, por el contrario, si se obtuvieron pagos mediante esas gestiones.
- **Seguimiento y reporte de la gestión de cobranzas:** Institucionalizar reportes periódicos de cobros es otra área de mejora. Pocos servicios generan informes mensuales o trimestrales detallados sobre el estado de sus cuentas por cobrar y las acciones emprendidas para recuperarlas. Desarrollar este hábito de reporte interno (Por ejemplo, informes de morosidad que muestren monto de deuda vencida, porcentaje recuperado en el periodo, deudas escaladas a instancias judiciales, etc.) permitiría a la jefatura detectar problemas tempranamente y tomar decisiones informadas, reasignar recursos a labores de cobranza, focalizar esfuerzos en grandes deudores, entre otros. Una buena práctica observada en algunas entidades es llevar indicadores de desempeño de cobranzas (tasa de recuperación, días promedio de cobro, porcentaje de cartera provisionada o castigada, etc.) e incorporarlos en la gestión institucional. La comparación de estos indicadores a través del tiempo y contra metas establecidas facilita evaluar la efectividad de las medidas implementadas y rendir cuentas de los resultados en la materia.
- **Capacitación continua y difusión de buenas prácticas:** Finalmente, existe la oportunidad de mejorar las competencias del personal financiero a través de capacitación continua y del intercambio de experiencias exitosas. La CGR, a través de su Centro de Estudios y Capacitación (CEA), ha desarrollado talleres y guías prácticas sobre cuentas por cobrar orientadas a fortalecer la administración de estos recursos. Aprovechar dichas instancias de formación (Por ejemplo, cursos en línea, jornadas temáticas) y promover redes de contacto entre los encargados de cobros de distintos servicios (benchmarking público) puede redundar en mejoras significativas. Por ejemplo, si un organismo desarrolló un sistema eficaz de notificación electrónica a deudores o de pago en línea, esa práctica podría difundirse para adopción por otros servicios similares. Del mismo modo, conocer los errores comunes detectados por CGR en fiscalizaciones a otros organismos permite anticiparse y corregir internamente procedimientos antes de incurrir en observaciones.

3.3.- Principales señales de alerta

Existen ciertas señales de alerta o indicadores de riesgo que pueden revelar falencias en la gestión de las cuentas por cobrar de un organismo público. Detectarlas a tiempo es fundamental para prevenir un eventual daño fiscal. Entre las principales alertas cabe mencionar:

- **Cartera abultada de deudas antiguas:** Si en el balance institucional figuran montos significativos de cuentas por cobrar con antigüedad mayor a un año (o peor, de varios años) sin movimiento, es un signo claro de ineficacia en la cobranza. En particular, la presencia de saldos importantes en la

cuenta de Ingresos por Percibir (Por ejemplo, la cuenta contable 12192 "Cuentas por Cobrar de Ingresos Presupuestarios" correspondiente a ejercicios anteriores) es una alerta crítica. La CGR ha ordenado reiteradamente que esas partidas sean regularizadas o eliminadas mediante los mecanismos adecuados. Un saldo antiguo no gestionado sugiere que se pudo haber dejado vencer el plazo legal de cobro o que no se adoptaron las acciones de recuperación a tiempo, lo cual eventualmente puede derivar en prescripción de la deuda y pérdida patrimonial para el Fisco.

- **Incumplimiento de metas de cobro o variaciones inusuales en la cartera:** Otra alerta es cuando un servicio público muestra tasas de recuperación muy bajas de sus deudas en comparación con lo presupuestado o con ejercicios previos, sin una causa justificable. Por ejemplo, si en un año fiscal se recuperó menos del X% de la cartera vencida, o si la recaudación efectiva quedó muy por debajo de lo devengado. Asimismo, variaciones bruscas en el saldo de cuentas por cobrar, por ejemplo, un aumento exponencial de derechos por cobrar al cierre de un ejercicio respecto del año anterior, pueden indicar problemas, ya sea por un rezago en la gestión de cobro efectivo o por errores en el registro contable (sobre devengo). Estas tendencias atípicas deben ser analizadas cuidadosamente, pues suelen anticipar observaciones en auditorías si no hay una explicación plausible.
- **Ausencia de deterioros o castigos a pesar de morosidad evidente:** Si en los estados financieros de la entidad no se reflejan provisiones por cuentas incobrables (deterioros) ni castigos de deudas, pese a existir múltiples deudas claramente morosas, estamos ante un foco de atención. La falta de deterioro puede significar que la entidad está sobrestimando sus activos (incumpliendo el principio contable de prudencia), y la ausencia de castigos sugiere que no se están utilizando las facultades legales para sanear los balances. Por ejemplo, si existen deudores en situación de quiebra, o deudas prescritas según los plazos legales, y aun así continúan registradas al 100% de su valor original, se enciende una alerta de incumplimiento normativo y de posible negligencia en la depuración contable. En varios dictámenes, la CGR ha señalado la necesidad de reconocer oportunamente las pérdidas esperadas: mantener deudas incobrables en libros sin provisión o castigo distorsiona la posición financiera y contraviene las instrucciones NICSP-CGR.
- **Observaciones reiteradas de fiscalizaciones sobre cuentas por cobrar:** La CGR realiza fiscalizaciones periódicas a los servicios, emitiendo informes cuyos hallazgos pueden repetirse año tras año si no son subsanados. Si en informes de fiscalización sucesivos se mantiene la observación por débil gestión de cuentas por cobrar (Por ejemplo, saldos pendientes de larga data, falta de gestiones de cobro, registros erróneos o inconsistentes), es una señal de alerta institucional. Un caso concreto, en una fiscalización a un programa de un Ministerio en 2024, la CGR detectó cuentas por cobrar mantenidas desde años anteriores sin regularización; específicamente, se observaron saldos correspondientes a convenios con un organismo público de 2018 que seguían pendientes al 2021, lo que llevó a instruir un ajuste contable en julio de 2021 para cerrarlos. Hallazgos de este tipo, reiterados en el tiempo, indican que las recomendaciones no han sido atendidas y persiste un riesgo de pérdida de recursos. Las instituciones deben tomar muy en serio las observaciones de las CGR y resolver las causas de fondo, no solo enmendar el caso puntual, para que la situación no vuelva a repetirse.
- **Indicios de irregularidades o fraude en la gestión de cobros:** Finalmente, las señales de alerta más graves surgen cuando se sospecha de manipulaciones indebidas o fraude. Por ejemplo, si se advierte la eliminación o rebaja de una cuenta por cobrar sin documentación de respaldo ni acto administrativo que lo autorice, o si funcionarios encargados de la cobranza mantienen una relación inusual con ciertos deudores (favoreciendo demoras o condonaciones encubiertas), podría existir colusión o malversación. Un control interno sólido busca precisamente prevenir que un solo funcionario pueda, sin supervisión, perdonar deudas o retrasar cobros deliberadamente. Cualquier ajuste significativo a una cuenta por cobrar debe quedar respaldado por resoluciones formales (en

especial tratándose de castigos, que requieren autorizaciones de alto nivel por mandato legal), y la ausencia de dicho respaldo es una alerta roja de posible irregularidad o falta grave.

En definitiva, las instituciones deben mantenerse vigilantes ante estos signos de alerta: carteras envejecidas, bajas recuperaciones, ausencia de saneamientos contables, observaciones reiteradas de revisiones o evaluaciones, y cualquier inconsistencia injustificada en los registros. La detección temprana de estas señales permite corregir rumbos y fortalecer los controles antes de que se materialice un daño efectivo al patrimonio público. En la siguiente sección, se revisan los fundamentos teóricos del proceso de gestión de cuentas por cobrar, para luego adentrarse en el marco normativo aplicable y, posteriormente, en los elementos técnicos de riesgo y control asociados.

IV.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La gestión de las cuentas por cobrar en el sector público se sustenta en ciertos principios conceptuales y etapas operativas que conviene precisar, ya que orientan las prácticas adecuadas y los controles necesarios. A continuación, se describen estos fundamentos teóricos y se presentan las etapas relevantes del ciclo de vida de una cuenta por cobrar pública, desde su origen hasta su resolución final, identificando en cada etapa los riesgos principales y los controles clave.

Principios contables y financieros básicos: Como se indicó, el principio del devengado rige el registro de los derechos por cobra, el ente público reconoce contablemente el ingreso cuando nace la obligación de pago a su favor, aunque aún no se haya cobrado. Complementariamente, el principio de prudencia obliga a revelar las pérdidas esperadas, si se estima que una cuenta puede no cobrarse total o parcialmente, se establece un deterioro (provisión) que reduzca el valor del activo al monto efectivamente recuperable. De este modo, los estados financieros muestran una visión más realista de los recursos por cobrar.

Otro concepto teórico importante es la distinción entre ingresos por intercambio y por transferencia o coercitivos, ya mencionada, en los primeros, hay una transacción con contraprestación que genera la cuenta por cobrar (y típicamente existe un contrato, factura u otro documento que la respalda); en los segundos, la obligación de pago emana de la ley o de una decisión unilateral del Estado (impuestos, multas, reembolsos de fondos). Esta diferencia tiene implicancias en la gestión (Por ejemplo, en impuestos o multas, el proceso puede involucrar etapas administrativas de determinación y notificación establecidas por ley).

Enfoque de control interno: Teóricamente, la gestión adecuada de cuentas por cobrar requiere integrar controles en todas sus etapas. Ya en la fase de reconocimiento se necesita verificar la integridad y exactitud del registro (que no queden derechos sin contabilizar, ni se registren montos indebidos). Durante la fase de cobranza administrativa, se requiere monitoreo constante y segregación de funciones para asegurar que se hagan las gestiones de cobro y que no haya manejo inapropiado. En la fase de cierre o saneamiento, entran los controles contables de evaluación (deterioro) y de aprobación de castigos con las debidas autorizaciones.

En todas estas etapas, la información y comunicación es vital, debe haber reportes internos que fluyan entre quienes administran los programas, los contadores y los encargados de cobros, de modo que todos dispongan de información actualizada de la cartera para tomar acciones oportunas. Asimismo, la evaluación periódica de riesgos (identificar dónde puede fallar el proceso, qué deudas son más riesgosas, etc.) y el monitoreo continuo del desempeño (indicadores, cumplimiento de plazos, etc.) complementan el andamiaje teórico de control que sustenta la gestión de cuentas por cobrar en un ambiente público.

4.1.- Tipos de cuentas por cobrar y sus propósitos

Las cuentas por cobrar no constituyen un conjunto homogéneo, pues difieren en su origen, forma de determinación, exigibilidad, documentación de respaldo y mecanismos de recuperación. Por ello, antes de abordar su registro y cobranza, resulta necesario ordenar conceptualmente estas cuentas mediante una tipología que permita identificar con claridad qué tipo de derecho se está administrando y cuáles son sus particularidades.

Esta sección presenta una clasificación funcional orientada a la gestión, que permite distinguir cuentas por cobrar según el origen del derecho (norma/acto administrativo o transacción con contraprestación), la condición de exigibilidad (plazos, vencimientos e hitos que habilitan el cobro) y el nivel de recuperabilidad (cobro regular versus recuperabilidad incierta). Estos criterios facilitan segmentar la

cartera, asignar responsabilidades internas y definir prioridades de cobranza, evitando mezclar deudas de distinta naturaleza.

El propósito de establecer esta tipología es habilitar un lenguaje común entre las áreas operativas, finanzas, contabilidad y jurídico, asegurando consistencia en la administración de la cartera. En particular, la clasificación permitirá enlazar cada tipo de cuenta por cobrar con su tratamiento contable, su ruta de cobranza y los requerimientos mínimos de evidencia y trazabilidad que se desarrollan en las secciones siguientes del documento.

- Cuentas por cobrar con contraprestación (ingresos por intercambio): Son derechos de cobro originados en transacciones donde el organismo público entrega un bien o servicio a cambio de un pago (por ejemplo, ventas, arriendos, concesiones o prestaciones de servicios pagadas por usuarios). Su propósito es registrar el derecho exigible derivado de dichas transacciones, permitiendo recuperar costos o generar recursos para financiar operaciones institucionales. Por lo general se respaldan en contratos, facturas u otros comprobantes que acreditan la obligación de pago, facilitando su gestión y cobro.
- Cuentas por cobrar sin contraprestación (ingresos coercitivos o unilaterales): Corresponden a obligaciones de pago impuestas por la ley o por la autoridad, sin entrega directa de bienes o servicios a cambio (por ejemplo, créditos fiscales por impuestos, tasas, contribuciones, multas y sanciones, entre otros). Su finalidad es reconocer derechos exigibles por mandato legal, orientados a su recaudación e ingreso al erario. Su respaldo se sustenta en la norma y/o en el acto administrativo que determina la obligación (Por ejemplo, giro, resolución u otro título habilitante). En la práctica, resulta clave la notificación formal del monto y condiciones de pago (giro, resolución o comunicación certificada), dejando constancia de la exigibilidad.
- Cuentas por cobrar por reintegros y anticipos no justificados: Abarcan derechos de cobro derivados de fondos públicos que deben ser restituidos (por ejemplo, pagos indebidos o en exceso, viáticos no rendidos, anticipos no justificados o rendiciones rechazadas). Su objetivo es resguardar el patrimonio público mediante la recuperación de recursos fiscales que han salido sin justificación suficiente o sin respaldo aceptado. Un ejemplo recurrente es la cuenta “Deudores por gastos pagados en exceso”, utilizada cuando un pago debe ser devuelto. Si no se recupera antes del cierre presupuestario, corresponde su reclasificación para mantener la continuidad de la gestión de cobro en ejercicios posteriores, aplicando posteriormente (según corresponda) criterios de deterioro y eventual castigo conforme al marco vigente.
- Cuentas por cobrar por préstamos otorgados: Algunos servicios públicos generan derechos de cobro por préstamos otorgados (por ejemplo, fondos de crédito público, préstamos a funcionarios o programas de financiamiento a terceros, cuando existan). Estas cuentas representan montos por recuperar (capital e intereses, si procede) y tienen por propósito evidenciar la obligación de reembolso, permitiendo seguimiento de la recuperación de recursos fiscales. Usualmente se controlan en cuentas específicas del activo, diferenciadas de las cuentas por cobrar originadas en ingresos operacionales, considerando que pueden involucrar plazos más largos y condiciones financieras particulares. Su medición posterior debe reflejar cobros, intereses (si aplican) y pérdidas por incobrabilidad según las evaluaciones que se definan (ver sección 4.2).
- Cuentas por cobrar presupuestarias (ingresos devengados no recaudados al cierre del ejercicio): La normativa financiera exige reconocer al cierre anual los ingresos devengados pendientes de cobro para reflejar adecuadamente los derechos existentes y permitir su control en el ejercicio siguiente. Estas cuentas, comúnmente denominadas “ingresos por percibir” o “deudores presupuestarios”, se materializan en cuentas del activo financiero (por ejemplo, cuentas 121xx), con el propósito de resguardar la integridad de la información presupuestaria y contable y dar continuidad a la gestión

de cobranza en el nuevo período. Asimismo, se debe evitar mantener indefinidamente saldos antiguos sin depuración, reforzando acciones de cobro, regularización o saneamiento según corresponda.

- Cuentas por cobrar de recuperabilidad incierta o en gestión judicial: Cuando un crédito presenta dificultades relevantes de cobro (mora prolongada, insolvencia, litigios u otras contingencias), corresponde reclasificarlo a cuentas destinadas a identificar deudores de recuperabilidad incierta (por ejemplo, subgrupos de “deudores de incierta/dudosa recuperación”, según el plan de cuentas aplicable). El objetivo es reflejar razonablemente la situación del activo evitando sobrevalorarlo y, a la vez, facilitar el control y seguimiento específico de estos casos. Habitualmente, esta reclasificación se acompaña de la evaluación y registro de deterioro (provisión) para estimar pérdidas esperadas, presentando el valor neto recuperable (ver sección 4.2). Estas cuentas operan como etapa transitoria antes del castigo, manteniendo vivo el registro del derecho mientras se agotan instancias de cobro y se reúnen antecedentes para decisiones posteriores.

4.2.- Contabilización de las cuentas por cobrar

La contabilización de las cuentas por cobrar debe entenderse como un proceso de gestión que va más allá del registro inicial, incluye mantener saldos confiables, reflejar oportunamente los cambios en el estado de la deuda y asegurar que las cifras reportadas sean coherentes con los antecedentes que sustentan cada derecho. En el marco de la normativa vigente aplicable al sector público, este proceso exige consistencia técnica y disciplina documental para sostener la rendición de cuentas (responsabilidad sobre la gestión pública).

