

**CENTRO INTERAMERICANO DE
ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS**

**“LA COBRANZA COACTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
FACULTAD, OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA”**

**FLORA MA. CASTILLO CONTRERAS
MÉXICO D.F., FEBRERO 2009**

AGRADECIMIENTO

A Raquel Ayala, quien sin su atinada dirección y apoyo no hubiera sido posible la consecución de esta meta.

A los compañeros Funcionarios Fiscales de las diversas Administraciones Tributarias de América Latina, así como de la Red de Antiguos Alumnos de la Maestría en Administración Tributaria y Hacienda Pública Internacional (RAAM), los cuales me brindaron valiosos datos para completar este proyecto.

A mis compañeros de la Administración Local de Recaudación del Sur del D.F., Felix Ariel Mercado, Ma. Cecilia Arredondo y Drenick Dominguez por su invaluable apoyo.

Al Servicio de Administración Tributaria de México, porque ha sido mi segundo hogar y mi escuela.

LA COBRANZA COACTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. FACULTAD, OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA.

ÍNDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN _____	5
1. LA COBRANZA DE ADEUDOS FISCALES EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA _____	11
1.1. TIPOS DE COBRANZA _____	11
1.1.1. COBRANZA PERSUASIVA O AMIGABLE _____	11
1.1.2. COBRANZA COACTIVA O EJECUTIVA _____	23
1.2. PRINCIPALES CONCEPTOS QUE RIGEN LA NORMA DE COBRO _____	36
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COBRANZA EN LAS DIFERENTES ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DE AMÉRICA LATINA _____	55
2.1. ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN EN DIVERSOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA _____	55
2.1.1. ARGENTINA _____	55
2.1.2. BRASIL _____	58
2.1.3. COLOMBIA _____	61
2.1.4. CHILE _____	63
2.1.5. ECUADOR _____	65
2.1.6. GUATEMALA _____	67
2.1.7. MÉXICO _____	70
2.1.8. PERÚ _____	72
2.1.9. REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA _____	75
2.1.10. REPÚBLICA DOMINICANA _____	77
2.1.11. URUGUAY _____	79

2.2. ESTRUCTURA DE LAS ÁREAS DE COBRANZA EN LAS DIFERENTES ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DE AMÉRICA LATINA.	83
2.3. RESULTADOS DE RECUPERACIÓN DE COBRO EN AMÉRICA LATINA.	95
2.4. PRINCIPALES PROBLEMAS Y MEJORES PRÁCTICAS PARA EL COBRO DE ADEUDOS FISCALES EN LOS DIVERSOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.	98
3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA COBRANZA COACTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	105
3.1. ¿POR QUE CONTAR CON UN APARATO FUERTE DE COBRO COACTIVO?	105
3.2. DIFERENCIAR UN CRÉDITO FISCAL	108
3.3. HERRAMIENTAS	110
3.3.1. MÉTODOS TRADICIONALES	111
3.3.2. EXPERIENCIAS APLICABLES EN MÉTODOS	114
3.4. INTERACCIÓN CON ORGANISMOS EXTERNOS A LA AT	116
3.5. ORGANIZACIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	120
3.6. ALGUNOS CONCEPTOS DE COBRANZA MERCANTIL	122
3.7 ASPECTOS DIVERSOS	126
4. PROPUESTAS A FUTURO	128
4.1. INTEGRACIÓN DEL ÁREA DE COBRANZA	128
4.2. MEJORAS A FUTURO	130
4.3. COOPERACIÓN INTERNACIONAL	140
- CONCLUSIONES	146
- BIBLIOGRAFÍA	147

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas de los países de América Latina, consiste en la gran inequidad entre sus sociedades, de acuerdo a las estadísticas e indicadores de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ya que en un muestreo de seis países de América Latina, para el año del 2006 (como ejemplo se observa la tabla siguiente), en el primer decil de la población total de dichos países, se concentra apenas el 1.22% de la riqueza, mientras que en el último se aglutina el 41.53% del ingreso. Esta situación requiere de una urgente redistribución de la riqueza, misma que debe ser realizada principalmente a través del gasto público proveyendo educación, servicios de salud y sobre todo seguridad social, y la única manera sana de proveer recursos a los países en vías de desarrollo, es a través de los ingresos tributarios.

ESTADÍSTICAS E INDICADORES SOCIALES

Pobreza y Distribución del Ingreso

Distribución del Ingreso de las Personas por Deciles

(Porcentaje del Ingreso Nacional Total)

2006

Deciles	Brasil	Chile	Ecuador	Panamá	México	Venezuela	Promedio
Decil 1	0.79	1.48	1.32	0.69	1.53	1.51	1.22
Decil 2	1.73	2.61	2.45	1.76	2.69	3.06	2.38
Decil 3	2.50	3.45	3.26	2.87	3.60	4.15	3.31
Decil 4	3.35	4.31	4.36	3.98	4.47	5.28	4.29
Decil 5	4.34	5.28	5.30	5.16	5.55	6.44	5.35
Decil 6	5.57	6.47	6.61	6.66	6.85	7.88	6.67
Decil 7	7.30	8.10	8.34	8.67	8.46	9.71	8.43
Decil 8	9.72	10.60	10.83	11.55	10.88	12.16	10.96
Decil 9	15.10	15.54	15.42	17.18	15.56	16.41	15.87
Decil 10	49.60	42.16	42.11	41.47	40.42	33.40	41.53

Fuente: CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: División de Estadística y Proyecciones Económicas. Unidad de Estadísticas Sociales, sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

Muchas son las razones por las cuales no se recauda lo deseado en América Latina, destacando la falta de conciencia de participación en el gasto público de la sociedad en general. Esta situación se deriva principalmente de que estos países son proveedores de recursos primarios como petróleo o metales preciosos, mismos que en general a través de su tasación o por la propia

comercialización, proveen de un gran porcentaje de recursos para el gasto público, generando la imagen de que es obligación del Estado el proveer todos los recursos que requiere para funcionar. El escenario descrito, ha generado una falta de responsabilidad de cooperación al gasto público por los entes generadores de riqueza a todo nivel, que debe ser contrarrestada a través del actuar de la nación. Factores como la alta corrupción, que genera desconfianza en el destino del gasto público, la falta de transparencia al rendir cuentas, entre otros aspectos, inciden en dicha falta de conciencia tributaria. Es responsabilidad del gobierno el luchar contra esas conductas de manera que la percepción de transparencia en la ciudadanía, aumente. Sin embargo, existe un factor también muy importante como herramienta de mejora en el actuar de los contribuyentes y es la Administración Tributaria (AT).

Las Administraciones Tributarias tienen la responsabilidad de aplicar las Leyes Tributarias, de manera equitativa, general, transparente y garantizar los derechos de los contribuyentes. Asimismo, son organizaciones que deben ser eficientes, modernas, autónomas en sus decisiones administrativas y técnicas, con personal capacitado y adecuado y que genere acciones que conlleven a elevar la recaudación a los niveles óptimos, combatiendo la evasión, elusión y fraude tributario así como el contrabando. Para ello, se deben establecer controles sobre el comportamiento tributario bien sea a través de revisiones masivas, revisiones intensivas, cruces de información, exigencia de pago de adeudos fiscales además de proporcionar asistencia al contribuyente.

Ninguna acción de las descritas, surten el efecto deseado sobre la ciudadanía obligada, si no generan riesgo, tanto en el contribuyente cumplido como en el incumplido que esté obligado a hacer frente a sus deberes tributarios. Y el riesgo se vuelve nulo cuando a pesar de que se descubre una omisión en el pago de impuestos, un contrabando o una falta de cumplimiento a las obligaciones tributarias, no se sanciona.

He aquí la importancia del tema de la Cobranza de créditos fiscales. En primer lugar, es un tema de equidad tributaria el exigir al contribuyente que pague lo que adeuda al Estado igual que aquellos contribuyentes que cancelaron sus obligaciones en el momento oportuno. Una vez que se ha generado la deuda tributaria a favor del fisco, éste está en la obligación de recuperar dicho crédito fiscal como parte de la acción obligatoria de cualquier Estado. Paralelamente, la omisión o inoportunidad de la Administración Tributaria en hacer efectivas dichas deudas, puede tener graves consecuencias e impacto en el nivel de conciencia y responsabilidad ciudadana en materia tributaria.

Efectivamente, cuando las diferencias o multas por infracción a la legislación fiscal no son cobradas, el efecto de la acción que generó el adeudo a cobrar, se vuelve contrario al de su intención primera, que es la de generar riesgo, crear conciencia y presencia fiscal y sancionar al incumplido, ya que entonces dicho ente, buscará la manera de caer en la gran masa de créditos no cobrados para evitar hacer frente a sus deberes y generará que el resto de la sociedad perciba esta conducta para imitarla.

La única razón que provoca este fenómeno, es la carencia de un sistema adecuado y eficiente de recuperación de adeudos fiscales. Las principales razones, a manera enunciativa, pueden ser las siguientes.

- **Valoración y rol del área de Cobranza en las AT.**

La principal razón para la falta de valoración o minimización de la importancia del área de cobranza es la preponderancia que se le ha dado al control sobre la función de cobro. Ese poco peso se debe entre otras razones a la inoperancia que tradicionalmente han tenido las áreas y a la inoportunidad del cobro por problemas de diseño legal de los sistemas de recupero, ya que en muchos casos la AT no tiene la facultad administrativa coactiva y depende de otros, como el sistema judicial u organismos especializados para realizar el cobro y no ha sido una facultad que tradicionalmente ha tenido la administración como si es el caso de la fiscalización o el control.

Por otro lado, se ha elevado la Asistencia al Contribuyente (función sumamente importante en cualquier AT moderna) a una función básica, sin que previamente se hayan simplificado los trámites o las leyes. En el estudio denominado “*Paying Taxes 2009*” elaborado por el Banco Mundial en conjunto con la firma *PricewaterhouseCoopers*, elaborado por segundo año consecutivo, mismo que puede ser consultado en la página Web de dicha firma; se efectúa un análisis de la dificultad para pagar impuestos en diferentes países desde el punto de vista de una empresa mediana promedio. Salvo algunas excepciones como Chile, República Dominicana, Perú y Ecuador, en general, nuestros países son sumamente complicados en sus trámites de pago de contribuciones.

Facilidad para Pagar Impuestos

2009

País	Facilidad de Pago
Chile	41
Estados Unidos	46
Ecuador	69
Dominicana Rep.	72
Perú	85
Paraguay	102
Guatemala	120
El Salvador	124
Argentina	134
Honduras	137
Colombia	141
Brasil	145
México	149
Costa Rica	152
Nicaragua	162
Uruguay	167
Panamá	172
Bolivia	176
Venezuela	177

Fuente: Paying Taxes 2009, The global picture

En el aspecto de auditorías (de cualquier contribución o de comercio exterior), siendo la herramienta más “convinciente” de las AT, ya que por ésta se evalúa el cumplimiento de las obligaciones, su uso ha sido básico aunque algunas veces indiscriminado por lo que se han efectuado grandes esfuerzos de mejorar la programación con métodos científicos y redes neuronales. Sin embargo al tener grandes bases de contribuyentes sin censar, muchas veces se concentran en los mismos sectores de contribuyentes y la intención principal se vuelve encontrar diferencias en vez de corregir actuaciones, factor que ha desgastado la eficiencia de los actos de inspección independientemente de que las liquidaciones que se generen, sean o no cobradas.

Por lo expuesto previamente, tradicionalmente se han dejado en segundo término, acciones contundentes de las AT, como el cobro de las diferencias generadas por Auditoría, o las revisiones extensivas, es decir, un crédito no cobrado, como se explicó anteriormente, nulifica la acción que lo generó.

- **Falta de personal especializado en la materia, con el perfil adecuado.**

De la mano con el punto anterior, resulta que al enfocarse a las labores ya mencionadas, la mayor parte de los recursos de las AT, el factor humano es el recurso más importante, el cual se ha especializado de mejor manera en las funciones ya descritas. En gran parte de las AT Latinoamericanas (que no en todas, pues hay honrosas excepciones que han implementado medidas de personal adicional incentivado por los casos que recuperan), se carece en el área de cobro del personal mínimo indispensable y en muchas ocasiones no cumple el perfil deseado, ya sea porque los funcionarios tradicionalmente habían sido elegidos políticamente y el operativo en base a políticas sindicales, o sencillamente por no tener los perfiles definidos ni una política eficiente de recursos humanos.

Aunado a lo anterior, se suma la falta de capacitación del personal de las AT, lo que origina retraso en los trámites y el real aprovechamiento de cualquier avance que se realice en términos organizacionales y tecnológicos, lo que provoca una baja productividad y calidad en el servicio.

- **Falta de herramientas tecnológicas y alianzas estratégicas.**

De igual manera y siguiendo la misma lógica, falta el desarrollo de sistemas tecnológicos y de trabajo en muchas AT Latinoamericanas en la función de Cobranza. Utilización de bases de datos, trabajar en el desarrollo de procesos claros y definidos alineados con el resto de las funciones de la AT, aprovechamiento de la experiencia acumulada, coordinación electrónica con terceros gubernamentales involucrados en el proceso de cobro como los catastros o bancos, etc., son ejemplos de sistemas ausentes en muchos casos.

- **Exceso de cartera cobrable y metas no acordes con la capacidad establecida.**

Falta coordinación entre la capacidad de emisión de créditos fiscales y la capacidad de recupero establecida. Es cierto que si la AT encuentra diferencias u omisiones debe actuar en cualquier caso, pero también es cierto que actuar sobre casos incobrables o incosteables, le cuesta en

imagen, presencia y costos al pueblo que contribuye al gasto público y que quiere ver sus recursos de la mejor manera invertidos. Asimismo, existe la tendencia en todos los países en vías de desarrollo, de exceder la capacidad de los Órganos Gubernamentales, en relación a las metas que se establecen. Este hecho ocasiona, independientemente de una productividad mermada, una mala calidad en los actos que se emiten, teniendo como consecuencia, violaciones de las garantías individuales de los gobernados en algunos casos, que mejor pudieran evitarse.

- **Alta litigiosidad fiscal en los países de América Latina.**

Justamente lo mencionado al finalizar el punto anterior, se ha convertido en el principal pretexto para que el contribuyente impugne todo tipo de resolución de la autoridad fiscal, sea o no procedente. Independientemente de que sí existe un porcentaje elevado de errores de actuación, también es cierto que los niveles de impugnación son mucho mayores que el de los actos equívocos. La falta de medios alternos para resolución de conflictos, derivados de una cultura de desconfianza (por supuesto basada en la triste experiencia de casos de corrupción), han provocado también un alto porcentaje de litigiosidad. El problema no es este fenómeno, sino que al final del recurso, que generalmente dura años, el deudor y/o sus bienes desaparecieron y todo el tiempo y esfuerzo invertido no genera beneficio alguno. Adicionalmente crea que un alto porcentaje de la cartera, suspenda su cobro y se vaya añejando.

- **Carencia de una efectiva facultad administrativa de cobro.**

En países de América Latina como Brasil y Chile, la Cobranza, no se realiza por parte de la AT sino por un órgano externo. Los resultados son radicalmente opuestos como se verá más adelante, pues mientras que en Chile los niveles de recupero son satisfactorios, los de Brasil apenas llegan al 1% del valor de cartera. Sin embargo, y dentro de la lógica tributaria del resto de países así como de países desarrollados, ha resultado más eficiente que la propia AT que mantiene conocimiento histórico de los contribuyentes que maneja, sea la misma que realice las tareas de cobro. Aunque se profundice posteriormente, inclusive en Chile, se logra un mayor recupero desde el área de Auditoría que cuando llega a la Tesorería General, pues es indiscutible que hay más elementos de conocimiento del contribuyente revisado, dentro de la AT.

De igual manera en este apartado, consideramos que hay disparidad en los países de América Latina, en cuanto al tipo metodológico de cobro de créditos fiscales. Esto es, existen tres tipos de Cobranza Fiscal, legalmente hablando.

1. La Cobranza Administrativa

Es cuando la propia AT u Órgano facultado, dispone de la llamada “potestad de auto tutela”, esto es, la AT por si misma declara la existencia de un derecho y mediante actos administrativos, sin necesidad de acudir ante una instancia judicial, puede reclamar ese derecho en este caso de cobro y requerirlo por medios coactivos incluso. Colombia, Perú y México como ejemplo, tienen la atribución de este tipo de cobranza e inclusive, es el modelo que presenta el Código Tributario del CIAT en su artículo 122.

2. La Cobranza Judicial

La cual se refiere a que la facultad de reclamación y cobro de un adeudo fiscal, recae en el órgano jurisdiccional de un país.

3. Modelo Mixto

Que señala que aunque las facultades de cobro se encuentran en las AT, para poder realizar actos de cobro coactivo, entre ellos la aplicación de medidas cautelares, se requiere la autorización de un juez, como son los casos de Chile y Argentina.

Si bien los niveles de recupero en general y como se observará más adelante, son bajos en América Latina, y adicionalmente, uno de los países que mejor tasa de cobro tiene es Argentina, donde se aplica el modelo mixto, es aconsejable que el modelo administrativo sea el más viable para el área de cobro de las AT. Los países de la OCDE con mejores resultados utilizan este esquema. Al respecto, en el boletín denominado "Foro Fiscal Iberoamericano, emitido por la Red de Antiguos Alumnos de la Maestría Internacional en Administración Tributaria (RAAM) en su sexto número emitido en junio del 2008, donde se publicó el primer foro de debate de dicha red por 2008, en el cual participaron expertos fiscales de toda América Latina, se concluyó, que la cobranza en la vía administrativa es la mejor técnica de recuperación de la deuda, por la rapidez, eficiencia, menor costo, especialización del propio personal de la Administración Tributaria y reducción de la litigiosidad.

Con los puntos expuestos con anterioridad, se ha tratado de exponer de manera resumida, la importancia de la función de Cobranza en la AT y algunos de sus principales problemas, destacándose la necesidad de contar con la función completa dentro de la misma AT, es decir, la Cobranza Coactiva, para efecto de coordinación con el resto de las áreas y por el propio conocimiento del contribuyente. Sin embargo nos falta analizar las diversas legislaciones y métodos del propio esquema de cobro de los países de América Latina, procurando hacer un análisis de las experiencias sobresalientes para elaborar propuestas de mejora en herramientas, organización y métodos en las formas de cobro forzoso para lograr una verdadera sensación de riesgo en el contribuyente incumplido.

1. LA COBRANZA DE ADEUDOS FISCALES EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

A continuación se presentan en forma resumida, las principales características del proceso de cobro de adeudos fiscales en las Administraciones Tributarias.

1.1. TIPOS DE COBRANZA

Existen diferentes métodos y fases de recuperación de adeudos fiscales en las diferentes Administraciones Tributarias de todo el mundo, sin embargo pueden englobarse en dos fases:

- La Cobranza Persuasiva, amigable o previa a la coerción.
- La Cobranza Coactiva.

1.1.1. COBRANZA PERSUASIVA O AMIGABLE.

La cobranza previa a la fase coercitiva, engloba todo tipo de acciones que se realizan para la consecución del pago de una deuda fiscal antes de llegar a la fase ejecutiva. En general es el método mas económico y sencillo para cualquier Administración Tributaria, y va ligado íntimamente a la eficiencia del cobro coactivo, esto es, mientras mas contundente y efectivo sea el cobro a través de la ejecución, el contribuyente preferirá llegar a un arreglo previo antes de la ejecución de sus activos.

En otras palabras, privilegiar la gestión de cobro administrativa, haciendo hincapié en esta etapa y dejando la judicial sólo para los casos en los que haya sido imposible el cobro administrativo se denomina "**Cobro Persuasivo**".

Esta etapa de la cobranza, en la mayor parte de los países de América Latina, no se encuentra regulada en su totalidad o no es práctica común contrario a lo que pasa en los países desarrollados, como se puede apreciar en el cuadro que se presenta a continuación; aunque se va desplegando con cierta intensidad en las AT de América Latina, con la finalidad de destinar los mayores y mejores esfuerzos al Cobro Coactivo.

**ATRIBUCIONES DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DE AMÉRICA
LATINA POR TIPO DE COBRO**

PAÍS	COBRO PERSUASIVO	COBRO COACTIVO
Argentina	NO ¹	Si
Brasil	NO	SI ²
Chile	SI ³	SI
Colombia	SI	SI
Costa Rica	SI	SI
Ecuador	SI	SI
Guatemala	SI	NO ⁴
México	SI	SI
Nicaragua	Si	SI
Perú	SI	Si
Republica Dominicana	SI	Si

- 1.- No tiene la atribución pero realiza algunas acciones previas al cobro coactivo, que se menciona en el cuadro "Forma de Cobro Persuasivo por País".
- 2.- No se realizan en la AT brasileña, lo realiza la Procuraduría General de Hacienda Nacional.
- 3.- No se realiza en la AT, se realiza por la Tesorería General de la Republica.
- 4.- Lo realiza el Poder Judicial.

FUENTE: CUESTIONARIOS SOBRE COBRANZA ENVIADOS POR MIEMBROS DEL CIAT; RED DE ANTIGUOS ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACION TRIBUTARIA (RAAM).

En esta fase, las AT de países desarrollados coinciden en que debe ser utilizada la Cobranza Persuasiva o Amigable para la gran mayoría de los adeudos y seleccionar de manera cuidadosa los que pasen a la siguiente etapa. En América Latina, en los últimos años se ha comenzado a explorar este concepto, esto es, procurar seleccionar o segmentar adeudos, ya sea por su monto o importancia, a efecto de que los esfuerzos del cobro coactivo, estén mejor direccionados.

Las técnicas más utilizadas en esta etapa son las siguientes:

Notificación de Cartas y/o Mensajes

Se le envía al contribuyente una misiva invitándolo a que liquide sus adeudos, antes de que éstos sean cobrados de manera coactiva o en su caso si no se encuentran firmes aún, antes de la situación de firmeza. Debe contener el total de adeudos del contribuyente, desglosados por monto histórico y sus accesorios. En caso de existir facilidades de pago aplicables a sus adeudos, mencionar los mismos. Incluir los derechos de los contribuyentes así como los números telefónicos y direcciones de las oficinas de contacto y la fecha de vigencia.

En caso de contar con bases de datos inexactas de los contribuyentes, es importante señalar que son cifras preliminares o que pueden existir mas adeudos, esto, en función de que, de tener error en contra de la AT pudiera convertirse en un medio de impugnación.

Son requerimientos informales y deben apercibir al contribuyente de manera amigable.

Estas notificaciones pueden llevarse a cabo a través de diversos medios:

- De correo electrónico
- Del correo ordinario
- De celulares
- De la página Web de la AT en apartados especiales o en la cuenta tributaria del contribuyente.

Requerimientos de advertencia

En países donde aún no se implementa la técnica de Cobranza Persuasiva, se utilizan notificaciones fundamentadas en ley, que son realizadas en el periodo en que no es exigible el crédito, a efecto de recordarle al contribuyente las fechas de vencimiento de pago. Son simplemente cartas informativas de las obligaciones de los deudores, a manera de invitarlos a que cumplan en tiempo y evitar un procedimiento de cobro.

La diferencia fundamental entre estos requerimientos y las notificaciones amigables, consiste en que los primeros, solo pueden ser elaborados por el adeudo que está próximo a vencerse, las notificaciones o invitaciones pueden, y es lo más recomendable, abarcar todos los créditos de un contribuyente deudor.

Gestión Telefónica

Cuando se cuenta con infraestructura tecnológica y recursos, una técnica muy usada en la actualidad, tanto por el ahorro de tiempo que representa como por la certeza que brinda de confirmar el contacto del deudor, consiste en la gestión telefónica de cobranza. Esta función puede llevarse a cabo por la AT, o ser un Servicio Tercerizado en cuanto al contacto con el contribuyente.

La gestión telefónica se utiliza para invitar al pago al contribuyente deudor, para orientarlo, para informarlo o para recibir retroalimentaciones.

Puede implementarse de las siguientes maneras:

- *A través de una Central de Llamadas, también llamada "Call Center"*
Realización de llamadas por un asesor, especializado o no, para dar información y requerir de pago. En el caso de ser operador no especializado, únicamente podrá dar información y tomar datos. En caso contrario, podrá orientar al contribuyente más profundamente sobre las diversas alternativas de pago o cancelación. También puede trasladar el tema a un asesor especializado. El gran problema en América latina de este esquema, son las bases de datos de cobranza contaminadas, ya que ello significa que muchas llamadas son inútiles para recaudación por falta de actualización del estado de los adeudos, pero por otro lado, sirven para efectos de depuración
- *Por el mecanismo de Respuesta Vocal Interactiva (IVR)*
Es una herramienta informática de generación y explotación de soluciones de respuesta vocal interactiva (IVR) destinadas a la automatización del proceso de atención o realización de llamadas telefónicas que recibe o realiza la administración. Es un sistema de respuesta interactiva, orientado a entregar y/o capturar información automatizada a través del teléfono permitiendo el acceso a los servicios de información y operaciones autorizadas, las 24 horas del día. El IVR puede realizar y atender las llamadas e interactúa con el contribuyente deudor a través del teclado de su teléfono u opcionalmente, mediante funcionalidades de reconocimiento de voz, ofreciendo la información solicitada por el llamante mediante la reproducción concatenada de mensajes grabados, mediante la conversión de texto a voz y/o el envío de fax, e-mail y SMS, permitiendo consultar y escribir en las bases de datos de la organización a petición de la AT.

Contacto directo con los contribuyentes

El contacto directo con el contribuyente deudor, es el método que utiliza más recursos de la AT y es fundamental para la recuperación amigable de adeudos significativos. Por esta razón, usualmente es considerada como segunda opción en el ámbito de la cobranza persuasiva.

Permite conocer al deudor, a la vez que se le brinda asesoría de calidad de las opciones de pago. Por un lado, pueden utilizarse técnicas de convencimiento, procurando causar empatía, y por otro con la ayuda de la ley, provocar preocupación en el deudor a efecto de llevar a una respuesta de pago.

Es una técnica que necesita especialización, no solo en cobranza tributaria, sino en atención y trato al público. También es, como cualquier área de contacto, susceptible a la corrupción, por lo que debe ser un instrumento con mecanismos de control efectivos.

En América Latina, muchos países utilizan diversas herramientas de cobranza persuasiva. Destacan los esfuerzos de Colombia, cuya AT, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), ha logrado cifras record de recuperación de cartera a partir de que comenzó a utilizar técnicas de cobranza persuasiva, en este caso, herramientas de “marketing”, es decir, combinación de elementos para negociación y convencimiento. Su personal se capacita con técnicas de persuasión y llevan un control estricto de registro de las visitas de los contribuyentes. En el caso de Ecuador y Perú, se han efectuado grandes esfuerzos en el establecimiento de sistemas de audio respuesta. En Perú inclusive, se contrató a un proveedor externo que recibe comisión por los montos recuperados. En México, a partir de 2008, se puso en marcha una Dirección Central exclusivamente dedicada a la cobranza persuasiva.

En general, en el cuadro siguiente se muestran las principales técnicas persuasivas que utilizan las AT Latinoamericanas.

FORMA DE COBRO PERSUASIVO POR PAÍS

PAÍS	MEDIO PERSUASIVO
Argentina	<p>La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), a través de las áreas de servicios al contribuyente, realiza campañas mediante el envío de notificaciones por escrito para el exhorto de pago de deuda, misma que comprende el monto de la deuda y sus recargos.</p> <p>Por medio del correo electrónico, se informa al contribuyente sobre campañas, servicios y asesoramiento para regularizar su deuda tributaria.</p>
Brasil	<p>La Receita Federal do Brasil (RFB), no cuenta con un procedimiento persuasivo vía telefónica, sin embargo, de manera optativa se pueden realizar llamadas a los deudores tributarios.</p> <p>La RFB notifica e invita por escrito al deudor para que salde su deuda de forma amigable, para lo cual se establece un plazo de treinta días para que el contribuyente efectúe el pago voluntario, antes de iniciar el proceso coactivo</p>
Chile	<p>La Tesorería General de la República, invita al contribuyente telefónicamente hasta en cuatro ocasiones indistintamente sin margen de tiempo (tanto a teléfonos fijos como celulares). Los números telefónicos son proporcionados por los propios contribuyentes en sus declaraciones de impuestos, los cuales son registrados en la Cuenta Única Tributaria.</p> <p>La Tesorería envía a los deudores tributarios, documentos llamados Cartas de Cobranza Administrativa, en las cuales se indica el monto de la deuda y los beneficios a los cuales puede acceder el contribuyente para regularizar su situación tributaria, como lo son los convenios de pagos, los porcentajes de condenación de intereses y multas y canales de pago, entre otros.</p> <p>También se invita a los contribuyentes a acercarse a las oficinas de la Tesorería, para pagar su deuda o regularizar su situación tributaria celebrando un convenio de pago, donde se otorga al contribuyente la facilidad de pagar hasta en 12 cuotas su deuda.</p>

Colombia	<p>La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) junto con la contratación de terceros, realizan llamadas telefónicas a deudores morosos, hasta por cinco veces y se realizan preferentemente a teléfonos fijos.</p> <p>Asimismo emite cartas informativas y avisos de cobranza previas, informando al contribuyente el monto de la deuda pendiente, y se le proporciona información de los beneficios tributarios, disminución de intereses y facilidades de pago.</p> <p>El personal de la DIAN cita a los contribuyentes y registra su visita cada que se presentan en la Administración. Actualmente la norma permite la facilidad de pago, y mediante una serie de requisitos, se le fracciona la deuda en cuotas. El personal también es capacitado con técnicas de persuasión para una eficiente atención.</p>
Costa Rica	<p>La Dirección General de Tributación (DGT), invita a los contribuyentes vía telefónica para que en un plazo de 3 días, cancele la deuda o se presente a la Administración. Para los Grandes Contribuyentes se deja a criterio del Coordinador del Área realizar o no las llamadas, en consideración a la gestión personalizada que se da con estos contribuyentes.</p> <p>La DGT notifica avisos de cobro administrativo y cartas informativas, informando el monto de la deuda del contribuyente.</p>
Guatemala	<p>La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), cuenta con el servicio de llamadas a los contribuyentes deudores, realizadas por los propios funcionarios hasta en seis ocasiones, tanto a teléfonos móviles como fijos, por deudas de hasta dos años de antigüedad.</p> <p>Envía mensajes al correo electrónico del contribuyente, recordando vencimientos o deudas tributarias pendientes de pago.</p> <p>También notifica avisos de cobranza previos a la notificación o ejecución de la cobranza.</p> <p>La SAT cita a los contribuyentes para admitir reconocimiento de deuda y otorgar facilidades de pago.</p>

Ecuador	<p>El Servicio de Rentas Internas (SRI) cuenta con los siguientes sistemas para comunicarse vía telefónica con los contribuyentes deudores:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Llamadas persuasivas realizadas por agentes de cobranzas▪ Sistema de llamadas entrantes de atención telefónica vía Contact Center de la Administración.▪ Contact Center, llamadas salientes automáticas por agente, con las cuales busca persuadir al contribuyente de realizar su pago de deudas fiscales.▪ Sistema de llamadas masivas vía IVR (Respuesta Interactiva de Voz), la que informa entre otras funcionalidades, la existencia, montos y medios de contacto de las obligaciones tributarias de los contribuyentes. <p>El SRI envía mensajes al correo electrónico del contribuyente, recordándole vencimientos o deudas tributarias pendientes de pago.</p> <p>Asimismo el contribuyente a través de la página Web de la Administración y con su clave de acceso puede conocer sus obligaciones pendientes y realizar su pago a través de la generación automática de los formularios de pago y el cálculo de intereses a la fecha de la consulta, asimismo, se emiten recordatorios de incumplimientos antes del inicio del cobro coactivo.</p> <p>El SRI cita en algunos casos a contribuyentes para otorgarle facilidades de pago, previa solicitud del contribuyente.</p>
---------	--

México	<p>El Servicio de Administración Tributaria (SAT) cuenta con el sistema de Generación automática de llamadas telefónicas, para contribuyentes con adeudos</p> <p>Emite correos electrónicos con formulario de pago electrónico anexo</p> <p>El SAT envía a los contribuyentes cartas con formulario de pago anexo.</p> <p>Asimismo, existe el mini sitio que ha sido publicado en la página del SAT (www.sat.gob.mx) donde, se explica de manera sencillas las acciones asociadas al cobro persuasivo, con la facilidad para el contribuyente de ingresar a la consulta para validar si la carta que está recibiendo fue efectivamente por el SAT, o bien, si el teléfono en el cual recibió una llamada de cobro persuasivo fue marcado por sus agentes.</p>
Perú	<p>La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) cuenta con un proveedor encargado de realizar las llamadas telefónicas por las cuales recibe una comisión por los montos recuperados. El servicio consiste en dos fases de llamadas telefónicas, mismas que se harán en tres intentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llamada automática a través de un IVR (Respuesta Interactiva de Voz). ▪ Llamada personalizada a través de un gestor de cobranza. <p>A través de un Buzón Electrónico, el SUNAT ha implementado un mecanismo de envío de mensajes al contribuyente (de carácter informativo, con recordatorios de fechas de vencimiento) y este puede consultarlo con el uso de una clave personal (Clave SOL) en la página Web de la Administración.</p> <p>La SUNAT ha implementado Centros de Control y Fiscalización donde se cita a los contribuyentes para obtener un compromiso del pago y se hace seguimiento al compromiso.</p>

República Dominicana	<p>La Dirección General de Impuestos Internos (DGII) tramita la deuda de los contribuyentes y acuerdos de pagos a través de llamadas telefónicas (teléfonos fijos o móviles), las cuales son realizadas por el Departamento de Cobranzas de la Administración Tributaria,</p> <p>Normalmente se realiza una llamada de recordatorio quince días antes de la fecha límite de pago, la última semana previa al vencimiento de la deuda las llamadas se realizan diariamente hasta el pago.</p> <p>La DGII, emite cartas informativas antes del vencimiento de pago, donde se informa del monto del impuesto adeudado con los intereses y recargos actualizados a la fecha de notificación.</p> <p>También se notifican las deudas tributarias a través de la página Web, el contribuyente accede mediante su clave de usuario.</p>
Nicaragua	<p>Se realizan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas telefónicas. • Notificación de un día. • Citas. • Visitas

Fuente: - Servicio de Administración Tributaria, México. www.sat.gob.mx

- Ministerio de Finanzas de Ecuador. www.mef.gov.ec

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Nicaragua. www.hacienda.gob.ni

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Colombia.
www.dian.gov.co

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Costa Rica.
www.hacienda.go.cr

- CIAT: Cuestionarios sobre Cobranza, enviados por miembros del CIAT

- Red de antiguos alumnos de la Maestría en Administración Tributaria (RAAM),

El recurrir a la cobranza persuasiva, deriva de la alta concentración de adeudos en las AT y la extremadamente baja recuperación, misma que ha provocado que se replanteen métodos de recupero, división de esfuerzos para enfocar los recursos especializados al cobro coactivo y a la vez, seleccionar para esta etapa, los adeudos mas importantes, es decir, segmentar cartera.

Diferencia entre Cobro Persuasivo y Periodo Voluntario de Pago

Se ha expuesto la fase de cobro persuasivo, definiendo esta, como la etapa en que la Administración Tributaria, de manera amigable acude con el contribuyente deudor para la liquidación de sus adeudos fiscales. El momento en que esta actividad se realiza, puede ser durante el periodo voluntario de pago, durante el proceso de alguna controversia o incluso en vigilancia de obligaciones previa al requerimiento, por lo cual, el periodo voluntario de pago, no debe confundirse con la técnica persuasiva.

Lo anterior en base a que este lapso, es el plazo con que cuenta el contribuyente deudor, ya notificado formalmente para liquidar, convenir o impugnar sus adeudos y habitualmente genera diversos accesorios como recargos, actualizaciones o multas, que difieren de acuerdo a la legislación de cada país. Acto seguido, el paso inmediato, es el cobro coactivo.

Algunos Casos Exitosos.

Es importante mencionar los casos de algunos países de la OCDE que utilizan las prácticas de cobranza persuasiva como práctica común y que les han dado buenos resultados en el sentido de que han logrado disminuir el costo del recupero.

Estados Unidos de América

La Administración Tributaria de los Estados Unidos de América, Internal Revenue Service (IRS) ha utilizado por mucho tiempo las técnicas de cobro persuasivo. Principalmente por dos vías, a través de tecnologías de comunicación y por atención personalizada.

Respecto al aspecto tecnológico, en el cobro de cuentas morosas se establece un enlace entre el equipo de distribución automática de llamadas de los computadores centrales para determinar la prioridad del volumen de trabajo y mantener las cuentas. El equipo de distribución automática hace la llamada y una vez que el contribuyente contesta, traspasa la llamada a un funcionario (agente), invocando además la información relevante del sistema en la pantalla de la PC del funcionario que atiende la llamada, el agente ve la información de la cuenta del contribuyente en el computador de escritorio cuando la llamada es conectada por el distribuidor automático de llamadas, el sistema asigna una prioridad al caso y la llamada se hace en el mejor momento del día para contactar a los contribuyentes. En este caso el agente no pierde tiempo llamando sin lograr establecer el contacto. El agente lleva puesto unos audífonos livianos, lo que le deja las manos libres para registrar la información durante la conversación. Días o semanas más tarde, otro agente puede actualizar la misma cuenta a medida que se reciba información nueva o venzan los plazos de pago. Si el número telefónico del contribuyente esta ocupado o no contesta, el computador programa intentos

de llamadas posteriores. Los gerentes pueden medir tanto el desempeño individual como del grupo mediante estadísticas extensas, tiempo real disponible en sus escritorios, en informe impreso o en bases de datos electrónicas.

En la atención personalizada, al contribuyente se le orienta entre otras cosas, que por ley tiene el derecho de ser tratado de una manera profesional, equitativa, rápida y cortés por los funcionarios del IRS y por las Agencias Privadas de Cobro (PCA's siglas en inglés) que trabajan a nombre del IRS. Asimismo, que tiene derecho a un defensor gratuito y a ser asesorado en clínicas, si es de bajos recursos. Además se expone al contribuyente que tiene el derecho a explicar su situación, a través de un reporte sobre información de cobro para comparar su ingreso mensual con sus gastos, y así determinar la cantidad que el contribuyente puede pagar. Basada en su situación, se pueden considerar diferentes maneras de pago; pago a plazos, débito directo de su institución financiera o una deducción de la nómina de su salario o sueldo. Si existe una condición agravante o difícil, puede calificar para un diferimiento o para una oferta de pago en compromiso. Asimismo, en casos de imposibilidad de convenios de pago, el IRS puede extender el período de cobro. Si aun así no puede pagarse la deuda, o no hace esfuerzo para pagar, el IRS puede instruirle acciones para pagarlos, como vender o hipotecar cualquier recurso o bien de su propiedad, o presionarlo para conseguir un préstamo. Si no realiza ninguna de estas acciones, hasta entonces se considera para cobro coactivo.

