



PANORAMA DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS EN LOS PAÍSES DEL CIAT

Resultados de la Encuesta ISORA 2023
Volumen II (Formularios especiales)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez



PANORAMA DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS EN LOS PAÍSES DEL CIAT

Resultados de la Encuesta ISORA 2023
Volumen II (Formularios especiales)

► Carlos Garcimartin
Santiago Díaz de Sarralde Miguez

PANORAMA DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS EN LOS PAÍSES DEL CIAT **Resultados de la Encuesta ISORA 2023**

Volumen II (Formularios especiales)

© 2025 Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT

ISBN: 978-9962-722-74-8

Propiedad Intelectual: El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias -CIAT, autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright. www.ciat.org

Citar:

Garcimartin, C. y Díaz de Sarralde Míguez, S. (2025). *Panorama de las administraciones tributarias en los países del CIAT. Resultados de la Encuesta ISORA 2023. Volumen II (Formularios especiales)*. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

Contenido

Resumen ejecutivo	11	4. Operaciones fiscales	69
Introducción	20	4.1 Presentación y pago electrónico	69
1. Mecanismos institucionales y de gobierno	21	4.2 Facultades de cobranza de atrasos	72
1.1 Organización institucional	21	4.3 Auditoría y verificación	74
1.2 Funciones adicionales a la recaudación de ingresos	21	5. Relación con partes interesadas	76
1.3 Autonomía de gestión y gestión de gobierno	26	5.1 Canales de servicio	76
1.4 Reformas estructurales	30	5.2 Derechos de los contribuyentes	79
2. Gestión de recursos humanos	35	5.3 Encuestas de satisfacción, educación del contribuyente y resoluciones de la AT	81
2.1 Autoridad en materia de recursos humanos y gestión del desempeño	35	5.4 Retenciones y datos de terceros	88
2.2 Encuestas de personal	40	6. Comentarios finales	92
2.3 Gestión de recursos humanos	42		
3. Segmentación de contribuyentes y gestión del riesgo de cumplimiento	48		
3.1 Segmentación de los contribuyentes	48		
3.2 Gestión de riesgo de cumplimiento	54		

Cuadros

Cuadro 1:	Forma de organización institucional de la administración tributaria. Porcentaje de países. Año 2022	21
Cuadro 2:	Forma de organización institucional de la administración tributaria. Países miembros del CIAT. Año 2022	23
Cuadro 3:	Funciones de las AT adicionales a la recaudación de ingresos. Porcentaje de países. Año 2022	24
Cuadro 4:	Funciones de las AT adicionales a la recaudación de ingresos. Países miembros del CIAT. Año 2022	25
Cuadro 5:	Capacidades de gestión de las AT. Porcentaje de países. Año 2022	26
Cuadro 6:	Capacidades de gestión de las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022	27
Cuadro 7:	Gestión de gobierno de las AT. Porcentaje de países. Año 2022	28
Cuadro 8:	Gestión de gobierno de las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022	29
Cuadro 9:	Reformas implementadas en las AT. Porcentaje de países. Año 2022	30
Cuadro 10:	Reformas implementadas en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022	31
Cuadro 11:	Factores que han impulsado las reformas implementadas en las AT. Porcentaje de países. Año 2022	33

Cuadro 12:	Factores que han impulsado las reformas implementadas en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022	34
Cuadro 13:	Autoridad de las AT en materia de recursos humanos. Porcentaje de países. Año 2022	35
Cuadro 14:	Autoridad de las AT en materia de recursos humanos. Países miembros del CIAT. Año 2022	36
Cuadro 15:	Gestión del desempeño en las AT. Porcentaje de países. Año 2022	38
Cuadro 16:	Gestión del desempeño en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022	39
Cuadro 17:	Encuestas de personal en las AT. Porcentaje de países. Año 2022	40
Cuadro 18:	Encuestas de personal en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022	41
Cuadro 19:	Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos. Porcentaje de países. Año 2022	42
Cuadro 20:	Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos. Países miembros del CIAT. Año 2022	43
Cuadro 21:	Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos II. Porcentaje de países. Año 2022	44
Cuadro 22:	Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos II. Países miembros del CIAT. Año 2022	45

Cuadro 23:	Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos III. Porcentaje de países. Año 2022	46
Cuadro 24:	Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos IV. Países miembros del CIAT. Año 2022	47
Cuadro 25:	Presencia de las unidades de grandes contribuyentes y criterios empleados para definirlos. Porcentaje de países. Año 2022	48
Cuadro 26:	Presencia de las unidades de grandes contribuyentes y criterios empleados para definirlos. Países miembros del CIAT. Año 2022	49
Cuadro 27:	Presencia de las unidades de contribuyentes de patrimonio neto elevado y criterios empleados para definirlos. Porcentaje de países. Año 2022	50
Cuadro 28:	Presencia de las unidades de contribuyentes de patrimonio neto elevado y criterios empleados para definirlos. Países miembros del CIAT. Año 2022	51
Cuadro 29:	Presencia y tipos de regímenes simplificados para pequeños contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022	52
Cuadro 30:	Presencia y tipos de regímenes simplificados para pequeños contribuyentes. Países miembros del CIAT. Año 2022	52
Cuadro 31:	Gestión de riesgo de cumplimiento. Porcentaje de países. Año 2022	55
Cuadro 32:	Gestión de riesgo de cumplimiento. Países miembros del CIAT. Año 2022	56
Cuadro 33:	Gestión de riesgo de cumplimiento II. Porcentaje de países. Año 2022	57

Cuadro 34:	Gestión de riesgo de cumplimiento II. Países miembros del CIAT. Año 2022	58
Cuadro 35:	Elementos incluidos en el procedimiento general de las AT en materia de cumplimiento. Porcentaje de países. Año 2022	60
Cuadro 36:	Elementos incluidos en el procedimiento general de las AT en materia de cumplimiento. Países miembros del CIAT. Año 2022	60
Cuadro 37:	Intervenciones de las AT en materia de cumplimiento previo a la presentación de declaraciones. Porcentaje de países. Año 2022	62
Cuadro 38:	Intervenciones de las AT en materia de cumplimiento previo a la presentación de declaraciones. Países miembros del CIAT. Año 2022	63
Cuadro 39:	Intervenciones de las AT en materia de cumplimiento posterior a la presentación de declaraciones y antes de iniciar el procedimiento formal de auditoría. Porcentaje de países. Año 2022	64
Cuadro 40:	Intervenciones de las AT en materia de cumplimiento posterior a la presentación de declaraciones y antes de iniciar el procedimiento formal de auditoría. Países miembros del CIAT. Año 2022	65
Cuadro 41:	Medidas de auditoría aplicadas por las AT. Porcentaje de países. Año 2022	66
Cuadro 42:	Medidas de auditoría aplicadas por las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022	67
Cuadro 43:	Indicadores utilizados por las AT para medir la eficacia de las medidas de auditoría: Porcentaje de países. Año 2022	68

Cuadro 44: Indicadores utilizados por las AT para medir la eficacia de las medidas de auditoría. Países CIAT. Año 2022 **68**

Cuadro 45: Presentación y pago electrónico obligatorio para la mayoría de contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022 **69**

Cuadro 46: Presentación y pago electrónico obligatorio para la mayoría de contribuyentes. Países miembros del CIAT. Año 2022 **71**

Cuadro 47: Facultades de las AT para participar en la recaudación de impuestos en mora. Uso frecuente. Porcentaje de países. Año 2022 **72**

Cuadro 48: Facultades de las AT para participar en la recaudación de impuestos en mora. Países del CIAT. Año 2022 **73**

Cuadro 49: Verificaciones de cumplimiento/auditorías. Tipos y criterios de selección. Porcentaje de países. Año 2022 **74**

Cuadro 50: Verificaciones de cumplimiento/auditorías. Tipos y criterios de selección. Países del CIAT. Año 2022 **75**

Cuadro 51: Servicios en línea ofrecidos por las AT. Porcentaje de países. Año 2022 **76**

Cuadro 52: Servicios en línea ofrecidos por las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022 **78**

Cuadro 53: Derechos de los contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022 **79**

Cuadro 54: Derechos de los contribuyentes. Países del CIAT. Año 2022 **80**

Cuadro 55: Encuesta de satisfacción de los contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022 **81**

Cuadro 56: Encuesta de satisfacción de los contribuyentes. Países del CIAT. Año 2022 **82**

Cuadro 57: Iniciativas de respaldo al contribuyente y de educación fiscal. Porcentaje de países. Año 2022 **83**

Cuadro 58: Iniciativas de respaldo al contribuyente y de educación fiscal. Países del CIAT. Año 2022 **85**

Cuadro 59: Resoluciones sobre la aplicación de leyes fiscales. Año 2022 **86**

Cuadro 60: Resoluciones sobre la aplicación de leyes fiscales. Países del CIAT. Año 2022 **87**

Cuadro 61: Impuestos habitualmente retenidos en origen. Porcentaje de países. Año 2022 **88**

Cuadro 62: Impuestos habitualmente retenidos en origen. Países del CIAT. Año 2022 **89**

Cuadro 63: Datos de terceros que las AT pueden importar, almacenar y gestionar. Porcentaje de países. Año 2022 **90**

Cuadro 64: Datos de terceros que las AT pueden importar, almacenar y gestionar. Países del CIAT. Año 2022 **91**

Gráficos

Gráfico 1:	Forma de organización institucional de la administración tributaria. Porcentaje de países. Año 2022	22
Gráfico 2:	Funciones de las AT adicionales a la recaudación de ingresos. Porcentaje de países de ISORA y miembros del CIAT. Año 2022	24
Gráfico 3:	Porcentaje de países que han implementado reformas de las AT. Año 2022	30
Gráfico 4:	Factores que han impulsado las reformas implementadas en las AT. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022	33
Gráfico 5:	Relación entre las escalas salariales de la AT con las del sector público/civil. Porcentaje de países. Año 2022	36
Gráfico 6:	Sistema de gestión del desempeño y relación del rendimiento con salario y bonificaciones. Porcentaje de países. Año 2022	38
Gráfico 7:	Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos. Porcentaje de países en ISORA y en CIAT. Año 2022	42
Gráfico 8:	Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos II. Porcentaje de países en ISORA y en CIAT. Año 2022	46
Gráfico 9:	Presencia de unidad de grandes contribuyentes, de unidad de contribuyentes con patrimonio neto elevado y de régimen simplificado para pequeños contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022	54
Gráfico 10:	Realizan estimaciones periódicas de la brecha tributaria. Porcentaje de países en ISORA y en CIAT. Año 2022	55
Gráfico 11:	Presentación y pago electrónico obligatorio para la mayoría de contribuyentes. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022	70
Gráfico 12:	Servicios en línea ofrecidos por las AT. Porcentaje de países. Año 2022	77
Gráfico 13:	Encuesta de satisfacción de los contribuyentes. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022	83
Gráfico 14:	Encuesta de satisfacción de los contribuyentes. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022	84
Gráfico 15:	Impuestos habitualmente retenidos en origen. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022	88

Resumen ejecutivo

- ▶ El presente documento recoge los principales resultados derivados de los **formularios especiales de la edición de la Encuesta Internacional sobre Administración Tributaria (ISORA** por sus siglas en inglés), recopilados en 2023 y referidos a la situación de las administraciones tributarias (AT) en 2022.
- ▶ **En dichos formularios especiales de ISORA han participado 166 países**, con representación de todos los niveles de ingreso, siendo la mayoría países de ingreso medio y alto (54% y 33%, respectivamente). Por su parte, 36 participantes son miembros del CIAT y 32 de América Latina y el Caribe (ALC).
- ▶ **Dichos formularios especiales contienen información más detallada sobre determinados aspectos de las AT.** En particular, sobre cinco ámbitos, en torno a los cuales se ha dividido este documento: 1) Mecanismos institucionales y de gobierno; 2) gestión de recursos humanos; 3) segmentación de contribuyentes y riesgo de cumplimiento; 4) operaciones fiscales; y 5) relación con partes interesadas.

Mecanismos institucionales y de gobierno

- ▶ **La forma institucional más frecuente en las AT tanto de los países de ISORA como del CIAT es la de “organismo unificado semi-autónomo”** (presente en el 41% de los países), aunque seguida muy

de cerca por la de “dirección única dentro de un ministerio” (38% de los casos). Por el contrario, este último modelo de organización es el más habitual en ALC, ocupando el segundo lugar el de “organismo unificado semi-autónomo”.

- ▶ **Además de la recaudación tributaria, es habitual que las AT gestionen algunos otros servicios vinculados al sector público.** En promedio ISORA, el más frecuente es la “recaudación de loterías, apuestas y juegos”, efectuada por más de la tercera parte del conjunto de las AT, seguida por la “valoración inmobiliaria” (como servicio prestado a otros organismos del gobierno), presente en el 19,3% de los países de ISORA. Esos dos mismos servicios son también los más importantes en los países del CIAT y de ALC. A mucha distancia se encuentran otros servicios, como el “registro nacional de vehículos de motor” o la gestión de “prestaciones sociales”
- ▶ Dentro del ámbito de la gestión de las AT, **el mayor nivel de autonomía en el conjunto de ISORA** (88% de los países) **se da en la capacidad para establecer normas de desempeño.** La autonomía se reduce notablemente a la hora de determinar la estructura orgánica (67,5% de los países), ejecutar el presupuesto operativo (69,3%) y, especialmente, el de inversión (54,2%). **En los países miembros del CIAT la situación relativa entre estas capacidades es similar, pero con mayor autonomía en todas ellas,** mientras que en ALC hay

mayor autonomía para ejecutar presupuesto (tanto operativo como de capital), pero menor para determinar estructura orgánica. En general, cuanto mayor es el nivel de ingreso de los países, mayor es la autonomía de gestión de sus AT.

- ▶ Respecto a la gestión gobierno, **el 91,6% de las AT de ISORA cuenta con un código de conducta público y un 80,7% con un código de conducta propio**, cifra muy parecida para los países del CIAT y de ALC en el primer caso y notablemente superior en el segundo en los países del CIAT. **El 89,8% de las AT de ISORA dispone de mecanismos formales internos de garantía (auditoría interna), cifra algo superior en los países miembros del CIAT**, pero menor en ALC, sucediendo algo similar respecto a si cuentan con un auditor externo (76,5% para el conjunto de ISORA, 77,8% en CIAT y 68,8% en ALC). Algo más de la mitad de las AT de ISORA tiene una estrategia formal de integridad, de nuevo con un porcentaje mayor entre los países del CIAT. **Más del 90% de las AT de ISORA elabora planes estratégicos, planes operativos e informe anual**, con cifras incluso mayores en los países del CIAT.
- ▶ **Algo más de tres cuartas partes de las AT de ISORA se encontraban implementando reformas** en 2022 o las habían hecho recientemente. El impulso reformista era más intenso entre los países de ingreso bajo y medio que en los de alto ingreso. **Entre el 50% y 60% de los casos las reformas habían consistido en un rediseño interno, creación de nuevas oficinas, reconfiguración de la red y/o cambios en las estructuras de gestión**. Esta caracterización es relativamente similar para los países miembros del CIAT y de ALC. **Los principales factores que**

impulsaron estas reformas fueron las mejoras de eficiencia y la digitalización.

Gestión de recursos humanos

- ▶ **Casi la totalidad de las AT participantes en ISORA, así como las del CIAT y ALC, tiene autoridad para determinar sus requisitos de empleo**. Sin embargo, el porcentaje de países donde pueden nombrar nuevos empleados se reduce notablemente (73,5% para ISORA, 75% para CIAT y 53,1% para ALC), siendo las cifras aún menores respecto a la autoridad para asignar el personal a una banda salarial (52,4%, 52,8% y 37,5%, respectivamente).
- ▶ **Las escalas salariales de la AT son totalmente acordes con las del sector público/civil en el 58,4% de los países de ISORA**, cifra que asciende al 69,4% entre los países miembros del CIAT y al 78,1% en ALC. Aun siendo acordes con las del sector público/civil, las AT tienen algún grado de flexibilidad para fijar dichas escalas en el 19,3% de los países de ISORA, en el 22,2% de los países del CIAT y solo en el 12,5% de ALC. Por el contrario, son muchos menos los países donde dichas escalas no son acordes con las del sector público/civil. Las escalas salariales de la AT tienden a dejar de ser acordes con las del sector público/civil a medida que disminuye el nivel de ingreso de los países.
- ▶ **La gran mayoría de las AT participantes en ISORA (86,1%) dispone de un sistema de gestión del desempeño del personal**, cifra aún mayor en los países miembros del CIAT (91,7%) y algo menor en ALC (84,4%). Además, a medida que aumenta el ingreso de los países lo

hace el número de ellos que cuenta con dicho sistema. **En el 66,9% de las AT de ISORA el rendimiento está relacionado con el salario y bonificaciones**, siendo la potestad mayoritaria de la AT la de otorgar una remuneración superior por buen desempeño.

- ▶ **Algo más de la mitad de las AT participantes en ISORA realiza encuestas periódicas de personal** sobre su actitud, opinión y satisfacción en el puesto de trabajo. La cifra es claramente superior en los países miembros del CIAT (63,9%) y algo menor en ALC. Son mucho menos habituales las encuestas sobre diversidad e inclusión (24,1% de los países de ISORA, 27,8% de los del CIAT y apenas 6,3% de los de ALC). Un buen número de países miembros del CIAT no solo realizan encuestas de personal, sino que también evalúan el compromiso, notifican los resultados y los empleados participan en el desarrollo y aplicación de planes de acción en respuesta a dichas evaluaciones.
- ▶ **El 71,1% de los países en ISORA tiene una estrategia de gestión de recursos humanos.** Entre los países del CIAT el porcentaje es aún mayor (80,6%), mientras que es menor en ALC (65,6%). Entre las AT de los países del grupo de altos ingresos es más habitual contar con una estrategia de recursos humanos que en el resto de grupos de ingreso. Por su parte, el 82,5% de los países en ISORA, la casi totalidad de los del CIAT (94,4%) y el 81,3% de los de ALC cuenta con una estrategia de capacitación para el personal de las AT.
- ▶ **El 68,7% de las AT de los países en ISORA dispone de un plan de dotación de personal**, un porcentaje que es notablemente más alto

en los países del CIAT (80,6%) e inferior en ALC (56,3%). En general, a medida que aumenta el nivel de ingreso de los países también lo hace el porcentaje de ellos cuya AT cuenta con dicho plan. Respecto al personal nuevo, el 77,1% de los países en ISORA tiene algún plan oficial de apoyo. La cifra es muy parecida en ALC (75%), mientras que entre los países del CIAT llega casi al 90%.

- ▶ **Trabajar en remoto de forma ocasional es posible en el 41% de los países de ISORA, mientras que hacerlo de forma habitual lo es en el 33,1% de los casos.** Entre los países del CIAT es más frecuente: en más de dos tercios de ellos es posible hacerlo de forma ocasional y en más de la mitad de forma habitual. Ambas posibilidades de trabajar en remoto crecen muy rápidamente a medida que lo hace el ingreso de los países.
- ▶ **El 56% de las AT de los países en ISORA evalúa las necesidades (presentes y futuras) de competencias del personal**, cifra algo menor en ALC (50%) y notablemente superior entre los países del CIAT (63,9%). En casi la mitad de los países de ISORA (48,2%) existen programas específicos de gestión de liderazgo y talento, siendo, de nuevo, la cifra algo menor en ALC (40,6%) y superior en los países del CIAT (55,6%). De igual modo, en casi la mitad de los países de ISORA la transferencia de conocimientos es personalizada y se documenta (45,8% y 49,4% de los casos, respectivamente). Asimismo, **existe una política oficial de diversidad en el 65,7% de las AT de los países en ISORA, 56,3% de ALC y 75% del CIAT.** En general, estos elementos de la gestión de recursos humanos son más habituales a medida que crece el ingreso de los países.

- ▶ **La aplicación por parte de la AT de competencias específicas en materia de ciencia de datos se realiza en el 47% de las AT de ISORA; las de diseño de interfaz de usuario en el 44% y las de ciencias del comportamiento en el 23,5%.** La aplicación de estas tres competencias específicas es más habitual entre los países del CIAT y aumenta a medida que crece el ingreso de los países.

Segmentación de contribuyentes y gestión del riesgo de cumplimiento

- ▶ **La técnica de segmentación más difundida está constituida por las unidades o programas especiales para grandes contribuyentes (UGC),** presentes en el 85,5% de los países de ISORA, en el 94,4% de los países del CIAT y en el 87,5% de los países de ALC.
- ▶ **El criterio más habitual a la hora de definir gran contribuyente es el volumen de operaciones / facturación,** empleado por el 88,7% de los países de ISORA que tienen una UGC, el 79,4% de los países del CIAT y el 78,6% de ALC. En segundo y tercer lugar se encuentran el sector y el ingreso (57,7% y 42,3% de los países de ISORA), aunque tanto entre los miembros del CIAT (58,8% y 67,6%, respectivamente) como en ALC (57,1% y 82,1%, respectivamente) el orden se invierte y, de hecho, para ALC el ingreso es el criterio más generalizado para calificar como gran contribuyente.
- ▶ **Los esquemas para contribuyentes de patrimonio neto elevado (CPNE) están presentes en el 28,9% de los países de ISORA.** En los

países del CIAT, ese porcentaje se eleva hasta el 47,2%, mientras que para ALC la cifra es muy parecida (28,1%). En cuanto a los criterios empleados para definir CPNE, los dos más habituales, con diferencia, son los activos o patrimonio y el ingreso: 87,5% y 72,9% de los casos, respectivamente, en los países de ISORA que tienen una unidad de CPNE, 94,1% y 82,4%, respectivamente, en los países del CIAT y 88,9% en ambos casos en ALC.

- ▶ **Los regímenes simplificados para pequeños contribuyentes están presentes en casi dos tercios de los países de ISORA (65,7%),** mientras que en los países del CIAT esa cifra se eleva hasta el 72,2% y en ALC baja al 50%. Además, estos regímenes simplificados son mucho más habituales a medida que baja el nivel de ingreso de los países. Los tipos de régimen simplificado más frecuentes son el proporcional de facturación (66,1% en los países de ISORA con régimen simplificado, 57,7% en los países del CIAT y 50% en ALC) y la participación simplificada en regímenes ordinarios (28,4%, 38,5% y 25%, respectivamente).
- ▶ **En 2022 el 75,3% de los participantes en ISORA tenía una estrategia oficial de gestión del riesgo de cumplimiento** y, de ellos, la práctica totalidad (96%) disponía de un método formal para identificar, evaluar y priorizar los principales riesgos. En los países del CIAT los porcentajes eran aún mayores (80,6% y 96,6%, respectivamente), mientras que en ALC eran ligeramente inferiores (71,9% y 91,3%, respectivamente). **Además, el 55,4% de los participantes en ISORA contaba con personal especializado en auditoría para tributación internacional y un porcentaje algo**

menor (48,8%) celebraba acuerdos anticipados de precios.

Ambas cifras eran superiores entre los países del CIAT (75% y 61,1%, respectivamente) y ligeramente inferiores en ALC (53,1% y 40,6%, respectivamente).