En esta sección se describen criterios generales para el reconocimiento, medición y seguimiento contable de las cuentas por cobrar, considerando etapas clave del ciclo: registro inicial, movimientos asociados a cobros, reclasificaciones y regularizaciones, y evaluación periódica de recuperabilidad para efectos de estimaciones y depuración. El foco se sitúa en cómo lograr que la contabilidad refleje, de manera ordenada y trazable, el estado real de la cartera, evitando saldos inmovilizados, clasificaciones inconsistentes o registros que no se alinean con la gestión de cobro.

Adicionalmente, se precisan aspectos operativos que sostienen la confiabilidad del registro, tales como conciliaciones, controles de integridad de la información y lineamientos para el tratamiento de correcciones cuando se identifican situaciones que provienen de ejercicios anteriores. Con ello, se busca entregar un enfoque práctico para implementar una contabilización consistente, sustentable y alineada con los requerimientos de control y reporte institucional.

- Reconocimiento inicial (devengo). Bajo el principio de devengo, una cuenta por cobrar debe reconocerse en el momento en que nace el derecho de cobro a favor del organismo, con independencia de cuándo se reciba el efectivo. Esto supone registrar un activo por el monto adeudado contra el reconocimiento del ingreso (si corresponde a una transacción que genera ingresos) o contra la reversión o regularización del gasto (si se trata de reintegros, reembolsos o restituciones). Antes del registro, resulta esencial validar que el derecho se encuentra debidamente fundado y respaldado (norma, acto administrativo, contrato o convenio, según corresponda), de modo que el reconocimiento contable se sostenga en evidencia suficiente y sea defendible ante auditoría.
- Medición inicial y clasificación. En términos generales, las cuentas por cobrar se registran inicialmente por el monto del derecho determinado (habitualmente equivalente al valor nominal exigible), considerando su naturaleza y su ubicación adecuada en el plan de cuentas. La clasificación contable no es un aspecto accesorio, pues determina la forma de presentación, facilita el seguimiento de la cartera y condiciona tratamientos posteriores (Por ejemplo, reclasificaciones

por antigüedad, segregación de deudores de incierta recuperación, o cuentas ligadas a ingresos por percibir al cierre del ejercicio). Por ello, cuando se detectan registros en cuentas que no reflejan la esencia del derecho (por ejemplo, mantener saldos antiguos en cuentas transitorias), debe procederse a su depuración y reclasificación, dejando trazabilidad de la corrección efectuada.

- Medición posterior y evaluación de recuperabilidad (deterioro). Con posterioridad al reconocimiento, la contabilidad debe reflejar el valor recuperable esperado de la cuenta por cobrar. Para ello, se requiere una evaluación periódica de la cartera que identifique evidencia objetiva de incobrabilidad o de recuperación incierta (por ejemplo, antigüedad excesiva, insolvencia del deudor, litigios prolongados u otros antecedentes relevantes). Cuando existan indicios suficientes, corresponde reconocer un deterioro que reduzca el valor contable del activo, evitando la sobrevaloración del patrimonio. La metodología de estimación debe basarse en criterios técnicos y documentación verificable, y debe ser consistente en el tiempo (sin perjuicio de su perfeccionamiento cuando cambien las condiciones o se obtenga nueva información).
- Registro de cobros y aplicación a la deuda. Al materializarse el pago, se rebaja la cuenta por cobrar en la proporción correspondiente y se reconoce el ingreso o entrada de fondos por el canal que aplique (recaudación institucional o vía Tesorería, según proceda). Un punto crítico es la correcta imputación del cobro al deudor y al concepto que origina la deuda, la contabilidad debe “cerrar el circuito” entre el derecho registrado y el pago recibido, evitando pagos no aplicados, saldos que permanecen abiertos pese a estar cobrados o diferencias entre registros contables y reportes de recaudación. Cuando existan pagos parciales, el saldo remanente debe mantenerse con su trazabilidad y continuar bajo gestión.
- Castigo contable y baja definitiva. Si una cuenta por cobrar resulta incobrable de manera definitiva y se acredita que se han agotado prudentemente las gestiones de cobro, procede su baja o castigo conforme al marco legal aplicable al sector público y a las autorizaciones que correspondan. Desde la perspectiva contable, el castigo supone retirar el activo del balance, aplicando el tratamiento que corresponda según exista o no deterioro reconocido previamente (por ejemplo, uso de provisión/deterioro constituido o reconocimiento del efecto restante). Este proceso debe sustentarse en un expediente completo, tales como: antecedentes del derecho, gestiones de cobranza efectuadas, evaluación de incobrabilidad y acto administrativo de autorización, con el objetivo de asegurar legalidad, trazabilidad y consistencia de la depuración.
- Conciliaciones, consistencia de información y regularizaciones. Durante todo el ciclo de vida de las cuentas por cobrar, la confiabilidad del registro descansa en conciliaciones y revisiones sistemáticas, entre contabilidad y recaudación, entre cartera auxiliar y mayor contable, y entre lo registrado y su documentación de respaldo. Asimismo, cuando se identifiquen errores u omisiones (del período o de ejercicios anteriores), se deben aplicar regularizaciones que mantengan integridad de la información, registrando las correcciones con sustento suficiente y asegurando su adecuada revelación y seguimiento. Este enfoque permite que la contabilidad sea un reflejo fiel del estado de la cartera y soporte decisiones posteriores (estimaciones, reclasificaciones, depuración y cierre de casos).

4.3.- Métodos de cobranza

La cobranza en el sector público se materializa mediante métodos formales que buscan transformar derechos exigibles en recaudación efectiva, utilizando mecanismos administrativos y, cuando corresponda, herramientas legales disponibles. La selección de métodos debe ser coherente con la naturaleza del crédito, su documentación habilitante, su antigüedad y materialidad, aplicando criterios de proporcionalidad y resguardo del interés fiscal.

Este apartado sistematiza métodos habituales de cobranza, ordenándolos por niveles de intervención: gestión administrativa, requerimientos formales de mayor intensidad y escalamiento, y acciones de cobranza forzosa cuando proceda. El énfasis está en describir la función de cada método dentro de una estrategia escalonada y trazable, evitando duplicar el desarrollo de riesgos y controles que se aborda en apartados posteriores del documento.

Por último, se refuerza que la eficacia de la cobranza depende de la trazabilidad de las gestiones y de la coordinación entre funciones, las acciones de cobro deben dejar evidencia suficiente y retroalimentar oportunamente el registro contable para mantener saldos actualizados. En la práctica, esta conexión entre gestión de cobro y contabilidad es la que permite sustentar decisiones posteriores sobre estimaciones de recuperabilidad, depuración o cierre definitivo de casos.

- Cobranza administrativa (gestión ordinaria). Corresponde a la primera fase del proceso y comprende las gestiones directas del organismo para obtener el pago, desde la comunicación inicial del cobro hasta el seguimiento tras el vencimiento. Incluye notificaciones, requerimientos de pago, recordatorios y coordinaciones con el deudor por canales institucionales, procurando una recuperación oportuna sin incurrir prematuramente en mecanismos más costosos. Esta etapa se apoya en el aseguramiento de la exigibilidad del derecho (acto que determina la deuda y sus condiciones) y en la gestión sistemática del seguimiento, de forma que ninguna obligación quede sin tratamiento por falta de registro, de información de contacto o de control de hitos.
- Cobranza intensificada o pre-judicial (requerimientos formales y escalamiento). Si la gestión ordinaria no logra resultados, corresponde escalar la intensidad del cobro mediante comunicaciones formales y actuaciones de preparación para un eventual cobro forzoso. En esta fase se estructuran expedientes, se consolidan antecedentes del derecho, se verifica información del deudor y se definen alternativas institucionales para aumentar la probabilidad de recuperación (Por ejemplo, convenios de pago cuando exista habilitación normativa y fundamentos suficientes, o derivación a instancias competentes de cobranza según la naturaleza de la deuda). El objetivo es concentrar esfuerzos en deudas relevantes o con mejor expectativa de cobro, dejando evidencia de diligencia y oportunidad.
- Cobranza forzosa (judicial o fiscal, según corresponda). Cuando proceda y exista mérito suficiente, el organismo debe activar mecanismos de cobranza forzosa a través de las vías e instituciones competentes (por ejemplo, derivación a la cobranza fiscal cuando aplique, o acciones judiciales en sede correspondiente). En esta etapa cobra especial relevancia el control de plazos de exigibilidad y prescripción, para evitar la pérdida del derecho de cobro por inacción. Al mismo tiempo, debe aplicarse un criterio de racionalidad, es decir las gestiones deben ser prudentes y proporcionales al monto y probabilidad de recuperación, evitando incurrir en costos que terminen siendo superiores al beneficio fiscal esperable.

Documentación mínima, trazabilidad y retroalimentación al registro contable. Todos los métodos anteriores deben ejecutarse de forma trazable, cada actuación relevante debe quedar respaldada (requerimientos, comunicaciones formales, antecedentes del derecho, acuerdos, derivaciones, hitos de cobranza forzosa y resultados). Esta trazabilidad no solo soporta la rendición de cuentas ante auditorías, sino que permite mantener la contabilidad alineada con la realidad de la cartera, pagos aplicados correctamente, reclasificaciones justificadas, deterioros sustentados y decisiones de depuración o castigo debidamente fundadas cuando corresponda.

4.4.- Identificación de etapas relevantes en la gestión de las cuentas por cobrar

Para efectos de este documento, la gestión de una cuenta por cobrar se entiende como un proceso integral que se inicia con el nacimiento del derecho de cobro y concluye con su extinción, ya sea por

pago efectivo o por depuración o castigo cuando se acredita su incobrabilidad conforme al marco aplicable. Las etapas que se describen a continuación ordenan el ciclo de vida de la cuenta por cobrar, identificando los hitos técnicos que permiten su administración, registro y cierre.

a) Validación y reconocimiento del derecho de cobro

Esta etapa se inicia cuando ocurre el hecho económico o acto habilitante que origina el derecho del organismo a exigir un pago. Comprende la determinación del deudor, la cuantía del derecho y las condiciones esenciales de exigibilidad, sobre la base de un antecedente formal que sustente la obligación (por ejemplo, acto administrativo, contrato, convenio, liquidación, factura u otro instrumento equivalente según la naturaleza del derecho). En términos contables, esta etapa se vincula con el principio de devengo, es decir el derecho se reconoce cuando se configura, con independencia del momento de recaudación.

b) Generación formal de la cuenta por cobrar (documento de cobro y notificación)

En esta etapa se materializa la exigibilidad operativa del cobro mediante la emisión del documento de cobro pertinente (según el tipo de acreencia) y su comunicación al deudor por los canales institucionales definidos. Su foco es establecer, de forma clara y verificable, el monto exigible, el plazo y la modalidad de pago, habilitando el inicio de la gestión de cobranza y la trazabilidad del ciclo.

c) Registro contable y clasificación

Esta etapa corresponde al registro del derecho como activo por cobrar en el sistema contable y su clasificación en las cuentas que reflejan su naturaleza económica y financiera, conforme al plan de cuentas vigente. Incluye la adecuada distinción entre derechos devengados del ejercicio, cuentas por cobrar de carácter financiero, y otras categorías que requieran presentación diferenciada (por ejemplo, deudores de recuperabilidad incierta), así como las reclasificaciones que procedan por cambios en la condición del derecho. Su finalidad es asegurar consistencia entre la naturaleza del derecho, su presentación en estados financieros y su seguimiento posterior.

d) Seguimiento y monitoreo

Una vez registrada y formalmente comunicada la deuda, la cuenta por cobrar entra en una etapa de gestión ordinaria orientada a la obtención del pago voluntario. Considera la administración de la cartera (segmentación, priorización y seguimiento por vencimientos) y la ejecución de gestiones de cobranza dentro del propio organismo, conforme a las políticas internas y a los marcos aplicables. Esta etapa se mantiene mientras el caso permanezca en vías ordinarias de recuperación.

e) Conciliación de pagos y reportabilidad

En esta etapa se registran y aplican los pagos recibidos (totales o parciales) a la cuenta por cobrar correspondiente, asegurando que la contabilidad refleje oportunamente la disminución del activo y el ingreso o reintegro asociado, según proceda. Comprende la conciliación entre recaudación, registros auxiliares de cartera y mayor contable, para mantener coherencia entre lo cobrado y lo pendiente. En paralelo, se consolida información de gestión para seguimiento interno de resultados (por ejemplo, evolución de saldos, recuperaciones y cartera vencida).

f) Definición del proceso de cobranza forzosa (instancias posteriores)

Cuando la cobranza administrativa no logra resultados dentro de un horizonte razonable, se define el escalamiento del caso a mecanismos de cobranza forzosa o a instancias competentes, según la

naturaleza del crédito. Esta etapa implica determinar la vía aplicable (cobranza fiscal o judicial, u otras vías institucionales cuando correspondan), preparar los antecedentes necesarios para dicha derivación y formalizar su remisión, manteniendo coordinación entre las funciones financieras y jurídicas. A nivel de gestión, esta etapa marca el tránsito desde la cobranza ordinaria a una modalidad de cobro de mayor intensidad.

g) Control y evaluación de riesgos de incobrabilidad (deterioro)

De manera paralela al avance de la cobranza, se evalúa periódicamente la recuperabilidad de las cuentas por cobrar para determinar si corresponde reconocer deterioro, es decir, una estimación contable que ajusta el valor en libros al importe que razonablemente se espera recuperar. Esta etapa se ejecuta con criterios técnicos consistentes, considerando información sobre antigüedad, comportamiento de pago, estado de gestiones y otros antecedentes relevantes. Su objetivo es que los estados financieros no presenten activos sobrevalorados cuando existan señales objetivas de pérdida esperada.

h) Recuperación y cierre de la cuenta por cobrar

Esta etapa corresponde a la extinción del derecho, ya sea por pago total (cierre por recuperación) o por depuración/castigo (cierre por baja) cuando se acredita la incobrabilidad conforme al marco aplicable. En caso de pago, se completa el registro contable que deja la cuenta sin saldo y reconoce la recaudación correspondiente. En caso de castigo, se ejecuta la baja del activo en contabilidad una vez cumplidas las condiciones y autorizaciones que procedan, dejando el registro depurado para el cierre del período.

i) Evaluación y mejora continua

Esta etapa considera el análisis posterior del desempeño del proceso y la retroalimentación institucional para ajustar políticas, criterios y procedimientos relacionados con la generación, registro, cobranza y depuración de cuentas por cobrar. Incluye la revisión de información presentada y la consistencia del cierre (movimientos del período, saldos, deterioros y castigos, según corresponda), identificando tendencias y oportunidades de mejora. Su foco es fortalecer la gestión futura a partir de resultados observados y lecciones aprendidas.

V.- MARCO REGULATORIO Y LEGAL

La administración de las cuentas por cobrar en el sector público está enmarcada por diversas disposiciones legales y normativas que establecen obligaciones, procedimientos y facultades tanto para las entidades públicas como para los órganos de control.

A continuación, se detalla primero, la normativa esencial (leyes y reglamentos) aplicable en esta materia, y luego las disposiciones específicas emitidas por la CGR, así como pronunciamientos relevantes, que complementan y aterrizan dichos preceptos en la práctica contable.

