

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN
ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**

TEMA DE INVESTIGACION:

**EFFECTIVIDAD OPERATIVA DEL PROCESO DE COBRANZA DE LA
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN EL PERIODO 2018, VALORACIONES DE
NUEVAS ACCIONES PARA LOS PERIODOS FUTUROS.**

Autor:

Ing. Martha Brigitte Mejía Martínez

Tutor:

Msc. Martha Zapata Membreño

Managua, 07 de Noviembre de 2019

i. Dedicatoria

A Dios

Por darme la sabiduría necesaria para poder llegar a culminar esta gran e importante meta en mi vida, por bendecirme cada día y por su amor infinito hacia mí.

A mis padres

Mamá, gracias por estar siempre pendiente de mí, por haber luchado siempre por mí y por impulsarme a salir adelante.

Papá (q.e.p.d.) por todos los momentos que pasamos juntos y por todos los que nos faltaron, por todo el amor y dulzura que siempre me demostraste, por todo lo que fuiste para mí mi adorado padre.

A mi Abuela

Por haber sido la mujer que me crio, que siempre se preocupó por mí, y sobre todo por brindarme siempre todo su amor.

A mi Hija

Por ser motor de vida que me empuja a ser cada día mejor madre para ella.

A mi Esposo

Por ser ese compañero que nunca me ha abandonado, que ha luchado junto a mí en cada momento de la vida, porque a pesar de nuestras diferencias nunca me ha dejado sola y me apoya en cada momento de nuestras vidas.

ii. Agradecimiento

Al gobierno de Unidad y Reconciliación la y a la Dirección General de Ingresos por haberme brindado la oportunidad de obtener esta maestría y confiar en mí como colaborador de esta institución

A mi tutora por su gran labor y enseñanza a lo largo de la elaboración de esta investigación, por su paciencia y su gran apoyo como profesional y especialista.

A la universidad por haberme brindado formadores que nos compartieron sus conocimientos, y sobre todo por su excelente servicio.

A mi compañera Yasmina Alaniz que siempre estuvo presente para mí, dándome su apoyo y ánimos para que yo culminara esta meta.

Sobre todo a mi esposo por siempre estar a mi lado apoyándome a lo largo de mis estudios.

iii. Carta Aval

MSc. Ramfis José Muñoz Tinoco
Director (a) / Departamento de Centro de Desarrollo empresarial
PROCOMIN-RUFCA
Su despacho

Estimado maestro Muñoz:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“Efectividad Operativa del proceso de cobranza de la Administración Tributaria en el Periodo 2018, valoraciones de nuevas acciones para los periodos futuros”**. Realizada por la Ing. : **Martha Brigitte Mejía Martínez**, como requisito para optar el título de Master en **Administración Funcional de empresas** cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Ing.: **Mejía Martínez**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Ing.: **Mejía Martínez**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución del **“Efectividad Operativa del proceso de cobranza de la Administración Tributaria en el Periodo 2018, valoraciones de nuevas acciones para los periodos futuros”**.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los veinte y tres días de octubre del año dos mil diecinueve.



MSc. Marta Isabel Zapata Membreño

Tutor.

iv. Resumen

La presente investigación se centró en el Análisis de la Efectividad Operativa del Proceso de Cobranza en el período 2018, para proponer acciones que permitan fortalecer dicho proceso en los períodos futuros de gestión institucional.

La realización de esta investigación es importante ya que está enfocada en analizar la gestión del servicio dentro del proceso de cobro con el fin de proponer un conjunto de acciones que permitan mejorar y optimizar la gestión de parte del personal que realiza el proceso de cobro y por ende minimizar los niveles de morosidad y aumentar los niveles de recaudación.

Las técnicas aplicadas para la elaboración de esta investigación son entrevistas con personal del Departamento de cobranza de la DRRC y Departamento de cobranza de la administración de rentas de Sajonia, se analizó información documental, sobre lo relacionado a las políticas de cobranza, manual de funciones, manual de procedimientos del proceso de cobranza y Disposición Administrativa N°. 004-2007, se aplicó el método de observaciones al personal ubicado en el departamento de cobranza de la renta Sajonia, permitiendo obtener información necesaria para el objeto de estudio.

Una vez obtenida la información de acuerdo a los instrumentos aplicados se procedió a analizar la información recopilada, para identificar el nivel de cumplimiento en el proceso y la capacidad del personal, para proponer acciones de mejoras, con el fin de mejorar la efectividad operativa del proceso de cobro, contribuir a la disminución del nivel de morosidad y aumentar los niveles de recaudación de la AT.

Índice

i.	Dedicatoria	12
ii.	Agradecimiento.....	13
iii.	Carta Aval.....	04
iv.	Resumen	15
I.	INTRODUCCIÓN	9
1.1	Antecedentes de investigación.....	11
1.2	Justificación	13
1.3	Planteamiento del Problema.....	14
1.4	Formulación del problema:	16
II.	OBJETIVOS	17
2.1	Objetivo General:.....	17
2.2	Objetivos Específicos:.....	17
III.	MARCO TEÓRICO	18
3.1	Generalidades de la Administración.....	18
3.1.2	Funciones de la Administración.....	18
3.1.3	Tipos de Administración.....	19
3.1.4	Generalidades de la Administración Tributaria en Nicaragua.....	21
3.1.5	Estructura Organizacional	23
3.1.6	Fundamento legal y normativo del proceso de cobranza de la Administración Tributaria de Nicaragua.....	23
3.1.7	Generalidades de cobranza en la Administración Tributaria de Nicaragua...	25
3.1.8	Objetivos del Proceso de Cobranza	26
3.2	Proceso de Cobranza en la Administración Tributaria de Nicaragua.....	28
3.2.1.	Definición de Cobranza.....	28
3.2.2	Gestión de Cobranza	29
3.2.3	Importancia de la Gestión del proceso de Cobranza.....	29
3.2.4	Estrategias	30
3.2.5	Estrategias de gestión de Cobranza.....	30
3.2.6	Tipos de Cobranza	30

3.2.7	Cobranza Persuasiva o Amigable.....	31
3.2.8	Cobranza Coactiva o Ejecutiva	31
3.2.9	Políticas de Cobranzas	33
3.2.10	Contribuyentes	34
3.2.11	Facilidades de Pago	35
3.2.12	Mora	36
3.2.13	Recuperación de cartera.....	37
3.3	Gestión de Recursos Humanos.....	37
3.3.1	Definición y Objetivo de la Gestión de Personal.....	37
3.3.2	Manual de Funciones.....	38
3.3.3	Importancia de los Manuales	39
3.3.4	Desempeño laboral.....	39
3.4	Plan de Mejora.....	40
3.4.1	Definición.....	40
3.4.2	Importancia del Plan de Mejora	40
3.4.3	Beneficios del Plan de Mejora.....	41
3.4.4.	Características del proceso del Plan de Mejora continua	42
3.4.5	Ventajas de un Plan de Mejora continuo.....	43
IV	HIPÓTESIS	45
V.	OPERATIVIZACIÓN DE LAS VARIABLES	46
VI.	DISEÑO METODOLOGICO.....	51
6.1	Enfoque de la Investigación.....	51
6.2	Tipo de Investigación	51
6.3	Población y Muestra.....	52
6.3.1	Muestra de Estudio.....	52
6.4	Métodos y técnicas de investigación para la recolección, procesamiento y análisis de datos.....	52
6.4.1	Técnicas para la recopilación de información	52
6.4.2	Formas de procesar y analizar la información	53
VII.	ANALISIS DE RESULTADOS.....	54

7.1 Nivel de Cumplimiento del proceso de cobro de la AT de Nicaragua.	54
7.2 Capacidades del personal en el proceso de gestión de cobro de la AT.	60
7.2.1 Debilidades y fortalezas del personal de cobranzas.....	64
7.3 Propuesta de Plan de Acciones de Mejoras	66
VIII. CONCLUSIONES.....	70
IX. RECOMENDACIONES	71
X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	73
XI. ACRONIMOS Y ABREVIATURAS	75
XII. ANEXOS.....	76

Índices de Cuadro del Marco Teórico

Cuadro 1 Clasificación de Contribuyentes de la AT	34
---	----

Índice de Tabla y Gráficos de los Análisis de Resultados

Tabla 1 Comparación de Recaudación 2018-2019	54
Gráfico 1 Mora corriente recuperada período 2018.....	56
Gráfico 2 Mora histórica Recuperada en el período 2018	57
Gráfico 3 Conocimientos de las Normas y Políticas del Proceso de cobro en la AT	60
Gráfico 4 Nivel de Capacitación del Personal de Cobranza de la AT en cuanto a uso y manejo de sistema de cobro SICOB	62
Gráfico 5 Personal de Cobranza capacitado en mejores prácticas de cobranza	62

I. INTRODUCCIÓN

La Administración Tributaria de Nicaragua (AT) con el fin de mejorar el sistema de cobro de la institución implementó el nuevo sistema de gestión de cobro SICOB para lograr con eficiencia y eficacia el cumplimiento del objetivo principal de la institución.

El departamento de cobranza tiene como eje principal la localización y comunicación de la deuda del contribuyente, comprometiéndolo al pago de la deuda o inducirlo por medio de la insistencia a pagar o aclarar sus cuentas, antes de la notificación formal del proceso de cobro o del traslado a la Jurisdicción Coactiva.

Con la presente investigación se pretende analizar el proceso de gestión de cobranza de la Administración Tributaria en Nicaragua en el período fiscal 2018, para detectar anomalías o debilidades que presenta en la actualidad y no están facilitando la efectividad de la gestión del proceso de cobro, que permita proponer acciones de mejoras para implementar en el proceso, con el fin de minimizar la morosidad de los contribuyentes y como consecuencia de ello, contribuir al aumento de la recaudación en el período 2019-2020.

La metodología utilizada es para esta investigación de carácter descriptiva, aplicando instrumentos de recolección tales como entrevista, Método de observación y análisis documental.

El diseño del informe final lo conforman XII capítulos en los cuales se establece el contenido desarrollado de la siguiente manera:

El capítulo I trata sobre los aspectos introductorios de la investigación, los antecedentes de estudios realizados en relación al tema, que aportara la comprensión de cómo ha sido investigado el tema o problemática, así como la justificación de realizar el estudio para la solución de las debilidades encontradas.

En el capítulo II del informe se plantean el objetivo, tanto general como los específicos, los cuales se encuentran en relación con la problemática del tema. El Capítulo III establece la teoría en que sustenta la investigación, describiendo de forma ordenada y consecuente según el objeto de estudio. En el Capítulo IV se plantea la hipótesis que conduce a la investigación de forma hipotética para la solución del problema objeto de estudio.

El Capítulo V, se detalla la operacionalización de variables que se derivan del problema de investigación, donde se definen variables, indicadores y diseño de instrumentos utilizados para recopilar información en relación al problema de la investigación. En el Capítulo VI se establece el diseño metodológico, donde se detalla el enfoque, tipo de investigación aplicada en el proceso de investigación desarrollado, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos que facilitaron la recopilación de información, procesamiento y análisis de datos.

El Capítulo VII presenta el análisis de los resultados de la investigación, tomando en cuenta los criterios y opiniones del personal entrevistado, así como el juicio propio del investigador los cuales fueron pautas para la identificación de los aspectos que requieren ser mejorados. El Capítulo VIII trata de las conclusiones, se describe de manera precisa y responden directamente al estudio de la investigación. En el Capítulo IX se plantean las recomendaciones, que sirven de sugerencia para la superación del problema investigado.

En el Capítulo X, se detallan, las referencias bibliográficas, que sustentaron el proceso investigativo, con teoría científica fundamental para el abordaje y análisis de los resultados obtenidos. En el Capítulo XI denominado Acrónimos y Abreviados. Se detalla todas las abreviaturas que se encuentran en el trabajo investigativo para comprensión del lector. En el Capítulo XII, está referido a los Anexos, en el cual se encuentran los manuales, gráficos, tablas y entrevista.

1.1 Antecedentes de investigación

La Dirección General de Ingresos (DGI), es una institución descentralizada con autonomía administrativa y financiera, regida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), cuyo objeto es aplicar y hacer cumplir las Leyes, actos y disposiciones que establecen o regulan ingresos a favor del Estado, que están bajo la jurisdicción de la Administración Tributaria, a tal efecto, anualmente recibe una partida presupuestaria, para ejecutar el cumplimiento de sus fines e impulsar una mayor eficiencia en la recaudación de todos los tributos.

El departamento de cobranza depende jerárquicamente de la Dirección de Recaudación Registro y Cobranza (DRRC), es el encargado de llevar a cabo la selección de los contribuyentes morosos, recuperación de los adeudos tributarios y la cobranza coactiva.

La gestión de cobro tiene como finalidad la localización y comunicación de la deuda del contribuyente, comprometiéndolo al pago de la deuda o inducirlo por medio de la insistencia a pagar o aclarar sus cuentas, antes de la notificación formal del proceso de cobro o del traslado a la Jurisdicción Coactiva.

Anteriormente el Departamento de cobranza de la DGI, utilizaba el sistema de información Tributaria (SIT), que actualmente fue sustituido por el nuevo sistema de cobro (SICOB), desde el mes de diciembre del año 2018 La Dirección General de Ingresos, con el propósito de contribuir y facilitar la gestión del proceso de cobranza implemento el nuevo sistema, el cual se ha implementado en todas las administraciones de Rentas de Managua, DGI Central, Sajonia, Linda Vista, Centro Comercial Managua, Larreynaga y Grandes Contribuyentes, y en las administraciones de rentas departamentales tales como Masaya, Granada, Rivas, Carazo, León, Chinandega, Estelí y Matagalpa, con el objeto de llevar un mejor control de la cartera asignada por renta, realizando consultas, reportes, y a su vez alarmas necesarias para realizar una buena gestión en el proceso de cobranza.

Al realizar esta investigación se consultaron con otros estudios relacionados al tema Efectividad Operativa del proceso de cobranza de la Administración Tributaria en el Periodo 2018, valoraciones de nuevas acciones para los periodos futuros. Que a pesar de no contener las mismas características sirvieron como referencia para la investigación.

Según el Sr. Luis Adolfo Martínez Dávila en su investigación ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA COBRANZA DE LOS CONTRIBUYENTES, DURANTE EL PERÍODO FISCAL 2017. Concluye en que se debe de crear indicadores que permita comparar un antes y un después, en aras de medir la eficiencia en las gestiones de cobro y dar el seguimiento adecuado a los contribuyentes para incrementar la recaudación tributaria.

Según la Sra. Mauren Flores Varela en su investigación PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE COBRANZA EN LA DIRECCIÓN DE GRANDES CONTRIBUYENTES DE LA DIRECCION GENERAL DE INGRESOS. Concluye que la situación de cobranza en la Dirección de grandes contribuyentes ha sido limitada por la falta de facultades conferida a la Administración Tributaria en el cobro coactivo, esto por no contar con las herramientas modernas en la gestión del cobro persuasivo lo que dificulta el pago de ambos adeudos tributarios.

Se consultó con otra tesis a nivel internacional de la Sra, Nizely Karyn Ramos Arisaca de Perú con el tema de investigación PROCEDIMIENTO DE COBRANZA COACTIVA Y SU RELACIÓN CON LA EFECTIVIDAD DE RECUPERACIÓN DE LA DEUDA EN LOS CONTRIBUYENTES PRICO DE LA REGIÓN PUNO PERÍODO 2012-2014. Donde determina que aplicar medidas de ejecución por gestión dentro del procedimiento de cobranza coactiva se tiene una recuperación de la deuda adecuada en un 23.7% a comparación de una no adecuada de un 67.4% dando como resultado una recuperación de deuda regular, con esto se observa que la efectividad de

cobranza demanda estrategias y metas definidas para lograr la recuperación oportuna de la deuda.

Por lo tanto en esta investigación se considera que la AT debe proporcionar al personal encargado de la gestión un plan de capacitación continua y estrategias de buenas prácticas para que puedan ser competentes al momento de ejercer sus funciones y esto ayude a que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias.