- ▶ **Las estimaciones periódicas de la brecha tributaria más frecuentes son las realizadas en el IVA** (44,6% de las AT de ISORA), mientras que en el impuesto sobre la renta de personas naturales (IRPN), de personas jurídicas (IRPJ) y en otros impuestos la cifra baja hasta alrededor del 25%. Tanto en los países del CIAT como de ALC es más frecuente realizar estimaciones de brecha en todos los casos.
- ▶ **Los mayores desafíos relacionados al riesgo de cumplimiento en cuestiones de tributación internacional son contratar y retener al personal adecuado** (el 94% y el 94,6% de los participantes en la encuesta los considera desafíos complicados o muy complicados). No se hallan lejos otros como obtener datos para determinar, analizar y gestionar el riesgo de cumplimiento (89,2% de los países), utilizar esos datos (81,3%), elaborar un plan eficaz de mejora del cumplimiento (84,3%), disponer de un marco legislativo adecuado para los riesgos de cumplimiento internacionales (80,1%) y crear una estructura orgánica eficaz para riesgos de cumplimiento internacionales (81,3%). Para los países de ALC los porcentajes son similares, mientras que para los miembros del CIAT son ligeramente menores, aunque, en cualquier caso, elevados.
- ▶ Con relación a los elementos que incluye el procedimiento general en materia de cumplimiento, **una amplísima mayoría de los países**

en ISORA, del CIAT y de ALC permite a los contribuyentes corregir de forma voluntaria errores u omisiones en sus declaraciones y recuerda e insta a cumplir las obligaciones tributarias: 92,2% y 95,2%, respectivamente, de los países en ISORA; 91,7% y 94,4%, respectivamente, de los miembros del CIAT; y 93,8% en ambos casos de los países de ALC. Asimismo, responder de forma proporcionada al incumplimiento, asegurarse de que los contribuyentes se beneficien si declaran de forma temprana errores u omisiones y cooperan plenamente con la administración, así como disponer de o estar elaborando un marco formal para las intervenciones en materia de cumplimiento son otros de los elementos habituales en dicha materia.

- ▶ **Previo a la presentación de declaraciones, el tipo de intervención más habitual en materia de cumplimiento por parte de las AT es recordar a los contribuyentes los plazos de presentación;** se efectúa prácticamente en todos los países en ISORA y en todos los países del CIAT y de ALC. La segunda intervención más habitual consiste en focalizar las campañas en el fomento del cumplimiento: en el 71,7% de los países en ISORA, 83,3% de los del CIAT y 71,9% de los de ALC. En tercer lugar, pero a distancia, se encuentra facilitar el acceso de los contribuyentes a datos sobre terceros ya recopilados por la AT: en el 49,4% de los países en ISORA, notablemente más en los del CIAT (63,9%) y algo menos en ALC (43,8%).
- ▶ **Una vez efectuada la presentación de declaraciones, pero antes de iniciar el procedimiento formal de auditoría, los tipos de intervención más habituales son: detectar incoherencias mediante**

comparación de datos de terceros (84,3% de los países en ISORA, 88,9% de los del CIAT y 87,5% de los de ALC); **solicitar información adicional** (83,1%, 72,2% y 56,3%, respectivamente); **efectuar exámenes de riesgos** (79,5%, 75% y 68,8%, respectivamente); **y detectar anomalías o valores atípicos mediante análisis de datos** (71,1%, 75% y 62,5%, respectivamente). Además, en el 42,8% de los países en ISORA se mide la eficacia de las intervenciones pre o post presentación de declaraciones (pero antes de auditoría), siendo el porcentaje algo menor entre los países de ALC (40,6%) y mucho mayor entre los miembros del CIAT (66,7%).

- ▶ **Las medidas de auditoría de corte integral se realizan prácticamente en todos los países en ISORA, del CIAT y algo menos en ALC.** De hecho, en ALC las más habituales son las auditorías de una cuestión concreta. **Las auditorías documentales son las segundas más habituales** en ISORA (91,6%), pero bastante menos entre los miembros del CIAT (77,8%). Algo parecido sucede con las de alcance limitado, aplicada en el 85,5% de los países en ISORA y en el 77,8% de los del CIAT. Lo contrario se observa en las investigaciones por elusión y evasión: empleadas en el 80,1% de los países en ISORA y en el 88,9% de los del CIAT (mucho menos en ALC, 68,8%).
- ▶ **El indicador más frecuente empleado por las AT para medir la eficacia de las medidas de auditoría en los países en ISORA es el valor del recaudo adicional** (lo emplean el 88% de ellos), mientras que entre los del CIAT y de ALC está ligeramente por encima el

de auditorías con resultado positivo (lo emplean en el 91,7% y el 84,4% de los países, respectivamente, frente al 86,1% y el 81,3%, respectivamente, que emplean el de recaudo adicional).

Operaciones fiscales

- ▶ **En algo más del 60% de los países participantes en ISORA la presentación electrónica es obligatoria en el IRPJ, retenciones de empleadores e IVA.** Entre los países del CIAT la cifra es aún superior, alrededor del 80%, mientras que es algo menor (alrededor del 56%) en ALC. **En el caso del IRPN las cifras son menores** en los tres casos: en torno al 50% para ISORA y ALC y el 70% para el CIAT.
- ▶ **La obligación del pago electrónico está menos difundida que la presentación de las declaraciones.** En torno a la mitad de los países de ISORA en IRPJ, retenciones de empleadores e IVA y 42,2% en IRPN; alrededor del 55% en IRPJ, retenciones de empleadores e IVA y 50% en IRPN en los países del CIAT; y sobre el 30% en las cuatro figuras en ALC.
- ▶ **La facultad específica más habitual en las AT para participar en la recaudación de impuestos en mora es la de estipular condiciones de pago,** utilizada frecuentemente por el 81,9% de los países de ISORA, el 80,6% de miembros del CIAT y el 81,3% de ALC. Le sigue en orden de importancia la de recaudar impuestos debidos a través de terceros, empleada de manera frecuente por el 57,8% de los países en ISORA, el 66,7% en CIAT y el 62,5% en ALC, con mayores niveles de uso a medida que aumenta el nivel de ingreso

de los países. Tras ellas, están las de conceder prórrogas para el pago de impuestos en mora, condonar intereses y sanciones, embargar salarios u otros bienes y retener pagos debidos por el gobierno.

- ▶ **Alrededor de una tercera parte de las AT en ISORA realiza verificaciones de cumplimiento totalmente automatizadas**, siendo la cifra notablemente superior en el CIAT (41,7%) e inferior en ALC (21,9%). Las auditorías aleatorias son más habituales, tanto en el conjunto de países en ISORA (el 70,5% de ellos las realiza), como del CIAT (61,1%) y de ALC (62,5%).
- ▶ **El criterio de selección más utilizado entre los países en ISORA para iniciar formalmente una intervención de verificación es el cruce de información** (lo emplea el 90,4% de los países). Lo mismo, pero con un porcentaje aún mayor sucede en los países del CIAT (94,4%) y de ALC (90,6%). Le siguen los perfiles de riesgo - normas comerciales y el propio juicio y experiencia de los auditores. Asimismo, se observa un mayor uso de estos dos criterios en los países de alto ingreso que en el resto.

Relación con partes interesadas

- ▶ **Entre los servicios en línea que ofrecen las AT, el más frecuente en ISORA es subir archivos de datos**, empleada en el 76,5% de los países. Entre los miembros del CIAT este servicio está aún más generalizado (en el 91,7% de ellos), pero no así en ALC (68,8%). **Le sigue en orden de importancia ofrecer en el portal**

correspondiente una visión global de los principales impuestos (64,5% de los países en ISORA, 88,9% de los del CIAT y 68,8% de ALC) **y el servicio de calculadora de impuestos** (63,3%, 80,6% y 65,6%, respectivamente). A más distancia se hallan la posibilidad de visualizar información del contribuyente recabada por terceros (48,2% de los países en ISORA, 63,9% en el CIAT y 40,6% en ALC) y aplicaciones móviles (44%, 55,6% y 37,5%, respectivamente). En general, a medida que crece el ingreso de los países mayor es el número de servicios en línea que ofrecen sus AT.

- ▶ Respecto a los derechos de los contribuyentes, **un 86,7% de las AT de los países de ISORA tiene un documento oficial al respecto y un 68,1% cuenta con una estrategia oficial de servicios y asistencia al contribuyente**, Entre los miembros del CIAT los porcentajes son aún mayores, 91,7% y 80,6%, respectivamente, mientras que en ALC son menores, 75% y 65,6%, respectivamente. Por otro lado, el 92,8% de las AT de los países de ISORA dispone de mecanismos internos para atender las reclamaciones y el 78,9% de mecanismos externos. Las cifras son superiores entre los miembros del CIAT, 94,4% y 80,6%, respectivamente, y ligeramente inferiores en ALC, 87,5% y 71,9%, respectivamente.
- ▶ **Las encuestas de satisfacción más habituales tanto en ISORA como en los países del CIAT y de ALC son aquellas realizadas a los contribuyentes personas individuales y empresas**. En ISORA las realizan el 60,2% y el 54,8%, respectivamente, de los países, en el CIAT el 72,2% y el 66,7%, respectivamente, y en ALC el 50% y el 46,9%, respectivamente. Por el contrario, las encuestas de satisfacción a los

intermediarios fiscales son mucho menos habituales: en el 34,3% de países en ISORA, el 38,9% del CIAT y el 18,8% de ALC. El 14,5% de los países en ISORA ha realizado análisis por género de la satisfacción de los contribuyentes, con un porcentaje ligeramente superior entre los países del CIAT (16,7%) y de ALC (15,6%). Tanto las encuestas a intermediarios fiscales como el análisis por género son más habituales entre los países de alto ingreso.

- ▶ **El 72,3% de las AT en ISORA realiza servicios educativos para niños, jóvenes y estudiantes y el 69,9% para nuevas empresas.** En los países del CIAT el primero es incluso más habitual (83,3% de los países) y el segundo muy similar (69,4%), mientras que en ALC el primero es ligeramente inferior (68,8%) y el segundo superior (81,3%). **Los servicios de apoyo fiscal para contribuyentes de bajos ingresos y nuevas empresas se realizan en el 39,8% y el 47%, respectivamente, de los países en ISORA;** en el 55,6% y el 50%, respectivamente, de los del CIAT; y en el 37,5% y el 43,8%, respectivamente, de ALC.
- ▶ **El 72,9% de las AT en ISORA emite resoluciones públicas y en casi todos los países (90,9%) donde se hace son vinculantes para la administración.** En los miembros del CIAT el porcentaje es el 69,4% y en todos los casos son vinculantes, mientras que las cifras para ALC son 59,4% y 94,7%, respectivamente. Las resoluciones privadas son menos habituales (64,5% de los países en ISORA, 66,7% del CIAT y 50% de ALC) y, cuando se hace, en su mayoría son vinculantes (85% de los países en ISORA, 95,8% del CIAT y 87,5% de ALC).

- ▶ **El uso de retenciones en origen para el cobro de impuestos es muy habitual para diversas fuentes de renta.** La más frecuente son sobre sueldos y salarios, efectuadas en el 92,8% de países en ISORA, el 94,4% del CIAT y el 90,6% de ALC. En segundo lugar, figuran los dividendos e intereses, para los cuales se emplean retenciones en el 72,3% y 71,7%, respectivamente, de los países en ISORA; en el 77,8% y 72,2%, respectivamente, de los del CIAT; y en el 62,5% y 65,6%, respectivamente, de ALC. Tras ellos, se sitúan los alquileres y en menor medida la compraventa de acciones y de bienes inmuebles.
- ▶ Finalmente, **respecto a los datos de terceros que las AT pueden importar, almacenar y gestionar, los más habituales son los de aduanas,** disponibles para el 77,2% de países en ISORA y cifras muy parecidas en el CIAT y ALC, 77,8% y 75%, respectivamente. En segundo lugar, se sitúan los datos de propiedades y venta de inmuebles: 54,2% de los países en ISORA, 66,7% de los del CIAT y 68,8% de ALC. En tercer lugar, los del organismo de seguridad social (47,6%, 58,3% y 50%, respectivamente). A bastante distancia se encuentran los datos de servicios básicos, de proveedores en línea y de bolsas de valores.

Comentarios finales

- ▶ En esta edición del Panorama se han examinado los principales resultados derivados de los formularios especiales de la encuesta ISORA en su edición 2023. Dichos formularios ofrecen información más detallada sobre determinados aspectos de las AT, agrupados en

cinco grandes bloques: 1) Mecanismos institucionales y de gobierno; 2) gestión de recursos humanos; 3) segmentación de contribuyentes y riesgo de cumplimiento; 4) operaciones fiscales; y 5) relación con partes interesadas.

- ▶ Como se ha podido constatar, **aunque la casuística es muy grande en prácticamente todos los ámbitos, se observan algunas generalidades y hechos estilizados. Además, aunque**

las diferencias entre los países del CIAT son importantes, en general presentan mayor fortaleza institucional de sus AT que el promedio de ISORA en múltiples ámbitos. Por ejemplo, en el mayor nivel de autonomía, en la profundidad de los sistemas de gestión del personal, en la existencia de programas especiales de segmentación de contribuyentes, en la gestión de riesgo de cumplimiento, en los avances en digitalización o en la intensidad de las relaciones con partes interesadas.

Introducción

El presente documento recoge los principales resultados derivados de los formularios especiales de la edición de la Encuesta Internacional sobre Administración Tributaria ISORA (*International Survey on Revenue Administration*, por sus siglas en inglés). A diferencia de los formularios habituales, cuyos resultados se ofrecen en la versión anual de este Panorama, los especiales se realizan cada cuatro años. En este caso han sido recopilados en 2023, referidos a la situación de las administraciones tributarias (AT) en 2022.

Dichos formularios especiales contienen información más detallada sobre determinados aspectos de las AT. En particular, sobre cinco ámbitos, en torno a los cuales se ha dividido este documento: 1) Mecanismos institucionales y de gobierno; 2) gestión de recursos humanos; 3) segmentación de contribuyentes y riesgo de cumplimiento; 4) operaciones fiscales; y 5) relación con partes interesadas.

En dichos formularios especiales de ISORA han participado 166 países, el 33% de los cuales son de “ingreso alto”, el 29% de “ingreso medio alto”, el 25% de “ingreso medio bajo” y el 10% de “ingreso bajo”¹. Por su parte, 36 participantes son países miembros del CIAT (22% del total); 38 pertenecen a la OCDE (23%); y 32 (19%) son de América Latina y el Caribe.

Para cada uno de los cinco bloques de la encuesta se ha buscado identificar tendencias generales y hechos estilizados, presentando los resultados promedio para: i) el total de países en ISORA; ii) los miembros del CIAT; iii) los países de América Latina y el Caribe; y iv) los cuatro niveles de ingreso definidos por el Banco Mundial. Para los países miembros de CIAT que han participado en esta edición de ISORA también se presentan sus resultados de manera individualizada.

Tras esta breve introducción, en los siguientes epígrafes se presentan los principales hallazgos de estos formularios especiales de ISORA 2023.

¹ El total no suma 100% porque hay varios países no clasificados por nivel de ingreso por el Banco Mundial. Por otro lado, es conveniente advertir que, dada la menor representación de países de “ingreso bajo”, los resultados para estos países son menos significativos.

1. Mecanismos institucionales y de gobierno

Comenzando con el bloque relacionado con los mecanismos institucionales y de gobierno, existen diversas formas de organización institucional de las distintas AT. Asimismo, esa heterogeneidad se repite respecto a las funciones adicionales a la recaudación de ingresos que llevan a cabo y a su autonomía de gestión. En los años recientes son muchas las AT que han llevado a cabo reformas estructurales, de naturaleza diversa e impulsadas por distintos factores. Todo ello se analiza a continuación.

1.1. Organización institucional

La forma institucional más frecuente en las AT de los países de ISORA es la de “organismo unificado semi-autónomo” (presente en el 41% de los países), aunque seguida muy de cerca por la de “dirección única dentro de un ministerio” (38% de los casos). A mucha distancia se encuentran las figuras de “varias direcciones dentro de un ministerio” (13,3%) y “otras figuras institucionales” (7,8%). En los países del CIAT también la mayoría de sus AT son un “organismo unificado semi-autónomo” (44,4% de los casos) y ocupa la segunda posición la figura de “dirección única dentro de un ministerio” (27,8%), aunque menos representativa que en el conjunto de ISORA. Por el contrario, en ALC este último modelo de organización es el más habitual (40,6% de los países), ocupando el segundo lugar la de “organismo unificado semi-autónomo” (31,3%). Cuando se observa por niveles de ingreso, en todos los grupos domina la figura “organismo unificado semi-autónomo”, especialmente en el de altos ingresos. La excepción es el grupo de ingreso medio bajo, donde, con diferencia, el marco institucional más habitual es la de “dirección única dentro de un ministerio” (cuadro 1 y gráfico 1).

Cuadro 1: Forma de organización institucional de la administración tributaria. Porcentaje de países. Año 2022

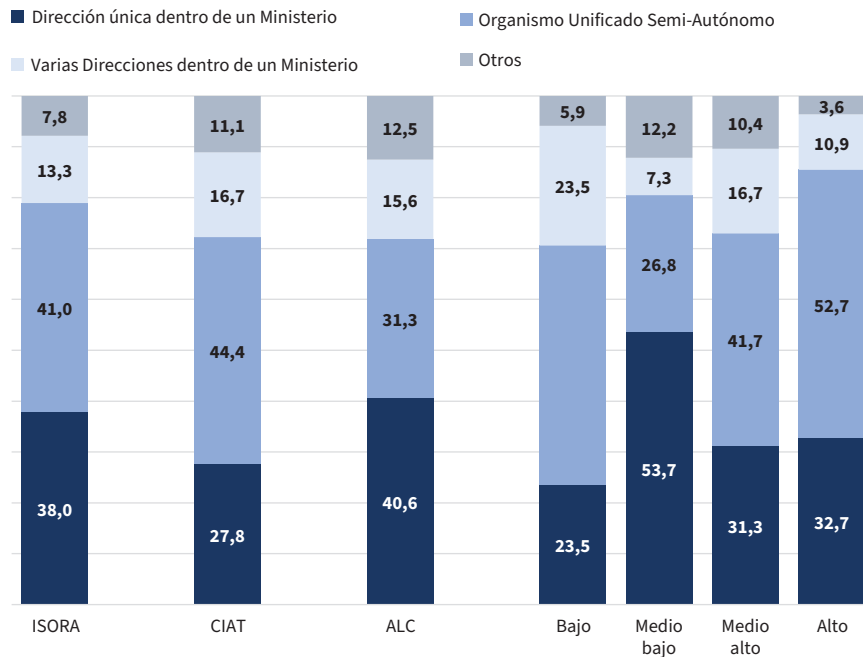
Grupos de Países	Dirección única dentro de un Ministerio	Organismo Unificado Semi-Autónomo	Varias Direcciones dentro de un Ministerio	Otros
ISORA	38,0	41,0	13,3	7,8
Miembros CIAT	27,8	44,4	16,7	11,1
América Latina y el Caribe	40,6	31,3	15,6	12,5
Ingreso Bajo	23,5	47,1	23,5	5,9
Ingreso Medio-bajo	53,7	26,8	7,3	12,2
Ingreso Medio-alto	31,3	41,7	16,7	10,4
Ingreso Alto	32,7	52,7	10,9	3,6

Dentro de los países miembros del CIAT, aunque la diversidad es amplia, el marco institucional más frecuente es el de “organismo unificado semi-autónomo”, en bastantes casos incluyendo un consejo, ya sea asesor, como en Perú, o para la toma de decisiones, como en Canadá o Jamaica (Cuadro 2).

1.2. Funciones adicionales a la recaudación de ingresos

Además de la recaudación tributaria, es habitual que las AT gestionen algunos otros servicios vinculados al sector público. En promedio ISORA, el más habitual es la “recaudación de loterías, apuestas y juegos”, efectuada por más de la tercera parte del conjunto de AT, seguida por la “valoración inmobiliaria” (como servicio prestado a otros organismos del

Gráfico 1: Forma de organización institucional de la administración tributaria. Porcentaje de países. Año 2022



gobierno), presente en el 19,3% de los países de ISORA. A mucha distancia se encuentran otros servicios, como el “registro nacional de vehículos de motor” (10,8%) o la gestión de “prestaciones sociales” (9%). Esos dos mismos servicios (“recaudación de loterías, apuestas y juegos” y “valoración inmobiliaria”) son también los más importantes en los países del CIAT y de ALC, con porcentajes incluso mayores de AT que los realizan. Por grupos de ingreso, mientras que la “recaudación de loterías, apuestas y juegos” pierde importancia a medida que aumenta el nivel de ingreso, sucede lo contrario con la “valoración inmobiliaria” (solo ofrece ese servicio el 11,8% de las AT de los países de bajos ingresos, frente al 29,1% en los de ingreso alto. Algo parecido sucede con las “prestaciones sociales”, mientras que lo contrario ocurre con el “registro nacional de vehículos de motor”: servicio efectuado por casi una cuarta parte de las AT de los países de bajos ingresos, pero apenas por el 7,3% de los de ingreso alto (Cuadro 3 y Gráfico 2).

El análisis por países del CIAT muestra grandes diferencias para estos servicios adicionales a la recaudación tributaria. Las AT de algunos de ellos no ofrecen ninguno, como en Colombia, España, Marruecos o Paraguay. Por el contrario, la AT de Jamaica ofrece cinco de estos seis servicios, y cuatro la de Barbados (Cuadro 4).