En este sentido, destaca por su efectividad sus Programas de Voluntarios:

- Voluntario de Asistencia en el Impuesto sobre la Renta (VITA): dirigido a declarantes de bajos ingresos, que no pueden pagar los honorarios de asesoría tributaria; personas que no hablan inglés; personas con impedimentos físicos y ciudadanos de avanzada edad, y a personas con dificultades de audición y visión (publicaciones en Braille).
- Asesoría Tributaria para Ancianos (TCE): diseñado para personas de 60 o más, específicamente los que están confinados en sus hogares o comunidades de retiro.
- Programa de Educación Tributaria para la Comunidad: ofrece seminarios públicos gratis especialmente preparados para grupos con intereses tributarios comunes.

Canadá

La Canada Revenue Agency, (CRA), ha implementado la herramienta denominada "Tele Arrangement", un sistema donde el contribuyente deudor, puede establecer convenios de pago, a través de los tonos telefónicos. Adicionalmente, para el pequeño deudor, la CRA, ha habilitado números libres de costo a su disposición para cuando están efectuando sus declaraciones y generen un balance negativo, puedan establecer arreglos de pagos mutuamente beneficiosos al momento.

Reino Unido.

La AT Británica, Her Majesty Revenue Collection, (HMRC), ha establecido y capacitado a un equipo de cobradores expertos en grandes contribuyentes, que identifican a empresas que pasan por dificultades y pueden convertirse en deudores insolventes. Establecen contacto personal, ofreciendo planes de convenios, que puedan evitarles incremento en sus recargos y costos de la deuda y evitar un posible no cobro.

Para los “deudores primerizos”, esto es, contribuyentes que caen en deuda por primera vez, antes de cobrarles coactivamente, les llaman por teléfono, para explicarles los medios de pago y las consecuencias del no pago.

1.1.2. COBRANZA COACTIVA O EJECUTIVA

Don Juan José Fernández Sánchez, profesor de Administración de Sistemas Tributarios en la Maestría Internacional de Administración Tributaria y Hacienda Pública, expone en el manual de su materia, que el cobro coactivo es:

“aquella fase en que, finalizado el periodo de ingreso voluntario, no se ha producido el ingreso por parte del obligado, debiendo la Administración proceder a ejercitar su facultad de autotutela mediante el uso del procedimiento de ejecución forzosa, que en el caso de obligaciones pecuniarias, es el procedimiento de apremio...El procedimiento de apremio puede definirse como el cauce formal a través del cual se procede a la ejecución forzosa de las deudas tributarias y demás débitos de derecho público”.

Es muy importante para cualquier Administración Tributaria, el poder efectuar ejecutivamente sus decisiones administrativas. Es decir, una vez que se reconoce un derecho u obligación de un contribuyente, debe ser cumplimentado de inmediato, sin que su ejecución dependa de la conformidad del gobernado o de otros organismos.

Esto significa en cobranza gubernamental, que cuando un contribuyente está obligado al pago, independientemente que esté o no de acuerdo, y si a pesar de haber invitado al deudor a pago éste no lo realizase; el crédito debe ser cobrado de manera ejecutiva a menos que se impugne mediante controversias legales ante los Órganos competentes y a la vez garantice el interés fiscal.

El no realizar este procedimiento de inmediato, como sucede en algunos países de América Latina, sino que se espera una resolución de Tribunal competente, puede anular o disminuir la ejecutividad de los actos administrativos, ya que cuestiona el actuar de la Administración Tributaria, y dilata las órdenes de apremio, con el consecuente riesgo del no pago.

Por lo cual, la manera mas efectiva de recuperación de adeudos fiscales, agotado el medio para recuperarlo a través de medios amigables, es requerir de manera coactiva el pago de los mismos, utilizando las atribuciones que confiere la legislación de cada país a la Administración Tributaria o el Órgano facultado para ello como se muestra a continuación.

ORGANISMOS CON ATRIBUCIONES DE COBRO DE ADEUDOS FISCALES EN AMÉRICA LATINA

PAÍS	PERSUASIVO	COACTIVO
Argentina	La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), efectúa algunas acciones.	<p>La AFIP, cuenta para la gestión de la cobranza con el Área de Recaudación que a su vez cuenta con las Áreas de Programación y Normas de Recaudación y Servicio de Recaudación que entre sus funciones está el emitir la boleta de deuda e iniciar el cobro coactivo.</p> <p>El Juicio de Ejecución Fiscal inicia con una demanda entablada ante el juez Federal competente por los abogados que representan a la AFIP denominados agentes fiscales, quienes poseen atribuciones destinadas a impulsar el trámite y asegurar el crédito fiscal. Entre sus funciones están: emitir el mandamiento de pago, disponer la subasta de los bienes embargados y realizar la liquidación posterior a la subasta.</p>
Brasil	La Receita Federal do Brasil (RFB), se encarga del proceso del pago de deuda de forma amigable.	El Cobro Coactivo se efectúa por la Procuraduría General de la Hacienda Nacional, Órgano del Poder Ejecutivo formado por abogados de dicha entidad

Chile	<p>La Tesorería General de la República (TGR), es la encargada de realizar las acciones para el cobro persuasivo.</p>	<p>La TGR, es el organismo que tiene a su cargo la cobranza judicial o administrativa. Específicamente la labor de cobranza la efectúan las Tesorerías Regionales y Provinciales y la Sección Grandes Deudores del Departamento de Cobranzas y Quiebras. Cada Tesorería Regional y Provincial cuenta con un Juez Especial, un Área de Operaciones (control de ingresos y egresos) y un Área de Cobranzas, ésta última está conformada por un Jefe de Cobranza, Abogados, Procuradores y otros Administrativos</p>
Colombia	<p>La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se encarga del envío e invitación a los contribuyentes de forma amigable y únicamente se contrata a terceros para realizar llamadas telefónicas.</p>	<p>La DIAN, a nivel central cuenta con la Dirección de Gestión de Ingresos, que reporta directamente a la Dirección General, a su vez cuenta con la Subdirección de Recaudo y Cobranzas, donde se norman las acciones de recuperación de la deuda a nivel nacional. A nivel local una sola división comprende funciones y procesos de recaudación, cobranza y devoluciones, sin embargo en ciudades más grandes se han mantenido la separación de las divisiones de recaudación y cobranza</p> <p>La DIAN inicia el cobro coactivo con el envío del mandamiento de pago, notifica al deudor (10 días para que comparezca) y a los socios solidarios, al vencimiento del mandamiento ejecutivo se notificará por correo. El deudor tendrá 15 días posteriores para cancelar el monto de la deuda con sus respectivos intereses.</p> <p>Previa o simultáneamente con el mandamiento de pago, el funcionario podrá decretar el embargo de los bienes del deudor.</p>

Costa Rica	<p>La Dirección General de Tributación (DGT), es la encargada de enviar las cartas informativas y avisos de cobro.</p>	<p>El certificado de cobro es el documento que da inicio al proceso de cobro coactivo, este se realiza por medio de la DGT y más específico por las Administraciones Tributarias.</p> <p>Por su parte el Cobro Judicial se ejecuta por medio de la Dirección General de Hacienda, que forma parte del Área de Ingresos del Ministerio de Hacienda, y esta conformada por el Despacho del Director y los Departamentos de Asesoría Jurídica Especializada, Política de Ingresos, Fiscalización de Incentivos, Exenciones y Control y Evaluación de la Gestión Tributaria y Aduanera, específicamente por la Oficina de Cobros Judiciales que pasó a formar parte de esta Dirección General.</p>
Ecuador	<p>El Servicio de Rentas Internas (SRI) inicia el proceso de cobro persuasivo mediante la utilización de agentes cobradores telefónicos y la implementación de nuevas herramientas tecnológicas.</p>	<p>El personal de Control de Deuda del SRI, entregará al Área de Coactiva, los documentos originales que sustentan la obligación y la razón de notificación para el inicio del Proceso Coactivo.</p> <p>El responsable del Área de Coactivas será el Recaudador Especial, quien ejercerá sus facultades a la regional donde fue designado, para que efectúen los actos y diligencias necesarios para el cobro de la deuda.</p>
Guatemala	<p>La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), notifica por medio de llamadas, comunicados y correos electrónicos, la deuda al contribuyente.</p>	<p>Con relación al Cobro Coactivo, el Organismo encargado de diligenciar tales cobros es el Poder Judicial, siendo ejecutables ante requerimiento de un Juez.</p>

México	<p>El Servicio de Administración Tributaria (SAT) cuenta con la Administración General de Recaudación, que depende directamente del jefe del SAT y dentro de ésta, la facultad la tiene la Administración Central de Cobro Persuasivo y 66 Administraciones Locales de Recaudación en todo el País.</p>	<p>El Servicio de Administración Tributaria (SAT) cuenta con la Administración General de Recaudación, que depende directamente del jefe del SAT y dentro de ésta, la facultad la tienen las 66 Administraciones Locales de Recaudación en todo el País.</p>
Perú	<p>La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), efectúa el cobro persuasivo por medio del servicio de llamadas telefónicas y citas a deudores tributarios (Centros de Control y Fiscalización), para inducir al pago voluntario.</p>	<p>Para el inicio del Procedimiento de Cobranza Coactiva se requiere la existencia de un acto administrativo previo que determine claramente la obligación incumplida o el importe de Cobranza.</p> <p>El Órgano competente para tramitar el procedimiento es el Ejecutor Coactivo, funcionario designado por la AT, donde el Procedimiento de Cobranza tiene cuatro etapas: la notificación de la resolución, procedimiento de embargo, la ejecución forzada y la conclusión del procedimiento</p>

República Dominicana	<p>La Dirección General de Impuestos Internos (DGII), Departamento de Cobranzas de la Administración Tributaria, por medio del funcionario de cobranza negocia por diferentes medios, el pago de de la deuda en forma expedita, evitando al máximo pasar al siguiente procedimiento.</p>	<p>La DGII, Departamento de Cobranzas de la Administración Tributaria, continúa con el proceso coactivo.</p> <p>El funcionario competente levantará Acta del adeudo y notificará al contribuyente.</p> <p>Se ordenaran las medidas necesarias de Inspección, Fiscalización e Investigación, para evitar desaparezcan los antecedentes del adeudo.</p> <p>Emitida la Resolución del Acta se procede al embargo precautorio y si es necesario el funcionario ordenará el uso de la fuerza pública. Y continúa el proceso hasta la liquidación del crédito.</p>
Nicaragua	<p>La Dirección de Registro, Recaudación y Cobranza (DRRC), dependiente de la Dirección General de Ingresos, realiza los contactos telefónicos, citas y visitas.</p>	<p>La DRRC tiene la facultad del cobro coactivo, la cual depende directamente del Director General de Ingresos, que a su vez se subdivide en Departamento de Registro y Recaudación y el Departamento Normativo de Cobranza.</p> <p>El funcionario competente de la AT inicia el proceso coactivo notificando al deudor de la existencia de los créditos fiscales.</p> <p>El Procedimiento Ejecutivo en la Vía Judicial, inicia a los 15 días hábiles posteriores a la notificación del crédito.</p> <p>Y el funcionario solicita al Juez competente decretar la ejecución del embargo de los bienes del contribuyente, Donde la Fuerza pública prestará en forma inmediata la ayuda pertinente.</p>

		<p>El funcionario de la AT tendrá acción ejecutiva para perseguir al deudor de la obligación pendiente de pago.</p> <p>El Juez a petición del funcionario de la AT procederá a notificar y valorar los bienes embargados, a fin de ofrecerlos en subasta pública.</p>
--	--	---

Fuente: - Servicio de Administración Tributaria, México. www.sat.gob.mx

- Ministerio de Finanzas de Ecuador. www.mef.gov.ec

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Nicaragua. www.hacienda.gob.ni

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Colombia. www.dian.gov.co

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Costa Rica. www.hacienda.go.cr

- Cuestionarios sobre Cobranza, enviados por miembros del CIAT

De acuerdo a las facultades de cada Administración Fiscal, el Cobro Coactivo se clasifica en Administrativo, Judicial y Mixto. Conceptos mencionados brevemente en la introducción.

En el **Modelo Administrativo**, la Administración Tributaria u órgano competente facultado para la recolección de deudas tributarias, son los entes que tienen la facultad de efectuar acciones coactivas sobre el patrimonio del contribuyente deudor, es decir, embargo y remate del mismo, a efecto de conseguir el cobro de dichos adeudos.

Este modelo incluye en la “autotutela” de la Administración Fiscal, que es la facultad de determinar un derecho u obligación del contribuyente, hasta la fase del apremio sin necesidad de orden judicial, en caso de incumplimiento.

Don Juan José Fernández Sánchez, define el concepto antes mencionado de la siguiente manera.

*“La Administración dispone de la llamada **potestad de autotutela**. Cuando un particular, persona moral o física, pretende el reconocimiento de la existencia de un derecho frente a otra, en caso de que ésta no lo haga voluntariamente, aquélla tendrá que personarse ante la instancia judicial, y solicitar del juez o tribunal competente que declare la existencia del derecho y la correlativa obligación. La potestad de autotutela dota a la Administración de la facultad para declarar por sí misma la existencia de un derecho. Así, cuando la Administración realiza una liquidación tributaria, está declarando la existencia de un derecho económico a su favor. Mediante actos administrativos, de conformidad con las normas que sean aplicables, podrá declarar la existencia de derechos y obligaciones sin necesidad de acudir al juez”.*

El **Modelo Judicial** se caracteriza porque las acciones de cobro ejecutivo, son realizadas por la autoridad judicial competente, después de determinada una liquidación. Este modelo puede ser exclusivamente para adeudos tributarios, normado por la legislación tributaria o en general los mismos para cualquier tipo de procedimiento ejecutivo público o privado.

En las Administraciones con Modelo Recaudatorio Judicial, se debe solicitar ante el juez, la diligencia del procedimiento ejecutivo dirigido a la obtención del cobro del crédito fiscal.

Finalmente, en los **Modelos Mixtos**, las facultades recaudatorias se encuentran en poder de la Administración, pero para poderlas llevar a cabo, requiere de autorización judicial previa. Es decir, el embargo puede realizarse en papel, pero es el Juez quien ordena la extracción de los bienes o servicios embargados, para su posterior remate.

MÉTODO DE COBRO COACTIVO POR PAÍS EN AMÉRICA LATINA.

PAÍS	ADMINISTRATIVO	JUDICIAL	MIXTO
Argentina			La Ley de procedimientos tributarios atribuye a los Órganos Administrativos el inicio del cobro coactivo, pero estos han de acudir al proceso Judicial para la ejecución de los créditos.
Brasil		La Receita inscribe ante la Procuraduría General de Hacienda Nacional (PGFN) el crédito fiscal como deuda activa, adquiriendo así la naturaleza de título extrajudicial con presunción legal de liquidez y certeza. Dicho título se remite al Poder Judicial para su ejecución.	
Chile			La Tesorería General de la República, es el organismo que tiene a su cargo la cobranza judicial o administrativa. Específicamente la labor de cobranza la efectúan las Tesorerías Regionales y Provinciales y la Sección Grandes Deudores del Departamento de Cobranzas

			<p>y Quiebras.</p> <p>Cada Tesorería Regional y Provincial cuenta con un Tesorero-Juez Sustanciador, y un Área de Cobranzas, ésta última está conformada por un Jefe de Cobranza, abogados, procuradores y otros administrativos.</p>
Colombia	<p>La Unidad Administrativa tiene la competencia de exigir el cobro coactivo, a través del mandamiento de pago con el cual se notifica personalmente al contribuyente, así mismo tiene la facultad de decretar el embargo y resguardo preventivo de los bienes, así como su remate.</p>		
Costa Rica		<p>El Procedimiento de Cobranza se realiza por Vía Judicial, directamente por las Oficina de Cobros Judiciales, facultadas para gestionar el pago de los créditos pendientes.</p>	

Ecuador	<p>La facultad del Cobro Coactivo, pertenecen al Servicio de Rentas Internas, quien se encarga de los procesos de recuperación de deuda de los contribuyentes. Tratando en lo posible de no dar inicio a las acciones legales de cobranza</p>		
Guatemala		<p>El Poder Judicial se encarga de la cobranza coactiva de la deuda tributaria.</p> <p>Donde cualquier medida cautelar deberá ser solicitada a través de una orden Judicial y ser ejecutable únicamente ante requerimiento de un Juez.</p>	
México	<p>El Servicio de Administración Tributaria (SAT) por medio de las 66 Administraciones Locales de Recaudación en todo el País, efectúa el Cobro Coactivo.</p>		

Perú	<p>Las Administraciones Tributarias inician el Procedimiento de Cobro Coactivo, mediante la notificación de la resolución de ejecución coactiva, continuando con el Procedimiento de Embargo, la ejecución forzada (remate de bienes), y con ello se llega a la conclusión del procedimiento.</p>		
República Dominicana	<p>La Cobranza Coactiva, la realiza la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), es Administrativa, ya que cuenta con las facultades inherentes del Proceso de Ejecución.</p>		

Nicaragua		<p>La Administración Tributaria, después de haber notificado al contribuyente de algún adeudo fiscal, otorgara 15 días para realizar el pago del crédito correspondiente; de no finiquitar el adeudo, se inicia el Procedimiento Ejecutivo en la Vía Judicial.</p>	
-----------	--	--	--

Fuente: - Servicio de Administración Tributaria, México. www.sat.gob.mx

- Ministerio de Finanzas de Ecuador. www.mef.gov.ec

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Nicaragua. www.hacienda.gob.ni

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Colombia. www.dian.gov.co

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Costa Rica. www.hacienda.go.cr

- Cuestionarios sobre Cobranza, enviados por miembros del CIAT

Es importante mencionar, que la fase coactiva no comienza sino hasta que el crédito está firme es decir, que en el período voluntario de pago no haya sido liquidado y no haya sido convenido o impugnado ante las instancias correspondientes, que derive de una liquidación de la Administración Tributaria, misma que debió haber sido previamente comunicada o notificada al deudor mediante los medios establecidos por las legislaciones tributarias y que se notifique legalmente a través de un título ejecutivo.

1.2. PRINCIPALES CONCEPTOS QUE RIGEN LA NORMA DE COBRO

A pesar de que existe diversidad en la norma tributaria en el mundo, situación no excluyente para América Latina, también hay normas comunes que rigen el actuar de cualquier oficina exactora de adeudos a favor del fisco. Éstas son necesarias en cualquier estado de derecho y tienen como propósito el respeto de las garantías constitucionales de los gobernados.

Los principales conceptos son los siguientes.

Obligados al pago.

Son los contribuyentes que directamente son responsables del adeudo fiscal. Pueden ser los sujetos pasivos, es decir, los que deben cumplir la obligación tributaria principal o pagos en parcialidades; los responsables de retener o trasladar contribuciones; los representantes legales de los infractores y el sujeto acreedor a cualquier sanción tributaria.

En segundo término, los responsables solidarios del deudor que se encuentren registrados en tal postura y los responsables subsidiarios. Éstos últimos no están contemplados en todas las legislaciones fiscales, y se refiere al administrador, gerente, socio o accionista de personas jurídicas, en cuya gestión se incurrió en el acto generador del crédito. La diferencia entre estos dos obligados consiste en que el responsable solidario, al estar así definido, no necesita de acción adicional para que le sea requerido el adeudo en caso de no localizarse al deudor principal. En el caso del subsidiario, es necesario efectuarle una liquidación adicional y darle derecho de audiencia del acto imputable. Como ejemplo, en la legislación fiscal mexicana, en el Código Fiscal Federal en su artículo 26 fracción tercera tercer párrafo, define como Responsables Solidarios (SIC):

“La persona o personas cualquiera que sea el nombre con que se les designe, que tengan conferida la dirección general, la gerencia general, o la administración única de las personas morales, serán responsables solidarios por las contribuciones causadas o no retenidas por dichas personas morales durante su gestión, así como por las que debieron pagarse o enterarse durante la misma, en la parte del interés fiscal que no alcance a ser garantizada con los bienes de la persona moral que dirigen, cuando dicha persona moral incurra en cualquiera de los siguientes supuestos...”

Una definición de Responsabilidad Subsidiaria, se encuentra en la a Sección segunda del Capítulo III del Título II de la Ley General Tributaria de España, desarrollándose en parte en el Capítulo III del Título Preliminar del Reglamento General de Recaudación.

“Serán responsables subsidiariamente de las infracciones tributarias simples y de la totalidad de la deuda tributaria en los casos de infracciones graves cometidas por las personas jurídicas los administradores de las mismas que no realizaren los actos necesarios que fuesen de su incumbencia para el cumplimiento de las obligaciones tributarias infringidas, consintieren el incumplimiento por quienes de ellos dependan o adoptaren acuerdos que hicieran posible tales infracciones”

Existen otro tipo de deudores secundarios en algunas legislaciones, como son los sucesores en personas físicas, o en personas morales algunas escisiones o sucesiones.

Formas de Extinción de la Deuda.

La forma normal de extinción de cualquier adeudo fiscal es el pago. Éste debe efectuarse en la Administración Recaudadora, las Aduanas o en su caso, en donde las leyes asignen en auxilio a estas últimas, siendo generalmente las Instituciones Bancarias. La forma debe ser en moneda de curso legal y en la actualidad en Latinoamérica, la forma de pago normada es en efectivo, cheque y transferencia electrónica. Si el pago es por una liquidación de la AT, la propia resolución en base a la norma legal, indicará el período de desembolso, en caso de auto corrección, por auto determinación o por tributación periódica, deberá de efectuarse en los plazos legales y en caso de no efectuarse en éstos, antes de ser requerido con sus consecuentes costos de recargos y multas en algunos casos.

También pueden extinguirse los créditos por prescripción, que es la falta de acción de cobro por parte de la Autoridad Tributaria, en un período determinado en Ley que garantiza al deudor un plazo máximo de cumplimiento de la obligación. Esta condición puede interrumpirse en caso de impugnaciones, de reposiciones de acto o de acciones de cobro. Es importante señalar la diferencia entre Prescripción y Caducidad, ya que aunque este último concepto es motivo de impugnación y puede suspender el cobro, debe ser derivado de una instrucción judicial de un litigio de fondo.

En el Código Tributario de Ecuador resalta la diferencia jurídica entre Prescripción y Caducidad, como a continuación se describe:

La Prescripción: En materia fiscal la prescripción es un instrumento extintivo de obligaciones, tanto a cargo de los contribuyentes como del fisco por el simple transcurso del tiempo mediante el cumplimiento de los requisitos que la ley tributaria establece.

La Caducidad: La caducidad se define como la pérdida de algún derecho por su ejercicio durante el tiempo que la ley marca. Dentro del contexto del derecho fiscal la caducidad se presenta cuando las autoridades hacendarías no ejercitan sus derechos para comprobar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, determinar las contribuciones omitidas y sus accesorios así como para imponer sanciones por infracciones a dichas disposiciones durante un plazo de cinco años.

Diferencia entre Prescripción y Caducidad. La Prescripción es una acción y una excepción que pueden hacer valer los contribuyentes en contra del fisco, y éste a su vez en contra de los contribuyentes. Por el contrario la caducidad otorga una acción y una excepción exclusivamente a los contribuyentes ante el fisco.

Mientras el plazo para que se consume la Prescripción se interrumpe con cada gestión de cobro notificada por el acreedor al deudor, o bien por el reconocimiento expreso o tácito que este último formule respecto de la existencia del crédito, la caducidad por su misma naturaleza no puede estar sujeta ni a interrupción ni a suspensión.

Mientras que el cómputo para que se consuma la Prescripción se inicia a partir de la fecha de exigibilidad del crédito del que se trate, el cómputo para que se consuma la caducidad se inicia a partir de la fecha en que nazcan las facultades de las autoridades fiscales.

En el Código Tributario de Ecuador podemos ver la separación de estos términos en dos diferentes articulados.

Art. 55.- Prescripción.- Plazo de Prescripción de la Acción de Cobro.-

“La obligación y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales, prescribirá en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado”.

Art. 94.- Caducidad.-

“Caduca la facultad de la administración para determinar la obligación tributaria, sin que se requiera pronunciamiento previo”

Otra forma, es el de la insolvencia del deudor, cuando ésta es totalmente comprobada, a través de los medios que la ley disponga. La incosteabilidad de cobro de adeudos para la AT puede ser otra razón de finiquito de créditos fiscales. Otros esquemas generalmente aceptados en la legislación Tributaria en este sentido, es la condonación de ciertas partes de la deuda, la compensación, la extinción por fallecimiento y una práctica funesta para los países desarrollados, muy común en América Latina, las Amnistías Fiscales.

Facilidades de pago.

En la generalidad de la Legislación Tributaria Latinoamericana, se incluyen facilidades de pago o aplazamiento de deuda, básicamente hay dos tipos: los pagos en parcialidades o fraccionados y el diferimiento del adeudo. En la mayoría no se incluyen impuestos trasladados o retenidos y usualmente debe garantizarse el monto de la deuda. Cuando se deja de cumplir, el total del adeudo es exigible de inmediato y siempre se causan recargos y en su caso, actualizaciones.

Garantías.

El esquema de garantizar un adeudo no firme, se ha disminuido notablemente de las Legislaciones Fiscales Latinoamericanas. A excepción de Guatemala y México que exigen garantía para el caso de impugnación de algún adeudo, ya sea ante la propia autoridad administrativa o a través del procedimiento contencioso, el resto de países de América Latina no utilizan esta forma en esos casos. Por lo anterior, las garantías ofrecidas se reducen a los pagos fraccionados en algunas legislaciones y a operaciones de comercio exterior.

Las garantías obtenidas a través de embargo, que son las más comunes, son preferentes ante cualquier otro acreedor en caso de hacerse efectivas, a excepción de las hipotecas inscritas previamente, juicios de alimentos y los juicios laborales.

Los principales tipos de garantías que se manejan en las diferentes Legislaciones Fiscales de América Latina son: fianza o carta de crédito, prenda o hipoteca, bienes o derechos y depósitos en efectivo.

Procedimiento Coactivo

Cuando no se liquida un adeudo en los plazos normados por Ley y se genera una liquidación, ésta debe notificarse legalmente y en un plazo no mayor del que caduquen las facultades de la autoridad liquidadora. Si no se paga, conviene o impugna en el plazo establecido, se inicia con el procedimiento de apremio.

Título Ejecutivo

Dicho título debe contener, al menos, la fundamentación legal del acto y la motivación del mismo. El concepto, importe de la deuda y período a que corresponde; la referencia al documento que determinó la deuda; el nombre, apellidos, razón social o denominación y domicilio del deudor y, en su caso, número de identificación fiscal; el requerimiento al deudor para que efectúe el pago, así como el apercibimiento al mismo que de no efectuarlo se iniciarán las actuaciones para el embargo de sus bienes. Habrá de incluir la identificación y firma del órgano competente para emitir el Título Ejecutivo de quien lo notifique; la liquidación, en su caso, de los cobros accesorios y la fecha de la expedición.

Embargo de Bienes.

Una vez notificado el título Ejecutivo y pasado el tiempo para realizar el pago, mismo que puede variar de acuerdo al país, la autoridad exactora procederá a embargar bienes o servicios suficientes para garantizar el interés fiscal. Las garantías embargables son las mencionadas en el apartado de las propias garantías. Es muy importante mencionar, que en base al avance de la tecnología y el comercio, se han diversificado los tipos de embargo, incluyendo cuentas por cobrar, redes tecnológicas, concesiones, contratos, etc.

Asimismo en el acto del embargo, se respetan los bienes inembargables, que consisten en el lecho, ropa y bienes mínimos para subsistir, libros y herramientas indispensables de trabajo, pensiones y sueldo mínimo para vivir, entre otros.

Embargo de Cuentas Bancarias.

Las negociaciones en actividad, así como las cuentas bancarias, son embargadas a través de la denominada "Intervención", que consiste en nombrar a un Administrador Suplente, que pueda realizar la labor de manejo de caja, salvaguardando los intereses del fisco, sin parar la operación del negocio. Algunas Legislaciones consideran intervenciones en calidad de Administrador Total del negocio.

Los bienes y/o servicios a embargar, generalmente son efectuados en el orden de su conversión a líquido, esto es, en base a su facilidad de comercialización o cambio, por lo cual las fianzas, los bienes inmuebles y los depósitos en efectivo, tendrán supremacía sobre lo de difícil realización.

La garantía embargada, quedará en depósito de la AT, y en caso de que por su propia naturaleza no pueda ser así, el deudor quedara como depositario, apercibido de incurrir en caso penal de hacer uso de la garantía inadecuadamente.

Remate.

Una vez en poder de la exactora la garantía del adeudo, y en caso de no ser liquidada en el periodo en que se prepara el remate y la realización de dicha garantía. En primer término, se contempla la fase de avalúo, esto es, dar por personal calificado, un valor que represente el monto en que se puede realizar el bien o servicio embargado. Debe dársele a conocer al deudor y en caso de discordia, a través de un tercero fijar una postura final. Posteriormente, se procede a la enajenación. Las Legislaciones Fiscales Latinoamericanas engloban tres medios de venta: la subasta pública, el concurso y la adjudicación directa.

La subasta se trata de proponer públicamente la venta, partiendo de un precio mínimo, y vender al postor que haga la mejor oferta. El concurso toma en cuenta las ofertas, pero adicionalmente la rapidez y las características especiales del lote a enajenar, se utiliza generalmente en bienes que pueden fácilmente descomponerse, o en los que crearían problemas en el mercado, así como bienes sumamente especializados. Finalmente la adjudicación directa nace, cuando no se vendió el bien o servicio a través de los medios normados y generalmente se adjudica al propio estado en un precio menor al valuado.

Características Principales del Sistema de Cobro de Diversos Países Latinoamericanos.

En el cuadro siguiente, se presenta un breve resumen de las principales características, de acuerdo a la norma expuesta, de la Legislación de Cobro en diversos países de América Latina.

PROCEDIMIENTO DE COBRO EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA

COBRO				
PAÍS	PLAZO DE INGRESO EN PERIODO VOLUNTARIO	OBLIGADOS AL PAGO	FACILIDADES DE PAGO	MEDIOS DE PAGO
Argentina	En caso de Declaraciones, la AT fijará las fechas, pero si son pagos de impuestos determinados por la autoridad el pago debe realizarse dentro de los 15 días de su notificación	Contribuyente, Cónyuge, Tutores, Síndicos, Liquidadores, Responsables Solidarios, Consumidor final, Entidades Financieras	Tasa de interés preferencial. Pago en Parcialidades hasta por dos años para la liquidación de la deuda y hasta tres en caso de que se trate de liquidaciones y quiebras	El pago se hará mediante depósito en el Banco Nacional de Argentina, en las diversas Instituciones Bancarias del país y en aquellas entidades señaladas por la AT autorizadas para tal efecto, mediante Cheque, Giro o Valor postal o bancario, efectivo
Brasil	Se determina por la normatividad de cada impuesto o tributo. En el caso de que sea realicen liquidaciones de oficio, el plazo para la presentación de la obligación será 30 días después de su notificación	Contribuyente, Cónyuge, Sucesos, Albacea, Personas morales Fusionantes, Responsables solidarios.	Pago en Parcialidades. Reducción de Intereses y Multas	El pago de la obligación solo se realiza en bancos autorizados por la Secretaría de Ingresos o a través de Internet, en ambos casos el pago se realiza mediante un documento establecido (formulario)

Colombia	El Gobierno señalará los lugares y las fechas para la presentación de las obligaciones fiscales. En mayo para grandes contribuyentes, julio para las personas morales y agosto para las personas físicas	Contribuyente, Herederos, Socios, Responsables Solidarios	Prórroga para el pago, Cancelación de Intereses y Multas y Pago en Parcialidades	Los pagos se podrán realizar en Bancos y demás Entidades Federativas señalados por el Gobierno, ya sea en efectivo, tarjeta de crédito, cheque
Chile	La Dirección señalará los lugares y los plazos para la presentación de las obligaciones fiscales. Tratándose de IVA deberá de ser efectuado hasta el día 12 de cada mes del mes siguiente al periodo a declarar	Contribuyente	Pago en Parcialidades, Suspensión del Procedimiento de Apremio y Condonación de Intereses y Multas	El pago se deberá efectuar en la Tesorería General de la República o en las Entidades señaladas para tal efecto, pudiendo realizar el pago en efectivo, cheque, vía Internet, tarjetas de crédito o tarjetas de tiendas comerciales.
Ecuador	El Tiempo será fijado por la Ley o Reglamento Tributario y a falta de señalamiento será en el momento en que haya nacido la obligación. La declaración de las obligaciones se realiza en las instituciones bancarias acompañadas del pago, de lo contrario el Banco no aceptará la declaración	Contribuyente, Representante de menores e incapaces, Directores, Presidente y Gerentes de Personas Morales, Sucesor, Síndicos, Donatarios y Personas que retengan y perciban los impuestos	Condonación de adeudos, Prórroga para su pago	Deberá realizarse el pago en la oficinas recaudadoras, o bien en los lugares señalados por la Ley, en donde se haya realizado el hecho generador, o dependiendo del domicilio del deudor; dicho pago se debe realizar mediante convenio de débito (formulario de pago), en efectivo, en cajeros automáticos, vía Internet, tarjetas de crédito y mediante un Call Center. El pago va acompañado de la declaración del impuesto.