1.2 Justificación

Esta investigación es altamente importante ya que permite contribuir a mejorar la efectividad operativa del proceso de cobranza como profesional permite realizar un aporte de todos los conocimientos adquiridos durante todo el curso, empleando las técnicas y estrategias estudiadas.

Esta investigación se realizó mediante el método de observación y entrevistas aplicadas al departamento de Cobranzas de la Dirección de Registro, Recaudación y Cobranzas y Departamento de Cobranza de la Administración de Rentas de Sajonia donde se podrá determinar el nivel de gestión del proceso de cobranzas realizado y poder plantear oportunidades de mejoras.

La realización de sugerir acciones de mejoras para facilitar el proceso de cobranza de la AT de Nicaragua, favorecerá en gran manera al departamento de cobranza, ya que se pretende dar a conocer nuevas estrategias, que permitan a los colaboradores de la institución que logren efectuar una mejor gestión al realizar el proceso de cobro, a su vez es de gran importancia mantener sus normas y procedimientos actualizados al igual que la información de los contribuyentes, ya que esto tiene como objeto orientar a los colaboradores el poder realizar un proceso efectivo de cobro.

Es por ello de suma importancia la valoración e implementación de nuevas estrategias para realizar una buena gestión de proceso de cobranza de la AT en Nicaragua, las cuales garantizará y permitirá que los colaboradores realicen una gestión efectiva y esto ayude a contribuir en minimizar el nivel de morosidad de contribuyentes y aumentar el nivel de recaudación.

Los resultados obtenidos de esta investigación, serán un insumo necesario para ejecutar procesos adecuados al momento de realizar la debida gestión de cobranza, así mismo brindará las pautas necesarias para los futuros procesos de evaluación y mejora continua de buenas prácticas del proceso de la gestión de cobranzas de la AT en Nicaragua.

A su vez esta investigación servirá de guía para ser utilizada por la Universidad y sus estudiantes y para próximos estudios realizados de acciones de mejoras para mejorar la efectividad en el proceso de cobro.

1.3 Planteamiento del Problema

La DGI, como órgano encargado de la administración y recaudación de los ingresos tributarios del Gobierno Central de Nicaragua, siguiendo la tendencia de las Administraciones Tributarias avanzadas, ha enfocado su gestión en fomentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Es por eso la importancia de incrementar el volumen de contribuyentes que hagan frente al pago voluntario de sus obligaciones, con el fin de generar mayores beneficios a la sociedad Nicaragüense.

La AT de Nicaragua los contribuyentes se clasifican en personas naturales y personería jurídicas, y de ahí se establecen según su clasificación al tipo de régimen al que pertenecen ya sea cuota fija o régimen general.

En la actualidad el proceso de recaudación de impuestos establecidos y recuperación de la cartera morosa se realiza mediante el proceso de cobranza, donde la AT ha realizado grandes cambios haciendo uso de las herramientas tecnológicas, como son la implementación del nuevo sistema denominado SICOB.

En años anteriores el sistema de cobro era de forma manual y el único apoyo que se tenía para el registro de la gestión de cobro era el SIT, en vista que este ya era obsoleto y no brindaba la información requerida se reemplazó con el objeto de simplificar el proceso de cobro y a su vez hacerlo más efectivo y pasar de un proceso de manualidad a implementar la nuevas tendencias tecnológicas TIC.

A pesar de la implementación del nuevo sistema de cobro SICOB, la institución cuenta con el reto de contar con información actualizada y completa del registro de datos de los contribuyentes, esta falta de información depurada es a causa que la base de datos actualmente utilizada en el SICOB es alimentada por el SIT, por lo tanto no se cuenta con información actualizada y depurada, lo que genera no contar con información fiable y a su vez causa ruido dentro de la institución, en vista que puede causar una incorrecta toma de decisiones, debido a la inconsistencia que se presenta en la información registrada, además de esto existe un manual de normas y procedimientos desactualizado, no en todas las administraciones de rentas existen los abogados fiscales y procuradores auxiliares, que son los encargados de ejecutar el cobro por la vía administrativa y judicial, en vista a todos estos factores es que se conllevan en gran manera al incumplimiento de las obligaciones tributarias de parte de los contribuyentes.

Por tal razón es importante contribuir al proceso de modernización continua de la AT y con esto poder minimizar la deuda de contribuyentes en mora, estableciendo acciones de mejoras en la gestión del proceso de cobranza, lo cual se podría obtener mediante una base de datos con datos fiables que este en constante depuración y estandarizar los procedimientos, que permitan realizar a los colaboradores una mejor

gestión al momento de realizar el proceso de notificaciones de cobro de impuestos, realizar capacitación constante al personal y a su vez proponer la aplicación de nuevas herramientas que estén al alcance tecnológico, tales como la tecnología móvil que llegaría a simplificar y agilizar el proceso de cobro y esta ayudaría a aminorar la morosidad de los contribuyentes y por ende contribuir al aumento de recaudo de impuestos, ya que sería más rápido para contactar a los mismos, con el fin de recordarles su deber como ciudadano al solventar sus deudas tributarias.

1.4 Formulación del problema:

¿Qué factores o elementos limitan llevar a cabo un efectivo proceso de gestión de cobro en la Administración Tributaria de Nicaragua?

Sistematización del problema:

1. ¿Cuál es el nivel del cumplimiento en el proceso de cobro en la administración tributaria de Nicaragua?
2. ¿Cuál es la capacidad actual del personal en el cumplimiento del proceso de cobranza de la administración tributaria en Nicaragua?
3. ¿Qué acciones se deben de tomar en cuenta para mejorar la efectividad del proceso de cobranza?

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Analizar la efectividad operativa del proceso de cobranza de la Administración Tributaria en Nicaragua, en el periodo 2018 para sugerir acciones de mejoras en el proceso de cobranza que contribuyan a minimizar la morosidad de los contribuyentes y por ende contribuir al aumento de la recaudación en el período fiscal 2019-2020.

2.2 Objetivos Específicos:

- Determinar el nivel de cumplimiento del proceso de cobro en la administración tributaria de Nicaragua.
- Caracterizar la capacidad del personal que realiza el proceso de cobranza de la administración tributaria en Nicaragua.
- Proponer acciones de mejoras en el proceso de cobranza que contribuyan a minimizar la morosidad de los contribuyentes y por ende contribuir al aumento de la recaudación en el período fiscal 2019-2020.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Generalidades de la Administración

“El término de administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas”. (Robbins Sthephen P. y Decenzo, 2002, pág. 5)

Tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz; es decir, lograr los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Efectividad: es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos. (Wikipedia, s.f.)

Eficacia: es la capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica (Significado, s.f.)

Eficiencia: es la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función. (Wikipedia, s.f.)

3.1.2 Funciones de la Administración

Según Henry Fayol en su libro teoría general de la organización (1916), estableció las cinco funciones generales a ser aplicadas en todo organismo social independientemente de

Su actividad o giro económico.

- Planeación: análisis y proyección de las acciones futuras de la organización.
- Organización: diseño estructuración y formación de la estructura organizacional
- Integración de personal: Valoración e incorporación del tipo de recurso humano según las necesidades y requerimientos de la organización.
- Dirección: implica el ejercicio de la autoridad para asegurar y garantizar la ejecución efectiva de los fines y propósitos de la organización.
- Control: Seguimiento y evaluación según lo planificado y reglamentado.

3.1.3 Tipos de Administración

Sin duda estos tipos de administración abarcan gran parte del mundo empresarial actual, y que se definen en función del giro de la organización a administrar.

➤ **Administración Pública**

Este es uno de los conceptos más versados del derecho y de las legislaciones del mundo, hablar de administración pública amerita la observación pausada de una serie de teorías sociales que pretenden la explicación de la misma.

Sin embargo, en términos genéricos esta obedece a una formación legal y plenamente constituida que comprende un capital humano dedicado a la gestión de los recursos económicos y sociales de un país.

Son diversas las competencias de la administración pública, entre las cuales se puede señalar:

- Gestión de los recursos humanos, entre estos incluidos la selección y contratación del personal idóneo para laborar en cada una de las instituciones, lo deseable, es que el personal sea de buena procedencia, de conducta moral intachable y que su conducta vaya acorde a los principios de cada una de las instituciones.
- Gestión de los recursos financieros, dispuestos para cada una de las instituciones, esto amerita que las personas deben llevar una buena observancia sobre los ingresos de las personas jurídicas que forman parte, como también de los egresos pero, en especial, deben custodiar el destino al que van dirigido cada uno de ellos.

➤ **Administración Privada**

Por antonomasia, este es el proceso administrativo que se lleva a cabo pero en las empresas pertenecientes a particulares, en efecto, este obedece al conjunto de actividad que se llevan a cabo por parte de una serie de personas que desean desarrollar una actividad en específico a fin de generar un bien o servicio. Tiene por características:

- Gestión realizada en empresas privadas, es decir, en aquellas donde el capital depende exclusivamente de sus dueños, en efecto, los mismos deciden y optan lo mejor para el mismo, de modo tal que este puede ser empleado en cualquier actividad, siempre y cuando ésta no atente contra la moral y las buenas costumbres.
- El personal contratado es por captación, es decir, sometido a un periodo de prueba, luego del cual, si cumple con los requerimientos, es contratado por la empresa.
- La empresa no debe respuestas a las entidades estatales, para ello, solo debe la debida comunicación a la junta directiva, conformada por los socios que forman parte de la misma, y cuyo capital se halla inmerso en la corporación.

3.1.4 Generalidades de la Administración Tributaria en Nicaragua.

La DGI nace el día 29 de junio de 1957, mediante la publicación del Decreto N° 243 “Ley creadora de la Dirección General de ingresos”, en la Gaceta, Diario Oficial N° 144, misma que fue reformada mediante la Gaceta, Diario Oficial N° 69 del 6 de abril de dos mil dos.

Es una institución descentralizada con autonomía administrativa y financiera, cuyo objeto es aplicar y hacer cumplir las leyes, actos y disposiciones que establecen o regulan ingresos a favor del estado, que están bajo la jurisdicción de la AT, a tal efecto, anualmente recibe una partida presupuestaria, para ejecutar el cumplimiento de sus fines e impulsar una mayor eficiencia en la recaudación de todos los tributos. Se encarga de recaudar los tributos internos con equidad, transparencia y eficiencia, promoviendo la cultura Tributaria y cumpliendo con el marco legal, aportando al Gobierno recursos para el desarrollo económico y social del país.

Su primera ubicación fue un local situado frente a la esquina sureste del Palacio Nacional en el año de 1960, para luego trasladarse a una oficina del mismo. A raíz del terremoto que devastó la capital en 1972, la Institución se trasladó temporalmente al Instituto Pedagógico "La Salle", para retornar posteriormente al Palacio Nacional.

En enero de 1995, la Institución se trasladó a su nuevo edificio en el que opera actualmente su sede central, situado al costado Norte de la Catedral Metropolitana de la Capital. Funcionó en primera instancia como una de las direcciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y la estructura comprendía una sede central para Managua y dieciséis Administraciones de Rentas para atención al público en los departamentos; siendo éstas Boaco, Estelí, Matagalpa, León, Granada, Chontales, Madrid, Masaya, Nueva Segovia, Río San Juan, Zelaya, Chinandega, Carazo, Rivas, Jinotega, y Puerto Cabezas (esta última funcionaba como Agencia Fiscal). (DGI, 2008)

El 23 de enero de 1991 se inicia un proceso de desconcentración para la ciudad de Managua, al crearse la Dirección de Grandes Contribuyentes (hoy Dirección de Grandes Contribuyentes), mediante la publicación del Decreto No. 1-2005 que reformó y adicionó al Decreto 20-2003. (DGI, 2008).

Posteriormente se crearon las Administraciones de Rentas de Sajonia, Centro Comercial Managua y Linda Vista. En noviembre de 1996, conforme Disposición Administrativa 08-96, se creó la Administración de Rentas de Pequeños Contribuyentes, para administrar exclusivamente a los Contribuyentes de Cuota Fija. (DGI, 2008).

Para el primer semestre de 2018 la Administración de Rentas de Pequeños Contribuyentes cierra operaciones y los Contribuyentes de Cuota Fija, pasan a ser administrados por las Administraciones de Rentas de Managua.

En sus inicios la DGI administraba los impuestos de forma cedular, existiendo una Dirección para cada tipo de impuesto (Dirección de Impuesto de Ventas y Servicios ISV, Dirección de Impuesto a la Renta IR, etc.). El contribuyente tenía un número de cuenta por cada impuesto, para efectuar sus transacciones tributarias. (DGI, 2008).

Con la Ley Creadora del Registro Único del Contribuyente publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 246 del 30 de octubre de 1981, se establece un número único para todas las transacciones tributarias, con lo que nace la Cuenta Única, y el contribuyente empieza a ser atendido por procesos: Declaración, Pago, Solvencia, etc., independientemente del impuesto. (DGI, 2008).

Misión.

Recaudar los tributos internos de manera eficaz, eficiente y transparente, promoviendo la cultura de cumplimiento voluntario, aportando al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, recursos para el plan de Desarrollo Humano y el Programa Económico.

Visión.

Ser una Administración Tributaria moderna, respetada y calificada, al servicio del pueblo nicaragüense.

3.1.5 Estructura Organizacional

La DGI está conformada por: la Dirección Superior, Sub Dirección General de Planes y Normas; Sub Dirección General de Operaciones; Asesoría; División de Revisión de Recursos; División de Auditoría; División General de Recursos Humanos; División General de Administración Financiera; División de Planes y Control de Gestión; División Jurídico-Técnica.

División de Información y Sistemas; División de Fiscalización; División de Administraciones de Rentas; División de Control de Exoneraciones, División de Catastro Fiscal y División de Asesoría al Contribuyente. Esta organización puede ser ampliada y modificada por el Reglamento de la presente Ley. Ver anexo N°1.

3.1.6 Fundamento legal y normativo del proceso de cobranza de la Administración Tributaria de Nicaragua.

El marco legal referente a esta propuesta se encuentra regulado por las siguientes Normas Jurídicas:

(Constitución Política de la República de Nicaragua, 2008, pág. 13) Donde enfatiza en su artículo 98 La función principal del Estado en la economía es lograr el desarrollo humano sostenible en el país; mejorar las condiciones de vida del pueblo y realizar una distribución cada vez más justa de la riqueza en la búsqueda del buen vivir.

Esto nos quiere decir que la principal función de la AT es el recaudo de tributos para hacer frente a la gran desigualdad entre los pobladores nicaragüenses.

Así mismo en la Constitución Política de Nicaragua en el artículo 114 (2008) dice:
El Sistema Tributario debe tomar en consideración la distribución de la riqueza y de las rentas. Se prohíben los tributos o impuestos de carácter confiscatorio. (p.14).

En el artículo 115 de la Constitución Política de Nicaragua (2008) cita:

“Los impuestos deben ser creados por ley que establezca su incidencia, tipo impositivo y las garantías a los contribuyentes. El Estado no obligará a pagar impuestos que previamente no estén establecidos en una ley”. (p.14).

Ley 822, Ley de Concertación Tributaria y sus reformas, la Gaceta No. 41 del 01 de marzo de 2019.

Otro fundamento legal es la ley 339, Ley creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la ley creadora de la Dirección General de Ingresos.