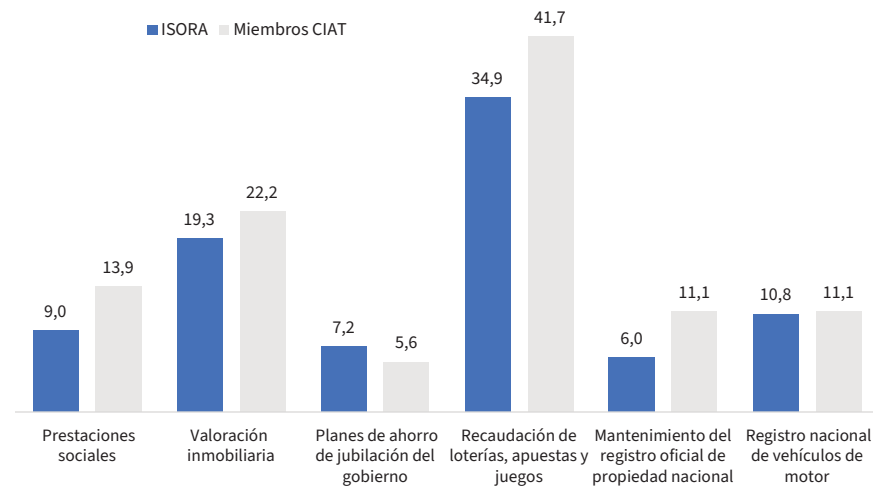
Cuadro 2: Forma de organización institucional de la administración tributaria. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Marco institucional	Para Organismo Unificado Semi-Autónomo con Consejo	
		Tipo de Consejo	Nº de miembros del Consejo
Angola	Varias Direcciones dentro de un Ministerio		
Argentina	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo Asesor	8
Aruba	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Barbados	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo para la Toma de Decisiones	9
Belice	Varias Direcciones dentro de un Ministerio		
Bermudas	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Bolivia	Otros Arreglos Institucionales		
Brasil	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Canadá	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo para la Toma de Decisiones	15
Chile	Organismo Unificado Semi-Autónomo		
Colombia	Organismo Unificado Semi-Autónomo		
Costa Rica	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Ecuador	Otros Arreglos Institucionales		
El Salvador	Varias Direcciones dentro de un Ministerio		
España	Organismo Unificado Semi-Autónomo		
Estados Unidos	Organismo Unificado Semi-Autónomo		
Francia	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Guatemala	Otros Arreglos Institucionales		
Guyana	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo para la Toma de Decisiones	5

Países CIAT	Marco institucional	Para Organismo Unificado Semi-Autónomo con Consejo	
		Tipo de Consejo	Nº de miembros del Consejo
Honduras	Organismo Unificado Semi-Autónomo		
India	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Italia	Organismo Unificado Semi-Autónomo		
Jamaica	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo para la Toma de Decisiones	9
Kenia	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo para la Toma de Decisiones	9
Marruecos	Dirección Única dentro de un Ministerio		
México	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo para la Toma de Decisiones	7
Nigeria	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo para la Toma de Decisiones	15
Países Bajos	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Panamá	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Paraguay	Otros Arreglos Institucionales		
Perú	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo Asesor	4
Portugal	Dirección Única dentro de un Ministerio		
Rep. Dominicana	Organismo Unificado Semi-Autónomo con un Consejo	Consejo para la Toma de Decisiones	5
Surinam	Varias Direcciones dentro de un Ministerio		
Trinidad y Tobago	Varias Direcciones dentro de un Ministerio		
Uruguay	Varias Direcciones dentro de un Ministerio		

Cuadro 3: Funciones de las AT adicionales a la recaudación de ingresos. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Prestaciones sociales	Valoración inmobiliaria	Planes de ahorro de jubilación del gobierno	Recaudación de loterías, apuestas y juegos	Mantenimiento del registro oficial de propiedad nacional	Registro nacional de vehículos de motor
ISORA	9,0	19,3	7,2	34,9	6,0	10,8
Miembros CIAT	13,9	22,2	5,6	41,7	11,1	11,1
América Latina y el Caribe	9,4	28,1	6,3	46,9	15,6	21,9
Ingreso Bajo	0,0	11,8	5,9	47,1	5,9	23,5
Ingreso Medio-bajo	9,8	12,2	7,3	31,7	0,0	9,8
Ingreso Medio-alto	6,3	16,7	2,1	39,6	6,3	10,4
Ingreso Alto	14,5	29,1	10,9	30,9	9,1	7,3

Gráfico 2: Funciones de las AT adicionales a la recaudación de ingresos. Porcentaje de países de ISORA y miembros del CIAT. Año 2022

Cuadro 4: Funciones de las AT adicionales a la recaudación de ingresos. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Prestaciones sociales	Valoración inmobiliaria	Planes de ahorro de jubilación del gobierno	Recaudación de loterías, apuestas y juegos	Mantenimiento del registro oficial de propiedad nacional	Registro nacional de vehículos de motor
Angola	No	No	No	Sí	No	No
Argentina	No	No	No	No	No	No
Aruba	No	No	No	Sí	No	Sí
Barbados	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
Belize	No	No	No	Sí	No	No
Bermudas	No	Sí	No	Sí	No	No
Bolivia	No	No	No	Sí	No	No
Brasil	No	No	No	Sí	No	No
Canadá	Sí	No	Sí	No	No	No
Chile	No	Sí	No	No	No	No
Colombia	No	No	No	No	No	No
Costa Rica	No	Sí	No	Sí	No	No
Ecuador	No	No	No	No	No	No
El Salvador	No	No	No	No	No	No
España	Sí	No	No	No	No	No
Estados Unidos	No	No	No	No	No	No
Francia	No	Sí	No	Sí	No	No
Guatemala	No	No	No	No	No	No

Países CIAT	Prestaciones sociales	Valoración inmobiliaria	Planes de ahorro de jubilación del gobierno	Recaudación de loterías, apuestas y juegos	Mantenimiento del registro oficial de propiedad nacional	Registro nacional de vehículos de motor
Guyana	No	No	No	No	No	Sí
Honduras	Sí	No	Sí	No	No	No
India	No	No	No	No	No	No
Italia	No	Sí	No	No	Sí	No
Jamaica	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Kenia	No	No	No	Sí	No	No
Marruecos	No	No	No	No	No	No
México	No	No	No	No	No	No
Nigeria	No	No	No	No	No	No
Países Bajos	No	No	No	No	No	No
Panamá	No	No	No	No	No	No
Paraguay	No	No	No	No	No	No
Perú	No	No	No	Sí	No	No
Portugal	No	No	No	No	Sí	No
Rep. Dominicana	No	Sí	No	Sí	No	Sí
Surinam	No	No	No	Sí	No	No
Trinidad y Tobago	No	No	No	Sí	No	No
Uruguay	No	No	No	No	No	No

1.3. Autonomía de gestión y gestión de gobierno

Dentro del ámbito de la gestión de las AT, el mayor nivel de autonomía de las AT en promedio del conjunto de ISORA se da en la capacidad para establecer normas de desempeño: en el 88% de los países las AT gozan de autonomía al respecto. La autonomía se reduce notablemente a la hora de determinar la estructura orgánica (solo en 67,5% de los países), ejecutar el presupuesto operativo (69,3%) y, especialmente, ejecutar el presupuesto de inversión (54,2%). En los países miembros del CIAT la situación relativa entre estas capacidades es similar, pero con mayor autonomía en todas ellas, mientras que en ALC hay mayor autonomía para ejecutar presupuesto (tanto operativo como de capital) que, en el promedio de ISORA, pero menor para determinar estructura orgánica. Por niveles de ingreso se observa que, en general, cuanto mayor es el nivel de ingreso de los países, mayor es la autonomía de gestión de sus AT (Cuadro 5).

Respecto a los países miembros del CIAT, la casuística es muy variada. Junto a países, como Aruba, Belice, Chile, El Salvador, India o República Dominicana, donde sus AT gozan de autonomía en los cuatro ámbitos señalados, existen otros donde el grado de autonomía es menor (Cuadro 6).

Cuadro 5: Capacidades de gestión de las AT. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Determinar su estructura orgánica	Ejecutar a su discreción el presupuesto operativo	Ejecutar a su discreción el presupuesto de capital	Establecer normas de desempeño
ISORA	67,5	69,3	54,2	88,0
Miembros CIAT	75,0	77,8	69,4	94,4
América Latina y el Caribe	62,5	81,3	62,5	87,5
Ingreso Bajo	70,6	52,9	47,1	70,6
Ingreso Medio-bajo	53,7	56,1	39,0	80,5
Ingreso Medio-alto	66,7	72,9	58,3	89,6
Ingreso Alto	81,8	81,8	65,5	98,2

Respecto a la gestión gobierno, el 91,6% de las AT de ISORA cuenta con un código de conducta público y un 80,7% con un código de conducta propio, cifra muy parecida para los países del CIAT y de ALC en el primer caso y notablemente superior en el segundo en los países del CIAT (91,7%). El 89,8% de las AT de ISORA dispone de mecanismos

Cuadro 6: Capacidades de gestión de las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Determinar su estructura orgánica	Ejecutar a su discreción el presupuesto operativo	Ejecutar a su discreción el presupuesto de capital	Establecer normas de desempeño
Angola	No	No	No	Sí
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	Sí	Sí	Sí	Sí
Barbados	Sí	Sí	Sí	Sí
Belice	Sí	Sí	Sí	Sí
Bermudas	No	Sí	Sí	Sí
Bolivia	No	Sí	No	Sí
Brasil	No	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	No	Sí	Sí	No
Costa Rica	Sí	No	No	Sí
Ecuador	Sí	Sí	Sí	No
El Salvador	Sí	Sí	Sí	Sí
España	Sí	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	No	Sí
Francia	Sí	No	No	Sí
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí

Países CIAT	Determinar su estructura orgánica	Ejecutar a su discreción el presupuesto operativo	Ejecutar a su discreción el presupuesto de capital	Establecer normas de desempeño
Guyana	Sí	Sí	Sí	Sí
Honduras	Sí	Sí	Sí	Sí
India	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	No	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	No	No	Sí
Marruecos	Sí	No	No	Sí
México	Sí	No	No	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	No	Sí	Sí	Sí
Panamá	Sí	Sí	No	Sí
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí
Perú	No	No	No	Sí
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	Sí
Surinam	Sí	Sí	Sí	Sí
Trinidad y Tobago	Sí	Sí	Sí	Sí
Uruguay	No	No	No	Sí

formales internos de garantía (auditoría interna), cifra algo superior en los países miembros del CIAT, pero algo menor en ALC, sucediendo algo similar respecto a si cuentan con un auditor externo (76,5% para el conjunto de ISORA, 77,8% en CIAT y 68,8% en ALC). Por su parte, algo más de la mitad (51,2%) de las AT de ISORA tiene una estrategia formal de integridad, de nuevo con un porcentaje mayor entre los países del CIAT (61,1%) y menor en ALC (46,9%). En cuanto a planes estratégicos, planes operativos e informe anual, más del 90% de las AT de ISORA de

los elabora, con cifras incluso mayores en los países del CIAT y de ALC (excepto en este último caso el informe anual). Por niveles de ingreso solo se observa una pauta clara en el caso de auditoría externa: el porcentaje de países de alto ingreso que cuenta con ella es claramente superior al resto (Cuadro 7).

Respecto a los países miembros del CIAT, la mayor parte de ellos cuenta con todos o casi todos estos elementos (Cuadro 8).

Cuadro 7: Gestión de gobierno de las AT. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	La AT cuenta con					La AT elabora		
	Auditor externo	Auditoría interna	Código de conducta público	Código de conducta propio	Estrategia formal de integridad	Plan estratégico	Planes de negocios / operativos anuales	Informe anual
ISORA	76,5	89,8	91,6	80,7	51,2	94,0	92,2	91,6
Miembros CIAT	77,8	94,4	88,9	91,7	61,1	97,2	97,2	91,7
América Latina y el Caribe	68,8	87,5	87,5	78,1	46,9	100,0	93,8	75,0
Ingreso Bajo	70,6	100,0	88,2	88,2	52,9	88,2	94,1	94,1
Ingreso Medio-bajo	75,6	87,8	92,7	70,7	51,2	90,2	95,1	100,0
Ingreso Medio-alto	75,0	89,6	87,5	83,3	54,2	100,0	87,5	85,4
Ingreso Alto	81,8	89,1	94,5	85,5	49,1	92,7	92,7	89,1

Cuadro 8: Gestión de gobierno de las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	La AT cuenta con					La AT elabora		
	Auditor externo	Auditoría interna	Código de conducta público	Código de conducta propio	Estrategia formal de integridad	Plan estratégico	Planes de negocios / operativos anuales	Informe anual
Angola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Barbados	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Belice	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
Bermudas	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No
Bolivia	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí
España	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Guyana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

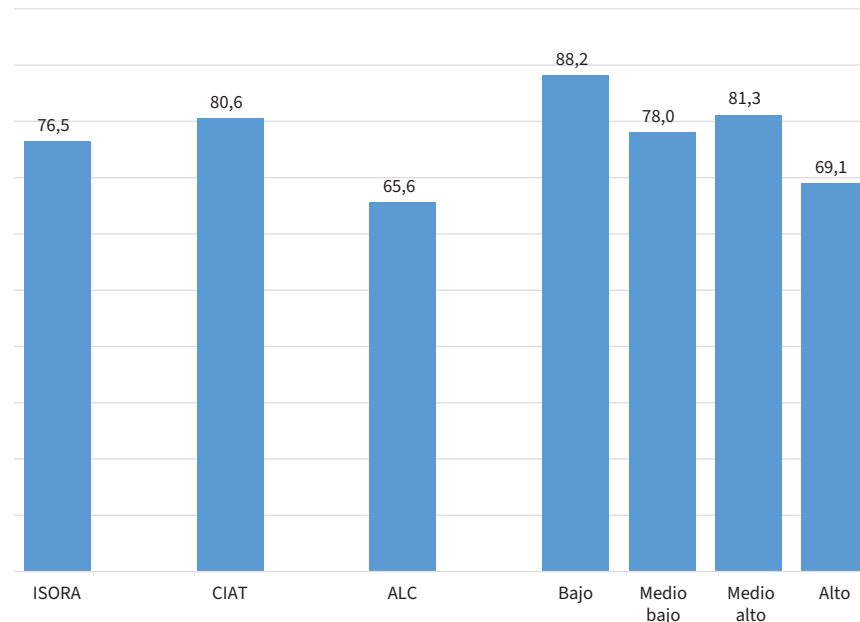
Países CIAT	La AT cuenta con					La AT elabora		
	Auditor externo	Auditoría interna	Código de conducta público	Código de conducta propio	Estrategia formal de integridad	Plan estratégico	Planes de negocios / operativos anuales	Informe anual
Honduras	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
India	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Paraguay	No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí
Perú	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Surinam	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Trinidad y Tobago	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí

1.4. Reformas estructurales

Algo más de tres cuartas partes (76,5%) de las AT de ISORA se encontraban implementando reformas en 2022 o las habían hecho en los tres años anteriores; un porcentaje incluso mayor entre los países del CIAT (80,6%) y menor en ALC (65,6%). El impulso reformista era más intenso entre los países de ingreso bajo y medio que en los de alto ingreso. Entre el 50% y 60% de los casos las reformas habían consistido en un rediseño interno, creación de nuevas oficinas, reconfiguración de la red y/o cambios en las estructuras de gestión, siendo menos importantes la integración con otros organismos (19,7% de los casos) y los procesos de desintegración (12,6%). Esta caracterización es relativamente similar para los países miembros del CIAT y de ALC (Cuadro 9 y Gráfico 3).

En el caso particular de los países del CIAT participantes en la encuesta, 29 de ellos realizaron reformas. En algunas AT, como en Guayana o Nigeria, dichas reformas alcanzaron múltiples ámbitos, mientras que otras, como en Ecuador o Kenia, fueron más focalizadas (Cuadro 10).

Gráfico 3: Porcentaje de países que han implementado reformas de las AT. Año 2022



Cuadro 9: Reformas implementadas en las AT. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Reformas	En ese caso, naturaleza de las reformas (*)						
		Rediseño interno	Racionalización / reconfiguración de la red de oficinas	Creación de nuevas oficinas	Cambios en las estructuras de gestión	Integración con otros organismos	Desintegración	Otros
ISORA	76,5	50,4	55,1	62,2	59,1	19,7	12,6	20,5
Miembros CIAT	80,6	48,3	62,1	51,7	65,5	20,7	13,8	17,2
América Latina y el Caribe	65,6	47,6	57,1	47,6	66,7	23,8	14,3	33,3
Ingreso Bajo	88,2	40,0	46,7	73,3	66,7	26,7	20,0	26,7
Ingreso Medio-bajo	78,0	56,3	68,8	81,3	50,0	21,9	9,4	21,9
Ingreso Medio-alto	81,3	46,2	46,2	59,0	56,4	15,4	12,8	23,1
Ingreso Alto	69,1	52,6	57,9	47,4	65,8	15,8	13,2	13,2

(*) Los % de naturaleza de las reformas son en relación a los países que las han implementado.

Cuadro 10: Reformas implementadas en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Reformas	En ese caso, naturaleza de las reformas							
		Rediseño interno	Racionalización / reconfiguración de la red de oficinas	Creación de nuevas oficinas	Cambios en las estructuras de gestión	Integración con otros organismos	Desintegración	Otros	
Angola	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Argentina	Sí	no	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Aruba	Sí	no	no	no	no	no	no	no	Sí
Barbados	Sí	Sí	no	Sí	no	no	no	no	no
Belice	Sí	Sí	no	no	Sí	Sí	no	no	no
Bermudas	Sí	Sí	Sí	no	Sí	no	no	no	no
Bolivia	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Canadá	Sí	no	Sí	no	Sí	Sí	no	no	no
Chile	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Colombia	Sí	no	Sí	Sí	Sí	no	no	no	no
Costa Rica	Sí	Sí	Sí	no	Sí	Sí	no	Sí	no
Ecuador	Sí	no	no	no	Sí	Sí	no	no	no
El Salvador	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
España	Sí	no	Sí	Sí	Sí	no	no	no	no
Estados Unidos	Sí	Sí	no	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Francia	Sí	Sí	Sí	no	Sí	Sí	Sí	no	no
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no	Sí	no
Guyana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	Sí
Honduras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no	no
India	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Kenia	Sí	no	no	no	no	no	Sí	no	no
Marruecos	Sí	no	Sí	Sí	Sí	no	no	no	no
México	Sí	no	Sí	no	no	Sí	no	Sí	Sí

(Continúa)

Cuadro 10: Reformas implementadas en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022 (Continuación)

Países CIAT	Reformas	En ese caso, naturaleza de las reformas						
		Rediseño interno	Racionalización / reconfiguración de la red de oficinas	Creación de nuevas oficinas	Cambios en las estructuras de gestión	Integración con otros organismos	Desintegración	Otros
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no
Países Bajos	Sí	no	no	no	Sí	no	Sí	no
Panamá	Sí	no	no	Sí	Sí	no	no	no
Paraguay	Sí	no	no	no	no	Sí	no	no
Perú	Sí	no	no	no	Sí	no	no	Sí
Portugal	Sí	no	Sí	no	no	no	no	no
Rep. Dominicana	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Surinam	Sí	no	no	no	no	no	no	Sí
Trinidad y Tobago	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Uruguay	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.

Nota: n.p. No procede

En cuanto a los factores que impulsaron estas reformas, los principales fueron las mejoras de eficiencia (en el 70,1% de los países de ISORA, 82,8% de los del CIAT y 81% de ALC) y la digitalización (70,9%, 65,5% y 61,9%, respectivamente). Los siguientes factores más relevantes en el conjunto de ISORA fueron la aparición de nuevas responsabilidades y requerimientos nacionales y/o internacionales (40,2% de los países en ambos casos). Esta última razón fue mucho menos importante entre los países del CIAT (27,6% de los casos), sucediendo lo contrario con los cambios en las políticas públicas, que fueron un factor impulsor de las reformas en casi la mitad (48,3%) de los países del CIAT que llevaron a cabo reformas, pero solo en el 37% de los países de ISORA. Por niveles de ingreso, es llamativo que la digitalización como factor impulsor de las reformas fue más importante

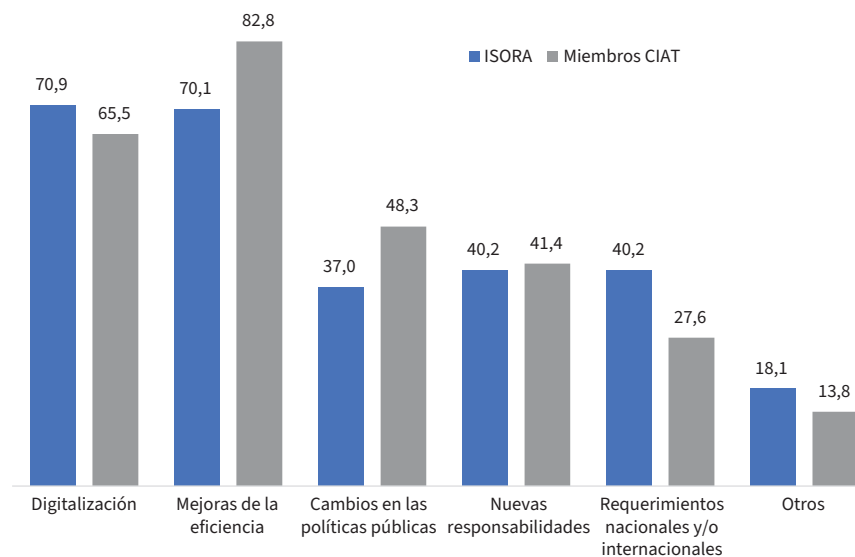
en los países de ingreso bajo y medio bajo que en los de alto y medio alto, lo que pone de manifiesto la convergencia en digitalización que se está produciendo, señalada en la versión general de este Panorama. Asimismo, la importancia de los requerimientos nacionales y/o internacionales como factor reformista decrece claramente a medida que aumenta el nivel de ingreso (Cuadro 11 y Gráfico 4).

En el caso particular de los países del CIAT, de nuevo la casuística es grande. Las reformas en algunas AT, como en Guatemala o Panamá, han estado impulsadas por múltiples factores, mientras que otras, como en Honduras o Paraguay, obedecieron a un número mucho más reducido de causas (Cuadro 12).

Cuadro 11: Factores que han impulsado las reformas implementadas en las AT. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Digitalización	Mejoras de la eficiencia	Cambios en las políticas públicas	Nuevas responsabilidades	Requerimientos nacionales y/o internacionales	Otros
ISORA	70,9	70,1	37,0	40,2	40,2	18,1
Miembros CIAT	65,5	82,8	48,3	41,4	27,6	13,8
América Latina y el Caribe	61,9	81,0	42,9	38,1	38,1	14,3
Ingreso Bajo	80,0	66,7	40,0	40,0	73,3	13,3
Ingreso Medio-bajo	78,1	71,9	46,9	50,0	46,9	25,0
Ingreso Medio-alto	56,4	64,1	30,8	33,3	35,9	17,9
Ingreso Alto	73,7	73,7	31,6	36,8	26,3	15,8

Nota: los porcentajes son en relación a los países que han implementado reformas

Gráfico 4: Factores que han impulsado las reformas implementadas en las AT. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022

Nota: los porcentajes son en relación a los países que han implementado reformas.

Cuadro 12: Factores que han impulsado las reformas implementadas en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Digitalización	Mejoras de la eficiencia	Cambios en las políticas públicas	Nuevas responsabilidades	Requerimientos nacionales y/o internacionales	Otros
Angola	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Argentina	Sí	Sí	no	no	Sí	no
Aruba	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Barbados	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Belize	Sí	Sí	no	no	no	no
Bermudas	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no
Bolivia	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no
Canadá	Sí	no	Sí	no	no	no
Chile	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Colombia	Sí	Sí	no	Sí	no	no
Costa Rica	no	Sí	no	no	no	Sí
Ecuador	no	no	no	Sí	no	no
El Salvador	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
España	Sí	Sí	no	no	Sí	no
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	no	no
Francia	Sí	Sí	no	Sí	no	no
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no

Países CIAT	Digitalización	Mejoras de la eficiencia	Cambios en las políticas públicas	Nuevas responsabilidades	Requerimientos nacionales y/o internacionales	Otros
Guyana	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Honduras	no	Sí	no	no	no	no
India	Sí	Sí	Sí	no	no	no
Italia	no	Sí	no	Sí	no	no
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no
Kenia	Sí	no	no	no	no	no
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no
México	no	Sí	Sí	no	no	no
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no
Países Bajos	no	no	no	no	no	Sí
Panamá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no
Paraguay	no	Sí	no	no	no	no
Perú	no	Sí	no	no	no	Sí
Portugal	no	Sí	no	no	no	no
Rep. Dominicana	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Surinam	no	no	no	no	no	Sí
Trinidad y Tobago	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Uruguay	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.

2. Gestión de recursos humanos

Junto a los recursos financieros y tecnológicos, los recursos humanos son fundamentales para que las AT puedan desarrollar su tarea. Los formularios especiales de la encuesta ISORA brindan una valiosa información acerca de diversos aspectos en este ámbito, que, de nuevo, permiten realizar comparaciones entre países y observar algunos hechos estilizados.

2.1 Autoridad en materia de recursos humanos y gestión del desempeño

Casi la totalidad de las AT participantes en ISORA (92,8%) tiene autoridad para determinar sus requisitos de empleo, cifra muy parecida a la de los países miembros del CIAT (91,7%) y algo mayor a la de ALC (87,5%). Sin

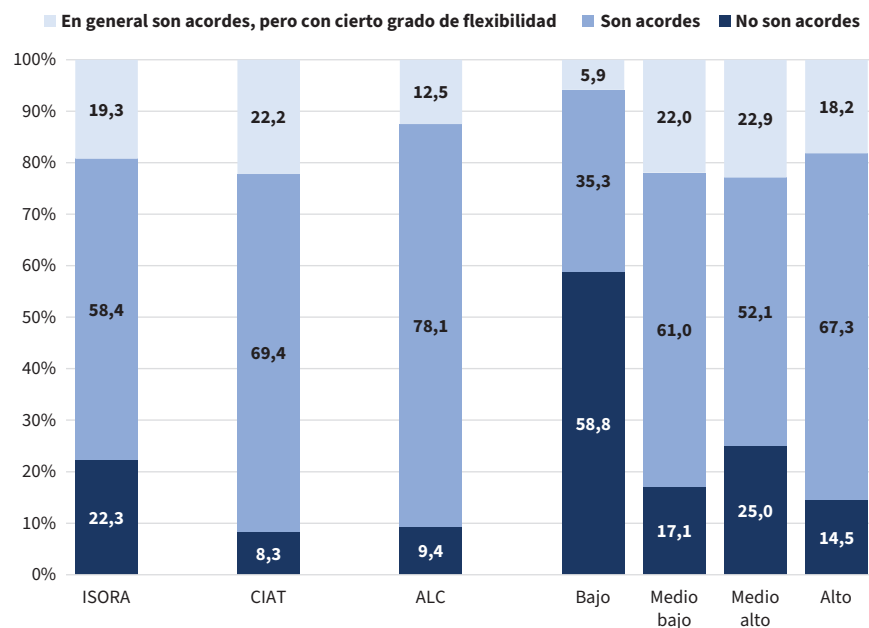
embargo, el porcentaje de países donde la AT puede nombrar nuevos empleados se reduce notablemente (73,5% para ISORA, 75% para CIAT y 53,1% para ALC), siendo las cifras aún menores respecto a la autoridad para asignar el personal a una banda salarial (52,4%, 52,8% y 37,5%, respectivamente) (Cuadro 13 y Gráfico 5). Por grupos de países según nivel de ingreso no se observa ninguna pauta reseñable.