5.1.- Normativa aplicable

- **Constitución Política de la República (art. 98) y Ley Orgánica de la CGR:** El fundamento último de la regulación contable pública reside en el artículo 98 de la Constitución, que encomienda a la CGR llevar la contabilidad general de la Nación, y en la Ley N° 10.336 de 1964 (Ley de Organización y Atribuciones de la CGR) que desarrolla dicha atribución. Estas normas otorgan a la CGR la potestad para establecer sistemas y procedimientos de contabilidad gubernamental.
- **Decreto Ley N° 1.263 de 1975 (Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado):** que dispone en su artículo 65 que la CGR “establecerá los principios y normas contables básicas y los procedimientos” para la contabilidad gubernamental. Esta base legal faculta a la CGR para dictar toda norma técnica relativa al registro de ingresos, derechos por cobrar, fondos públicos, etc., asegurando unidad de criterio en el sector público central. Adicionalmente, el DL 1.263 en su artículo 4° regula el cierre presupuestario anual, indicando que los ingresos devengados no percibidos al 31 de diciembre deben registrarse como ingresos por percibir (deudores presupuestarios) del ejercicio siguiente, lo que enlaza con la gestión de cuentas por cobrar presupuestarias.
- **Decreto con Fuerza de Ley N° 1-19.653, de 2000 (Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado)** Esta normativa resulta pertinente para la gestión de cuentas por cobrar, en cuanto establece principios rectores que deben observar los órganos de la Administración del Estado, tales como: responsabilidad, eficiencia, eficacia, coordinación, control, probidad, transparencia y publicidad administrativa (artículo 3), los cuales son exigibles a los procesos de recaudación, cobranza y administración de derechos y créditos institucionales. Asimismo, al disponer que las autoridades y funcionarios deben velar por la eficiente e idónea administración de los medios públicos y por el debido cumplimiento de la función pública (artículo 5), sustenta la necesidad de contar con procedimientos y controles que aseguren el seguimiento oportuno de saldos, la adopción de gestiones de cobro dentro de plazos razonables y la trazabilidad documental de las actuaciones. En consecuencia, aunque no regula etapas ni herramientas específicas de cuentas por cobrar, entrega el fundamento jurídico-administrativo para exigir que la gestión de cobro se ejecute con estándares de eficiencia, control y probidad, y para sustentar eventuales responsabilidades ante omisiones o deficiencias, conforme al marco general de la función pública.
- **Ley N° 18.382 de 1984 (Normas Complementarias de Administración Financiera):** Esta ley es particularmente relevante en materia de castigo de cuentas incobrables. Su artículo 19 faculta a los organismos públicos descentralizados y a empresas estatales a castigar créditos incobrables en su contabilidad, con autorización previa del Ministro de Hacienda y del Ministro del ramo respectivo, una vez agotados todos los medios de cobro pertinentes. Dicho artículo establece las condiciones: que la deuda esté contabilizada correctamente, que la cobranza administrativa y judicial haya resultado infructuosa, y que los antecedentes se pongan en conocimiento de la CGR. Esta

autorización ministerial conjunta, formalizada vía resolución, es obligatoria para poder dar de baja contablemente un crédito incobrable (salvo quizás montos insignificantes, caso en el cual la CGR ha orientado buscar soluciones administrativas generales). La exigencia de la Ley 18.382 art. 19 es esencial para respaldar legalmente la etapa final del proceso de cuentas por cobrar (castigo), y la Contraloría verifica en sus auditorías que los organismos cumplan con obtener dichas autorizaciones antes de castigar deudas. Incumplir este requisito legal, por ejemplo, castigar unilateralmente una deuda sin la autorización, puede implicar juicios de cuenta u otras responsabilidades.

- **Decreto Ley N° 1.056, de 1975 (Normas complementarias de administración financiera, personal y de incidencia presupuestaria):** Este decreto ley no regula de manera directa las etapas operativas de la gestión de cuentas por cobrar; sin embargo, resulta relevante como marco presupuestario, en la medida que vincula el fortalecimiento de la recaudación con el tratamiento de los ingresos propios. En particular, su artículo 4 dispone que los “mayores ingresos propios” de instituciones y empresas descentralizadas del sector público, cuando provengan, entre otras causales, de “mejores sistemas de recaudación”, deben destinarse según lo determinen conjuntamente el Ministro de Hacienda y el Ministro del ramo respectivo. En el ámbito de las cuentas por cobrar, esta norma se aplica para sustentar la importancia institucional de robustecer los procesos de cobranza y recaudación como una vía de incremento de ingresos propios, precisando que la disponibilidad y uso de dichos mayores ingresos queda supeditada a la definición de destino adoptada por la autoridad competente, lo que exige consistencia entre la gestión de cobro, el registro contable y las decisiones presupuestarias asociadas.
- **Otras disposiciones legales asociadas:** Dependiendo del tipo de cuenta por cobrar, pueden aplicar leyes específicas. Por ejemplo, en materia tributaria, el Código Tributario establece plazos y procedimientos para la prescripción de impuestos adeudados y la condonación de intereses o sanciones (facultades del SII y TGR). En el ámbito de préstamos o créditos administrados por el Estado, las leyes que crean programas suelen contener disposiciones sobre recuperaciones y eventualmente condonaciones. La Ley de Presupuestos anual a veces incluye artículos que permiten la condonación de deudas por gracias (políticas públicas de perdono) en ciertos casos, lo que impacta la gestión de cuentas por cobrar. No obstante, como marco general, las leyes clave son las ya mencionadas (DL 1263 y Ley 18.382) que sientan los pilares sobre registro de derechos y castigo de incobrables, mientras que la CGR (investida por dichas normas) emite la regulación técnica detallada.

5.2.- Disposiciones, instrucciones y pronunciamientos de la Contraloría General de la República

A partir de la habilitación legal descrita, la CGR ha establecido un cuerpo normativo técnico-contable y ha impartido instrucciones específicas para estandarizar y fortalecer la gestión de las cuentas por cobrar en el sector público. Entre las principales disposiciones de la CGR que atañen a este tema, se destacan:

- **Normativa contable NICSP-CGR:** Mediante la Resolución N° 16 de 2015, la CGR aprobó la Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación adaptada a NICSP (versión que sustituyó normas anteriores). Esta resolución (complementada con sus ediciones posteriores) incorporó los criterios internacionales al sector público chileno, incluyendo la definición de categorías de préstamos y cuentas por cobrar como activos financieros valorados al costo amortizado, sujetos a reconocimiento de deterioros por pérdida esperada. Junto con la Resolución 16/2015, se emitió el Oficio Circular N° 96.016 de 2015 distribuyendo el Manual de Procedimientos Contables NICSP-CGR para el Sector Público. En dicho manual se detallan los procedimientos de contabilización, incluyendo capítulos específicos para el registro de cuentas por cobrar, los asientos de devengo de ingresos, la constitución de provisiones (procedimiento D-13) y el castigo de créditos

incobrables (procedimiento D-14). Esta normativa técnica (de carácter obligatorio) conforma, junto a las leyes, el marco de referencia que las entidades deben seguir al contabilizar y reportar sus cuentas por cobrar.

- **Instrucciones anuales de cierre y apertura:** Cada año, la CGR emite un Oficio Circular de Instrucciones a todas las entidades del gobierno central (excepto municipios que tienen su propio instructivo) donde imparte las normas contables para el cierre del ejercicio presupuestario y la apertura del siguiente. En estas instrucciones anuales se suelen reiterar aspectos críticos relativos a cuentas por cobrar. Por ejemplo, en el Oficio Circular N° E572812/2024 (30 de noviembre de 2024), válido para el ejercicio contable 2025, la CGR incluyó la instrucción de traspasar los saldos pendientes en la cuenta 12192 "Ingresos por percibir" al inicio del año 2025 a cuentas de activo financiero correspondientes, y "dejarlas saldadas" en dicha cuenta transitoria. Con esto se refuerza la idea de que no deben arrastrarse indefinidamente deudas antiguas en cuentas de devengo presupuestario. Asimismo, este tipo de oficio suele recordar a los servicios la obligación de corregir errores contables de años anteriores a través de ajustes a la apertura (sin requerir autorización previa de la CGR, pero sí documentándolos apropiadamente). Para el caso de cuentas por cobrar, el instructivo mencionado también indicó procedimientos de regularización de cuentas mal utilizadas, como ya se señaló (reclasificación de préstamos mal registrados en cuentas de ingresos por percibir). Cada año, estas instrucciones (emitidas usualmente en noviembre) van ajustando detalles técnicos y enfatizando áreas donde la CGR ha visto problemas recurrentes, por lo que son referencias obligadas para los encargados de contabilidad gubernamental.
- **Oficios e instrucciones específicas por sector o tema:** Además de las instrucciones generales, la CGR en ocasiones emite oficios dirigidos a un sector en particular o sobre temas acotados. Por ejemplo, en el ámbito municipal ha emitido oficios especiales relativos a la gestión de cuentas por cobrar de derechos municipales y tratamiento de saldos incobrables, a través de su División de Municipalidades. En cuanto a la Administración Central, se pueden citar oficios históricos como el Oficio Circular N° 13.900 de 2013 (ejemplo) sobre contabilización de reintegros de fondos no utilizados, u oficios que aclaran el tratamiento de cuentas por devolver a organismos internacionales, etc. En años recientes, cabe mencionar que la CGR emitió oficios orientados a la regularización de saldos pendientes: por ejemplo, los Oficios N° E209800/2025 y E196639/2025 (ambos del año 2025) entregaron instrucciones específicas a los servicios públicos para fortalecer el saneamiento de cuentas por cobrar, abordando procedimientos de depuración de deudores de larga data y recordando la correcta aplicación de la normativa NICSP en esta materia. Estas comunicaciones enfatizan la necesidad de dar estricto cumplimiento a las disposiciones vigentes, bajo apercibimiento de observaciones en caso contrario.
- **Pronunciamientos (jurisprudencia administrativa):** Por último, los dictámenes emitidos por la CGR ante consultas o investigaciones específicas han sentado criterios relevantes sobre cuentas por cobrar. Algunos ya los hemos mencionado, por ejemplo, el Dictamen N° 15.874/2019 sobre la necesidad de constituir deterioros contables en cuentas por cobrar antiguas; el Dictamen N° E93710/2021 que fijó criterio sobre el cálculo correcto del valor recuperable de ciertos créditos (corrigiendo metodologías que subestimaban los deterioros); el Dictamen N° E75453/2021 que estableció el procedimiento contable para ajustar deudas por fondos pagados en exceso no recuperados dentro del mismo ejercicio presupuestario, instruyendo que aquellas no reintegradas al 31 de diciembre se traspasen a cuentas por cobrar presupuestarias y se reconozca el gasto correspondiente. También es ilustrativo el Dictamen N° 8.798/2019, donde la CGR observó la falta de gestiones de cobro "prudencial" en un servicio, recalando que las entidades deben utilizar todas las herramientas a su alcance para perseguir las deudas (Por ejemplo, oficiar a Tesorería para cobranza, retener pagos, etc.). Estos pronunciamientos, si bien responden a casos particulares, suelen publicarse y sirven de guía para otras instituciones en situaciones análogas. La CGR

acostumbra a destacar en sus capacitaciones algunos dictámenes “destacados” sobre cuentas por cobrar, precisamente para difundir estos criterios entre los encargados financieros del Estado.

- **Informes de Auditoría:** Diversos informes emanados de auditorías practicadas por la CGR en ministerios y servicios –especialmente en años 2021-2024, han documentado hallazgos en gestión de cuentas por cobrar. Por ejemplo, un informe de auditoría del año 2024 a un ministerio detectó saldos de convenios no regularizados por años, instruyendo su ajuste. En general, estos informes recomiendan: mantener respaldos adecuados, efectuar conciliaciones con Tesorería, depurar saldos prescritos y mejorar el monitoreo. Si bien son documentos internos para cada entidad, sus conclusiones suelen ser transversales y han nutrido las guías y capacitaciones de la CGR para prevenir que otros organismos incurran en los mismos errores (continúa en sección 5.2.1).
- **Guías y material de apoyo del CEA:** Aunque no constituyen normativa obligatoria, la CGR, a través de su Centro de Estudios y Capacitación (CEA), ha publicado guías prácticas y realizados cursos, jornadas de regularización y talleres que sirven de complemento útil. Un ejemplo destacado es la “Guía Práctica de Cuentas por Cobrar” (edición 2025) elaborada para el sector municipal, cuyos lineamientos generales resultan útiles para cualquier entidad pública. Esta guía provee explicaciones didácticas, ejemplos de registros contables y recomendaciones administrativas para fortalecer la gestión de cuentas por cobrar. Se abordan casos prácticos como cómo tratar fondos pagados en exceso a funcionarios que deben ser recuperados, cómo documentar un castigo de deuda, el registro de documentos protestados, entre otros. Si bien los contenidos están orientados a municipios (bajo Resolución 3 de 2020 que aplica a ese sector), muchos principios aplican de igual forma a servicios de la administración central. La CGR alinea estos materiales con la normativa vigente, por lo que seguir sus recomendaciones ayuda a las entidades a cumplir correctamente con las disposiciones oficiales. Aclaración: estas guías no reemplazan a la norma, pero sirven como apoyo pedagógico para entender e implementar mejor los criterios contables y de control.

En definitiva, la CGR, mediante sus resoluciones, oficios e instrucciones, ha establecido un detallado marco operacional para la gestión de cuentas por cobrar, desde cómo registrarlas y revelarlas, hasta cómo efectuar las correcciones necesarias y asegurar la depuración de saldos antiguos. Adicionalmente, con sus auditorías y dictámenes ha reforzado la aplicación homogénea de estos criterios en todo el aparato público. Los servicios públicos deben estar atentos a dichas directrices y aplicarlas fielmente en sus procedimientos internos, ya que el incumplimiento puede derivar no solo en observaciones de auditoría, sino en potenciales responsabilidades administrativas. En el próximo capítulo se abordan específicamente los riesgos típicos y controles técnicos que se derivan de todo lo anterior, proporcionando una matriz de análisis de riesgos y controles aplicable a la gestión de cuentas por cobrar.

5.2.1. Patrones de comportamiento en base a Informes de auditoría practicadas por la CGR

Los siguientes informes son una muestra de las observaciones más importantes emitidas por la CGR agrupadas por patrones de comportamiento, que hacen referencia a la materia en análisis.

- **Clasificación contable inadecuada y uso impropio de cuentas “puente” o de disponibilidades**
Imputación de operaciones en cuentas que no corresponden (Por ejemplo, depósitos por asignar, intermediación de fondos, cuentas de caja u otras cuentas genéricas); falta de criterios para definir movimientos permitidos; efectos en el reconocimiento oportuno de ingresos y en la representación fiel de estados financieros.
 - Informe N° 181/2025, emitido el 12 de junio de 2025: Se constató una inconsistencia no reflejada oportunamente entre la disponibilidad efectiva en moneda extranjera y su registro contable asociado al cierre del ejercicio.

- Informe N° 931/2024, emitido el 31 de diciembre de 2024: Se detectó el registro contable inadecuado de anticipos, al no reconocerse oportunamente como cuentas por cobrar y realizarse devengamientos extemporáneos.
 - Informe N° 759/2024, emitido el 26 de diciembre de 2024: Se observó el registro de multas/sanciones en cuentas contables que no correspondían, evidenciando errores de clasificación e imputación.
 - Informe N° 78/2024, emitido el 12 de noviembre de 2024: Se constató el uso impropio de cuentas de disponibilidades y de intermediación/puente para registrar operaciones de distinta naturaleza, sin respaldo suficiente de la imputación correspondiente, afectando la representación fiel.
 - Informe N° 251/2024, emitido el 17 de septiembre de 2024: Se identificaron deficiencias en la regularización y clasificación contable de operaciones (incluyendo criterios de registro y traspasos de saldos de años anteriores), con impacto en la presentación y consistencia de los estados financieros.
 - Informe N° 139/2024, emitido el 18 de abril de 2024: Se verificó la mantención de depósitos sin identificación de origen en una cuenta transitoria sin compensación oportuna, con riesgo de reconocimiento extemporáneo de ingresos y/o distorsión de saldos por cobrar.
 - Informe N° 417/2023, emitido el 27 de septiembre de 2023: Se observó que pagos recibidos no fueron rebajados oportunamente de cuentas por cobrar y se registraron en cuentas alternativas, afectando la exactitud del saldo y la trazabilidad de la regularización.
 - Informe N° 304/2023, emitido el 13 de septiembre de 2023: Se constató el uso incorrecto de una cuenta de intermediación/puente para registrar transacciones heterogéneas sin criterios definidos, afectando la claridad y correcta imputación de los movimientos.
 - Informe N° 785/2021, emitido el 13 de septiembre de 2022: Se detectó la permanencia de depósitos sin identificación o con información insuficiente en una cuenta transitoria, dificultando su reconocimiento oportuno y afectando la determinación del saldo inicial de caja.
- **Cuentas por cobrar sin integridad, actualización, análisis de antigüedad o gestión de recuperación**

Ausencia de registro de cuentas por cobrar; pagos/regularizaciones no reflejadas; saldos antiguos sin análisis ni acciones de cobro; reclasificaciones no efectuadas; saldos negativos o sin desglose; riesgo de incobrabilidad y/o sobrevaloración de activos.