Ley 562 Código Tributario (CTr), en el cobro tributario queda descrito Toda obligación pendiente de pago líquida y exigible dará lugar a que la Administración Tributaria dirija al contribuyente o responsable deudor una nota requiriéndole de pago y notificándole que si no pone fin al adeudo pendiente dentro del término de quince (15) días hábiles, iniciará el procedimiento ejecutivo en la vía judicial para hacer efectivo su pago. Una vez transcurrido el término anterior sin que el deudor hubiere

cancelado su deuda, la Administración Tributaria presentará sin más trámite, la iniciación del procedimiento ejecutivo para el efectivo pago de la obligación pendiente, lo cual está contenido en su artículo 172. Requerimiento de Pago, de la obligación pendiente. (Ley del Código Tributario de la República de Nicaragua, 2005, pág. 62)

El artículo 173 Acción Ejecutiva del Código Tributario (2005) cita: La Administración Tributaria tendrá acción ejecutiva para perseguir al deudor de la obligación pendiente de pago, sus sucesores o representantes por obligaciones tributarias con saldos pendientes a su favor que resulten de las propias declaraciones del contribuyente, de resoluciones firmes o sentencias de las autoridades correspondientes. (p.62).

Arto. 176 Presentación de la Demanda y Legitimidad de Personería, del Código Tributario (2005 p.63), el funcionario competente para representar a la Administración Tributaria en el Juicio Ejecutivo, será el Procurador Auxiliar de Finanzas, adscrito a la Dirección General de Ingresos quien demostrará su legitimidad de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República; en su defecto el Titular de la Administración Tributaria podrá delegar esta facultad en el profesional del derecho debidamente incorporado a la Corte Suprema de Justicia que estime conveniente, debiendo acreditar en el escrito de demanda copia de la certificación del acta donde conste su nombramiento y el respectivo título ejecutivo.

3.1.7 Generalidades de cobranza en la Administración Tributaria de Nicaragua

En Materia Tributaria muchas son las definiciones que acompañan a Cobranza, unas proponiendo su carácter meramente coactivo, otros prevaleciendo el administrativo, pero en su totalidad hacen mención de la necesidad para hacer efectivo el pago de adeudos fiscales, mediante determinadas actividades.

3.1.8 Objetivos del Proceso de Cobranza

Entre los principales objetivos establecidos están:

1.- Descentralizar en las Administraciones de Renta la toma de decisiones que se refieren al proceso de cobranza: Cobro Administrativo, Depuración de la Deuda y Cobro Coactivo (Cierre de Negocios, Intervención Administrativa y Cobro Judicial).

La descentralización de la decisión del cierre de locales, como medida de presión para conseguir la recuperación de la deuda, se mantiene como decisión de la Dirección Superior.

2.- Simplificar el proceso de cobranza a través de la:

- Disminución significativa de los plazos de cobro.
- Disminución significativa de la cantidad de requerimientos de pago a notificar.
- Identificación precisa de los objetivos y responsabilidades de cada cargo y de cada funcionario.
- Uso de diversas formas de cobro (contacto telefónico, requerimiento, citación, visita).
- Priorizar las acciones de menor costo sobre las que insumen mayor presupuesto (contacto telefónico a la notificación de requerimiento, citación a la visita)
- Limitación en el uso de los convenios, seguimiento riguroso que posibilite la inmediata anulación o suspensión en caso de incumplimiento de manera que permita ejecutar las acciones coactivas de cobro y por ende la recuperación de la mora.

- Inducción al cumplimiento voluntario; modificando la actitud de los contribuyentes (disminución progresiva de las facilidades de pago concedidas a los contribuyentes).

- Disminuir el tiempo en que se ejercen las acciones de cobro. Un solo requerimiento en la etapa de cobranza administrativa y un solo requerimiento en la etapa de cobranza coactiva, salvo el caso de las medidas de cobro coactivo, pues cada una de ellas requerirá de una notificación más: requerimiento de prevención de cierre, requerimiento de intervención administrativa y requerimiento de cobro judicial de 15 días. Sin embargo, como los casos de cobro coactivo constituyen actuaciones selectivas, básicamente el proceso requerirá de solo dos requerimientos.

- Lograr mayor efectividad en la recuperación de la mora del último período y de la mora histórica, a través del:
 - Uso de todas las facultades que confiere la ley para la recuperación de la deuda.

 - Que se dé prioridad al uso del contacto telefónico, por su alcance masivo.

- Otorgamiento de plazos mínimos para los arreglos de pago (dos etapas, cada una de quince días: del 16 al 30 de un mes y del 01 al 15 del siguiente mes).

- Uso limitado de la dispensa de multas y ser selectivo en el otorgamiento de los convenios (para los casos en que efectivamente se tenga dificultades económicas).

- En la etapa de cobro coactivo se gestionará la mora histórica y la del último período en caso de coincidencia, priorizándose los mayores montos.

- Elaborar y aprobar durante los primeros días de cada mes, los planes diarios, semanales y mensuales, con indicación de los resultados a lograr para cada cargo y persona responsable.

- Seguimiento detallado de la gestión realizada, de acuerdo con los indicadores establecidos.

3.2 Proceso de Cobranza en la Administración Tributaria de Nicaragua.

3.2.1. Definición de Cobranza

Agustín Badano (2014) Define que es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

Se puede decir que en el proceso de cobranza, se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, prestación de un servicio o cancelación de una deuda.

La función de cobranza Dentro de la DGI consiste en recaudar el monto de impuesto calculado en base a las declaraciones de los contribuyentes o en base a otra evidencia legal.

La función de cobranza tiene dos aspectos:

- primeramente, el departamento de cobranza registra en las cuentas el medio de pago usado para el pago de impuestos; también tiene la responsabilidad de la venta de artículos tributarios (disquetes tributarios, timbres, papel sellado, etc.).
- segundo, el departamento de cobranza es responsable de iniciar todos los procedimientos necesarios para lograr el pago de impuestos por parte de los contribuyentes que no hayan cumplido voluntariamente con esta obligación.

3.2.2 Gestión de Cobranza

La gestión de cobranza, es realizar una serie de actos contundentes para la satisfacción del acreedor en los términos exactos establecidos por la ley. Más concretamente, hay que decir que el hecho de que determinadas actividades (específicamente la recaudación) hayan tenido tradicionalmente una norma propia, no separa la recaudación de la gestión. Más aun, la revisión administrativa de la gestión e incluso la resolución de reclamaciones, no es algo científicamente distinto de la gestión cuando son hechas por la misma Administración.

En la AT de Nicaragua estas son las tareas administrativas y financieras orientadas a la captación de recursos monetarios procedentes de responsabilidad social. Por esta razón la labor principal de la gestión de cobros es la obtención de la recaudación de los tributos.

3.2.3 Importancia de la Gestión del proceso de Cobranza

Según (Badano, 2014) La función de cobranza en cualquier organización es crucial, ya que puede marcar la diferencia entre un buen desempeño financiero y un excelente rendimiento. Al identificar oportunidades para hacer que la función de la cobranza sea más efectiva, eficiente y orientada al cliente, el departamento de cobros puede agregar un valor significativo para la empresa.

Para la AT de Nicaragua la gestión dentro del proceso es tan importante, ya que con una buena gestión se disminuye el tiempo en que se ejercen las acciones de cobro, logrando una mayor efectividad en la recuperación de la mora, usando todas las facultades que le confiera la ley para la recuperación de la deuda.

3.2.4 Estrategias

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. (MX., 2013).

Las estrategias establecen los lineamientos básicos para la gestión de la cobranza, derivado de políticas que deben llevarse a cabo uniforme y consistentemente.

3.2.5 Estrategias de gestión de Cobranza

Existen ciertas estrategias altamente efectivas que reducen el tiempo y esfuerzos invertidos en el proceso de cobro, entre ellas están las siguientes: (Duemint, s.f.)

- Segmentación de clientes.
- Acciones motivadoras.
- Ofrecer diferentes alternativas de pago.

Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos.

3.2.6 Tipos de Cobranza

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

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

3.2.7 Cobranza Persuasiva o Amigable.

La cobranza previa a la fase coercitiva, engloba todo tipo de acciones que se realizan para la consecución del pago de una deuda fiscal antes de llegar a la fase ejecutiva. En general es el método más económico y sencillo para cualquier Administración Tributaria, y va ligado íntimamente a la eficiencia del cobro coactivo, esto es, mientras más contundente y efectivo sea el cobro a través de la ejecución, el contribuyente preferirá llegar a un arreglo previo antes de la ejecución de sus activos. En otras palabras, privilegiar la gestión de cobro administrativa, haciendo hincapié en esta etapa y dejando la judicial sólo para los casos en los que haya sido imposible el cobro administrativo se denomina "Cobro Persuasivo". Esta etapa de la cobranza, en la mayor parte de los países de América Latina, no se encuentra regulada en su totalidad o no es práctica común contrario a lo que pasa en los países desarrollados, (Castillo, 2009, p.11).

En la DGI el cobro persuasivo se ejerce mediante la Administración de Renta a los contribuyentes en situación de mora, a través de la Oficina de Cobranza, utilizando diferente instrumentos: contactos telefónicos, citaciones, requerimientos de 24 horas y visitas, para que el contribuyente se presente a regularizar su situación de mora.

3.2.8 Cobranza Coactiva o Ejecutiva

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

“aquella fase en que, finalizado el periodo de ingreso voluntario, no se ha producido el ingreso por parte del obligado, debiendo la Administración proceder a ejercitar su facultad de auto tutela mediante el uso del procedimiento de ejecución forzosa, que

en el caso de obligaciones pecuniarias, es el procedimiento de apremio. El procedimiento de apremio puede definirse como el cauce formal a través del cual se procede a la ejecución forzosa de las deudas tributarias y demás débitos de derecho público”.

Es muy importante para cualquier Administración Tributaria, el poder efectuar ejecutivamente sus decisiones administrativas. Es decir, una vez que se reconoce un derecho u obligación de un contribuyente, debe ser cumplimentado de inmediato, sin que su ejecución dependa de la conformidad del gobernado o de otros organismos. Esto significa en cobranza gubernamental, que cuando un contribuyente está obligado al pago, independientemente que esté o no de acuerdo, y si a pesar de haber invitado al deudor a pago éste no lo realizase; el crédito debe ser cobrado de manera ejecutiva a menos que se impugne mediante controversias legales ante los Órganos competentes y a la vez garantice el interés fiscal.

El no realizar este procedimiento de inmediato, como sucede en algunos países de América Latina, sino que se espera una resolución de Tribunal competente, puede anular o disminuir la ejecutividad de los actos administrativos, ya que cuestiona el actuar de la Administración Tributaria, y dilata las órdenes de apremio, con el consecuente riesgo del no pago. Por lo cual, la manera más efectiva de recuperación de adeudos fiscales, agotado el medio para recuperarlo a través de medios amigables, es requerir de manera coactiva el pago de los mismos, utilizando las atribuciones que confiere la legislación de cada país a la Administración Tributaria o el Órgano facultado. (Castillo, 2009, p.23).

El funcionario competente de la AT inicia el proceso coactivo notificando al deudor de la existencia de los créditos fiscales. El Procedimiento Ejecutivo en la Vía Judicial, inicia a los 15 días hábiles posteriores a la notificación del crédito. Y el funcionario solicita al Juez competente decretar la ejecución del embargo de los bienes del

contribuyente, Donde la Fuerza pública prestará en forma inmediata la ayuda pertinente.

Los instrumentos utilizados por la DRRC en el ámbito de la AT Nicaragüense son:

- Intervención Administrativa.
- Cobro judicial o Sanciones
- Cierre de negocios por evasión Tributaria.

3.2.9 Políticas de Cobranzas

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, ser el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza. (CASTRO, 2014, pág. 163).

En la DRRC de la DGI existe un documento denominado Políticas de Cobranza el cual se han venido aplicando desde mayo 2013, el cual ha ayudado a contribuir en la recuperación de la cartera morosa de forma consistente y creciente.

Estas políticas de cobranza en la DGI tienen como fin uniformar la gestión en la mora y estandarizar soluciones posibles a los contribuyentes, que deseen pagar su saldo en cuotas mediante acuerdos de pagos, estableciendo un mínimo de garantía

para este tipo de convenios. Con esto se garantiza que el contribuyente insolvente, obtenga una salida negociada de su deuda, de forma voluntaria, que le permita continuar operando su empresa con normalidad, a su vez estas políticas pretenden motivar al personal de cobranza de la DGI, ya que realizan una gestión efectiva y creciente de acuerdo a las metas propuestas por el Departamento de cobranza normativa, las cuales se basan de acuerdo a los resultados de la recuperación de la mora corriente y la mora histórica.

3.2.10 Contribuyentes

Contribuyente es el sujeto pasivo de la relación jurídica tributaria, el cual en virtud de la realización de un hecho generador debe cumplir con su obligación de pagar tributos. El contribuyente puede ser una persona natural o jurídica que actúe a nombre propio o por medio de un sustituto o representante quien debe cumplir con las obligaciones tributarias, formales y materiales. (G., s.f.).

Cuadro 1 Clasificación de Contribuyentes de la AT

Tipo	Categoría	Régimen	Rentas brutas anuales de actividades económicas iguales o mayores a:	Base Legal
Personas naturales o jurídicas	Grandes Contribuyentes (Gracos)	General	C\$ 160,000,000.00	Disposición no. 02-2016
Personas naturales o jurídicas	Principales Contribuyentes (Pricos)	General	C\$60,000,000.00 - C\$160,000,000.00	Disposición no. 01-2019
Natural	Pequeños contribuyentes (Pecos)	Cuota fija	C\$ 1,200,000.00	Arto. 246 - 248 ley 822

Fuente: Dirección de Asistencia al Contribuyente.

3.2.11 Facilidades de Pago

Los convenios de pago son habituales en aquellos casos en los que la persona que debe dinero (deudor) ha incumplido o a impagado montos de dinero a la persona que reclama el dinero (acreedor).

La razón de ser del convenio de pago es establecer nuevas condiciones que faciliten el pago al deudor. Así pues, es beneficioso para el deudor ya que se enfrenta a mejores condiciones. Sin embargo, también es beneficioso para el acreedor. Ya que, si bien es cierto que el acreedor debe ceder en algunas cláusulas, dada la situación financiera del deudor, será más probable que recupere su dinero tras la firma del acuerdo. En consecuencia, puede que algunas condiciones del contrato original desaparezcan para dar cabida a otras nuevas que recoge el convenio de pago, siempre y cuando las partes lo firmen y, por tanto, estén conformes el documento correspondiente al acuerdo de pago tiene plena efectividad legal. (Econopedia, s.f.).

En la AT existen facilidades de pago las cuales al ser otorgadas, se aplica una tasa del 0.05% diario sobre el valor del crédito fiscal establecido en el convenio hasta la cancelación del mismo. El convenio se hace mediante un documento público donde se describe el compromiso de pago entre la AT y el contribuyente.

Características del acuerdo de pago

Un acuerdo de pago debe tener unas partes imprescindibles. Dado que ambas partes están interesadas en el acuerdo, es de vital importancia que el documento esté redactado según la normativa para que tenga plena efectividad legal. Los elementos imprescindibles de un acuerdo de pago son: (Econopedia, s.f.).

Datos del acreedor y del deudor: El nombre y los apellidos, así como el documento nacional de identidad deben estar presentes en los documentos.

Cláusulas: Deben establecerse las cláusulas o declaraciones que modifican o complementan al acuerdo original. Entre ellas deben encontrarse:

Monto de la deuda: El deudor debe reconocer el tamaño de la deuda. Este monto podría ser, en ocasiones, menor que lo que realmente debe. Todo, con el objetivo de que el acreedor pueda recuperar el máximo dinero posible.

Plan de pagos: Tiempo, forma y cantidad en la que se realizará el pago a partir de dicho momento.

Adicionales: Podrían añadirse cláusulas como la eliminación de los intereses moratorios si, a partir de dicha firma, el deudor satisface todas sus cuotas según lo acordado.

Firmas: Tanto el acreedor como el deudor deben firmar para manifestar que están conformes con el acuerdo de pago. En caso de que alguna de las partes no lo haga, el contrato será nulo ya que no existe consentimiento entre las partes.

Podrían requerirse testigos que den fe de que efectivamente el contrato se ha firmado y ambas partes están conformes.

3.2.12 Mora

“Se encuentra en esta situación, el contribuyente obligado al pago de un crédito fiscal (Impuestos, derechos, producto o aprovechamiento) que no cumpla con éste, al expirar el plazo que la ley señale para su satisfacción”. (Manual de Procedimiento del Proceso de Cobranza, 2009, pág. 12) .