Respecto a las escalas salariales de la AT, son totalmente acordes con las del sector público/civil en el 58,4% de los países de ISORA, cifra que asciende al 69,4% entre los países miembros del CIAT y al 78,1% en ALC. Aun siendo acordes con las del sector público/civil, las AT tienen algún grado de flexibilidad para fijar dichas escalas en el 19,3% de los países de ISORA, en el 22,2% de los países del CIAT y solo en el 12,5% de ALC. Por

Cuadro 13: Autoridad de las AT en materia de recursos humanos. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	La AT tiene autoridad para				Las escalas salariales son acordes con las del sector público/civil		
	Determinar requisitos de empleo	Nombrar nuevos empleados	Establecer capacidades y cualificaciones requeridas	Asignar el personal a una banda salarial	No	Sí	En general sí, pero con cierto grado de flexibilidad
ISORA	92,8	73,5	83,1	52,4	22,3	58,4	19,3
Miembros CIAT	91,7	75,0	83,3	52,8	8,3	69,4	22,2
América Latina y el Caribe	87,5	53,1	71,9	37,5	9,4	78,1	12,5
Ingreso Bajo	100,0	88,2	94,1	58,8	58,8	35,3	5,9
Ingreso Medio-bajo	87,8	68,3	70,7	43,9	17,1	61,0	22,0
Ingreso Medio-alto	91,7	77,1	83,3	56,3	25,0	52,1	22,9
Ingreso Alto	96,4	76,4	89,1	54,5	14,5	67,3	18,2

Gráfico 5: Relación entre las escalas salariales de la AT con las del sector público/civil. Porcentaje de países. Año 2022



el contrario, son muchos menos los países donde dichas escalas no son acordes con las del sector público/civil, en el 22,3% de los países de ISORA y en apenas el 8,3% de los del CIAT y el 9,4% de los de ALC. Atendiendo al nivel de ingreso de los países, cabe resaltar que las escalas salariales de la AT dejan de ser acordes con las del sector público/civil a medida que disminuye dicho nivel de ingresos: solo en el 14,5% de los países de ingreso alto frente al 58,8% de los de ingreso bajo.

En el caso particular de los países del CIAT, existen AT con amplia capacidad en materia de recursos humanos, como en Barbados, Brasil, Francia o Paraguay, frente a otras donde dicha autoridad abarca menos ámbitos (Angola, Costa Rica o Trinidad y Tobago). Respecto a la escala salarial de las AT, en la gran mayoría de países son acordes con las del sector público/civil, ya sea con o sin cierto de flexibilidad (Cuadro 14).

La gran mayoría de las AT participantes en ISORA (86,1%) dispone de un sistema de gestión del desempeño del personal, cifra aún superior en los países miembros del CIAT (91,7%) y algo menor en ALC (84,4%). Además, a medida que aumenta el ingreso de los países lo hace el número de ellos que cuenta con dicho sistema. Por su parte, en el 66,9% de las AT de ISORA

Cuadro 14: Autoridad de las AT en materia de recursos humanos. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Determinar requisitos de empleo	Nombrar nuevos empleados	Establecer capacidades y cualificaciones requeridas	Asignar el personal a una banda salarial	Las escalas salariales
Angola	Sí	No	No	No	En general acordes con las del sector público/civil, pero con cierto grado de flexibilidad
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	En general acordes con las del sector público/civil, pero con cierto grado de flexibilidad
Aruba	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Barbados	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Belice	Sí	No	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil
Bermudas	Sí	Sí	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil
Bolivia	Sí	Sí	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil

(Continúa)

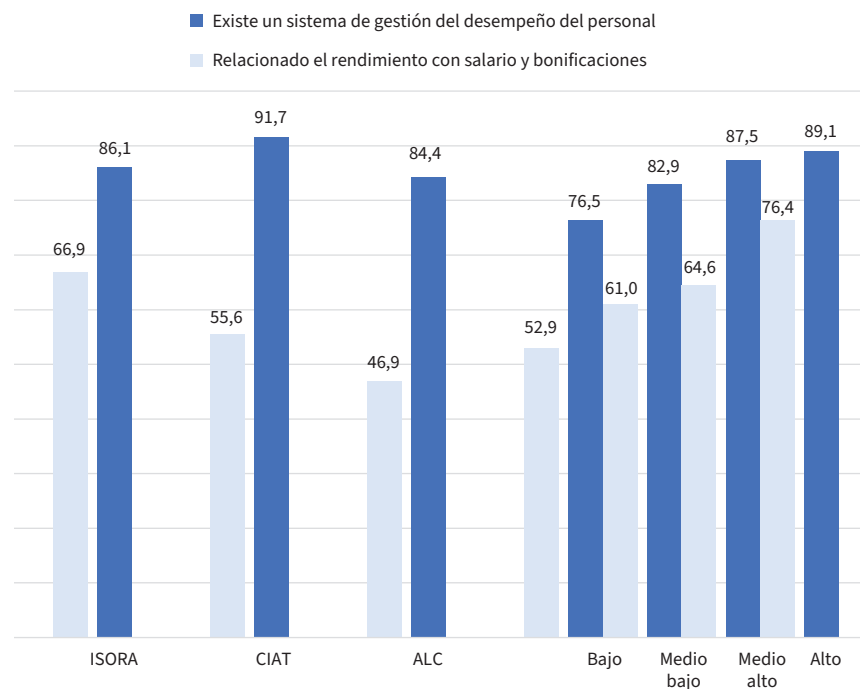
Cuadro 14: Autoridad de las AT en materia de recursos humanos. Países miembros del CIAT. Año 2022 (Continuación)

Países CIAT	Determinar requisitos de empleo	Nombrar nuevos empleados	Establecer capacidades y cualificaciones requeridas	Asignar el personal a una banda salarial	Las escalas salariales
Chile	Sí	Sí	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil
Colombia	Sí	Sí	Sí	No	No son acordes con las del sector público/civil
Costa Rica	No	Sí	No	No	Son acordes con las del sector público/civil
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
El Salvador	Sí	No	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil
España	Sí	No	Sí	No	En general acordes con las del sector público/civil, pero con cierto grado de flexibilidad
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí	En general acordes con las del sector público/civil, pero con cierto grado de flexibilidad
Guyana	Sí	Sí	Sí	Sí	No son acordes con las del sector público/civil
Honduras	No	No	Sí	Sí	No son acordes con las del sector público/civil
India	Sí	Sí	No	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Italia	Sí	Sí	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	En general acordes con las del sector público/civil, pero con cierto grado de flexibilidad
Marruecos	Sí	Sí	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	En general acordes con las del sector público/civil, pero con cierto grado de flexibilidad
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Panamá	No	No	No	No	Son acordes con las del sector público/civil
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí	En general acordes con las del sector público/civil, pero con cierto grado de flexibilidad
Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Son acordes con las del sector público/civil
Portugal	Sí	No	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	No	En general acordes con las del sector público/civil, pero con cierto grado de flexibilidad
Surinam	Sí	Sí	No	No	Son acordes con las del sector público/civil
Trinidad y Tobago	Sí	No	No	No	Son acordes con las del sector público/civil
Uruguay	Sí	No	Sí	No	Son acordes con las del sector público/civil

el rendimiento está relacionado con el salario y bonificaciones, cifra que baja hasta el 55,6% para CIAT y 46,9% para ALC, observándose de nuevo una relación positiva entre el nivel de ingreso de los países y el número de ellos donde existe dicha relación. Además, para aquellos países donde el rendimiento influye en el salario y bonificaciones, la potestad mayoritaria de la AT es otorgar una remuneración superior por buen desempeño (92,8% de los casos en ISORA, 80% en CIAT y 73,3% en ALC). Esta relación disminuye a medida que aumenta el nivel de ingreso de los países. Tras esta potestad, la siguiente más extendida es denegar el incremento anual por mal desempeño (58,6% de los países de ISORA donde se vinculan salarios con rendimiento, 55% en CIAT y 60% en ALC). Mucho menos extendida está la posibilidad de reducir salario por mal desempeño (28,8% en ISORA y 20% en CIAT y ALC), aunque sí se observa que esta posibilidad aumenta a medida que lo hace el ingreso de los países: 11,1% en los de ingreso bajo frente a 38,1% en los de ingreso alto (Cuadro 15).

En el caso particular de los países del CIAT, la gran mayoría de sus AT cuenta con un sistema de gestión del desempeño del personal y la vinculación más extendida entre rendimiento y bonificaciones es otorgar una remuneración superior por buen desempeño (Cuadro 16).

Gráfico 6: Sistema de gestión del desempeño y relación del rendimiento con salario y bonificaciones. Porcentaje de países. Año 2022



Cuadro 15: Gestión del desempeño en las AT. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Existe un sistema de gestión del desempeño del personal	Relacionado el rendimiento con salario y bonificaciones	En ese caso, puede (*)		
			Dar una remuneración superior por buen desempeño	Reducir el salario por mal desempeño	Denegar el incremento anual por mal desempeño
ISORA	86,1	66,9	92,8	28,8	58,6
Miembros CIAT	91,7	55,6	80,0	20,0	55,0
América Latina y el Caribe	84,4	46,9	73,3	20,0	60,0
Ingreso Bajo	76,5	52,9	100,0	11,1	44,4
Ingreso Medio-bajo	82,9	61,0	100,0	32,0	56,0
Ingreso Medio-alto	87,5	64,6	90,3	22,6	58,1
Ingreso Alto	89,1	76,4	88,1	38,1	59,5

(*) Los % son en relación a los países donde la AT relaciona el rendimiento con salario y bonificaciones.

Cuadro 16: Gestión del desempeño en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Existe un sistema de gestión del desempeño del personal	Relacionado el rendimiento con salario y bonificaciones	En ese caso, puede		
			Dar una remuneración superior por buen desempeño	Reducir el salario por mal desempeño	Denegar el incremento anual por mal desempeño
Angola	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Aruba	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Barbados	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Belice	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Bermudas	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Bolivia	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Canadá	Sí	Sí	Sí	No	No
Chile	Sí	Sí	Sí	No	No
Colombia	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Costa Rica	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Ecuador	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
El Salvador	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
España	Sí	Sí	Sí	No	No
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	No	No
Guatemala	No	No	n.p.	n.p.	n.p.

Países CIAT	Existe un sistema de gestión del desempeño del personal	Relacionado el rendimiento con salario y bonificaciones	En ese caso, puede		
			Dar una remuneración superior por buen desempeño	Reducir el salario por mal desempeño	Denegar el incremento anual por mal desempeño
Guyana	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Honduras	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
India	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Italia	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Jamaica	Sí	Sí	No	No	Sí
Kenia	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Marruecos	Sí	Sí	Sí	No	Sí
México	Sí	Sí	Sí	No	No
Nigeria	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	No	Sí	No	No	No
Paraguay	Sí	Sí	No	No	Sí
Perú	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Portugal	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Rep. Dominicana	Sí	No	n.p.	n.p.	n.p.
Surinam	No	No	n.p.	n.p.	n.p.
Trinidad y Tobago	Sí	Sí	No	No	Sí
Uruguay	Sí	Sí	Sí	No	No

2.2 Encuestas de personal

Algo más de la mitad de las AT participantes en ISORA (56,6%) realiza encuestas periódicas de personal sobre su actitud, opinión y satisfacción en el puesto de trabajo. Esta cifra es claramente superior en los países miembros del CIAT (63,9%) y el grupo de países de ingreso alto (63,6%) y, en menor medida, medio alto (58,3%), pero menor en ALC (50%). En casi todas estas encuestas se evalúa el compromiso del personal (90,4% en los países de ISORA que las realizan, 82,6% en CIAT y 75% en ALC). También, en una amplia mayoría se notifican los resultados al personal (81,9% en ISORA, 82,6% en CIAT y 81,3% en ALC). Por el contrario, son mucho menos habituales las encuestas sobre diversidad e inclusión

(24,1% de los países de ISORA, 27,8% de los del CIAT y apenas 6,3% de los de ALC) (Cuadro 17).

En el caso de los miembros del CIAT, existe un buen número de países donde no solo se realizan encuestas de personal, sino que también se evalúa su compromiso, se notifican los resultados y los empleados participan en el desarrollo y aplicación de planes de acción en respuesta a dichas evaluaciones. Esto sucede, por ejemplo, en Angola, Aruba, Canadá, Chile, Estados Unidos, México, Nigeria, Países Bajos y Paraguay. Mucho menos habituales son las encuestas sobre diversidad e inclusión, aunque las AT de diversos miembros del CIAT las realizan, como Canadá, Costa Rica, Italia, Kenia o México (Cuadro 18).

Cuadro 17: Encuestas de personal en las AT. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Realizan encuestas de personal	En ese caso, (*)			Encuestas sobre diversidad e inclusión
		Se evalúa el compromiso del personal	Se notifican los resultados al personal	Participan los empleados en el desarrollo y aplicación de planes de acción en respuesta a dichas evaluaciones	
ISORA	56,6	90,4	81,9	78,7	24,1
Miembros CIAT	63,9	82,6	82,6	82,6	27,8
América Latina y el Caribe	50,0	75,0	81,3	75,0	6,3
Ingreso Bajo	58,8	90,0	60,0	60,0	11,8
Ingreso Medio-bajo	46,3	78,9	73,7	73,7	19,5
Ingreso Medio-alto	58,3	92,9	78,6	75,0	18,8
Ingreso Alto	63,6	94,3	94,3	91,4	36,4

(*) Los % son en relación a los países donde la AT realiza encuestas.

Cuadro 18: Encuestas de personal en las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Realizan encuestas de personal	En ese caso,			Encuestas sobre diversidad e inclusión
		Se evalúa el compromiso del personal	Se notifican los resultados al personal	Participan los empleados en el desarrollo y aplicación de planes de acción en respuesta a dichas evaluaciones	
Angola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Argentina	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Aruba	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Barbados	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Belice	Sí	Sí	No	No	No
Bermudas	Sí	No	No	Sí	No
Bolivia	Sí	No	No	No	No
Brasil	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Costa Rica	No	n.p.	n.p.	n.p.	Sí
Ecuador	Sí	Sí	Sí	No	No
El Salvador	Sí	Sí	No	Sí	No
España	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	Sí	No	Sí	Sí	No

Países CIAT	Realizan encuestas de personal	En ese caso,			Encuestas sobre diversidad e inclusión
		Se evalúa el compromiso del personal	Se notifican los resultados al personal	Participan los empleados en el desarrollo y aplicación de planes de acción en respuesta a dichas evaluaciones	
Guyana	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Honduras	Sí	No	Sí	Sí	No
India	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Italia	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Perú	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Portugal	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Rep. Dominicana	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Surinam	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Trinidad y Tobago	No	n.p.	n.p.	n.p.	No
Uruguay	No	n.p.	n.p.	n.p.	No

2.3 Gestión de recursos humanos

Atendiendo a los elementos que forman el enfoque de gestión de recursos humanos, en primer lugar, el 71,1% de los países en ISORA tiene una estrategia como tal al respecto. Entre los países del CIAT el porcentaje es aún mayor (80,6%), mientras que es menor en ALC (65,6%). Entre las AT de los países del grupo de altos ingresos es más habitual contar con una estrategia de recursos humanos que en el resto de los grupos de ingreso.

En segundo lugar, una estrategia de capacitación para el personal de las AT está presente en el 82,5% de los países en ISORA, en la casi totalidad de los del CIAT (94,4%) y en el 81,3% de los de ALC. Entre los países de bajos ingresos es menos frecuente contar con una estrategia de capacitación, pero no se observan diferencias importantes entre los de ingreso medio y alto.

Por su parte, el 68,7% de las AT de los países en ISORA dispone de un plan de dotación de personal, un porcentaje notablemente más alto en los

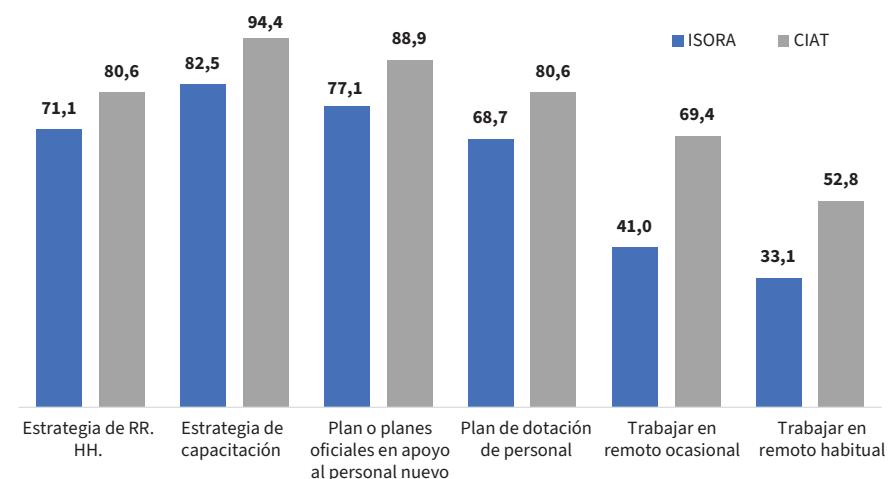
países del CIAT (80,6%) e inferior en ALC (56,3%). En general, a medida que aumenta el nivel de ingreso de los países también lo hace el porcentaje de ellos cuya AT cuenta con dicho plan. Respecto al personal nuevo, el 77,1% de los países en ISORA tiene algún plan oficial de apoyo al personal nuevo. La cifra es muy parecida en ALC (75%), mientras que entre los países del CIAT llega casi al 90% (88,9%).

Finalmente, en cuanto a la posibilidad que tiene el personal de las AT de trabajar en remoto (tan importante a raíz de la crisis del COVID19), hacerlo de forma ocasional es posible en el 41% de los países de ISORA, mientras que hacerlo de forma habitual lo es en el 33,1% de los casos. La posibilidad de trabajar en remoto es más frecuente entre los países del CIAT. En más de dos tercios de ellos (69,4%) es posible hacerlo de forma ocasional y en más de la mitad lo es de forma habitual (52,8%). En ALC las cifras son 56,3% y 37,5%, respectivamente. Por grupos de ingreso, ya sea de forma habitual u ocasional, crece muy rápidamente a medida que lo hace el ingreso de los países (Cuadro 19 y Gráfico 7).

Cuadro 19: Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	El enfoque de gestión de recursos humanos incluye					
	Estrategia de RR. HH.	Estrategia de capacitación	Plan o planes oficiales en apoyo al personal nuevo	Plan de dotación de personal	Trabajar en remoto ocasional	Trabajar en remoto habitual
ISORA	71,1	82,5	77,1	68,7	41,0	33,1
Miembros CIAT	80,6	94,4	88,9	80,6	69,4	52,8
América Latina y el Caribe	65,6	81,3	75,0	56,3	56,3	37,5
Ingreso Bajo	70,6	76,5	58,8	58,8	17,6	5,9
Ingreso Medio-bajo	61,0	85,4	85,4	65,9	14,6	7,3
Ingreso Medio-alto	72,9	81,3	75,0	64,6	31,3	27,1
Ingreso Alto	80,0	83,6	81,8	78,2	78,2	67,3

Gráfico 7: Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos. Porcentaje de países en ISORA y en CIAT. Año 2022



En el caso de los países del CIAT, como es habitual, las diferencias entre ellos son grandes (Cuadro 20). En algunos existen los seis elementos considerados en la estrategia de recursos humanos de sus AT, tal como sucede en Barbados, Colombia, Estados Unidos o Uruguay. En otros, la presencia de dichos elementos es considerablemente menor.

Respecto a la evaluación de las necesidades (presentes y futuras) en términos de competencias del personal de las AT, lo lleva a cabo el 56%

de los países en ISORA, cifra algo menor en ALC (50%) y notablemente superior entre los países del CIAT (63,9%). En casi la mitad de los países de ISORA (48,2%) existen programas específicos de gestión de liderazgo y talento, siendo, de nuevo, la cifra algo menor en ALC (40,6%) y superior en los países del CIAT (55,6%). De igual modo, en casi la mitad de los países de ISORA la transferencia de conocimientos es personalizada y se documenta (45,8% y 49,4% de los casos, respectivamente). Los porcentajes son muy parecidos en los países del

Cuadro 20: Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	El enfoque de gestión de recursos humanos incluye					
	Estrategia de RR. HH.	Estrategia de capacitación	Plan o planes oficiales en apoyo al personal nuevo	Plan de dotación de personal	Remoto ocasional	Remoto habitual
Angola	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Aruba	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Barbados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Belice	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
Bermudas	No	No	No	No	Sí	Sí
Bolivia	No	Sí	Sí	Sí	No	No
Brasil	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Ecuador	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
El Salvador	Sí	Sí	Sí	No	n.d.	n.d.
España	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Países CIAT	El enfoque de gestión de recursos humanos incluye					
	Estrategia de RR. HH.	Estrategia de capacitación	Plan o planes oficiales en apoyo al personal nuevo	Plan de dotación de personal	Remoto ocasional	Remoto habitual
Guyana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Honduras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
India	No	Sí	Sí	Sí	n.d.	n.d.
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	n.d.	n.d.
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	n.d.	n.d.
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	n.d.	n.d.
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	No	Sí	Sí	Sí	n.d.	n.d.
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Perú	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Surinam	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Trinidad y Tobago	No	No	No	No	Sí	Sí
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

CIAT (52,8% y 50%, respectivamente) e inferiores en ALC (40,6% y 37,5%, respectivamente). Asimismo, cabe señalar que existe una política oficial de diversidad en el 65,7% de las AT de los países en ISORA, 56,3% de ALC y 75% del CIAT. En general, estos cinco elementos de la gestión de recursos humanos son más habituales a medida que crece el ingreso de los países (Cuadro 21).

Al igual que antes, las diferencias entre los países del CIAT en estos cinco elementos son grandes (Cuadro 22). En algunos existen todos ellos, como en Belice, Francia o Kenia, mientras que en otros su presencia es menor.

Finalmente, dentro de la gestión de recursos humanos, es interesante señalar que en la encuesta ISORA también se pregunta por la aplicación por parte de la AT de competencias específicas en materia de ciencias

del comportamiento, diseño de interfaz de usuario y ciencia de datos. Esta última es la más habitual en el conjunto de países ISORA, la aplica el 47% de las AT, seguida por el diseño de interfaz de usuario (44%) y, por último, las ciencias del comportamiento (23,5%). Entre los países del CIAT los porcentajes son superiores en todos los casos: ciencias del comportamiento (27,8%), diseño de interfaz de usuario (63,9%) y ciencia de datos (61,1%). Por su parte, en ALC dichos porcentajes son 25%, 43,8% y 40,6%, respectivamente. La aplicación por parte de las AT de estas tres competencias específicas es más habitual a medida que crece el ingreso de los países (Cuadro 23 y Gráfico 8).

Entre los países del CIAT la aplicación de estas tres competencias específicas es variada (Cuadro 24). En Brasil, Chile, Honduras o México se aplican todas ellas, mientras que en otros su presencia es menor.