 - Informe N° 303/2024, emitido el 13 de agosto de 2025: Se constató una diferencia entre saldos contables y registros auxiliares vinculados a deudores por reintegros, evidenciando debilidades de integridad y control de cuentas por cobrar.
 - Informe N° 414/2024, emitido el 16 de junio de 2025: Se verificaron diferencias relevantes entre saldos pendientes y registros contables de cuentas por cobrar por falta de conciliaciones sistemáticas, además de saldos inconsistentes que requieren análisis y regularización.
 - Informe N° 361/2024, emitido el 11 de diciembre de 2024: Se advirtió la ausencia de un análisis detallado y desglose suficiente de una cuenta por cobrar, con inconsistencias entre registros y reportes, dificultando acciones de cobro o regularización.

- Informe N° 292/2024, emitido el 22 de noviembre de 2024: Se observaron debilidades en el control y regularización de recuperaciones que debían reintegrarse y en la revisión de rendiciones pendientes, afectando la confiabilidad y recuperabilidad de saldos por cobrar.
- Informe N° 288/2024, emitido el 29 de mayo de 2024: Se detectó la falta de reconocimiento contable de cuentas por cobrar asociadas a transferencias y saldos pendientes de rendición, afectando el registro del activo en los estados financieros.
- Informe N° 23/2023, emitido el 25 de abril de 2024: Se constató la falta de reconocimiento contable de pagos en exceso asociados a ajustes no aplicados oportunamente, impidiendo registrar cuentas por cobrar y debilitando su recuperación.
- Informe N° 619/2023, emitido el 13 de octubre de 2023: Se verificó la existencia de cuentas por cobrar de antigua data sin evidencia de gestiones oportunas para rendición, regularización o recuperación.
- Informe N° 417/2023, emitido el 27 de septiembre de 2023: Se observó que pagos recibidos no fueron rebajados oportunamente de cuentas por cobrar, manteniéndose saldos desactualizados.
- Informe N° 349/2023, emitido el 14 de septiembre de 2023: Se detectó la ausencia de registros contables de determinadas cuentas por cobrar, afectando la integridad de los estados financieros y el control de saldos pendientes.
- Informe N° 345/2023, emitido el 19 de mayo de 2023: Se constataron cuentas por cobrar con antigüedad significativa y discrepancias de registro entre sistemas/auxiliares, incrementando el riesgo de incobrabilidad y afectando la confiabilidad de los saldos.
- Informe N° 211/2023, emitido el 12 de abril de 2023: Se verificó la existencia de cuentas por cobrar con antigüedad relevante sin evidencia suficiente de acciones de cobro.
- Informe N° 203/2022, emitido el 23 de febrero de 2023: Se observó falta de reclasificación de cuentas por cobrar antiguas, diferencias entre reportes y auxiliares de cuentas por cobrar, y discrepancias en confirmaciones de saldos con terceros.
- Informe N° 784/2021, emitido el 16 de enero de 2023: Se detectaron inconsistencias y desactualización en cuentas por cobrar, incluyendo pagos no reflejados oportunamente y diferencias entre registros contables y respaldos auxiliares.
- Informe N° 305/2022, emitido el 23 de diciembre de 2022: Se observaron saldos pendientes de acreditación/regularización asociados a procesos de traspaso o transferencia, afectando la confiabilidad de los saldos informados.
- **Inconsistencias entre contabilidad, auxiliares, sistemas de gestión y reportes**
Diferencias entre registros contables y bases/sistemas auxiliares; falta de conciliación periódica entre plataformas; discrepancias entre información reportada y la contabilidad.
- Informe N° 303/2024, emitido el 13 de agosto de 2025: Se detectaron diferencias entre saldos contables y una base auxiliar de deudores, evidenciando debilidades de conciliación e integridad de la información.

- Informe N° 414/2024, emitido el 16 de junio de 2025: Se constató la ausencia de conciliaciones periódicas entre sistemas de gestión y el sistema contable, generando diferencias entre saldos operacionales y registros contables.
- Informe N° 251/2024, emitido el 17 de septiembre de 2024: Se verificaron discrepancias entre registros contables y un sistema de gestión de transferencias/seguimiento, junto con falta de detalle para depuración y regularización.
- Informe N° 638/2023, emitido el 16 de octubre de 2023: Se detectaron discrepancias entre el sistema financiero y otro sistema de gestión respecto de registros de cuentas por cobrar.
- Informe N° 345/2023, emitido el 19 de mayo de 2023: Se observaron diferencias relevantes entre registros contables y reportes/sistemas auxiliares asociados a cuentas por cobrar e ingresos, afectando la consistencia de la información.
- Informe N° 203/2022, emitido el 23 de febrero de 2023: Se constataron diferencias entre lo reportado y los auxiliares contables de cuentas por cobrar, además de discrepancias derivadas de procedimientos de confirmación con terceros.

- **Pagos (incluyendo remuneraciones) sin respaldo suficiente o con fallas de procesamiento**

Pagos sin antecedentes que los justifiquen; diferencias entre registros de remuneraciones y archivos/procesos de pago; inconsistencias en descuentos, reintegros y/o abonos.

- Informe N° 303/2024, emitido el 13 de agosto de 2025: Se detectaron inconsistencias entre registros contables y un registro auxiliar de deudores por reintegros asociados a remuneraciones, afectando la confiabilidad del saldo por recuperar.
- Informe N° 821/2022, emitido el 10 de noviembre de 2022: No se aportaron antecedentes suficientes para respaldar ciertos pagos; además, se observaron discrepancias entre registros de remuneraciones y procesos/archivos de pago, y diferencias en descuentos versus lo efectivamente pagado.

- **Debilidades de control interno en procesos críticos**

Insuficiente segregación de funciones y control independiente en revisión, aprobación y registro de operaciones.

- Informe N° 414/2024, emitido el 16 de junio de 2025: Se constató concentración de funciones críticas en una sola persona en el ciclo de revisión, aprobación, y registro, sin control administrativo independiente, aumentando el riesgo de errores o registros no confiables.

- **Conciliaciones bancarias omitidas o con partidas pendientes de larga data**

Conciliaciones no realizadas; diferencias con confirmaciones bancarias; partidas conciliatorias antiguas sin respaldo/depuración; cheques girados no cobrados o caducos; uso de conceptos conciliatorios que no se ajustan a su naturaleza.

- Informe N° 345/2023, emitido el 19 de mayo de 2023: Se constataron deficiencias en conciliaciones bancarias, con partidas pendientes de regularización de larga data y sin respaldo suficiente, afectando la depuración y confiabilidad de los saldos.

- Informe N° 414/2023, emitido el 31 de diciembre de 2022: Se verificó la no realización de conciliaciones bancarias del periodo, debilitando el control de saldos y la confiabilidad del cierre contable.
- Informe N° 809/2022, emitido el 29 de diciembre de 2022: Se observaron cheques girados no cobrados (incluyendo caducos) y partidas conciliatorias antiguas sin regularización, además de registros conciliatorios clasificados en conceptos que no correspondían.
- Informe N° 750/2022, emitido el 27 de diciembre de 2022: Se detectó una diferencia entre la confirmación bancaria y el saldo contable al cierre del ejercicio, evidenciando debilidades de conciliación y/o regularización.

5.2.2.- Dictámenes relevantes

- **Dictamen CGR N° E137624N25 del 20-08-2025, sobre normativa y ajustes contables**

El dictamen establece que la Municipalidad de Maipú debe realizar gestiones efectivas para recuperar los ingresos adeudados detectados durante el periodo auditado, debiendo efectuar ajustes contables conforme al principio del devengo y a la normativa contable vigente, incluido el eventual registro de deterioro y castigo de deudas conforme al artículo 66 del DL N° 3.063. Además, debe aplicar los procedimientos señalados en la Resolución N° 3 de 2020 y en los oficios E559796 y E582563 de 2024, los que instruyen ajustes presupuestarios con base en ingresos efectivamente percibidos y el reconocimiento oportuno de derechos por cobrar. Se concluye que es imperativo devengar las transacciones al momento en que ocurren, realizar reclasificaciones de deudores de dudosa recuperación cuando corresponda y registrar en el ejercicio siguiente los saldos pendientes en la cuenta 1151210, velando en todo momento por el resguardo del patrimonio municipal.

- **Dictamen CGR N° E137649N25 del 14-08-2025, sobre cuentas por cobrar, específicamente en el contexto del castigo de deudas incobrables por subsidios de licencias médicas**

El dictamen concluye que no corresponde a la CGR otorgar autorización para declarar incobrables los créditos pendientes de cobro por parte de ANID, derivados del no pago de subsidios por licencias médicas de funcionarios adscritos a FONASA. En este sentido, recuerda que dicha autorización debe ser otorgada por el Ministro del ramo y el de Hacienda, previa verificación de que los créditos fueron registrados oportunamente y se han agotado prudencialmente los medios de cobro, conforme al artículo 19 de la ley N° 18.382. Asimismo, reitera que la entidad titular de la acreencia es la encargada de evaluar cuándo se han agotado dichas gestiones, y que, independientemente de lo anterior, persiste el deber de ANID de ejecutar las gestiones necesarias para recuperar los montos adeudados, en cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia y resguardo de los recursos públicos.

- **Dictamen CGR N° E115523N25 del 09-07-2025, sobre registro contable del reintegro del incentivo al retiro voluntario**

El dictamen instruye que, ante la renuncia de una funcionaria al incentivo al retiro voluntario, la municipalidad debe registrar el reintegro del anticipo del aporte estatal percibido para financiar dicho beneficio, aplicando el siguiente procedimiento contable: primero, se debe cargar la cuenta 22106 Obligaciones con el Servicio de Salud por Anticipos Obtenidos y abonarla en la cuenta 2152599 Cuentas por Pagar Íntegros al Fisco – Otros. Luego, al efectuarse la devolución a Tesorería, se debe cargar la cuenta 2152599 y abonar la cuenta de disponibilidades correspondiente. Para reflejar correctamente las cuotas ya descontadas, se debe constituir un deudor cargando la cuenta 12101 Deudores y abonando la cuenta 22106. Finalmente, cuando el Servicio de Salud restituya los montos descontados, la municipalidad deberá reconocerlos cargando la cuenta 1150899999 Cuentas por

Cobrar – Otros Ingresos Corrientes – Otros, y abonando la cuenta 12101, completando el ciclo al percibir el ingreso efectivo cargando disponibilidades y abonando la cuenta de ingreso.

- **Dictamen CGR N° E100130N25 del 16-06-2025, sobre recuperación de subsidios por incapacidad laboral, cuentas por cobrar y el tratamiento contable de deudas incobrables.**

El dictamen señala que corresponde a las SEREMI de Salud efectuar el pago de los subsidios por incapacidad laboral derivados de licencias médicas de funcionarios afiliados a FONASA, por lo que los servicios acreedores, como la DGAC y el Hospital DIPRECA, deben formalizar la cobranza mediante carta dirigida a dicha autoridad, con copia a la COMPIN respectiva. Asimismo, indica que tales acreencias constituyen cuentas por cobrar, debiendo registrarse en la cuenta 11508 conforme al procedimiento L-05 del oficio CGR N° 96.016. En caso de que la deuda sea incobrable y se cuente con las autorizaciones de los ministros del ramo y de Hacienda, podrá reclasificarse en la cuenta 12401 y castigarse aplicando el procedimiento D-14 del mismo instructivo. La CGR aclara que no le corresponde autorizar dicho castigo y remite el pronunciamiento a la DIPRES para las medidas pertinentes.

- **Dictamen CGR N° E76470N25 del 09-05-2025, sobre recepción de fondos, el registro contable y la rendición de cuentas de los servicios de salud**

El dictamen instruye que los servicios de salud deben registrar contablemente los recursos transferidos por FONASA mediante el subtítulo 24, ítem 02, utilizando el procedimiento F-05 aplicable a transferencias sin condición, de acuerdo con lo señalado en el dictamen N° 2.768, de 2020. En particular, las direcciones de los servicios deben reconocer los recursos en la cuenta 21901 Remesas Recibidas, desagregando internamente según el programa y concepto, y registrar su entrega a los establecimientos de salud mediante la cuenta 11901 Remesas Otorgadas. A su vez, cada establecimiento deberá reconocer los recursos mediante la cuenta 11505 Cuentas por Cobrar – Transferencias Corrientes, identificando el origen en la descripción del registro. Finalmente, los servicios de salud deberán incluir en la rendición simplificada los comprobantes de ingreso emitidos por los establecimientos, con el fin de permitir a FONASA la conciliación de los recursos traspasados y su ejecución

- **Dictamen E60755N25 del 11-04-2025, sobre recuperación licencias médicas**

El dictamen se refiere a la obligación de la AGCID de realizar gestiones de cobro ante FONASA por los subsidios correspondientes a licencias médicas de funcionarios afiliados, y al tratamiento contable que debe aplicarse en caso de que tales montos no se recuperen oportunamente. Se indica que, de conformidad con las instrucciones impartidas en el Oficio N° 96.016 de 2015 y la normativa de contabilidad gubernamental, los montos por cobrar deben ser registrados en la cuenta contable correspondiente, y solo podrán ser castigados como incobrables previa autorización del Ministerio del ramo y del Ministerio de Hacienda, cumpliendo con los requisitos establecidos en el artículo 19 de la Ley N° 18.382. Asimismo, se señala que el eventual reconocimiento contable del gasto asociado debe fundarse en antecedentes que acrediten el agotamiento de las gestiones de recuperación, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas que puedan determinarse.

- **Dictamen CGR N° E559793N24 del 31-10-2024, sobre instrucciones cierre ejercicio contable 2024, servicio e instituciones públicas**

El dictamen señala que la CGR, en uso de sus facultades legales, instruyó mediante el Oficio Circular N° 25 del 6 de diciembre de 2024, los procedimientos contables y presupuestarios que deben aplicarse para la formulación de los estados financieros del sector público al cierre del ejercicio, sin que ello vulnere la autonomía de los órganos públicos. En particular, se confirma que la CGR está facultada para emitir instrucciones sobre el marco conceptual contable, los procedimientos de cierre

y la presentación de estados financieros, conforme a la ley N° 10.336, la resolución exenta N° 1.962 de 2022 sobre norma de control interno, y la normativa sobre contabilidad gubernamental. Finalmente, se indica que tales instrucciones no inciden en las atribuciones que la ley entrega a otros órganos, y que su cumplimiento garantiza uniformidad, trazabilidad y legalidad en el proceso contable público.

- **Dictamen E182885N22 del 07-02-2022, sobre ajustes contables y activación saldos en cuenta deudores de dudosa recuperación**

El dictamen se pronuncia respecto de la solicitud del Instituto de Previsión Social (IPS) sobre la pertinencia de los ajustes contables efectuados en el año 2019, mediante los cuales se disminuyeron saldos de cuentas por cobrar asociadas a beneficios previsionales, trasladando montos desde cuentas de activo hacia cuentas de gasto, sin contar con documentación de respaldo que justifique técnicamente dichas operaciones. En este contexto, la CGR señala que, debido a la ausencia de antecedentes que respalden los ajustes, no es posible que este órgano de control tome razón ni valide las acciones adoptadas. En consecuencia, instruye al IPS a revertir los ajustes contables realizados, activando nuevamente los saldos correspondientes en la cuenta “Deudores de Dudosa Recuperación”, y, de corresponder, registrar el deterioro acumulado conforme a los principios contables aplicables en el sector público. Asimismo, se recuerda que la posibilidad de castigar saldos considerados incobrables debe tramitarse ante el Ministerio de Hacienda y el ministerio del ramo, según lo dispuesto en el artículo 19 de la Ley N° 18.382, adjuntando la documentación que acredite el agotamiento de las gestiones de cobro y el cumplimiento de los requisitos establecidos. Por último, se indica que la CGR podrá revisar y verificar dichas operaciones en el ejercicio de sus competencias fiscalizadoras.

- **Dictamen E155219N21 del 12-11-2021, sobre cobro de subsidios por licencias médicas, prescripción, y eventual castigo de saldos contables**

El dictamen indica que corresponde al Servicio Agrícola y Ganadero realizar gestiones de cobro ante la autoridad sanitaria respectiva por los subsidios por incapacidad laboral de sus funcionarios afiliados a FONASA, y que, conforme al principio del devengo, los montos respectivos deben registrarse oportunamente en la contabilidad institucional. Asimismo, señala que la eventual prescripción de estos créditos no impide su reconocimiento contable ni las gestiones de cobro, salvo que se declare judicialmente. Para el castigo de saldos incobrables, el pronunciamiento recuerda que debe contarse con la autorización de los Ministros del ramo y de Hacienda, una vez agotadas razonablemente las gestiones de cobro, de acuerdo con el artículo 19 de la Ley N° 18.382 y las instrucciones impartidas por la CGR mediante el oficio N° 96.016 de 2015.