Tipos de Mora:

a) Mora Corriente

Se refiere a los créditos fiscales (Impuestos, derechos, producto o aprovechamiento) en situación de mora, correspondiente al último período vencido. (2009, pág. 13)

b) Mora Histórica

Se refiere a los créditos fiscales (Impuestos, derechos, producto o aprovechamiento) en situación de mora, correspondientes a períodos anteriores al último período vencido.

3.2.13 Recuperación de cartera

La recuperación de cartera es atendida como el conjunto de actividades para evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar, para esto se debe de realizar la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto y completo de las deudas. (Misabogados, s.f.)

3.3 Gestión de Recursos Humanos**3.3.1 Definición y Objetivo de la Gestión de Personal**

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo 2016, p.16).

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

Las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal. La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar (Vallejo 2016, p.18).

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son: (según Chiavenato 2006)

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

3.3.2 Manual de Funciones

“Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función”. (Herbert & Arthur, 1986).

En el departamento de Cobranza de la AT existe un manual de funciones, donde se establece la organización, responsabilidades, funciones generales y por denominación de puestos de las Administraciones de Rentas categorizadas como “AA” y “A”; así como, facilitar la comunicación y coordinación del trabajo para lograr con eficiencia y eficacia el cumplimiento de la misión institucional y los objetivos consignados a la misma.

3.3.3 Importancia de los Manuales

“La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa”. (Herbert & Arthur, 1986).

Puede detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

3.3.4 Desempeño laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007).

Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

3.4 Plan de Mejora

3.4.1 Definición

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. (Educación.Navarra)

Un plan de mejora es como el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización.

El plan de mejora no se centra en los problemas esporádicos de una organización. En su lugar, se dirige hacia los problemas crónicos. Son estos los responsables de un insuficiente rendimiento que se manifiesta en un nivel estable de resultados, aunque insatisfactorio. (Aiteco, s.f.)

Desarrollar un plan de mejora dentro del departamento de cobranzas de la AT permite definir mecanismos que permitirán al área alcanzar aquellas metas u objetivos que se planteen y por ende generar mejores resultados.

3.4.2 Importancia del Plan de Mejora

La mejora continua debe ser uno de los pilares básicos de una empresa u organización, una obligación y un objetivo. La búsqueda y el afán por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y la excelencia. Es el primer paso para alcanzar la calidad total. (EAE, s.f.)

La mejora continua debe ser algo que se apoye en todos los agentes de una empresa. Desde la tecnología hasta el capital humano, pasando por todos los procesos y procedimientos que tienen lugar en el sistema. De esta forma, la mejora continua involucra a toda la empresa en la búsqueda de la calidad total, permitiendo incluso que los trabajadores se involucren personalmente en esta mejora.

También es cierto que hay que tener en cuenta que se debe formar y preparar a los empleados para poder adaptarse a los cambios que propone la mejora continua, además de disponer de los instrumentos, herramientas y tecnologías indicadas para llevarla a cabo. En cualquier caso, la mejora continua siempre busca un eficiente retorno de la inversión, y estar a la vanguardia en cuanto a calidad siempre merece la pena.

3.4.3 Beneficios del Plan de Mejora

Dentro de los beneficios más relevantes de una organización contemplados en un plan de mejora están los siguientes: (Sinnaps, s.f.)

- Incremento del rendimiento de tu equipo.
- Empresas más productivas.
- Reducción de costes.
- Reducción de plazos de ejecución.
- Optimización de procesos.
- Errores minimizados.
- Resultados cada vez más eficaces.
- Productos y servicios mejor dirigidos al cliente final.

- Aumento de la motivación de los equipos de trabajo.

La mejora continua también supone implementar en la empresa una actitud y conciencia en el equipo por no dejar nunca de avanzar para ser más competitivo. Esto se traduce en multitud de elementos con los que tu equipo se sentirá como pieza clave en este proceso. Desde el sentimiento de pertenencia, motivación continua, ausencia de aislamiento o certeza de que en la toma de decisiones se tiene en cuenta su bienestar laboral.

3.4.4. Características del proceso del Plan de Mejora continua

Dentro de las principales características que posee un plan de mejora continua se encuentran las siguientes: (Web y Empresas, s.f.).

- Debe ser continuo y progresivo.
- Debe incorporar todas las actividades realizadas en la empresa en todos los niveles.
- Implica inversión, bien sea en tecnología de avanzada, maquinaria y equipos más eficientes, el mejoramiento del servicio a clientes, capacitación continua del recurso humano, investigación y desarrollo.
- Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para entender las exigencias del cliente, y de esta manera lograr ofrecer excelentes productos o servicios.
- Contempla las necesidades, gustos y requerimientos del cliente, quien constituye la fuerza que impulsa hacia la mejora.
- Involucra mejoría permanente de toda la organización, desde el gerente, hasta los trabajadores de los niveles más bajos. La mejora continua de dicho proceso depende

del involucramiento y compromiso del personal, individualmente o como integrante del equipo del departamento o área, el empleado debe estar animado y motivado además de comprometido en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

- La empresa que implanta el proceso de mejora, acepta retos, desafíos y está abierta al cambio.
- Involucra un análisis del proceso que permitirá descubrir oportunidades de mejora y desarrollar un plan sistemático de mejora de calidad.
- Incluye la retroalimentación incesante entre el productor y el cliente, entre el productor y sus proveedores.
- Incluye mediciones en las diferentes etapas del proceso.

3.4.5 Ventajas de un Plan de Mejora continuo

Dentro de las ventajas del plan de mejora continua se encuentran: (Web y Empresas, s.f.)

- Se concentra el esfuerzo en los recintos organizativos y en procedimientos claves del desenvolvimiento y desempeño general de la empresa.
- Consigue mejoras a corto plazo, los resultados son medibles fácilmente ya que se visualizan por si solos.
- Reducción la producción defectuosa, es decir minimiza las fallas, errores y defectos en los productos terminados, lo que a la vez trae la reducción de los costos, evita el desperdicio de materia prima y el mejor aprovechamiento o consumo de insumos como la electricidad, agua, y del recurso humano.

- Incrementa la productividad y encamina la empresa hacia la competitividad, lo que le permite a la empresa permanecer y crecer en el mercado.
- Favorece la adaptación de la empresa a los procesos y avances tecnológicos.

IV HIPÓTESIS

Hi

La implementación de nuevas acciones de mejoras para el cumplimiento efectivo de gestión del proceso de cobranza contribuirá al desarrollo de las capacidades del personal de cobranza lo que permitirá que realicen un trabajo efectivo y de esta manera contribuir a minimizar la morosidad de los contribuyentes con sus obligaciones tributarias y por ende permitirá aumentar la Recaudación.

Ho

La implementación de nuevas acciones de mejoras para el cumplimiento efectivo de gestión del proceso de cobranza no contribuirá al desarrollo de las capacidades del personal de cobranza lo que no permitirá que realicen un trabajo efectivo, y de esta manera no se contribuirá a minimizar la morosidad de los contribuyentes con sus obligaciones tributarias y por ende aumentar la Recaudación.

V. OPERATIVIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Ítems/Preguntas
<p>Determinar el nivel de cumplimiento del proceso de cobro en la administración tributaria de Nicaragua.</p>	<p>Proceso de Cobro</p>	<p>Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza.</p>	<p>El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia. Es decir, se refiere a la administración del cobro por la mora que representa el contribuyente. Son los procedimientos de cobro en el que se espera su pronta recuperación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Recuperación de cartera. • Número de llamadas efectuadas. • Nivel de Morosidad. 	<p>Método de observación. Entrevista realizada al Especialista de Cobranzas Tributarias N° 6, 7 y 8. Entrevista realizada a los analistas de cobranzas Preguntas N°5,6, 7 y 8. Entrevista realizada al Especialista de Cobranzas Tributarias con Nivel de Responsabilidad Preguntas N° 6, 8 y 9.</p>

	Administración Tributaria de Nicaragua	Órgano o ente del poder público: nacional, estatal o municipal cuyo objetivo primordial es la recaudación de los tributos atribuidos a su competencia por mandato de la Constitución y la ley.	La administración tributaria de Nicaragua tiene por objetivo principal garantizar y simplificar el pago de los impuestos, reglamentar las exenciones y exoneraciones, reducir la evasión y ampliar la base tributaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de recaudación de impuestos. • Tipo de obligaciones Tributarias. • Tipos de contribuyentes. 	Entrevista realizada al Especialista de Cobranzas Tributarias pregunta N° 3, 6 y 8. Entrevista realizada a los analistas de cobranzas Preguntas N° 8. Entrevista realizadas a Abogados Fiscales y Procurador Auxiliar Preguntas N°1, 5.
--	--	--	--	---	---

<p>Caracterizar la capacidad del personal que realiza el proceso de cobranza de la Administración Tributaria en Nicaragua.</p>	<p>Capacidad del Personal</p>	<p>Se refiere a los recursos y aptitudes que tiene un individuo, para desempeñar una determinada tarea o cometido.</p>	<p>Operacionalmente es el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran una organización dentro de un modelo de gestión por competencias, alineadas a la visión de la organización, por lo que no será posible sobrevivir sin considerar el mercado laboral y sus leyes, junto con las necesidades del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Capacitaciones brindadas. • Frecuencia de Capacitaciones brindadas. • Evaluaciones al desempeño. • Frecuencia de evaluaciones. • Nivel de cumplimiento con las normas y procedimientos. 	<p>Método de observación a los Analistas de cobranza de Renta Sajonia. Entrevista realizada a los Analistas de cobranzas Preguntas N°1, 3 y 6. Entrevista realizada al Especialista de Cobranzas Tributarias con nivel de Responsabilidad Preguntas N° 2, 3, 4 y 5. Entrevista realizadas a Abogados Fiscales y Procurador Auxiliar Preguntas N°4, 5 y 6.</p>
--	-------------------------------	--	---	---	---

<p>Proponer acciones de mejoras en el proceso de cobranza que contribuyan a minimizar la morosidad de los contribuyentes y por ende contribuir al aumento de la recaudación en el período fiscal 2019-2020.</p>	<p>Efectos o resultados de las acciones de mejoras.</p>	<p>Es el resultado, el fin, la conclusión, la consecuencia, lo que se deriva de una acción de mejora ejecutada.</p>	<p>Se refiere a los efectos de mediano o largo plazo que se puedan presentar en la institución producto de una actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios al reducir la morosidad de los contribuyentes. • Medidas en las facilidades de pago. • Mejoras en la recuperación de la mora. 	<p>Entrevista realizada al Analista de Cobranzas pregunta N° 4. Entrevista a Especialista de Cobranzas Tributarias con nivel de responsabilidad Preguntas N° 1 y 7. Entrevista realizadas a Abogados Fiscales y Procurador Auxiliar Preguntas N° 1 y 2. Entrevista a Especialista De cobranzas Tributarias Pregunta N° 1, 2, 3, 4, 7, y 9.</p>
---	---	---	---	--	--

	Acciones de mejoras	Es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.	El propósito de las acciones de mejoras dentro de las instituciones o empresas es la eficacia y eficiencia de la organización para lograr sus objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de procesos. • Eficacia de las acciones. • Reducción de los costos operativos. • Tipos de acciones. • Costos de las acciones. • Nivel de implementación. 	<p>Entrevista realizada Especialista de Cobranzas Tributarias pregunta N° 5.</p> <p>Entrevista realizada Especialista de Cobranzas Tributarias con nivel de responsabilidad Preguntas N° 8 y 9.</p> <p>Entrevista realizadas a Analistas de Cobranzas Preguntas N° 5.</p>
--	---------------------	---	---	--	---

VI. DISEÑO METODOLOGICO

En este capítulo se desarrolla y se definen los procesos metodológicos llevados a cabo en el proceso de la investigación, toda investigación se fundamenta en un marco metodológico en el cuál se define los métodos, técnicas, estrategias, y procedimientos a utilizar en el desarrollo del estudio.

6.1 Enfoque de la Investigación

En la presente investigación se aplicó un enfoque mixto, para realizar un análisis de las variables de estudio y describir la efectividad del proceso de Cobranza de la AT de Nicaragua, respaldado de entrevista y observaciones para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática.

Es no experimental ya que no se manipularan las variables independientes, es decir se hará observación de los fenómenos para posteriormente analizarlos.

6.2 Tipo de Investigación

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación de tipo descriptiva, en vista que se llegará a conocer las situaciones más predominantes a través de la descripción exacta de las actividades que se realicen en el proceso de cobranza.

El diseño de la investigación es transversal, ya que se recolectaron en un periodo determinado en el tiempo, con el fin de describir las variables presentes y su incidencia en el objeto de estudio.

6.3 Población y Muestra

Universo	1430 Todo el Personal de La DGI
Población	88 Trabajadores del área de Cobranza a nivel nacional
Muestra	18 trabajadores de cobranza de las administraciones de Rentas de Sajonia, Centro Comercial Managua, Dirección de Grandes Contribuyentes y Departamento de Cobranza de la DGI-Central.

6.3.1 Muestra de Estudio

Para determinar la muestra se escogió el método no probabilístico, ya que no se aplicó ninguna fórmula para seleccionar al personal que sería parte de la muestra.

Se utilizó un muestreo por conveniencia, ya que la aplicación de la misma se tomó a juicio del investigador, seleccionando a los de mayor experiencia en el puesto y mayor tiempo de laborar en dicha área, entre ellos está el Especialista en Cobranzas tributarias con nivel de responsabilidad, cuatro Especialistas en Cobranzas Tributarias, siete Analistas de cobranza, cuatro Abogados fiscales y un Procurador Auxiliar, a los cuales se les aplicó una guía de entrevistas como forma de recopilación de información para realizar análisis sobre la técnicas efectividad operativa del proceso de cobranza.

6.4 Métodos y técnicas de investigación para la recolección, procesamiento y análisis de datos

6.4.1 Técnicas para la recopilación de información

Es el medio a través el cual se hará una relación entre el investigador y los participantes para obtener la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación.

Revisión Documental: Se analizó el manual de funciones, Manual de procedimiento del proceso de Cobranzas, políticas de cobranzas, Disposiciones administrativas e investigaciones nacionales sobre el tema de proceso de cobranza de la Administración Tributaria

Método de observación: se realizó observación del desarrollo del proceso de cobro en el área de Cobranzas a los analistas en la administración de Renta de Sajonia.

Guía de Entrevista: se aplicó entrevista al personal de la Oficina De Cobranza antes mencionado para obtener la información necesaria para conocer aspectos importantes de la gestión, capacidad de personal y limitantes en el proceso de cobro de la AT.

6.4.2 Formas de procesar y analizar la información

Procesamiento de Datos: Se procesó la información en una hoja de Excel tabulando las entrevistas realizadas al personal esto con el fin de determinar las limitantes durante el proceso, las capacidades del personal en el proceso, así como las capacidades del personal en el proceso de la gestión de cobro, y de esta forma proponer un plan de acciones de mejora que ayude al fortalecimiento de realizar una buena gestión de cobro en la AT.

Análisis de Datos: Una vez procesada y tabulada la información recopilada se procedió a realizar el análisis de los datos comparando la teoría y la implementación en la DGI y a identificar todas las limitantes para derivar las conclusiones y recomendaciones.

VII. ANALISIS DE RESULTADOS

Para el desarrollo de este acápite se aplicaron entrevistas en el Departamento de Cobranza de la DRRC y Departamento de Cobranza de la Administración de Rentas de Sajonia, Administración de Rentas Centro Comercial Managua y Dirección de Grandes Contribuyentes con el fin de recopilar información necesaria que permitiera analizar y dar respuesta a los objetivos planteados.