Cuadro 21: Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos II. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Se evalúan las necesidades en términos de competencias presentes y futuras	Existen programas específicos de gestión del liderazgo y el talento	Transferencia de conocimientos personalizada	Se documenta la transferencia de conocimientos	Política de diversidad oficial
ISORA	56,0	48,2	45,8	49,4	65,7
Miembros CIAT	63,9	55,6	52,8	50,0	75,0
América Latina y el Caribe	50,0	40,6	40,6	37,5	56,3
Ingreso Bajo	52,9	35,3	17,6	41,2	64,7
Ingreso Medio-bajo	46,3	41,5	39,0	39,0	63,4
Ingreso Medio-alto	56,3	47,9	45,8	45,8	58,3
Ingreso Alto	65,5	61,8	58,2	61,8	76,4

Cuadro 22: Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos II. Países miembros del CIAT. Año 2022

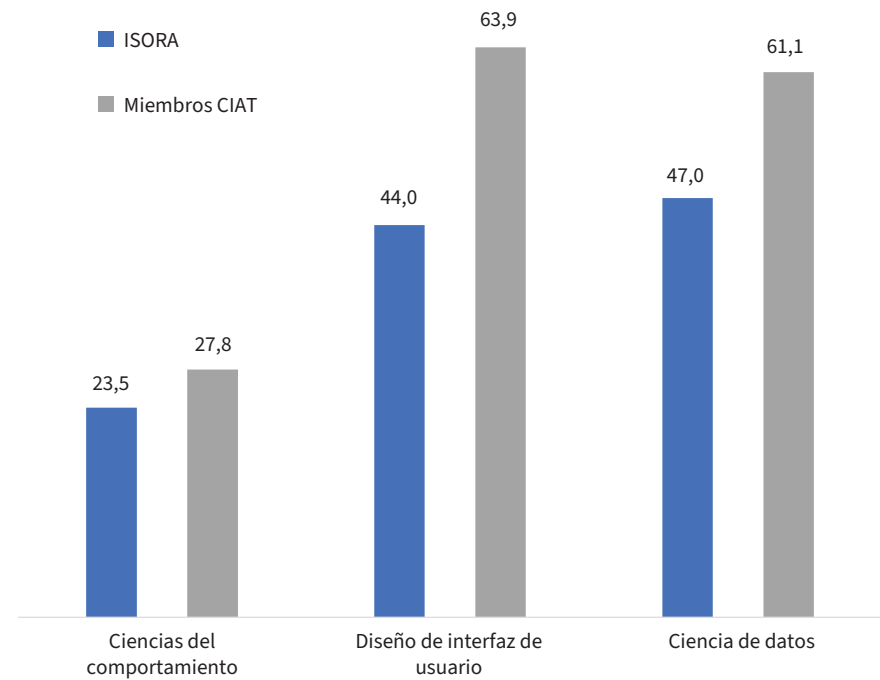
Países CIAT	Se evalúan las necesidades en términos de competencias presentes y futuras	Existen programas específicos de gestión del liderazgo y el talento	Transferencia de conocimientos personalizada	Se documenta la transferencia de conocimientos	Política de diversidad oficial
Angola	Sí	No	No	No	No
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Barbados	Sí	Sí	No	Sí	No
Belice	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Bermudas	No	No	Sí	Sí	No
Bolivia	No	No	No	No	No
Brasil	Sí	Sí	No	Sí	No
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Chile	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	No	No	No	No	Sí
Ecuador	No	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	No	No	No	No	Sí
España	No	Sí	Sí	No	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	No	No	No	No	Sí

Países CIAT	Se evalúan las necesidades en términos de competencias presentes y futuras	Existen programas específicos de gestión del liderazgo y el talento	Transferencia de conocimientos personalizada	Se documenta la transferencia de conocimientos	Política de diversidad oficial
Guyana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Honduras	Sí	No	Sí	No	No
India	No	Sí	No	No	Sí
Italia	Sí	No	No	No	Sí
Jamaica	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	No	No	No	Sí
México	Sí	Sí	No	No	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	No	No	Sí	No	Sí
Paraguay	No	No	No	Sí	Sí
Perú	Sí	Sí	No	No	Sí
Portugal	Sí	No	Sí	No	Sí
Rep. Dominicana	No	Sí	Sí	No	No
Surinam	Sí	No	No	No	Sí
Trinidad y Tobago	No	No	No	No	No
Uruguay	Sí	No	No	Sí	Sí

Cuadro 23: Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos III. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Aplica la AT las siguientes competencias específicas		
	Ciencias del comportamiento	Diseño de interfaz de usuario	Ciencia de datos
ISORA	23,5	44,0	47,0
Miembros CIAT	27,8	63,9	61,1
América Latina y el Caribe	25,0	43,8	40,6
Ingreso Bajo	5,9	23,5	35,3
Ingreso Medio-bajo	14,6	39,0	39,0
Ingreso Medio-alto	27,1	39,6	41,7
Ingreso Alto	34,5	60,0	63,6

Gráfico 8: Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos II. Porcentaje de países en ISORA y en CIAT. Año 2022



Cuadro 24: Elementos del enfoque de gestión de recursos humanos IV. Países miembros del CIAT. Año 2022

Grupos de Países	Aplica la AT las siguientes competencias específicas		
	Ciencias del comportamiento	Diseño de interfaz de usuario	Ciencia de datos
Angola	No	No	No
Argentina	No	Sí	Sí
Aruba	No	Sí	Sí
Barbados	No	Sí	No
Belice	No	Sí	Sí
Bermudas	No	No	No
Bolivia	No	No	No
Brasil	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	No	No	No
Ecuador	Sí	No	No
El Salvador	No	No	No
España	No	Sí	Sí
Estados Unidos	No	Sí	Sí
Francia	No	Sí	Sí
Guatemala	Sí	Sí	Sí

Grupos de Países	Aplica la AT las siguientes competencias específicas		
	Ciencias del comportamiento	Diseño de interfaz de usuario	Ciencia de datos
Guyana	No	Sí	Sí
Honduras	Sí	Sí	Sí
India	No	No	No
Italia	No	No	Sí
Jamaica	No	No	Sí
Kenia	No	Sí	Sí
Marruecos	No	Sí	Sí
México	Sí	Sí	Sí
Nigeria	No	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí
Panamá	No	No	No
Paraguay	No	No	No
Perú	Sí	Sí	Sí
Portugal	No	Sí	Sí
Rep. Dominicana	No	No	No
Surinam	No	Sí	No
Trinidad y Tobago	No	Sí	No
Uruguay	No	No	No

3. Segmentación de contribuyentes y gestión del riesgo de cumplimiento

El tercer bloque de la edición de este Panorama acerca de los formularios especiales de ISORA recoge información sobre la segmentación de contribuyentes y la gestión del riesgo de cumplimiento. A continuación, se presentan los principales resultados.

3.1 Segmentación de los contribuyentes

Dada su importancia en términos recaudatorios, la técnica de segmentación más difundida está constituida por las unidades o programas especiales para grandes contribuyentes (UGC), presentes en el 85,5% de los países participantes en los formularios especiales de ISORA, en el 94,4% de los países del CIAT y en el 87,5% de los países de ALC. Además, la presencia de las UGC es comparativamente mayor en los países de ingreso bajo y medio alto que en los otros dos grupos.

A la hora de definir qué es un gran contribuyente, el criterio más habitual es el volumen de operaciones / facturación, empleado por el 88,7% de los países de ISORA que tienen una UGC, el 79,4% de los países del CIAT y el 78,6% de los países de ALC. En segundo lugar y tercer lugar se encuentran el sector y el ingreso (57,7% y 42,3% de los países de ISORA), aunque tanto entre los miembros del CIAT (58,8% y 67,6%, respectivamente) como en ALC (57,1% y 82,1%, respectivamente) el orden se invierte y, de hecho, para ALC el ingreso es el criterio más generalizado para calificar como gran contribuyente. Por su parte, los activos y el número de empleados se usan menos como criterio tanto en el conjunto de ISORA como entre los miembros del CIAT y de ALC. Por el contrario, los impuestos (pagados o determinados) y las entidades asociadas se emplean mucho más entre los miembros del CIAT y en ALC que en el conjunto de ISORA. Además, ese último criterio (entidades asociadas) es el único que muestra una clara tendencia a ser utilizado a medida que aumenta el nivel de ingreso de los países (Cuadro 25).

Cuadro 25: Presencia de las unidades de grandes contribuyentes y criterios empleados para definirlos. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Tiene UGC	Criterios para calificar como GC (*)						
		Volumen de operaciones / facturación	Sector / actividad económicos	Impuestos (determinados / pagados)	Activos	Entidades asociadas	Número de empleados	Ingreso
ISORA	85,5	88,7	57,7	41,5	26,8	23,2	18,3	42,3
Miembros CIAT	94,4	79,4	58,8	52,9	38,2	41,2	20,6	67,6
América Latina y el Caribe	87,5	78,6	57,1	71,4	39,3	39,3	17,9	82,1
Ingreso Bajo	100,0	94,1	64,7	29,4	29,4	11,8	23,5	23,5
Ingreso Medio-bajo	85,4	94,3	57,1	34,3	20,0	11,4	11,4	42,9
Ingreso Medio-alto	95,8	80,4	50,0	54,3	26,1	21,7	15,2	56,5
Ingreso Alto	74,5	90,2	63,4	39,0	31,7	39,0	24,4	29,3

(*) Los % son en relación a los países que tienen UGC.

Por otro lado, los esquemas para contribuyentes de patrimonio neto elevado (CPNE) están presentes en el 28,9% de los países de ISORA participantes en los formularios especiales de la encuesta. En los países del CIAT, ese porcentaje se eleva hasta el 47,2%, mientras que para ALC la cifra es muy parecida (28,1%). Cabe destacar, además, que la existencia de estos esquemas es mucho menor en los países de ingreso bajo que en el resto.

En cuanto a los criterios empleados para definir qué es un CPNE, los dos más habituales, con diferencia, son los activos o patrimonio y el ingreso: 87,5% y 72,9% de los casos, respectivamente, en los países de ISORA que tienen una unidad de CPNE, 94,1% y 82,4%, respectivamente, en los países del CIAT y 88,9% en ambos casos en ALC. A gran distancia (aproximadamente una tercera parte de los países de ISORA con unidad de CPNE y entre una cuarta y quinta parte de los del CIAT y de ALC) se encuentran los criterios de personalidad destacada y de director o accionista perteneciente al programa de grandes contribuyentes. No obstante, cabe subrayar que estos dos criterios se utilizan mucho más a medida que se reduce el nivel de ingreso de los países (Cuadro 27).

Las unidades de CPNE estaban presentes en 2022 en 17 países del CIAT y los criterios empleados para definirlos son, con mucha diferencia el volumen de activos / patrimonio y el ingreso, aunque hay países, como Francia, Jamaica o Portugal que también emplean los de personalidad destacada y/o de director o accionista perteneciente al programa de grandes contribuyentes (Cuadro 28).

Finalmente, los regímenes simplificados para pequeños contribuyentes están presentes en casi dos tercios de los países de ISORA (65,7%), mientras que en los países del CIAT esa cifra se eleva hasta el 72,2% y en ALC baja al 50%. Además, estos regímenes simplificados son mucho más habituales a medida que baja el nivel de ingreso de los países.

Cuadro 27: Presencia de las unidades de contribuyentes de patrimonio neto elevado y criterios empleados para definirlos. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Tiene UCPNE	Criterios para calificar como CPNE (*)			
		Activos / patrimonio	Ingreso	Personalidad destacada	Director o accionista perteneciente al programa de GC
ISORA	28,9	87,5	72,9	31,3	33,3
Miembros CIAT	47,2	94,1	82,4	29,4	23,5
América Latina y el Caribe	28,1	88,9	88,9	22,2	22,2
Ingreso Bajo	11,8	100,0	50,0	50,0	50,0
Ingreso Medio-bajo	31,7	69,2	69,2	30,8	38,5
Ingreso Medio-alto	31,3	93,3	86,7	33,3	40,0
Ingreso Alto	32,7	94,4	66,7	27,8	22,2

(*) Los % son en relación a los países que tienen UGC.

En cuanto a los tipos de régimen simplificado, el más habitual, es el proporcional de facturación: 66,1% en los países de ISORA que tienen régimen simplificado para pequeños contribuyentes, 57,7% en los países del CIAT y 50% en ALC. La participación simplificada en regímenes ordinarios también es relativamente habitual: 28,4% en los países de ISORA que tienen régimen simplificado, 38,5% en los países del CIAT y 25% en ALC. Cabe destacar, además, que los regímenes basados en indicadores y de patente simple son bastante más utilizados en los países de ingreso alto y medio alto (Cuadro 29).

En el caso particular de los países del CIAT, 26 de ellos tenían algún tipo de régimen simplificado para pequeños contribuyentes, siendo el más habitual el proporcional de facturación (Cuadro 30).

Cuadro 28: Presencia de las unidades de contribuyentes de patrimonio neto elevado y criterios empleados para definirlos. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Tiene UCPNE	Criterios para calificar como CPNE			
		Activos / patrimonio	Ingreso	Personalidad destacada	Director o accionista perteneciente al programa de GC
Angola	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Argentina	No	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Aruba	n.a.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Barbados	Sí	No	Sí	Sí	No
Belice	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Bermudas	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Bolivia	Sí	Sí	Sí	No	No
Brasil	Sí	Sí	Sí	No	No
Canadá	Sí	Sí	No	No	No
Chile	Sí	Sí	Sí	No	No
Colombia	Sí	Sí	Sí	No	No
Costa Rica	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Ecuador	Sí	Sí	No	No	No
El Salvador	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
España	Sí	Sí	Sí	No	No
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	No	No
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Guatemala	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.

Países CIAT	Tiene UCPNE	Criterios para calificar como CPNE			
		Activos / patrimonio	Ingreso	Personalidad destacada	Director o accionista perteneciente al programa de GC
Guyana	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Honduras	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
India	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Italia	Sí	Sí	Sí	No	No
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Marruecos	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
México	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Nigeria	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Países Bajos	Sí	Sí	No	No	Sí
Panamá	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Paraguay	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Perú	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Surinam	Sí	Sí	Sí	No	No
Trinidad y Tobago	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Uruguay	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.

Cuadro 29: Presencia y tipos de regímenes simplificados para pequeños contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Tiene régimen simplificado para pequeños contribuyentes	Tipos de régimen simplificado (*)					
		Proporcional de facturación	Forfait (acordado)	Basado en indicadores	Patente simple	Participación simplificada en regímenes ordinarios	Otros
ISORA	65,7	66,1	14,7	12,8	13,8	28,4	25,7
Miembros CIAT	72,2	57,7	7,7	19,2	19,2	38,5	38,5
América Latina y el Caribe	50,0	50,0	12,5	12,5	31,3	25,0	43,8
Ingreso Bajo	82,4	85,7	35,7	0,0	0,0	28,6	14,3
Ingreso Medio-bajo	82,9	67,6	8,8	8,8	8,8	20,6	20,6
Ingreso Medio-alto	68,8	63,6	15,2	18,2	24,2	30,3	27,3
Ingreso Alto	49,1	55,6	11,1	18,5	14,8	37,0	37,0

(*) Los % son en relación a los países que tienen regímenes simplificados

Cuadro 30: Presencia y tipos de regímenes simplificados para pequeños contribuyentes. Países miembros del CIAT. Año 2022

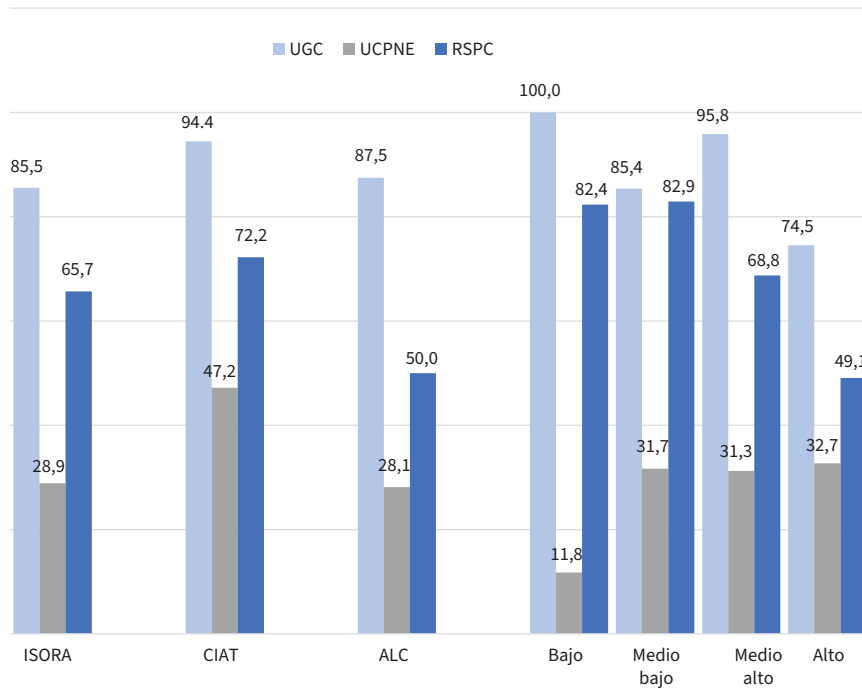
Países CIAT	Tiene régimen simplificado para pequeños contribuyentes	Tipo de régimen simplificado					
		Proporcional de facturación	Forfait (acordado)	Basado en indicadores	Patente simple	Participación simplificada en regímenes ordinarios	Otros
Angola	Sí	No	No	Sí	No	No	No
Argentina	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
Aruba	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Barbados	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Belice	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Bermudas	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Bolivia	Sí	No	No	No	No	No	Sí
Brasil	Sí	No	No	No	No	No	Sí
Canadá	Sí	No	No	No	No	Sí	No
Chile	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí

(Continúa)

Cuadro 30: Presencia y tipos de regímenes simplificados para pequeños contribuyentes. Países miembros del CIAT. Año 2022 (Continuación)

Países CIAT	Tiene régimen simplificado para pequeños contribuyentes	Tipo de régimen simplificado					
		Proporcional de facturación	Forfait (acordado)	Basado en indicadores	Patente simple	Participación simplificada en regímenes ordinarios	Otros
Colombia	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No
Costa Rica	Sí	No	No	No	No	No	Sí
Ecuador	Sí	No	No	No	No	No	Sí
El Salvador	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
España	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Estados Unidos	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Francia	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No
Guatemala	Sí	No	Sí	No	No	No	No
Guyana	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Honduras	Sí	Sí	No	No	No	No	No
India	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No
Italia	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí
Jamaica	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Kenia	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No
Marruecos	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No
México	Sí	No	No	No	No	No	Sí
Nigeria	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí
Países Bajos	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Panamá	Sí	Sí	No	No	No	No	No
Paraguay	Sí	No	No	No	No	No	Sí
Perú	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No
Portugal	Sí	No	No	Sí	No	No	No
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
Surinam	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Trinidad y Tobago	No	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Uruguay	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No

Gráfico 9: Presencia de unidad de grandes contribuyentes, de unidad de contribuyentes con patrimonio neto elevado y de régimen simplificado para pequeños contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022



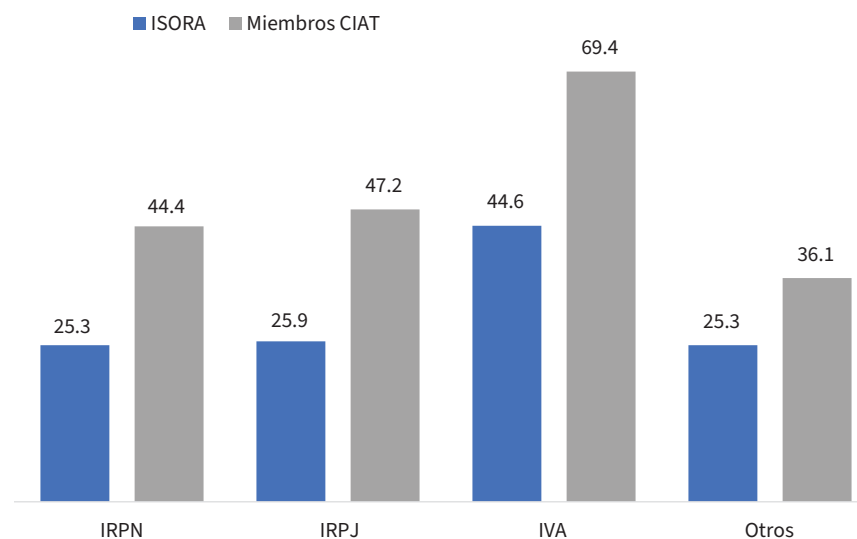
3.2 Gestión de riesgo de cumplimiento

En 2022 el 75,3% de los participantes en ISORA tenía una estrategia oficial de gestión del riesgo de cumplimiento y de ellos la práctica totalidad (96%) disponía de un método formal para identificar, evaluar y priorizar los principales riesgos. En los países del CIAT los porcentajes eran aún mayores (80,6% y 96,6%, respectivamente), mientras que en ALC eran ligeramente inferiores (71,9% y 91,3%, respectivamente). Además, el 55,4% de los participantes en ISORA contaba con personal especializado en auditoría para tributación internacional y un porcentaje algo menor (48,8%) celebraba acuerdos anticipados de precios. De nuevo, ambas cifras eran superiores entre los países del CIAT (75% y 61,1%, respectivamente) y ligeramente inferiores en ALC (53,1% y 40,6%, respectivamente). Además, tanto la presencia de personal especializado en auditoría para tributación internacional como los acuerdos anticipados de precios son más habituales a medida que aumenta el nivel de ingreso de los países.

Respecto a las estimaciones periódicas de la brecha tributaria, las más frecuentes son las realizadas en el IVA (44,6% de las AT de ISORA), mientras que en el impuesto sobre la renta de personas naturales (IRPN), de personas jurídicas (IRPJ) y en otros impuestos la cifra baja hasta alrededor del 25% en los tres casos. Tanto en los países del CIAT como de ALC es más frecuente realizar estimaciones de brecha en todos los casos: 44,4% (IRPN), 47,2 (IRPJ), 69,4% (IVA) y 36,1% (otros impuestos) de los países del CIAT las realizan; y 28,1% (IRPN), 34,4 (IRPJ), 56,3% (IVA) y 28,1% (otros impuestos) en ALC (Cuadro 31 y Gráfico 10).

Cuadro 31: Gestión de riesgo de cumplimiento. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Tiene estrategia oficial de gestión del riesgo de cumplimiento	En ese caso, método formal para identificar, evaluar y priorizar los principales riesgos	Cuenta con personal especializado en auditoría para tributación internacional	Celebra acuerdos anticipados de precios	Estimaciones periódicas de la brecha tributaria			
					IRPN	IRPJ	IVA	Otros
ISORA	75,3	96,0	55,4	48,8	25,3	25,9	44,6	25,3
Miembros CIAT	80,6	96,6	75,0	61,1	44,4	47,2	69,4	36,1
América Latina y el Caribe	71,9	91,3	53,1	40,6	28,1	34,4	56,3	28,1
Ingreso Bajo	64,7	90,9	35,3	23,5	17,6	17,6	35,3	29,4
Ingreso Medio-bajo	73,2	96,7	48,8	31,7	24,4	26,8	43,9	24,4
Ingreso Medio-alto	79,2	92,1	50,0	50,0	20,8	27,1	37,5	16,7
Ingreso Alto	78,2	100,0	74,5	72,7	32,7	27,3	54,5	30,9

Gráfico 10: Realizan estimaciones periódicas de la brecha tributaria Porcentaje de países en ISORA y en CIAT Año 2022

Por otro lado, dentro de los desafíos relacionados al riesgo de cumplimiento en cuestiones de tributación internacional, los mayores en el conjunto de ISORA son contratar y retener al personal adecuado (el 94% y el 94,6% de los participantes en la encuesta los considera desafíos complicados o muy complicados). No se hallan lejos otros como obtener datos para determinar, analizar y gestionar el riesgo de cumplimiento (89,2% de los países lo considera complicado o muy complicado), utilizar esos datos (81,3%), elaborar un plan eficaz de mejora del cumplimiento (84,3%), disponer de un marco legislativo adecuado para los riesgos de

cumplimiento internacionales (80,1%) y crear una estructura orgánica eficaz para riesgos de cumplimiento internacionales (81,3%). Para los países de ALC los porcentajes son similares, mientras que para los miembros del CIAT son ligeramente menores, aunque en cualquier caso elevados (Cuadro 33).