- **Dictamen E75453N21 del 09-02-2021, sobre normativa contable y gastos pagados en exceso**

El dictamen se emite en atención a una consulta formulada por la Dirección Nacional de Contabilidad y Finanzas, relativa a la regularización contable de gastos devengados y pagados en exceso en ejercicios anteriores. En este contexto, la CGR señala que los órganos públicos deben observar las instrucciones de contabilidad gubernamental impartidas por este Organismo de Control, especialmente en lo relativo al principio del devengo y al respaldo documental de los hechos económicos. Asimismo, se precisa que las correcciones contables deben basarse en antecedentes verificables y que el castigo de saldos requiere la autorización del Ministerio respectivo y del Ministerio de Hacienda, conforme al artículo 19 de la Ley N° 18.382. Finalmente, se reafirma que las instrucciones dictadas por la CGR en esta materia se enmarcan en sus competencias legales, destinadas a resguardar el correcto uso de los recursos públicos.

VI.- ELEMENTOS TÉCNICOS

Los elementos técnicos constituyen el sustento metodológico para una gestión eficiente, consistente y controlable de las cuentas por cobrar en la Administración Central. Este apartado reúne los conceptos, criterios y herramientas que permiten estructurar el análisis del proceso, identificar los factores que inciden en la recuperabilidad de la cartera y asegurar que el registro y seguimiento contable se mantenga íntegro, confiable y trazable durante todo el ciclo de vida de la deuda.

Su propósito es proporcionar un marco referencial que oriente el diseño e implementación de controles preventivos, de detección y correctivos, alineados con las exigencias de control interno de la CGR a, la normativa contable gubernamental basada en NICSP-CGR y los lineamientos del CAIGG en gestión de riesgos. En este sentido, estos elementos técnicos permiten operacionalizar principios de legalidad, probidad, eficiencia y rendición de cuentas, traduciéndolos en prácticas verificables de supervisión periódica, coordinación entre áreas y mejora continua en la administración de las cuentas por cobrar.

6.1.- Definición de una tipología general de riesgos²

En el marco del levantamiento, identificación y análisis de riesgos asociados a la gestión de cuentas por cobrar en el sector público, resulta necesario definir una tipología general de riesgos que permita ordenar y clasificar, de manera consistente, los eventos que podrían afectar el reconocimiento, seguimiento, recuperación y depuración de estos derechos. Esta tipología cumple una función metodológica, ya que facilita el agrupar riesgos con características comunes, evitar duplicidades en su identificación y asegurar un lenguaje compartido entre las áreas operativas, financieras, contables, jurídicas y tecnológicas involucradas en el ciclo de las cuentas por cobrar. En este sentido, la clasificación propuesta se presenta como un marco referencial que orienta la posterior identificación y evaluación de riesgos y su vinculación con controles, sin reemplazar el análisis específico que se desarrollará en la matriz de análisis de riesgos y controles al final del documento.

Tipos de Riesgos	Elementos que los caracterizan en CxC	Ejemplos de riesgos específicos en CxC
Financieros	Se relacionan con la razonabilidad de los saldos, su medición y recuperabilidad, y el efecto patrimonial de mantener activos sobrevalorados o subestimados. Incluye deterioros, correcciones de períodos previos y depuraciones.	– Sobreestimación del importe recuperable por metodologías o supuestos no sustentados. – Omisión o subregistro de deterioro cuando existen indicios objetivos de incobrabilidad. – Arrastre de saldos antiguos sin segmentación (cartera “inmovilizada” que distorsiona el activo).
Económicos	Vinculados a la eficiencia económica del proceso: costo de cobranza vs. recupero, priorización de cartera y uso racional de recursos públicos.	– Esfuerzos de cobranza concentrados en deudas de baja materialidad y descuido de montos significativos. – Judicialización antieconómica (costas/tiempos superiores al recupero esperado) o, al revés, abandono de gestiones por falta de priorización.
Sociales	Asociados a efectos en usuarios/deudores, conductas de cumplimiento, percepción de trato, y fricciones por comunicaciones o reglas poco claras.	– Reclamos y resistencia al pago por comunicaciones de cobro poco claras (origen, monto, condiciones).

² Basado en el Documento Técnico N° 70 Versión 0.3 Implantación, Mantención y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público CAIGG

		– Aumento de morosidad por falta de canales de pago adecuados o por dificultades de contacto con deudores.
Tecnológicas	Derivan de la dependencia de sistemas para registrar, controlar cartera, emitir documentos de cobro y conciliar pagos (incluida interacción con TGR). La calidad e interoperabilidad de datos es crítica.	– Pagos no aplicados o aplicados incorrectamente por falta de integración entre recaudación y contabilidad. – Parametrizaciones contables erróneas que generan imputaciones automáticas incorrectas y saldos abiertos.
Estratégicos	Se refieren a definiciones institucionales: modelo de cobranza, segmentación, metas, gobernanza y alineamiento entre áreas (operación–finanzas–jurídico).	– Ausencia de estrategia escalonada (administrativa / cobro fiscal / judicial) o criterios de derivación. – Falta de priorización por materialidad, antigüedad y probabilidad de recupero.
Medioambientales	Riesgos exógenos de continuidad operativa (eventos naturales/contingencias) con impacto en notificación, atención y recaudación.	– Interrupciones operativas que dificultan notificar, recaudar o ejecutar gestiones, acumulando vencimientos y rezago de cartera.
Procesos	Se originan en el ciclo de vida de la CxC: devengo, emisión/notificación, cobranza, conciliación, reclasificaciones, deterioro y depuración/castigo.	– Clasificación contable incorrecta (uso inadecuado de cuentas) que dificulta control y gestión. – Regularizaciones de cierre/aperturas mal ejecutadas (Ej. traspasos/reclasificaciones requeridas). – Rezago en conciliación y actualización de cartera, manteniendo morosidad “artificial”.
Legal	Riesgos por incumplimiento del marco habilitante del cobro: exigibilidad, prescripción, competencia para cobro fiscal/judicial y requisitos para castigo.	– Prescripción por no escalar oportunamente a cobro fiscal/judicial. – Castigo/baja sin cumplir requisitos o sin la autorización que corresponda según marco aplicable a la Administración Central.
Personas	Asociados a capacidades, carga, rotación y criterios técnicos del personal que participa en registro, cobranza y evaluación de recuperabilidad.	– Dependencia de pocas personas (conocimiento no documentado), generando discontinuidades. – Errores por falta de especialización en normativa contable (clasificación, ajustes, deterioro, depuración).
Imagen	Riesgos reputacionales por baja recuperación, inconsistencias entre lo reportado y lo real, o reiteración de observaciones de control.	– Pérdida de credibilidad por mantener saldos antiguos sin depurar o por estimaciones cuestionables de recuperabilidad. – Exposición pública de baja performance de cobranza (cartera vencida creciente sin acciones visibles).
Sistemas	Confiabilidad de información (integridad, exactitud, oportunidad) y consistencia entre módulos/áreas (contabilidad–presupuesto–recaudación–jurídico).	– Diferencias persistentes entre sistema contable y reportes de recaudación (incluida TGR), dificultando cierres y reportes. – Imposibilidad de generar reportabilidad confiable (antigüedad, tramos, movimientos) por datos incompletos o no estructurados.

Bienes muebles e inmuebles	En CxC, se vinculan principalmente con infraestructura/medios operativos de gestión y recaudación, y (cuando aplica) con medidas de ejecución sobre bienes del deudor, sin detallar procedimientos.	- Limitaciones de infraestructura operativa que afectan continuidad de atención/recaudación. - Dificultades para ejecutar cobro forzoso por falta de información patrimonial mínima del deudor o por restricciones procedimentales.
----------------------------	---	--

En efecto, la gestión de cuentas por cobrar conlleva riesgos operativos, legales y de control interno que deben ser proactivamente administrados. Las entidades deben integrar estos riesgos en sus matrices institucionales, asignándoles dueños y planes de mitigación. La siguiente matriz de análisis resume la correspondencia entre algunos riesgos clave y las acciones de control descritas (elaboración propia basada en normativa CGR), junto con la evidencia documental.

6.2.- Matriz de análisis de riesgos y controles

La matriz de análisis de riesgos y controles constituye una herramienta esencial para la gestión integral de las cuentas por cobrar, ya que permite identificar, evaluar y vincular los riesgos presentes en cada etapa del proceso con los controles teóricos o prácticos destinados a mitigarlos. Su propósito es proporcionar una visión sistemática que facilite la prevención de errores, el fortalecimiento del control interno y la trazabilidad de las operaciones financieras. En este contexto, la identificación de riesgos se realiza aplicando la técnica de causa-efecto, la cual permite establecer la relación entre los factores que originan una debilidad o amenaza y sus consecuencias potenciales sobre la legalidad, confiabilidad y eficiencia del proceso. De igual forma, los controles se formulan considerando su carácter preventivo, detección o correctivo, en coherencia con las normas de control interno establecidas por la CGR y los lineamientos del CAIGG en materia de gestión de riesgos institucionales.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
a) Validación y Reconocimiento del Derecho de Cobro.	- La inexistencia o falta de verificación del acto administrativo que origina la obligación de pago, genera el riesgo de reconocer derechos de cobro sin respaldo jurídico ni presupuestario, lo que afecta la legalidad y confiabilidad de la información contable. - La ausencia de procedimientos estandarizados para validar la documentación de respaldo, propicia el registro de derechos de cobro incompletos o erróneos, lo que puede derivar en observaciones por parte de los organismos fiscalizadores y pérdida de trazabilidad. - El ingreso tardío o incompleto de antecedentes legales y contractuales, dificulta la validación oportuna de los derechos de cobro, lo que retrasa su registro contable y afecta la oportunidad en la gestión financiera. - La falta de coordinación entre las áreas jurídicas, contables y operativas, impide validar integralmente la existencia y exigibilidad del derecho de cobro, lo que	- Verificar que toda cuenta por cobrar se respalde en un acto administrativo, contrato o resolución formalmente aprobado, revisado por la unidad jurídica y autorizado por la jefatura financiera antes de su registro contable. Este control asegura que solo se reconozcan derechos de cobro válidos, con sustento legal y presupuestario, previniendo la incorporación de obligaciones inexistentes o irregulares. - Implementar un procedimiento estandarizado de validación documental que establezca los pasos, responsables y plazos para la revisión de los antecedentes que respaldan cada cuenta por cobrar. La ejecución de este control debe estar supervisada por la unidad de control interno o similar, garantizando que los documentos estén completos, foliados y archivados de acuerdo con las normas institucionales. - Establecer un calendario de recepción y validación de antecedentes legales y contractuales, monitoreado por la unidad de contabilidad, a fin de asegurar el	- Acto administrativo correspondiente. - Contratos, convenio o acuerdo formal - Procedimiento formal. - Calendario institucional de recepción. - Actas de reuniones - Programa anual de capacitación. - Registro de asistencias.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	aumenta la probabilidad de errores o duplicidades en los registros. - El desconocimiento de las normas y principios contables aplicables al reconocimiento de ingresos devengados, conduce al registro de derechos de cobro en etapas no correspondientes, lo que distorsiona los estados financieros y la situación presupuestaria.	cumplimiento oportuno de los plazos definidos para la incorporación de la información. Este control permite prevenir retrasos en el registro de derechos de cobro y mejora la oportunidad en la gestión financiera institucional. - Coordinar reuniones de validación interáreas, integrando a las unidades jurídica, contable y administrativa, con el propósito de revisar en conjunto la existencia, exigibilidad y respaldo documental de los derechos de cobro. La aplicación de este control fortalece la coherencia entre los registros administrativos y contables, evitando duplicidades o errores en la información registrada. - Capacitar al personal responsable del proceso de validación en materia contable y presupuestaria, enfatizando el correcto uso del principio del devengado, conforme a lo establecido en la Resolución Exenta N° 16 de 2015 y en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP-CGR). Este control fomenta la aplicación uniforme de los criterios técnicos y reduce el riesgo de reconocer ingresos en etapas no correspondientes	
b) Generación Formal de la CxC	- La emisión de cuentas por cobrar sin contar con la documentación de respaldo debidamente aprobada, incrementa el riesgo de reconocer obligaciones inexistentes o incorrectas, lo que afecta la legalidad y confiabilidad de los registros financieros. - La falta de procedimientos estandarizados para la generación y revisión de las cuentas, propicia la incorporación de errores en los montos, fechas o identificación de los deudores, lo que debilita la trazabilidad y dificulta la rendición de cuentas. - La ausencia de controles de revisión y aprobación previa antes de la creación definitiva de la cuenta, permite el registro de operaciones sin validación formal, lo que puede derivar en observaciones por parte de la CGR o revisiones externas. - El ingreso manual de información sin validaciones automáticas ni restricciones de acceso en los sistemas contables,	- Revisar que toda cuenta por cobrar se emita únicamente cuando exista documentación de respaldo debidamente aprobada, validada por las áreas jurídica y contable, y autorizada por la jefatura correspondiente. Este control busca garantizar que las cuentas generadas cuenten con fundamento legal y respaldo administrativo, previniendo el reconocimiento de obligaciones inexistentes o irregulares. - Estandarizar el procedimiento de generación y revisión de las cuentas por cobrar, documentando los pasos, responsables y puntos de control, a fin de evitar errores en montos, fechas o identificación de los deudores. La aplicación de este control debe ser monitoreada por la unidad de contabilidad o similar, asegurando coherencia y trazabilidad en la información registrada. - Aprobar formalmente las cuentas por cobrar antes de su incorporación definitiva al sistema contable, estableciendo una doble	- Acto administrativo correspondiente. - Documento fuente o de respaldo aprobado. - Procedimiento formal de generación de las cuentas por cobrar. - Solicitud formal de creación de las cuentas por cobrar y su correspondiente aprobación. - Matriz de perfiles y roles autorizados para crear/modificar cuentas. - Reportes de cuentas registradas dentro y fuera de periodo.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	aumenta la posibilidad de errores o manipulaciones de datos, lo que compromete la integridad de la información y el control interno. - La generación de cuentas por cobrar fuera de los plazos o ciclos contables establecidos, ocasiona desalineaciones entre la ejecución presupuestaria y la contable, afectando la oportunidad en la toma de decisiones y el cumplimiento del principio del devengado. - La inexistencia de políticas claras respecto de condiciones de pago, plazos y tratamiento de anticipos, genera incertidumbre en la gestión de cobros, lo que puede derivar en morosidad o conflictos contractuales con los deudores. - La falta de coordinación entre las áreas operativas y contables en la emisión de documentos fuente (facturas, órdenes de cobro o convenios), produce registros duplicados o inconsistentes, lo que distorsiona los saldos y afecta la transparencia financiera.	instancia de revisión entre la unidad generadora y la unidad financiera. Este control reduce la probabilidad de errores y proporciona evidencia verificable para revisiones internas o externas. - Configurar los sistemas contables con validaciones automáticas y controles de acceso diferenciados, de manera que solo el personal autorizado pueda crear, modificar o eliminar registros. Este control tecnológico permite prevenir errores manuales, manipulaciones indebidas y brechas de seguridad en la información contable. - Programar la generación de cuentas por cobrar conforme a los plazos y ciclos contables definidos en el calendario institucional, monitoreando los registros efectuados fuera de periodo y ajustando su reconocimiento conforme al principio del devengado. Este control asegura la oportunidad del registro contable y la correcta vinculación con la ejecución presupuestaria. - Definir políticas institucionales sobre las condiciones de pago, plazos y tratamiento de anticipos, comunicándolas formalmente a todas las áreas involucradas. La existencia de lineamientos claros facilita la gestión homogénea de cobros, previene conflictos contractuales y favorece la aplicación uniforme de criterios financieros. - Coordinar la emisión de documentos fuente entre las áreas operativas y contables, implementando un flujo de revisión conjunta que asegure la consistencia de los datos registrados en facturas, órdenes de cobro o convenios. Este control evita duplicidades, refuerza la integridad de los registros y mejora la transparencia de la información financiera institucional.	- Política institucional de condiciones de pago y cobro. - Documentos fuentes.
c) Registro Contable y Clasificación	- La falta de registro oportuno de las cuentas por cobrar en los sistemas contables institucionales, impide reflejar adecuadamente los derechos de cobro en los estados financieros, lo que afecta la oportunidad y confiabilidad de la información presupuestaria. - El uso incorrecto de cuentas contables o clasificaciones inadecuadas de los saldos, genera inconsistencias entre los registros	- Revisar el cumplimiento de los plazos institucionales de registro de las cuentas por cobrar, responsabilidad que puede recaer en la unidad de contabilidad o similar, mediante la verificación periódica de los movimientos administrativos aprobados. Esta revisión se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, mensual) al cierre contable y se aplica directamente en el módulo de cuentas por cobrar del sistema financiero institucional.	- Calendario institucional de cierres contables y presupuestarios. - Catálogo institucional de cuentas contables vigente.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	financieros y presupuestarios, lo que dificulta la conciliación y análisis de la información contable. - La ausencia de revisiones o validaciones cruzadas entre las áreas contable y de presupuesto, propicia errores en la imputación de ingresos o en la asignación de fondos, lo que distorsiona los resultados financieros y afecta la rendición de cuentas. - La falta de actualización o mantenimiento de los catálogos de cuentas contables, ocasiona errores en la clasificación de las cuentas por cobrar, lo que afecta la comparabilidad de los estados financieros y limita la trazabilidad histórica de los saldos. - El registro de operaciones sin la debida documentación de respaldo, como facturas, convenios o resoluciones, incrementa el riesgo de incluir saldos no exigibles o carentes de sustento legal, lo que puede derivar en observaciones por parte de organismos fiscalizadores. - La omisión de controles automatizados y revisiones periódicas en los sistemas contables, favorece la incorporación de registros duplicados, montos erróneos o inconsistentes, lo que compromete la integridad de la información financiera. - El desconocimiento o aplicación incorrecta del principio del devengado y las normas NICSP-CGR sobre reconocimiento de ingresos, conlleva la contabilización anticipada o diferida de las cuentas por cobrar, afectando la veracidad de los estados financieros y la transparencia fiscal	- Monitorear que las imputaciones contables se realicen conforme al catálogo institucional de cuentas, labor que podría corresponder al equipo de contabilidad o similar, mediante la validación automática del sistema y una revisión manual complementaria. Este control se aplica en cada registro ingresado y se ejecuta dentro del sistema contable oficial de la institución. - Conciliar los registros contables y presupuestarios asociados a cuentas por cobrar, tarea a cargo de las unidades de contabilidad y presupuesto (o similares), utilizando reportes comparados y verificaciones cruzadas. Este control se realiza de manera periódicamente (Por ejemplo, mensual) durante el cierre presupuestario y se aplica en los módulos financiero y presupuestario institucionales. - Actualizar el catálogo institucional de cuentas contables, responsabilidad de la unidad de contabilidad en coordinación con presupuesto y control interno (o similares), mediante la revisión técnica de las cuentas vigentes y la incorporación de ajustes normativos. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, semestral) y se aplica en el repositorio institucional donde se administra el plan de cuentas. - Verificar la existencia del respaldo documental obligatorio para cada registro de cuenta por cobrar, actividad que puede ser desarrollada por la unidad de contabilidad (o similar) mediante la revisión de facturas, resoluciones o convenios asociados. Este control se ejecuta previo al registro contable, de manera continua, y se aplica en la bandeja de validación documental vinculada al sistema contable institucional. - Supervisar la integridad del registro contable mediante validaciones automáticas y análisis de duplicidades, función que puede estar a cargo del equipo de contabilidad, utilizando herramientas de detección integradas al sistema contable. Este control se realiza periódicamente (Por ejemplo, mensual) durante el proceso de depuración de datos y se aplica directamente en los módulos de registro y análisis contable. - Aprobar el registro de ingresos devengados conforme a las normas NICSP-CGR, responsabilidad asignada a un profesional contable, mediante la revisión técnica de cada imputación que involucre	- Conciliación Periódica (mensual) contable–presupuestaria. - Documento oficial de actualización del plan de cuentas. - Facturas, convenios, resoluciones y documentos fuente del derecho de cobro. - Registros de correcciones aplicadas por errores detectados. - Formulario o comprobante de imputación al devengado