<p>Guatemala</p>	<p>El plazo depende del tipo de impuesto o de obligación, sin embargo no se señala en la normatividad algún periodo de plazo voluntario</p>	<p>Contribuyente, Fiduciario, Representante legal, Copropietarios Socios, Albaceas, Padres, Tutores, Mandatarios, Síndicos, Donatarios, y Fusionantes</p>	<p>Pago en Parcialidades</p>	<p>El pago de la obligación tributaria se deberá realizar en las Instituciones Bancarias, o vía Internet, denominada BancaSAT utilizada solo por bancos autorizados, donde al mismo tiempo puede ser presentada la declaración de impuestos, por lo que el Banco le informará al contribuyente es estado de la recepción de sus declaraciones y pagos.</p>
<p>México</p>	<p>Las disposiciones legales contendrán la fecha en que deberá presentarse la obligación, dependiendo del tipo de impuesto u obligación a presentar. Para personas físicas la declaración de impuestos anuales será como límite el 30 de abril del año siguiente, y las morales hasta el 31 de marzo del año siguiente al de su obligación. Sin embargo existen impuestos que se deberán presentar de manera mensual a más tardar el día 17 del siguiente mes de la obligación. Existe también la obligación que se deberá presentar de forma trimestral</p>	<p>Contribuyente, Tutores, Donatarios, Liquidadores, Síndicos, Representante Legal.</p>	<p>Pago en Parcialidades y Pago Diferido, sin embargo en la práctica no se lleva a cabo en virtud de la falta de su regulación</p>	<p>Se deberá realizar en las instituciones de crédito o bien mediante forma electrónica</p>

<p>Perú</p>	<p>Depende del tipo de obligación que se presente, es decir, obligaciones anuales (dentro de los primeros tres meses del siguiente año) y/o mensuales (dentro de los 12 días hábiles del siguiente mes). Las cuales se realizarán directamente en los bancos, acompañadas del pago, de lo contrario no se recibirá la declaración, salvo que la declaración se realice vía electrónica</p>	<p>Contribuyente, Representante de menores e incapaces, Representante legales de personas morales, Mandatarios, Administrador, Gestores, Síndicos, Liquidadores, Herederos, Legatarios, Socios, Adquirentes de empresas, Personas que retengan Impuestos</p>	<p>Aplazamiento del pago de la deuda, Pago en parcialidades</p>	<p>El pago se podrá realizar mediante débito en cuenta corriente o de ahorros en el lugar señalado por la AT sin importar el domicilio del deudor pero si el del ámbito de competencia de la AT, acompañando la Declaración del Impuesto</p>
<p>Venezuela</p>	<p>La Ley determinará el lugar y fecha de presentación del impuesto, la declaración de la obligación se puede realizar también de manera electrónica vía Internet. Tratándose de ISR las declaraciones se deberán realizar dentro de los 3 meses siguientes a la terminación del ejercicio, y en el caso de IVA 15 días después al periodo que se trate</p>	<p>Contribuyente, Representante Legal de menores e incapaces, Representante Legal, Directores y Gerentes de las Personas Morales, Mandatarios, Administrador, Síndicos, Liquidadores, Socios, Accionistas, Personas con Funciones de Retención y Percepción de Impuestos</p>	<p>Prórroga para el Pago y Pago en Parcialidades</p>	<p>El pago deberá realizarse en el momento de presentación de la obligación tributaria</p>

<p>República Dominicana</p>	<p>La declaración de la obligación se puede realizar vía Internet</p>	<p>Contribuyente, Representante Legal de menores e incapaces, Presidentes, Vicepresidentes, Directores, Gerentes, Administrador de Personas Morales, Mandatarios, Síndicos, Liquidadores, Socios, Funcionarios, Personas que Retengan o Perciban Impuestos, Personas que permitan la Evasión Fiscal</p>	<p>Prórroga Anual para el Pago</p>	<p>Tradicionalmente el pago se realiza en las Instituciones Bancarias del país, sin embargo se pretende en el futuro implementar el pago vía electrónica o vía Internet</p>
<p>Uruguay</p>	<p>No existe un plazo preestablecido, sin embargo, se realizan contratos con terceros, los cuales se encargan de los servicios de cobranza</p>	<p>Contribuyente, Representante Leales, Adquirentes de Comercios, Sucesores, Mandatarios, Administrador</p>	<p>Prórroga para el Pago y Pago en Parcialidades</p>	<p>Depende de los convenios realizados entre la Autoridad y diversos Organismos, así como de la designación de Agentes encargados de su Recaudación</p>

PROCEDIMIENTO DE COBRO EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA

COBRO COACTIVO					
PAÍS	PROCEDIMIENTO DE EMBARGO	BIENES INEMBARGABLES	MEDIOS DE REMATE	OTROS TIPOS DE EXTINCIÓN DE CRÉDITOS	¿PUEDEN EJECUTAR SIN ORDEN JUDICIAL?
Argentina	Si el deudor no cumple con el requerimiento de pago se procederá al embargo, pudiendo quedar los bienes embargados en poder del deudor o de la AT	Aquellos bienes que al ser embargados le causen perjuicio grave al deudor, siempre y cuando no existan mas bienes pasa el embargo, Pensiones, Sepulcros.	Los denominados martilleros son los encargados de la realización del remate, el cual se publicará en edictos. El Código señalará la forma en que se realizan los remates dependiendo de si el bien es mueble o inmueble	Pago, Compensación Prescripción	No
Brasil	Transcurrido el término para el pago después de haber sido notificado del adeudo se procederá a la ejecución del embargo.	La vivienda, argollas de matrimonio, instrumentos y herramientas necesarias para el deudor, fotografías de familia, sueldos y salarios	La subasta de los bienes embargados será de manera local designada por el Juez pudiéndose realizar en lotes. La Hacienda Pública tiene la facultad de adjudicarse a su favor los bienes embargados antes de la realización de la subasta o después de ésta en el caso de no existir postores	Pago, Compensación, Transacción, Remisión, Prescripción o Caducidad, Resolución Administrativa y Judicial Dación en Pago.	Si

<p>Colombia</p>	<p>Si el deudor no cumple con el requerimiento de pago se procederá al embargo, pudiendo quedar los bienes embargados en poder del deudor o de la AT</p>	<p>Aquellos en los que se demuestre que pertenecen al patrimonio familiar</p>	<p>Se rematará el bien embargado una vez que haya sido valuado el bien al que se le haya ordenado el secuestro, dicho remate lo puede realizar directamente la AT o dependencias de derecho público, privado, pudiendo adjudicar los bienes a favor del fisco</p>	<p>Compensación con saldos a favor, Prescripción y Cancelación de la deuda</p>	<p>Si</p>
<p>Chile</p>	<p>Efectuado el embargo se ordena su extracción del domicilio del deudor para subastarlos por solo dos ocasiones o en su caso adjudicarlos a favor del Fisco</p>	<p>Salario 2/3, Ropa deudor y familiares, Libros, Maquinaria e instrumentos de su profesión u oficio, Uniformes y equipos militares, Alimentos y combustible necesarios para la familia, Objetos fiduciaros, Derechos de uso y habitación, Donaciones, Gratificaciones, Pensiones, Pólizas seguros de vida.</p>	<p>El remate se realiza ante el Juez de lo Civil, se rematarán en subasta pública, pudiendo solicitarse que lo embargado le sea adjudicado al Fisco</p>	<p>Cancelación, Condonación, Compensación Prescripción</p>	<p>En algunas ocasiones</p>

Ecuador	Realizado el embargo, los bienes quedarán en poder del Estado para su enajenación o venta, pudiendo ser sustituidos los bienes por fianza o depósito en efectivo	Bienes de uso indispensable del deudor, Bienes necesarios para su profesión u oficio, Libros y utensilios necesarios para la profesión del deudor, Maquinaria y demás bienes que al ser embargados paralicen la actividad del negocio	Se publicará el remate, una vez presentadas y calificadas las posturas, el bien se adjudicará al mejor postor haciendo constar el resultado del remate y en caso de no haber postores el bien será adjudicado al Fisco. Dicho remate puede llevarse de dos formas, en sobre cerrado o de manera pública	Pago, Compensación, Confusión, Remisión Prescripción	Si
Guatemala	Para la realización del embargo se debe girar orden a un Juez, el cual podrá o no autorizar la ejecución del embargo	Ejidos, Parcelas, Salarios, Sueldos y honorarios en su totalidad, Muebles y vestidos del deudor y su familia, Libros e instrumentos acordes a la profesión del deudor, Derechos de uso y habitación, Pensiones, Jubilaciones, Seguros de Vida y Accidentes, Sepulcros y Mausoleos	Fijada la base para el remate se convocará al mismo, el Juez examinará las posturas adjudicando el bien al mejor postor, al término del remate deberá dejar constancia de lo ocurrido	Pago, Compensación, Confusión Prescripción	No

<p>México</p>	<p>La no acreditación del pago al momento de ser requerido da paso a la ejecución del embargo en el mismo acto, los bienes serán valuados y en su caso rematados para la obtención del pago del adeudo.</p> <p>El embargo de bienes debe de seguir un orden específico.</p>	<p>Ropa del deudor y su familia, Bienes muebles de uso indispensable del deudor, Libros, instrumentos y herramientas indispensables para la profesión del deudor, Armas, vehículos y caballos de la milicia, Granos cosechados, Derecho de usufructo, Derechos de uso habitación, Patrimonio, Sueldos y Salarios, Pensiones y Ejidos</p>	<p>Embargados los bienes y ya en poder de la AT se procede a su avalúo, antes de comenzar el remate el deudor puede designar un comprador que deberá realizar el pago de contado. Iniciado el remate se adjudicará el bien al mejor postor, de lo contrario se adjudicará a favor del fisco en un 60% del valor del avalúo, y en su caso podrán ser donados.</p> <p>Mientras no ocurra lo anterior el deudor puede pagar el adeudo y recuperar sus bienes</p>	<p>Pago, Prescripción, Compensación Cancelación</p>	<p>Si</p>
<p>Perú</p>	<p>El embargo se realiza como medida cautelar, y en caso de que no se realice el pago, los bienes serán valuados y rematados para la aplicación del</p>	<p>Patrimonio familiar, Prendas de uso personal, Libros, Instrumentos necesarios para la labor, Bien indispensable para</p>	<p>Se puede convocar hasta a tres remates distintos, sin embargo se deberá fijar una base para el mismo en los dos primeros y en caso de no encontrar postor</p>	<p>Compensación, Consolidación, Prescripción</p>	<p>Si</p>

	pago a la deuda	subsistencia de la familia, Pensiones, Bienes Muebles de Templos Religiosos, Sepulcros	en el tercer remate no se fijara la base. Procede, en su caso la donación de los bienes embargados a diversas Instituciones.		
Venezuela	En caso de peligro de el no cumplimiento de la obligación se puede realizar el embargo preventivo, secuestro retención, prohibición de enajenar el bien y gravar bienes muebles antes de iniciar el Juicio de cobro, de lo contrario se solicitará su embargo en la misma demanda del Juicio	Los sueldos y Salarios hasta por el monto del salario mínimo nacional fijado. Fideicomisos.	Diez días después del avalúo de los bienes embargados se convocará a remate, en el primer llamamiento a remate se tomará como base la mitad del precio, en el segundo se tomará como base las 2/5 partes, y en caso de llegar a un tercer llamamiento del remate las partes de común acuerdo fijarán la base y en caso de no haber acuerdo el Juez fijará el importe. Si a pesar de lo anterior no se remata el bien, se hará el llamamiento a un cuarto remate cuya base será 1/3 del precio	Pago, Compensación, confusión, Revisión, Declaratoria de Incobrabilidad	No

<p>República Dominicana</p>	<p>En caso de la existencia de el no cumplimiento y la falta de pago se decretará sin aviso alguno el embargo como medida cautelar. No existe orden a seguir en los bienes a embargar</p>	<p>Lecho cotidiano del deudor, Títulos, Diplomas, Libros, Utensilios y Herramientas relacionados con la actividad, profesión u oficio del deudor</p>	<p>Si se continúa el procedimiento de apremio se ordenará la extracción de los bienes, los cuales se entregarán a la Caja de Ahorros para Obreros y Monte de Piedad para que se realice la subasta de dichos bienes, publicando dicho remate en los periódicos. Las posturas para el remate se podrán hacer por escrito. La subasta se realizará de manera pública adjudicando el bien al mejor postor, y en caso de no haberlo serán adjudicados a favor del Fisco</p>	<p>Pago, Compensación, Confusión, Condonación Prescripción</p>	<p>Si</p>
------------------------------------	---	--	---	--	-----------

Uruguay	Iniciado el Procedimiento de Cobro se al embargo de bienes, pudiendo realizarse de manera precautoria	Salarios, Pensiones y Jubilaciones, Ropa de uso personal del deudor y su familia, Bienes Muebles que se encuentren dentro del domicilio, Libros, Bienes y Utensilios relacionados con la profesión, Alimentos y Combustible necesarios para la subsistencia de la familia durante tres meses, Derechos de Uso y Habitación, Inmuebles Donados, Propiedades y Rentas Públicas, Bienes Destinados al Culto o Religión, Derechos Funerarios	Valuados los bienes se rematarán públicamente, salvo que se haya establecido una venta a algún mejor postor o de común acuerdo de las partes. Posteriormente se le solicita al ejecutado entregue los títulos de propiedad de los bienes embargados. Una vez aprobado el remate se aplicará lo obtenido en el mismo al adeudo y de existir remanente se le devolverá al deudor. En caso de no encontrar comprador se convocará a un segundo remate y en caso de que dicho remate se frustre, el bien se adjudicará al ejecutante.	Pago, Compensación, Confusión, Remisión, Prescripción	No
---------	---	--	---	---	----

Algunas Consideraciones.

Dentro del proceso de cobro, hay que tomar en cuenta algunas características que contempla toda Ley Tributaria. En primer término, el contribuyente puede pagar en cualquier parte del proceso coactivo, mientras su bien o servicio no sea vendido o adjudicado. Asimismo, los costos derivados del Proceso Coactivo, siempre serán absorbidos por los deudores.

Un aspecto muy importante, es el del incremento de la litigiosidad a últimas fechas. Anteriormente hasta la década de los noventas, muchas Legislaciones Tributarias en el caso de Recursos Administrativos y Contenciosos, no admitían impugnaciones al proceso de remate, tomando en cuenta que la AT u órgano facultado, había advertido y dado a conocer en tiempo al deudor para interponer una controversia, y que en caso de quedar firme el adeudo por parte de la autoridad Juzgadora, ya era un crédito cobrable. En la actualidad, salvo Ecuador, República Dominicana y Argentina, en América Latina puede impugnarse el proceso de cobro. Esta acción ha traído como consecuencia un exceso en tiempos de recupero y un incremento de la tasa de no cobro.

Finalmente en estas consideraciones, se expone que las Legislaciones Tributarias, admiten las denominadas “tercerías”, esto es, el derecho al reclamo por parte de un tercero perjudicado en el procedimiento de cobro coactivo, para lo cual deberá demostrar su interés jurídico en el asunto.

En cuanto a los procesos de quiebra, o liquidación total de los activos de contribuyentes deudores, el Órgano Cobrador debe estar presente en dichos procesos, para hacer válida la preferencia del fisco en su caso, y poder cobrar sobre el total a repartir o el producto de la venta. Es un hecho que en todas las Legislaciones Latinoamericanas se contempla esta acción aunque la prelación puede variar. Por otro lado, también hay Legislaciones como la mexicana, en la que la propia AT puede promover un proceso de quiebra, denominado concurso mercantil a efecto de recuperar los Créditos Fiscales.

Código Tributario del CIAT

El Código Tributario del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), en sus artículos 122 al 141, propone la regulación del Procedimiento de Cobro de Créditos Fiscales. Privilegia el Modelo Administrativo, anteponiéndolo al Judicial y al Mixto aspecto de suma importancia y apoyo al modelo, en virtud de que este trabajo, ha sido desarrollado por expertos en la materia de las distintas Administraciones Tributarias Latinoamericanas.

Entre sus principales puntos incluye la emisión del título ejecutivo, las formas de suspensión de un procedimiento administrativo de cobro, los bienes embargables y el orden, las tercerías y el procedimiento de enajenación.

Un aspecto a mencionar es el artículo 138 que textualmente señala:

“El titular de la Administración Tributaria está facultado para suscribir convenios con las entidades públicas y privadas que estime conveniente, para colaborar en las gestiones de recaudación directa, recepción y procesamiento de documentos y transferencia de datos, estableciendo compensaciones por la realización de tales servicios, debiendo asegurar en todos los casos que se garantiza en forma estricta el secreto fiscal”;

Se propone un modelo de colaboración con entes privados para la consecución del cobro de adeudos fiscales. Señalable es este asunto, en virtud de que la gran mayoría de las Cartas Magnas de América Latina, prohíben encomendar las funciones exclusivas de la Administración Pública a entidades ajenas al Estado, pero reconoce un factor fundamental: la falta de recursos propios.

Asimismo, se expone un modelo de artículo para facultar la condonación de multas y recargos, actividad que por ser de carácter discrecional, es aun muy discutida en las diversas AT de Latinoamérica.

Finalmente debe resaltarse, que este Código recaba experiencias, opiniones y propuestas aplicables al mejor manejo de la cobranza en América Latina, y que muchas Legislaciones de la región se han apoyado en el mismo para sus propuestas de Cobranza Fiscal.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COBRANZA EN LAS DIFERENTES ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DE AMÉRICA LATINA.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, el Procedimiento de Cobro de Créditos Fiscales es similar en América Latina y en el mundo entero, aunque con algunas variantes en lo que se refiere, entre otros, a bienes embargables, tiempos y atribuciones del Órgano Ejecutor. Por un lado, en cuanto a cobranza amigable, las tendencias de los diferentes países es asistir e invitar al contribuyente deudor y, por el lado de los grandes métodos de coerción, éstos son el embargo y la intervención que derivan en remate para obtener el líquido del adeudo.

Sin embargo, no hay que perder de vista que los resultados de cobro resultan diferentes en los mismos países, y esto es por la facultad de cobro con que cuentan y por la eficiencia con que se utilicen dichas atribuciones, así como el contar con herramientas eficaces para la recuperación de los adeudos fiscales. Todas estas condicionantes serán analizadas en el presente capítulo, no sin antes advertir al lector, que muchas cifras no son publicadas por los Órganos Tributarios encargados de la Cobranza, por lo que los datos que se cuenta de recupero son los únicos oficialmente divulgados.

2.1. ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN EN DIVERSOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.

Como se vio en el capítulo anterior, donde se incluyó un cuadro resumen de las principales características del sistema de cobro de adeudos fiscales en varios países de la región, a continuación se expone de manera más amplia, el procedimiento de recuperación en diversos Países Latinoamericanos de acuerdo a su Legislación Tributaria.

2.1.1. – ARGENTINA

(Código Tributario Argentino; Código Procesal Civil y Comercial de la Nación Argentina)

Sujetos Obligados al Pago.

- Responsable de la deuda propia: Contribuyente.
- Responsables del cumplimiento de la deuda ajena.- Cónyuge (si dispone de los réditos del otro); Padres, Tutores y Curadores (de incapaces); Síndicos y Liquidadores (en quiebras); Representantes de la sociedad (en liquidación); Administrador (sucesión); Directores, Gerentes y Representantes (de Personas Morales, Asociaciones, Entidades, Empresas y Patrimonios);

Administradores de Patrimonios, Empresas o Bienes; Agentes de Retención y los de Percepción de Impuestos.

- Responsables Solidarios.- Los señalados en el punto anterior; incluyendo también a los terceros que faciliten por su culpa o dolo la evasión del tributo; los cedentes de créditos tributarios respecto de la deuda tributaria de sus cesionarios; los integrantes de una unión de empresas o de un agrupamiento de colaboración empresaria; Los contribuyentes que por sus compras o locaciones reciban facturas o documentos equivalentes, apócrifos o no autorizados.
- Responsables por los Subordinados
- Responsabilidad del Consumidor Final.- exigir la entrega de facturas o comprobantes que documenten sus operaciones y tenerlas en su poder para exhibirlas.
- Responsabilidad de las Entidades Financieras: Cuando oculten bienes, fondos, valores, o cuando se incumplan órdenes de embargo u otras medidas cautelares de un juez.

Facilidades de Pago.

Proceden a favor de aquellos contribuyentes y responsables que acrediten encontrarse en condiciones económicas y financieras que les impidan el cumplimiento oportuno de sus obligaciones.

Si se encuentra debidamente garantizado el adeudo, se le aplicara al mismo un interés que no excederá del fijado por la Secretaría de Hacienda.

También se otorgarán facilidades a contribuyentes y responsables concursados.

Se podrá autorizar el pago en parcialidades hasta por dos años para la liquidación del adeudo y hasta tres cuando se trate de quiebras y liquidaciones

Medidas Cautelares.

- Aval.
- Fianza personal.
- Prenda.
- Hipoteca.
- Embargo de cuentas bancarias.

Atribuciones Adicionales a las AT para forzar el Pago.

- Campañas recordatorias y publicación de los nombres de los deudores en la página Web de la AT.
- Prohibición en las constancias de inscripción al Padrón.
- Se limita la cantidad de facturas autorizadas para su impresión.
- No procede la modificación de datos del contribuyente deudor.
- Tratándose de materia Aduanera se realiza un bloqueo mercantil del deudor.
- Publicación de Deudas Tributarias en convenio con las Centrales de Riesgo Crediticio.

Título Ejecutivo.

Cualquier Boleta de Deuda expedida por la Administración Federal de Ingresos Públicos, es suficiente para el inicio del Juicio de Ejecución Fiscal.

Tipo de Procedimiento Coactivo. Vía de Ejecución Fiscal.

La AT no tiene facultades por si sola de ejercer la Vía de Apremio Administrativo por las deudas fiscales, por lo que su ejecución fiscal es mixta en virtud de que se debe instaurar un Proceso Judicial para su cobro y serán los Órganos Administrativos los facultados para la traba.

El Juicio de Ejecución Fiscal inicia con una demanda instaurada por la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Comprobada la legitimidad se emitirá mandamiento oficial de justicia mediante el cual se le requerirá de pago al deudor, y de no realizar el pago se procederá con el embargo de sus bienes

La Diligenciación del Mandamiento de Ejecución y Embargo será mediante funcionario designado por el Juez.

Procedimiento de Embargo.

1. Requerido el pago al deudor y si este no se efectúa, se procederá con el embargo de los bienes del deudor.
2. Dichos bienes podrán quedar en poder del deudor o de un tercero.

Bienes Inembargables.

No se realizará el embargo de bienes del deudor que le cause perjuicio grave, siempre y cuando hubiese otros disponibles. Si los bienes muebles formaren parte de un establecimiento comercial o industrial, o correspondieran a la vivienda habitual del deudor, se podrán exonerar del embargo presentando otros.

Enajenación de Bienes Embargados.

Los Martilleros son los encargados de realizar la enajenación de los bienes embargados.

El remate de los bienes será publicado por Edictos, indicando el Juzgado y Secretaría donde se lleva a cabo el proceso, número de expediente, nombre de las partes, día y hora de la subasta.

Tipos de Extinción de Créditos.

- Pago.
- Prescripción: La extinción de acciones y poderes del Fisco para determinar y exigir el pago de los impuestos regidos por la presente Ley y para aplicar y hacer efectivas las multas y clausuras en ella previstas, por el transcurso del tiempo.

2.1.2. - BRASIL

(Código Tributario Nacional y Decretos Brasileños en materia Fiscal)

Sujetos Obligados al Pago.

- Responsables por deuda propia.- El contribuyente
- Responsabilidad por deuda ajena.- El adquirente, por los tributos relativos a los bienes adquiridos; El Sucesor a cualquier Título y el Cónyuge; El Albacea; Persona Jurídica de Derecho Privado que resultare de Fusión, Transformación o Incorporación de otra; La persona que adquiera de otra un Establecimiento Comercial, Industrial o Profesional.
- Responsables Solidarios.- Las personas que tengan intereses comunes en situación que constituya el hecho generador de obligación (Padres, Tutores y Curadores, Administradores de Bienes de Terceros, el Síndico y el Comisario, todos ellos por Tributos debidos por sus representados, así como los Notarios y Escribas por Tributos aplicados a sus actos, Socios en caso de Liquidación, Mandatarios Patronos y Empleados, Directores, Gerentes o Representantes de Personas Jurídicas de Derecho Privado.

Facilidades de Pago.

Podrá otorgarse a favor del deudor el pago a plazos o en parcialidades del adeudo. O bien, se le podrá autorizar una reducción de los intereses y multas a los que se ha hecho acreedor por su deuda.

Medidas Cautelares.

- **Listado de Bienes:** En el caso de que el valor de sus adeudos sea superior al 30% de su patrimonio y que supere los 500 mil Reales se procederá al listado de bienes y derechos del deudor, donde se identificarán los bienes y derechos del cónyuge, es decir, se identifican todos los bienes y derechos del deudor, para lo cual si desea venderlos deberá avisar a la AT que los va a enajenar.
- **Embargo Preventivo:** Se aplica en el caso de que el deudor no tenga un domicilio cierto, vende sus bienes, cuando se esconde para incumplir con su obligación fiscal, cuando realiza actos que impidan la satisfacción del Crédito Fiscal.

Atribuciones Adicionales a las AT para Forzar el Pago.

- La inscripción de los nombres de los deudores del Fisco en el Catastro de Deudores, listado que se consultará por las Instituciones Bancarias para el otorgamiento de créditos bancarios.
- Prohibición para ejercer la profesión así como la impresión de comprobantes de pago.
- Cancelación del Registro de Contribuyentes.

Título Ejecutivo

La Deuda Activa es el documento mediante el cual se realizan los procesos de cobro

Tipo de Procedimiento Coactivo. Ejecución Fiscal.

El Crédito Tributario se convierte en Deuda Activa, culminado el cobro voluntario y de no haber respuesta favorable se inscribe esa deuda para crear la deuda activa (Título para realizar el Cobro Ejecutivo).

Hecho lo anterior, el deudor deberá ingresar el pago en 24 horas, o en su defecto señalar los bienes para la traba del embargo.

Procedimiento de Embargo

Notificado el contribuyente del adeudo, tiene un término de 5 días para realizar el pago o garantizar el adeudo, en caso de no hacerlo se procederá a la ejecución del embargo sobre cualquier bien del contribuyente.

Bienes Inembargables.

- El inmueble que sirve de residencial del deudor.
- Anillo de matrimonio.
- Aquellos instrumentos que sirvan para el trabajo u ocupación del deudor.
- Fotografías de familia.
- Sueldos y Salarios.

Enajenación de Bienes Embargados.

La subasta es designada por un Juez, la AT puede adjudicarse a su favor los bienes embargados, pudiéndolo hacer antes de la subasta o después en caso de no encontrar postores.

Tipos de Extinción de Créditos.

- Pago.
- Compensación.
- Transacción.
- Remisión.
- Prescripción o Caducidad.
- Decisión Administrativa Irreformable.
- Decisión Judicial de Última Instancia.
- Dación en pago en bienes en la forma y condiciones establecidas en la Ley.

2.1.3. – COLOMBIA

(Código Tributario y Decretos Colombianos en Materia Fiscal)

Sujetos Obligados al Pago.

- Responsables por Deuda Propia.- Contribuyentes o Responsables Directos del Pago del Tributo.
- Responsables del Cumplimiento de la Deuda Ajena.- Herederos y los Legatarios (por obligaciones del causante); Socios de Sociedades Disueltas; Sociedad Absorbente; Sociedades Subordinadas, Solidariamente entre sí y con su Matriz; Titulares del respectivo patrimonio asociados o copartícipes; y Terceros que se comprometan a cancelar obligaciones del deudor.
- Responsables Solidarios.- Copartícipes, Asociados, Cooperados, Comuneros y Consorciados; los No Contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta y complementarios o los Contribuyentes Exentos de tal gravamen (si sirven de elemento de evasión tributaria); Representantes Legales de las Entidades del Sector Público (por el Impuesto sobre las Ventas No Consignado Oportunamente).

Facilidades de Pago.

Se conceden facilidades de pago al deudor o a un tercero en su nombre hasta por 5 años (impuestos de timbre, de renta y complementarios, ventas y la retención o cualquier otro impuesto administrado por la Dirección de Impuestos Nacionales); así como para la cancelación de intereses siempre y cuando se garantice el adeudo. Pudiendo autorizar también el pago en parcialidades.

Medidas Cautelares.

- Embargo y Secuestro Preventivo.- puede ser emitido previa o simultáneamente con el mandamiento.
- Garantía Bancaria o de Compañía de Seguros.- en caso de Admisión de la Demanda ante la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo.
- Embargo de Cuentas Bancarias.
- Aceptación Bancaria.
- Póliza.
- Hipoteca.
- Prenda.

Atribuciones adicionales a las AT para Forzar el Pago.

- Se envían cartas informativas a los contribuyentes dándoles a conocer los beneficios por su oportuno cumplimiento.
- Se publica en el Boletín de la Contaduría General de la Nación un listado que contendrá el nombre de los Deudores del Fisco.

Título Ejecutivo.

Es el Mandamiento de Ejecución, notificado al contribuyente, el título mediante el cual el deudor deberá cubrir el importe adeudado

Tipo de Procedimiento Coactivo.

Elaborado el mandamiento de pago se notificara personalmente al deudor acudiendo éste a las oficinas, en caso de no acudir se le notificará por correo, por lo que a los quince días de su notificación el deudor deberá cancelar lo adeudado

Procedimiento de Embargo

En caso de no cumplir con el requerimiento de pago, el contribuyente se hará acreedor a que le sea trabado el embargo sobre los bienes de su propiedad, pudiendo quedar como depositario el deudor o la propia AT

Bienes Inembargables.

No son susceptibles los bienes afectados con patrimonio de familia inembargable, siempre y cuando se demuestre tal situación.

Enajenación de Bienes Embargados.

Realizado el embargo y una vez que haya quedado firme el avalúo de los bienes la Administración efectuará el remate de forma directa o a través de entidades de derecho público o privado y adjudicando los bienes a favor de la Nación.

Tipos de Extinción de Créditos.

- **Compensación con Saldos a Favor.-** Se realiza por oficio o a petición de parte a más tardar dentro de los dos años siguientes a la fecha de vencimiento de la declaración
- **Prescripción de la Acción de Cobro.-** La cual será decretada de oficio o a petición de parte.
- **Remisión de las Deudas Tributarias.-** Cancelarán las deudas a cargo de personas que hubieren muerto sin dejar bienes, así como aquellos de los cuales no existan bienes embargados, ni garantía alguna siempre y cuando no se tenga noticia alguna del deudor y que dicho adeudo sea mayor a los 5 años de antigüedad.

2.1.4. – CHILE

(Código Tributario Chileno, Código Civil Chileno; Código de Procedimiento Civil Chileno)

Sujetos Obligados al Pago.

- **El Contribuyente:** El sujeto Generador de la Obligación.
- **El Sustituto:** Aquellas personas que por Ley deben de entregar el impuesto pagado por otra persona, es decir el pago no afecta el patrimonio de estos últimos ya que solo lo retienen para trasladarlo a la AT.
- **El Tercero Responsable:** No es un Contribuyente, ni tampoco su función es sustituirlo, sino que la ley lo pone en ese supuesto debido al cargo que posee al momento de la obligación, por ejemplo los Tutores y los Curadores.

Facilidades de Pago.

- Celebración de convenios para el pago de impuestos adeudados con anterioridad, como lo es el pago en 12 parcialidades.
- Suspensión del procedimiento de apremio al celebrar dichos convenios.
- Se permite la condonación de intereses y multas.

Medidas Cautelares.

Se aplica el embargo sobre parte de las ganancias del deudor y demás bienes embargables.

Atribuciones adicionales a las AT para forzar el Pago.

- Envío de comunicados informando la deuda así como los beneficios que se obtienen al acercarse a regularizar los adeudos ante la AT.
- Prohibición de realizar el timbraje de documentos a los contribuyentes que no cumplan con sus obligaciones.

Título Ejecutivo.

Las listas o las nóminas de los deudores serán el documento que originará el mandamiento de ejecución para iniciar el proceso de cobranza, sin embargo dichas listas o nóminas deberán contener los datos del deudor, la cantidad adeudada y el periodo correspondiente al adeudo.

Tipo de Procedimiento Coactivo. Proceso de Ejecución Coactivo

- Se inicia con la emisión del Mandamiento de Ejecución.
- El Proceso de Cobro puede ir dirigido al mismo tiempo contra todos los deudores, es decir no existe orden de exclusión.
- El Procedimiento de Cobro no puede ser impugnado por medio de defensa alguno.

Procedimiento de Embargo

Realizado el Embargo, se solicita sean retirados los bienes del domicilio del deudor, obtenidos éstos, se subastarán por dos ocasiones distintas y a falta de interesados postores, dichos bienes serán adjudicados por el Fisco.

Bienes Inembargables.

- Las dos terceras partes del Salario de los Empleados.
- El Lecho y Ropa del Deudor, Cónyuge e Hijos.
- Libros relativos a la profesión del deudor
- Maquinaria e Instrumentos necesarios para la enseñanza del deudor.
- Uniformes y Equipos Militares.
- Utensilios del deudor necesarios para su trabajo (Artesanos o Trabajo de Campo).
- Alimentos y Combustible necesarios para el deudor y su familia hasta por un mes.
- La Propiedad de los Objetos Fiduciarios.
- Derechos de Uso y de Habitación.
- Bienes Raíces Donado o Legados Estipulados como Inembargables.
- Sueldos, Gratificaciones y Pensiones
- Pólizas de Seguros de Vida.

Enajenación de Bienes Embargados.

De no existir postores en ninguna de las dos subastas de los bienes embargados se podrá solicitar que los bienes sean adjudicados por el Fisco.

Tipos de Extinción de Créditos.

- **Cancelación.-** El Código Tributario faculta a la Autoridad para declarar créditos fiscales como incobrables derivado de su importe, antigüedad, inexistencia de bienes o insolvencia del deudor.
- **Condonación.-** Siempre y cuando la Ley así lo establezca.
- **Compensación.**
- **Prescripción.-** Para la cancelación por este medio debe de ser ordenada Judicialmente.

2.1.5. – ECUADOR

(Código Tributario)

Sujetos Obligados al Pago.

- **Responsables por deuda propia.-** lo será el contribuyente.
- **Responsables del Cumplimiento de la Deuda Ajena.-** Los Representantes de Menores e Incapaces; Directores, Representantes, Presidentes y Gerentes de las Personas Morales; Mandatarios; Síndicos en Quiebras o Concursos.
- **Responsable como Adquirente o Sucesor.-** Los que Adquieran Bienes Raíces, Empresas. aquellas Sociedades que adquieran otras; Sucesores Universales; Donatarios.
- **Responsabilidad como Agentes de Retención y Percepción.-** tendrán ese carácter aquellas Personas Físicas o Morales que por sus actividades retengan o Recauden Tributos; así como los Albaceas, Herederos.

Facilidades de Pago.

El contribuyente podrá solicitar le sean condonados adeudos o se le otorguen facilidades para su pago, facilidad en la que deberá pagar una parte de contado y la diferencia en un término no mayor a los seis meses.

Medidas Cautelares.

- Decretar el embargo sin y con extracción de manera temporal pudiéndose decretar antes o a la par del mandamiento de pago
- Prohibición de salida del país.
- Prohibición de enajenar bienes
- Inmovilización de las cuentas bancarias

Atribuciones adicionales a las AT para Forzar el Pago.

Se impide la solicitud de impresión de comprobantes de pago.

Título Ejecutivo.

Las actas de determinación, las liquidaciones de pago, las resoluciones que impongan sanciones y las resoluciones administrativas son la base para emitir el Auto de Pago con el cual se iniciará el proceso para el cobro de los adeudos.

Tipo de Procedimiento Coactivo.

Notificado el auto de pago, el contribuyente tiene un término no mayor a los tres días para cubrir su adeudo señalar bienes que por su valor cubran el importe que debe. Aunado a lo anterior se le aplicarán las medidas cautelares señaladas en los puntos 2, 3, y 4.

Procedimiento de Embargo

1. Mediante el embargo se persigue inmovilizar en forma jurídica y comercial los bienes del deudor, para evitar la realización de cualquier acto relacionado con dichos bienes, por lo que quedarán en poder del Estado para venderlos, adjudicarlos a un tercero o devolverlos al deudor.
2. Para el embargo existe el apoyo de la Fuerza Pública
3. El deudor podrá sustituir los bienes embargados por una Fianza o un Depósito en Efectivo

Bienes Inembargables.

Los bienes de uso indispensable del deudor; aquellos bienes para el ejercicio de la profesión, etc., es decir aquellos bienes que de acuerdo a su naturaleza o a las actividades del deudor le sean necesarios.

Enajenación de Bienes Embargados.

Embargados los bienes, éstos deberán de ser rematados publicándose en los periódicos la fecha, hora y costo del remate. Si no se consigue comprador se procederá a la venta directa del bien y si no es posible vender los bienes embargados se procederá a la donación de los mismos de acuerdo a la Ley.

Tipos de Extinción de Créditos.

- Solución o Pago.
- Compensación.
- Confusión.
- Remisión.
- Prescripción de la Acción de Cobro.

2.1.6. – GUATEMALA

(Código Tributario Guatemalteco, Código Procesal Civil y Mercantil Guatemalteco)

Sujetos Obligados al Pago.

- Responsables por Deuda Propia.- lo será el Contribuyente; el Fiduciario; el Representante Legal; el Copropietario; los Socios; y el Albacea.
- Responsables del Cumplimiento de la Deuda Ajena.- esta calidad no afectara el patrimonio de los sujetos que a continuación se mencionan salvo que su actuar se haya realizado con dolo. Tendrán este carácter de responsables: los Padres o Tutores; los Representantes Legales de Personas Morales; los Mandatarios y los Síndicos de Quiebras.
- Responsables Solidarios.- los Donatarios y los Legatarios; los Adquirientes de Bienes, Derechos o Patrimonios; y las Personas Físicas y Morales que adquieran Empresas ya sea en Fusión, Transformación o Absorción.

Facilidades de Pago.

La AT otorgará facilidades de pago a los deudores hasta por un periodo de 12 meses (parcialidades). Sin embargo no se le concederán dichas facilidades si el adeudo se encuentra en cobro mediante la vía judicial salvo que así lo permita el Juez.

De incumplir con dos pagos consecutivos se iniciará de manera inmediata el cobro total del adeudo.

Medidas Cautelares.

- De existir resistencia del deudor, defraudación o riesgo para la percepción del adeudo se podrá solicitar, a través de un Juez, sean dictadas las medidas cautelares tendientes a garantizar los intereses del Fisco; sin embargo, a petición de parte sean cambiadas esas medidas cautelares por una garantía o bienes que cubran el adeudo
- Embargo de Cuentas Bancarias

Atribuciones adicionales a las AT para Forzar el Pago.

- Envíos de correos electrónicos como recordatorios para el vencimiento de los pagos.
- Se prohíbe la impresión de facturas

Título Ejecutivo.

Tendrá ese carácter todo documento que se refiera a deudas tributarias, siempre y cuando contenga una cantidad líquida, firme y exigible.

Tipo de Procedimiento Coactivo.

Detectada la omisión de la obligación, se le requiere de inmediato para que en un término no mayor a los 10 días subsane tal omisión. Si transcurrido el plazo señalado no cumple, le será determinado el impuesto que no declaró, ya sea basado en libros y registros o promediando las tres últimas declaraciones realizadas por el deudor. Emitida la resolución determinante del adeudo culmina la intervención de la AT y pasa al orden judicial.

Procedimiento de Embargo

Se tiene la facultad para embargar: vehículos; bienes inmuebles; cuentas de depósitos monetarios; la negociación con el carácter de intervención. Sin embargo la solicitud del embargo se envía al juez competente y éste resolverá su procedencia designando quien ejecutará su orden.

Bienes Inembargables.

- Ejidos de los Pueblos y las Parcelas.
- Totalidad de Salarios, Sueldos y Honorarios.
- Muebles y Vestidos del Deudor y de su familia.
- Libros e Instrumentos necesarios para la Profesión, Arte u Oficio.
- Derechos de Uso, Habitación y de Usufructo.
- Pensiones y Jubilaciones.
- Seguros de Vida o de Accidentes.
- Sepulcros o Mausoleos.

Enajenación de Bienes embargados.

Realizado el embargo se fija la base para el remate. El Juez ordenará la venta de los bienes y de no existir postores por el 70% del valor inicial se anunciarán mas remates hasta llegar al 10% del valor.

Tipos de Extinción de Créditos.

- Pago.- Pudiéndose realizar por un tercero aun y cuando no tenga relación directa con el deudor.
- Compensación.- Procede de oficio o a petición de parte.
- Confusión.- Cuando la Autoridad Fiscal pasa de ser el acreedor a ser el deudor del contribuyente.
- Prescripción.- Se extinguirán las facultades de la AT para hacer verificaciones, ajustes, rectificaciones o determinar obligaciones tributarias, y a exigir el cumplimiento y el pago de los adeudos de los contribuyentes.

2.1.7. – MÉXICO

(Código Fiscal de la Federación)

Sujetos Obligados al Pago.

- Deudor Propio.- Contribuyente
- Responsables solidarios.- Tendrán ese carácter los retenedores; los que efectúen pagos por cuenta del contribuyente; liquidadores y síndicos, adquirentes de negociaciones; representantes de personas no residentes en el país; los tutores o los que ejerzan la patria potestad; legatarios y donatarios; socios o accionistas;

Facilidades de Pago.

- Pago a Plazos.- Este podrá autorizarse en parcialidades, las cuales no podrán exceder de 36, o el pago en forma diferida, el cual no deberá de exceder de 12 meses; para lo cual se deberá presentar escrito libre, así como el pago del 20% del adeudo
- Programas de Ayuda.- Estos dependen de las situaciones generadas por desastres naturales, así como la creación de programas de condonación parcial de los adeudos.

Medidas Cautelares.

Garantía del Interés Fiscal.- Deberá comprender a parte de la contribución adeudada, los accesorios generados por los siguientes 12 meses pudiendo garantizar de la siguiente manera:

- Depósito en Dinero.
- Prenda o Hipoteca.
- Fianza.
- Obligación Solidaria por un Tercero.
- Embargo en la Vía Administrativa.
- Títulos Valor o Cartera de Créditos

Atribuciones Adicionales a las AT para Forzar el Pago.

- La prohibición de realizar licitaciones.
- El no otorgamiento de subsidios o estímulos.
- Embargo precautorio
- Transferencia de listados con los nombres de los deudores del Fisco a las Instituciones Bancarias para su registro en el Buró de Créditos

Título Ejecutivo.

Cuando este en Firme el documento determinante del adeudo, se emite un documento denominado Mandamiento de Ejecución, el cual da la facultad a la AT para iniciar el Procedimiento Administrativo de Ejecución

Tipo de Procedimiento Coactivo.

A través del Mandamiento de Ejecución la AT puede exigir el pago de los adeudos fiscales que no hayan sido pagados o garantizados en su tiempo legal.

Se le requerirá de pago al deudor, y de no realizar o comprobar el pago de la deuda en ese mismo acto se procederá a trabar el embargo sobre los bienes propiedad del deudor.

Procedimiento de Embargo.