En cuanto a los países miembros del CIAT, en la mayoría de ellos se considera que la gran parte de estos desafíos son complicados o muy complicados (Cuadro 34).

Cuadro 33: Gestión de riesgo de cumplimiento II. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Desafío complicado o muy complicado con relación al riesgo de cumplimiento en cuestiones de tributación internacional						
	Contratar a personal adecuado	Retener a personal adecuado	Obtener datos	Utilizar datos	Elaborar un plan eficaz	Disponer de un marco legislativo adecuado	Crear una estructura orgánica eficaz
ISORA	94,0	94,6	89,2	81,3	84,3	80,1	81,3
Miembros CIAT	94,4	91,7	86,1	75,0	75,0	77,8	83,3
América Latina y el Caribe	100,0	96,9	93,8	81,3	81,3	78,1	81,3
Ingreso Bajo	82,4	82,4	76,5	76,5	82,4	64,7	64,7
Ingreso Medio-bajo	90,2	90,2	90,2	78,0	82,9	80,5	78,0
Ingreso Medio-alto	95,8	100,0	91,7	85,4	85,4	81,3	83,3
Ingreso Alto	98,2	96,4	89,1	80,0	83,6	81,8	85,5

Cuadro 34: Gestión de riesgo de cumplimiento II. Países miembros del CIAT. Año 2022

Grupos de Países	Contratar a personal adecuado	Retener a personal adecuado	Obtener datos	Utilizar datos	Elaborar un plan eficaz	Disponer de un marco legislativo adecuado	Crear una estructura orgánica eficaz
Angola	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado
Argentina	Muy complicado	Complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado
Aruba	Muy complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado	Complicado	Complicado	Complicado
Barbados	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado
Belize	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado
Bermudas	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado
Bolivia	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado
Brasil	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado
Canadá	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Complicado
Chile	Complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado	Complicado	Complicado	Complicado
Colombia	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado
Costa Rica	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Complicado
Ecuador	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado
El Salvador	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado
España	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Muy complicado
Estados Unidos	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Complicado
Francia	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado
Guatemala	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado
Guyana	Complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado	Complicado	Complicado
Honduras	Complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado	Complicado	Muy complicado	Complicado
India	Complicado	Complicado	Nada complicado	Complicado	Nada complicado	Complicado	Complicado
Italia	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado
Jamaica	Muy complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado	Muy complicado	Muy complicado
Kenia	Complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado	Complicado
Marruecos	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Complicado
México	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado

(Continúa)

Cuadro 34: Gestión de riesgo de cumplimiento II. Países miembros del CIAT. Año 2022 (Continuación)

Grupos de Países	Contratar a personal adecuado	Retener a personal adecuado	Obtener datos	Utilizar datos	Elaborar un plan eficaz	Disponer de un marco legislativo adecuado	Crear una estructura orgánica eficaz
Nigeria	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Complicado
Países Bajos	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Nada complicado	Complicado
Panamá	Complicado	Nada complicado	Complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado	Complicado
Paraguay	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado
Perú	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Complicado
Portugal	Muy complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado
Rep. Dominicana	Complicado	Complicado	Nada complicado	Nada complicado	Nada complicado	Complicado	Complicado
Surinam	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado
Trinidad y Tobago	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Muy complicado	Complicado	Muy complicado
Uruguay	Complicado	Complicado	Complicado	Complicado	Muy complicado	Nada complicado	Nada complicado

Con relación a los elementos que incluye el procedimiento general en materia de cumplimiento, una amplísima mayoría de los países en ISORA, del CIAT y de ALC permite a los contribuyentes corregir de forma voluntaria errores u omisiones en sus declaraciones y recuerda e insta a cumplir las obligaciones tributarias: 92,2% y 95,2%, respectivamente, de los países en ISORA; 91,7% y 94,4%, respectivamente, de los miembros del CIAT; y 93,8% en ambos casos de los países de ALC. Asimismo, responder de forma proporcionada al incumplimiento, asegurarse de que los contribuyentes se beneficien si declaran de forma temprana errores u omisiones y cooperan

plenamente con la administración, así como disponer de o estar elaborando un marco formal para las intervenciones en materia de cumplimiento son otros de los elementos habituales en dicha materia: alrededor de tres cuartas partes de los países los incluyen en el conjunto de ISORA, algo más en el CIAT en el último y un poco menos en ALC en los dos primeros (Cuadro 35).

En cuanto a los países miembros del CIAT, muchos de ellos cuentan con todos estos elementos, por ejemplo, Colombia, Marruecos, Nigeria, Portugal o Surinam (Cuadro 36).

Cuadro 35: Elementos incluidos en el procedimiento general de las AT en materia de cumplimiento. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Respuesta proporcionada	Corrección voluntaria	Beneficio por declaración temprana y cooperación	Recordar e instar a cumplir las obligaciones tributarias	Marco formal para las intervenciones en cumplimiento, o en elaboración
ISORA	75,9	92,2	71,1	95,2	74,7
Miembros CIAT	72,2	91,7	77,8	94,4	88,9
América Latina y el Caribe	56,3	93,8	65,6	93,8	75,0
Ingreso Bajo	82,4	82,4	70,6	94,1	70,6
Ingreso Medio-bajo	78,0	82,9	70,7	97,6	68,3
Ingreso Medio-alto	66,7	97,9	70,8	91,7	75,0
Ingreso Alto	80,0	96,4	72,7	96,4	81,8

Cuadro 36: Elementos incluidos en el procedimiento general de las AT en materia de cumplimiento. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Respuesta proporcionada	Corrección voluntaria	Beneficio por declaración temprana y cooperación	Recordar e instar a cumplir las obligaciones tributarias	Marco formal para las intervenciones en cumplimiento, o en elaboración
Angola	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Argentina	No	Sí	No	No	No
Aruba	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Barbados	No	Sí	No	Sí	Sí
Belice	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Bermudas	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Bolivia	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Brasil	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

(Continúa)

Cuadro 36: Elementos incluidos en el procedimiento general de las AT en materia de cumplimiento. Países miembros del CIAT. Año 2022 (Continuación)

Países CIAT	Respuesta proporcionada	Corrección voluntaria	Beneficio por declaración temprana y cooperación	Recordar e instar a cumplir las obligaciones tributarias	Marco formal para las intervenciones en cumplimiento, o en elaboración
Ecuador	Sí	Sí	No	Sí	Sí
El Salvador	No	Sí	Sí	Sí	Sí
España	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Guyana	No	Sí	Sí	Sí	No
Honduras	Sí	Sí	No	Sí	Sí
India	No	Sí	No	Sí	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	No	No	No	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Surinam	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Trinidad y Tobago	No	No	No	Sí	No
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Previo a la presentación de declaraciones, el tipo de intervención más habitual en materia de cumplimiento por parte de las AT es recordar a los contribuyentes los plazos de presentación; se efectúa prácticamente en todos los países en ISORA y en todos los países del CIAT y de ALC. La segunda intervención más habitual consiste en focalizar las campañas en el fomento del cumplimiento: en el 71,7% de los países en ISORA, 83,3% de los del CIAT y 71,9% de los de ALC. En tercer lugar, pero a distancia, se encuentra facilitar el acceso de los contribuyentes a datos sobre terceros ya recopilados por la AT: en el 49,4% de los países en ISORA, notablemente más en los del CIAT (63,9%) y algo menos en

ALC (43,8%). Finalmente, el 34,3% de los países en ISORA, el 27,8% de los del CIAT y el 21,9% de los de ALC proporcionan información sobre intervenciones predeterminadas en materia de cumplimiento, y cerca de una cuarta parte en ISORA y en ALC realizan otras intervenciones en este ámbito, porcentaje que sube al 41,7% entre los miembros del CIAT (Cuadro 37).

A nivel individual de los países miembros del CIAT, en algunos de ellos, como en Chile, Estados Unidos, India o Perú, se realizan todas o casi todas estas intervenciones (Cuadro 38).

Cuadro 37: Intervenciones de las AT en materia de cumplimiento previo a la presentación de declaraciones. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Facilitar el acceso a datos sobre terceros	Focalizar las campañas en el fomento del cumplimiento	Recordar plazos de presentación	Proporcionar información sobre intervenciones predeterminadas en materia de cumplimiento	Otras intervenciones previas
ISORA	49,4	71,7	96,4	34,3	25,3
Miembros CIAT	63,9	83,3	100,0	27,8	41,7
América Latina y el Caribe	43,8	71,9	100,0	21,9	28,1
Ingreso Bajo	17,6	58,8	100,0	52,9	35,3
Ingreso Medio-bajo	39,0	75,6	97,6	39,0	19,5
Ingreso Medio-alto	52,1	70,8	95,8	27,1	25,0
Ingreso Alto	65,5	72,7	94,5	30,9	29,1

Cuadro 38: Intervenciones de las AT en materia de cumplimiento previo a la presentación de declaraciones. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Facilitar el acceso a datos sobre terceros	Focalizar las campañas en el fomento del cumplimiento	Recordar plazos de presentación	Proporcionar información sobre intervenciones predeterminadas en materia de cumplimiento	Otras intervenciones previas
Angola	No	Sí	Sí	Sí	No
Argentina	No	Sí	Sí	Sí	No
Aruba	Sí	Sí	Sí	No	No
Barbados	Sí	No	Sí	No	No
Belice	No	Sí	Sí	No	Sí
Bermudas	Sí	Sí	Sí	No	No
Bolivia	Sí	Sí	Sí	No	No
Brasil	Sí	Sí	Sí	No	No
Canadá	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	No	No
Costa Rica	No	Sí	Sí	No	Sí
Ecuador	Sí	Sí	Sí	No	No
El Salvador	Sí	No	Sí	No	No
España	Sí	Sí	Sí	No	No
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	No	Sí	No	No
Guatemala	No	Sí	Sí	No	No

Países CIAT	Facilitar el acceso a datos sobre terceros	Focalizar las campañas en el fomento del cumplimiento	Recordar plazos de presentación	Proporcionar información sobre intervenciones predeterminadas en materia de cumplimiento	Otras intervenciones previas
Guyana	No	Sí	Sí	No	No
Honduras	No	Sí	Sí	No	Sí
India	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Italia	Sí	Sí	Sí	No	No
Jamaica	No	Sí	Sí	No	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Marruecos	No	No	Sí	No	No
México	Sí	Sí	Sí	No	No
Nigeria	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	No	Sí	Sí	Sí	No
Paraguay	No	Sí	Sí	No	No
Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	Sí	No	Sí	No	Sí
Surinam	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Trinidad y Tobago	No	No	Sí	No	No
Uruguay	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Una vez efectuada la presentación de declaraciones, pero antes de iniciar el procedimiento formal de auditoría, los tipos de intervención más habituales son: detectar incoherencias mediante comparación de datos de terceros (84,3% de los países en ISORA, 88,9% de los del CIAT y 87,5% de los de ALC); solicitar información adicional (83,1%, 72,2% y 56,3%, respectivamente); efectuar exámenes de riesgos (79,5%, 75% y 68,8%, respectivamente); y detectar anomalías o valores atípicos mediante análisis de datos (71,1%, 75% y 62,5%, respectivamente). Es decir, la práctica más habitual tanto entre los países del CIAT como de ALC es detectar incoherencias mediante comparación de datos de terceros.

Además, cabe señalar que en el 42,8% de los países en ISORA se mide la eficacia de las intervenciones pre o post presentación de declaraciones (pero antes de auditoría), siendo el porcentaje entre los países de ALC (40,6%) y mucho mayor entre los miembros del CIAT (66,7%) (Cuadro 39).

En el caso particular de los países miembros del CIAT, en muchos de ellos se realizan todas o casi todas estas intervenciones post presentación de declaraciones y pre-auditoría, como en Angola, Bolivia, Panamá o Uruguay. Asimismo, en 24 de los 36 participantes del CIAT en la encuesta se mide la eficacia de estas intervenciones (pre o post declaraciones) (Cuadro 40).

Cuadro 39: Intervenciones de las AT en materia de cumplimiento posterior a la presentación de declaraciones y antes de iniciar el procedimiento formal de auditoría. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Detectar incoherencias mediante comparación de datos de terceros	Detectar anomalías o valores atípicos mediante análisis de datos	Exámenes de riesgos	Solicitar información adicional	Otras intervenciones posteriores	Se mide la eficacia de las intervenciones pre o post declaraciones, pero antes de auditoría
ISORA	84,3	71,1	79,5	83,1	32,5	42,8
Miembros CIAT	88,9	75,0	75,0	72,2	58,3	66,7
América Latina y el Caribe	87,5	62,5	68,8	56,3	46,9	40,6
Ingreso Bajo	82,4	76,5	76,5	94,1	41,2	35,3
Ingreso Medio-bajo	85,4	65,9	82,9	90,2	26,8	34,1
Ingreso Medio-alto	83,3	75,0	79,2	70,8	31,3	37,5
Ingreso Alto	83,6	74,5	80,0	83,6	34,5	58,2

Cuadro 40: Intervenciones de las AT en materia de cumplimiento posterior a la presentación de declaraciones y antes de iniciar el procedimiento formal de auditoría. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Detectar incoherencias mediante comparación de datos de terceros	Detectar anomalías o valores atípicos mediante análisis de datos	Exámenes de riesgos	Solicitar información adicional	Otras intervenciones posteriores	Se mide la eficacia de las intervenciones pre o post declaraciones, pero antes de auditoría
Angola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Argentina	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Aruba	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Barbados	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Belice	No	No	No	Sí	Sí	No
Bermudas	No	No	No	Sí	No	No
Bolivia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Canadá	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Costa Rica	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	Sí	Sí	No	No	Sí	No
España	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	No	No	No	No	No	No
Guatemala	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí

Países CIAT	Detectar incoherencias mediante comparación de datos de terceros	Detectar anomalías o valores atípicos mediante análisis de datos	Exámenes de riesgos	Solicitar información adicional	Otras intervenciones posteriores	Se mide la eficacia de las intervenciones pre o post declaraciones, pero antes de auditoría
Guyana	Sí	Sí	No	No	No	No
Honduras	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
India	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	No	Sí	No	No	No
Kenia	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
México	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Portugal	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Surinam	No	No	No	Sí	Sí	No
Trinidad y Tobago	Sí	No	No	No	No	No
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Finalmente, en cuanto a las medidas de auditoría, aunque no se observan grandes diferencias respecto al número de países que usan los distintos tipos, aquellas de corte integral se realizan prácticamente en todos los países en ISORA (92,2%), cifra muy parecida en los del CIAT (88,9%) y algo menor en ALC (81,3%). De hecho, en ALC las más habituales son las auditorías de una cuestión concreta, aplicadas en el 90,6% de los países (frente a 84,9% en ISORA y 86,1% en los países del CIAT). Las auditorías documentales son las segundas más habituales en ISORA (91,6%), pero bastante menos entre los miembros del CIAT (77,8%). Algo parecido sucede con las de alcance limitado, aplicada en el 85,5% de los países en ISORA y en el 77,8% de los del CIAT. Lo contrario se observa en las investigaciones por elusión y evasión: empleadas en el 80,1% de los países en ISORA y en el 88,9% de los del CIAT (mucho menos en ALC, 68,8%). Por niveles de ingreso, se observa una clara tendencia creciente del uso de las auditorías de una cuestión concreta y las de alcance limitado a medida que aumenta el ingreso de los países (Cuadro 41).

En el caso particular de los países miembros del CIAT, de nuevo en muchos de ellos se aplican todas estas medidas de auditoría (Argentina, Brasil, Ecuador u Honduras) (Cuadro 42).

Respecto a los indicadores que emplean las AT para medir la eficacia de las medidas de auditoría, el más frecuente en ISORA es el valor del recaudo adicional (lo emplean el 88% de los países), mientras que entre los del CIAT y de ALC está ligeramente por encima el de auditorías con resultado

positivo (lo emplean en el 91,7% y el 84,4% de los países, respectivamente, frente al 86,1% y el 81,3%, respectivamente, que emplean el de recaudo adicional). Por otro lado, existen normas sobre productividad auditora en el 62,7% de los países en ISORA y algo menos entre los del CIAT (58,3%) y de ALC (56,3%) (Cuadro 43).

Entre los países miembros del CIAT, al igual que lo visto anteriormente, en muchos de ellos se usan todos estos indicadores para medir la eficacia de las auditorías (Canadá, España, México o Uruguay) (Cuadro 44).

Cuadro 41: Medidas de auditoría aplicadas por las AT. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Auditorías documentales	Auditorías de una cuestión concreta	Auditorías de alcance limitado	Auditorías integrales	Investigaciones por elusión y evasión
ISORA	91,6	84,9	85,5	92,2	80,1
Miembros CIAT	77,8	86,1	77,8	88,9	88,9
América Latina y el Caribe	84,4	90,6	84,4	81,3	68,8
Ingreso Bajo	94,1	70,6	76,5	94,1	88,2
Ingreso Medio-bajo	95,1	73,2	82,9	100,0	90,2
Ingreso Medio-alto	85,4	87,5	85,4	87,5	66,7
Ingreso Alto	94,5	96,4	90,9	92,7	83,6

Cuadro 42: Medidas de auditoría aplicadas por las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Auditorías documentales	Auditorías de una cuestión concreta	Auditorías de alcance limitado	Auditorías integrales	Investigaciones por elusión y evasión
Angola	Sí	No	Sí	Sí	No
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Barbados	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Belice	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Bermudas	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Bolivia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	No	No	No	No	Sí
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	No	No	Sí	Sí	Sí
España	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	No	No	No	No	No

Países CIAT	Auditorías documentales	Auditorías de una cuestión concreta	Auditorías de alcance limitado	Auditorías integrales	Investigaciones por elusión y evasión
Guyana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Honduras	No	Sí	Sí	Sí	Sí
India	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	No	Sí	No	Sí	Sí
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	No	No	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Paraguay	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	No	Sí	No	Sí	No
Surinam	Sí	Sí	No	No	No
Trinidad y Tobago	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Cuadro 43: Indicadores utilizados por las AT para medir la eficacia de las medidas de auditoría: Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Indicadores para medir la eficacia de las medidas de ejecución (de auditoría)				Existen normas sobre productividad auditora
	Alcance de la auditoría	Valor de recaudo adicional	Auditorías con resultado positivo	Otros	
ISORA	77,1	88,0	83,7	30,7	62,7
Miembros CIAT	69,4	86,1	91,7	52,8	58,3
América Latina y el Caribe	65,6	81,3	84,4	43,8	56,3
Ingreso Bajo	82,4	82,4	76,5	17,6	52,9
Ingreso Medio-bajo	80,5	87,8	80,5	24,4	61,0
Ingreso Medio-alto	70,8	87,5	87,5	33,3	68,8
Ingreso Alto	80,0	92,7	87,3	38,2	61,8

Cuadro 44: Indicadores utilizados por las AT para medir la eficacia de las medidas de auditoría. Países CIAT. Año 2022

Países CIAT	Indicadores para medir la eficacia de las medidas de ejecución (de auditoría)				Existen normas sobre productividad auditora
	Alcance de la auditoría	Valor de recaudo adicional	Auditorías con resultado positivo	Otros	
Angola	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Argentina	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	Sí	Sí	Sí	No	No
Barbados	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Belize	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Bermudas	Sí	Sí	No	No	Sí
Bolivia	No	Sí	Sí	Sí	No
Brasil	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Colombia	No	Sí	Sí	No	No
Costa Rica	No	No	Sí	No	No
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	No	Sí	Sí	No	No
España	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Francia	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	No	No	No	No	No

Países CIAT	Indicadores para medir la eficacia de las medidas de ejecución (de auditoría)				Existen normas sobre productividad auditora
	Alcance de la auditoría	Valor de recaudo adicional	Auditorías con resultado positivo	Otros	
Guyana	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Honduras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
India	Sí	Sí	Sí	No	No
Italia	Sí	No	Sí	No	Sí
Jamaica	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Panamá	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Paraguay	No	Sí	Sí	No	Sí
Perú	No	No	No	Sí	No
Portugal	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	Sí	No	Sí	Sí	No
Surinam	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Trinidad y Tobago	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí	No

4. Operaciones fiscales

El cuarto bloque de análisis de los resultados de los formularios especiales de ISORA se refiere a las operaciones fiscales. En particular, se examina la presentación y el pago electrónico, las facultades de las AT para la cobranza de atrasos, así como cuestiones de auditoría y verificación.

4.1 Presentación y pago electrónico

A lo largo de los últimos años se ha avanzado en la presentación y pago por vía electrónica de los principales impuestos. En algo más del 60% de los países participantes en ISORA la presentación electrónica es obligatoria en el IRPJ, retenciones de empleadores e IVA. Entre los países del CIAT la cifra es aún superior, alrededor del 80%, mientras que es algo menor (alrededor del 56%) en ALC. En el caso del IRPN las cifras son

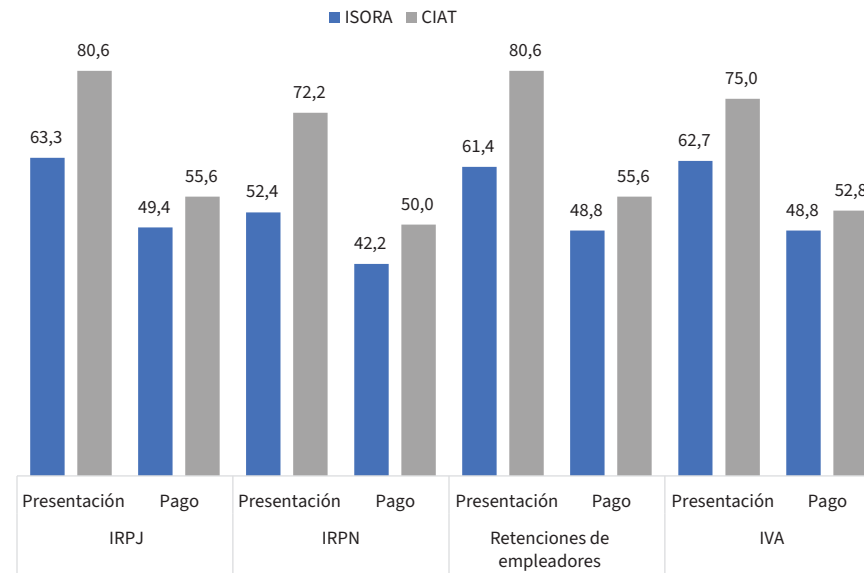
menores en los tres casos: en torno al 50% para ISORA y ALC y el 70% para el CIAT.

La obligación del pago electrónico está menos difundida que la presentación de las declaraciones. En torno a la mitad de los países de ISORA en IRPJ, retenciones de empleadores e IVA y 42,2% en IRPN; alrededor del 55% en IRPJ, retenciones de empleadores e IVA y 50% en IRPN en los países del CIAT; y sobre el 30% en las cuatro figuras en ALC (Cuadro 45 y Gráfico 11).

Entre los países del CIAT, aunque hay diferencias importantes, en muchos de ellos la obligatoriedad tanto de presentar como de pagar los impuestos por vía electrónica es total. Es el caso, por ejemplo, de Angola, Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, España, India o Nigeria (Cuadro 46).