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
		derechos exigibles. Este control se ejecuta previo al registro contable y se aplica en el proceso de validación de devengado dentro del sistema institucional.	
d) Seguimiento y Monitoreo	- La falta de un sistema automatizado de alertas y seguimiento de vencimientos, impide detectar oportunamente las cuentas en mora, lo que retrasa las gestiones de cobranza y aumenta el riesgo de incobrabilidad. - La ausencia de indicadores clave de desempeño, como la rotación de cuentas o el índice de morosidad, limita la capacidad de monitorear la efectividad de los procesos de cobro, lo que afecta la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión financiera. - El seguimiento discontinuo o esporádico de las cuentas por cobrar, ocasiona la pérdida de control sobre los plazos y montos adeudados, lo que incrementa la posibilidad de prescripción de derechos y pérdida de ingresos fiscales. - La falta de coordinación entre las unidades responsables de la gestión financiera, contable y jurídica, genera duplicidad o vacíos en el monitoreo de las deudas, lo que impide consolidar información confiable y actualizada sobre los saldos pendientes. - El registro de información desactualizada o inconsistente en los sistemas de seguimiento, dificulta el control efectivo de la cartera de deudores, lo que puede derivar en decisiones erróneas o acciones de cobro improcedentes. - La ausencia de revisiones periódicas y reportes consolidados sobre el estado de las cuentas por cobrar, reduce la capacidad de identificar tendencias de morosidad o concentraciones de riesgo, lo que debilita la gestión preventiva. - El desconocimiento del personal sobre los procedimientos de monitoreo y las herramientas tecnológicas disponibles, impide realizar un seguimiento eficaz de las deudas, lo que afecta la trazabilidad y la rendición de cuentas.	- Implementar un sistema de alertas para identificar vencimientos y cuentas en mora, responsabilidad que puede recaer en la unidad de contabilidad o (similar), mediante la activación y revisión de notificaciones automáticas configuradas en el sistema financiero. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, diario) y se aplica en el módulo de cuentas por cobrar del sistema institucional. - Monitorear los indicadores clave de desempeño asociados a cuentas por cobrar, tarea que puede estar a cargo de la unidad de finanzas (o función similar), mediante la generación y análisis de indicadores como rotación de cartera, índice de morosidad y tiempo promedio de recuperación. Este control se realiza periódicamente (Por ejemplo, mensual) y se aplica en los reportes del sistema de gestión financiera. - Revisar de manera continua el estado de las cuentas por cobrar, responsabilidad que puede asignarse a la unidad de contabilidad (o similar), mediante el análisis sistemático de saldos, antigüedad y vencimientos. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, semanal) y se aplica en el módulo de seguimiento de cartera del sistema institucional. - Coordinar las acciones de seguimiento de las cuentas por cobrar entre las unidades contable, financiera y jurídica, mediante reuniones de revisión conjunta y validación de información, responsabilidad que pueda ser asignada a la jefatura de finanzas o quien ejerza la función. Este control se realiza periódicamente (Por ejemplo, mensual) y se aplica en el proceso de monitoreo consolidado de la cartera institucional. - Actualizar y validar la consistencia de los datos registrados en el sistema de seguimiento, responsabilidad que puede caer en la unidad de contabilidad o similar, mediante revisiones cruzadas con documentos fuente y corrección de discrepancias. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, semanal) y se	- Configuración de alertas automáticas del sistema financiero. - Registro de notificaciones generadas diariamente. - Registro de observaciones o desviaciones detectadas. - Informes internos de monitoreo emitidos por contabilidad. - Actas de reuniones interáreas de seguimiento. - Reportes de inconsistencias detectadas en el sistema. - Registros de validación cruzada con documentos fuente. - Reportes periódicos (mensuales) consolidados de cartera de cuentas por cobrar. - Informes de antigüedad, morosidad y recuperabilidad. - Plan anual de capacitación institucional. - Material de capacitación como: guías, manuales, presentaciones. - Registro de desviaciones detectadas en reportes de seguimiento.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	- La falta de mecanismos que permitan instaurar acciones correctivas ante desviaciones detectadas en el seguimiento, permite la acumulación de cuentas vencidas sin gestión efectiva, lo que impacta negativamente en la liquidez institucional.	aplica en el módulo de administración de cartera del sistema financiero institucional. - Emitir o entregar reportes consolidados del estado de las cuentas por cobrar, responsabilidad que puede caer en la unidad de finanzas o similar, mediante la elaboración de informes que incluyan antigüedad, morosidad y variaciones relevantes. Este control se realiza periódicamente (Por ejemplo, mensual) durante el cierre financiero y se aplica en el proceso institucional de reporte de gestión. - Realizar capacitaciones al personal encargado del seguimiento de cuentas por cobrar, responsabilidad que puede caer en la unidad de gestión de personas o similar en coordinación con la unidad de contabilidad, mediante sesiones formativas orientadas al uso de herramientas tecnológicas y procedimientos vigentes. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, semestral) y se aplica en las actividades de capacitación institucional. - Revisar oportunamente las desviaciones detectadas en el seguimiento de cuentas por cobrar, responsabilidad que puede caer en la unidad de finanzas, mediante la aplicación de protocolos de derivación hacia las jefaturas pertinentes y la activación de medidas de cobranza. Este control se realiza cada vez que se identifiquen cuentas vencidas sin gestión y se aplica en el flujo institucional de seguimiento y recuperación.	
e) Conciliación de Pagos y Reportabilidad	- La falta de conciliaciones periódicas entre los registros contables, presupuestarios y bancarios, genera discrepancias en los saldos informados, lo que afecta la confiabilidad de los estados financieros y dificulta la rendición de cuentas. - La inexistencia de procedimientos estandarizados para la conciliación y validación de saldos, propicia errores recurrentes en los registros de cuentas por cobrar, lo que debilita el control interno y aumenta el riesgo de observaciones por parte de la CGR. - El retraso en la conciliación de cuentas o en la emisión de reportes financieros, impide detectar a tiempo diferencias relevantes o movimientos no autorizados, lo que puede derivar en pérdidas de	- Realizar conciliaciones periódicas entre los registros contables, presupuestarios y bancarios, responsabilidad que puede caer en la unidad de contabilidad o similar en coordinación con presupuesto y tesorería, mediante la comparación de saldos e identificación de diferencias. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, mensual), durante el cierre financiero y se aplica en los módulos contable, presupuestario y bancario del sistema institucional. - Aplicar un procedimiento estandarizado de conciliación y validación de saldos, elaborado y administrado por la unidad de contabilidad o similar, mediante listas de verificación y pasos formales de revisión. Este control se realiza en cada proceso	- Conciliaciones contable y presupuestarias. - Procedimiento formal de conciliación financiera, manual o instructivo. - Lista de verificación o checklist para validación de saldos. - Calendario institucional de conciliaciones y reportes financieros. - Registro de hitos de cumplimiento mensual.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	recursos o en distorsiones en la información presupuestaria. - La ausencia de documentación de respaldo que sustente las diferencias detectadas durante la conciliación, limita la capacidad de verificación y control, lo que afecta la trazabilidad y credibilidad de los registros institucionales. - El uso de sistemas contables o planillas no integradas, genera inconsistencias entre los módulos financieros, presupuestarios y de cobranza, lo que incrementa la posibilidad de duplicidad o pérdida de información. - La falta de revisión independiente o validación cruzada de los reportes contables y financieros, permite la persistencia de errores sin detección oportuna, lo que afecta la integridad de la información reportada a los organismos de control. - La ausencia de controles automatizados para verificar la coherencia entre los saldos conciliados y los documentos de respaldo, favorece la aparición de registros sin correspondencia real, lo que distorsiona la posición financiera institucional. - El desconocimiento del personal responsable sobre los procedimientos de conciliación y las normas contables aplicables, incrementa el riesgo de omisiones o errores en los informes financieros, lo que compromete la transparencia y la correcta toma de decisiones. - La falta de un calendario institucional de conciliaciones y reportes, reduce la oportunidad de la información entregada a las autoridades, lo que afecta la capacidad de gestión y el cumplimiento de las obligaciones de rendición de cuentas.	mensual de conciliación y se aplica en el flujo institucional de control financiero. - Monitorear el cumplimiento de los plazos de conciliación y emisión de reportes financieros, responsabilidad que puede caer en la jefatura de finanzas o similar, mediante el seguimiento del calendario institucional y la revisión de hitos de avance. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, mensual) al cierre contable y se aplica en el proceso de consolidación financiera institucional. - Respaldo documental de todas las diferencias identificadas durante la conciliación, responsabilidad que puede caer en la unidad de contabilidad o similar, mediante archivos físicos o electrónicos que sustenten cada ajuste. Este control se realiza en cada conciliación mensual y se aplica en el repositorio institucional destinado al registro de diferencias y ajustes contables. - Centralizar la información de conciliación en sistemas integrados, responsabilidad de la unidad de finanzas en coordinación con tecnologías de la información o similares, mediante la migración o sincronización de datos entre módulos financieros y presupuestarios. Este control se ejecuta de forma continua y se aplica en la plataforma institucional de gestión financiera. - Validar de manera independiente las conciliaciones y reportes financieros, responsabilidad que puede ser asignada a la unidad de control interno o a un revisor contable distinto del preparador, mediante revisión documental y verificación de saldos. Este control se realiza periódicamente (Por ejemplo, mensual) antes de la emisión final de reportes y se aplica en el proceso institucional de aseguramiento financiero. - Establecer el uso de herramientas automatizadas que verifiquen la coherencia entre saldos conciliados y documentos de respaldo, responsabilidad que puede ser asignada a la unidad de contabilidad o similar, mediante la activación de reglas de validación y alertas del sistema. Este control se ejecuta durante la carga y revisión de información mensual y se aplica en el módulo de conciliación del sistema financiero. - Capacitar al personal encargado del proceso de conciliación, responsabilidad de la unidad de gestión de personas en conjunto con contabilidad, mediante actividades formativas relacionadas con normativa contable y procedimientos vigentes. Este	- Carpeta física o electrónica con diferencias conciliadas. - Documentos de respaldo de ajustes. - Registro de integraciones entre módulos financieros y presupuestarios. - Evidencia de sincronización de datos, tales como logs o reportes de integración. - Registro de validaciones técnicas realizadas por control interno o revisor alterno. - Documentación comparativa entre preparador y revisor. - Evidencias de discrepancias detectadas y correcciones realizadas. - Evidencias de alertas generadas por incoherencias detectadas. - Material formativo en normativa contable y conciliación. - Calendario oficial de conciliaciones y reportes.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
		control se realiza anualmente y se aplica en las instancias de capacitación organizacional. - Establecer y difundir un calendario institucional de conciliaciones y reportes financieros, responsabilidad de la jefatura de finanzas, mediante la definición de plazos, hitos y responsables. Este control se ejecuta al inicio de cada año fiscal y se aplica en el proceso general de planificación financiera institucional.	
f) Definición del Proceso de Cobranza	- La falta de procedimientos formales y estandarizados para la gestión de cobranza, genera acciones descoordinadas o ineficaces, lo que disminuye la probabilidad de recuperación oportuna de los recursos y aumenta la morosidad. - El retraso en el inicio de las gestiones de cobro frente a cuentas vencidas, reduce las posibilidades de recuperación efectiva, lo que incrementa el riesgo de prescripción de las deudas y la pérdida de ingresos fiscales. - La ausencia de estrategias diferenciadas según tipo de deudor, antigüedad o monto adeudado, conduce a una asignación ineficiente de recursos y esfuerzos de cobro, lo que afecta la efectividad del proceso y la liquidez institucional. - La falta de registro y documentación de las acciones de cobranza realizadas, impide verificar la trazabilidad de las gestiones efectuadas, lo que puede derivar en observaciones por parte de revisiones o evaluaciones internas o externas. - La carencia de mecanismos de comunicación formales y registros electrónicos entre la entidad y los deudores, dificulta el seguimiento y control de los compromisos de pago, lo que favorece errores, duplicidades o pérdidas de información. - El desconocimiento de los plazos de prescripción o de las normas legales aplicables al cobro judicial y extrajudicial, genera la pérdida del derecho de cobro, lo que afecta directamente el patrimonio fiscal y la rendición de cuentas.	- Establecer un procedimiento formal para la gestión de cobranza, responsabilidad que puede ser asignada la unidad financiera en coordinación con contabilidad y jurídico, mediante la elaboración y aplicación de un instructivo que defina actividades, responsables y flujos de acción: este control se ejecuta de manera permanente y se aplica en el proceso institucional de recuperación de cuentas por cobrar. - Iniciar oportunamente las acciones de cobro al detectar cuentas vencidas, responsabilidad que puede caer en la unidad de cobranza o similar, mediante la revisión diaria de reportes de morosidad y la activación inmediata de gestiones administrativas. este control se aplica de forma continua y se ejecuta en el módulo de cartera vencida del sistema financiero institucional. - Aplicar estrategias de cobranza diferenciadas según segmentación de deudores, responsabilidad de la unidad financiera, mediante la clasificación de la cartera por antigüedad, tipo de contraparte y materialidad del saldo. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, mensual) y se aplica en el proceso institucional de priorización de cobros. - Utilizar canales formales de comunicación con los deudores, responsabilidad de la unidad de cobranza, mediante el envío de notificaciones electrónicas, oficios o correos institucionales que cuenten con acuse de recibo. Este control se ejecuta cada vez que se inicie una gestión de cobro y se aplica en el proceso de comunicación institucional asociado a la recuperación de saldos. - Verificar los plazos legales de prescripción y normativa aplicable antes de iniciar gestiones judiciales o extrajudiciales, responsabilidad del área jurídica en	- Manual o instructivo formal de cobranza institucional. - Políticas de cobranza administrativa, prejudicial y judicial. - Registro de acciones de cobranza iniciadas. - Segmentación institucional de cartera por tipo de deudor, antigüedad y monto. - Informes de análisis de riesgo de cartera. - Copias de notificaciones electrónicas, correos o cartas certificadas. - Registro de plazos críticos por cuenta o tipo de deudor. - Actas de reuniones mensuales de coordinación. - Procedimiento institucional de coordinación de cobranzas. - Manual técnico del sistema de cobranza. - Convenios o acuerdos de pago firmados por las partes.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	- La falta de coordinación entre las áreas contable, jurídica y administrativa en la gestión de cobranzas, provoca duplicidad o contradicción en las acciones de recuperación, lo que debilita la eficacia del proceso y la imagen institucional. - El uso de sistemas manuales o planillas no integradas para el control de la cobranza, incrementa el riesgo de errores de cálculo, registros desactualizados o pérdida de información relevante para la toma de decisiones. - La ausencia de seguimiento a los acuerdos de pago o renegociaciones efectuadas con los deudores, impide verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos, lo que puede derivar en reincidencia de morosidad o pérdida de control sobre los saldos pendientes. - La falta de evaluación periódica de los resultados del proceso de cobranza, limita la detección de deficiencias o desviaciones, lo que impide implementar medidas correctivas y mejorar la eficiencia del proceso.	coordinación con finanzas, mediante la revisión normativa y el registro de plazos críticos de cada cuenta. Este control se ejecuta mensualmente y se aplica en el proceso de análisis legal y financiero de la cartera morosa. - Coordinar las gestiones de cobranza entre las áreas contable, jurídica y administrativa, responsabilidad de la jefatura de finanzas, mediante reuniones periódicas y revisión conjunta de casos. Este control se ejecuta mensualmente y se aplica en el proceso institucional de coordinación para la recuperación de cuentas. - Centralizar el control de cobranza en un sistema integrado, responsabilidad de la unidad financiera en coordinación con tecnologías de la información, mediante la migración y consolidación de registros en una única plataforma institucional. Este control se ejecuta de forma continua y se aplica en el sistema de gestión financiera institucional. - Supervisar el cumplimiento de acuerdos de pago y renegociaciones, responsabilidad de la unidad de cobranza, mediante la revisión periódica de compromisos vigentes y validación de pagos. Este control se ejecuta semanalmente y se aplica en el módulo de compromisos de pago del sistema financiero. - Evaluar periódicamente los resultados del proceso de cobranza, responsabilidad de la unidad financiera, mediante análisis de indicadores como tasa de recuperación, variación de morosidad y cumplimiento de metas. Este control se ejecuta trimestralmente y se aplica en el proceso institucional de evaluación de gestión financiera.	- Informes de evaluación de cumplimiento de metas.