1. Requerido el pago del adeudo fiscal y de no haberse realizado éste se procederá al embargo de bienes propiedad del deudor para que en su caso sean rematados, venderlos o adjudicarlos a favor del Fisco; se podrá también trabar el embargo sobre la negociación del deudor para que sea intervenida.
2. El contribuyente deudor tiene el derecho de designar los bienes para tal efecto, siempre y cuando se siga el siguiente orden, y en caso de no seguir el orden, el funcionario designado para la realización del embargo designara los bienes a embargar:
 - Dinero, metales preciosos y depósitos bancarios.
 - Acciones, bonos, cupones y créditos de inmediato y fácil cobro.
 - Bienes muebles.
 - Bienes inmuebles.

Bienes Inembargables.

Tienen el carácter de bienes inembargables:

- La ropa del deudor y sus familiares, así como el lecho cotidiano.
- Aquellos muebles que sean de uso indispensable del deudor y de sus familiares siempre y cuando no sean considerados de lujo.
- Libros, Instrumentos, Útiles y el Mobiliario que sea indispensable para la actividad del deudor.
- Maquinaria, Enseres y Semovientes necesarios para la actividad del contribuyente.
- Armas, Vehículos y Caballos de Militares en Servicio.
- Los granos mientras no se hayan cosechado.
- El Derecho de Usufructo.
- Derechos de Uso o de Habitación.

- El Patrimonio de la Familia debidamente registrado.
- Sueldos y Salarios.
- Pensiones.
- Los Ejidos.

Enajenación de Bienes Embargados.

La enajenación se llevará a cabo:

- Al día siguiente de fijar el avalúo.
- Si deviene de un embargo precautorio será en el momento que quede firme el adeudo.
- Si no se propone comprador por parte del deudor.
- Al haber sido desfavorecido en la resolución recaída al medio de defensa.

Dado lo anterior se convocará al remate del bien en una sola almoneda, y en caso de no haber postores o posturas legales la AT se adjudicará el bien embargado pero en un 60% del valor del avalúo, el cual podrá ser donado.

Tipos de Extinción de Créditos.

- Prescripción.- Se extingue por el transcurso del tiempo la facultad de la Autoridad para exigir adeudos fiscales, lo cual procede de oficio o a petición de parte.
- Cancelación.- Se aplicará a aquellos adeudos fiscales que sean incosteables al cobrarlos o bien, por insolvencia del deudor.

2.1.8. – PERÚ

(Código Tributario Peruano)

Sujetos Obligados al Pago.

- Contribuyente.
- Responsables del Cumplimiento de la Deuda Ajena.- Tendrán ese carácter: Padres, Tutores y Curadores (de los incapaces); Representantes Legales de Personas Morales; Mandatarios, Administradores y Gestores (Negocios y Albaceas), Síndicos, Liquidadores e Interventores (quiebras).
- Responsables Solidarios.- Herederos y Legatarios; Socios que reciban Bienes por Liquidación de Sociedades; Adquirentes de Empresas; Empresas que Transporten Productos Gravados; Personas que retengan Impuestos.

Facilidades de Pago.

Se concederán las siguientes facilidades para el pago de la deuda siempre y cuando no provengan de tributos retenidos o recaudados

- Aplazamiento del Pago de la Deuda.- El cual será hasta por tres meses
- Parcialidades.- Hasta setenta y dos pagos

Medidas Cautelares.

Serán aplicables en caso de existir razón suficiente para determinar que el adeudo o la obligación fiscal pueden ser evadidas. Pudiendo embargar de la siguiente manera:

- Intervención.
- Retención.
- Inscripción.
- Depósito.
- Retención de cuentas bancarias.

La medida cautelar aplicada puede ser cambiada si se presenta fianza.

Atribuciones Adicionales a las AT para forzar el Pago.

- Prohibición para la impresión de comprobantes de pago.
- Se impide cambiar de domicilio fiscal.
- Exclusión del régimen de buenos contribuyentes perdiendo así beneficios.
- Publicación de las deudas tributarias en las centrales de riesgo del país para evitar se les concedan créditos financieros.

Título Ejecutivo. Ley del Procedimiento Administrativo General.

Los Actos Administrativos se podrán ejecutar siempre y cuando no exista legislación o Mandamiento Judicial que lo prohíba. Por lo que se dará inicio al Procedimiento Coactivo

Tipo de Procedimiento Coactivo.

Una vez notificada la Resolución de Ejecución y transcurrido el plazo de siete días existe la posibilidad de aplicar las medidas cautelares pertinentes para asegurar los Intereses del Fisco, pudiendo embargar los bienes del deudor. Si aún embargados los bienes no se cumple con el adeudo se iniciará la ejecución forzada, esto es el remate de los bienes.

Procedimiento de Embargo.

El embargo de bienes propiedad del deudor se realiza como medida cautelar, ya sea porque existe el riesgo que se evada la obligación, o bien, que se haya notificado la resolución de ejecución y que transcurrido el plazo el contribuyente no haya pagado.

Si el contribuyente, a pesar de haber sido embargado, no realiza el pago, los bienes serán valuados y rematados, cuyo producto obtenido será aplicado al adeudo.

Bienes Inembargables.

- Los bienes que constituyen el patrimonio familiar.
- Prendas de uso personal.
- Libros.
- Instrumentos necesarios para la labor del deudor.
- Bienes indispensables para la subsistencia de la familia.
- Las Pensiones.
- Bienes Muebles de Templos Religiosos.
- Los Sepulcros.

Enajenación de Bienes Embargados.

Embargados los bienes, e iniciada la ejecución forzada se convoca el remate de los mismos, hasta por tres ocasiones, en la última de éstas no existe precio base, y en caso de no vender el bien, éste puede ser donado.

Tipos de Extinción de Créditos.

- Compensación.- Pudiendo ser Total o Parcial, Automática, de Oficio o a Petición de Parte.
- Consolidación.- Si la Autoridad se convierte en deudora del contribuyente derivado de la transmisión de bienes o derechos.
- Prescripción.- Extinción de la Autoridad para determinar impuestos, exigir el pago y determinar sanciones.

2.1.9. - REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

(Código Orgánico Tributario de La Republica Bolivariana de Venezuela, Código de Procedimientos Civiles; Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela)

Sujetos Obligados al Pago.

- Contribuyente.
- Responsables Solidarios.- Tendrán ese carácter: Padres, Tutores y Curadores (de los incapaces); Directores, Gerentes, o Representantes Legales de Personas Morales; Mandatarios, Administradores; Síndicos, Liquidadores (quiebras); Socios y Accionistas (Sociedades Liquidadas)
- Responsables como Agentes de Retención o Percepción.- Las personas que por sus funciones y/o actividades efectúen la retención o percepción de los impuestos.

Facilidades de Pago.

Podrá autorizarse la prórroga del pago, o el pago a plazos mediante escrito presentado ante las autoridades y acreditando las causas que impiden el cumplimiento oportuno de la obligación, siempre y cuando los impuestos no deriven de retenciones o percepciones.

Medidas Cautelares.

Derivan del Recurso Contencioso Tributario que interpone la Autoridad para solicitar se apliquen medidas cautelares al contribuyente:

- Embargo Preventivo.
- Secuestro o Retención
- Prohibición de Gravar o Vender Inmuebles.

Atribuciones adicionales a las AT para forzar el pago.

No disponible.

Título Ejecutivo.

Serán el Documento de Intimación y aquellos actos administrativos que determinen impuestos, multas e intereses, con los cuales se dará a conocer al contribuyente que existe un adeudo pendiente por pagar.

Tipo de Procedimiento Coactivo. Juicio Ejecutivo

La Autoridad, para iniciar el procedimiento debe de interponer un escrito ante Tribunal Contencioso Tributario.

En caso de existir riesgo para la obtención del pago de la obligación se podrán aplicar las medidas cautelares convenientes para tal efecto.

Notificado el Documento de Intimación se inicia el Juicio Ejecutivo ante el Tribunal Contencioso, pidiendo en la demanda el embargo.

Procedimiento de Embargo.

El embargo preventivo, el secuestro de bienes y el impedimento a vender bienes inmuebles del deudor puede solicitarse antes de iniciar el Juicio Ejecutivo (si existe peligro de que se incumplan las obligaciones fiscales) o bien, pedirlo en la demanda del Juicio. Por lo que el Juez puede designar al Fisco como depositario de los bienes embargados

Bienes inembargables.

- La prohibición de enajenar y gravar bienes inmuebles
- Los sueldos, salarios y remuneraciones hasta el monto del salario mínimo nacional obligatorio fijado por el Ejecutivo Nacional conforme a la Ley
- Los Fideicomiso.
- Los Bienes que constituyen el Patrimonio Cultural.

Enajenación de Bienes embargados.

Valuado el bien se procede al remate del mismo, en cuatro ocasiones.

Tipos de extinción de créditos.

- Pago o solución.
- Compensación.
- Confusión.
- Revisión.
- Declaratoria de Incobrabilidad.

2.1.10. - REPÚBLICA DOMINICANA

(Código Tributario)

Sujetos Obligados al Pago.

- Contribuyentes;
- Responsables solidarios.- Tendrán ese carácter los padres, tutores y curadores (de incapaces); presidentes, vicepresidentes, directores, gerentes, administradores y representantes legales de las personas morales; directores y administradores; mandatarios; síndicos, liquidadores y representantes (quiebras y liquidación); socios (liquidación); funcionarios (por incumplimiento en sus funciones de exigir o verificar obligaciones fiscales); personas que retengan o perciban impuestos; los terceros que permitan la evasión fiscal; personas morales (fusión, transformación o incorporación de varias personas morales); adquirentes (de bienes afectados, de establecimientos y empresas);
- Responsables directos.- Corresponde a las personas que por su actividad, oficio o profesión, intervienen en la retención o la percepción de impuestos.

Facilidades de Pago.

Prórroga en el pago del adeudo.- Se aplicará esta facilidad en caso de existir causas justificadas de la imposibilidad del cumplimiento oportuno de la obligación, siempre y cuando no se trate de impuestos retenidos; esta prórroga no excederá de 12 meses

Medidas Cautelares.

Son aplicables, en los casos en que exista riesgo para la realización del pago de los adeudos fiscales o del pago de las sanciones, las siguientes medidas:

- Embargo conservatorio.
- Retención de bienes muebles.
- Nombramiento de uno o más interventores.
- Constitución en prenda o hipoteca.

Las medidas que sean aplicadas al caso en concreto podrán ser cambiadas por la presentación de garantías.

Atribuciones adicionales a las AT para forzar el Pago.

Se prohíbe la certificación de pagos, registros o servicios de la AT.

Título Ejecutivo.

Se establece por el Certificado de Deuda, el cual deberá contener todos los datos del deudor así como los datos de la deuda tributaria.

Tipo de Procedimiento Coactivo.

Existen dos tipos de procedimiento el Administrativo y el Judicial Mixto; en el primero es la propia AT la facultada para intervenir de forma coactiva sobre los bienes del deudor con la finalidad de cubrir el adeudo; y en el segundo, se acude ante un Órgano del Poder Judicial.

Procedimiento de Embargo.

Si se considera que existe riesgo alguno de la falta de pago, se decretarán, sin aviso alguno al contribuyente, las medidas cautelares (embargo), y en caso de oposición para la realización del embargo se podrá solicitar el apoyo de la fuerza pública.

Bienes Inembargables.

- El Lecho cotidiano del Deudor;
- Títulos, Diplomas y Libros relacionados con la Profesión;
- Aparatos y Utensilios necesarios para la Profesión u Oficio del contribuyente;

Enajenación de Bienes Embargados.

Hecho el embargo se ordena retirar los bienes posesión del deudor para que sean subastados en un término de 30 días.

Tipos de Extinción de Créditos.

- Pago.
- Compensación.- Procede de manera oficiosa o a petición de parte, pudiendo compensar de manera total o parcial el adeudo.
- Confusión.- Si la Autoridad se convierte en deudora del contribuyente derivado de la transmisión de bienes o derechos.
- Prescripción.- Extinción de las acciones del Fisco para exigir Declaraciones y los Pagos de los Impuestos.

2.1.11. – URUGUAY

(Código Tributario Uruguayo)

Sujetos Obligados al Pago.

- Contribuyentes,
- Responsables Solidarios.- Representantes Legales (por Obligaciones Tributarias de sus Representados); Adquirentes de Comercios; Sucesores; Mandatarios, Representantes y Administradores.

Facilidades de Pago.

Procederá la prórroga del pago siempre y cuando existan causas por las cuales no sea posible el cumplimiento de la obligación. Dicha facilidad no excederá de 36 meses, para lo cual el contribuyente deudor deberá pagar el 20% del adeudo y en caso del incumplimiento de tres pagos consecutivos quedará sin efectos el convenio.

Medidas Cautelares.

Serán impuestas siempre y cuando al haberle solicitado presentar garantía alguna al contribuyente éste no la presente o bien no interponga medio de defensa alguno.

Título Ejecutivo.

Tienen el carácter de Título Ejecutivo las resoluciones que hayan quedado firmes, mediante las cuales se determine un adeudo a favor del Fisco.

Tipo de Procedimiento Coactivo.

Una vez dictada la resolución que determine un adeudo fiscal, se podrá solicitar la presentación de alguna garantía en el caso de que exista el riesgo del incumplimiento del pago.

Será el Juzgado Civil el facultado para la realización del embargo y la imposición de las medidas cautelares pertinentes.

Procedimiento de Embargo.

Decretada la ejecución del procedimiento de cobro de inmediato se procede al embargo sin tomar en cuenta lo objetado por el deudor. Existe la posibilidad de que el embargo sea de manera precautoria.

El orden para embargar bienes es el siguiente:

- Muebles.
- Inmuebles.
- Créditos.
- Derechos del deudor.

Bienes Inembargables.

- Los Pagos de los Trabajadores, Pensionados y Jubilados.
- Ropa de uso personal del deudor y familiares, así como los bienes muebles que se encuentren dentro del domicilio.
- Aquellos Libros que estén relacionados con la actividad del deudor.
- Bienes para el uso de la Profesión, Arte u Oficio del Deudor.
- Alimentos y Combustible necesarios para la subsistencia de la familia del deudor durante tres meses.
- Derechos de Uso y de Habitación.
- Bienes Inmuebles que hayan sido donados establecidos como inembargables.
- Propiedades y Rentas Públicas.
- Bienes destinados al culto o a la religión del deudor.
- Derechos Funerarios.

Enajenación de Bienes Embargados.

Embargados los bienes y realizado su avalúo se llevan al remate público, posterior a esto se le pide al deudor el título del bien para acreditar la titularidad del bien del ejecutado

Tipos de Extinción de Créditos.

- Pago.
- Compensación.- Procede de oficio o a petición de parte.
- Confusión.- Si la Autoridad se convierte en deudora del contribuyente derivado de la transmisión de bienes o derechos
- Remisión,
- Prescripción.- Extinción del derecho de la Autoridad para el cobro de los impuestos.

Fuente:

- Código Tributario Argentino; Código Procesal Civil y Comercial de la Nación Argentina.
- Código Tributario Nacional de Brasil, Decretos Brasileños en materia Fiscal.
- Decretos Colombianos en materia Fiscal.
- Código Tributario Chileno; Código Civil Chileno; Código de Procedimiento Civil Chileno.
- Código Tributario Ecuatoriano.
- Código Tributario Guatemalteco; Código Procesal Civil y Mercantil Guatemalteco.
- Código Fiscal de la Federación Mexicana.
- Código Tributario Panameño.
- Código Tributario Peruano.
- Código Tributario Uruguayo.
- Código Orgánico Tributario Venezolano; Código de Procedimientos Civiles; Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela.
- Código Tributario Dominicano.

En resumen podemos afirmar que en cuanto a los sujetos obligados al pago, en general son los responsables directos y solidarios. En este renglón, la “solidaridad” de los responsables toma varias acepciones, tutor, socio o accionista, administrador o gerente, herederos en personas físicas y síndicos o liquidadores en jurídicas; sin embargo el sentido es único, el sujeto obligado es quien tenía la obligación del pago o tuvo conocimiento y no lo hizo.

En cuanto a facilidades de pago, prácticamente todos los órganos exactores otorgan diversas facilidades, ya sea pago a plazos o diferimiento temporal. La condición necesaria en todo caso, es demostrar esta necesidad. En algunas legislaciones, no todas las contribuciones están sujetas a facilidades, como la mexicana, que solo autoriza dichas disposiciones, en impuestos directos y no trasladados ni retenidos en virtud de ser causales de delito.

Las medidas cautelares, se aplican en la generalidad para garantizar adeudos. Los mismos tienen que ser resguardados cuando haya sospecha de no pago y los principales métodos son el embargo (bienes o cuentas bancarias) prenda e hipoteca. Cabe señalarse que solamente en Guatemala en algunos casos y México en todos, se garantiza formalmente cuando un adeudo es impugnado ante Tribunales.

Existen diversas atribuciones adicionales para forzar al pago, entre las que destacan la publicación en determinados listados, prohibiciones para efectuar ciertos trámites fiscales o con los Estados y el bloqueo de cuentas e inscripción ante organismos valuadores de crédito. Estas acciones aunque están encaminadas a la consecución del pago del adeudo, se consideran buenas prácticas y ejemplos de coordinación con las áreas de la AT y diversos organismos.

Todas las legislaciones tributarias contemplan un título ejecutivo para iniciar el cobro de créditos fiscales, con el propósito de respetar las garantías de los contribuyentes, indicándoles en dicho título el monto y características del adeudo.

A partir de este título, requerimiento, boleta de deuda o como se le denomine, se da inicio a la fase coactiva de cobro. En esta fase, que como hemos visto, puede ser administrativa o judicial, se requiere de pago al deudor y de no hacerse la liquidación, se procede al embargo. Algunas Administraciones Tributarias requieren el mandamiento judicial, como es el caso de Argentina, y

otras además de requerirlo, ni siquiera lo tramitan pues lo efectúa otro organismo que no es la AT como es el caso de Chile. Esta fase, motivo de nuestro estudio, debe ser muy cuidada y elaborada, tanto para no violar los derechos del gobernado, como para asegurar que sea una medida ejemplarizante del fisco, por lo cual en primera instancia, la acción debiera ser manejada en su totalidad por la Administración Tributaria, pues es la que tiene conocimiento pleno, bases de datos, experiencia e intención de recupero de sus actos, sin embargo hemos observado que no es así en muchos casos, perdiéndose el control, al menos al nivel de la AT, de lo recuperado por este medio.

A continuación se realiza el embargo, mismo que puede trabarse sobre los bienes, servicios, derechos, cuentas bancarias, negociación o cualquier valor realizable, exceptuándose en lo general, los medios mínimos de subsistencia o salarios.

Finalmente el crédito se cobra, ya sea rematando los valores embargados o por pago. En este apartado englobamos las diversas formas de extinguir los créditos fiscales, destacándose, adicional a lo expuesto, la prescripción, compensación, condonación en algunos casos y la confusión; figura que se instituye cuando el Estado se vuelve el deudor. En el caso de Brasil, también se acepta como forma de liquidación, la "Dación en Pago", es decir, pagar en especie. En la legislación mexicana, se contempla pago en especie solamente para artistas cuyo trabajo sea remunerado y valuado comercialmente. Finalmente es importante mencionar que solo en alguna legislación se contempla la figura de incobrabilidad, como medio de extinción del adeudo. Convendría ver su viabilidad en todas las legislaciones y no solo como normativa adicional, desde el punto de vista que el Estado invierte recursos, de por si escasos, en recuperación de deuda tributaria, y que si la inversión es mayor que el recupero, nos indicará una pésima planeación y elevará el costo beneficio.

2.2. ESTRUCTURA DE LAS ÁREAS DE COBRANZA EN LAS DIFERENTES ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DE AMÉRICA LATINA.

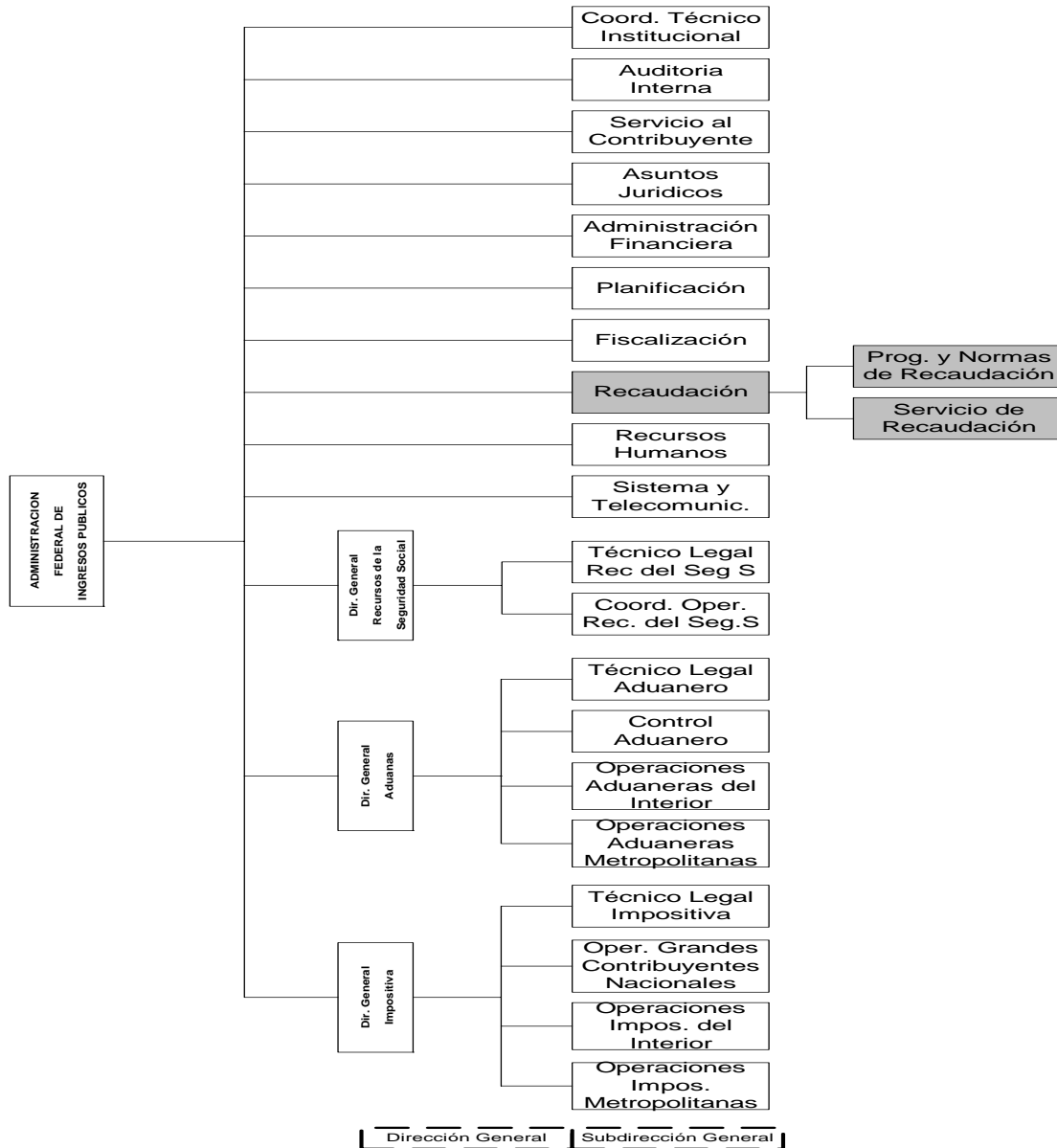
Como se ha mencionado en varias ocasiones, no todas las Administraciones Tributarias de América Latina, tienen la atribución de cobrar los créditos fiscales. También se ha comentado la conveniencia, en primer lugar, de que esta función, por el conocimiento del contribuyente deudor, la maneje dicha AT. En segundo término, el desarrollar esta función dentro de las Agencias Tributarias, dotará de mayores y mejores elementos sobre los contribuyentes que adeudan, información que a través de las redes neuronales para administración del riesgo, resulta de valía indescriptible. Finalmente es importante considerar que las Agencias con mayor recupero registrado, manejan esta función y en la experiencia internacional, los países de la OCDE lo hacen de igual manera, además de darle la importancia que requiere la función.

A continuación, se presentan varias estructuras de las Administraciones Tributarias, u Órganos encargados del cobro de las deudas tributarias, en los que se señalan las áreas específicas encargadas de tal función.

Argentina

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), es el organismo encargado de ejecutar las políticas impulsadas por el Poder Ejecutivo Nacional en materia tributaria, aduanera y de recaudación de los recursos de la seguridad social.

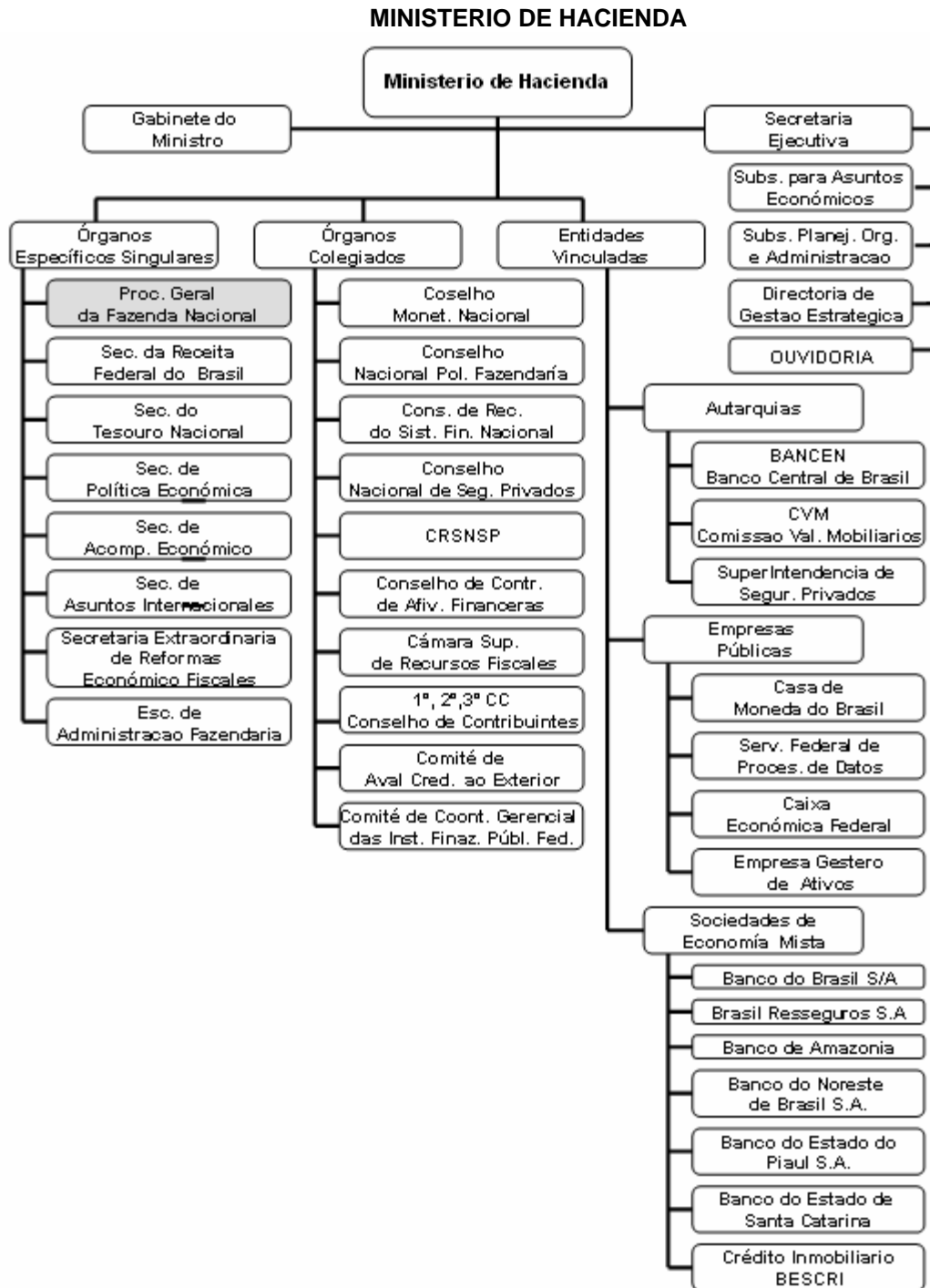
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA AFIP



Fuente: www.afip.gov.

Brasil

El Cobro Coactivo se efectúa por la Procuraduría General de la Hacienda Nacional, Órgano del Poder Ejecutivo formado por abogados de dicha entidad.

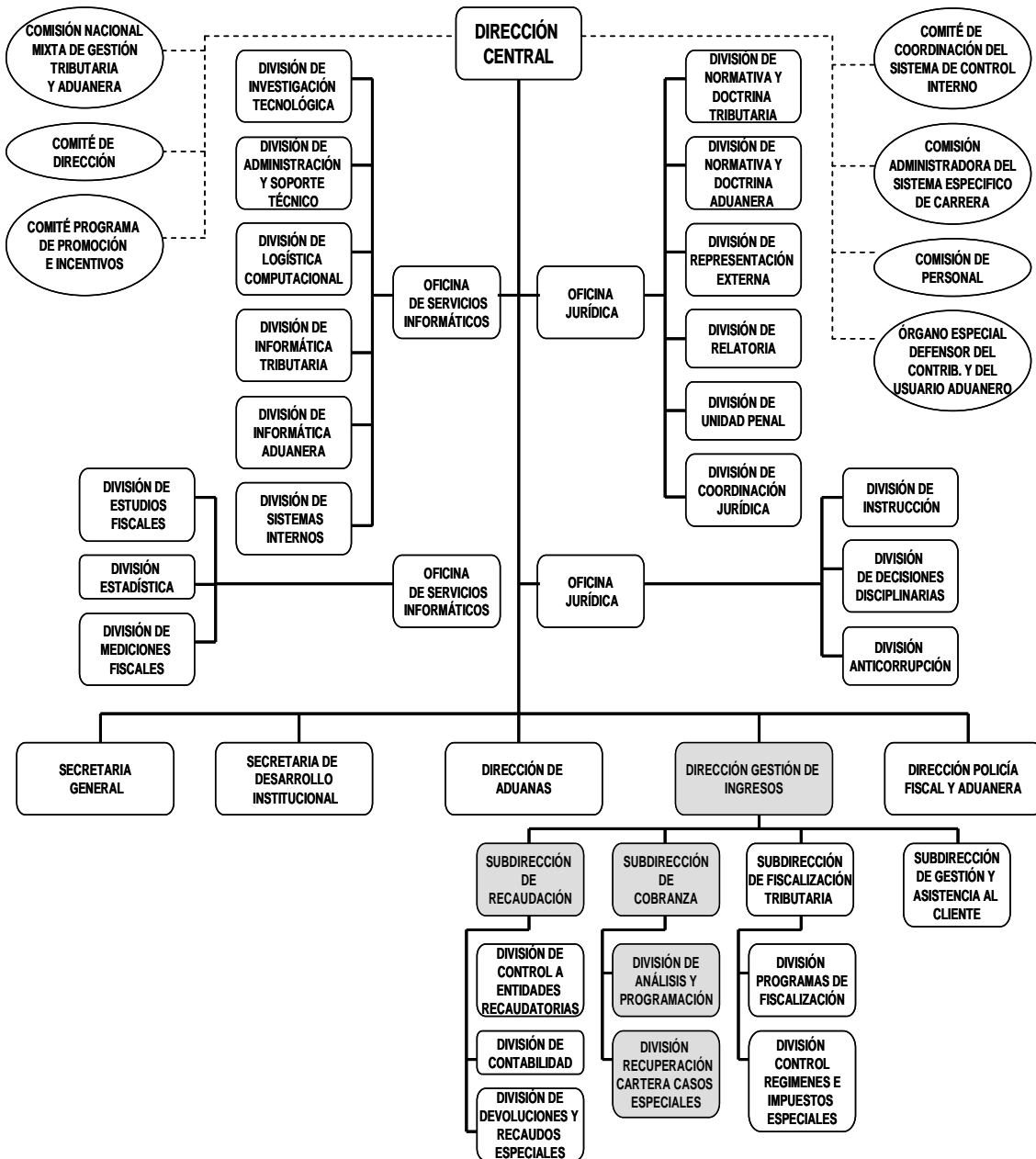


Fuente: www.fazenda.gov.br

Colombia

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), cuenta con la Dirección de Gestión de Ingresos, que reporta directamente a la Dirección General, a su vez cuenta con la Subdirección de Recaudo y Cobranzas.

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN

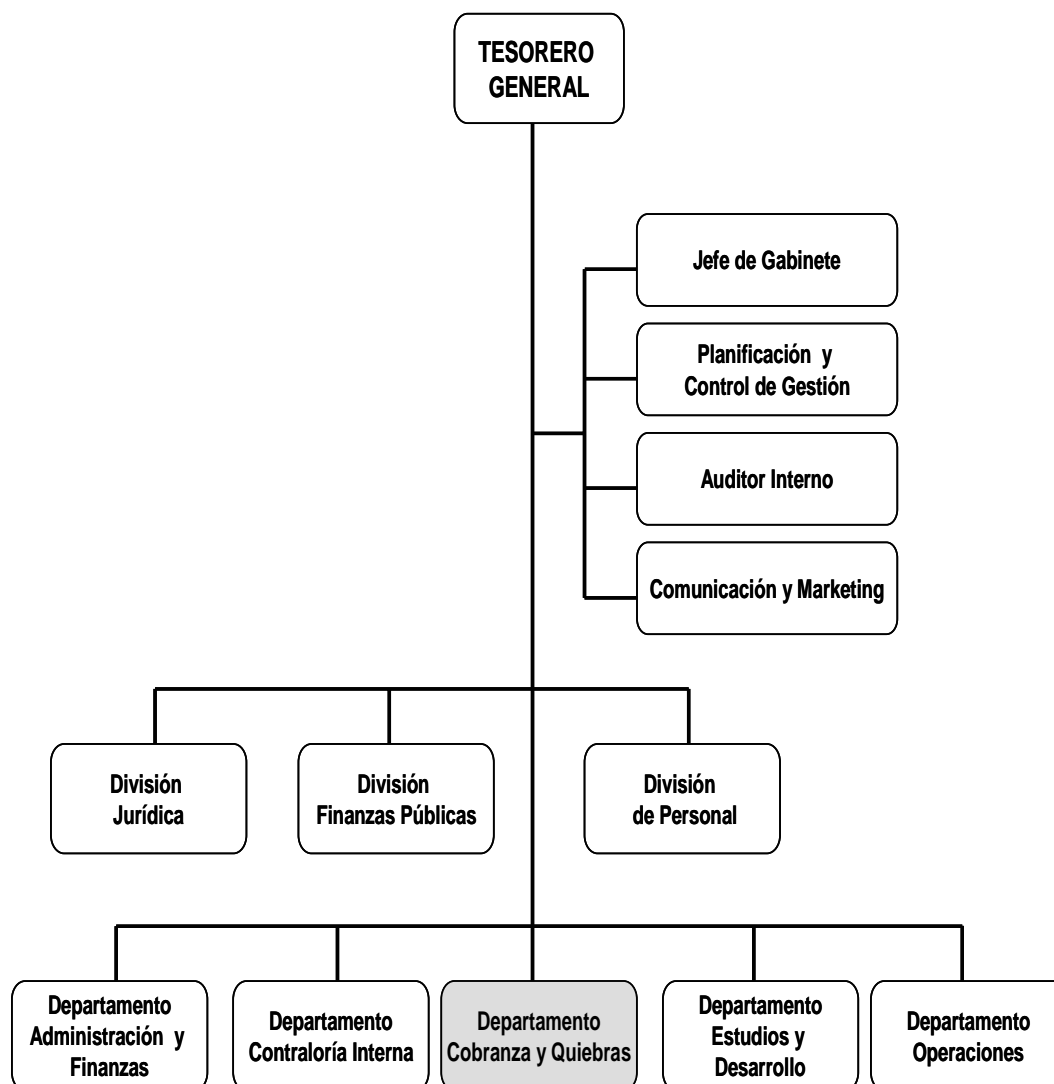


Fuente: www.dian.gov.co

Chile

La Tesorería General de la República (TGR), es el organismo que tiene a su cargo la cobranza judicial o administrativa. Específicamente la labor de cobranza la efectúan las Tesorerías Regionales y Provinciales y la Sección Grandes Deudores del Departamento de Cobranzas y Quiebras.