Cuadro 45: Presentación y pago electrónico obligatorio para la mayoría de contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	IRPJ		IRPN		Retenciones de empleadores		IVA	
	Presentación	Pago	Presentación	Pago	Presentación	Pago	Presentación	Pago
ISORA	63,3	49,4	52,4	42,2	61,4	48,8	62,7	48,8
Miembros CIAT	80,6	55,6	72,2	50,0	80,6	55,6	75,0	52,8
América Latina y el Caribe	56,3	34,4	53,1	31,3	56,3	31,3	56,3	28,1
Ingreso Bajo	58,8	52,9	64,7	52,9	58,8	52,9	58,8	47,1
Ingreso Medio-bajo	70,7	61,0	61,0	56,1	65,9	61,0	61,0	58,5
Ingreso Medio-alto	62,5	47,9	54,2	39,6	62,5	45,8	66,7	45,8
Ingreso Alto	63,6	45,5	43,6	34,5	61,8	45,5	65,5	49,1

Gráfico 11: Presentación y pago electrónico obligatorio para la mayoría de contribuyentes. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022

Cuadro 46: Presentación y pago electrónico obligatorio para la mayoría de contribuyentes. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	IRPJ		IRPN		Retenciones de empleadores		IVA	
	Presentación	Pago	Presentación	Pago	Presentación	Pago	Presentación	Pago
Angola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	n.d.	n.d.
Barbados	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Belice	No	No	No	No	No	No	No	No
Bermudas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	Sí	Sí	n.d.	n.d.
Bolivia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	No	No	No	No	No	No	No
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No
Costa Rica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
España	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	No	No	No	No	No	No	n.d.	n.d.
Francia	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Guyana	No	No	No	No	No	No	No	No

Países CIAT	IRPJ		IRPN		Retenciones de empleadores		IVA	
	Presentación	Pago	Presentación	Pago	Presentación	Pago	Presentación	Pago
Honduras	No	No	No	No	No	No	No	No
India	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
México	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	No
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí	n.d.	n.d.	Sí	Sí
Perú	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Portugal	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Rep. Dominicana	No	No	No	No	Sí	No	No	No
Surinam	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Trinidad y Tobago	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Uruguay	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No

4.2 Facultades de cobranza de atrasos

En cuanto a las facultades específicas que tienen las AT para participar en la recaudación de impuestos en mora, la más habitual es la de estipular condiciones de pago, utilizada frecuentemente por el 81,9% de los países de ISORA, el 80,6% de miembros del CIAT y el 81,3% de ALC, con menor presencia en el grupo de países de ingreso bajo que en el resto. Le sigue en orden de importancia la de recaudar impuestos debidos a través de terceros (como bancos o empleadores), empleada de manera frecuente por el 57,8% de los países en ISORA, el 66,7% en CIAT y el 62,5% en ALC, con mayores niveles de uso a medida que aumenta el nivel de ingreso de los países. Con el mismo porcentaje de países en ISORA (57,8%), pero menor en el CIAT (52,8%) y en ALC (53,1%), se encuentra la facultad que tienen las AT de conceder

prórrogas para el pago de impuestos en mora. El siguiente lugar lo ocupa la facultad de condonar intereses y sanciones (48,2% de los países de ISORA, 52,8% de miembros del CIAT y 50% de ALC). Tras ella, usan frecuentemente la facultad de embargar salarios u otros bienes el 46,4% de los países de ISORA, el 55,6% de miembros del CIAT y el 40,6% de ALC, con una clara tendencia creciente a medida que aumenta el ingreso de los países. Finalmente, retener pagos debidos por el gobierno es empleado de manera frecuente en relación a los impuestos en mora por el 38% de los países de ISORA, el 52,8% de miembros del CIAT y el 53,1% de ALC (Cuadro 47).

El Cuadro 48 recoge la frecuencia de uso de cada una de estas facultades específicas que tienen las AT de los países miembros del CIAT participantes en ISORA para participar en la recaudación de impuestos en mora.

Cuadro 47: Facultades de las AT para participar en la recaudación de impuestos en mora. Uso frecuente. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Conceder prórrogas	Estipular condiciones de pago	Recaudar impuestos debidos a través de terceros	Embargar salarios u otros bienes	Retener pagos debidos por el gobierno	Condonar intereses y sanciones
ISORA	57,8	81,9	57,8	46,4	38,0	48,2
Miembros CIAT	52,8	80,6	66,7	55,6	52,8	52,8
América Latina y el Caribe	53,1	81,3	62,5	40,6	53,1	50,0
Ingreso Bajo	52,9	64,7	35,3	17,6	29,4	29,4
Ingreso Medio-bajo	63,4	82,9	48,8	24,4	46,3	58,5
Ingreso Medio-alto	56,3	83,3	68,8	52,1	35,4	50,0
Ingreso Alto	54,5	83,6	65,5	69,1	34,5	43,6

4.3 Auditoría y verificación

Alrededor de una tercera parte (31,9%) de las AT en ISORA realiza verificaciones de cumplimiento totalmente automatizadas (basadas en cruzamiento y/o análisis de datos), siendo la cifra notablemente superior en el CIAT (41,7%) e inferior en ALC (21,9%). Por el contrario, las auditorías aleatorias son más habituales, tanto en el conjunto de países en ISORA (el 70,5% de ellos las realiza), como del CIAT (61,1%) y de ALC (62,5%).

Por otro lado, entre los criterios de selección para iniciar formalmente una intervención de verificación, el más utilizado entre los países en ISORA es el cruce de información (lo emplea el 90,4% de los países). Lo mismo, pero con un porcentaje aún mayor, sucede en los países del CIAT (94,4%) y de ALC (90,6%). Le siguen los perfiles de riesgo - normas comerciales y el propio juicio y experiencia de los auditores (ambos empleados por el 66,3% de los países en ISORA, 66,7% y 58,3%, respectivamente, en los del CIAT y 53,1% y 56,3%, respectivamente, en ALC). También, se observa un mayor uso de estos dos criterios en los países de alto ingreso que en el resto. El último lugar como criterio de selección lo ocupan los perfiles de riesgo - modelos predictivos, empleados en el 41% de los países en ISORA, 47,2% de los del CIAT y 37,5% de ALC. Además, al igual que en los dos criterios anteriores, también en este se observa un mayor uso en los países de alto ingreso que en el resto (Cuadro 49).

Cuadro 49: Verificaciones de cumplimiento/auditorías. Tipos y criterios de selección. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Verificaciones de cumplimiento automatizadas	Auditorías aleatorias	Criterios de selección para iniciar formalmente una intervención de verificación/auditoría			
			Perfiles de riesgo - normas comerciales	Perfiles de riesgo - modelos predictivos	Cruce de información	Seleccionados por los auditores con arreglo a su juicio y experiencia
ISORA	31,9	70,5	66,3	41,0	90,4	66,3
Miembros CIAT	41,7	61,1	66,7	47,2	94,4	58,3
América Latina y el Caribe	21,9	62,5	53,1	37,5	90,6	56,3
Ingreso Bajo	17,6	52,9	64,7	35,3	88,2	64,7
Ingreso Medio-bajo	39,0	82,9	63,4	36,6	85,4	68,3
Ingreso Medio-alto	20,8	70,8	64,6	35,4	93,8	58,3
Ingreso Alto	43,6	69,1	72,7	54,5	94,5	74,5

Entre los países miembros del CIAT las auditorías aleatorias son más frecuentes que las automatizadas, las primeras las usan 22 de los 36 participantes en ISORA, frente a 15 las segundas. Respecto a los criterios de selección para iniciar formalmente una intervención de verificación/auditoría, bastantes de los miembros del CIAT emplean los cuatro señalados, como es el caso de Chile, Ecuador, Francia o Perú (Cuadro 50).

Cuadro 50: Verificaciones de cumplimiento/auditorías. Tipos y criterios de selección. Países del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Verificaciones de cumplimiento automatizadas	Auditorías aleatorias	Criterios de selección para iniciar formalmente una intervención de verificación/auditoría			
			Perfiles de riesgo - normas comerciales	Perfiles de riesgo - modelos predictivos	Cruce de información	Seleccionados por los auditores con arreglo a su juicio y experiencia
Angola	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Argentina	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Aruba	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí
Barbados	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Belice	No	Sí	No	No	Sí	No
Bermudas	No	No	No	No	No	Sí
Bolivia	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
Brasil	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	No	No	Sí	No	Sí	Sí
Costa Rica	No	No	Sí	Sí	Sí	No
Ecuador	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	No	No	No	Sí	Sí	No
España	No	No	No	No	Sí	No
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Francia	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	No	Sí	No	No	Sí	No
Guyana	No	Sí	No	No	Sí	No

Países CIAT	Verificaciones de cumplimiento automatizadas	Auditorías aleatorias	Criterios de selección para iniciar formalmente una intervención de verificación/auditoría			
			Perfiles de riesgo - normas comerciales	Perfiles de riesgo - modelos predictivos	Cruce de información	Seleccionados por los auditores con arreglo a su juicio y experiencia
Honduras	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
India	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Kenia	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Marruecos	Sí	No	Sí	No	Sí	No
México	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Panamá	No	Sí	Sí	No	No	Sí
Paraguay	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Perú	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Portugal	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Rep. Dominicana	No	No	No	No	Sí	No
Surinam	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Trinidad y Tobago	No	Sí	No	No	Sí	Sí
Uruguay	Sí	No	Sí	No	Sí	No

5. Relación con partes interesadas

El último bloque de análisis de los resultados de ISORA trata de la relación de las AT con las partes interesadas. Se examina, en primer lugar, el uso de servicios en línea que las AT ofrecen a los contribuyentes, En segundo lugar, los derechos de estos frente a la administración. Posteriormente, las encuestas de satisfacción, los servicios de educación y respaldo al contribuyente, así como el uso de las resoluciones emitidas por las AT. Finalmente, información sobre retenciones y datos de terceros de que disponen las AT.

5.1 Canales de servicio

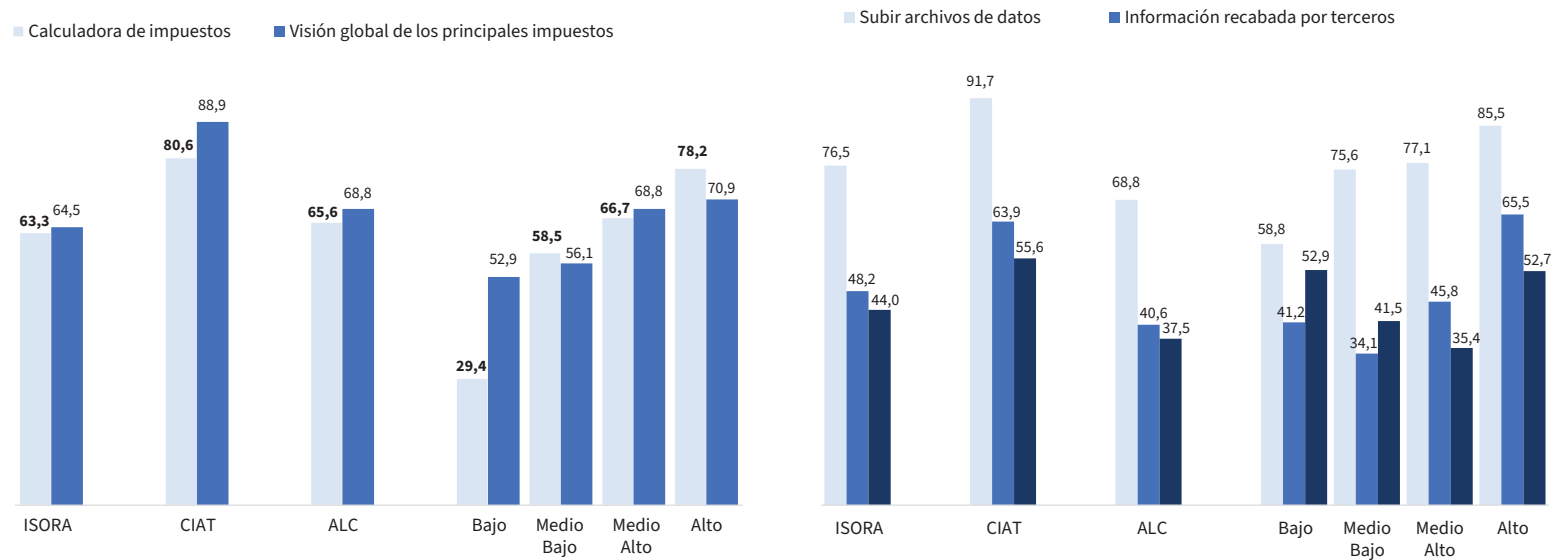
Entre los servicios en línea que ofrecen las AT, el más frecuente en ISORA es la posibilidad de subir archivos de datos, empleada en el 76,5% de los países. Entre los miembros del CIAT este servicio está aún más generalizado (en el 91,7% de ellos), pero no así en ALC (68,8%). Le sigue en orden de importancia ofrecer en el portal correspondiente una visión global de los principales impuestos (64,5% de los países en ISORA, 88,9% de los del CIAT y 68,8% de ALC). Muy cerca se encuentra el servicio de calculadora de impuestos, ofrecido por el 63,3% de los países en ISORA, 80,6% de los del CIAT y 65,6% de ALC. A más distancia se hallan la posibilidad de visualizar información del contribuyente recabada por

terceros (como empleadores o instituciones financieras) (48,2% de los países en ISORA, 63,9% de los del CIAT y 40,6% de ALC) y aplicaciones móviles (44%, 55,6% y 37,5%, respectivamente). En general, a medida que crece el ingreso de los países mayor es el número de servicios en línea que ofrecen sus AT (Cuadro 51).

Cuadro 51: Servicios en línea ofrecidos por las AT. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Calculadora de impuestos	Subir archivos de datos	Visión global de los principales impuestos	Información recabada por terceros	Aplicaciones móviles
ISORA	63,3	76,5	64,5	48,2	44,0
Miembros CIAT	80,6	91,7	88,9	63,9	55,6
América Latina y el Caribe	65,6	68,8	68,8	40,6	37,5
Ingreso Bajo	29,4	58,8	52,9	41,2	52,9
Ingreso Medio-bajo	58,5	75,6	56,1	34,1	41,5
Ingreso Medio-alto	66,7	77,1	68,8	45,8	35,4
Ingreso Alto	78,2	85,5	70,9	65,5	52,7

Gráfico 12: Servicios en línea ofrecidos por las AT. Porcentaje de países. Año 2022



Como se ha visto, estos servicios en línea están más generalizados entre los países del CIAT que en conjunto de ISORA. En muchos de ellos todos estos servicios están disponibles para el contribuyente, como en Argentina,

Colombia, España, Estados Unidos, Italia, México, Nigeria, Kenia, Portugal o Uruguay (Cuadro 52).

Cuadro 52: Servicios en línea ofrecidos por las AT. Países miembros del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Calculadora de impuestos	Subir archivos de datos	Visión global de los principales impuestos	Información recabada por terceros	Aplicaciones móviles
Angola	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	Sí	Sí	No	No	No
Barbados	No	Sí	Sí	Sí	No
Belice	Sí	No	No	No	No
Bermudas	Sí	No	No	No	No
Bolivia	Sí	Sí	Sí	No	No
Brasil	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	No	Sí	Sí	No	No
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	Sí	Sí	Sí	Sí	No
España	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Guatemala	No	No	Sí	No	Sí

Países CIAT	Calculadora de impuestos	Subir archivos de datos	Visión global de los principales impuestos	Información recabada por terceros	Aplicaciones móviles
Guyana	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Honduras	Sí	Sí	Sí	No	Sí
India	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	No	Sí
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	No	Sí	Sí	Sí	No
Paraguay	No	Sí	Sí	Sí	No
Perú	Sí	Sí	Sí	No	No
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Surinam	No	Sí	Sí	No	No
Trinidad y Tobago	Sí	Sí	Sí	No	No
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

5.2 Derechos de los contribuyentes

Respecto a los derechos de los contribuyentes, un 86,7% de las AT de los países de ISORA tiene un documento oficial al respecto y un 68,1% cuenta con una estrategia oficial de servicios y asistencia al contribuyente. Entre los miembros del CIAT los porcentajes son aún mayores, 91,7% y 80,6%, respectivamente, mientras que en ALC son menores, 75% y 65,6%, respectivamente. Por otro lado, el 92,8% de las AT de los países de ISORA dispone de mecanismos internos para atender las reclamaciones y el

78,9% de mecanismos externos. De nuevo, las cifras son superiores entre los miembros del CIAT, 94,4% y 80,6%, respectivamente, y ligeramente inferiores en ALC, 87,5% y 71,9%, respectivamente (Cuadro 53).

El Cuadro 54 recoge la información sobre estos derechos de los contribuyentes en los países miembros del CIAT participantes en ISORA, donde, como se ha señalado, están más generalizados que en el conjunto de ISORA.

Cuadro 53: Derechos de los contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Documento oficial de derechos de los contribuyentes	Mecanismos internos para atender las reclamaciones	Mecanismos externos para atender las reclamaciones	Estrategia oficial de servicios y asistencia al contribuyente
ISORA	86,7	92,8	78,9	68,1
Miembros CIAT	91,7	94,4	80,6	80,6
América Latina y el Caribe	75,0	87,5	71,9	65,6
Ingreso Bajo	94,1	94,1	88,2	76,5
Ingreso Medio-bajo	95,1	92,7	75,6	73,2
Ingreso Medio-alto	85,4	87,5	75,0	60,4
Ingreso Alto	83,6	96,4	81,8	70,9

Cuadro 54: Derechos de los contribuyentes. Países del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Documento oficial de derechos de los contribuyentes	Mecanismos internos para atender las reclamaciones	Mecanismos externos para atender las reclamaciones	Estrategia oficial de servicios y asistencia al contribuyente
Angola	Sí	Sí	No	Sí
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	Sí	Sí	Sí	No
Barbados	Sí	Sí	Sí	Sí
Belice	Sí	Sí	No	No
Bermudas	No	No	No	No
Bolivia	Sí	No	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	Sí	Sí	Sí	Sí
Ecuador	Sí	Sí	No	Sí
El Salvador	Sí	Sí	Sí	No
España	Sí	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí

Países CIAT	Documento oficial de derechos de los contribuyentes	Mecanismos internos para atender las reclamaciones	Mecanismos externos para atender las reclamaciones	Estrategia oficial de servicios y asistencia al contribuyente
Guyana	Sí	Sí	No	Sí
Honduras	Sí	Sí	Sí	Sí
India	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	No
México	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	Sí	Sí	Sí	Sí
Paraguay	Sí	Sí	Sí	No
Perú	Sí	Sí	Sí	Sí
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	Sí
Surinam	No	Sí	No	Sí
Trinidad y Tobago	No	Sí	Sí	No
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí

5.3 Encuestas de satisfacción, educación del contribuyente y resoluciones de la AT

Las encuestas de satisfacción más habituales tanto en ISORA como en los países del CIAT y de ALC son aquellas realizadas a los contribuyentes personas individuales y empresas. En ISORA las realizan el 60,2% y el 54,8%, respectivamente, de los países, en el CIAT el 72,2% y el 66,7%, respectivamente, y en ALC el 50% y el 46,9%, respectivamente. Por el contrario, las encuestas de satisfacción a los intermediarios fiscales son mucho menos habituales: en el 34,3% de países en ISORA, el 38,9% del CIAT y el 18,8% de ALC. Finalmente, cabe señalar que el 14,5% de los países en ISORA ha realizado análisis por género de la satisfacción de los contribuyentes, con un porcentaje ligeramente superior entre los países del CIAT (16,7%) y de ALC (15,6%). Tanto las encuestas a intermediarios fiscales como el análisis por género son más habituales entre los países de alto ingreso (Cuadro 55).

Entre los países miembros del CIAT, aunque, de nuevo, la casuística es variada, cabe señalar que existen varios países donde se realizan todas estas encuestas de satisfacción de los contribuyentes y, además, se efectúa el análisis por género, como en Bolivia, Colombia o Jamaica (Cuadro 56).

Cuadro 55: Encuesta de satisfacción de los contribuyentes. Porcentaje de países. Año 2022

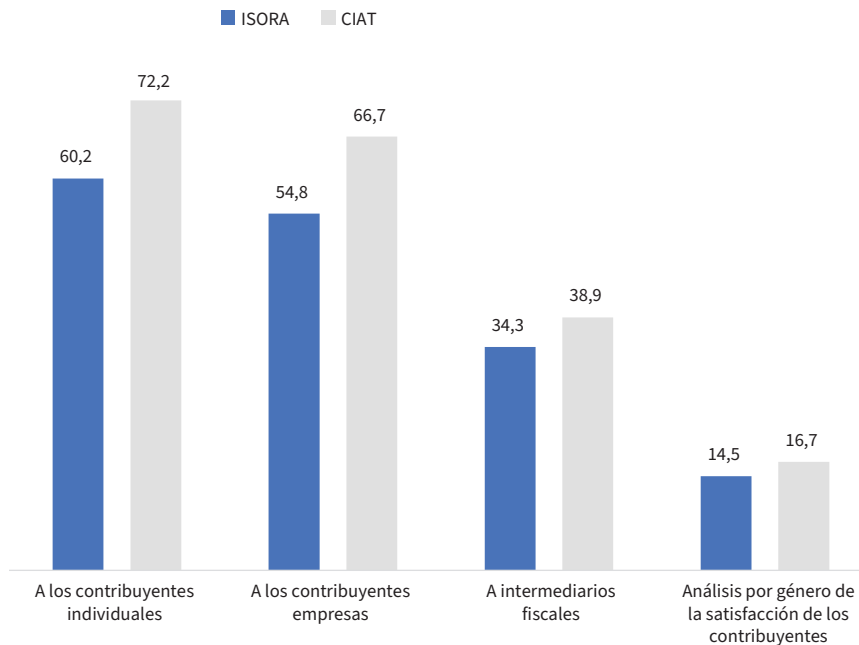
Grupos de Países	A los contribuyentes individuales	A los contribuyentes empresas	A intermediarios fiscales	Análisis por género de la satisfacción de los contribuyentes
ISORA	60,2	54,8	34,3	14,5
Miembros CIAT	72,2	66,7	38,9	16,7
América Latina y el Caribe	50,0	46,9	18,8	15,6
Ingreso Bajo	52,9	41,2	29,4	17,6
Ingreso Medio-bajo	48,8	48,8	26,8	12,2
Ingreso Medio-alto	68,8	64,6	25,0	8,3
Ingreso Alto	65,5	56,4	49,1	21,8

Cuadro 56: Encuesta de satisfacción de los contribuyentes. Países del CIAT. Año 2022

Países CIAT	A los contribuyentes individuales	A los contribuyentes empresas	A intermediarios fiscales	Análisis por género de la satisfacción de los contribuyentes
Angola	Sí	Sí	Sí	No
Argentina	Sí	Sí	No	No
Aruba	No	No	No	No
Barbados	No	No	No	No
Belice	No	Sí	No	No
Bermudas	No	No	No	No
Bolivia	Sí	Sí	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí	No	No
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	Sí	Sí	No	No
Ecuador	Sí	No	No	No
El Salvador	Sí	No	No	No
España	Sí	Sí	No	No
Estados Unidos	Sí	No	No	No
Francia	Sí	Sí	Sí	No
Guatemala	Sí	Sí	Sí	No

Países CIAT	A los contribuyentes individuales	A los contribuyentes empresas	A intermediarios fiscales	Análisis por género de la satisfacción de los contribuyentes
Guyana	No	No	No	No
Honduras	Sí	Sí	No	No
India	No	No	No	No
Italia	Sí	Sí	Sí	No
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	No
Marruecos	No	No	No	No
México	Sí	Sí	No	No
Nigeria	Sí	Sí	Sí	No
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	No
Panamá	No	No	No	No
Paraguay	Sí	Sí	No	No
Perú	Sí	Sí	No	No
Portugal	Sí	Sí	Sí	No
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	No
Surinam	No	No	No	No
Trinidad y Tobago	No	No	No	No
Uruguay	Sí	Sí	No	Sí

Gráfico 13: Encuesta de satisfacción de los contribuyentes. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022



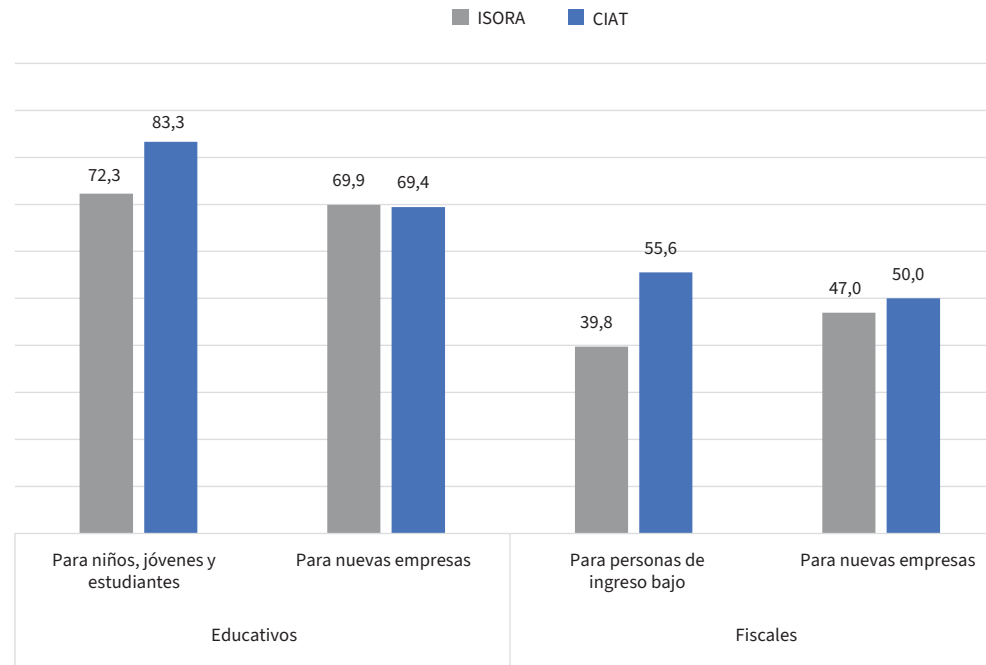
Respecto a las iniciativas de respaldo al contribuyente y de educación fiscal, el 72,3% de las AT en ISORA realiza servicios educativos para niños, jóvenes y estudiantes y el 69,9% para nuevas empresas. En los países del CIAT el primero es incluso más habitual (83,3% de los países) y el segundo muy similar (69,4%), mientras que en ALC el primero es

ligeramente inferior (68,8%) y el segundo superior (81,3%). Los servicios de apoyo fiscal para contribuyentes de bajos ingresos y nuevas empresas se realizan en el 39,8% y el 47%, respectivamente, de los países en ISORA; en el 55,6% y el 50%, respectivamente, de los del CIAT; y en el 37,5% y el 43,8%, respectivamente, de ALC. Cabe señalar, además, que estos servicios disminuyen a medida que aumentan los ingresos de los países. (Cuadro 57).