g) Control y Evaluación de Riesgos de Incobrabilidad	- La inexistencia de un sistema formal de identificación, evaluación y seguimiento de riesgos asociados a las cuentas por cobrar, impide anticipar eventos adversos y aplicar medidas preventivas, lo que incrementa la exposición institucional a pérdidas financieras y de control. - La falta de metodologías estandarizadas para evaluar los riesgos de morosidad, fraude o error contable, limita la capacidad de priorizar acciones de mitigación, lo que	- Implementar un sistema formal de identificación, evaluación y seguimiento de riesgos asociados a las cuentas por cobrar, responsabilidad que puede caer en las unidades de contabilidad y finanzas, mediante la aplicación de matrices institucionales y criterios establecidos. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, trimestral) y se aplica en el proceso institucional de gestión de riesgos. - Aplicar una metodología estandarizada para evaluar riesgos de morosidad, fraude o error contable, responsabilidad de la unidad de gestión de riesgos o similar, mediante el	- Mapa institucional de riesgos vigente. - Matriz de riesgos y controles del área financiera. - Metodología institucional aplicada para la evaluación de riesgos.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	afecta la eficacia del control interno y la sostenibilidad financiera. - La ausencia de revisiones periódicas sobre la efectividad de los controles implementados, permite la persistencia de debilidades operativas y normativas, lo que reduce la confiabilidad de los procesos de cobranza y registro contable. - El desconocimiento del personal sobre la gestión de riesgos financieros y operativos, dificulta la detección temprana de desviaciones o señales de alerta, lo que puede derivar en la pérdida de recursos y en observaciones por parte de revisiones o evaluaciones. - La falta de indicadores y reportes consolidados sobre el nivel de exposición a riesgos, limita la capacidad de la dirección para tomar decisiones informadas, lo que afecta la gestión estratégica y la asignación de recursos. - La inexistencia de controles compensatorios ante fallas en los procedimientos de registro, seguimiento o cobranza, permite la materialización de errores o fraudes, lo que compromete la integridad del patrimonio fiscal. - La no actualización de los mapas de riesgos ante cambios normativos o institucionales, genera brechas en el sistema de control interno, lo que incrementa la posibilidad de incumplimientos y observaciones de los entes fiscalizadores. - La falta de respaldo documental de las actividades de control y evaluación de riesgos, dificulta la trazabilidad de las decisiones adoptadas, lo que afecta la transparencia y la rendición de cuentas ante los organismos de control.	uso de escalas de probabilidad, impacto y criterios definidos en el modelo institucional. Este control se realiza periódicamente (Por ejemplo, semestral) y se aplica en la actualización de matrices de riesgo del área financiera. - Revisar periódicamente la efectividad de los controles implementados en el proceso de cuentas por cobrar, responsabilidad que puede caer en la unidad de control interno o similar, mediante evaluaciones documentadas que verifiquen cumplimiento, diseño y funcionamiento. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, anual) y se aplica en el programa institucional de revisión de control interno. - Capacitar al personal responsable en materias de gestión de riesgos financieros y operativos, responsabilidad que puede ser asignada a la unidad de gestión o desarrollo de personas en coordinación con gestión de riesgos, mediante la ejecución de talleres, guías y actividades formativas. Este control se implementa periódicamente (Por ejemplo, anual) y se aplica en los programas institucionales de capacitación. - Monitorear los indicadores y reportes consolidados sobre el nivel de exposición a riesgos, responsabilidad que puede caer en la unidad de gestión de riesgos o similar, mediante la elaboración de informes que integren variaciones, tendencias y niveles de alerta. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, trimestral) y se aplica en el proceso institucional de gestión estratégica. - Establecer controles compensatorios ante fallas detectadas en los procesos de registro, seguimiento o cobranza, responsabilidad que puede caer en la unidad financiera o similar, mediante la implementación de revisiones adicionales, validaciones cruzadas o mecanismos automatizados. Este control se ejecuta cada vez que se identifique una brecha y se aplica en el flujo operativo de cuentas por cobrar. - Actualizar los mapas de riesgos conforme a modificaciones normativas o cambios institucionales, responsabilidad que puede caer en la unidad de gestión de riesgos o similar, mediante la revisión comparada de normativa vigente y ajustes en las matrices. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, semestral) y se aplica en la actualización del mapa institucional de riesgos financieros. - Integrar los resultados de las revisiones y hallazgos previos en la evaluación de riesgos, responsabilidad que puede caer en la unidad de gestión de riesgos en coordinación con control interno, mediante la	- Informes de evaluación de diseño y funcionamiento de controles. - Registro de hallazgos, observaciones y recomendaciones. - Plan anual de capacitación que incluya cursos en gestión de procesos y riesgos. - Reportes periódicos (trimestral) de variaciones y tendencias. - Cuadros comparativos por cada unidad o proceso. - Registro de hallazgos o fallas detectadas en procesos operativos. - Evidencia de revisiones adicionales o validaciones cruzadas. - Versión vigente y versiones históricas del mapa de riesgos. - Registro de cambios normativos aplicables al área financiera. - Registro de observaciones de revisiones realizadas, hallazgos y recomendaciones. - Evidencia de incorporación en matriz de riesgos de los hallazgos. - Formularios institucionales del registro de evaluaciones efectuadas.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
		revisión de informes emitidos y la incorporación de observaciones en la matriz de riesgos. Este control se ejecuta después de cada revisión y se aplica en la actualización de riesgos del área financiera. - Documentar todas las actividades vinculadas al control y evaluación de riesgos, responsabilidad de la unidad de gestión de riesgos o similar, mediante el registro formal de análisis, evidencias y decisiones adoptadas. Este control se ejecuta en cada actualización o revisión de riesgos y se aplica en el repositorio institucional destinado a la gestión documental del sistema de riesgos.	
h) Recuperación y cierre de la CxC	- La falta de verificación oportuna de los pagos efectuados por los deudores, impide registrar correctamente la recuperación de las cuentas, lo que generaría discrepancias entre los saldos contables y los montos efectivamente cobrados. - La ausencia de conciliaciones finales entre los registros de cobranza, los estados contables y los comprobantes de pago, propicia errores en el cierre de las cuentas, lo que afecta la confiabilidad de los estados financieros. - El registro de pagos sin respaldo documental suficiente, como comprobantes o resoluciones de cierre, incrementa el riesgo de inconsistencias o de reconocimiento indebido de ingresos, lo que compromete la transparencia financiera. - La falta de políticas definidas para el castigo o baja contable de cuentas incobrables, retrasa el saneamiento de los saldos y distorsiona la información sobre la cartera real de derechos exigibles. - El cierre prematuro de cuentas por cobrar sin verificar el cumplimiento total del pago, podría generar omisiones en los registros de ingresos, lo que afecta la integridad y exactitud de la información contable. - La ausencia de controles que aseguren el registro oportuno de los fondos recuperados en las cuentas institucionales, puede derivar en diferencias temporales o pérdidas de trazabilidad, afectando la eficiencia en la gestión de tesorería.	- Verificar oportunamente los pagos efectuados por los deudores, responsabilidad de la unidad de tesorería en coordinación con contabilidad, mediante la revisión diaria de comprobantes de abono y su contraste con los registros del sistema financiero. Este control se ejecuta de forma continua y se aplica en el módulo de registro de ingresos y conciliación bancaria institucional. - Realizar una conciliación final entre los registros de cobranza, los estados contables y los comprobantes de pago, responsabilidad de la unidad de contabilidad, mediante la verificación cruzada de saldos y la validación de movimientos asociados. Este control se ejecuta mensualmente durante el cierre financiero y se aplica en los módulos de contabilidad, cobranza y tesorería del sistema institucional. - Exigir el respaldo documental obligatorio para registrar pagos, responsabilidad de la unidad de tesorería, mediante la revisión de comprobantes, resoluciones o actas de cierre antes de validar el movimiento. Este control se ejecuta previo al registro contable y se aplica en la bandeja de validación documental del sistema institucional. - Aplicar políticas formales para el castigo o baja contable de cuentas incobrables, responsabilidad de la unidad de contabilidad en coordinación con jurídico y finanzas, mediante el uso de criterios institucionales aprobados y la revisión de antigüedad y soporte normativo. Este control se ejecuta anualmente y se aplica en el proceso de saneamiento contable institucional.	- Reportes periódicos (diarios) de ingresos emitidos por tesorería. - Extractos bancarios asociados al periodo. - Conciliación final contable entre las unidades de cobranza y tesorería. - Reportes de movimientos de cobranza registrados. - Comprobantes de ingreso válidos y firmados. - Resoluciones, actas de cierre o documentos que acrediten el pago total. - Política institucional de castigo y bajas contables. - Resoluciones de baja contable correspondientes. - Comprobantes de pago que acrediten cancelación total. - Reportes diarios de ingresos institucionales.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	- El desconocimiento de los plazos legales para la declaración de prescripción o incobrabilidad, ocasiona la pérdida del derecho de cobro o la presentación extemporánea de bajas contables, lo que impacta negativamente en la rendición de cuentas. - La carencia de revisión independiente sobre los procesos de recuperación y cierre, permite la persistencia de errores o irregularidades no detectadas, lo que debilita el control interno y la confiabilidad de los estados financieros. - La ausencia de retroalimentación del proceso de recuperación hacia las áreas de registro y cobranza, limita la mejora continua y podría perpetuar errores sistémicos que reducen la eficiencia en futuras gestiones de cobro	- Validar el cumplimiento total del pago antes del cierre de la cuenta por cobrar, responsabilidad de la unidad de tesorería, mediante la comparación del monto recibido con el saldo registrado y la verificación de documentos asociados. Este control se ejecuta cada vez que se solicita cierre de una cuenta y se aplica en el módulo financiero del sistema institucional. - Registrar oportunamente los fondos recuperados en las cuentas institucionales, responsabilidad de la unidad de tesorería, mediante la revisión diaria de ingresos recibidos y su registro inmediato en el sistema. Este control se ejecuta de forma continua y se aplica en el módulo de ingresos institucionales. - Monitorear los plazos legales de prescripción e incobrabilidad, responsabilidad del área jurídica en coordinación con contabilidad, mediante el control de fechas críticas y la revisión normativa vigente. Este control se ejecuta mensualmente y se aplica en el proceso institucional de revisión legal de cartera. - Retroalimentar los resultados del proceso de recuperación hacia las áreas de registro y cobranza, responsabilidad de la unidad financiera, mediante informes consolidados que identifiquen errores recurrentes, tiempos de respuesta y causas de morosidad. Este control se ejecuta trimestralmente y se aplica en el proceso institucional de mejora continua de cuentas por cobrar.	- Registros del sistema financiero contable con fecha y hora del ingreso. - Registro de fechas críticas por cada cuenta por cobrar y tipo de obligación. - Listado mensual de cuentas próximas a prescribir. - Hallazgos, observaciones y recomendaciones efectuadas productos de las revisiones realizadas. - Planes de acción derivados de las revisiones o evaluaciones realizadas. - Informes periódicos (trimestrales) consolidados de recuperación. - Actas de reuniones de mejora continua
i) Evaluación y Mejora Continua	- La ausencia de evaluaciones periódicas sobre la eficacia de los procesos de gestión y control de las cuentas por cobrar, impide identificar deficiencias operativas o normativas, lo que limita la posibilidad de implementar mejoras y aumenta la probabilidad de recurrencia de errores. - La falta de indicadores de desempeño y métricas de seguimiento asociadas a la gestión de cobranza y recuperación, dificulta medir los avances y resultados, lo que afecta la capacidad de control y la toma de decisiones informadas por la dirección. - El desconocimiento o desactualización de las normas contables, legales o de control interno aplicables, retrasa la adopción de buenas prácticas, lo que genera	- Evaluar periódicamente la eficacia de los procesos de gestión y control de las cuentas por cobrar, responsabilidad de la unidad de control interno o similar, mediante revisiones documentadas que analicen procedimientos, registros y controles aplicados. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, anual) y se aplica en el programa institucional de evaluación del sistema de control interno. - Implementar indicadores de desempeño y métricas de seguimiento para la gestión de cobranza y recuperación, responsabilidad que puede caer en la unidad financiera o similar, mediante la construcción y monitoreo de indicadores clave relacionados con morosidad, recuperación y tiempos de respuesta. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, mensual) y se aplica en el sistema institucional de reportabilidad financiera.	- Programa anual de evaluación del sistema de control interno. - Listado de procedimientos, registros y controles analizados. - Reportes periódicos (mensuales) de morosidad, recuperación y tiempos de respuesta. - Comunicaciones internas sobre la actualización de normativas.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
	incumplimientos regulatorios y observaciones por parte de los organismos fiscalizadores. - La carencia de un sistema formal de retroalimentación entre las áreas operativas, contables y de control interno, impide capturar lecciones aprendidas y aplicar ajustes oportunos, lo que perpetúa debilidades en la gestión institucional. - La falta de documentación y registro de las acciones correctivas implementadas tras revisiones, impide demostrar la trazabilidad y efectividad de las mejoras aplicadas, lo que afecta la transparencia y la rendición de cuentas. - La no actualización de los procedimientos y manuales internos conforme a los cambios normativos o tecnológicos, mantiene procesos obsoletos o ineficientes, lo que reduce la capacidad de respuesta institucional ante nuevos riesgos. - La baja participación de las unidades responsables en los procesos de revisión y mejora continua, limita la identificación de oportunidades de optimización, lo que reduce la sostenibilidad de las acciones correctivas en el tiempo. - La falta de mecanismos de evaluación externa o independiente sobre la gestión de cuentas por cobrar, restringe la objetividad de los resultados obtenidos y disminuye la confianza en la eficacia del sistema de control interno. - La ausencia de programas de capacitación continua para el personal vinculado al proceso de cuentas por cobrar, disminuye la actualización técnica y normativa, lo que afecta la calidad de la gestión y la capacidad de prevención de riesgos.	- Actualizar los conocimientos del personal sobre normas contables, legales y de control interno, responsabilidad de la unidad de gestión o desarrollo de personas en coordinación con contabilidad, mediante capacitaciones formales y difusión de actualizaciones normativas. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, anual) y se aplica en los programas institucionales de formación. - Establecer un sistema formal de retroalimentación entre las áreas operativas, contables y de control interno, responsabilidad que puede caer en la unidad financiera o similar, mediante reuniones periódicas, informes de cierre y análisis de causas de desviaciones. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, trimestral) y se aplica en el proceso institucional de gestión de mejoras. - Documentar todas las acciones correctivas derivadas de revisiones internas o externas, responsabilidad que puede caer en la unidad de control interno o similar, mediante registros estandarizados que consignen medidas, responsables y fechas de implementación. Este control se ejecuta cada vez que se aplica una acción correctiva y se aplica en el repositorio institucional de mejora continua. - Actualizar los procedimientos y manuales internos conforme a cambios normativos o tecnológicos, responsabilidad de la unidad responsable del proceso junto con control interno, mediante la revisión periódica del marco regulatorio y la incorporación de ajustes pertinentes. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, semestral) y se aplica en el proceso institucional de gestión documental. - Promover la participación de las unidades responsables en los procesos de revisión y mejora continua, responsabilidad que puede ser asignada a la jefatura de finanzas o similar, mediante convocatorias formales, reuniones de trabajo y seguimiento de cumplimiento. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, trimestral) y se aplica en el proceso de evaluación institucional de mejoras. - Solicitar evaluaciones externas o revisiones independientes sobre la gestión de cuentas por cobrar, responsabilidad que puede estar asignada a la autoridad institucional correspondiente, mediante contratación o coordinación con entidades consultoras o firmas de auditoría. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, anual) o según el plan de revisión establecido.	- Informes de cierre contable y financiero con análisis de desviaciones. - Evidencias que acrediten la implementación de medidas. Planes de acción derivados de revisiones o evaluaciones internas o externas. - Actas de reuniones con participantes y acuerdos establecidos relativos a la mejora continua.