TESORERÍA GENERAL DE LA REPUBLICA - TGR

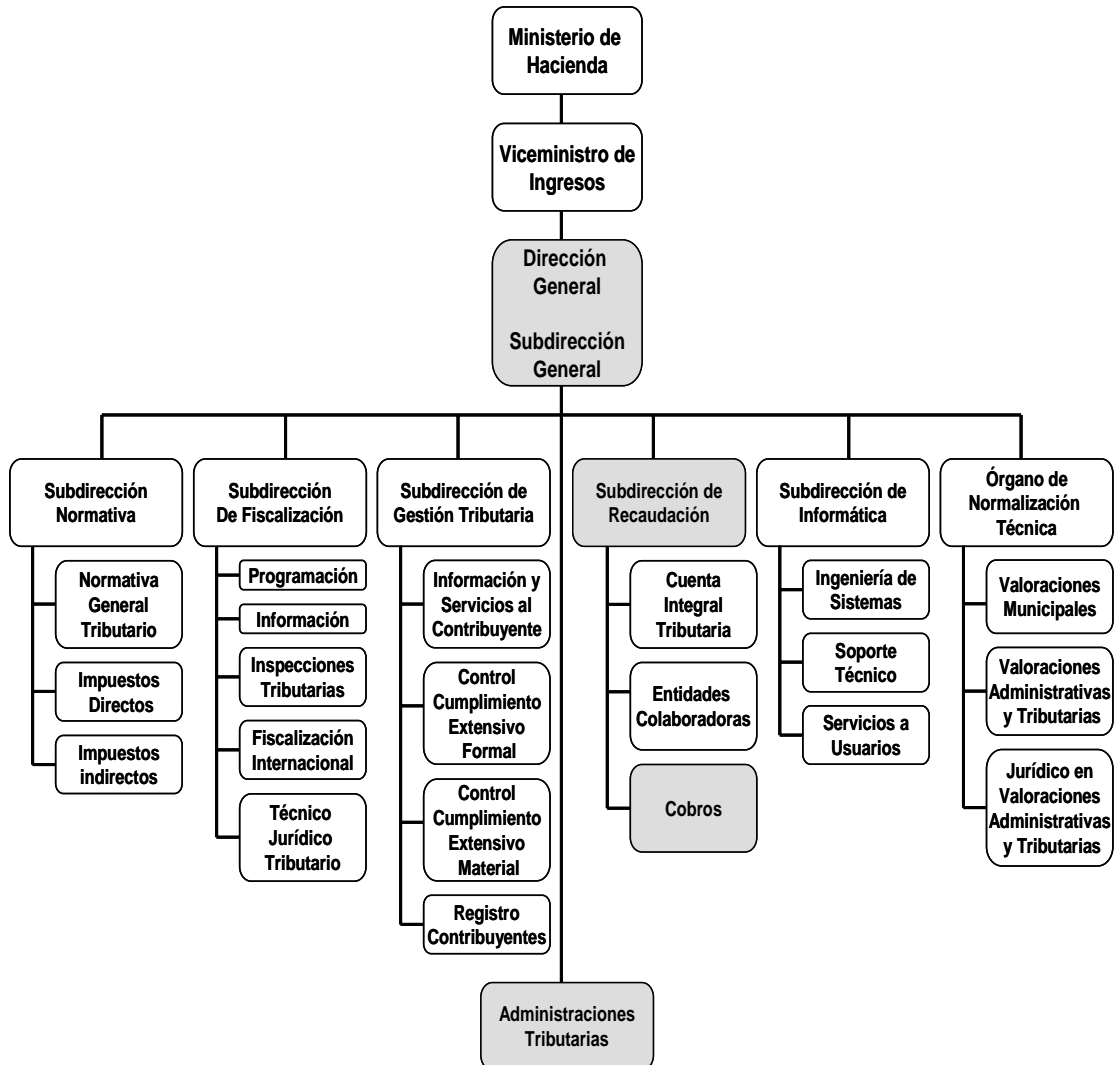


Fuente: www.tesoreria.cl

Costa Rica

La Dirección General de Tributación es un órgano dependiente del Ministerio de Hacienda

DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN

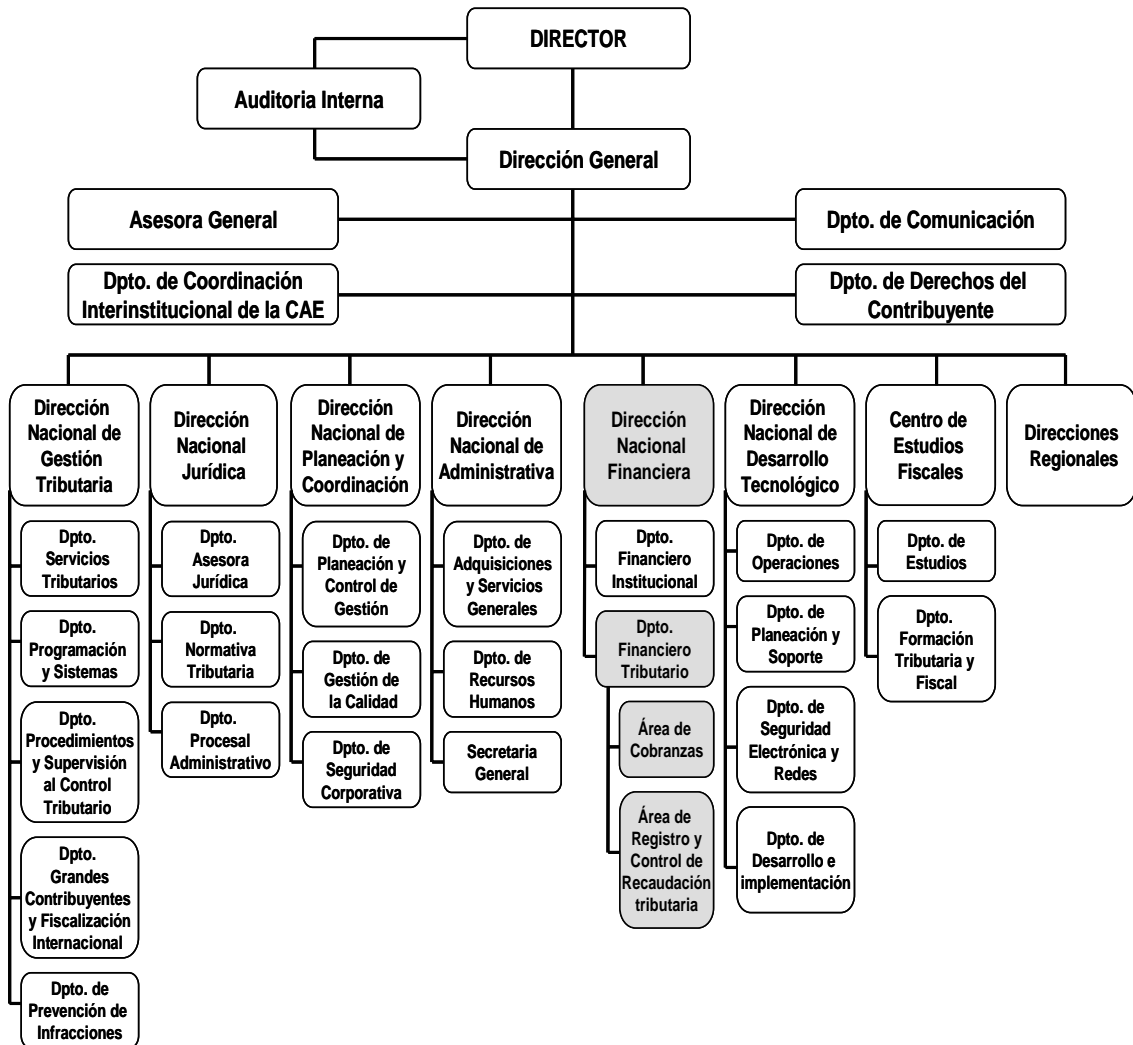


Fuente: www.dgt.hacienda.go.cr

Ecuador

El Servicio de Rentas Internas, tiene las atribuciones del cobro coactivo por medio del Departamento de Cobranzas

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.- SRI

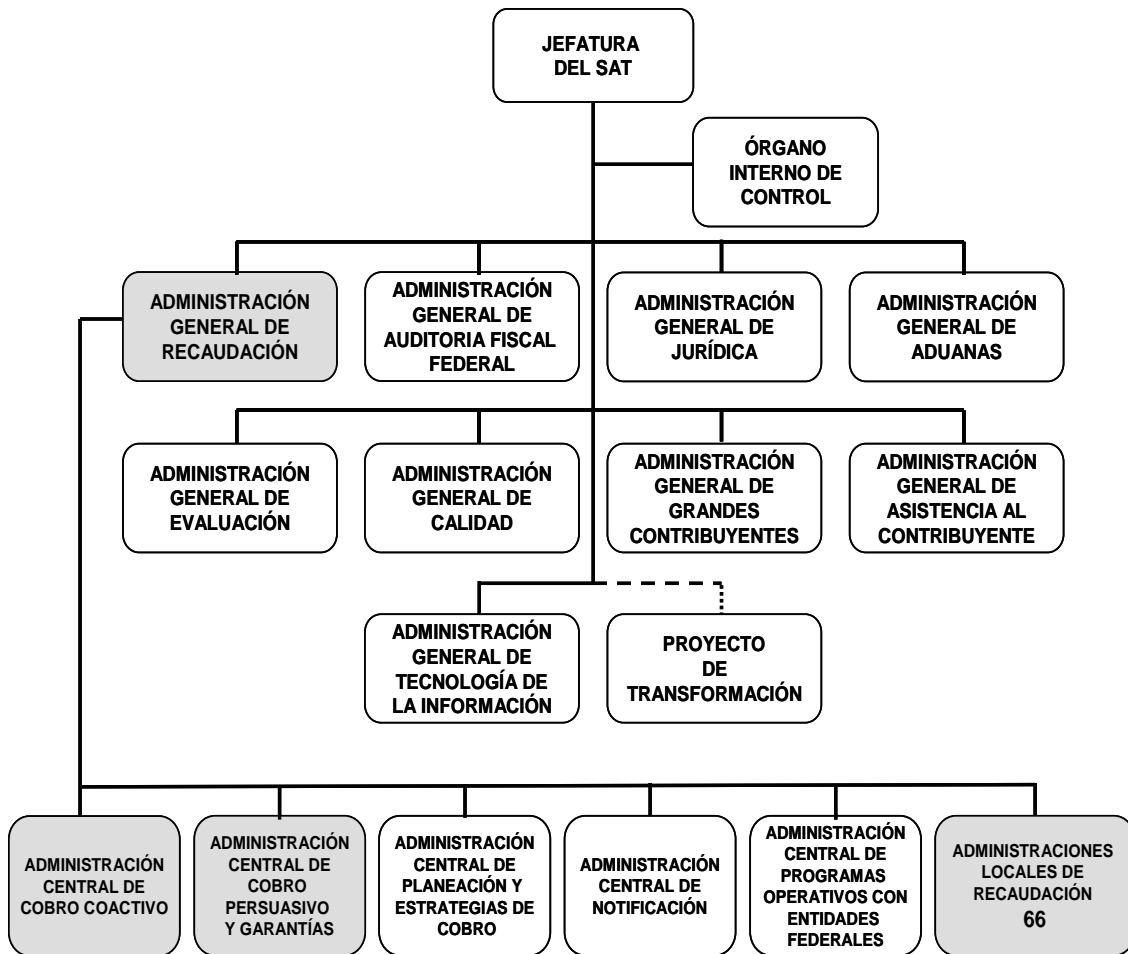


Fuente: www.sri.gov.ec

México

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) cuenta con la Administración General de Recaudación, que depende directamente del jefe del SAT y dentro de ésta, la facultad la tienen las 66 Administraciones Locales de Recaudación en todo el País.

SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA - SAT

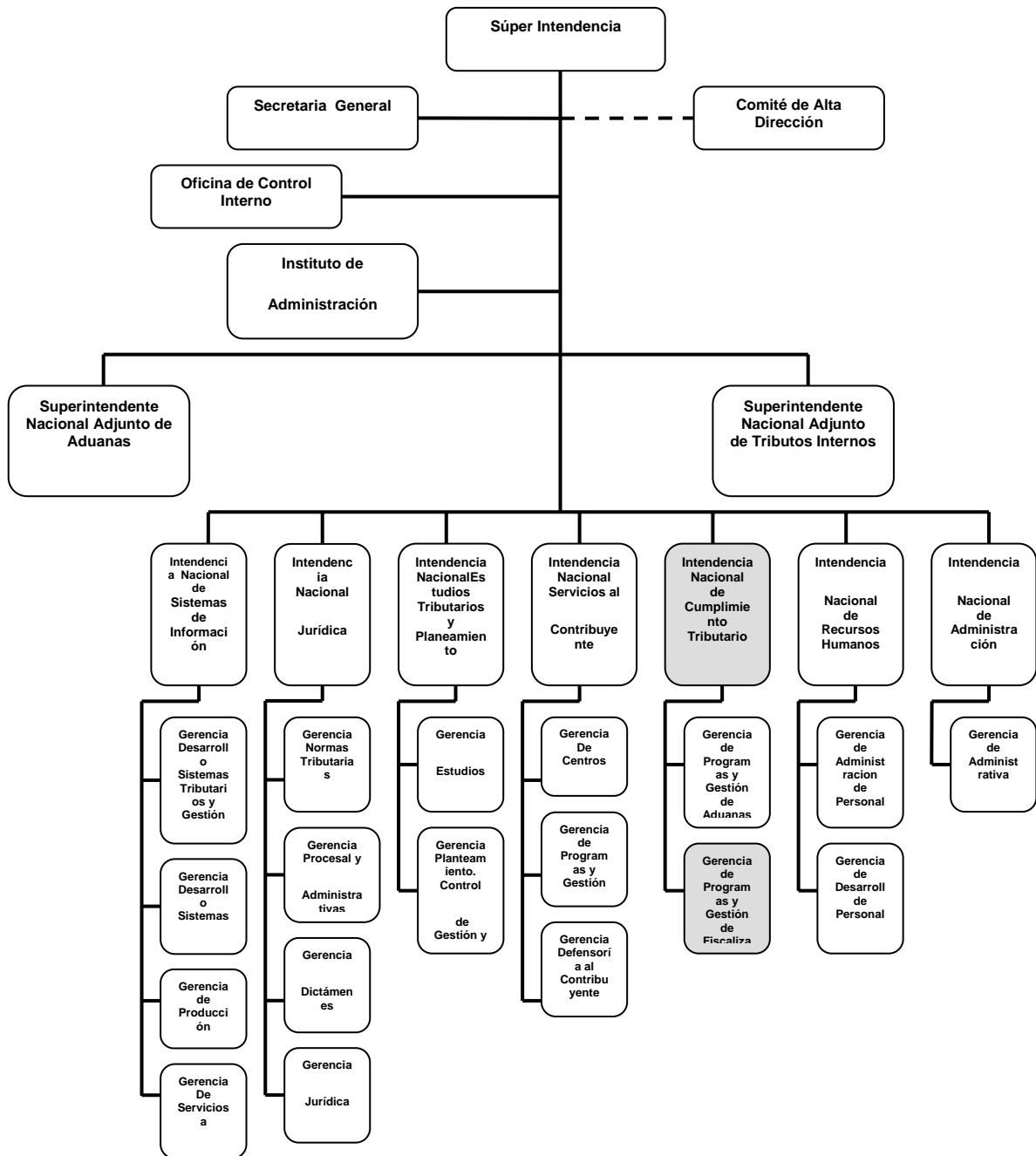


FUENTE: www.sat.gov.mx

Perú

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), cuenta a nivel central con la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario y dentro de la misma se encuentra la Gerencia de Programación y Recuperación de la Deuda que es un Órgano que se encarga de elaborar los programas operativos, proyectos de circulares y directivas que establecen los criterios, parámetros y lineamientos que permitan la mejora de los procesos de control de la deuda y cobranza,

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

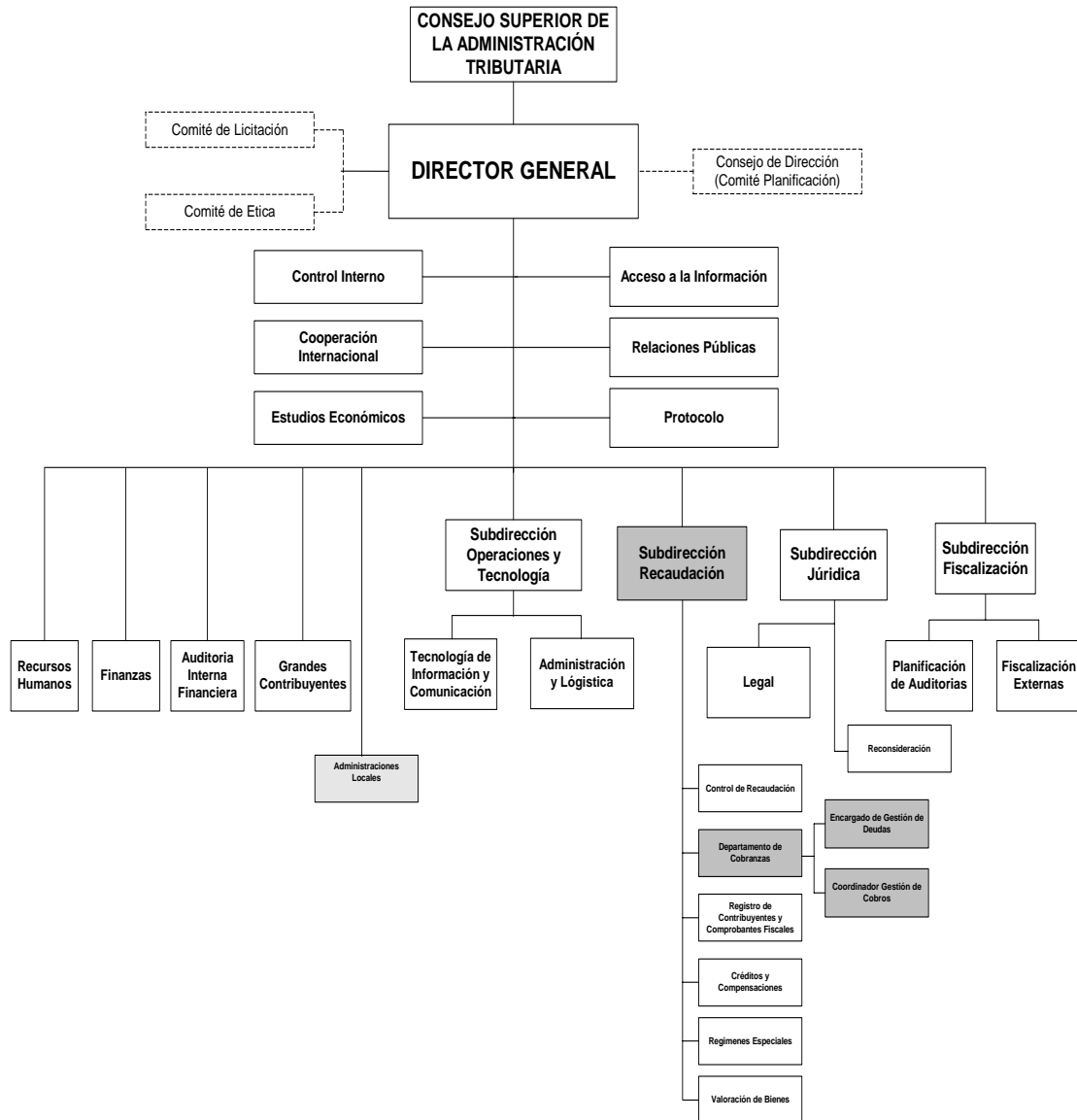


Fuente: www.sunat.gob.pe

República Dominicana

La Cobranza Coactiva en la República Dominicana la realiza la Dirección General de Impuestos Internos (DGII)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS - DGII



Fuente: www.dgii.gov.do

Como se mencionó anteriormente, solo se señalaron las áreas que tienen la función de cobro, ya sea localmente o de manera central y lo que se observa es que en general, la función de cobro, al menos en las Administraciones Tributarias, se encuentra en los departamentos, administraciones o gerencias de Recaudación.

Debemos definir por principio que la recaudación tributaria de un país se hace a través de la declaración impositiva (la cual puede ser auto determinada o autoliquidada) o por determinación de la autoridad. Los adeudos que se determinan por autoridad, son diferencias de pago con sus accesorios, por lo cual, forma parte del flujo de la recaudación. En este tenor, como primer punto, resulta lógico e indispensable, que para poder controlar el flujo de entrada de ingresos por contribuciones y sus accesorios, deben tener una puerta única, que en estos casos es el área de Recaudación.

Seguidamente observamos que esta función está en segundo nivel, esto es, dependiendo del Jefe, Presidente, Superintendente, Director General o como se le denomine a la cabeza de la AT, lo que le confiere a la función de cobro, el mismo estatus que las demás funciones tributarias como la Inspección, la Gestión o Aduanas. Entonces, si la importancia en organigrama del área de cobro es tal, lo que hay que trabajar para que genere mejores resultados, será en alinear los procesos a este nivel. Esto quiere decir, en la realidad darle la misma importancia, apoyos, atribuciones y herramientas que el resto de las funciones de un la AT y sobre todo, conjuntar los procesos, es decir, manejarlos en una sola área y no en organizaciones separadas.

2.3 RESULTADOS DE RECUPERACIÓN DE COBRO EN AMÉRICA LATINA.

Anteriormente, se expuso la falta de cifras públicas de recupero en los diferentes países de América Latina. Esta situación se debe a varios motivos, sin embargo se exponen los principales seguidamente.

Poca Recuperación por parte de los Aparatos Cobradores

Con el desarrollo de las jóvenes democracias latinas, la exigencia por parte de los ciudadanos de transparencia en las finanzas públicas, es cada vez más evidente y necesaria. Cuando los resultados no son tan satisfactorios como se quisiera, causa un conflicto de cómo reflejar la situación, independientemente de la necesidad de reforzar ciertos procesos. En el caso de la cobranza, es más que obvio la poca importancia tradicional que ha tenido, por lo cual, es importante y necesario, retomar estas funciones para establecer metas que justifiquen la función y la apoyen a su consecución.

Exceso de Litigiosidad que no permite contar con cifras reales de recupero

Siendo un fenómeno no solo de América Latina sino mundial, el incremento en litigiosidad tributaria, debido principalmente a la resistencia al pago, el crecimiento de profesionales de la abogacía muy superior al crecimiento poblacional y al reforzamiento de la legalidad en los actos de la Administración Pública; ha creado un porcentaje bastante significativo de deudas controvertidas que si bien existen, tienen un valor de recupero ínfimo. Ya sea porque al cabo que los juicios se terminan y por el pasar del tiempo son incobrables, o porque sencillamente el deudor desaparece en este lapso, aunado a la falta de eficiencias del órgano cobrador. Esta situación hace que el valor de la cartera sea irreal y el recupero se refleje como paupérrimo a comparación de la masa recuperable. Es por esto, que otra necesidad urgente, se convierte en valuar la cartera a su costo real y entonces contar con cifras reales de cobro.

Inoportunidad en el Cobro

La cobranza debiera ser sobre las diferencias en las declaraciones, esto es, contar con los datos que permitan cruzar las cantidades que debieran ser enteradas, versus las realmente ingresadas. En Latinoamérica, al no contar todavía con herramientas sofisticadas de cruzamiento, además de tener poca confiabilidad en la información a cruzar y al no ser economías bancarizadas, crea que las diferencias se encuentren a través de actos de autoridad. Estos actos, por tener tiempos normados legalmente, que aseguren no dejar en indefensión a los contribuyentes, son lentos y engorrosos. Esto genera, que en vez de que el cobro se dedique como en los países de la OCDE a diferencias inmediatamente detectadas, se enfoque a créditos generados ya en el pasado, cuya recuperación se complica por el paso del tiempo y el cambio de condiciones de cuando se efectuó la omisión a cuando se descubre. Por lo cual y aunque no es un tema exclusivo de cobranza, surge la necesidad de agilizar y contar con cruzamientos de información reales.

Por lo anterior, las cifras que se pueden obtener, son recientes y escasas, sin embargo, suficientes para poder realizar un análisis.

RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

PORCENTAJE PROMEDIO

2004 - 2007

	TOTAL RECUPERADO DE LA CARTERA	EN FORMA AMIGABLE	EN FORMA COACTIVA
Colombia	34.6	25.2	9.4
Nicaragua	16.6	9.7	6.9
Chile	13.2	9.9	3.3
Costa Rica	8.3	5.6	2.7
Argentina	10.5	N/D	10.5
Ecuador	8.5	N/D	8.5
Rep. Dominicana	8.2	N/D	8.2
Perú	4.3	N/D	4.3
Bolivia	2.4	N/D	2.4
México	2.0	N/D	2.0
Brasil	0.8	N/D	0.8

Fuente: Servicio de Administración Tributaria México www.sat.gob.mx, Ministerio de Finanzas de Ecuador. www.mef.gov.ec, Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Nicaragua. www.hacienda.gob.ni, Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. www.minhacienda.gov.co, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Costa Rica. www.hacienda.gov.cr

El cuadro anterior se elaboró promediando los diversos datos que se pudieron obtener de cobro, en los años del 2004 al 2007, ya que no todos los países de la muestra tienen las cifras oficiales de cada ejercicio. Adicionalmente, y en base a que no todas las AT manejaban la cobranza persuasiva en esos años, solamente cuatro naciones de la muestra pudieron reportar los datos resultantes de cobro amigable.

En cuanto a las cifras totales de cobro, destaca el caso de Colombia por eficiencia, y el caso de Brasil por poca recuperación.

En Colombia el 73% de lo recaudado, se obtiene de forma amigable, fundamentalmente por las técnicas persuasivas y de mercadotecnia que utilizan para cobro y que las contemplaremos mas adelante como una buena práctica que puede ser implementada en el resto de los países de América Latina. Sin embargo, en cobro coactivo, de igual manera Colombia muestra un buen desempeño, solo mejorado por Argentina. Esto significa que en definitiva, la cobranza coactiva, siempre tendrá mejores resultados, cuando la cartera de adeudos está segmentada para recuperación. Esto es, el gran porcentaje y los adeudos mas fáciles de cobrar, deben tener prácticas de recupero menos agresivas que desgasten menos tanto al contribuyente deudor, como a la organización. Así, los esfuerzos coactivos serán selectivos para los casos en que el cobro amigable no de resultados. En Colombia, definitivamente el proceso administrativo imprime mayor eficacia y mejores resultados, comparativamente evaluando la gestión con otros entes públicos que debían acudir a la jurisdicción ordinaria, hecho que originó que a partir del 2006, se extendiera a todas las entidades públicas que recaudan caudales públicos, la facultad administrativa coactiva regulada en el Estatuto Tributario.

Por el contrario, en el caso de Brasil, se conjuga tanto técnicas poco eficientes de cobro, como el hecho de que la función se encuentre en un organismo ajeno a la propia Administración Tributaria, lo que implica que el seguimiento y esfuerzo sea menor comparativamente. ¿Por que podemos afirmar tal efecto?, sencillamente porque Brasil es el país de América Latina, que tiene mayor presión fiscal, con datos a 2005 del orden del 35% del PIB, único país que se compara con los de la OCDE en sus niveles de recaudación de contribuciones y la diferencia contra el cobro de deuda fiscal es notable. Esta brecha, habla de que la experiencia de la Administración Tributaria, no se ha reflejado en la administración de la deuda tributaria. Como información adicional, al 2008 Brasil contaba con una deuda acumulada de 381.32 billones de dólares americanos, conformada por 8.5 millones de créditos de 2.95 millones de deudores, de los cuales, el 98% se encontraban en cobranza por el poder judicial con mas de 5 años, y con un tiempo promedio de resolución de controversias, de 16 años.

Es importante mencionar que Argentina para el 2008, ha logrado niveles de recuperación de deuda del orden del 20.58% y disminuido los tiempos de litigio a un año. Las causas, las expondremos como una de las mejores prácticas imitables pero básicamente son, incremento de juzgados y aplicación de embargos inmediatos de cuentas bancarias.

El caso de México, durante 2007 se efectuó una amnistía fiscal de condonación de impuestos y accesorios, de créditos generados hasta el año del 2002. Ésta se derivó de la baja movilidad de adeudos con alta antigüedad y baja probabilidad de cobro. Al comparar la probable recuperación esperada (del 2% del total de la cartera) contra lo que se podría cobrar al dar facilidades y descuentos, se aprobó un decreto que propició que lo recuperado en ese ejercicio ascendiera al 15% del histórico del total de la masa adeudada. Asimismo, logró la depuración de gran parte de adeudos muy antiguos que no se iban a resolver de alguna otra manera. Si bien los resultados hablando en plata, fueron buenos, también existe el problema de la imagen de las amnistías, es decir, es mejor esperarse a que surja alguna facilidad o descuento de pago por ley, que ser cumplido. Por lo cual, seguidamente a esta acción, se han implementado medidas más agresivas de cobro.

Concluyendo, el promedio de recupero de la cartera de adeudos fiscales en los países Latinoamericanos es baja, una media de 9.94% al 2007. Sin embargo, se vislumbran medidas de cobro dentro de las AT que han logrado incrementar notablemente sus resultados, por lo cual, procederemos a exponerlas brevemente.

2.4 PRINCIPALES PROBLEMAS Y MEJORES PRÁCTICAS PARA EL COBRO DE ADEUDOS FISCALES EN LOS DIVERSOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.

En el apartado anterior, observamos cifras contundentes que nos dan una idea del desempeño de los aparatos recaudatorios de deuda tributaria en una muestra representativa de los países Latinoamericanos.

Es claro que nuestros países se caracterizan por una falta de recursos económicos para impulsar el desarrollo, y esto lleva a tener aparatos gubernamentales poco eficientes, aspecto fundamental de comparación contra los países desarrollados. Esto es, los países de la OCDE, exceptuando México, se caracterizan por Administraciones Tributarias bien conformadas, a la vanguardia y con los recursos necesarios para recaudar los ingresos necesarios para el gasto gubernamental. En el otro lado, nuestras Administraciones Tributarias, si bien en constante evolución y con un activo humano impresionantemente eficiente, carece de todos los recursos necesarios para, que de manera sistematizada, efectúe las labores de recaudo sin emplear técnicas de optimización. La necesidad de “hacer mas con menos” nos lleva a contemplar las mejores prácticas que se han desarrollado en los países hermanos, y que han dado resultado satisfactorio, así como reconocer las áreas de oportunidad para que, dentro de los grandes planes de modernización, se contemplen diversas soluciones.

Para lo anterior, a continuación se presenta un cuadro con una muestra de países que exponen los principales problemas que enfrentan sus AT para el cobro de deudas fiscales, así como las mejores prácticas que comparten para su posible implementación en el trabajo rutinario de cobranza gubernamental.

PROBLEMAS Y MEJORES PRÁCTICAS EN ADEUDOS FISCALES

PAÍS	PRINCIPALES PROBLEMAS	MEJORES PRACTICAS	COBRO POR ADEUDO O POR CONTRIBUYENTE
Argentina	Depender de orden judicial para efectuar la extracción de embargos.	<p>Ampliación de funciones de los Agentes Fiscales, como la de la aplicación de medidas cautelares sin necesidad de una orden judicial.</p> <p>Desahogo (entre 8 y 11 meses) de un juicio ejecutivo en un ámbito judicial debido al sistema con el que se realiza el cobro de adeudos fiscales acortando así el término de la resolución de los juicios.</p> <p>Creación de Secretarías y Juzgados dedicados exclusivamente a la materia Fiscal. Creación de la Cámara Compensadora mediante la cual se realizan embargos múltiples de cuentas bancarias.</p> <p>Aplicación del embargo preventivo o precautorio sobre bienes del deudor.</p> <p>Modificaciones legales que evitan retraso al embargar cuantas bancarias (basta la petición de la AT al Juez).</p> <p>Planes de facilidades de pago.</p> <p>Embargos de cuentas bancarias, sin importar que el deudor se apegue a un programa de pago, el dinero no se le devolverá al deudor y se tomará como un pago a cuenta.</p>	El cobro se realiza por contribuyente

<p>Brasil</p>	<p>La actividad de dos Órganos (Judicial y Administrativo) competentes para la cobranza.</p> <p>El tiempo tan extenso que tienen los contribuyentes para realizar el pago de las deudas Excesivo tiempo para la resolución de juicios.</p>	<p>No se realizan prácticas adicionales a las permitidas por ley.</p>	<p>Las acciones de cobro se inician a partir de los adeudos o créditos fiscales</p>
<p>Colombia</p>	<p>La inmensa cartera de contribuyentes deudores ante el poco personal de las AT, asimismo la imposición de sanciones aduaneras no al usuario, sino al que en ese momento transporta la mercancía.</p> <p>Falta de personal para la cobranza, y con el perfil requerido.</p>	<p>Alto porcentaje de recaudación mediante el cobro persuasivo. Utilización de técnicas de <i>marketing</i> convenciendo al contribuyente de pagar sin la necesidad de efectuar el cobro coactivo.</p> <p>Aplicación de programas de amnistías para la reducción de intereses.</p> <p>Acuerdos de pago con los deudores fijando de común acuerdo la tasa de interés a pagar.</p> <p>Ampliación del boletín de deudores. Aplicación de medidas o sanciones administrativas</p>	<p>Es por Contribuyente la manera en que se realizan los cobros de las deudas fiscales</p>
<p>Chile</p>	<p>Escasa información patrimonial de los deudores a efecto de garantizar los adeudos.</p> <p>Poca atención al área de cobranza. Falta de segmentación en la cartera (cobrables e incobrables).</p> <p>Falta de personal en la AT.</p>	<p>Aplicación de programas de amnistía encaminados a la reducción de adeudos y el recupero del crédito fiscal.</p> <p>Uso de la gestión telefónica para el caso de créditos fiscales que no superen los USD \$19,000</p>	<p>Se cobra por importancia del monto adeudado, por contribuyente, dependiendo del plan estratégico señalado para la recaudación</p>

<p>Ecuador</p>	<p>Falta de exactitud en la base de datos de los contribuyentes.</p> <p>Alta litigiosidad en materia Fiscal.</p>	<p>Presentación obligatoria de Fianza (10% del valor del adeudo) para la interposición de algún medio de defensa.</p> <p>Presentación de la declaración sin su acompañamiento del pago, el cual se podrá realizar en fecha posterior (presentar la declaración cuando se esté lista y dejar el pago a la fecha de la obligación).</p> <p>Aplicación del método de cobro persuasivo.</p> <p>Embargo precautorio de cuentas bancarias. Programas de amnistía. Gestión telefónica</p>	<p>El cobro se realiza por contribuyente y por documento determinante o resolución determinante.</p>
<p>Guatemala</p>	<p>Falta de patrimonio ejecutable de los deudores.</p> <p>Cartera muy amplia de contribuyentes no localizados.</p> <p>Alta litigiosidad. Tiempo excesivamente prolongado en la resolución de juicios.</p> <p>Insuficiente personal asignado a la cobranza, así como su falta de capacitación.</p> <p>Minúscula localización de deudores.</p>	<p>Creación de programas de amnistía.</p> <p>Gestión de cobro mediante llamadas telefónicas.</p>	<p>Actualmente el cobro se realiza atendiendo a la resolución administrativa</p>

<p>México</p>	<p>Pocas facilidades de pago. Inmensa lista de bienes inembargables.</p> <p>El contribuyente esta dotado por la legislación de mayores garantías que las otorgadas al Fisco.</p> <p>Falta tanto de personal como de personal con el perfil apropiado.</p> <p>Escasas medidas de seguridad para evitar la corrupción.</p> <p>Bajos salarios para el personal.</p> <p>Falta de castigos ejemplares a deudores morosos.</p> <p>Abundantes ventajas para el contribuyente en le sentido de impugnaciones. Igual esfuerzo laboral ante adeudos cobrables e incobrables debido a una falta de segmentación de los adeudos en ese sentido.</p> <p>Excesivo tiempo para resolver controversias. La existencia de un sistema informático inoperante.</p> <p>El cobro por adeudo independiente y no por contribuyente deudor. Falta de presión y rigidez para la presentación de la garantía.</p> <p>Débil definición del domicilio fiscal. Ausencia de la figura de cobro persuasivo. Excesivas sanciones e intereses de adeudos no pagados en tiempo, generando una deuda exorbitante, difícil de liquidar.</p>	<p>Programas de amnistías, reduciendo la cartera de adeudos y recuperando porcentajes de las deudas impagables.</p> <p>Aplicación de embargos precautorios de cuentas bancarias.</p> <p>Embargo de cuentas por cobrar del deudor.</p> <p>Gestión telefónica y por correo electrónico para el cobro de adeudos fiscales (solo los menores a USD 6,500.00).</p>	<p>Las acciones de cobro se inician a partir de los adeudos o créditos fiscales</p>
----------------------	---	---	---

<p>Perú</p>	<p>La utilización de medios de defensa como elementos dilatorios para el cobro de los adeudos fiscales, por lo que el deudor utiliza ese tiempo para vender sus activos y declararse en quiebra.</p>	<p>Tercerización de la cobranza inductiva (medios telefónicos) esto es realizar llamadas telefónicas incitando al pago.</p> <p>Aplicación del sistema de <i>Detracciones</i> el cual consiste en que al realizar un pago a una empresa, éste se deposita en dos partes, un 94% del pago se le da directamente al proveedor o vendedor y el 6% restante se deposita en una cuenta para que sea utilizado para en el pago de impuestos.</p>	<p>El cobro se realiza por contribuyente al juntar todos los adeudos pendientes por pagar en una sola acción de cobro</p>
<p>República Dominicana</p>	<p>Vacío procesal en cuanto a los embargos retentivos y embargos de inmuebles.</p> <p>La inmensa acumulación de recargos creando una deuda impagable.</p> <p>Falta de equipo profesional y capaz. Inmensa cartera de adeudos.</p> <p>Extrema flexibilidad en acuerdos con los contribuyentes para la realización del pago.</p> <p>La falta de un sistema para criminalizar la evasión fiscal.</p>	<p>Gestión de adeudos fiscales mediante llamadas telefónicas.</p>	<p>Las acciones de cobro se realizan por adeudos, es decir visitan al contribuyente por un adeudo en específico sin importar que tenga más deudas.</p>

Como podemos observar en el cuadro anterior, existen muchas similitudes tanto en la problemática como en las mejores prácticas dentro de las Administraciones Tributarias de América Latina. En el caso de la problemática, coincide con los puntos ya señalados en el desarrollo del estudio, destacándose los siguientes:

- Falta de personal
- Carencia de colaboradores con el perfil adecuado y experiencia en cobranza
- Exceso de carga laboral versus capacidad instalada
- Alta Litigiosidad
- Leyes no adecuadas a la realidad tributaria
- Ausencia de Legislación que criminalice la falta de pago
- Falta de segmentación de cartera
- Excesivos plazos que conllevan a la no localización del deudor

Y en el caso de AT que carecen del sistema administrativo, la necesidad de recurrir a una autoridad externa a la tributaria, para poder llevar a cabo el cobro de adeudos fiscales.

En el caso de las mejores experiencias, observamos que coincidentemente, la utilización de la cobranza persuasiva a efecto de seleccionar mejor los casos para aplicar el cobro coactivo, es una de las prácticas más asertivas.

El embargo de cuentas bancarias, la aplicación de fianza obligatoria para entablar una controversia y el sistema de detracción, destacan como buenas prácticas que aseguran el interés fiscal. Sin embargo, la utilización de amnistías fiscales, programas de condonación o similares, aunque han sido expresadas como un buen elemento para lograr la recuperación de adeudos fiscales, es un arma de dos filos. ya que por un lado, efectivamente provoca que se recuperen cantidades que de otra manera jamás hubiesen sido recuperadas por lo excesivo que se convierte el adeudo, derivado del incremento de actualizaciones y sanciones, pero por otro lado, desmotiva el puntual cumplimiento del contribuyente deudor.

Estas amnistías, es importante señalar, son resultado de contar con cartera de adeudos muy altas y no depuradas con antigüedades de hasta 20 años que por su propio origen, aunado a la condición del deudor después de tanto tiempo que ya no será la misma que en el momento de la infracción, no han sido canceladas en los porcentajes que se deben. Esta situación, acarrea que por no mantener las deudas fiscales en un nivel manejable y cobrable, por motivos de falta de regulación legal, se incremente en proporciones exorbitantes en relación a la propia recaudación, lo que genera que no se cuente con el ánimo político de cancelar lo incobrable, y se repita el círculo vicioso.

3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA COBRANZA COACTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Hemos visto de manera general, las diferentes posiciones en América Latina y en los países de la OCDE, la importancia y estilos que se le da a la función del recupero de adeudos fiscales. Toda esta información nos brinda una visión más clara de las mejores prácticas, tácticas, estructuras y medios que pueden aplicarse para cerrar de manera satisfactoria el círculo de riesgo al contribuyente incumplido.