7.1 Nivel de Cumplimiento del proceso de cobro de la AT de Nicaragua.

Para medir el nivel de cumplimiento del proceso de cobro de la AT fue necesario comparar la recaudación del período 2018 – 2019, es necesario destacar que durante el año 2018 el sistema de cobro era de forma manual, este paso a ser automatizado en diciembre de 2018 mediante el sistema de gestión de cobro SICOB.

A continuación datos de recaudación en el período 2018-2019:

Tabla 1 Comparación de Recaudación 2018-2019

Año	% de Recaudación
2018	63%
2019	90%

Fuente: DRCC

Mediante la información estadística obtenida por el departamento de Cobranza de la DRRC se puede observar que durante el año 2018 donde se llevaba a cabo la gestión de cobro de forma manual se recaudó el 63% de obligaciones tributarias, sin embargo se puede observar que en el año 2019 se obtuvo un incremento del 27% de la recaudación, lo que determina que los cambios que se han realizado en la AT a través de la automatización incidieron en una mayor recaudación ya que las metas de cobro son más alcanzables de acuerdo a la cartera gestionable asignada a cada

analista de cobranza, estas metas se establecen mensualmente y el porcentaje de cumplimiento para las metas de cobranza es del 90%.según lo expresado por el Especialista en Cobranzas Tributarias

De acuerdo a la entrevista realizada a los Especialistas en Cobranzas Tributarias, expresaron que el personal que lleva acabo la gestión de cobro cumple con el procedimiento para realizar el proceso de cobro y recuperación de cartera morosa.

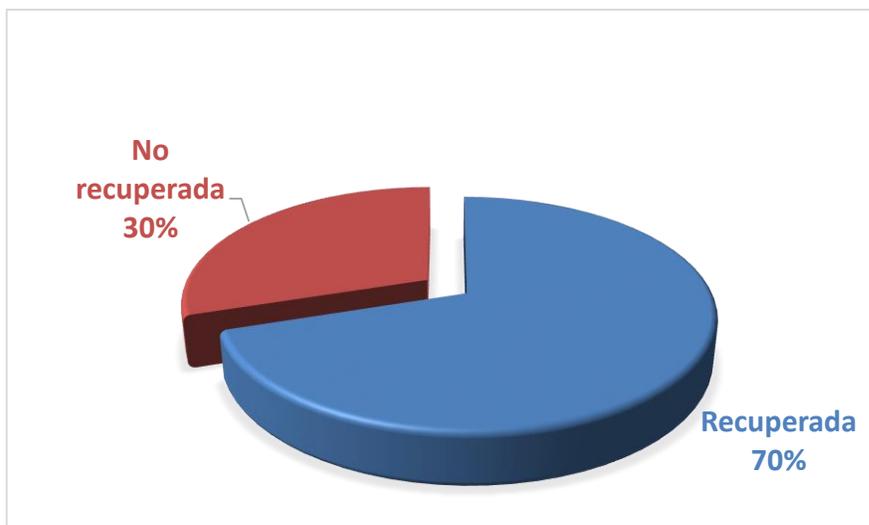
Entre las ventajas que los Especialistas en Cobranzas Tributarias mencionaron de acuerdo a los cambios que se han venido realizando en la AT por medio de la automatización de su proceso de cobro, están las siguientes:

- Agilización en la asignación de casos a gestionar.
- Mejor control de la cartera morosa.
- Verificación en tiempo y forma de la efectividad de la gestión de cobro.
- Registro y control de los contribuyentes omisos en sus declaraciones.
- Categorización de los contribuyentes morosos u omisos según su reincidencia.
- Organización adecuada de la gestión de cobranza a nivel nacional.
- Garantizar el seguimiento de cada deuda de los contribuyentes de manera particular.
- Unificar los canales de contacto de los contribuyentes.
- Monitorear los resultados de la estrategia de cobro.
- Medir la eficiencia de los gestores de cobranza de la institución.

- Evaluar el comportamiento de los contribuyentes referente a los compromisos de pagos.
- Estadísticas diarias de control de gestión y recuperación.
- Tomar decisiones claves para el manejo del riesgo de no recuperar la cartera morosa.
- Enviar correos electrónicos de cobro.

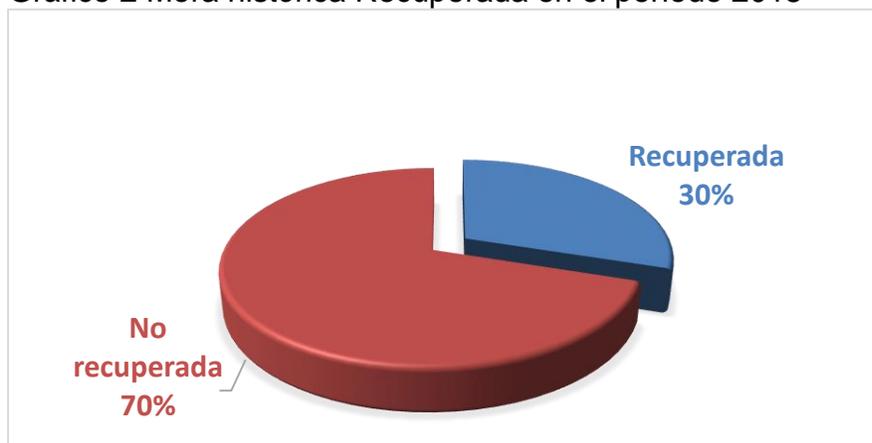
Los cambios que se han realizado en el sistema de cobro han permitido controlar y disminuir los índices de morosidad, por consiguiente, mejorar la recaudación de las obligaciones morosas.

Gráfico 1 Mora corriente recuperada período 2018



Como se puede observar en el Gráfico N°.1 el 70% de la mora corriente fue recuperada del total de Mora corriente durante el período 2018.

Gráfico 2 Mora histórica Recuperada en el período 2018



Como se puede observar en el gráfico N°2. Hubo una recuperación del 30% del total mora histórica.

Según lo expresado por los entrevistados una de las dificultades a superar para obtener mejores resultados en la recuperación de ambas moras sería la actualización del registro en la base datos de los contribuyentes, lo que les permitiría efectuar una gestión mucho más efectiva para facilitar la recuperación de la cartera.

Es necesario destacar que entre los contribuyentes con mayor índice de mora según su régimen inscrito son los de régimen general ya que estos presentan un mayor porcentaje de acuerdo a su aporte, mientras que los inscritos en cuota fija son los que representan un mayor porcentaje de acuerdo a cantidad de contribuyentes.

Es importante en este análisis implementar las estrategias planteadas en el marco teórico de esta investigación donde existen ciertas estrategias altamente efectivas que reducen el tiempo y esfuerzos invertidos en el proceso de cobro, entre ellas están las siguientes: (Duemint, s.f.)

- Segmentación de clientes.
- Acciones motivadoras.
- Ofrecer diferentes alternativas de pago.

De acuerdo a la entrevista realizada al Especialista en Cobranzas Tributarias con nivel de Responsabilidad y los Especialistas en Cobranzas Tributarias expresaron que en la AT se implementan diversos tipos de estrategias para gestionar el proceso de cobro a los contribuyentes con mora. Entre estas están las siguientes:

- Se prioriza por segmento de contribuyente
- Antigüedad de la mora
- Contribuyentes nuevos inscritos
- Arreglos de pago por el monto adeudado

Según los Especialistas en Cobranzas Tributarias, Abogados Fiscales y Procurador Auxiliar, indicaron que en la AT existen políticas para las facilidades de pagos, las que tienen como fin uniformar la gestión de la mora y estandarizar soluciones posibles a los contribuyentes, que deseen pagar su saldo en cuotas mediante acuerdos de pago estableciendo un mínimo de garantía para este tipo de convenio, estas políticas de cobranza les permiten a los contribuyentes insolventes, tener una salida negociada de su deuda, de forma voluntaria, que le permita seguir operando su empresa con normalidad, incidiendo en el mismo al educarlo en el cumplimiento del pago de sus obligaciones tributarias inmediatas.

Para dar inicio a un acuerdo de pago el paso es el siguiente:

Se hace una solicitud de parte del contribuyente dirigida al Administrador de Renta, donde expone su caso propone cuotas de pago y puede solicitar dispensa de sus recargos moratorios, una vez recibida el administrador de renta realiza solicitud a la Dirección de Administración de Rentas, donde el Director de dicha área, analiza la solicitud del contribuyente de acuerdo a las políticas de cobro establecidas, se aprueba el arreglo de pago y según a las políticas se revisa el plazo y monto, cantidad

de dispensa y cuota inicial que se le puede otorgar al contribuyente para pagar, una vez aprobado el arreglo de pago, se le notifica al contribuyente que su solicitud ha sido aprobado, se le indica cuanto es el monto de que obtuvo de dispensa en recargas moratorias, y se le indica que tiene que pagar un pago inmediato del total de su deuda después de dispensa, se indica el periodo de cuotas que fue aprobado, estos cálculos en base a las políticas de cobro establecidas todo esto se realiza en un documento público donde se detalla el compromiso de pago entre la AT y el contribuyente.

Es necesario destacar que actualmente se ha incrementado el número de arreglos de pago en la AT lo cual deja ver que el personal encargado a realizar la gestión del proceso de cobro está siendo efectivo ya que están agotando todos los recursos para lograr el aumento de la recuperación de cartera que por consiguiente conlleva a la disminución de la mora.

Según revisión documental efectuada al manual de procedimientos se constató que la gestión de cobro administrativo y judicial se ahora se ejecuta de acuerdo al nuevo proceso de automatización.

Anteriormente todas las etapas del proceso se hacían de forma manual, filtrando información a través de reportes (listados, estadísticas y consultas), emitidos a través del Módulo de Cobranza del SIT, priorizándose el seguimiento a los montos de mayor cuantía, dándose así inicio a la gestión de cobranza ya sea administrativa o coactiva. Esta situación limitaba tener control de la gestión de cobranzas realizada a los contribuyentes en situación de mora, debiéndonos auxiliar de los expedientes físicos que contienen el historial de cada contribuyente, sin embargo con la implementación del nuevo sistema de cobro SICOB, ha ayudado a la simplificación y reorganización de los procesos y optimización de los recursos (personal y tiempo), lo que indica que el actual sistema de cobro está siendo efectivo ya que ha brindado beneficios a la AT teniendo como ello agilizar el control y seguimiento de la cartera morosa, que ha incidido en la disminución de los índices de insolvencia, que ha permitido controlar y

disminuir los índices de morosidad, por consiguiente, mejorar la recaudación de las obligaciones morosas.

Los principales cambios realizados por la AT en el sistema de cobros que han incidido en una mayor recaudación son:

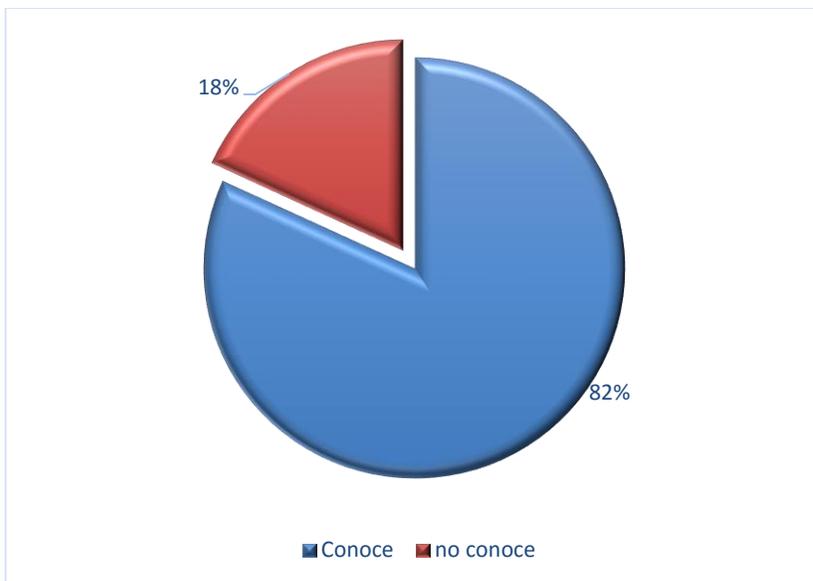
- La segmentación de la cartera.
- Gestión por matriz de prioridad.
- Indicadores de gestión y productividad.
- Notificaciones selectivas por medio de correos.

7.2 Capacidades del personal en el proceso de gestión de cobro de la AT.

Para analizar la efectividad operativa y determinar el nivel de capacidad del personal de cobranza que realiza la gestión de cobro, se aplicaron entrevistas al Especialista de Cobranza con nivel de mando, a los analistas de cobranzas, abogados fiscales y procurador auxiliar, también se aplicó el método de observación al personal de la renta Sajonia.

A continuación detalles de los resultados obtenidos:

Gráfico 3 Conocimientos de las Normas y Políticas del Proceso de cobro en la AT

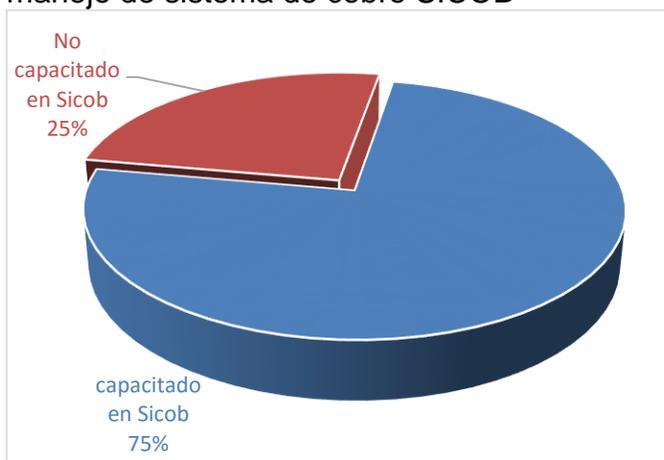


De acuerdo al análisis de la entrevista aplicada al personal se puede observar en el Gráfico N°.3 que el 82% del personal encargado a realizar la gestión de cobro conoce y aplica las Normas y Políticas establecidas por la AT para la gestión de Cobranzas de manera correcta.

Entre estas Normas y Políticas:

- Código Tributario de la República
- Ley de Concertación Tributaria
- Manual de Procedimiento de Cobranza
- Políticas de Cobranza

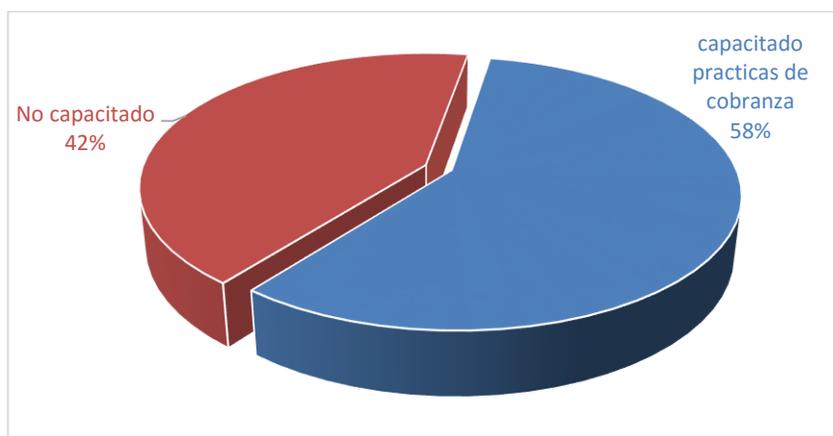
Gráfico 4 Nivel de Capacitación del Personal de Cobranza de la AT en cuanto a uso y manejo de sistema de cobro SICOB



Como se puede observar en el gráfico N°. 4 el 75% de todo el personal de cobranza a nivel nacional ha recibido capacitaciones en el uso y manejo del nuevo sistema de gestión de cobro SICOB,

Los entrevistados que no han recibido dichas capacitaciones manifestaron que al momento de ser contratados o trasladados de área no recibieron inducción o capacitación en relación al uso y manejo del nuevo sistema de cobro, sin embargo han venido haciendo su trabajo de manera empírica por medio de observación y de la experiencia personal en el desarrollo de sus actividades, lo cual les permite cumplir en cierta medida las acciones asignadas de manera óptima.