Fase o Etapa	Riesgos Asociados	Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes	Documentación Requerida
		- Desarrollar programas de capacitación continua para el personal vinculado al proceso de cuentas por cobrar, responsabilidad que puede caer en la unidad de gestión o desarrollo de personas en coordinación con finanzas, mediante cursos, talleres y actualización de herramientas operativas. Este control se ejecuta periódicamente (Por ejemplo, semestral) y se aplica en el plan institucional de capacitación.	

Nota: La presente matriz de riesgos y controles se incorpora únicamente con fines ilustrativos. En consecuencia, los riesgos identificados, las denominaciones de unidades, cargos o responsables, la frecuencia de aplicación de los controles y la documentación de respaldo o evidencia señalada son referenciales y deben ser ajustados a la estructura orgánica, nivel de riesgo, procesos, recursos, sistemas y normativa interna de cada servicio. Cada organismo podrá complementar, reemplazar o redefinir estos elementos para asegurar su pertinencia operativa, la adecuada segregación de funciones y la trazabilidad del control, de acuerdo con su realidad y necesidades de gestión.

VII.- CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Este capítulo resume las principales ideas del documento, en la sección 7.1 presenta las conclusiones más relevantes sobre el ciclo de gestión de las cuentas por cobrar y los factores que inciden en su recuperabilidad y en la razonabilidad de los saldos. A su vez, la sección 7.2 reúne consideraciones finales orientadas a la mejora continua, fortalecimiento institucional y consistencia entre gestión de cobranza, registro contable y rendición de cuentas.

7.1.- Conclusiones

La gestión de las cuentas por cobrar en el sector público es un proceso de alta relevancia que combina aspectos financieros, legales y de control interno. A modo de conclusiones generales, pueden señalarse los siguientes puntos:

- **Importancia estratégica:** Las cuentas por cobrar representan recursos fiscales devengados que, de ser eficientemente gestionados, fortalecen la disponibilidad presupuestaria del Estado. Por el contrario, su mal manejo puede traducirse en pérdidas irreparables de fondos públicos (por incobrabilidad o prescripción) que minan la credibilidad en la administración financiera estatal. No se trata solo de un tema contable, sino de probidad y responsabilidad en el cuidado de los recursos públicos.
- **Marco normativo sólido, pero exigente:** Existe una estructura normativa completa que regula el tratamiento de estas cuentas, desde la obligación de registrarlas (D.L. 1263/1975) hasta la forma de castigarlas si son incobrables (Ley 18.382/1984), complementado por normas contables modernas alineadas con estándares internacionales (NICSP-CGR). Este marco entrega herramientas y fija obligaciones claras, pero a la vez exige a cada servicio un alto rigor técnico y jurídico para cumplirlas. La CGR, en su rol fiscalizador, ha establecido criterios mediante instrucciones y dictámenes que refuerzan un cumplimiento homogéneo en todo el aparato público, no dejando espacio para interpretaciones discrecionales.
- **Desafíos operativos comunes:** A pesar de la normativa, en la práctica se observan desafíos recurrentes. Muchas instituciones han debido mejorar sus procesos tras detectar carteras abultadas de deudores antiguos, debilidades en el seguimiento de cobranzas, o insuficiente registro de provisiones por incobrables. Las fiscalizaciones de la CGR han sido ilustrativas al evidenciar que

aún existen brechas entre lo prescrito y la realidad operativa. No obstante, también se constata una evolución positiva: la adopción de NICSP ha visibilizado más el problema (al requerir revelar antigüedad de saldos y deterioros), lo que ha empujado a las entidades a tomar acciones de depuración y mejora en sus cobranzas.

- **Necesidad de controles integrales:** Este documento destaca que una gestión eficaz de cuentas por cobrar requiere una visión integral de control interno. No basta con un buen registro contable inicial; se necesita un ciclo completo de controles que abarque la detección del derecho, la comunicación al deudor, el seguimiento activo, la intervención legal cuando corresponde, y el saneamiento contable-financiero adecuado (provisiones, castigos y revelaciones). Las mejores prácticas identificadas incluyen la implantación de sistemas informáticos que automaticen procesos y generen alertas, la existencia de protocolos claros, y personal capacitado y consciente de la importancia de su rol en el resguardo de los activos públicos.
- **Rol activo de órganos de control y entes rectores:** Finalmente, se concluye que el rol de la CGR ha sido (y seguirá siendo) determinante para mejorar la gestión de cuentas por cobrar. A través de normas, capacitaciones y fiscalizaciones, ha impulsado la identificación y regularización de situaciones no visibilizadas y a estandarizar buenas prácticas. Asimismo, la DIPRES y el Ministerio de Hacienda contribuyen integrando estas consideraciones en la gestión presupuestaria (Por ejemplo, facilitando condonaciones cuando son política de Estado, o habilitando herramientas en SIGFE para control de morosidades). Esta interacción institucional, sumada al compromiso de cada servicio, es la clave para que las mejoras se sostengan en el tiempo.

En conclusión, la Administración del Estado dispone actualmente de un conocimiento claro respecto de lo que debe hacerse y cómo debe ejecutarse en materia de cuentas por cobrar. El desafío ahora radica en asegurar una implementación oportuna, rigurosa y eficaz. La disciplina en este ámbito se traducirá en finanzas públicas más sostenibles y en un fortalecimiento de la credibilidad de la gestión estatal, especialmente frente a la ciudadanía.

7.2.- Consideraciones finales

A modo de reflexiones finales, es oportuno destacar algunos puntos y consideraciones prácticas que trascienden el detalle técnico y apuntan a la mejora continua de la gestión de cuentas por cobrar en los organismos públicos:

- **Cultura de cobro y cuidado de los recursos:** Fomentar internamente la idea de que cada peso adeudado al Fisco importa. No debe haber resignación frente a la morosidad ni la visión de que “es dinero que igual nunca llegará”. Al contrario, instaurar una cultura en que el cobro de lo que corresponde es parte del mandato institucional y del servicio a la ciudadanía (pues los recursos recuperados financian políticas públicas) ayuda a motivar al personal y a priorizar estas tareas en el día a día. Es importante que desde la alta dirección se transmitan estos valores y se reconozcan los logros en recuperación de deudas, para reforzar dicho comportamiento.
- **Capacitación permanente:** Dado que la normativa y las técnicas se actualizan (Por ejemplo, nuevos módulos SIGFE, cambios legales en procedimientos de cobro o normas internacionales), se recomienda mantener programas de capacitación periódicos en gestión de cuentas por cobrar. Aprovechar los cursos y talleres ofrecidos por el CEA, por el SII (en temas tributarios) o por la TGR, así como instancias interinstitucionales, contribuirá a que los equipos estén al día y compartan experiencias. La inversión en capacitación se traduce en menos errores y mejor cumplimiento normativo.

- **Innovación y herramientas tecnológicas:** Explorar y adoptar herramientas tecnológicas que potencien la eficacia de las cobranzas. Actualmente existen sistemas de notificación electrónica, portales de pago en línea para deudores, e incluso bases de datos compartidas para identificar a morosos recurrentes (Por ejemplo, a futuro podría implementarse un “historial de comportamiento de pago y morosidad pública”). La inversión en soluciones digitales de este tipo puede redundar en mayores tasas de recuperación y procesos más transparentes. Se sugiere a los organismos buscar convenios con la TGR o apoyo de la Dirección de Gobierno Digital para implementar sistemas transversales que automaticen la emisión de avisos, el seguimiento de plazos y la recepción de pagos, integrándose con la contabilidad.
- **Coordinación interinstitucional:** Fortalecer los lazos de coordinación con las entidades involucradas en el ciclo de cobro. Muchas cuentas por cobrar involucran a más de un actor (el organismo acreedor, la TGR para cobrar, el CDE si hay juicio, contrapartes municipales o internacionales en algunos programas, etc.). Es recomendable establecer mesas de trabajo periódicas entre unidades de finanzas de distintos servicios para discutir problemas comunes y soluciones, así como protocolos formales entre un ministerio y la TGR para cierto tipo de deuda (Por ejemplo, de contribuyentes localizados en distintas regiones). La estructura institucional y los procesos administrativos a veces fragmentan las responsabilidades, pero con voluntad se puede lograr una actuación más coordinada orientada a la gestión efectiva del cobro. También es útil intercambiar información sobre deudores comunes entre organismos, respetando la normativa de datos personales, para evitar duplicidad de esfuerzos o para ejercer mayor presión de cobro si un mismo deudor le debe a varios entes públicos.
- **Transparencia y control social:** Publicar información agregada sobre la gestión de cobros puede generar incentivos para la mejora continua. Se recomienda incluir en la cuenta pública anual de cada servicio datos como: monto total cobrado versus devengado, porcentaje de recuperación, montos castigados en el año y las principales causas de incobrabilidad. Por supuesto, evitando divulgar datos personales sensibles, pero mostrando indicadores de desempeño. Esto no solo rinde cuentas a la ciudadanía, sino que presiona positivamente a la institución (nadie quiere exhibir malos resultados, por lo que trabajará para mejorarlos). Del mismo modo, un mayor escrutinio por parte de instancias parlamentarias, medios de comunicación u otros actores, en casos de deudas fiscales elevadas no cobradas puede incentivar a las autoridades a tomar acciones más decididas. La transparencia, en definitiva, se vuelve un mecanismo de control adicional.

Finalmente, el desafío de gestionar eficazmente las cuentas por cobrar en el sector público requiere combinar el cumplimiento normativo estricto con buenas prácticas de gestión e incluso con dosis de innovación. Los marcos legal y técnico existen; dependerá de cada institución convertirlos en acciones concretas. Si todas las piezas, normas, controles internos, personal comprometido, tecnología y apoyo institucional encajan correctamente, se logrará minimizar las pérdidas por incobrables y maximizar la recuperación de recursos públicos.

VIII.- BIBLIOGRAFÍA

- Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Decreto con Fuerza de Ley N° 1-19.653, de 2000. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, orgánica constitucional de bases generales de la Administración del Estado. Diario Oficial, 17 de noviembre de 2001.
- Chile. Ministerio de Hacienda. Decreto N° 1263 de 1975. Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado. Diario Oficial, 28 de noviembre de 1975.
- Chile. Ministerio de Hacienda. Decreto Ley N° 1.056, de 1975. Determina normas complementarias relativas a la administración financiera del Estado, del gasto público y del mejor ordenamiento y control de personal. Diario Oficial, 7 de junio de 1975.
- Chile. Ministerio de Hacienda. Ley N° 18.382. Establece normas complementarias de administración financiera, personal y de incidencia presupuestaria. Diario Oficial, 28 de diciembre de 1984.
- Chile. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Documento Técnico N° 70 Versión 0.3 de 2022, CAIGG, Implantación, Mantención y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público
- Chile. Ministerio de Hacienda. Decreto N° 2421 de 1964. Fija texto refundido de la ley de organización y atribuciones de la Contraloría General de la República. Diario Oficial, 10 de julio de 1964.
- Chile. Contraloría General de la República. Resolución N° 16, de 2015. Aprueba normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación.
- Chile. Contraloría General de la República. Oficio N° 96.016, de 2015. Manual de Procedimientos Contables para el Sector Público NICSP-CGR.
- Chile. Contraloría General de la República. Jurisprudencia Administrativa, dictámenes N°s. E196639N25, E137649N25, E137624N25, E115523N25, E100130N25, E97307N25, E76470N25, E60755N25, E559793N24, E486465N24, E182885N22, E155219N21, E75453N21.
- Chile. Contraloría General de la República. Informes de Auditoría N°s. 303/2024, 414/2024, 181/2025, 931/2024, 759/2024, 361/2024, 292/2024, 78/2024, 251/2024, 104/2023, 288/2024, 23/2023, 139/2024, 638/2023, 619/2023, 417/2023, 349/2023, 304/2023, 345/2023, 211/2023, 203/2022, 784/2021, 414/2023, 809/2022, 750/2022, 305/2022, 821/2022, 785/2021.

CAIGG

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Documentos Técnicos del CAIGG

A cerca de los Documentos Técnicos del CAIGG (DT)

Los Documentos Técnicos del CAIGG constituyen orientaciones especializadas destinadas a fortalecer y apoyar el ejercicio de la auditoría interna en el sector público. Abordan un conjunto amplio y estratégico de materias, entre ellas la gestión de riesgos, la prevención de la corrupción, la probidad administrativa, la auditoría interna, el gobierno corporativo, el control interno y la gestión de riesgos financieros, contribuyendo a la mejora continua y a la alineación con buenas prácticas nacionales e internacionales.

Propiedad intelectual

El contenido de este documento es de propiedad del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). Se permite la reproducción parcial de este documento únicamente con fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente la fuente, el título completo y la autoría correspondiente.