Es una realidad y petición del ciudadano cumplido, que se le brinde trato diferenciado al contribuyente ejemplar del incumplido. Independientemente que sea servicio o control, en una situación ideal debiera diferenciarse la forma de relacionarse con el contribuyente que paga, con el que intenta pagar pero pasa por una situación difícil, con el que no sabe cómo pagar y con el que no quiere pagar o incluso trama fórmulas de no pago.

Los estados Latinoamericanos en su mayoría, no cuentan con recursos de sobra en sus aparatos gubernamentales y tienen y deben optimizar con los que se cuenta, así como procurar incrementar la recaudación para lograr una mejora en condiciones de vida de los gobernados. En el aspecto del cobro del adeudo tributario, obtener esta división o selección de esfuerzos dirigidos para realmente lograr proyectar la percepción de atención, en un cierto tipo de contribuyente, y de riesgo en el otro extremo, optimizando recursos, es lo que nos lleva a replantear los esquemas de recupero.

3.1. ¿POR QUE CONTAR CON UN APARATO FUERTE DE COBRO COACTIVO?

Nuevamente se menciona la importancia de cerrar el ciclo inspector, que genere en el contribuyente que no cumplió de manera correcta sus obligaciones fiscales, el pensamiento de que puede ser sorprendido, castigado y perder todos sus bienes y en algunos casos hasta su libertad. Inculcar estos pensamientos logrará a mediano plazo, una conducta social de apego a las leyes y de responsabilidad ciudadana, es decir una conciencia de ciudadanía fiscal. A la vez, generará que el gobierno brinde mejores servicios al ciudadano y que éste a su vez, pueda exigir mejores condiciones de vida y participar más activamente en la vida democrática.

Para cerrar el ciclo inspector, hay que mejorar las determinaciones de diferencias de impuestos, ya sea por métodos masivos a través de la revisión de las declaraciones presentadas versus sus obligaciones; a través del cruzamiento de lo declarado contra lo retenido o pagado por clientes y erogado a proveedores, o mediante medios intensivos de auditoría. Hay que fundamentar y motivar correctamente y apegado a derecho, brindar asesoría suficiente y necesaria para poder cumplir con las obligaciones fiscales así como procurar medios de pago ágiles y accesibles para la ciudadanía. Al final, hay que cobrar lo que corresponda, devolver lo erogado de mas y por supuesto, rectificar cuando sea necesario, las determinaciones o criterios de la autoridad.

Si bien hay que trabajar todos los aspectos mencionados en una Administración Tributaria moderna, tradicionalmente en América Latina, se le ha dado mayor importancia a los procesos de revisión, rectificación por orden de autoridad y servicio, que a los de cobro, y esto ha generado que muchos evasores continúen realizando maniobras de no pago, al saber que hay un porcentaje mínimo de posibilidad de ser localizados y embargados en tiempo y forma. Esta situación revierte el propósito de cualquier acción revisora que descubran diferencias de pago, así como genera gastos irrecuperables invertidos en dichas revisiones.

Esta situación genera que se replanteen los métodos de cobro en nuestras Administraciones Tributarias de manera urgente, pues con la alta necesidad de recursos y las profundas crisis por las que se pasa continuamente, hay que eficientar la operación pública y obtener resultados tangibles.

La OCDE en el estudio denominado "*Report on the Survey of Country Practices in Debt Collection and Overdue Returns Enforcement*", elaborado por el Forum on Tax Administration. Organization for Economic Cooperation and Development, en 2006, menciona en el sumario del inicio que en todos los países de dicha organización más un no-miembro, la deuda tributaria ascendía en el año 2004, a más de 400 billones de Euros. Esta cantidad, de ser cobrada, significaría para más de un país, un incremento en su recaudación anual del cien por ciento. Pero lo más importante de recuperar estos montos, no solo significa en el presente inmediato un incremento en el líquido, sino a futuro, un incremento real del ingreso público a través de las contribuciones.

Para que los niveles de eficiencia puedan operar y obtener esas cifras record de recupero, es importante que una sola área pueda requerir y coleccionar los adeudos fiscales en su totalidad. Para esto, se requiere aplicar, como hemos visto, técnicas diversas a condiciones diversas. Puede ser a través de división por montos, por antigüedad, por tipo de contribuyente o de adeudo. Mejor aún, mezclando todas estas variables. El resultado será efectuar cobro amigable en cierto sector de adeudos y en caso de que no se llegue a recuperar, tomar acciones más contundentes. Para los adeudos o casos clasificados como graves, definitivamente entrar directo con acciones coactivas. Solamente con este tipo de maniobras, podrá recuperarse en tiempo y forma el adeudo al Estado y generar riesgo.

¿Cuál es la situación actual? Desgraciadamente además de no segmentar esfuerzos, la mayoría de las Administraciones Tributarias Latinas, no pueden, ni tienen la capacidad de aplicar medidas coactivas a todos los adeudos que debiera aplicárseles, y peor aún, algunas AT ni siquiera tienen la función de cobro asignada por ley. Entonces, como primer punto, será muy importante replantearse cuál es el beneficio derivado de que la función de cobro de créditos fiscales, se encuentre fuera de la AT. No cuentan con los datos del resto de las áreas sobre contribuyentes deudores, no cuentan con la experiencia y conocimiento del servidor fiscal que ha tratado con dichos contribuyentes. Adicionalmente, no existe un procedimiento lo suficientemente expedito que garantice el rápido cobro sino que se somete a los procedimientos ordinarios. Así mismo, es una ventaja para el Poder Judicial, cuando no hay Juzgados Fiscales Especializados, pues no congestiona la justicia ordinaria con estos procesos.

Los datos que han sido presentados en los capítulos anteriores, de recupero en Latinoamérica, comparados con los países de la OCDE, no son cifras que demuestren un excelente desempeño en cobranza. Por otro lado, cabe resaltar que el país con más bajo nivel de recupero, su AT no tiene las atribuciones de cobro, perdiéndose toda esa sabiduría del conocimiento del contribuyente

controlado por los Órganos Federales al no realizarse las labores de exacción dentro del mismo Órgano. Es cierto que algunos países con buenas cifras de cobranza en el resto del mundo, también sufren ese fenómeno, pero son mínimos los casos y el nivel de desarrollo y conciencia ciudadana, es sumamente diferente al de nuestros países.

Como segundo punto, valdría la pena analizar la conveniencia de modificar la legislación, a efecto de contar con los poderes de ejecutividad dentro del mismo Órgano Tributario. Esto quiere decir, considerar en los países que no manejan la cobranza administrativa, las reformas de ley necesarias para poder dotar de dichas atribuciones a sus Administraciones Tributarias. Esta situación, generará ahorros de tiempo, sinergia en las diferentes áreas, memoria histórica para manejo posterior en minería de datos y proyectar sistemas de prevención del comportamiento. También abate la corrupción de la fuga de información que se genera entre que se determina un adeudo y el tiempo en que se obtiene la orden de embargo, y por supuesto provocará una acción mucho más expedita que el contribuyente no espera. Obviamente, dichas acciones realizadas dentro del Estado de Derecho y respetando las garantías individuales de los gobernados.

Como tercer punto, valdrá la pena analizar la diferenciación de los adeudos. Segmentar o clasificar pero enfocar diferentes esfuerzos de cobro, a diferentes tipos de adeudo. En este aspecto, enfatizar los esfuerzos en el cobro coactivo para los casos difíciles o de riesgo, y esto quiere decir, en darle la verdadera importancia de ser un elemento coercitivo de obtención del pago de una diferencia de impuestos y no una herramienta mal usada por algún órgano que tiene la atribución y que se aplica por igual a cualquier contribuyente, con la consecuencia de no ser aplicada correctamente.

Un dato, en referencia a la poca importancia que ha tenido este método, es el hecho de que la evasión de impuestos, en casi toda América Latina, no es delito grave y peor aún, hay casos en que se juzga penalmente sin estar relacionado con el pago de la deuda. Esto significa, que un evasor puede ser atrapado, juzgado, condenado (aunque no ingresado por no ser grave) pero no perderá su patrimonio. La condición humana capitalista teme más perder su patrimonio que su libertad por corto tiempo, entonces, es más barato, rápido y efectivo verdaderamente embargar bienes y cobrar sobre el patrimonio de un deudor, que llevar a juicio casos que no tendrán consecuencias de relevancia. Entonces sí, el evasor de patrimonio mal habido, el elusor con planes para incrementar sus activos, al ser requeridos a través del cobro coactivo, sentirán las consecuencias de haber actuado fuera de la legalidad fiscal. Ésta es la verdadera importancia de las acciones coactivas, sentar precedentes.

Por supuesto y como con cualquier proceso tributario, el cobro coactivo debe estar apoyado en bases legales, tecnológicas y humanas, que permitan su buen desarrollo.

Legislación.

La eficiencia y eficacia de un área de cobro coactivo, críticamente depende de la legislación que regula el proceso. Debe ser igual para cualquier tipo de impuesto y especificar claramente las sanciones y pasos a seguir en el mismo. Como se mencionó anteriormente, para poder aplicar la herramienta de recuperación de adeudos a través del cobro coactivo, es necesario que el Órgano encargado de dicha función, cuente con dicha atribución. Mejor aún que dicho Órgano sea la propia AT, y todavía mejor, que no medien instancias judiciales para poder actuar. El que dichos Órganos intervengan, provoca que una acción de la Autoridad Administrativa, tome el carácter Judicial. Asimismo es importante que en la ley, se le brinde al Estado, supremacía sobre el interés

particular en caso de controversia. Que se doten de garantías constitucionales tanto a los contribuyentes, como a los Órganos que aplican la ley, pues en casos como México, la legislación en un mismo caso, es mucho más suave con el contribuyente, que con la autoridad.

Tecnología.

Los sistemas de Tecnología de la Información (TI) son, hoy día, las herramientas para poder controlar grandes bases de datos de forma eficiente, rápida, eficaz y sin discrecionalidad o conductas no deseadas. Facilita administrar grandes volúmenes sin error y pueden desarrollarse para las necesidades de la propia organización. Mientras una función esté más tecnificada, menor margen de error habrá.

Recurso Humano.

Nuevamente se reitera, que el factor de personal en nuestros países, es el punto más fuerte con que cuenta una AT. El capacitarlo, que cumpla el perfil, apoyarlo, motivarlo y darle confianza, será básico para que la cobranza coactiva funcione.

Hay más elementos como el recurso material, los medios (certificaciones, patentes), y todo este tipo de apoyo debe ser considerado para lograr los resultados obtenidos.

Concluyendo, sin procesos que ejemplifiquen, no hay cambios de conducta, y el cobro coactivo es la herramienta coercitiva más eficaz con que puede contar una AT para hacer valorar al incumplido, la gravedad su conducta.

3.2. DIFERENCIAR UN CRÉDITO FISCAL

La recuperación coactiva de un adeudo fiscal constituye un programa de trabajo básico y crítico por el resultado tan importante que puede acarrear, tanto social como económicamente. También el costo de utilizar herramientas coactivas, es superior al de las otras prácticas, por lo cual, es importante seleccionar los casos y utilizar de la mejor manera los recursos existentes, además de medir, a través de indicadores y monitorear la función para ir mejorando la práctica del cobro.

En repetidas ocasiones se menciona en este trabajo, la importancia de segmentar la cartera de adeudos fiscales, con el propósito de diferenciar las herramientas de recupero a utilizar. En el apartado donde se conjuntaron los principales problemas que aquejan a las áreas de cobro en América Latina, fue recurrente el exceso de carga, para la capacidad instalada y esto conlleva a hacer muchos esfuerzos iguales para un pequeño porcentaje de adeudos a cobrar.

Por otro lado, observamos que una de las mejores prácticas de los países de la OCDE, es mantener cifras de deuda tributaria bajas a través de la depuración anual de adeudos incobrables. Esta incobrabilidad deriva de la no localización del deudor, desaparición de bienes con los que se

pueda cobrar el adeudo y costo mayor de recuperación que del recuperado, básicamente. En nuestros países se asocia una razón muy poderosa, y es la incobrabilidad por el tiempo transcurrido.

Este fenómeno que pasa en todo el mundo, pero con mayor recurrencia en América Latina, significa que en base a la poca capacidad de administrar una cartera de adeudos muy grande, muchas deudas se dejan de cobrar y caen en el supuesto de prescripción. En vez de dar solución una vez y por todas a todos estos adeudos irrecuperables, siempre se buscan salidas para no justificar su cancelación, en vez de admitir que es un lastre que no permitirá, mientras no se quite, contar con una cartera manejable y real, generalmente por motivos políticos. También genera esta situación, que no pueda diferenciarse los adeudos fiscales que cayeron en prescripción y por lo tanto son incobrables, por motivo de exceso de carga o de corrupción.

Qué hacer entonces. Por supuesto que se debe partir de un análisis con el mayor número de datos posibles, para, por un lado determinar la cartera incobrable, toda deuda no posible de cobrar por aspectos legales, cancelarla y la no posible de recuperar por otros motivos, separarla, y cruzar esta contra los contribuyentes aun activos y con otros adeudos, para que en su caso, se mantenga en un sector aparte de investigación pero no en la cartera activa.

Adicionalmente, el total de créditos fiscales con que cuente un órgano exactor, para poderla administrar mejor, debe acumularse por contribuyente. Esto es, acumular en una sola cuenta, el total de adeudos de un solo deudor. Como vimos en el capítulo pasado, no todas las AT manejan este esquema, y al requerir varias veces al mismo deudor, por un lado, se multiplican los esfuerzos desperdiciados y se pierde el conocimiento del contribuyente. Los países con mejores resultados en nuestro continente hispano, manejan este tipo de forma de trabajar, al igual que los países desarrollados. Incluso el Reino Unido, que recientemente fusionó sus dos Administraciones Tributarias (la que administraba impuestos directos y la de indirectos) en una sola y por lo tanto, tiene dos bases de datos de cobro con iguales contribuyentes, estableció como prioridad en su último plan de trabajo, unificar dicho padrón para no duplicar esfuerzos de cobro.

A esta cartera, como hemos visto, las AT modernas buscan optimizar a través del desarrollo de herramientas de riesgo, que segmenten los adeudos por importancia con el objeto de diferenciar técnicas de cobro. Segmentar la cartera consiste en su aspecto más básico, en dividir la misma en adeudos fiscales cobrables y no cobrables, los cobrables, fragmentarlos en de fácil recuperación o poco relevantes y los de difícil recuperación o relevantes, disminuyendo de esa manera el desgaste innecesario para su recuperación. Por supuesto que la segmentación puede abarcar tantos grupos requiera la organización. Vimos que en Dinamarca se crearon cinco segmentos, pero dependerá de la capacidad establecida.

Las principales características que se consideran para segmentar la cartera son.

- Montos adeudados en conjunto
- Tipo de omisión
- Historial de pagos
- Estados financieros
- Clientes y proveedores

- Litigiosidad demostrada
- Créditos pagados
- Datos de verificación
- Comportamiento del contribuyente
- Movilidad
- Adicionalmente los cruzamientos con terceras autoridades, irán enriqueciendo la base de datos.

A través de un sistema informático, podrá asignárseles valor a las características, a efecto de que la combinación de éstas, generen una calificación del adeudo a clasificar, que será el parámetro de segmentación en diversos grupos.

Si bien el Proceso de Cobro inicia con Cobro Persuasivo y termina con Coactivo, la segmentación permite crear grupos que se prevé que solamente con cobranza amigable liquiden sus deudas; que otro grupo si no se recupera de forma persuasiva, se vaya a coactiva y un tercer grupo, de los que cumpliendo las formalidades de ley, deben irse al cobro coactivo de inmediato. Seleccionando ejecutores que tengan el perfil adecuado para cierto contribuyente, las herramientas y cruzamientos de información indispensables y tener una alta posibilidad de recupero. Asimismo, otro grupo de créditos con baja recuperación para depurarlos de la manera más rápida posible, que no engrosen la masa a cobrar y que retroalimente resultados al área emisora. Como ya se mencionó, cada grupo puede tener varios subgrupos.

Finalmente en este rubro, apenas en estudio y desarrollo en América Latina, es recomendable considerar que la información que se vaya generando de un contribuyente en su proceso de cobro, se vaya integrando al historial del sistema de segmentación, y a través de relaciones, minería de datos, etc., hacer que el sistema desarrolle “inteligencia artificial”, esto es, vaya actualizando los resultados en base a la nueva información, que podrá provocar nuevos parámetros.

3.3. HERRAMIENTAS

Procedimientos administrativos bien diseñados, son necesarios para asegurar que los poderes de cobro coactivo de una AT sean aplicados efectivamente. De hecho, en las facultades que tenga el órgano encargado de la tarea, deben establecerse con claridad los procesos para el recupero con el propósito de lograr el cobro de la deuda tributaria. Esto es, utilizando las normas legales, deben establecerse instrucciones detalladas para la situación que surja en el cobro. Esto provocará que se actúe conforme ley, se alineen modos de trabajar, se vayan retroalimentando las técnicas de recupero, se desarrollen nuevos sistemas y cruzamientos de información, acuerdos institucionales y se adopten nuevas técnicas. Muy importante es realizar las acciones en tiempo, pues es el factor fundamental del éxito.

3.3.1. MÉTODOS TRADICIONALES

El Cobro Coactivo se define como el proceso mediante el cual se busca obtener o cobrar los adeudos fiscales sin acuerdos, es decir la autoridad se presenta ante los contribuyentes para exigir el pago de los créditos fiscales no para negociarlos, y en caso de la no realización del pago se implementa el embargo sobre los bienes propiedad del deudor.

La herramienta principal del cobro coactivo es el embargo:

Embargo: Quitar la posesión de algunos bienes propiedad del deudor, o bien gravarlos para evitar que el contribuyente los enajene, ya sea que éstos queden en poder del deudor, o bien, que queden en poder de la AT, hasta en tanto se decida que la propiedad de dichos bienes le sea transmitida a la Autoridad, su finalidad es recuperar el adeudo mediante el posterior remate de los bienes del deudor. Se puede realizar el embargo de:

- Bienes Muebles.
- Bienes Inmuebles.
- Cuentas Bancarias.
- Negociación.
- Derechos y Patentes.
- Cuentas por cobrar del deudor.
- En general cualquier bien o servicio que no sean estrictamente indispensables para la subsistencia o la realización del trabajo del deudor y que sea comercialmente realizable (patentes, marcas, licencias, media).

El embargo inicial debe cubrir el monto del crédito, y de no ser así, se buscará ampliarlo hacia todos los bienes que se investiguen sean propiedad del deudor. Dichos bienes, en caso de no liquidarse el adeudo en lo que se presentan a remate, se deberán convertir a líquido y el producto será el pago del adeudo.

Aunque el Cobro Coactivo únicamente se realiza a través del embargo definitivo, existen medidas auxiliares a considerar para lograr la recuperación de la deuda tributaria de manera coactiva.

Medidas Cautelares: Se aplican como medida de precaución a fin de evitar que el contribuyente evite, oculte o distraiga sus bienes de manera que no sea posible recuperar la suma por él adeudada. De esta manera el Fisco salvaguarda sus intereses. Entre estas medidas, cabe destacar:

- Embargo provisional o precautorio de bienes muebles o inmuebles.
- Congelamiento de cuentas bancarias.
- Congelamiento de los derechos del contribuyente sobre sus bienes.
- Muebles e Inmuebles con el fin de evitar su enajenación.

En este caso, no necesariamente se extrae lo embargado ni se llega al remate, pero si se garantiza el interés fiscal. Lo embargado puede dejarse en poder del contribuyente, de la autoridad o de un

tercero depositario, y en caso de que el contribuyente o depositario no lo resguarden debidamente, las legislaciones en general contemplan efectuar acciones contundentes, hasta penales.

Garantías: Es una forma de evitar que las AT se vea burlada por la evasión o desaparición de los contribuyentes, obligando, en algunos casos, al contribuyente a presentar alguna de las siguientes garantías para que se le otorguen ciertas facilidades de pago, o bien, para que les sea suspendido el Procedimiento de Cobro de adeudos fiscales:

- Fianza.
- Prenda.
- Hipoteca.
- Depósitos.
- Embargos precautorios o preventivos de bienes muebles e inmuebles.
- Responsabilidad solidaria asumida por un tercero.
- Pago total o parcial de la deuda.

Es muy importante mencionar que en América Latina, casi ninguna legislación contempla el exigir garantía al contribuyente que impugna y que las que si lo exigen, tienen poco control sobre dichas garantías. Por lo cual debe analizarse muy bien los casos que se requiera para efecto de no tener una función incontrolable y que realmente signifique una probable recuperación en caso de resoluciones a favor de la autoridad.

Intervención. Es la forma de participar en la administración de un negocio en operación a efecto de obtener la liquidación de un adeudo fiscal a través del flujo de efectivo de dicho negocio, evitando el remate de la negociación. En caso de no poderse obtener el pago total con esta figura, se procede al remate.

En el caso de negociaciones en operación las cuales cuenten con altos pasivos, o no cuenten con bienes o medios para liquidar el adeudo, una excelente opción a través del embargo de dicho establecimiento, es intervenir su flujo de efectivo y la administración de dicho negocio. Con esta medida, se asegura pagar las obligaciones más importantes (personal, insumos indispensables y seguridad social) y evitar el desvío de fondos a otros rubros, encaminándolos al pago de impuestos corrientes o vencidos.

La intervención debe efectuarse en el nivel que requiera la dificultad de recuperación,

- *Con cargo a caja.* Cuando únicamente se retira del flujo, cuando éste permite tal acción.
- *Como administrador.* Debe intervenir en la administración como gerente, en caso de necesitarse medidas más completas de cambio en los procesos del negocio para que pueda generar el pago, o en caso de solicitarse la liquidación o quiebra.

El interventor puede cobrar a terceros los adeudos hacia el negocio, y aplicarlo contra el adeudo fiscal.

Agentes Fiscales. Es el personal acreditado para la ejecución del cobro de los adeudos fiscales, o bien para incitar al cumplimiento de la obligación. En algunos casos tienen la función de aplicar medidas cautelares o preventivas para asegurar el pago de la obligación fiscal. La mayoría de las cartas magnas de las naciones, reservan esta facultad a empleados de la propia AT, sin embargo, hay muchos casos en que esta acción se deposita en terceros.

En el caso de Italia, como ya se comentó, todo el cobro coactivo lo brinda un tercero. En los Estados Unidos, el IRS descansa el cobro de créditos de hasta por 25,000 USD en agencias privadas. En Argentina, se utilizan los agentes que realizan funciones de cobro sin ser empleados directos de la AT Argentina (AFIP) aunque trabajan para ella y se dedican al litigio de los casos que se les asignan. Mucho se ha discutido sobre la conveniencia del “outsourcing” en este rubro, sin embargo dependerá de factores como la legalidad, el costo y la conveniencia en lugares dispersos. La experiencia tanto en los países de la OCDE como en América Latina no ha sido mala al respecto, pero tampoco se han implementado mejores esquemas de motivación y remuneración al propio personal de cobro de las AT para efecto de esta función, lo que veremos posteriormente.

De cualquier manera, resulta indispensable que este personal se encuentre sumamente capacitado y supervisado para evitar conductas no deseadas y el conocimiento de su materia como la rapidez con que actúen, será factor determinante de éxito.

Compensación de Adeudos. Son de dos tipos y se tiene que realizar un embargo sobre la cantidad a compensar.

- *Interno.* Se llevan a cabo cuando el contribuyente tiene importe excedente a su favor, ya sea que derive de declaraciones e impuestos pagados de más o de ajustes, para lo cual, si dicho contribuyente tiene adeudos pendientes por pagar por otros conceptos e impuestos, la cantidad que tiene a su favor le es aplicada a los créditos fiscales que tiene pendiente por pagar.
- *Externo.* Se llevan a cabo cuando el contribuyente tiene cantidades del gobierno a su favor, ya sea que derive de contraprestaciones o de presupuesto asignado, para lo cual, si dicho contribuyente tiene adeudos pendientes por pagar por otros conceptos e impuestos, la cantidad que tiene a su favor le es aplicada a los créditos fiscales que tiene pendiente por pagar.

Restricciones Administrativas: Son aquellas acciones aplicadas por las AT a los contribuyentes deudores, con el fin de forzar al contribuyente de que liquide sus adeudos, o de lo contrario tendrá prohibiciones, como por ejemplo:

- Prohibición de constancias de los censos
- Impresión limitada de facturas;
- Prohibición de modificaciones de datos del contribuyente
- Bloqueos mercantiles (materia aduanera)
- Publicación de deudores tributarios en centrales de riesgo
- Prohibida la celebración de contratos o convenios con la Administración Pública;
- Retención de pagos a terceros
- La no participación en licitaciones públicas
- Cancelación del Registro de Contribuyentes
- La pérdida de otorgamiento de subsidios o estímulos fiscales
- Impedimento para cambiar de domicilio fiscal
- Exclusión del Régimen de Buenos Contribuyentes
- Exposición pública de sus adeudos.

Estas restricciones deben estar contempladas en ley y efectuarse cuando el adeudo fiscal ya es cobrable, es decir ya puede ser coactivamente recuperado. Hay legislaciones que determinan ciertas restricciones previas a la firmeza de los créditos tributarios, sin embargo, desde el punto de vista del respeto de las garantías del contribuyente, podría ser sancionable.

Estas medidas suelen ser muy efectivas y económicas, aunque no formen parte del cobro coactivo.

3.3.2. EXPERIENCIAS APLICABLES EN MÉTODOS

En el transcurso de este estudio, se han mencionado experiencias en cobranza, mejores prácticas y los medios legales. En cobro coactivo, es indispensable compartir experiencias de trabajo, derivado de la alta movilidad del contribuyente, no solo en un mismo país sino en un mundo globalizado e incluso electrónicamente.

Nuevamente mencionamos que el embargo es herramienta por excelencia, y a través de ella se pueden confiscar bienes muebles e inmuebles, dinero, prendas, inversiones, cuentas bancarias en general, cuentas por cobrar, licencias, patentes, concesiones, autorías, marcas, derechos, en general todo activo realizable.

En general todas las legislaciones del mundo, protegen los bienes mínimos de subsistencia, definiéndolos como inembargables, tanto a las personas físicas como a las jurídicas o morales. Esto significa, que para las personas físicas, su ropa, lecho, alimentos, herramientas de trabajo y sueldo o pensión (o la parte del mismo que le represente el pago de sus necesidades), no pueden retirarse pues no podrían generar ingresos para subsistencia. En la parte de los negocios, resulta la misma analogía, esto es, es inembargable todo bien o servicio que sea indispensable para generar renta. Asimismo, si no se cuenta con activos realizables, el crédito fiscal se destina a la cancelación por incobrable.

Por lo cual, un gran número de deudores, buscan evadir el pago de sus compromisos utilizando la legislación como arma, lo que ha provocado que la autoridad exactora, desarrolle prácticas de mejora para contrarrestar las medidas evasivas de algunos contribuyentes que deben.

Ya en el proceso coactivo de recuperación, varios países han impuesto diversas medidas mencionadas anteriormente:

- Restricciones para viajar fuera del país
- Cancelar licencias del negocio
- Clausurar el negocio
- Responsabilizar solidaria o subsidiariamente a los socios o gerentes de la negociación
- Inscribirse como segundo deudor en bienes que ya se encuentren embargados por terceros como garantía. Esta medida debe reforzarse legalmente, con la prioridad del Estado sobre deudas con acreedores al menos en cierto tipo de adeudos. Generalmente el Estado es preferente sobre los demás acreedores, a excepción de los de seguridad social, manutención e hipotecas.
- Quiebra. Determinar la insolvencia al pago de cualquier adeudo, y la autoridad conformarse como liquidador del negocio, a efecto de repartir la masa restante de activos entre los principales acreedores.
- Acciones de embargo llevadas a cabo por agentes fiscales con poder de negociación. Esto es, al momento de realizar la diligencia, poder convenir con el contribuyente o trasladarlo a la instancia correspondiente para tal efecto, en cuanto a facilidades de pago o plazo adicional, aunque lo recomendable es agotar esta instancia anterior al embargo.
- Obtenerle al contribuyente una línea de crédito bancaria y embargar el préstamo que cubra el adeudo.
- Embargo en personas físicas, de parte de su sueldo a futuro, mientras no perjudique la subsistencia familiar del individuo a través de su empleador.
- Impedir realizar otras actividades en la propia AT necesarias para su negocio, como obtención de timbres, marbetes, permisos de importación o exportación.
- Impedir realizar otras actividades con las dependencias del gobierno, necesarias para su negocio, como obtención de permisos, concesiones, placas, autorizaciones varias.
- Prohibición de venta de inmuebles.

Por supuesto que para realizar medidas adicionales, debe contarse con sistemas eficientes y ágiles, información intergubernamental eficiente y con terceros particulares, personal capacitado y mucha supervisión.

3.4. INTERACCIÓN CON ORGANISMOS EXTERNOS A LA AT

Como se mencionó en el punto anterior, para que exista una mayor posibilidad de éxito en la recuperación de adeudos fiscales, es básica la captación y cruzamiento de información dentro de la misma Administración Tributaria, como con otros organismos de Gobierno y privados.

La disparidad de cruzamiento de información con la que puede contar una AT en el mundo, es enorme. Existen países que ni siquiera tienen integrados los diversos censos que elabora la propia AT en uno solo, como casos en los que están conectados los agentes fiscales desde su computadora, con diversas autoridades, instituciones bancarias y colegios o asociaciones privadas.

El requerimiento mínimo para poder iniciar el cobro coactivo de algún adeudo, debe ser el tener localizado al contribuyente para poder apersonarse en su domicilio y efectuar el embargo de lo que proceda o se pueda. Sin embargo, en la práctica y debido al tiempo en que se genera el adeudo y éste es llevado a cobro, muchos contribuyentes con conductas evasivas, se deslocalizan por diversos artificios y hay que efectuar otras medidas.

Este fenómeno de movilidad, ha provocado que los organismos cobradores, antes de iniciar el cobro coactivo, generen investigación previa del deudor contribuyente, mismo que incluye desde sus datos particulares, hasta sus posesiones o relaciones con terceros, inclusive en otros países. Diversos países en el mundo, dependiendo de su estructura y capacidad tecnológica, han desarrollado diversas relaciones con organismos públicos y privados, para allegarse de datos sobre los contribuyentes deudores fiscales.

A continuación se anexa un cuadro de las principales fuentes de datos que se utilizan en las diversas AT del mundo.

PRINCIPALES FUENTES DE INFORMACIÓN DE CONTRIBUYENTES CON ADEUDOS FISCALES

CON LA PROPIA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	CON EL GOBIERNO	CON ENTIDADES PARTICULARES
Cuenta Tributaria (pagos y declaraciones)	Licitaciones y Concursos	Relación de Cuentas Bancarias con Instituciones Financieras
Censos y Avisos (situación Fiscal, Datos de Identificación y Obligaciones)	Permisos de Operación, Transporte, Salubridad, etc.	Registro de Propiedades y Movimientos de las mismas con Notarías
Operaciones de Saldos a favor	Pagos por compromisos	Registro de cambio de acciones, Ventas, Fusiones, Escisiones, Liquidaciones, cambios en los consejos en Notarías
Operaciones de Comercio Exterior	Censo de Transporte Vehicular, Marítimo y Aéreo	Registro de Sucesiones Hereditarias en Notarías
Relaciones de Clientes y Proveedores así como de Empleadores	Catastros y Registros Públicos de la Propiedad Inmobiliaria y de Comercio	Padrón de Clientes de Compañías Aseguradoras y Afianzadoras
Estados Financieros	Registro de Entidades Incorporadas	Cartera de Clientes de Firmas Legales y Contables
Inspecciones a las que ha Sido Sujeto	Censo de Seguridad Social*	Consultoras Privadas de Inteligencia Tipo Experian
Revisiones Extensivas	Registro Público de la Propiedad Industrial e Intelectual (Marcas y Patentes)	Sociedades de Riesgo Crediticio (Buró de Crédito)
Interrelaciones y datos con y de otras AT del exterior	Concesiones Oficiales	
En caso de Liquidaciones emitidas por la AT, la información que se allegó el Área Inspectorá o liquidadora	Registro Ciudadano	
	Registros del Poder Judicial	
	Listas Electorales	

*.- Existen ciertas Administraciones Tributarias como Argentina, Brasil y Perú que también administran los ingresos por Seguridad Social.

Como podemos observar, hay una buena cantidad de fuentes de información sobre el contribuyente deudor, pero la efectividad va a depender del acceso al que se tenga a dichas fuentes y los productos que se puedan obtener. Los modelos de riesgo que anteriormente fueron mencionados, en lo general deben contar con toda la información posible generada dentro del Órgano Tributario, y de ser posible incorporarle la información externa.

La información obtenida, debidamente integrada y analizada en un área experta de cobro y de preferencia a través de modelos sistematizados, nos dará información para la localización del deudor o socios, el encontrar fuentes de cobro y allegarse de conocimiento del deudor. Si no se tiene un modelo de riesgo aún, manualmente nos brinda la posibilidad de formar un almacén de datos sobre el deudor, que permitirá enfocar las labores de cobro, de manera más expedita y asertiva. Si no se dota de información necesaria y suficiente al agente fiscal que va a ejecutar un crédito, equivale a efectuar una diligencia sin dirección y el costo de recuperación del adeudo se elevará.

La información tiene varios niveles:

Primer Nivel, que es la información Primaria o Básica, es la que proviene de la propia AT. Dentro de la propia Administración Tributaria, es indispensable observar el comportamiento de pagos y su situación como contribuyente en primer término, ya que si es un contribuyente que no ha pagado o declarado o se encuentra como suspendido desde hace algún tiempo, las probabilidades de recupero disminuirán y la posibilidad de encontrar bienes al buscarlo, serán mínimas, por lo cual surgirá la necesidad de abocarnos a información adicional. Este nivel de información, es prácticamente accesible en todas las AT de América Latina, y si existen casos de falta de coordinación, deberá trabajarse sobre esa área de oportunidad. En España, la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) cuenta con un sistema de información que contiene todos los datos sobre los contribuyentes de las diversas áreas que la conforman, el acceso a la información se restringe por niveles, pero los datos que se pueden obtener de primera mano, brinda al área de recaudación todos los datos de identificación del contribuyente deudor.

Los saldos a favor son básicos para poder, cuando es posible, efectuar compensaciones. Es importante mencionar en este rubro, que muchos países de la OCDE que ya tienen controlado el aspecto de previsión de saldos a favor, resultado del análisis del cruzamiento de información entre clientes y proveedores y la presentación de las declaraciones juradas, mantienen dichos saldos como “previsiones de pasivo” es decir, como deudas a favor del contribuyente y en caso de un crédito fiscal, se encuentran en posibilidades de ofrecer la compensación de oficio al deudor. En América Latina existen ya esfuerzos en Chile y México entre otros países, que ya envían por vía electrónica la declaración pre llenada jurada a personas físicas, para su ratificación o rectificación, además de cruzarse previamente con la base de datos de deudores.

En cuanto a operaciones de comercio exterior, como las de clientes, proveedores y empleadores, son fuentes indiscutibles de cruzamiento de información tanto para embargar mercancía, derechos, cuentas de clientes o apereibir a proveedores. Los estados financieros apoyarán en el análisis de viabilidad de pago.

En caso de ser diferencias liquidadas, la información que el personal inspector se allegó, puede ser crucial para localizar a un contribuyente perdido y por supuesto dará luz sobre la cobrabilidad del adeudo.

Punto aparte dentro de este apartado, consiste en los acuerdos de ayuda Internacional. En la Unión Europea, así como con los Estados Unidos y otros países de la OCDE que tienen Convenios Internacionales para evitar la Doble Tributación, y en base a la gran interactividad de su comercio, se han incluido algunas cláusulas de apoyo en cuanto a cobro de adeudos. En América Latina, no hay ni un solo acuerdo en este sentido. El país que más ha firmado convenios de este tipo, es México, y en ninguno de los mismos, se contempla apoyo alguno en cobro de créditos fiscales. Por lo cual, no debe olvidarse este aspecto tan importante y sobre todo con la evolución de los Tratados de Libre Comercio. Esto es, resulta fundamental a mediano plazo, que se incluya este tipo de estipulaciones pues podría ser una salida para el contribuyente deudor.

El Segundo Nivel, corresponderá a las propias Oficinas Gubernamentales. Este nivel es segundo en complejidad en América Latina, derivado del atraso de la mayoría de los catastros y registros de nuestros países. Sin embargo es una herramienta fundamental que debe ser agilizada, desde el momento en que si no se localiza rápidamente bienes del deudor, ya que hay riesgo de venta o traspaso de los mismos. Un Proceso de Cobro Coactivo entonces, sin apoyo de las mismas Oficinas Gubernamentales sobre información de posesiones, permisos y concesiones será mucho más lento en su desarrollo y podrá perder el factor sorpresa. Por el otro lado, a pesar de los atrasos o falta de coordinación con dichos Órganos, es un área de oportunidad mucho más fácil de trabajar al ser parte del propio Estado rector.

Las relaciones con otros Ministerios del Gobierno, como de Comunicaciones, Economía, por mencionar algunos, brindan apoyo al cruzar los censos de deudores versus los concesionarios, poseedores de permisos o estímulos, ya que por supuesto hay una gran gama de datos que nos pueden apoyar al brindar opciones de embargos sobre servicios o bienes Gubernamentales, independientemente de que sean realizables o no, son muy significativos para el deudor.

En el Tercer Nivel, se encuentran las Instituciones Externas, destacándose las Instituciones Financieras. En una economía Bancarizada como en la mayor parte de los países de la OCDE, la información de cuentas bancarias del contribuyente, es la segunda fuente de información, la más ágil y la más certera para efectuar embargos. En América Latina, Argentina ha logrado conectarse con el sector financiero a través de la Cámara Compensatoria, lo que ha resultado en embargos inmediatos de Cuentas Bancarias de Deudores. Como se presentó en la sección de resultados, para 2008, tenía un nivel de recupero de deuda arriba del 20% de la misma gracias a esta medida. Contar con comunicación inmediata con este sector, garantiza embargos en tiempo y reacción inmediata del deudor. Mientras no se logre en un Órgano exactor llegar a este nivel de relación, los resultados se van a ver minimizados.

La relación con Notarios o Fedatarios Públicos es básica para evitar conductas de cambio de bienes, adicionalmente que la fe pública se las ha dado el Estado. Las relaciones con Despachos y Firmas se han vuelto cada vez más importante. Por un lado, son consultores de los contribuyentes y muchas veces es más fácil tratar con ellos que con el sector a quien asesoran, en todos los aspectos tributarios y por el otro, pueden proporcionar datos sobre los deudores.