Cuadro 57: Iniciativas de respaldo al contribuyente y de educación fiscal. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Educativos		Fiscales	
	Para niños, jóvenes y estudiantes	Para nuevas empresas	Para personas de ingreso bajo	Para nuevas empresas
ISORA	72,3	69,9	39,8	47,0
Miembros CIAT	83,3	69,4	55,6	50,0
América Latina y el Caribe	68,8	81,3	37,5	43,8
Ingreso Bajo	70,6	64,7	58,8	76,5
Ingreso Medio-bajo	68,3	68,3	43,9	51,2
Ingreso Medio-alto	75,0	81,3	43,8	56,3
Ingreso Alto	74,5	63,6	30,9	30,9

Gráfico 14: Encuesta de satisfacción de los contribuyentes. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022



Cuadro 58: Iniciativas de respaldo al contribuyente y de educación fiscal. Países del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Educativos		Fiscales	
	Para niños, jóvenes y estudiantes	Para nuevas empresas	Para personas de ingreso bajo	Para nuevas empresas
Angola	Sí	No	No	No
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	No	Sí	No	Sí
Barbados	Sí	Sí	No	No
Belice	Sí	Sí	No	No
Bermudas	No	Sí	No	No
Bolivia	Sí	Sí	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	No	Sí	No
Chile	Sí	No	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	Sí	Sí	Sí	Sí
Ecuador	Sí	No	No	No
El Salvador	Sí	Sí	No	No
España	Sí	Sí	Sí	No
Estados Unidos	Sí	No	Sí	No
Francia	No	Sí	Sí	Sí
Guatemala	Sí	Sí	Sí	No

Países CIAT	Educativos		Fiscales	
	Para niños, jóvenes y estudiantes	Para nuevas empresas	Para personas de ingreso bajo	Para nuevas empresas
Guyana	No	No	No	No
Honduras	Sí	Sí	Sí	No
India	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	Sí	No	No	No
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	No	No	Sí
México	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	Sí	Sí	Sí	Sí
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí
Perú	Sí	Sí	No	No
Portugal	Sí	No	No	Sí
Rep. Dominicana	Sí	Sí	No	No
Surinam	No	No	No	No
Trinidad y Tobago	No	No	No	No
Uruguay	Sí	Sí	No	No

Como es habitual, entre los países miembros del CIAT existe una gran variedad de situaciones, pero un buen número de ellos ofrece todos estos servicios de apoyo y educativos (Cuadro 58).

Por último, con relación a las resoluciones sobre la aplicación de leyes fiscales, el 72,9% de las AT en ISORA emite resoluciones públicas y en casi todos los países (90,9%) donde se hace son vinculantes para la administración. En los miembros del CIAT el porcentaje de países que emite resoluciones públicas es el 69,4% y en todos los casos son vinculantes, mientras que las cifras para ALC son 59,4% y 94,7%, respectivamente. Las resoluciones privadas son menos habituales (64,5% de los países en ISORA, 66,7% del CIAT y 50% de ALC) y, cuando se hace, en su mayoría son vinculantes (85% de los países en ISORA, 95,8% del CIAT y 87,5% de ALC) (Cuadro 59).

Cuadro 59: Resoluciones sobre la aplicación de leyes fiscales. Año 2022

Grupos de Países	Resoluciones públicas	Vinculantes (*)	Resoluciones privadas	Vinculantes (*)
ISORA	72,9	90,9	64,5	85,0
Miembros CIAT	69,4	100,0	66,7	95,8
América Latina y el Caribe	59,4	94,7	50,0	87,5
Ingreso Bajo	76,5	84,6	70,6	83,3
Ingreso Medio-bajo	75,6	93,5	53,7	81,8
Ingreso Medio-alto	66,7	87,5	62,5	80,0
Ingreso Alto	81,8	93,3	76,4	92,9

(*) Los % son respecto a los países donde se emiten resoluciones.

El cuadro 60 ofrece la situación de cada país miembro del CIAT sobre la emisión de resoluciones (públicas y privadas) y si son o no vinculantes.

Cuadro 60: Resoluciones sobre la aplicación de leyes fiscales. Países del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Resoluciones públicas	Vinculantes	Resoluciones privadas	Vinculantes
Angola	No	n.p.	No	n.p.
Argentina	No	n.p.	Sí	Sí
Aruba	Sí	Sí	No	n.p.
Barbados	No	n.p.	Sí	Sí
Belice	No	n.p.	No	n.p.
Bermudas	No	n.p.	No	n.p.
Bolivia	Sí	Sí	No	n.p.
Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	No	n.p.
Costa Rica	Sí	Sí	No	n.p.
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	No	n.p.	Sí	Sí
España	Sí	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí
Francia	Sí	Sí	Sí	Sí
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí

Países CIAT	Resoluciones públicas	Vinculantes	Resoluciones privadas	Vinculantes
Guyana	No	n.p.	No	n.p.
Honduras	No	n.p.	No	n.p.
India	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	Sí	Sí	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí
México	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	Sí	Sí
Panamá	Sí	Sí	No	n.p.
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí
Perú	No	n.p.	Sí	No
Portugal	Sí	Sí	Sí	Sí
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	Sí
Surinam	No	n.p.	No	n.p.
Trinidad y Tobago	No	n.p.	No	n.p.
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí

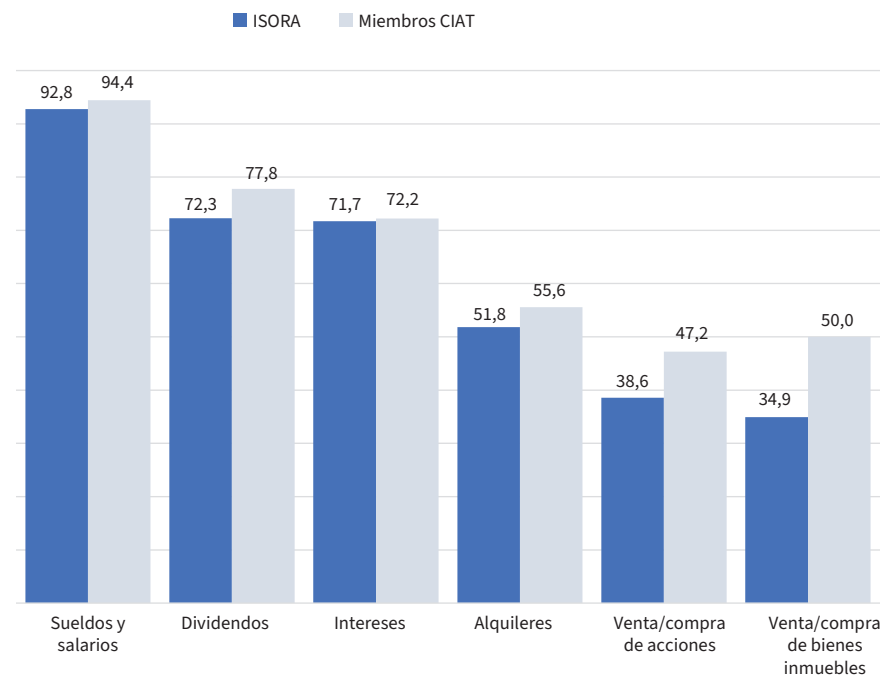
5.4 Retenciones y datos de terceros

El uso de retenciones en origen para el cobro de impuestos es muy habitual para diversas fuentes de renta. La más frecuente de todas ellas son los sueldos y salarios, donde las retenciones están presentes en el 92,8% de países en ISORA, el 94,4% del CIAT y el 90,6% de ALC. En segundo lugar, figuran los dividendos e intereses, para los cuales se emplean retenciones en el 72,3% y 71,7%, respectivamente, de los países en ISORA; en el 77,8% y 72,2%, respectivamente, de los del CIAT; y en el 62,5% y 65,6%, respectivamente, de ALC. Tras ellos, se sitúan los alquileres, donde las retenciones operan en alrededor de la mitad de los países de ISORA y en torno al 55% en el CIAT y ALC, y en menor medida la compraventa de acciones (38,6%, 47,2% y 43,8%, respectivamente) y de bienes inmuebles (34,9% de países en ISORA y 50% del CIAT y de ALC). Cabe subrayar, además que las retenciones en estas tres figuras decrecen con el nivel de ingreso de los países (Cuadro 61).

Cuadro 61: Impuestos habitualmente retenidos en origen. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	Sueldos y salarios	Dividendos	Intereses	Alquileres	Venta/compra de acciones	Venta/compra de bienes inmuebles
ISORA	92,8	72,3	71,7	51,8	38,6	34,9
Miembros CIAT	94,4	77,8	72,2	55,6	47,2	50,0
América Latina y el Caribe	90,6	62,5	65,6	56,3	43,8	50,0
Ingreso Bajo	100,0	82,4	70,6	76,5	64,7	47,1
Ingreso Medio-bajo	95,1	78,0	78,0	63,4	56,1	43,9
Ingreso Medio-alto	97,9	66,7	72,9	62,5	37,5	41,7
Ingreso Alto	83,6	76,4	69,1	25,5	21,8	21,8

Gráfico 15: Impuestos habitualmente retenidos en origen. Porcentaje de países de ISORA y del CIAT. Año 2022



Entre los países miembros del CIAT, aunque tanto los impuestos por alquileres como por la compraventa de acciones y bienes inmuebles es menos habitual que se retengan en origen, existen algunos países donde estas retenciones se aplican a las seis figuras, como en Ecuador, Honduras o Kenia (Cuadro 62).

Cuadro 62: Impuestos habitualmente retenidos en origen. Países del CIAT. Año 2022

Países CIAT	Sueldos y salarios	Dividendos	Intereses	Alquileres	Venta/compra de acciones	Venta/compra de bienes inmuebles
Angola	No	No	No	No	No	No
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Barbados	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Belice	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Bermudas	Sí	Sí	No	No	No	No
Bolivia	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Brasil	Sí	No	Sí	Sí	No	No
Canadá	Sí	No	No	No	No	No
Chile	Sí	No	No	No	No	No
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Costa Rica	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
El Salvador	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí
España	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Estados Unidos	Sí	No	No	No	No	No
Francia	Sí	No	No	Sí	No	No
Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Países CIAT	Sueldos y salarios	Dividendos	Intereses	Alquileres	Venta/compra de acciones	Venta/compra de bienes inmuebles
Guyana	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Honduras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
India	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Jamaica	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	Sí	No	No	No	No
Panamá	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Paraguay	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Perú	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Portugal	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Rep. Dominicana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Surinam	Sí	No	No	No	No	No
Trinidad y Tobago	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Uruguay	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Finalmente, respecto a los datos de terceros que las AT pueden importar, almacenar y gestionar, los más habituales son los de aduanas, disponibles para el 77,2% de países en ISORA y cifras muy parecidas en el CIAT y ALC, 77,8% y 75%, respectivamente. En segundo lugar, se sitúan los datos de propiedades y venta de inmuebles: 54,2% de los países en ISORA, 66,7% de los del CIAT y 68,8% de ALC. En tercer lugar, los del organismo de seguridad social (47,6%, 58,3% y 50%, respectivamente). A bastante distancia se encuentran los datos de servicios básicos (electricidad, agua, etc.) (26,5% de los países en ISORA, 50% de los del CIAT y 46,9% de ALC), de proveedores en línea (25,9%, 33,3% y 18,8%, respectivamente) y de bolsas de valores (18,1%, 27,8% y 15,6%, respectivamente) (Cuadro 63).

Entre los países miembros del CIAT, existe una gran variedad sobre las fuentes de datos de que pueden disponer sus AT. En algunos de ellos las seis fuentes mencionadas están a disposición de la respectiva AT (Argentina, Chile, España, Italia, Kenia o Panamá) (Cuadro 64).

Cuadro 63: Datos de terceros que las AT pueden importar, almacenar y gestionar. Porcentaje de países. Año 2022

Grupos de Países	De aduana	De bolsas de valores	Del organismo de seguridad social	De proveedores en línea	De servicios básicos	De propiedades y venta de inmuebles
ISORA	77,7	18,1	47,6	25,9	26,5	54,2
Miembros CIAT	77,8	27,8	58,3	33,3	50,0	66,7
América Latina y el Caribe	75,0	15,6	50,0	18,8	46,9	68,8
Ingreso Bajo	88,2	5,9	29,4	17,6	35,3	35,3
Ingreso Medio-bajo	82,9	14,6	26,8	22,0	26,8	36,6
Ingreso Medio-alto	81,3	18,8	47,9	20,8	33,3	62,5
Ingreso Alto	70,9	25,5	70,9	38,2	18,2	65,5

Cuadro 64: Datos de terceros que las AT pueden importar, almacenar y gestionar. Países del CIAT. Año 2022

Países CIAT	De aduana	De bolsas de valores	Del organismo de seguridad social	De proveedores en línea	De servicios básicos	De propiedades y venta de inmuebles
Angola	Sí	No	No	No	No	No
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aruba	No	No	No	No	No	No
Barbados	No	No	Sí	No	No	No
Belice	Sí	No	No	No	No	No
Bermudas	No	No	No	No	No	No
Bolivia	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Canadá	No	No	No	No	No	No
Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	No	No	No	No	Sí	Sí
Costa Rica	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Ecuador	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
El Salvador	Sí	No	No	No	Sí	Sí
España	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estados Unidos	No	No	No	No	No	No
Francia	No	No	Sí	Sí	No	Sí
Guatemala	Sí	No	No	No	No	No

Países CIAT	De aduana	De bolsas de valores	Del organismo de seguridad social	De proveedores en línea	De servicios básicos	De propiedades y venta de inmuebles
Guyana	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí
Honduras	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
India	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Italia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jamaica	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Kenia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marruecos	Sí	No	Sí	No	No	No
México	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Nigeria	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Países Bajos	Sí	No	Sí	No	No	Sí
Panamá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Paraguay	Sí	No	No	No	No	No
Perú	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Portugal	Sí	No	Sí	No	No	Sí
Rep. Dominicana	Sí	No	Sí	No	No	Sí
Surinam	Sí	No	No	No	No	No
Trinidad y Tobago	No	No	No	No	No	No
Uruguay	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí

6. Comentarios finales

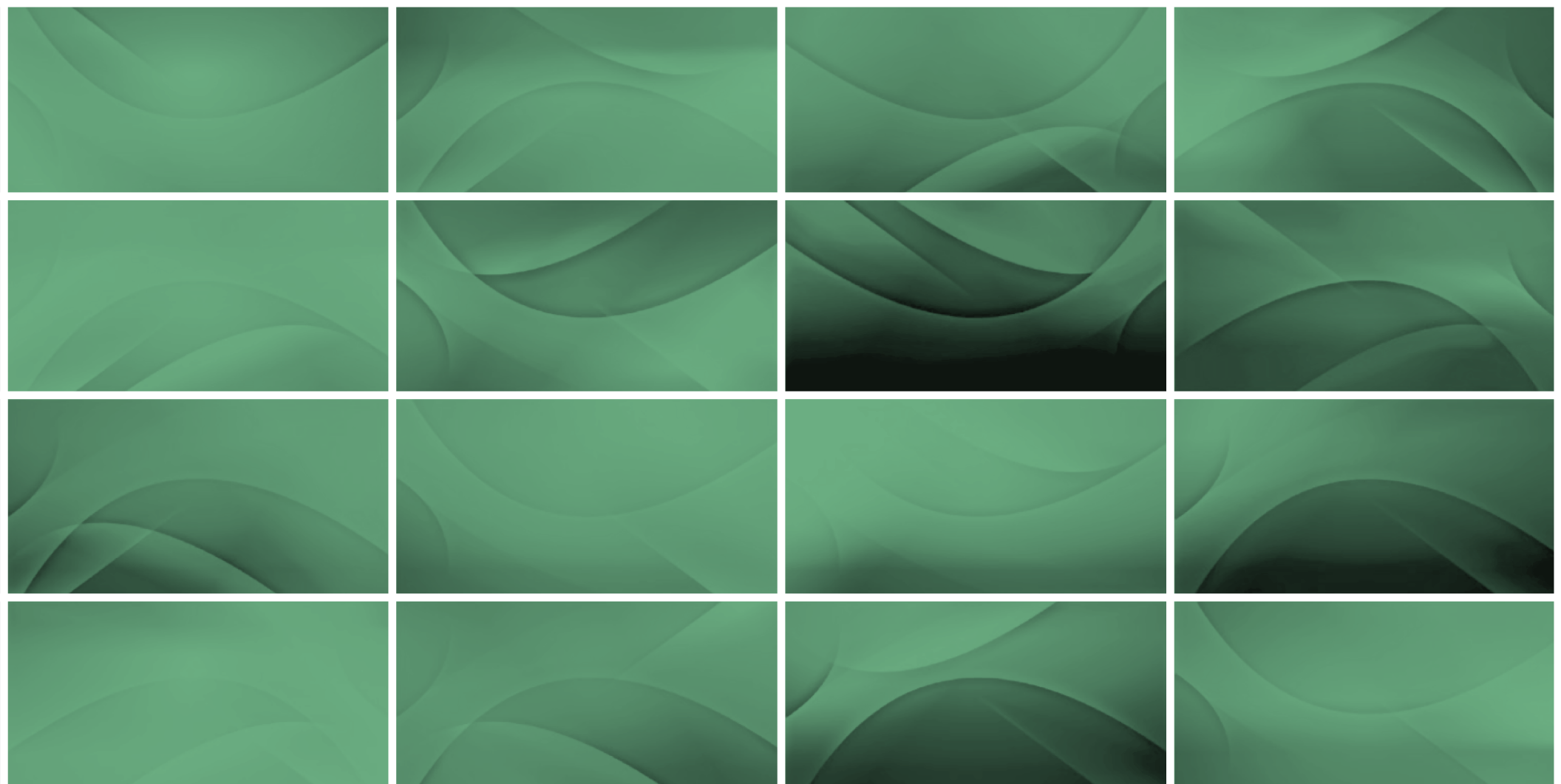
En esta edición del Panorama se han examinado los principales resultados derivados de los formularios especiales de la encuesta ISORA en su edición 2023. Dichos formularios ofrecen información más detallada sobre determinados aspectos de las AT, agrupados en cinco grandes bloques:

1) Mecanismos institucionales y de gobierno; 2) gestión de recursos humanos; 3) segmentación de contribuyentes y riesgo de cumplimiento; 4) operaciones fiscales; y 5) relación con partes interesadas.

Como se ha podido constatar, la casuística es muy grande en prácticamente todos los ámbitos, aunque se observan algunas generalidades. Entre ellas cabe destacar: 1) las formas institucionales más frecuentes en las AT son la de “organismo unificado semi-autónomo” y la de “dirección única dentro de un ministerio; 2) buena parte de las AT se encontraban implementando reformas o las habían hecho recientemente, siendo las mejoras de eficiencia y la digitalización los principales factores que las impulsaron; 3) en materia de gestión de recursos humanos, buena parte de las AT comparten: la autoridad para determinar sus requisitos de empleo y, en menor medida, nombrar nuevos empleados, la adecuación total o con cierto grado de flexibilidad de sus escalas salariales a las del sector público/civil, el tener una estrategia de gestión de recursos humanos y un sistema de gestión del desempeño del personal donde el rendimiento se relaciona con el salario y bonificaciones a través de remuneraciones por buen desempeño; 4) tener unidades de grandes contribuyentes donde el volumen de operaciones es el criterio más habitual para definirlos, así como regímenes simplificados para pequeños contribuyentes; 5) tener una estrategia oficial de gestión del riesgo de cumplimiento, donde contratar y retener al personal adecuado son los desafíos más importantes en cuestiones de tributación internacional;

6) previo a la presentación de declaraciones, el tipo de intervención de cumplimiento más habitual es recordar los plazos de presentación, mientras que, una vez presentada, los tipos de intervención más habituales son detectar incoherencias mediante comparación de datos de terceros, solicitar información adicional, efectuar exámenes de riesgos y detectar anomalías mediante análisis de datos; siendo las auditorías de corte integral y las documentales las frecuentes, y el valor del recaudo adicional el indicador más extendido para medir su eficacia; 7) el criterio de selección más utilizado para iniciar formalmente una intervención de verificación es el cruce de información; 8) entre los servicios en línea que ofrecen las AT, el más frecuente es la posibilidad de subir archivos de datos; 9) la mayoría de países tiene un documento oficial de derechos de los contribuyentes y una estrategia oficial de servicios y asistencia al contribuyente; 10) es muy habitual emitir resoluciones públicas y en casi todos los países donde se hace son vinculantes para la administración; 11) las retenciones en origen para el cobro de impuestos son muy frecuentes para diversas fuentes de renta; y 12) los datos de terceros que más habitualmente las AT pueden importar, almacenar y gestionar son los de aduanas.

Por otro lado, cabe subrayar que, respecto a los países miembros del CIAT, aunque las diferencias entre ellos son importantes, en general presentan mayor fortaleza institucional de sus AT que el promedio de ISORA en múltiples ámbitos. Por ejemplo, en el mayor nivel de autonomía, en la profundidad de los sistemas de gestión del personal, en la existencia de programas especiales de segmentación de contribuyentes, en la gestión de riesgo de cumplimiento, en los avances en digitalización o en la intensidad de las relaciones con partes interesadas.



Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT

Ave. Ramón Arias, Ciudad de Panamá, Panamá

Apartado 0834-0219

Teléfono (+507) 307 CIAT (2428)



www.ciat.org