Gráfico 5 Personal de Cobranza capacitado en mejores prácticas de cobranza



Según los resultados obtenidos del gráfico N° 5. Se determina que un 42 % de los entrevistados aún no han recibido capacitación sobre mejores prácticas de cobranza, sin embargo el Especialista en Cobranzas Tributarias con nivel de responsabilidad, expresa que los colaboradores del departamento de cobranza poseen habilidades, para desempeñarse en su cargo y que aún se le está dando continuidad al plan de capacitación al personal que falta por capacitar.

La AT tiene plan de capacitación y este se está adecuando de acuerdo al tiempo y necesidades de la institución a su vez la AT se ha preocupado por mantener en alto la calidad del conocimiento de los servidores públicos, en el departamento de cobranza a nivel nacional se cuenta con 10 Máster los cuales han sido beneficiados de los programas de educación continua de la AT.

A su vez el Especialista en Cobranzas Tributarias con nivel de responsabilidad expreso que no se realizan evaluaciones al desempeño de manera formal, sin embargo mencionó que el nuevo sistema de gestión de cobro SICOB es una herramienta que les permite evaluar el desempeño de cada uno de los equipos por Administración de Renta encargados al proceso de gestión de cobro y recuperación. Con la implementación del nuevo sistema de gestión de cobro SICOB a los Especialistas en Cobranzas Tributarias que son los superiores inmediatos, les permite llevar acabo un mejor control y seguimiento de del personal que realiza la gestión por día para el cumplimiento de las metas de recuperación de mora.

Para el departamento de cobranza es necesario la aplicación de un sistema de evaluación al desempeño del personal a cargo para conocer las necesidades de capacitación y desarrollo, mejorar el desempeño mediante la retroalimentación y a su vez ayudara a analizar quienes pueden ser ascendidos o promovidos de puestos, separados o transferidos.

Para determinar la capacidad del personal de cobranza en base a la información recopilada se determina de la siguiente manera:

Percepción de la capacidad del personal		
Especialista en cobranzas Tributarias con nivel de responsabilidad	Analistas/Abogados Fiscales/Procurador Auxiliar	Especialistas en Cobranza Tributaria
Experiencia.	Experiencia	Personal Capacitado.
Capacitado.	Capacitado en sistemas de gestión de cobro.	Personal con experiencia.
Posee habilidades para realizar la gestión de cobro.	Personal sin pruebas de evaluación formal	Conocimiento de marco legal y normativo de cobranza
Tienen conocimiento del marco legal y normativo.	Conoce y aplica las normas, políticas y procedimientos propios del área	Conocimiento de estrategias
Conocen y aplican las políticas de cobro.	Conoce las metas y objetivo de su área.	Conocimiento de políticas de cobro.

7.2.1 Debilidades y fortalezas del personal de cobranzas

De acuerdo a entrevista realizada a los especialistas de cobranza tributarias analistas de cobranza, abogados fiscales y procurador auxiliar, consideran que realizan una gestión efectiva para el proceso en la AT.

A través de las entrevistas aplicadas al personal, y según el análisis de la información obtenida se determinaron las siguientes debilidades y fortalezas:

Fortalezas

- Personal Conoce y cumple con los objetivos y metas de su área.
- Personal cumple de manera responsable con las funciones asignadas.
- Personal capacitado para el uso y manejo del nuevo sistema de cobro SICOB.

- Optimización del tiempo en el proceso al disponer medios propios de trabajo.
- Personal conoce y aplica normas y políticas establecidas en el área.

Debilidades

- El personal no cuenta con información actualizada en el registro de la base de datos de los contribuyentes.
- No todos cuentan con capacitación en el campo las buenas prácticas de cobranza.
- No cuentan con el apoyo de instancias superiores para agilizar el proceso del arreglo de pago de los contribuyentes.

Teniendo de información el listado de fortalezas y debilidades del personal de cobranza, es importante para la AT conocerlas ya que a través de las fortalezas podrán administrar eficientemente el conocimiento y habilidades del personal para enfrentarse a nuevos desafíos, en cuanto a las debilidades se sabrá en que mejorar ya sea por medio de capacitación o una mejor y mayor organización.

Tomando en cuenta la entrevista al Especialista en Cobranza Tributaria con nivel de responsabilidad y a los especialistas de cobranza tributaria, estos consideran que el personal de cobranza cumple con las metas y objetivos propuestos, el personal está capacitado para el uso del nuevo sistema implementado, sin embargo es necesario seguir fortaleciendo el conocimiento del personal para que puedan realizar una gestión efectiva, por lo tanto es necesario tomar acciones que pueden mejorar la capacidad y desempeño del personal para lograr mayor eficiencia durante la gestión de recuperación.

A través de la técnica de observación se verificó que los datos arrojados por las entrevistas coinciden con la misma, ya que el personal de cobranza posee capacidades para desarrollar las funciones asignadas en el manual de funciones, que

es la de dar cumplimiento a las actividades de cobranzas en todo su proceso, realizar los cobros persuasivos y coactivos, agotando todos los recursos a fin de velar por los intereses económicos del estado.

Entre las actividades básicas que realiza el personal de cobranza para realizar la gestión del proceso de cobro administrativo y judicial están las siguientes acciones:

- Llamadas
- Visitas
- Notificaciones
- Requerimiento Administrativo
- Embargo

Para la AT es relevante tomar en cuenta la capacidad del personal para desempeñar sus funciones, para contribuir a la misión y visión de la institución que por ende lleva a minimizar las deudas de los contribuyentes morosos.

7.3 Propuesta de Plan de Acciones de Mejoras

Proponer un plan de acciones que permita mejorar la efectividad dentro del proceso de cobro de la AT, a través de la capacidad de gestión del personal y estrategias preventivas para el cobro.

En dicho plan se consideraran las siguientes variables, que con las acciones de mejora aportarán y fortalecerán las metas y objetivos de la institución:

- a) Actualización de información de la Base de Datos
- b) Restructuración de la cartera morosa.
- c) Medir el rendimiento del personal.
- d) Proveer de nuevos conocimientos al personal.

e) Contribuir al aumento de la recaudación.

Acciones	Objetivo	Tiempo	Recursos
Actualizar y depurar los datos de los contribuyentes	Mejorar la eficiencia de las actividades asignadas por el sistema de Cobro, aumentando el recaudo de los ingresos.	Corto Plazo	Recursos Humanos
Adoptar Estrategias preventivas para tratar la morosidad.	Reestructuración de la cartera morosa, depurando los datos de los contribuyentes	Corto Plazo	Recursos humanos
Seguir fortaleciendo la evaluación al desempeño y dar seguimiento a la gestión que realiza el personal.	Medir el rendimiento y el comportamiento del personal en su puesto de trabajo, de esta manera establecer el nivel de su contribución a la gestión realizada en el proceso para el cumplimiento de los objetivos de la AT.	Corto plazo. Cada seis meses	Recursos humanos
Programa de capacitación	Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la AT.	Corto plazo	Recursos humanos Financieros
Arreglos de pago	Desarrollar e implementar un módulo en la VET para que el contribuyente pueda gestionar su arreglo de pago en línea, de esta manera, optimizar el tiempo y por ende contribuir al aumento de la recaudación de la AT.	Corto Plazo	Recursos Humanos Financieros

7.3.2 Fuentes de financiamiento

Para llevar a cabo la ejecución de las acciones de mejora para mejorar la efectividad de la gestión del proceso de cobro de la AT se pretenden sean ejecutadas que sean con fondos propios de la institución de acuerdo al presupuesto estipulado por el gobierno central.

7.3.3 Beneficios de la propuesta de acciones de mejora

Con la implementación y desarrollo de la presente propuesta será de gran contribución para mejorar la efectividad del proceso de gestión de cobro a los contribuyentes, lo que permitirá el cumplimiento de las obligaciones tributarias, reducción de mora y por ende aumente en los niveles de la recaudación.

Entre los beneficios más importantes que se obtendrán con la implementación de la presente propuesta están:

- Mantener información actualizada para tener datos reales y fiables que permitirá tener un mejor y mayor control de los contribuyentes en mora.
- Aumentar los niveles de recaudación: Esto permitirá a contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.
- Mejorar el conocimiento del personal ayudará a incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Fortalecer la motivación y compromiso del personal: para ofrecer su mejor esfuerzo a la Institución.

- Mejor uso de las herramientas tecnológicas para optimizar recursos, minimizar tiempo y de esta forma contribuir a la recuperación de cartera.

7.3.4 Factibilidad de la propuesta de acciones de mejora

Se consideran acciones factibles para su implementación, porque son acciones de fácil aplicación a corto tiempo, aumentará la efectividad de la gestión del proceso de cobro, que permitirá hacer un seguimiento más efectivo y valorar la eficacia de las medidas que se van tomando en el desarrollo del proceso.

VIII. CONCLUSIONES

El personal de cobranza cumple con el proceso para la efectiva recuperación de la mora corriente y la mora histórica de la Administración tributaria de Nicaragua, tienen conocimiento de las normas y políticas de cobro de acuerdo a las políticas de cobranza vigente desde el año 2013.

A través de los cambios que se han implementado en la AT, a partir de Diciembre 2018, se ha logrado obtener un mejor control en la gestión del proceso de cobro.

A través de la implementación del SICOB, se puede medir el porcentaje de cumplimiento del personal que lleva a cabo gestión del proceso de cobro.

Se logró determinar que las metas planteadas de cobro siempre han sido alcanzables de acuerdo a la cartera gestionable, el porcentaje de cumplimiento para las metas de cobranza es del 90%.

A través del método de observación se constató que el personal de cobranzas tiene aptitudes y disposición para realizar el proceso de cobro de manera efectiva agotando todos los recursos para lograr la recuperación de mora.

Al analizar la efectividad del proceso de cobranza de la AT en el sistema de cobro se determinó que los cambios realizados en el nuevo sistema de cobro han permitido controlar y disminuir los índices de morosidad, por consiguiente, mejorar la recaudación de las obligaciones morosas.

La propuesta de acciones de mejora del Departamento de Cobranza tiene como fin aumentar la efectividad del proceso de la gestión del proceso de cobro, que permitirá hacer un seguimiento más efectivo y valorar la eficacia de las medidas que se van tomando en el desarrollo del proceso.

IX. RECOMENDACIONES

Aprobar y aplicación de las acciones de mejora propuestas que permitan contribuir a la efectividad dentro del proceso de cobro de la AT, enfocándonos a través de la capacidad de gestión del personal y estrategias preventivas para el cobro. Poniendo en consideración los bajos costos y los beneficios obtenidos a un corto plazo.

Mantener actualizado el registro de la base de datos de contribuyentes para la depuración de mora histórica acumulada por los datos no fiables en la información de los contribuyentes.

Actualizar los manuales de procedimientos de cobranzas en función de las propuestas de mejoras que se decidan implementar por las instancias superiores de la Administración Tributaria derivadas del presente estudio.

Seguir fortaleciendo el programa de capacitación continua para el personal de cobranza que permita seguir desarrollando sus capacidades con el propósito de aumentar el nivel de recaudación.

Implementar un módulo de arreglos de pago en la VET el cuál permita al contribuyente gestionar los arreglos de pago, de esta manera se optimizará recursos (Tiempo y Recurso humano), para contribuir a la recuperación de la deuda y aumento de la recaudación.

Implementar un mecanismo de evaluación al desempeño con el fin de tener presente de manera clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño laboral.

Establecer nuevos canales de comunicación con los contribuyentes empleando las nuevas Tecnologías de información y comunicación TIC, para la simplificación de procesos y optimización de los recursos.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aiteco*. (s.f.). Obtenido de <https://www.aiteco.es/calidad/plan-de-mejora/>
- CASTRO, A. M.-J. (2014). *Crédito y Cobranza*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Constitución Política de la República de Nicaragua*. (2008).
- DGI*. (2008). Obtenido de <https://www.dgi.gob.ni/>
- Duemint*. (s.f.). Obtenido de <http://blog.duemint.com/estrategias-de-gestion-de-cobranza/>
- EAE*. (s.f.). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/mejora-continua-por-que-es-tan-importante/>
- Econopedia*. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/acuerdo-de-pago.html>
- Educación.Navarra*. (s.f.). Obtenido de https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- Fayol, H. (1916). *Teoria General de la Organización*.
- G., C. (s.f.). *Diccionario Juridico Elemental*. Obtenido de Rigoberto Paredes: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33404267/27671641-Diccionario-Juridico-de-Guillermo-cabanellas-de-Torres.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCodigo_de_Comercio.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAI
- Herbert, & Arthur. (1986). *Administración de personal*.
- Ley del Código Tributario de la República de Nicaragua*. (2005). Managua.
- Manual de Procedimiento del Proceso de Cobranza. (2009).
- Misabogados*. (s.f.). Obtenido de <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-administracion-y-recuperacion-de-cartera>
- MX., E. D. (24 de 07 de 2013). *Definición MX*. Obtenido de Definición MX.: <https://definicion.mx/estrategia/>.
- Robbins Sthephen P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Admistración 3a ed*. Mexico: PEARSON EDUCACION, Mexico, 2002.
- Significado*. (s.f.). Obtenido de <https://significado.net/eficacia/>

Sinnaps. (s.f.). Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/proceso-mejora-continua-una-empresa>

Web y Empresas. (s.f.). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

XI. ACRONIMOS Y ABREVIATURAS

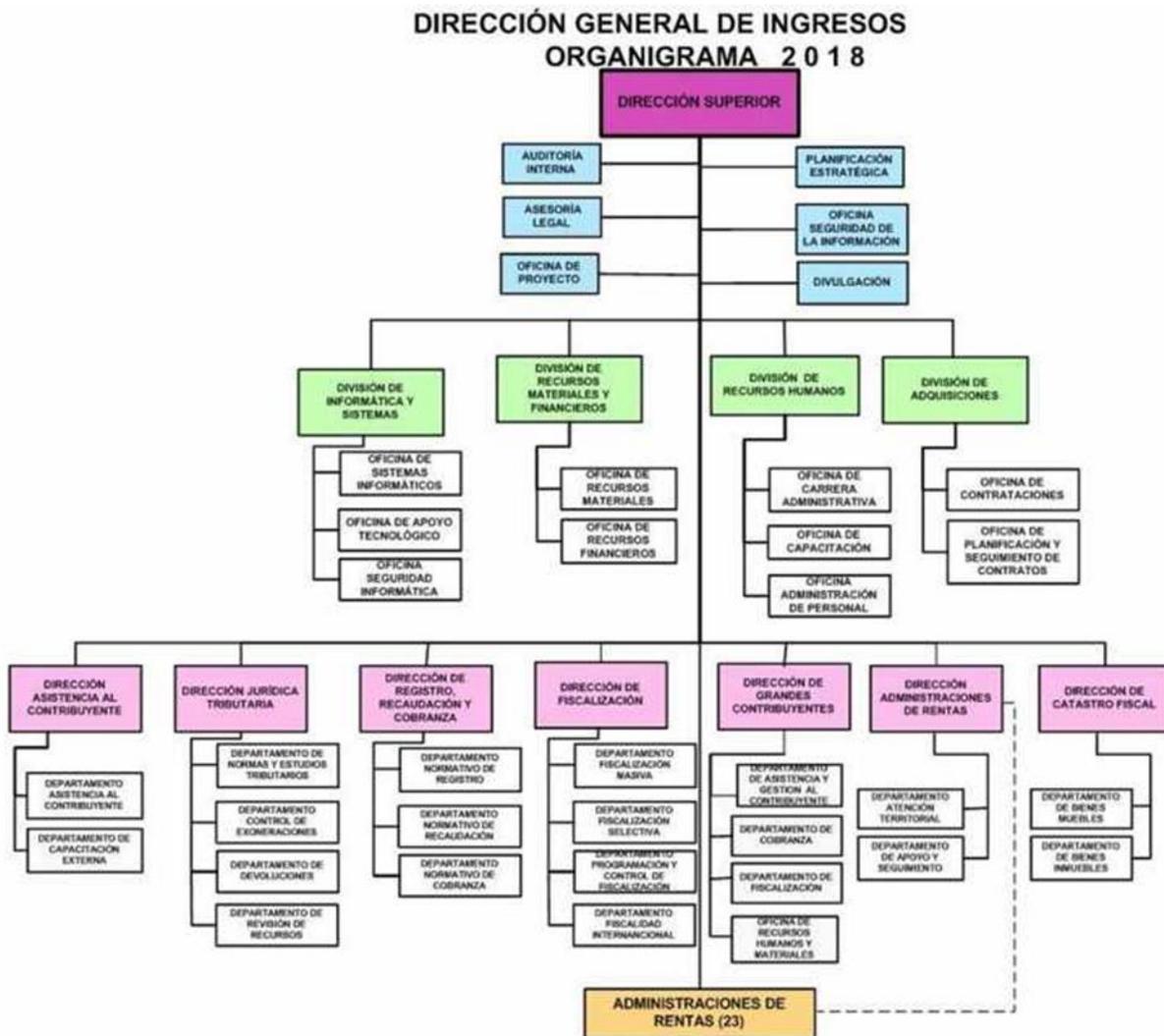
AT	Administración tributaria
DGI	Dirección General de Ingresos
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
DRRC	Dirección de Recaudación Registro y Cobranza
SICOB	Sistema de Cobranza
SIT	Sistema de Información Tributaria
TIC	Tecnologías de información
GRACOS	Grandes Contribuyentes
PRICOS	Principales Contribuyentes
PECOS	Pequeños Contribuyentes
CTr	Código Tributario