Las Sociedades que registran deudores privados, Medidoras de Riesgo o Buró de Crédito, por el lado de la información pueden dar datos adicionales sobre domicilios y antecedentes, adicional que

a contrario sensu, registran a los deudores del fisco, al menos, para advertir a los entes que brindan crédito de que se trata de un deudor fiscal y que se acerque al pago.

Existen países que utilizan Consultorías Externas para segmentar, clasificar e investigar contribuyentes deudores. En el cuadro se menciona “Experian” que es una compañía investigadora de riesgos, que trabaja con la Agencia Británica (HMRS), a efecto de brindar expedientes sobre los deudores a cobrar. Por supuesto que el recurrir a consultores o hacerlo con subsistemas desarrollados en casa, resulta lo mismo, pero la intención, es contar cada vez más con datos correctos y al día sobre los contribuyentes que adeudan al fisco.

Concluyendo, la diversidad de actividades de comercio, movilidad de trabajo e incremento en litigiosidad con el consecuente aumento de firmas que manejan la legislación tributaria, o mejor dicho, utilizan cualquier recoveco de la misma para que el cliente pague lo menos que pueda de contribuciones, ha creado la necesidad de allegarse de información asertiva y rápida sobre los sujetos que tengan adeudos al país a efecto de actuar en consecuencia a sus actos de la manera más expedita. Esto nos lleva a requerir de contar con sistemas de datos que den certeza, sean eficientes y su costo se justifique. De no contar con ellos, es necesario para una buena estrategia de cobro coactivo, encaminarse a tenerlos, lo que redundará en un efecto de riesgo al contribuyente con conductas no deseadas y cerrar el ciclo de la revisión, conformando una maquinaria coactiva verdaderamente eficaz.

3.5 ORGANIZACIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Ya se ha comentado en varias ocasiones, que el activo más importante de cualquier Órgano exactor, es su personal. Podrá contarse con la mejor infraestructura, pero sin el personal adecuado, no tendrá la efectividad deseada. Al contrario, podrá tenerse la peor infraestructura, pero con el personal comprometido de alguna manera funcionará.

Se ha hablado del problema de la subvaluación del área de Cobranza Gubernamental, y eso incluye a todos los aspectos con que se trabaja.

ORGANIZACIÓN.

Contar con una organización sólida, dentro de la propia AT dedicada al cobro, garantizará sinergia de las áreas que conforman dicha AT enfocadas a un solo objetivo: incrementar la recaudación. Contar con las facultades completas de cobro, es decir, tanto persuasivo como coactivo, provocará el mismo efecto. Hemos visto que la información base está relacionada, el propósito de generar riesgo va concatenado desde el registro del contribuyente, su asistencia, inspección y cobro. Partir el proceso, parte el resultado. Alinear procesos a las funciones que debe tener una AT garantizará eficiencia de recursos y evitará dobles y triples acciones o filtros sobre las mismas acciones. Hemos visto con números los resultados de AT que tienen estas funciones integradas, y las que no, por lo cual resultan más que aconsejables el unificar esta función al resto de la AT, con el mismo peso, importancia y nivel, que cualquier otra área. Adicionalmente, la cartera de créditos en

algunos países es tan fuerte como para variar la recaudación de varios ejercicios. La tendencia unificadora mundial tiene su razón de ser y en tiempos de crisis en los que hay que optimizar recursos, resulta indispensable unir esfuerzos.

Por lo anterior, hablaremos de que una organización ideal de cobro debe formar parte de la AT, trabajar con la cobranza persuasiva y coactiva, podrá tener dentro de la misma varias especialidades, esto es, alinear la estructura a deudores significativos o no, por montos o por sección de riesgo. Esto es, una misma estructura de cobro, puede y debe dedicar a ciertos grupos más especializados, al cobro de los adeudos de los grandes contribuyentes o casos especiales, mismos que generalmente están mucho más asesorados y preparados que el deudor común. En complemento, grupos para el cobro del resto de los adeudos. En función del riesgo, los grupos con más conocimiento, coaccionar a los contribuyentes de mayor riesgo y viceversa. En Canadá e Irlanda, dependiendo de la gravedad que tome el caso, se asignan a grupos de cobro más especializados, para no desviar recursos y lograr mayor eficiencia en estos casos.

PERSONAL

Para tal efecto, la organización ideal debe contar con grupos especializados en su función. Nuevamente haciendo referencia a los países de la OCDE, el personal de cobranza debe tener un perfil alto, manejo de legislación fiscal, análisis financiero, negociación, manejo de conflictos, técnicas de interrogación y obtención de información. Adicionalmente, conocimientos de tecnología de la Información, liderazgo en su caso y honestidad.

El personal con mejor resultado en dichos países ha sido el que ha estado en las demás áreas de la AT, lo que les da un conocimiento general de la proveniencia de los actos, ya que en la fase de cobro, hay que conocer inspección, litigio, orientación y cobro. No quiere decir que no pueda reclutarse personal externo, pero llegan con la desventaja de desconocimiento del sistema y en el área de cobro coactivo es básica pues significa el fin del ciclo.

La capacitación debe versar sobre aspectos técnicos, negociación y trato al público. La imagen es vital. Realizar un embargo con actitud prepotente o débil, áspera o mal presentado, siempre provocará reacciones adicionales a las que de por sí causa un embargo. La prudencia y habilidad de convencimiento resultan necesidades básicas.

El entrenamiento debe ser en campo y contemplar curva de aprendizaje. En los países desarrollados esta tiene un promedio de 3 meses, en América Latina no se maneja, con la consecuente pérdida de esfuerzo en actos realizados erróneamente. La capacitación y entrenamiento debe ser considerada una inversión y no un gasto. La constante actualización una necesidad y el intercambio de mejores prácticas, una función común.

Para finalizar, el aspecto de motivación y remuneración es tan importante como sus metas. La función de cobro coactivo refleja la imagen de la organización exactora, la conducta, los resultados, son los que se ven hacia afuera, ya que no son funciones internas, por lo cual, una remuneración digna que no provoque conductas de otro tipo, motivación por la productividad y en lo posible incentivos económicos sobre lo recuperado de difícil localización, serán factores importantes para lograr resultados satisfactorios.

3.6. ALGUNOS CONCEPTOS DE COBRANZA MERCANTIL

En el reporte de la oficina del Auditor General de Canadá sobre la revisión efectuada a la Canada Revenue Agency (Agencia Recaudadora del Canadá), por el ejercicio del 2005 publicada en la página electrónica de la oficina primeramente mencionada, al referirse a la cobranza en su introducción menciona:

“La Agencia está obligada a recaudar todos los impuestos, los accesorios e intereses que deban ser pagados a la corona; sin embargo y a diferencia del sector crediticio privado, no puede escoger a sus clientes. Tampoco se les pueden negar ni servicios ni crédito a los contribuyentes con una pobre historia de pagos. El sector crediticio privado, puede mitigar los riesgos del crédito aumentando el interés a los clientes más riesgosos o demandando colaterales efectivos cuando extiendan crédito, cuestión que la Agencia Tributaria no puede hacer. Sin embargo, la Agencia puede tomar ciertas acciones legales mucho más fácilmente que el sector privado, por ejemplo, puede efectuar un embargo sin tener que ir a juicio.”

Esta apreciación describe en muy pocas palabras la gran diferencia entre el sector privado que otorga crédito y la función cobradora del Estado. Es cierto que el cliente del sector privado acude al crédito por interés, y el proveedor del bien o servicio desea colocar su oferta. En el sector público, la cartera de créditos corresponde a contribuyentes morosos que no escogieron pagar impuestos y que no sienten que reciban algo tangible a cambio de pagarlos.

A pesar de estas diferencias también existen zonas en común. Son conceptos que los países con AT más avanzadas han adoptado y que son perfectamente aplicables a nuestra realidad.

Pere J. Brachfield en su exposición sobre “La mejor forma de actuar ante los clientes morosos”, misma que explica más claramente en su libro, “Recobrar Impagados y Negociar con Morosos” sugiere tener en cuenta las siguientes reglas en las que están los puntos clave para conseguir la recuperación de las deudas comerciales, mismas que serán analizadas al mismo tiempo en el caso de la aplicación de la cobranza gubernamental.

1. La empresa debe adoptar una estrategia pro-activa para la administración de la cobranza y no una estrategia meramente reactiva que solamente actúa cuando el problema está encima de la mesa.

En el caso del área recaudadora, es imprescindible contar con datos del contribuyente deudor para clasificarlo y manejarlo de acuerdo a esa clasificación. Esta regla aplicada a nuestro ámbito, implica el contar con una planeación efectiva en cuanto a las estrategias de cobro y no solo basarnos en la ley. Hay un punto básico en esta reflexión, que si bien a nivel nacional debe de existir la planeación estratégica de acuerdo a las bases de la alta dirección, también es importante que cada zona conozca a sus deudores y en base a sus comportamientos, establezca estrategias locales.

2. Es preciso que la empresa tenga unas políticas de recuperación bien definidas, que marquen claramente lo que hay que hacer en cada caso ante las diferentes situaciones de mora que se puedan plantear.

Es decir, contar con norma clara y uniforme y sobre todo realizable.

3. Es necesario que existan procedimientos claros y sistematizados de recuperación de "incobrables", con programas de actuación y asignación a personas como responsables de la administración de la cobranza.

Reitera la importancia de la especialización de un área de cobranza.

4. Hay que unificar criterios, sistematizar y homogeneizar el proceso de cobros estableciendo procesos estándar de administración.

Concepto aplicable para las organizaciones que tienen dispersas sus áreas de cobro.

5. Es imprescindible disponer de eficaces herramientas informáticas de administración de cobro, que puedan a la vez realizar un tratamiento sistemático de la masa de deudores y hacer un seguimiento pormenorizado de cada cliente moroso, facilitando informes claros y precisos y conservando el histórico de las acciones realizadas.

En el sector público, es exactamente lo mismo. Podemos trasladar esta regla con la necesidad urgente de contar con el conocimiento histórico de los morosos, a través de herramientas informáticas que permitan cruzar los datos de los mismos, de las diversas fuentes de información con que cuenta la AT, o de manera mucho más compleja, a través de la minería de datos.

6. Es conveniente segmentar la cartera de cobranza, basándose en criterios objetivos que permitan clasificar los morosos en varias categorías según la tipología del cliente, no actuar igual con un cliente antiguo que con uno nuevo, importe de la deuda, días de retraso, nivel real de riesgo, número de pagos vencidos acumulados.

Es un factor que debe considerarse en la cobranza gubernamental y que resulta urgente e imprescindible. Diferenciar tratos sobre diversos deudores, y segmentar la cartera.

7. Hay que priorizar los objetivos de las acciones de recobro seleccionando los morosos en los que los resultados puedan ser más rentables.

Mismo caso anterior y en pocas palabras "dar importancia a lo importante".

8. Es muy importante actuar enseguida en caso de retraso en el pago, la administración no debe demorarse ni un solo día, ya que el tiempo es el peor enemigo del cobro y el mejor aliado del moroso.

En la cobranza moderna, y en ciertas referencias expuestas a países de la OCDE, podemos observar que esta premisa es básica, los adeudos de más de dos años sin movimiento, prácticamente son incobrables.

9. No olvidar nunca la norma de que ningún pago vencido se soluciona por sí solo, hay que descartar la práctica bastante habitual de dejar reposar el crédito moroso en un cajón, esperando que se cobre espontáneamente.

Misma situación

10. Hay que ser resolutivos con los morosos, transmitiendo al deudor la sensación de que lo estamos marcando constantemente. Esto no implica ser agresivos con los deudores, es conveniente ser dinámicos y ágiles, dando la impresión de controlar la situación pero nunca ser belicosos.

Analogía que explica la necesidad del cobro coactivo.

11. El acreedor ha de ser siempre pragmático y debe buscar un acuerdo negociado con el deudor para el cobro del pago vencido, si no es posible cobrar la deuda en un único pago, buscar una alternativa válida, aunque sea fraccionando la deuda en varios plazos.

Otro aspecto aplicable a la realidad de la cobranza gubernamental.

12. En muchos casos, la documentación que dispone el acreedor para reclamar el pago de la transacción comercial se limita a una factura y a una nota de remisión. Por lo tanto, de forma paralela a las gestiones de cobro, es conveniente conseguir un reconocimiento de la deuda, con el objetivo de reforzar la calidad de la documentación que acredita los derechos del acreedor.

Aspecto normativo básico, la existencia y validez de un título ejecutivo debidamente expedido y notificado que no anule o invalide la acción de cobro.

13. La insistencia y la administración personalizada, son la mejor solución para un pago vencido, la visita al deudor y la negociación directa llegan a cobrar 85% de las deudas comerciales.

Aspecto que se debe considerar como parte del perfil del agente fiscal.

14. La administración de pagos vencidos debe ser lo más rápida posible, las estadísticas demuestran que si se actúa antes de 6 meses desde el vencimiento, se puede recuperar 90% de los "incobrables".

Punto ya mencionado.

15. Los litigios comerciales con los clientes que bloquean el pago, deben ser asimismo rápidamente solventados dando una solución satisfactoria al cliente. En este caso, el cliente acaba pagando cuando se le arregla el litigio o discusión comercial.

Actuar rápidamente, aplicado a la ley y con acciones contundentes, evitará las altas tasas de litigio. El litigio afecta y retrasa el cobro.

16. Todo pago vencido representa un costo para el acreedor, por consiguiente éste ha de resarcirse haciendo pagar al moroso una indemnización de daños y perjuicios. Por este motivo se deben cobrar intereses de demora al deudor moroso y si es posible repercutir los gastos de administración y cobranza.

Factor incorporado a la ley.

17. Las empresas deben tener un buen asesoramiento jurídico y contar con un abogado que sea buen conocedor de la empresa, al que hay que consultar en cuanto se detecte un problema de tipo jurídico.

El Estado debe contar con una excelente Área Jurídica.

El autor continúa diciendo que el éxito de la administración de la cobranza dentro de la propia empresa está en tener personal especializado y debidamente formado que se encargue internamente de la Administración de Créditos y Cobros a Clientes. El disponer de empleados debidamente preparados para la administración de riesgos comerciales exige un proceso formativo especializado que pocas escuelas pueden ofrecer hoy en día. Otra cuestión bien diferente es que las empresas deben cambiar su cultura empresarial y ser conscientes que invertir en personal especializado es una inversión muy rentable a mediano plazo. Desgraciadamente todavía no se valora suficientemente a los especialistas en cobranza, y no se les da el reconocimiento profesional ni personal que se merecen. El personal especializado por lo general y salvo honrosas excepciones, no recibe las mismas atenciones y reconocimientos que los especialistas de otras funciones empresariales. Desde el punto de vista cultural el dedicarse a reclamar dinero es una actividad poco grata y el papel de gestor de cobros tiene una imagen negativa, en parte debida a la leyenda negra de la administración de cobros. Los empleados del departamento de riesgos tienen todavía muchas dificultades para asumir estas funciones, que se consideran ingratas y poco

valorizadas. Este aspecto es exactamente equiparable a la situación del personal de cobranza en nuestros países, manifestado previamente”.

Como ha sido expuesto a través de este análisis, las buenas prácticas administrativas son necesarias para asegurar que la facultad de cobrar coactivamente sea aplicada eficientemente, sin peligro y con el resultado deseado. No toda la actuación se encuentra inserta en ley, hay que desarrollar procesos apegados a la misma, pero que sean acordes a la realidad del país para poder recobrar los adeudos fiscales. Para desarrollar estos procesos, es necesario contar con técnicas de investigación metodológica, definición de pasos a efectuar en el cobro y un buen número de arreglos y convenios institucionales. Crítico también es el tiempo con que se cuenta para recuperar un adeudo, pues la oportunidad se verá reflejada en el recupero. En estos campos, la experiencia del sector privado es alta, por lo cual, sus conceptos y soluciones pueden ser aplicables a la metodología moderna de cobro de créditos, he ahí su importancia.

3.7. ASPECTOS DIVERSOS

Para concluir este apartado, que ha sido una vista rápida de las ventajas del cobro coactivo dentro de la Administración Tributaria y considerando que es un proceso básico para crear percepción de riesgo en el contribuyente incumplido, de igual manera debe ser una labor supervisada, planeada y medida claramente.

El uso de la TI y desarrollo de sistemas de manejo de datos, segmentación de cartera y valuación de riesgos, es una herramienta que garantiza imparcialidad y resultados. Además debe considerarse que sean sistemas que “aprendan”, es decir, que vayan modificando sus predicciones con el comportamiento del deudor que se vaya registrando.

En la actualidad casi todos los países de América Latina, cuentan, desarrollan o tendrán sistemas de redes neuronales de riesgo para fiscalización. ¿Cuál ha sido el resultado?, una baja recuperación de liquidaciones de auditoría, por no estar conectadas con la información de cobro, y por lo consiguiente, presencia fiscal negativa en muchos casos. He ahí la importancia de contar con bases de datos relacionadas y sistemas eficientes, el costo beneficio será enorme como lo muestran las cifras de la OCDE. Adicionalmente, las liquidaciones de auditoría infladas se pueden convertir fácilmente en deudas incobrables. Esto significa que se debe mirar la labor de la administración tributaria en forma integral, siendo la cobranza el último eslabón en el proceso; sin embargo si el proceso mismo no es consistente y coherente, la labor de cobranza se dificulta. Es muy dado que en muchas AT la gestión de fiscalización a nivel de glosas se vea considerablemente incrementada por sanciones y ajustes que no podrán ser posteriormente cobrados.

Otro aspecto fundamental y que ya ha sido tocado, es la adecuación de la legislación de cobro. Desde el aspecto organizativo hasta el análisis de las promociones adecuadas a la tecnología del siglo XXI es necesaria. Casi todas las legislaciones tributarias no admiten los correos electrónicos como medio de comunicación, mucho menos como notificación. Requerimientos excesivos,

tiempos no adecuados, permisiones de controversias sobre cosas juzgadas, son algunos de los aspectos a analizar y proponer su cambio por parte de la AT, a través de su órgano de política tributaria. Los fundamentos y cálculos de recupero es fácil obtenerlos y demostrar los ahorros que se generarían con la implementación de leyes modernas.

Una perspectiva que debe tomarse en cuenta para el control de esta función, es el de contar con indicadores para esta función. Los mismos deben estar apegados al proceso, enfocados al cliente y abarcar resultados tangibles y de percepción. Indicadores que sirvan para medir avances y corregir deficiencias y no para evidenciar o justificar actuaciones.

Los indicadores deben estar en función de los objetivos superiores, pero consensuados con quien realiza la acción. Deben evolucionar, de una meta de recupero, a la conducta que ha generado en el contribuyente, las acciones de cobro coactivo. Deben ser fáciles de obtener y marcar retos alcanzables.

Podríamos mencionar mas aspectos importantes en este tema, pero lo fundamental es, finalmente, considerar los aspectos mínimos para lograr niveles de eficiencia en la administración de la cartera fiscal, a través del cobro coactivo.

4. PROPUESTAS A FUTURO

Con la investigación presentada hasta este punto, hemos observado que los mejores resultados se obtienen con una Administración Tributaria unida, fuerte, moderna y que tenga los poderes necesarios para poder lograr la sensación de riesgo en el contribuyente, a efecto de desvirtuar conductas no deseadas.

En el caso de la cobranza, resulta fundamental, que por toda la información e historial con que cuenta la AT, así como los recursos, esta función se encuentre dentro de la misma Administración. Adicionalmente, que esta actividad incluya el cobro coactivo y que la mejor manera de realizarlo es administrativamente en vez de la vía judicial.

4.1. INTEGRACIÓN DEL ÁREA DE COBRANZA

Como observamos en apartados anteriores, no todos los países en América Latina, cuentan con la función de cobro de adeudos fiscales en sus Administraciones Tributarias y algunos países, solamente manejan la parte amigable. Además, existen algunas naciones en las cuales, contando con la función de recupero, no lo realizan de forma administrativa, esto es, requieren de orden judicial para realizar la coacción para el cobro. Por lo cual, una visión integrada a futuro de mejores resultados en el área de cobro implicará como mínimo:

Modificaciones al marco legal.

- Adecuar los Reglamentos Interiores de las AT, en el sentido de que cuenten con el área de Cobro Persuasivo y Coactivo en sus Jurisdicciones.
- Efectuar los cambios en los Códigos Tributarios a través de los Congresos, para contar con facultades ejecutivas en el cobro de adeudos fiscales.
- Normar la actuación del personal ejecutor legalmente.

Estructura

- Crear la infraestructura necesaria para las funciones de cobro. En caso de existir un cuadro completo en otra dependencia, promover la integración a la AT de dicho aparato.
- Adecuar la organización a las funciones de cobro persuasivo y cobro coactivo, esto es, en las áreas normativas o centrales y áreas desconcentradas.

Sistemas

- Contar con los sistemas de Tecnología de la Información suficientes y necesarios que soporten la operación.
- Bases de datos cruzadas con la Información de la AT
- Sistemas de control de créditos automatizados

Personal

- En caso de ser área de nueva creación, conformar puestos y perfiles para proceder al reclutamiento y selección de personal necesario.
- En caso de ser personal que proviene de otra área, darle la capacitación necesaria, tanto de inducción como técnica para las necesidades de la AT
- Establecimiento de medición de resultados.

Por supuesto que los puntos mencionados en los anteriores párrafos, tendrán que ser desarrollados a fondo. Desde poner objetivos alineados a la misión y a la visión de la AT, alinear los procesos a estos objetivos, establecer programas y para cada programa las necesidades de recursos y sus tiempos. Este desarrollo de procesos, ya atendería a otra materia, la de planeación, pero se considera que al menos deberá tener los puntos anteriormente mencionados.

Es cierto también que una modificación de tal magnitud, implica cambios profundos en estructuras gubernamentales, mismas que han sido, son y seguirán siendo posibles optimizando recursos y con la intención de hacerlo. Queda claro que en caso de que no sea factible la integración del área de cobro en el corto plazo, al menos si debe ser factible y considerado que a futuro, las técnicas de recupero se alineen a las necesidades de la política tributaria y a la evolución tecnológica, a la vez, retroalimentándose de las experiencias propias y ajenas, para evitar la alta evasión de pago de créditos.

4.2. MEJORAS A FUTURO

Independientemente de lo mencionado en el apartado anterior, resulta indispensable para América Latina, efectuar cambios en la forma de trabajar el cobro de adeudos fiscales. Se derivan de la experiencia de países hermanos así como de las mejores prácticas de los países de la OCDE, expuestas en este material. La urgencia de efectuar estos cambios, deriva de la poca efectividad de la manera de trabajar actualmente, en vista de los pobres resultados de recupero como se presentó en el capítulo primero, que conlleva a una baja de percepción del riesgo.

Depuración.

En primer lugar, el principal problema del manejo de adeudos fiscales en América Latina, es el volumen de créditos a controlar. Dicha problemática genera incapacidad de recupero por carecer de recursos suficientes, genera corrupción al no poder establecer medios de supervisión suficientes y necesarios para el manejo de la cartera. Genera prescripción, tan solo en Brasil, existen créditos que representan el 50% de la cartera, con antigüedad de 16 años, pudiendo estar en supuesto de prescripción. Genera caducidad de facultades, ya que al carecerse de medios para control, todos los adeudos que no son debidamente notificados en el periodo que tiene la autoridad para hacer saber al contribuyente deudor de su liquidación, pierden su efecto. Por supuesto provoca un gasto innecesario de recursos en bases de datos de control, recursos materiales, planes y programas de manejo de carteras inmensas, que finalmente representan relaciones bajísimas entre el beneficio y el costo de la función.

Los países de la OCDE nos han enseñado, que es mucho más fácil y controlable, depurar de manera anual los créditos que definitivamente no serán cobrados, para evitar grandes acumulaciones de basura en su masa cobrable. En contraste, en Latinoamérica, se caracteriza por no afrontar esta problemática de manera definitiva, en virtud de que significa disminuir cantidades de supuesta recuperación de presupuesto de ingresos y que dicha disminución sea tomada políticamente en contra de quien tome la decisión. Esta situación que ha crecido como bola de nieve, ya representa un serio problema para la contabilidad del Ingreso Público en nuestros países, pues aparenta ser un porcentaje muy alto de la recaudación de impuestos, cuando en realidad la parte cobrable no tiene relación con las cifras reportadas.

Ya vimos que en la actualidad, a los países desarrollados les interesa que su masa de créditos, signifique un porcentaje bajo en relación a la recaudación de contribuciones y de esta manera, se considera dicha masa, como recuperable al cien por ciento hasta que no se demuestre lo contrario. Lo incobrable se determina llevando al máximo las investigaciones y el cobro coactivo, facultades que aunque existan en América Latina (la de investigación, coercitividad y cancelación por incosteabilidad), no son utilizadas efectivamente, ya sea por exceso de carga o por falta de técnicas.

Es así, que la prioridad número uno a futuro inmediato, es lograr la depuración de la cartera de créditos fiscales a niveles controlables. Pueden establecerse plazos medios como cinco años, para tener niveles anuales razonables de cancelación y procurar realizar investigaciones mas completas en lapsos que puedan cumplirse. No se pueden fijar metas copiando los niveles de los países desarrollados, sino en base a nuestras propias carteras. Esto es, utilizando la TI, se puede determinar el número de créditos que ya no podrán ser realizables en base al estado de

deslocalización, de suspensión o cancelación; en base a la falta de medidas cautelares, en base a la antigüedad o al costo, entre otros factores y proceder de manera transparente y supervisada a depurar todo el monto irrecuperable con apoyo de Órganos Supervisores del Gobierno. Se deberá tener mucho cuidado en esta fase, para evitar conductas indeseadas, que se vayan créditos cobrables en la mezcla y sobre todo, evitar la imagen de incapacidad o de “pseudo” amnistía fiscal que podría parecer. Sin embargo, antes que nada, habría que anteponer el costo que ha significado manejar altos volúmenes de basura sin resultados, y el monto que podrá recuperarse al tener una cartera nueva y sana.

Este factor es difícil de considerar pues es una situación que no existe en la Unión Europea o Estados Unidos, por lo que no se pudiera comprender desde su punto de vista, y que incluso podría sonar hasta como programa de condonación, lo cual es una aberración contra el espíritu de la recuperación, pero no es así. Por el contrario, agotar las variables que demuestren que son créditos incosteables o irrecuperables y limpiar la cartera, es una práctica común tanto en la Iniciativa Privada como en el Sector Financiero y evita altos costos de manejo que no producen beneficio.

Sin depuración a niveles reales de manejo y recupero de los adeudos fiscales de un país, será difícil, si no imposible, lograr efficientar el cobro y aumentar el riesgo a los contribuyentes deudores.

Integración de Créditos.

De la mano con el punto anterior, tenemos que considerar que un mismo contribuyente puede tener varios adeudos y lo que es peor, en diferentes estados. Esto significa que por motivo de la diversificación de actividades de un mismo contribuyente, puede tener liquidaciones de contribuciones diversas, de Comercio Exterior o con otros Organismos de Estado. Además, por diferentes periodos, puede tener autodeterminaciones o autoliquidaciones sin pagar. Esta situación implica que al tener diferentes orígenes y tiempos los adeudos de un mismo contribuyente, se encausen en caminos diferentes. El problema es cuando una parte se vuelve incobrable y la otra no, o que, lo que se pueda recuperar se olvide por falta de capacidad, o inclusive que el contribuyente aprenda de la propia ineficiencia del área, para evitar afrontar sus compromisos.

Si bien hay países en Latinoamérica que tienen mucho mejores resultados que otros, éstos han depurado en lo posible su masa a cobrar y sobre todo han logrado en mayor o menor término, integrar en una cuenta al contribuyente. También vimos que el Reino Unido, derivado de la unión de las dos Administraciones Tributarias que existían en una sola organización, ha tenido problemas de cobro por no tener conjuntados por deudor el total de los créditos. Por lo cual, la integración de los adeudos en una sola cuenta por contribuyente, resulta fundamental, tanto para el cobro, como para la tarea de depuración. Esta acción evitará acciones repetidas, molestias innecesarias y sobre todo, optimizar los pocos recursos con que se cuentan al realizar varias diligencias en un solo acto. Es por esto, que al tiempo de depurar las carteras de cobro, resulta imprescindible que a la vez, se efectúe una sola cuenta integrada por contribuyente.

Cruzamiento de información con datos de la AT

También comentamos el problema de que, cuando el área de cobro no tiene acceso al archivo histórico del contribuyente, carecerá de datos imprescindibles para encontrar y cobrarle al deudor. Este hecho acarrea que se efectúen dobles o triples esfuerzos por encontrar situaciones o detalles de auxilio al cobro, que ya se cuentan en alguna base de datos de la AT.

Aunque hemos repetido la gran ventaja de integrar el área de cobro gubernamental, independientemente de que esto se realice, las bases de datos de los contribuyentes deudores, deben estar relacionadas con el resto de bases de las diversas áreas que conforman la Administración Tributaria. Los diferentes censos relativos al tipo de contribuyente, auditados, dictaminados, omisos o cumplidos, con operaciones de comercio exterior, situación del contribuyente y sus obligaciones, entre otros, deben ser la base de identificación del deudor. Tanto para sistemas elaborados de riesgo, como para acciones manuales, el contar con datos certeros de localización, realización de actividades, quienes son sus proveedores y quienes sus clientes, cuanto declara o si se encuentra omiso, datos de los representantes legales o socios, son imprescindibles para ejercer la acción coactiva de cobro.

Carecer de los antecedentes básicos, lleva a efectuar investigaciones sobre datos que ya se tienen, realizando esfuerzos múltiples, además de poner en riesgo el efecto sorpresa hacia el contribuyente. Esto, desgraciadamente por las fugas de información que suelen darse como característica de nuestros países.

Por todo esto, todas las AT Latinoamericanas, deben prever contar a corto plazo, con una base que contenga todos los datos posibles del contribuyente deudor, a efecto de planear la recuperación de los adeudos.

Obtención de información

Así como la información interna es básica para planear la estrategia de cobro, la información externa lo es para efectuar las acciones coactivas. Dicha información externa puede ser gubernamental o extra gubernamental.

La primera, **Gubernamental**, se refiere a la información que se cuenta en diversas entidades y dependencias del Estado, sobre los contribuyentes en general. El censo más importante de este tipo, es el de la Seguridad Social, ya que es un padrón mucho más actualizado que el fiscal, en base a que los trabajadores son los primeros interesados en que el patrón cumpla con sus obligaciones establecidas en Ley al respecto, al contrario que por lo que hace a las obligaciones fiscales. Un ejemplo de AT que administra de igual manera las contribuciones de este tipo, es la AFIP en Argentina, la cual ha logrado tener un censo mucho más depurado que el de muchas otras AT.

En segundo término, los padrones de empresas de gobierno, como pueden ser proveedoras de luz, gas, servicios varios, en su caso, también son excelentes fuentes de información. En tercer lugar, los censos regionales de vehículos, propiedades, registro de comercio, de contribuciones estatales o municipales de igual manera brindan mucha información cierta y sobre todo actualizada sobre los contribuyentes deudores. Por último, se engloba todas las demás fuentes de información de padrones varios de contribuyentes, como pueden ser los que manejan los Ministerios de Economía, de Transporte, de Comunicaciones, etc. los cuales siempre tienen relaciones de

contribuyentes que solicitan servicios, concesiones, etc., así como los de los Órganos Electorales, que en general tienen datos actualizados de localización. En el caso de personas físicas, la relación de pasaportes expedidos por la Cancillería del país, es básico para encontrar datos reales sobre este tipo de contribuyentes.

Ahora, existen muchos problemas en el cruzamiento de información con los censos que se mencionaron en este apartado, pues generalmente el modo de identificación de un contribuyente por parte de la AT, se basa en un número fiscal identificador. En el resto de los censos, pueden utilizarse otros medios, o solamente los nombres y por las homonimias, datos diferentes, e incluso protocolos informáticos distintos, se convierte en tarea titánica lograr relaciones entre estos padrones.

Sin embargo, este problema no debe ser impedimento para efectuar los cruces de la información, pues con ayuda de la TI con los avances tecnológicos de hoy día, hay maneras de simplificar y realizar estas comparaciones.

Otro problema, es el gran atraso de catastros y registros en América Latina, sobre todo los Municipales y Estatales, por lo cual, en muchos países, aún no se cuenta sistematizada la información y el cruce de la misma se tiene que efectuar de manera manual. Este es un problema mayor, debido a que es todo un aparato el que se debe de modernizar, sin embargo, debe formar parte en un futuro próximo, en los planes de cualquier gobierno que quiera incrementar su recaudación, el lograr la unificación de un mínimo de tecnología, en todas las dependencias de gobierno en el país, ya que la tendencia internacional, la evolución natural tecnológica y la globalización de la economía lo requiere, esto es, el Gobierno es un programa independiente de la actividad tributaria, pero que forma parte del mismo y debe ser impulsado para lograr simplificar trámites al gobernado en general.

En cuanto a problemas característicos en América Latina por lo que no se logra la integración y el compartir la información de diversos padrones, entra el factor político, esto es, ciertas dependencias o municipios, niegan la información a sabiendas que irá a parar a la entidad fiscalizadora, lo que puede ser una pérdida de imagen pública. En este tenor, habrá que explicar la ventaja que a mediano plazo darán los incrementos de contribuciones, a cualquier nivel de la Nación y habrá que incrementar la conciencia del esfuerzo recaudador.

El cruzamiento de información **Extra Gubernamental**, se refiere a comparar cualquier padrón de Organismos privados que cuenten con información sobre los contribuyentes deudores. Los más importantes son los de las Instituciones Bancarias sin duda. Estos son los que registran las cuentas de cualquier tipo que mantiene el contribuyente en general, con cualquier clase de Institución Financiera. Quienes provén la mejor arma embargable y que causará efecto inmediato sobre el deudor, por un lado, al quedarle congelado su dinero y por el otro al sentirse vigilado y localizado. Por supuesto hay otras fuentes como sociedades o asociaciones, de las cuales puede obtenerse información sobre acciones propiedad del deudor, las compañías telefónicas y de servicios varios como recolección de basura, o energía eléctrica en su caso.

La obtención de datos, sobre todo de bancos, no se encuentra exenta de problemas. Primeramente, si la legislación no los fuerza a brindar información expedita y cierta a la AT, así como de efectuar congelamiento de fondos y transferencia a petición de la autoridad, de nada valdrá contar con cruzamiento de información. Toda AT moderna, cuenta con convenios y apoyo de la legislación para hacer que los bancos efectúen las acciones dictaminadas por la mencionada

AT, por supuesto, debidamente fundada, motivada y apegada a la norma. Otro aspecto es el de anteponer los intereses de los clientes mucho muy por arriba que los de la Nación. Nuevamente, no hay otra manera que reforzar la Legislación de la materia y establecer medios coercitivos para las instituciones que no brinden lo normado por ley, recordando que sus funciones, son concesiones proporcionadas por el estado.

Estos cruzamientos, como se mencionaba en un principio, son básicos en la realización coactiva de créditos fiscales, pues brindan información de localización, de bienes, de vehículos, de cuentas, concesiones, permisos, licitaciones, cuentas por cobrar, contratos gubernamentales y en general, muchos valores embargables y realizables por la vía del remate.

Además las relaciones tanto con entes gubernamentales como los privados, deben tender a estar conectadas de manera electrónica, esto es, desde la Terminal de un ordenador de un agente fiscal, dependiendo del rango y función, debe tener acceso a estas bases de datos de forma inmediata, ya que en la cobranza coactiva, el factor tiempo es determinante del éxito en la exacción.

Todo esto nos lleva a plantear en un futuro próximo, la modernización de leyes y sistemas, a efecto de que la interrelación con fuentes de información y proveedoras de activos embargables, se efectúe de manera sistematizada y expedita. El costo que esto puede acarrear, queda plenamente justificado con el beneficio que genera y como muestra, tenemos los resultados de los países desarrollados, los cuales logran embargos casi inmediatos sobre cuentas bancarias y propiedades principalmente, logrando crear un verdadero sentir de riesgo por parte del contribuyente incumplido. En el caso de América latina, la AFIP de Argentina, ha logrado incrementar su recupero de deuda del 10 al 20% en un año, gracias a los embargos inmediatos de cuentas bancarias, llevados a cabo gracias a la conectividad con el Banco Central que de inmediato gira instrucciones a través de Cámara de Compensación a las Instituciones Bancarias.

Creación de Modelos de Riesgo, Segmentación de Cartera, Valuación.

Hemos hablado varias veces, de la necesidad de optimizar los esfuerzos de las áreas de cobro. Distinguir clases de adeudos entre los que son fáciles de cobrar de los que no, de los que son incosteables contra los que se espera un alto recupero, permitirá enfocar los esfuerzos más agresivos y los mejores recursos hacia los adeudos que generen recuperación y riesgo. Estos esfuerzos pueden ordenarse gracias a los modelos de riesgo o en otras palabras, segmentar la cartera.

Las AT más desarrolladas cuentan en la actualidad con ciertos modelos de riesgo, que dividen a los contribuyentes deudores por grupos. Se mencionó el ejemplo de Dinamarca, cuya AT distingue grupos para enfocar diversas medidas para el recupero de adeudos, destinando los medios coactivos para el sector de más alto riesgo, lo que les ha significado que no decaiga el nivel de cumplimiento del contribuyente en general. En América Latina, países como Perú y México comienzan a desarrollar valuaciones de los adeudos controlados, utilizando métodos diversos. En México el SAT se encuentra desarrollando un modelo de valuación de cartera que utilizando minería de datos, toma la historia de los adeudos dados de baja de la base de datos de cobranza, para asignarle probabilidad de cobro, de acuerdo a los resultados históricos a la cartera activa. Es decir, relaciona la historia de los registros, clasificando los caminos de los adeudos actuales por su probabilidad de recupero y por ende, se pueden clasificar las acciones ad hoc para cada grupo, que realmente den resultado y generen riesgo.

Así como en el área de inspección, las redes neuronales han revolucionado los esquemas de programación de inspecciones, dándoles certeza, transparencia e imparcialidad a los actos de auditoría, en el caso del recupero, estos modelos por supuesto tendrán efecto en un mejor recupero y distinguo de esfuerzos, evitando la imparcialidad y la falta de organización, al establecer mismos caminos de acción para mismos sectores.

Nuevo manejo de personal, perfiles, capacidades, capacitación e incentivos.

Todas estas acciones que deben contar en un futuro cercano toda área de cobranza moderna, serán estériles sin un adecuado aparato de implementación. Un cuerpo de agentes fiscales con el puesto y el perfil adecuado, es la fuerza básica del éxito de cualquier área de cobro.

El personal debe contar con un perfil adecuado en materia de legislación tributaria y de litigio mercantil a nivel universitario, análisis financiero, mente sistémica y por supuesto la actitud que requiere el puesto y criterio. El agente fiscal que embarga, debe saber cómo tratar a cada tipo de contribuyentes y prever las acciones legales que puede tomar, dependiendo de su historial en controversias. Tener actitud firme sin llegar a la prepotencia, y por supuesto honestidad en su proceder.

Independientemente que en el párrafo anterior se mezclaron valores con características técnicas y emocionales, que bien pueden ser desarrolladas, es evidente que al menos para poder ser desplegadas, debe haber la actitud positiva, el amor a la función y honestidad como base de todo el actuar.

Una nueva y moderna AT, debe contar con servidores públicos en vez de empleados, con líderes de proyecto en vez de jefes y con colaboradores en vez de subordinados. Cambiar los esquemas tradicionales de la imposición por el de la cooperación y contar con una cultura de confianza hacia las decisiones que tome el personal, mismas que deben ser mejores a través del tiempo, la preparación y la experiencia.

Las nuevas teorías de capital humano de certificación de competencias, de alta capacitación y desarrollo de habilidades, deben ser efectuadas en los agentes fiscales que conformen el cuerpo de cobro.

Por otro lado, a tales responsabilidades, debe haber una remuneración honorable y adecuada, por un lado para evitar conductas indeseadas, independientemente que la honestidad es un valor, y por otro, para que sientan orgullo de pertenecer a su institución. Tradicionalmente en América Latina, las brechas de sueldos entre el personal de mando y el operativo son inmensas, creando corrupción, desconfianza y malos resultados. Para una función que genera altos beneficios, debe invertirse en la misma, pues mientras se siga considerando en los bajos esquemas salariales que cuentan en general los agentes fiscales operativos en América Latina (Bolivia 200 USD promedio al mes, México 350 dólares promedio al mes), tampoco pueden conseguirse perfiles adecuados a las funciones del puesto. Por lo tanto, urge un replanteamiento de la política de selección, definición del puesto y niveles salariales, si se quiere obtener mejores resultados.

El aspecto de capacitación continua, actualización y mejoras en la forma de trabajar, es y debe ser una obligación de cualquier área tributaria que quiera obtener buenos resultados. Para la mayoría de los países de América Latina la capacitación fiscal tradicionalmente se ha considerado una pérdida de tiempo en vez de una inversión, debido al exceso de cargas de trabajo, que conllevan a

que dedicarle horas al estudio signifique restarle horas a la labor, lo que traerá como consecuencia trabajar periodos extraordinarios. Nuevamente se reitera en cambiar esta mentalidad por la de considerar este tiempo como una inversión de aprendizaje y que se reflejará en alto rendimiento, y considerar este tiempo, en las metas individuales de cada colaborador, es decir, establecer cargas de trabajo que sean realizables en el lapso laborable que excluya las horas de preparación y actualización.

Finalmente un aspecto muy poco considerado, es el del aspecto de incentivar al trabajador. Si bien el implantar ingresos extraordinarios por rendimiento, pudiera generar un exceso en las atribuciones de los agentes, también es cierto que hoy día se cuentan con herramientas mucho más controlables de parámetros de rendimiento. Esto lleva a que sean comparables los resultados y puedan implementarse incentivos por logros y calidad.

En el Reino Unido, se otorgan incentivos económicos topados a grupos de trabajo que logran los mejores resultados, no de manera individual para provocar la labor de equipo. En Argentina, los agentes fiscales reciben honorarios en base a los litigios cobrados. Es decir, hay varios métodos de incentivar al personal y no necesariamente económicos. Becas, cursos, premios, reconocimientos y por supuesto incentivos económicos, son medios que deben ser normados y generalizados en las áreas de cobro modernas. Siempre el reconocimiento será parte integrante de la autoestima que provoca mejores resultados en nuestro trabajo.

Nueva organización

Dentro del paquete de modernización a futuro, la organización de cobro debe contar con descripciones de que hacer para todo tipo de situación, es decir, no dejar a la discrecionalidad el actuar de los agentes fiscales, esto provocará mayor certeza jurídica al contribuyente y uniformidad en el actuar de los cobradores que redundará en una mejor supervisión de desviaciones en el comportamiento.

Toda área de cobro debe contar con Manuales de Organización completos que definan a detalle las funciones de cada parte de la Organización. Manuales de Procedimientos claros, asequibles y completos, que signifiquen la guía en el actuar del agente en cualquier situación. Garantizar que como servidor público será tratado con dignidad y respeto a través de Códigos de Conducta y Ética y que el a su vez deberá hacer lo mismo, asegurar la equidad de género y la no discriminación a través de estos mismos medios, son básicos para contar con un área agradable de trabajo que haga sentir al agente, orgulloso de pertenecer a la institución y además aumente su sentido de pertenencia.

Criterios únicos para su aplicación, establecimiento de canales de actuar claros, compartir la responsabilidad y delegar la autoridad de manera responsable, regla básica de la administración de personal, debe ser la regla de oro en las organizaciones a futuro.

Finalmente considerar procedimientos que sean perfectibles y que se retroalimenten a tiempo de los cambios, garantizará uniformidad al actuar. Contemplar todo tipo de situaciones, distinguiendo al contribuyente y capacitando al personal en trato. En el Reino Unido, en su página Web de la Agencia Tributaria, la HMRS, dentro del Manual de Cobranza se puede encontrar definiciones de cómo actuar en un embargo, distinguiendo al contribuyente hasta por su edad. Esto es, no será lo mismo un embargo a una gente agresiva, que a una persona mayor que pudiera causarle daño de

salud, definir hasta el último nivel posible el actuar, garantizará mejores resultados y unidad de procesos en cualquier parte del país en la misma función.

Planeación de Acciones de Cobro

Contando con todo lo aquí expuesto, es obvio que se requiere de una herramienta de coordinación de los recursos. El desarrollo de la Planeación en las Actividades Tributarias, ha sido una actividad poco explorada en América Latina. Comenzó en el área de inspección, posteriormente en Inteligencia Tributaria y Lavado de Dinero, siempre conectadas a inspección; después en la de Asistencia al Contribuyente y en la actualidad se comienza a desarrollar en la de Cobro.

Determinar la estrategia general de manejo de la cartera fiscal es el primer paso. Enseguida, determinar las acciones que se requieren aplicar para dicha estrategia y plantearlas como procesos a los cuales darles seguimiento. Contar con fechas específicas y resultados medibles, debe ser la nueva forma de trabajo en Cobranza Tributaria.

La planeación de los procesos debe ser realizable, esto es, no plantear demasiados proyectos o que estén fuera del alcance de los recursos con que se cuenta. Deben estar alineados a los objetivos de la Organización y por supuesto deben estarse valuando, corrigiendo en su caso o retroalimentando. En general, la cobranza, al igual que cualquier otra función de la Administración Tributaria, debe ser sujeto de una planeación objetiva y con resultados.

Nuevos indicadores

Relacionándose directamente con el punto anterior, no hay proceso derivado de un ejercicio de Planeación, que no sea medible. Se ha mencionado en varias ocasiones a través de este estudio, que los métodos tradicionales para medir los resultados de cobro, han sido los montos recaudados en relación a la masa por cobrar. Muchos países en América Latina, no tienen ni siquiera controlado este aspecto, derivado de la falta de relación con el área cobradora, sistemas de contabilidad obsoletos y principalmente por la gran cantidad de adeudos a cobrar, que generalmente no están valuados de primera instancia.

Adicionalmente existen otros indicadores como número de adeudos cobrados, cantidad de liquidaciones impugnadas y mediciones de la cartera poco fiables, relativas a los montos cobrables o cancelables. Toda esta problemática se viene arrastrando de años de incremento en la cartera de cobro fiscal y la poca implementación de técnicas de planeación para poder tomar una estrategia general de cobro. Hasta la fecha, las metas que se han establecido en los diversos países latinoamericanos, han sido calculadas en base a proyecciones de lo que desea recuperar, en vez de lo que se puede recuperar. No pueden establecerse metas sobre adeudos con una gran antigüedad por la poca probabilidad de ser recuperados, ni tampoco se pueden calcular con exactitud sobre los adeudos nuevos, por carecer de información sobre el probable comportamiento del contribuyente. Tampoco se puede prever en la actualidad, cuánto de lo que se cuenta en la cartera de adeudos fiscales, es o será controvertido y cuánto se resolverá a favor del Estado ya que con la ausencia de medidas cautelares en casi todos los países de AL, ni siquiera se puede proyectar de lo ganado a favor del fisco, si será posible la recuperación. En conclusión, a la fecha no existen herramientas eficientes de planeación, ni indicadores que nos muestren verdaderos resultados de esfuerzo. Solamente se cuenta con cifras alcanzadas en un cierto período.

Como ya mencionamos, el factor disparador de una nueva administración de cartera, debe ser la depuración real y expedita, y no permitir que se vuelva a acumular una masa de adeudos fiscales inmanejables. Posteriormente, a través de la valuación y segregación, se podrán establecer mediciones mucho más apegadas a la realidad de los adeudos, establecer acciones concretas de cobro segmentadas, en tiempos reales y exactamente en los tiempos que deben ser realizadas, es decir, apenas se controle el adeudo y respetando los tiempos de ley. Entonces sí, tendrá que implementarse un sistema de medición real sobre los esfuerzos que realice el área de cobro.

Los nuevos indicadores deberán versar sobre la eficiencia del control de toda la cartera, y el principal señalador, es el más utilizado por la OCDE, el porcentaje de cartera en relación a la recaudación total. Esta guía nos muestra si se sigue manejando adecuadamente la masa de adeudos o si es necesaria una depuración emergente. Asimismo, dará luz sobre la situación económica, si ciertos sectores tienen problemas de liquidez, si la AT en su área de inspección está trabajando correctamente o si falta coordinación entre áreas para evitar que se disparen los montos de adeudos posibles a controlar. En general, es un indicador básico de eficiencia del manejo de la estrategia de cobranza.

Contando con una cartera depurada, podrá establecerse indicadores de eficacia, ya que todos los adeudos no impugnados deberán ser considerados como cobrables y enfocar las acciones hacia los mismos. El no lograr la recuperación de ciertos montos y llevarlos a cancelación, tendrá que ser sumamente justificado y será el principal indicador a medir y disminuir. En cuanto a los créditos que se recursan ante la autoridad emisora o ante los tribunales, a pesar que la teoría del derecho implica que estas medidas se utilizan para que la autoridad administrativa pueda reconsiderar su actuación, la experiencia nos ha demostrado que el litigio se ha utilizado en exceso, siendo uno de los principales obstáculos en la recuperación de los montos en discusión, por el exceso de tiempo en que se litigan. Por este motivo, valdrá la pena contemplar, en los casos en que es posible la desaparición del deudor, en que se efectúen pagos a cuenta o se cuente con una garantía real y realizable por parte de la autoridad exactora. Deberá medirse la eficiencia del área en este rubro, con el porcentaje de créditos a favor de la autoridad, recuperados después de litigio.

Es así como contando con un nuevo y moderno esquema de recuperación fiscal, deben readecuarse todos los aspectos de medición alrededor del mismo.

Aspectos diversos

Hay otros aspectos a considerar a futuro que coadyuvarán a tener un aparato más eficiente de cobro de adeudos fiscales.

El primero de ellos es la interacción con los grandes despachos de asesoría fiscal y firmas de litigio. Tradicionalmente en América Latina, el trabajo conjunto entre estos asesores externos del contribuyente y la autoridad fiscal, ha sido poco productiva. Esto en función de la poca flexibilidad de la autoridad y la tendencia de los asesores a orientar hacia el menor pago, en vez del justo pago. Sin embargo, no hay que perder de vista que este tipo de despachos, cada día son más importantes y globalizados. A la vez, cuentan con mucho más recursos para contratación y capacitación que nuestras áreas exactoras. Entonces, porque no considerarlos una fuente de conocimiento y control auxiliar de los contribuyentes que recurren a ellos. En la actualidad, solo los despachos contables para autodeterminación de contribuciones y los auxiliares en comercio exterior, son reconocidos por la autoridad hacendaría como agentes coadyuvantes en la recaudación, existiendo pocas legislaciones que los consideran corresponsables. Las grandes

firmas por lo general, cobran por sus asesorías y por supuesto el mercado es fuerte y competitivo, factor en contra para provocar unidad con la AT. Sin embargo, el trabajo cada día se vuelve mayormente especializado y complejo, lo que implica también incremento de gastos. Con este motivo, resulta conveniente y aconsejable, que las áreas que norman la actividad de cobro en una AT, se acerquen a estos asesores y medien condiciones que sean ventajosas tanto para sus clientes, como para la autoridad sin violar la legislación establecida. La labor de convencimiento, la apertura y cooperación son atributos necesarios para los servidores que realicen esta tarea, pero también es imprescindible el disminuir las diferencias de criterio y los incrementos de litigios, que acarrearán la pérdida de cartera de cobro.

La capacitación técnica, que ya se ha tocado en otro punto, debe referirse a la comprensión de la inviolabilidad de las garantías del contribuyente y no solo debe ser dirigida al personal de cobro sino al inspector al mismo tiempo y por igual. En este aspecto también ha sido tradicional distinguir a estas áreas (inspección y cobro) no solo por sus funciones y atribuciones, sino por el método de trabajo. Esta situación genera conflictos en interpretaciones, incomprensiones al momento de efectuar el cobro y lo más peligroso, que los actos determinativos y lo de cobro tengan diferentes criterios de actuación. El que el personal sepa fundamentar y motivar perfectamente cualquier acto de la autoridad, en cualquier momento del ciclo tributario y que sean los mismos criterios, dará al gobernado certeza jurídica y forzará a la imparcialidad a los juzgadores y deberá en consecuencia, provocar menor litigiosidad.

Ante el antiguo dilema de las AT en cuanto a ser proveedoras de Servicio al Contribuyente o ser Controladoras de Obligaciones Fiscales netamente. También sabemos que en la actualidad, cualquier AT moderna incluye estos dos aspectos por igual en sus funciones, sobre todo en países donde hay poca conciencia fiscal y menor educación cívica como son los países en vías de desarrollo. Si bien en el área de cobro existe la posibilidad, de acuerdo a los antecedentes del adeudo, de utilizar la cobranza persuasiva para el recupero de adeudos y esta función se encuentra íntimamente relacionada con acciones de servicio, también se debe incrementar esta actividad en el cobro coactivo aunque no con la misma dimensión. Históricamente han existido los contribuyentes deudores que deben porque no pueden pagar pero si quieren hacerlo, los que pueden pagar pero no quieren hacerlo y los que no pueden ni quieren. En América Latina existe otro grupo igual de importante que deriva de las condiciones culturales de la región y que son los contribuyentes que deben porque nunca supieron que hacer, muchas veces provocado por la misma AT que no se les acercó ni escuchó, o por fraudes de sus gestores contables o legales, independientemente que puedan, quieran o no quieran pagar.

Las acciones de cobro deben diferenciarse de acuerdo a los grupos de deudores ya mencionados, tomando en cuenta sistemas de riesgo y por supuesto el historial del contribuyente. Por supuesto habrá casos que de inmediato deberá enfocarse el esfuerzo de cobro coactivo para evitar la evasión del pago, pero esto no implica que a la acción coactiva, no pueda brindarse servicio, en función de que aun en ese momento, habrá casos que no puedan determinarse si fue por franca evasión o por desconocimiento, que surgió el crédito. Entonces, el escuchar al deudor inclusive en la etapa coactiva, considerar sus posibilidades, darle atención personalizada o la ayuda que no recibió en ocasiones anteriores, podrá y deberá en muchas ocasiones, provocar reacciones positivas al pago que finalmente es la intención de la autoridad exactora. En muchas ocasiones, el apoyo al contribuyente no solo dependerá del personal actuante de cobro, sino de las áreas especializadas en el asunto que se trate, por lo cual, en este aspecto, el del servicio, necesariamente se tendrá que instaurar un método eficaz y expedito de resolución de problemas en apoyo al personal cobrador. Esta acción de igual manera, redundará en mucha mejor imagen de

la propia Agencia Tributaria por un lado, y por el otro en proyectar el perfil de conocimiento integral del contribuyente por parte de toda la Administración Tributaria.

Esta imagen de servicio puede lograrse a través de un grupo de atención o recomendablemente, a través de un solo agente fiscal tipo ejecutivo de cuenta bancario, que sea su enlace hacia cualquier departamento tributario, agente resolutor de problemas y por supuesto cobrador.

Otro aspecto básico a cuidar en un nuevo esquema de cobranza a futuro y muy ligado con el punto expuesto en el párrafo anterior, es la integridad de los componentes del área de cobro. Un aspecto es el cuidar, verificar, auxiliar en la actuación y otra el perseguir o sacrificar al personal por la simple obtención de cifras. El aspecto anticorrupción en todos los países de América Latina, salvo contadas excepciones, es básico. Descuidarlo está totalmente fuera de la agenda y de discusión pero el método debe ser imparcial, por sistemas, investigaciones ciertas y no derivado de percepciones. El investigar el modo de vida del personal actuante debe ser verificado, pero no publicado en países con alta criminalidad, a pesar de todas las teorías de transparencia que se apliquen. Habrá que tener cuidado en vigilar, pero a la vez cuidar la integridad del personal exactor. El nivel de transparencia del gasto, es un aspecto fundamental de las democracias, pero jamás debe poner en riesgo al servidor público. Por lo cual, es importante desarrollar técnicas de supervisión o vigilancia aleatorias de la conducta del personal, a la manera de América Latina.

Finalmente, y aunque ya se ha tratado en varias ocasiones, reiterar el aspecto de la garantía del adeudo en América Latina, resulta básica. El facilitar estas medidas cautelares sin normatividad interna que solo multiplique las dificultades para el ofrecimiento y aceptación, creación de cuentas ante los bancos centrales u ofrecer líneas crediticias en coordinación con instituciones bancarias, son opciones que deben explorarse en un futuro, para garantizar el correcto cobro de adeudos fiscales, cuando procede el mismo.

4.3. COOPERACIÓN INTERNACIONAL

La globalización de la economía es la forma de capitalismo existente. El libre comercio ha implicado abrir fronteras y brindar apoyos nunca contemplados ni imaginados para provocar agilidad en la movilidad de las mercancías y servicios en importación y exportación. Los aranceles han disminuido y salvo contadas excepciones, más que nada derivadas de la actual crisis económica, la apertura al libre comercio con el exterior es un camino que ya no se puede echar para atrás.

En este contexto, existen contribuyentes que se mueven fácilmente de país en país dentro de la misma región y por supuesto con el resto del mundo. En cuanto a los contribuyentes deudores, no son la excepción. A efecto de deslocalizarse, muchos contribuyentes ya detectados y que evaden sus obligaciones de pago determinadas, utilizan las fronteras de fácil tránsito. Se destacan las fronteras en Sudamérica, la frontera Norte y Sur de México, entre otras, y deudores que ya habían sido localizados incluyendo para casos penales, aparecen en otros países de la región con otros negocios e incluso con diferente personalidad.

Por supuesto este fenómeno sucede con y en todo el mundo, pero en América Latina ha sido lenta la integración como región en base a Tratados Internacionales. A continuación se incluye un cuadro con algunos ejemplos de Tratados para Evitar la Doble Tributación, que han sido efectuados por varios países de la región.

PAÍS	TRATADOS PARA EVITAR LA DOBLE TRIBUTACIÓN	¿EXISTE AUXILIO EN MATERIA DE COBRO?
Argentina	<p>Ha celebrado tratados con:</p> <p>Chile, Austria, Australia, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Dinamarca, Alemania, Finlandia, Francia, Italia, México, Holanda, Noruega, España, Suecia, Suiza y Reino Unido</p>	<p>No,</p> <p>Sin embargo tratándose del caso de Chile ambos países intercambiarán información y establecerán controles administrativos con el fin de evitar el fraude y la evasión.</p> <p>En relación con México, realizarán intercambio de información tendiente a cumplir el convenio.</p> <p>Respecto a Brasil, proveerá y recibirá información de éste para evitar la doble tributación y prevenir la evasión fiscal.</p>
Brasil	<p>Tiene tratados con las siguientes naciones:</p> <p>Chile, Suecia, México, Ecuador, Perú, Japón, Argentina, Colombia, Sudáfrica, Ucrania, Francia, Portugal, Bélgica, España, Dinamarca, Alemania, Suecia, Australia, Luxemburgo, Italia, Noruega, Filipinas, Canadá, Hungría, Checoslovaquia, Corea, India, Holanda, China y Finlandia</p>	<p>No</p> <p>Pero para el caso del tratado que evita la doble tributación con la República de Chile realizará intercambio de información para el efecto de que se cumpla eficazmente dicho convenio.</p> <p>En el caso de Perú, tendrán el intercambio de información con la finalidad de cumplir con lo establecido en el tratado, así como también determinarán los casos y procedimientos para la fiscalización simultánea de impuestos determinando la situación tributaria de las personas.</p> <p>Tratándose de México, realizarán intercambio de información tendiente a cumplir el convenio.</p> <p>Respecto a Argentina, proveerá y recibirá información de éste para evitar la doble tributación y prevenir la evasión fiscal.</p>
Colombia	<p>Es parte contratante con:</p> <p>Canadá, España, Chile, Alemania, Perú, Ecuador, Bolivia y Brasil,</p>	<p>No</p> <p>Cabe mencionar que tratándose de Chile, Perú y Ecuador, realizarán entre ellos las consultas y el intercambio de información necesario para dar cumplimiento al tratado, así como también establecerán los controles administrativos encaminados a evitar el fraude y la evasión fiscal</p>

<p style="text-align: center;">Chile</p>	<p>Se encuentran vigentes los tratados con:</p> <p>Argentina, Brasil, Canadá, Corea del Sur, Croacia, Dinamarca, Ecuador, España, Francia, Irlanda, Malasia, México, Noruega, Nueva Zelanda, Paraguay, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia, Panamá y Colombia,</p>	<p style="text-align: center;">No</p> <p>Sin embargo con respecto a Argentina los impuestos o ganancias son gravables dependiendo el país en que se generen, sin embargo intercambiarán información y establecer controles administrativos para evitar la evasión y el fraude.</p> <p>Para el caso de Brasil ambas naciones se intercambiarán información necesaria para cumplir con el tratado que evita la doble tributación.</p> <p>Chile y Ecuador realizarán el intercambio de información con la finalidad de cumplir el tratado que evita la doble tributación.</p> <p>Tratándose de México, enviará información necesaria para cumplir con el tratado.</p> <p>En cuanto a Perú enviará y recibirá de éste información necesaria para el cumplimiento del tratado.</p> <p>En el caso de Panamá, intercambiarán la información y realizarán las consultas necesarias para dar cumplimiento a dicho tratado.</p> <p>En relación con Colombia, realizará las consultas y el intercambio de información necesario para dar cumplimiento al tratado, así como también establecerán los controles administrativos encaminados a evitar el fraude y la evasión fiscal</p>
<p style="text-align: center;">Ecuador</p>	<p>Es contratante con:</p> <p>Chile, México, Brasil, Francia, Alemania, Rumania, Suiza y Colombia.</p>	<p style="text-align: center;">No</p> <p>Pero en el caso del tratado que evita la doble tributación con la República de Chile realizará intercambio de información para el efecto de que se cumpla eficazmente dicho convenio.</p> <p>En relación con Colombia, realizará las consultas y el intercambio de información necesario para dar cumplimiento al tratado, así como también establecerán los controles administrativos encaminados a evitar el fraude y la evasión fiscal</p>

<p>Guatemala</p>	<p>No tiene aún ningún tratado firmado con ningún país, ni siquiera con los países centroamericanos</p>	<p>No cuenta con tratado alguno en América Latina.</p>
<p>México</p>	<p>Forma parte en los tratados con:</p> <p>Chile, España, China, Alemania, Australia, Argentina, Bélgica, Brasil, Canadá, Corea, Dinamarca, Ecuador, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Indonesia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Singapur, Suecia y Suiza.</p>	<p>No</p> <p>Pero con respecto a la República de Chile realizará intercambio de información para el efecto de que se cumpla eficazmente dicho convenio.</p> <p>Tratándose de Argentina, realizarán intercambio de información tendiente a cumplir el convenio.</p> <p>En el caso de Brasil, realizarán intercambio de información tendiente a cumplir el convenio.</p>
<p>Panamá</p>	<p>Cuenta con un tratado firmado con</p> <p>La República de Chile,</p>	<p>No</p> <p>Sin embargo estos dos países intercambiarán la información y realizarán las consultas necesarias para dar cumplimiento a dicho tratado,</p>
<p>Perú</p>	<p>Tiene tratados con las siguientes naciones:</p> <p>Chile, Suecia, Canadá, Brasil, España y Colombia.</p>	<p>No</p> <p>Pero tratándose de Chile realizará intercambio de información para el efecto de que se cumpla eficazmente dicho convenio.</p> <p>En el caso de Brasil, tendrán el intercambio de información con la finalidad de cumplir con lo establecido en el tratado, así como también</p>

		<p>determinarán los casos y procedimientos para la fiscalización simultanea de impuestos determinando la situación tributaria de las personas.</p> <p>En relación con Colombia, realizará las consultas y el intercambio de información necesario para dar cumplimiento al tratado, así como también establecerán los controles administrativos encaminados a evitar el fraude y la evasión fiscal</p>
Uruguay	No tiene aún ningún tratado firmado con ningún país, ni siquiera con los países centroamericanos	No cuenta con tratado alguno en América Latina.
Venezuela	Es parte contratante con: Alemania, Barbados, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Indonesia, Italia, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia, Suiza, Trinidad y Tobago, China,	No cuenta con tratado alguno en América Latina.
Republica. Dominicana	Forma parte en los tratados con: Canadá y España	No cuenta con tratado alguno en América Latina.

Como podemos observar, hay pocos Tratados ya formalizados en general con la excepción de México y Brasil. Sin embargo, en ninguno de estos Tratados se incluyen cláusulas de apoyo en las labores de cobro de adeudos fiscales. A excepción de la Unión Europea y los Estados Unidos de América, en cuyos Tratados apenas se comienza a incluir este tipo de intercambio de apoyo, en AL estamos aún muy lejos de lograr labores contundentes entre países, para lograr apoyo en recuperación de adeudos fiscales.

No solo se requiere un Tratado Multilateral sino que se especifique el tratamiento a efectuarees o las medidas que se efectuarán para recuperar la deuda. Por ejemplo, los Estados Unidos de América, tienen firmado un sistema de apoyo en recupero de deudas -*Mutual Collection Assistance Requests*- con cinco países, Canadá, Suecia, Dinamarca, Francia y Holanda. El Tratado aclara que estos países (mutuamente) pueden solicitar ayuda a la Agencia Tributaria del otro país para que a su nombre, recupere la deuda adquirida con el país requirente utilizando todos los medios coactivos permitidos por ley al país que efectuará el recupero.

Por lo anterior, una visión a futuro medio, deberá ser contemplar a través de los Tratados que sean necesarios, apoyo en el ámbito tributario entre naciones de la región y con el resto del mundo. Con el propósito de cerrar una puerta mas a la evasión del pago de obligaciones determinado en algún país y que pueda caer en riesgo de prescripción por el pasar del tiempo. El primer paso ya está siendo dado con la elaboración de tratados, pero el segundo deberá ser incluir una cláusula en lo que se refiere al cobro, pues mientras el cierre del riesgo tributario no esté completo, seguirá siendo una puerta falsa de escape para contribuyentes con posibilidades de movilidad.

CONCLUSIONES

Hemos presentado a través del presente estudio, una visión rápida de lo que es la cobranza de adeudos fiscales en América Latina, tanto oficialmente como de manera práctica. También hemos analizado de manera somera, las ventajas de contar con un aparato fuerte de cobro, integrado y que cuente con las facultades de ejecutividad en el cobro, a efecto de generar riesgo en el contribuyente incumplido.

No podemos negar que nos falta un largo camino por recorrer en Hispanoamérica para llegar a los niveles de eficiencia en cobro de los países de la OCDE. Pero tampoco podemos ignorar, que se están realizando grandes esfuerzos en todas nuestras naciones para eficientar el recupero de obligaciones infringidas, que generen un mejor cumplimiento de deberes tributarios y dote de mayores recursos sanos para el gasto público de los Estados.

Este proyecto conjunta sugerencias y mejores prácticas que puedan servir a las AT Latinoamericanas en su planeación de cobro y pretende servir de direccionador en esta ardua tarea, sin negar que por supuesto, exista mucho más material que puede ser utilizado.

También se pretende que sirva como invitación a convidar mejores prácticas, experiencias y resultados de cobranza gubernamental, entre países hermanos que comparten muchas características de comportamiento; así como proveer de una guía a proponer para reformar normas legales y procedimientos internos, que tradicionalmente han impedido la depuración de las carteras y el logro de niveles óptimos de recupero.

Para la fecha que se termina esta investigación, el mundo pasa por una crisis económica tan fuerte, que ha provocado niveles de desempleo, pérdida de poder adquisitivo y decrementos en los PIB mundiales nunca vistos en conjunto. Esta situación ha provocado que los estados salgan en rescate de la economía de sus países y en muchos casos, no podría hacerse esto, si no se cuenta con recursos suficientes para hacer frente a estas emergencias. Dichos recursos han sido en su mayoría, producto de disciplina en el gasto público, en conjunto con ingresos sanos provenientes de la recaudación tributaria. Estos tiempos nos advierten de la necesidad de contar con ahorros, de no tener una deuda impagable y de que los gobiernos sean mucho mas eficientes en sus labores, y la labor tributaria es la base de ingresos con que se cuenta para esta tarea.

Finalmente, no debemos olvidar que la única manera de lograr una mejor distribución de riqueza y llegar a niveles de alto desarrollo en nuestros países, es con recursos suficientes, y que éstos si pueden ser generados por la riqueza interna. Hay que lograr que como ciudadanos, los aportemos de manera justa y en la proporción debida, y para tal efecto, las AT tendrán que ser más eficientes y efectivas; y que como servidores de estas organizaciones, lo logremos con esfuerzo y aplicación, porque queremos mejores naciones y las tendremos mejorando nuestros procesos de manera continua.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos

1. Castillo Contreras Flora Maria, "**Propuesta de un Nuevo Esquema de Cobro de Créditos Fiscales en México**", Proyecto de Investigación para Titulación de la Maestría Internacional en Administración Tributaria y Hacienda Pública, patrocinada por UNED, IEF, Fundación CEDDET, AEAT y CIAT. Madrid, España. Junio 2007.
2. Fernández Sánchez Juan José, "**Manual de Procedimiento de Recaudación y Cobro Coactivo**", documentación elaborada para la Maestría Internacional en Administración Tributaria y Hacienda Pública. Propiedad de Fundación CEDDET y el IEF, Madrid, España, 2005-2007.
3. Matthijs Alink y Victor Van Kommer, "**Manual para las Administraciones Tributarias, Estructura Organizacional y Gerencia de las Administraciones Tributarias**", Ministerio de Finanzas, Países Bajos. Julio 2000, Manual de Administración Tributaria del CIAT.
4. Michael D'Ascenzo, "**Sustaining Good Practice Tax Administration**" Conferencia de la Asociación de Profesores de Impuestos, Christchurch, Nueva Zelanda Enero de 2009.
5. Maestría Internacional en Administración Tributaria y Hacienda Pública IV Edición, "**Memorias Sobre la Administración Tributaria y el Sistema Tributario**", Instituto de Estudios Fiscales, Madrid España. 2006-2007
6. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). "**Working Paper 5 Risk Management**", Tax Intermediaries Study, Julio 2007.
7. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). "**Report on the Survey of Country Practices in Debt Collection and Overdue Returns Enforcement**", Elaborado por el Forum on Tax Administration. Organization for Economic Cooperation and Development, 2006.
8. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), "**Modelo de Código Tributario del CIAT**", 3ra. Edición, Panamá, Secretaría Ejecutiva del CIAT, 2006.
9. Inland Revenue, New Zealand, "**Key Business Results (Debt portfolio)**": 2008.
10. Commissioner of Taxation, "**Annual Report 2007-2008**". Australian Taxation Office.

11. Villela Luiz y Barreix Alberto, ***“Tributación en el MERCOSUR y la Necesidad de Coordinación”***, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Integración y Programas Regionales, Buenos Aires Argentina, Junio 2004.
12. Elvio Gutiérrez Santana, ***“El Impuesto Ahorrado (Tax Sparing): Una Vía Para Evitar la Doble Tributación y Fomentar la Inversión”***, Dirección General de Política y Legislación Tributaria, Texto Informativo No. 6, Republica Dominicana, Octubre 2007.
13. Pere J. Brachfield, ***“Recobrar Impagados y Negociar con Morosos”***, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2003.
14. ***Cuestionarios Sobre Cobranza Enviados por Funcionarios de Países Miembros del CIAT, 2008.***
15. ***Cuestionarios Sobre Cobranza Enviados por Miembros de la Red de Antiguos Alumnos de la Maestría en Administración Tributaria y Hacienda Pública Internacional (RAAM). 2008***
16. ***Reporte de Justicia Tercera Edición (2006-2007)***. Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago de Chile.
17. Office of the Auditor General of Canada, ***“Canada Revenue Agency-Collection of Tax Debts”***. Report of the Auditor General of Canada 2005.
18. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ***“Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series (2006)”*** Forum on Tax Administration, Febrero 2007
19. García Novoa César, ***“La Conflictividad Tributaria en España y las Medidas Alternativas para Hacerle Frente. Pros y Contras”*** Foro Fiscal Iberoamericano, Revista de la Red de Antiguos Alumnos de la Maestría de Administración Tributaria y Hacienda Pública, Número 5. Diciembre 2007.
20. Golia Amodio Juan Antonio, ***“Acuerdos para Evitar la Doble Tributación y la Evasión Fiscal”*** Revista DINERO, Grupo Editorial Producto, Caracas, Venezuela, Diciembre 2004.
21. Peñaranda Iglesias Alan, ***“Análisis Comparado de la Recuperación de la Deuda Tributaria”***, Foro Fiscal Iberoamericano, Revista de la Red de Antiguos Alumnos de la Maestría de Administración Tributaria y Hacienda Pública, Número 6. Junio 2008.
22. HM Revenue & Customs ***“Management of Tax Debt”***, National Audit Office Noviembre 2008

Constituciones

1. Constitución Federal de Brasil.
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
3. Constitución de la República de Uruguay

Leyes

1. Ley 19.880. Gobierno de Chile.
2. Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa de Ecuador, vigente
3. Ley de Casación de Ecuador vigente, vigente
4. Ley de Amparo. México, vigente.
5. Ley Reguladora de la Jurisdicción Contenciosa Administrativa número 3667. Costa Rica
6. Ley de Amparo. Nicaragua, vigente.
7. Ley 14.306. Uruguay.
8. Ley 10397. Argentina.
9. Ley Federal del Procedimiento Contencioso Administrativo, México, vigente
10. Ley del Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela, vigente.

Códigos Tributarios

1. Código Tributario Argentino vigente.
2. Código Tributario Boliviano, vigente
3. Código Tributario Nacional de Brasil, vigente.
4. Código Tributario de Colombia, vigente.
5. Código Tributario Chileno, vigente.
6. Código de Normas y Procedimientos Tributarios. Costa Rica, vigente.
7. Código Tributario Ecuatoriano, vigente.
8. Código Tributario Guatemalteco, vigente.
9. Código Fiscal de la Federación, México, vigente.
10. Código Tributario Panameño, vigente.
11. Código Tributario Peruano, vigente.
12. Código Tributario. Nicaragua, vigente.
13. Código Tributario Republica Dominicana, vigente.
14. Código Orgánico Tributario Venezolano, vigente.
15. Código Tributario Uruguayo, vigente.

Códigos Civiles y Comerciales

1. Código Procesal Civil y Comercial de la Nación Argentina, vigente.
2. Código de Procedimiento Civil. Bolivia, vigente.
3. Código Civil Chileno, vigente.
4. Código Procesal Civil y Mercantil Guatemalteco, vigente.
5. Código de Procedimientos Civiles Venezuela, vigente.
6. Código de Procedimiento Civil Chileno, vigente.

Decretos

1. Nº. 70.235 del 6 de marzo de 1972. Brasil
2. Nº 4.543 de 26 de Diciembre de 2002. Brasil
3. Nº 624 del 30 de marzo de 1989. Colombia.
4. Nº 2304 de 1989, Colombia.
5. Decreto por el que se aprueba el TLC entre México y Uruguay, vigente.

Otros

1. Normativa Andina, Decisión 40.- Aprobación del Convenio para evitar la doble tributación entre los Países Miembros y del Convenio Tipo para la celebración de acuerdos sobre doble tributación entre los Países Miembros y otros Estados ajenos a la Subregión

Paginas Web Consultadas.

Nombre	Web
Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)	www.cejamericas.org
Doing Business, Banco Mundial	www.doingbusiness.org
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),	www.oecd.org
Administración Federal de Ingresos Públicos, Argentina	www.afip.gov .
Secretaria de Fazenda. Brasil	www.fazenda.gov.br
Tesorería General de la Republica de Chile	www.tesoreria.cl

Nombre	Web
Servicio de impuestos Internos, Chile	www.sii.cl
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Perú	www.sunat.gob.pe
Servicio de Administración Tributaria, México	www.sat.gob.mx
Ministerio de Finanzas de Ecuador	www.mef.gov.ec
Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Nicaragua	www.hacienda.gob.ni
Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Colombia	www.dian.gov.co
Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Costa Rica	www.hacienda.go.cr
Dirección General de Impuestos Internos, Republica Dominicana	www.dgii.gov.do
Servicio de Rentas Internas, Ecuador	www.sri.gov.ec
Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, México	www.tff.gob.mx
Poder Judicial de la Nación de Argentina	www.pjn.gov.ar
Tribunal Supremo de Justicia de Venezuela	www.tsj.gov.ve
Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala	www.portal.sat.gob.gt
The New Zealand Inland Revenue	www.ird.govt.nz
Australian Government	www.aut.gov.au
Federación Gremial de la Industria, Chile	www.sofofa.cl
México, integrando la cultura fiscal	www.fiscalistas.net
ProMexico, Inversión y Comercio	www.promexico.gob.mx
Agencia Recaudadora del Canadá	www.craarc.gc.ca