XII. ANEXOS

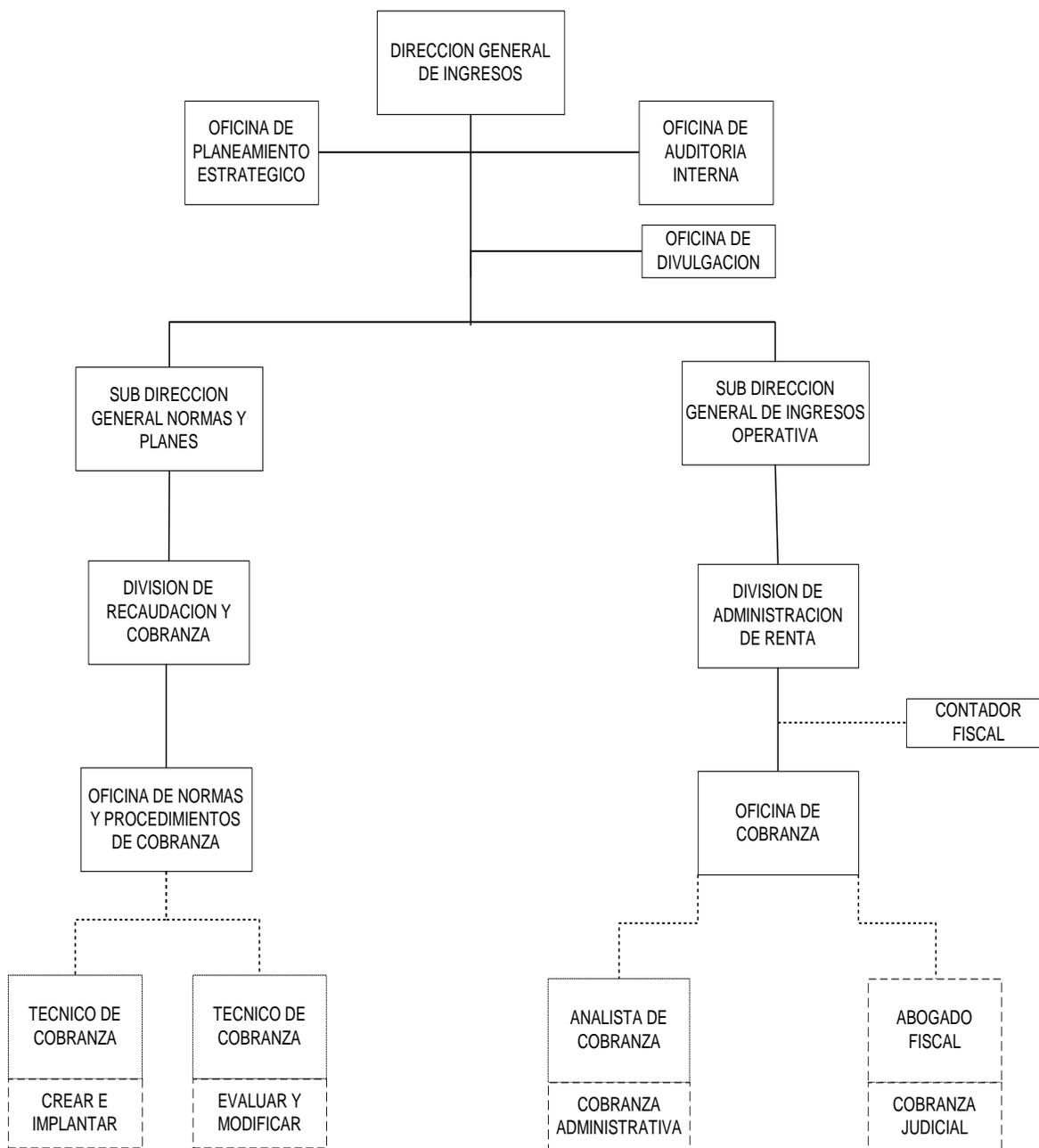
12.1 Cronograma de trabajo investigativo

Ítems	Actividad	Fecha de Cumplimiento
1	Selección de tema	08/05/2019
2	Planteamiento de Objetivo general y específico.	13/05/2019
3	Planteamiento del problema	13/05/2019
4	Recopilación, organización y análisis de información recopilada para elaboración de Marco Teórico	22/05/2019
5	Elaboración de instrumentos	29/06/2019
6	Aplicación de instrumentos	15/10/2019
7	Tabulación de los resultados	18/10/2019
8	Análisis de los resultados	19/08/2019
8	Conclusiones, recomendaciones	22/10/2019
9	Entrega de trabajo final	25/10/2019
10	Pre-Defensa	30/10/2019
11	Entrega de documento final de tesis	04/10/2019
12	Defensa de tesis	07/10/2019

12.2 Estructura Organizacional



12.3 Estructura Organizativa del proceso de cobranza



12.4 Modelo de Entrevista Especialista de cobranza tributaria con nivel de responsabilidad
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TEMA:

EFFECTIVIDAD OPERATIVA DEL PROCESO DE COBRANZA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN EL PERÍODO 2018, VALORACIONES DE NUEVAS ACCIONES PARA LOS PERÍODOS FUTUROS.

Formato de entrevista

Estimado(a) servidor(a) público(a), como parte de mi tesis en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, de la Maestría Administración Funcional de Empresas, estoy realizando una propuesta de estrategias de gestión preventiva del proceso de cobranzas en la Administración Tributaria de Nicaragua. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los fines de la investigación.

Personas a entrevistar: Especialista en Cobranzas Tributarias con nivel de responsabilidad.

Objetivo de la entrevista: Obtener información respecto al nivel de gestión que se realiza por parte del personal de cobranzas de la AT de Nicaragua para la recuperación de cartera.

I. Datos Generales

Nombre y Apellidos: _____

Área: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en el área: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

II. Desarrollo de la Entrevista

1. ¿Con que periodicidad utiliza la información que genera el SICOB? ¿Este sistema es una herramienta clave para la toma de decisiones en la recuperación de la mora corriente e histórica?
2. ¿Con que frecuencia se capacita al personal de cobranza?
3. ¿Cuál es el método de análisis para el cumplimiento de las normas y procesos de la gestión de cobro que realiza el personal de cobranzas?
4. ¿Cuál es su valoración del nivel de gestión y desempeño del personal de cobranza?
5. ¿Qué acciones se han implementado para mejorar la capacidad de gestión del personal en el proceso de cobro?
6. ¿La aplicación de multas incide en la recuperación de mora?

7. ¿Puede visualizar ventajas para la AT en el proceso de Cobranzas, pasar de la manualidad a un nuevo sistema, utilizando TIC?
8. ¿Existen reportes generados por el SICOB, en donde se pueda conocer la recuperación de la mora histórica y corriente?
9. ¿Existen reportes generados por el SICOB, en donde se pueda conocer la recuperación de la mora histórica y corriente?

Gracias por su atención.

12.5 Modelo de Entrevista Especialista de cobranza tributaria

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN MANAGUA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TEMA:

EFFECTIVIDAD OPERATIVA DEL PROCESO DE COBRANZA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARA EN EL PERÍODO 2018, VALORACIONES DE NUEVAS ACCIONES PARA LOS PERÍODOS FUTUROS.

Formato de entrevista

Estimado(a) servidor(a) publico(a), como parte de mi tesis en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, de la Maestría Administración Funcional de Empresas, estoy realizando una propuesta de estrategias de gestión preventiva del proceso de cobranzas en la Administración Tributaria de Nicaragua. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los fines de la investigación.

Personal a entrevistar: Especialista en Cobranzas Tributarias.

Objetivo de la entrevista: Obtener información respecto a la gestión del proceso que realiza el área de cobranzas de la AT de Nicaragua para la recuperación de cartera de acuerdo a las acciones implementadas.

I. Datos Generales

Nombre y Apellidos: _____

Área: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de Laborar en el área: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

II. Desarrollo de la Entrevista

1. ¿Qué capacitaciones se le han brindado para la gestión del proceso de cobranza?
2. ¿La AT utiliza algún tipo de Tecnología de información y Comunicación (TIC) para la Cobranza Tributaria y desde cuando se maneja?
3. ¿Qué ventajas proporciona para la AT automatizar la gestión de cobranza, utilizando las TICS?
4. ¿Considera que la AT ha realizado avances en su proceso de Cobranzas, que incide en una mayor recaudación?
 - a) ¿Considera usted que los cambios realizados por la AT en el sistema de cobros han incidido en una mayor recaudación?
 - b) ¿Cuáles son los principales cambios realizados por la AT en el sistema de cobros que han incidido en una mayor recaudación?
5. ¿De acuerdo a su experiencia las metas planteadas en el área de cobranzas en el periodo 2018 son más alcanzable, verificable y oportuna? ¿Cuáles son los porcentajes de cumplimiento?
6. ¿Tomando en cuenta el proceso de sistematización de la Cobranza en la AT, la gestión ha mejorado, considera que todavía hay limitantes que puedan superarse?

7. ¿Cuáles son los principales factores que inciden en el no cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias de los contribuyentes?
8. ¿Qué tipos de estrategias han sido implementadas en el proceso de gestión de cobro, para disminuir los niveles de morosidad de los contribuyentes?
9. ¿Según el régimen en el que se encuentra inscrito el contribuyente cuál es el que representa un mayor nivel de morosidad?
10. ¿Cuáles son las ventajas del nuevo sistema de cobro SICOB implementado por la DGI?

Gracias por su atención.

12.6 Modelo de Entrevista Analistas de cobranza

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TEMA:

EFFECTIVIDAD OPERATIVA DEL PROCESO DE COBRANZA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN EL PERÍODO 2018, VALORACIONES DE NUEVAS ACCIONES PARA LOS PERÍODOS FUTUROS.

Formato de entrevista

Buenos días estimados, como parte de mi tesis en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua, estoy realizando una propuesta de estrategias de gestión preventiva del proceso de cobranzas en la Administración Tributaria de Nicaragua. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los fines de la investigación.

Personas a entrevistar: Analistas de Cobranzas

Objetivo de la entrevista: Obtener información respecto a la gestión del proceso que realiza el área de cobranzas por medio de las normas y políticas establecidas de la AT de Nicaragua.

I. Datos Generales

Nombre y Apellidos:

Área: _____

Cargo que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

II. Desarrollo de la Entrevista

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su cargo?
2. ¿Ha recibido capacitación acerca de la gestión en el proceso de cobranza?
3. ¿Conoce usted las políticas del proceso de cobranza actual de la DGI?
4. ¿Cuáles son las principales normas y acciones de los procesos de cobranza establecidos por la DGI, que usted implementa en la gestión de cobro?
5. ¿Según las políticas de cobranza con qué frecuencia se le da seguimiento a los casos de los clientes con problemas de mora?
6. ¿Cuál es el porcentaje anual de recuperación de la mora histórica y de la mora corriente?
7. ¿Qué acciones realiza usted para gestionar la recuperación de la mora histórica y la mora corriente?
8. ¿Según la clasificación de contribuyentes cual es el que representa mayor nivel de morosidad?

Gracias por su atención

12.7 Modelo de Entrevista Abogados Fiscal y Procurador Auxiliar

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TEMA:

EFFECTIVIDAD OPERATIVA DEL PROCESO DE COBRANZA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARA EN EL PERÍODO 2018, VALORACIONES DE NUEVAS ACCIONES PARA LOS PERÍODOS FUTUROS.

Formato de entrevista

Estimado(a) servidor(a) publico(a), como parte de mi tesis en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, de la Maestría Administración Funcional de Empresas, estoy realizando una propuesta de estrategias de gestión preventiva del proceso de cobranzas en la Administración Tributaria de Nicaragua. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los fines de la investigación.

Personas a entrevistar: Abogado Fiscal y Procurador Auxiliar.

Objetivo de la entrevista: Obtener información respecto a las Normas y Políticas que se aplican durante el proceso de cobranzas de la AT en Nicaragua.

I. Datos Generales

Nombre y Apellidos: _____

Área: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en el área: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

II. Desarrollo de la Entrevista

1. ¿Qué capacitaciones se le han brindado para la gestión del proceso de cobranza?
2. ¿Una vez que la autoridad competente autoriza se determina que un contribuyente puede realizar arreglo de pago de su morosidad, se hace mediante un documento público debidamente notariado?
3. ¿Cuánto es el tiempo de prescripción establecido para el derecho de aplicar sanciones, cobrarlas o hacerlas cumplir?
4. ¿Cuáles son las principales normas y políticas establecidas por la AT para la gestión de cobranzas?
5. ¿Cuál es el nivel de implementación de las mismas por parte del personal de cobranzas?
6. ¿Cuáles son las principales acciones que se implementan ante el incumplimiento de las obligaciones por parte de los contribuyentes?

Gracias por su atención.

12.8 Ficha de Observación

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN MANAGUA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**TEMA:**

EFFECTIVIDAD OPERATIVA DEL PROCESO DE COBRANZA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARA EN EL PERÍODO 2018, VALORACIONES DE NUEVAS ACCIONES PARA LOS PERÍODOS FUTUROS.

Ficha de observación de la gestión del proceso de cobro			
Personal a observar: Personal de cobranza Renta Sajonia			
Objetivo: Definir los procesos que realizan el personal de cobranza al momento de realizar gestión de cobro.			
Fecha:			
Aspectos a tener en cuenta en la observación de la gestión del proceso de cobranza.	Valoración		
	M	B	EX
Forma de expresión			
claridad al momento de hablar			
Toma Apuntes			
Uso de los recursos			
Brinda Información			
Realiza consulta a sus compañeros			
Registra Datos de casos en el sistema SICOB			
El Sistema le brinda reportes de contribuyentes morosos			
El sistema presenta mensaje de alerta cuándo un contribuyente ya presenta mora			
Realiza reporte a su superior de los casos recepcionados por día			
Observaciones:			

12.9 Manual de Organización y Funciones Administración de Rentas



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

2017

TIEMPOS DE *Por Gracia*
VICTORIAS! *de Dios!*

Dirección General de Ingresos

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES ADMINISTRACIÓN DE RENTAS

CATEGORIZACIÓN "AA" Y "A"

OCTUBRE 2017



CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

2017

TIEMPOS DE *Por Justicia*
VICTORIAS! *de Dios!*

DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS
DISPOSICIÓN ADMINISTRATIVA INTERNA N° 14-2017
APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LAS
ADMINISTRACIONES DE RENTAS CON CATEGORÍA "AA" Y "A"

Martín Rivas Ruiz, en su calidad de Director General de la Dirección General de Ingresos, en uso de las facultades que le confiere el artículo 15 numerales 3, 4 y 5 de la Ley N° 339, Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 68, del 06 de abril del año 2000, así como las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República.

CONSIDERANDO
ÚNICO

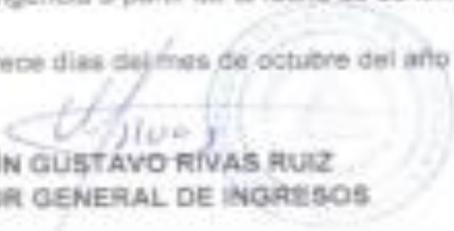
Que la Dirección General de Ingresos requiere dar continuidad a su programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional, para lo cual es necesario proporcionar a las Administraciones de Rentas un instrumento técnico-administrativo que delimite, oriente y establezca las disposiciones básicas necesarias para el funcionamiento eficiente y efectivo de esta estructura organizativa de la institución. Por lo que,

DISPONE

PRIMERO: Apruébese el Manual de Organización y Funciones para las Administraciones de Rentas con Categoría "AA" Y "A", el que servirá de guía metodológica y técnica para delimitar, orientar y formalizar el desarrollo de las actividades conferidas a ésta.

SEGUNDO: Esta disposición entra en vigencia a partir de la fecha de su firma.

Dada en la ciudad de Managua, a los trece días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.


MARTÍN GUSTAVO RIVAS RUIZ
DIRECTOR GENERAL DE INGRESOS



FE
FAMILIA
Y COMUNIDAD!

CRISTIAMA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!
DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS

CONTENIDO

I	Introducción.....	3
II	Objetivo del Manual.....	3
III	Visión, Misión y Valores de la Institución.....	3
IV	Base Legal.....	5
V	Organización y Estructura por denominación de puestos.....	6
VI	Objetivo y Funciones Generales.....	8
VII	Puestos de Trabajo.....	10
	Administrador de Rentas	11
	Jefe(a) de Operaciones	18
	Coordinador(a) de Sistemas	22
	Asistente Administrativa	26
	Jefe(a) Unidad de Contaduría Fiscal	29
	Analista Contable	33
	Jefe(a) Oficina de Recursos Humanos y Materiales	36
	Conserje	40
	Agente de Seguridad Interna	42
	Oficial de Mantenimiento	45
	Conductor de Transporte Liviano	48
	Archivista	51
	Jefe(a) Departamento de Asistencia y Gestión al Contribuyente	54
	Analista de Asistencia al Contribuyente	59
	Analista de Gestión	63
	Analista de Gestión Fiscal	66
	Responsable de Agencia Fiscal	69
	Inspector de Fiscalización	72
	Responsable de Ventanilla Fronteriza	76
	Inspector Fiscal Fronterizo	79
	Jefe(a) Departamento de Cobranza	81
	Analista de Cobranza	86
	Abogado Fiscal	89
	Procurador Auxiliar de Finanzas	93
	Notificar Fiscal	96
	Jefe(a) Departamento de Fiscalización Selectiva	98
	Supervisor de Fiscalización	102
	Auditor Fiscal A	106
	Auditor Fiscal B	109
	Jefe(a) Departamento de Fiscalización Masiva	113
	Supervisor(a) de Inspectoría Fiscal	117
	Inspector(a) de Fiscalización	120
	Supervisor(a) de Fiscalización Masiva	122
	Auditor C	125
	Jefe(a) Departamento de Catastro	128
	Analista de Recepción de Documentos	132
	Analista Valuador Catastral	135
	Digitador de Avalúo Catastral	138

12.10 Código Tributario de la República de Nicaragua



CODIGO TRIBUTARIO DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA 

CODIGO TRIBUTARIO DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA

Ley No. 562 publicada el 23/11/05 en La Gaceta No. 227
Aprobada por la Asamblea Nacional el 26/10/05

TITULO I DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I Principios y Definiciones

Ámbito de Aplicación

Art. 1. Las disposiciones contenidas en este Código se aplican a los tributos establecidos legalmente por el Estado y a las relaciones jurídicas derivadas de ellos.

Igualmente se aplicará a los otros tributos e ingresos que se establezcan a favor del Estado, exceptuando los tributos aduaneros, municipales, y las contribuciones de seguridad social, que se regirán por sus Leyes específicas.

Fuentes

Art. 2. Son fuentes del Derecho Tributario:

1. La Constitución Política de Nicaragua;
2. Las leyes, inclusive el presente Código Tributario;
3. Los Tratados, Convenios o Acuerdos Internacionales vigentes;
4. Los reglamentos y disposiciones que dicte el Poder Ejecutivo en el ámbito de su competencia;
5. La Jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia; y,
6. Las disposiciones de carácter general que emita el Titular de la Administración Tributaria con fundamento en las leyes respectivas y en estricto marco de su competencia.

Principio de Legalidad

Art. 3. Sólo mediante ley se podrá:

1. Crear, aprobar, modificar o derogar tributos;
2. Otorgar, modificar, ampliar o eliminar exenciones, exoneraciones, condonaciones y demás beneficios tributarios;
3. Definir el hecho generador de la obligación tributaria; establecer el sujeto pasivo del tributo como contribuyente o responsable; la responsabilidad solidaria; así como fijar la base imponible y de la alícuota aplicable.

TITULO I - DISPOSICIONES GENERALES - CAPÍTULO I

12.11 Orden Administrativa N° 004-2007



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

ORDEN ADMINISTRATIVA No. 04-2007

El Suscrito Director General de Ingresos, en uso de las facultades que le confiere el Art. 223, numeral 5) del Código Tributario de la República de Nicaragua (CTr.), publicado en La Gaceta, No. 227, Diario Oficial del 23 de noviembre del año 2005 y con base en los Arts. 172 al 202 del CTr,

Ordena:

PROCEDIMIENTO DEL COBRO ADMINISTRATIVO Y JUDICIAL

TITULO I DEL COBRO ADMINISTRATIVO

CAPITULO I Disposiciones Generales

Art. 1 Se establece el siguiente procedimiento para el Cobro Administrativo y Judicial, al que deben ajustarse tanto la Dirección de Grandes Contribuyentes y Administraciones de Rentas del País, como el personal involucrado conforme las funciones de cada cargo.

SECCION I

Procedimiento de Cobro Administrativo para la Dirección de Grandes Contribuyentes.

Art. 2 El Cobro Administrativo para los contribuyentes morosos de la Dirección de Grandes Contribuyentes será el siguiente: El Analista de Cobranza realizará el cobro a través del contacto telefónico por tres días hábiles y transcurrido este plazo se debe efectuar un requerimiento de pago por escrito otorgando un plazo de cinco días hábiles para hacer efectivo el pago por parte del contribuyente moroso.

Si efectuadas estas gestiones de cobranza no efectúa el pago el contribuyente, el Analista de Cobranzas deberá remitir el expediente al Abogado Fiscal asignado a esta Dirección para que conforme el expediente de cobro para efecto judicial.

[Handwritten signature]



Dirección General de Ingresos
Ministerio de Hacienda y Crédito Público



Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

Art. 6

El Abogado Fiscal de la Dirección de Grandes Contribuyentes o Administraciones de Rentas del país, debe conformar el expediente en un plazo máximo de 15 días hábiles contados a partir de la remisión del expediente con las diligencias creadas del cobro administrativo y debe contener los siguientes documentos:

- Datos generales del contribuyente
- Requerimiento de pago de quince (15) días, de conformidad con el Art. 172 del Código Tributario el que deberá estar firmado por el Director de Grandes Contribuyentes o Administrador de Rentas en su caso, y debe haber sido debidamente notificado por el Abogado Fiscal conforme a las regulaciones del Art. 84 del CTr.
- Conectividad del adeudo tributario, especificando el monto del impuesto, mantenimiento de valor, recargos por mora y multa si la hubiere, así como también los periodos y los impuestos correspondientes, con fecha, firma y sello del Jefe de Cobranzas.
- Descripción y ubicación de los bienes muebles e inmuebles (adjuntar libertad de gravamen si fuere el caso) propiedad del contribuyente. Debe anexarse un avalúo catastral de los bienes muebles e inmuebles para calificar si cubre el adeudo tributario.
- Cuando se trate de una persona jurídica, adicionalmente se deberá anexar al expediente detalle de los bienes que posea la sociedad y de ser posible número de cuentas bancarias declaradas a la Dirección General de Ingresos o que por información exógena se tenga conocimiento, así como también el Escritura de Constitución Social y Estatutos sin fuere el caso, y poder de representación que indique quien es el representante legal de la sociedad.

Art. 7

En las Administraciones de Rentas que no tengan asignado Abogado Fiscal o Procurador Auxiliar de Finanzas, el Jefe de Cobranzas deberá comprobar que las gestiones de cobro administrativo han sido debidamente realizadas y posteriormente remitir el expediente al Procurador Auxiliar de Finanzas ubicado en el nivel central.

Art. 8

El Procurador Auxiliar de Finanzas debe hacer un análisis del expediente remitido y tendrá poder de representación de la DGI ante los juzgados correspondientes para efecto del Juicio Ejecutivo, en caso que el expediente esté incompleto en un plazo no mayor de 48 horas al Abogado Fiscal a fin de que el Abogado analice y subsane esta situación.

A. F. Jefe



Dirección General de Ingresos
Ministerio de Hacienda y Crédito Público



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

Arto. 9

El Procurador Auxiliar de Finanzas, elaborará inmediatamente el oficio para firma del Director de Grandes Contribuyentes o Administrador de Rentas según el caso, en el que se ordena sin más trámite alguno la iniciación del procedimiento ejecutivo para la efectiva recuperación del crédito fiscal, de conformidad a Disposición Técnica No. 15-2006 "Funcionarios autorizados para suscribir el título ejecutivo administrativo".

Una vez que el Procurador Auxiliar reciba firmado el Oficio tendrá 5 días para preparar e interponer la demanda judicial respectiva.

SECCION II
Cobro Judicial

Arto. 10 El Procurador Auxiliar de Finanzas interpondrá la demanda ejecutiva en contra del contribuyente deudor ante el Juez de Distrito Civil competente, hará las diligencias necesarias hasta obtener el mandamiento de embargo respectivo y cumplir con el procedimiento del juicio ejecutivo tributario.

Arto. 11 El Procurador Auxiliar de Finanzas deberá pedir ampliación del embargo en caso que el crédito recuperado por la vía judicial solo cubra parte de la deuda reclamada judicialmente hasta recuperar el total del crédito pendiente de pago.

TITULO III
PAGO DE LA DEUDA TRIBUTARIA

SECCION I
Procedimiento administrativo

Arto. 12 Una vez finalizado el proceso judicial, el Procurador Auxiliar de Finanzas emitirá informe al Director de Grandes Contribuyentes y/o Administrador de Rentas, según corresponda, sobre la conclusión del mismo, especificando si los bienes embargados cubren la deuda total o parcialmente adjuntando los documentos soportes del caso.

Arto. 13 La aplicación en la cuenta corriente del contribuyente, de la cancelación total o parcial de los saldos recuperados en este proceso, se hará conforme lo siguiente:

Dirección General de Ingresos
Ministerio de Hacienda y Crédito Público



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

- a) Cuando la recuperación sea en efectivo el pago se efectuará en cualquiera de las ventanillas de recaudación autorizadas por la Dirección General de Ingresos, actualizándose de forma automática la cuenta corriente en el Sistema de Información Tributaria (SIT).

En las Administraciones de Rentas que no administran el SIT, se procederá a registrar dichos pagos en la Tarjeta de Cuenta Corriente.

Al contribuyente se le extenderá el recibo fiscal, donde se descota el pago total o parcial del adeudo tributario.

- b) Cuando la recuperación del adeudo tributario se efectúa a través de la adjudicación de un bien mueble o inmueble; se procederá a elaborar y aplicar Resolución de Crédito por el valor del bien adjudicado, para lo cual deberán aplicar el Código SIT 28 (veintiocho).

Art. 14 Los documentos que soporten esta Resolución de Crédito será copia del documento de adjudicación del bien debidamente certificado y copia de la escritura pública, (registrada o en proceso de inscripción en el Registro de la Propiedad en caso sea bien inmueble; de ser bien mueble se deberá presentar constancia de que éste fue debidamente recibido e ingresado al registro de Bienes del Estado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público) ambos documentos deben ser certificados por el Procurador Auxiliar de Finanzas.

Al contribuyente se le entregará original de la Resolución de Crédito como constancia del pago total o parcial del adeudo tributario.

Art. 15 Las Administraciones de Rentas que no administren el SIT, los documentos que soporten la Implantación de Crédito será copia del documento de adjudicación del bien debidamente certificado y copia de la escritura pública, (registrada o en proceso de inscripción en el Registro de la Propiedad en caso sea bien inmueble; de ser bien mueble se deberá presentar constancia de que éste fue debidamente recibido e ingresado al registro de Bienes del Estado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público) ambos documentos deben ser certificados por el Procurador Auxiliar de Finanzas.

Art. 16 Cuando la recuperación del adeudo tributario se efectúa a través de la adjudicación de un bien mueble o inmueble; se procederá a elaborar y aplicar implantación de Crédito por el valor del bien adjudicado, para lo cual deberán aplicar el Código SIT 28 (veintiocho).

[Handwritten signature]



Dirección General de Ingresos
Ministerio de Hacienda y Crédito Público



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

Art. 17 Esta Orden Administrativa es de uso interno por lo tanto no tiene vinculación externa y deja sin efecto la Orden Administrativa No. 003-2002, "Procedimiento para el Cobro Judicial"

Dado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de abril del año dos mil siete.

WALTER PORRAS AMADOR
DIRECTOR GENERAL DE INGRESOS



Dirección General de Ingresos
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

12.12 Manual de Procedimiento del Proceso de Cobranza



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE COBRANZA



INDICE

Temas	No de Página
1. Introducción	3
2. Estructura Organizativa del Proceso de Cobranza	4
3. Fundamentación	
3.1 Objetivos	5
3.2 Política	6
3.3 Componentes	12
3.4 Ámbito	12
3.5 Base Legal	12
3.6 Base Conceptual	12
13 4. Nuevo Proceso de Cobranza	
14 4.1 Responsabilidades por Cargo	15
15 4.2 Descripción del Cobro Administrativo	15
4.3 Descripción del Cobro Coactivo	16
4.4 Flujograma del Nuevo Proceso de Cobranza	16
5. Procedimiento para la Recuperación de Mora Corriente	18
6. Procedimiento de Convenio de Pago	39
7. Procedimiento para la Recuperación de Cheque Rebotado. Flujograma.	52
8. Procedimiento para el Cobro Judicial	62
9. Procedimiento para la Intervención Administrativa.	70
10. Procedimiento para Sanciones y Cierre de Negocios.	80

11. Procedimiento para Cuentas de Orden.	88
12. Procedimiento del Proceso Normativo.	99
13. Instructivos y Formatos de los Planes de Trabajos por Cargo	108
- Indicadores de Gestión.	109
- Informe Consolidado: Proyección, Asignación y Resultados de la Mora corriente.	113
- Informe Control de Gestión y Recuperación de la Mora Corriente.	118
- Informe Consolidado de Actualización Diaria de la Mora Corriente.	120
- Informe Específico de Actualización Diaria de la Mora Corriente.	121
- Observaciones al Informe de Actualización de la Mora Corriente.	122
- Informe Consolidado, Asignación, Proyección y Resultados de la Mora Histórica.	123
- Informe Control de Gestión y Recuperación de la Mora Histórica.	129
- Informe Control de Gestión y Recuperación de Mora por Omisidad.	131
14. ANEXOS	133
Normativas que regulan al Nuevo Proceso de Cobranza	