

---

# **Sistema de Cobranza de Impuestos Federales y Estatales en el Estado de México\***

**Secretaría de Finanzas del Estado de México**

I. Antecedentes.....	173
II. Descripción de la Problemática .....	174
III. Objetivos del Programa .....	175
IV. Implementación de la estrategia .....	175
V. Acciones realizadas.....	176
VI. Cronología en la implementación .....	178
VII. Requerimientos en la implementación.....	178
VIII. Resultados .....	179
IX. Resumen de experiencia .....	180
X. Beneficios obtenidos en la implementación.....	180
XI. Factor de Transferencia .....	181
XII. Comentarios y conclusiones finales .....	182

---

\* *El presente documento fue desarrollado por Dirección General de Recaudación, dependiente de la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Finanzas del Estado de México, entidad federativa de la República Mexicana.*



## **I. ANTECEDENTES**

Al inicio de la actual administración, en septiembre de 2005, la Secretaría de Finanzas enfrentó el reto de adecuar el marco legal, estructuras, objetivos y estrategias de recaudación, para la obtención de los recursos necesarios para cumplir con las demandas ciudadanas y compromisos del nuevo gobierno.

Las acciones realizadas estuvieron enfocadas a procurar calidad y calidez en la atención a los contribuyentes; acercar los servicios y formas de pago a través de internet y de la banca; mejorar la funcionalidad e imagen de sus instalaciones; e incrementar la presencia fiscal mediante acciones de determinación y cobro de créditos fiscales, mediante acciones realizadas con personal altamente capacitado y con estricto apego al marco legal.

Entre las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico practicado, se identificó la necesidad de readecuar la organización, estructura y funciones de la Dirección de General de Recaudación, para una mayor captación de recursos, cambiar positivamente la percepción del contribuyente respecto de los servicios que ofrece e incrementar la presencia fiscal.

El mejoramiento de la funcionalidad e imagen de las oficinas de servicios fue prioritario.

Anteriormente no se contaba con instalaciones adecuadas, lo que representaba incomodidad y molestia a los contribuyentes que acudían a realizar trámites o pagos, debiendo realizar esperas muy prolongadas.

La remodelación de los Centros de Servicios Administrativos fue integral, consideró espacios de recepción y orientación, salas de espera, sala de internet para la realización de trámites, atención mediante turnos de acuerdo al servicio solicitado, llamado de los contribuyentes mediante pantallas de plasma.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Incrementar la recuperación de la cartera e incidir positivamente en la recaudación primaria.

En relación con la cartera de créditos, en el Estado de México la situación era la siguiente:

- La recuperación anual de la cartera era de 60 mdp en promedio.
- El marco jurídico y normativo en materia de cobro coactivo en el Estado de México era inadecuado, lo que causaba incertidumbre jurídica a los contribuyentes y limitaba la actuación de la autoridad.
- Discrecionalidad y mínimo ejercicio de las atribuciones de cobro de los servidores públicos responsables de la función, no existía seguimiento ni definición de prioridades en la ejecución, seguimiento y depuración de la cartera de créditos.
- Carencia de perfiles profesionales en el personal encargado del control, seguimiento, depuración y ejecución de los créditos fiscales, contribuyeron al elevado índice de medios de defensa resueltos a favor de los contribuyentes, por acciones de cobro no apegadas a derecho de carácter formal, motivación y fundamentación.
- El instrumental tecnológico disponible era obsoleto y no se disponía de un sistema que garantizara una seguridad y confiabilidad mínima del control, seguimiento y administración de los créditos fiscales, pues el que en ese momento existía era muy limitado, no dejaba

huella de las acciones realizadas y era muy vulnerable. Los créditos fiscales se controlaban básicamente a través de hojas excel con los riesgos que esto implicaba.

### **III. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

1. Administrar la cartera de créditos con eficiencia
2. Profesionalización y capacitación permanente de los servidores públicos
3. Adecuar el marco jurídico y normativo
4. Actuación de la autoridad en apego a derecho;
5. Establecimiento de prioridades, así como estrategias de cobro, control y seguimiento;
6. Incremento en el número de los actos de autoridad mediante la automatización de procesos;
7. Elevar la percepción de riesgo en los contribuyentes incumplidos.

### **IV. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Dentro de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos señalados se destacan algunas que se consideran primordiales en la consecución de los mismos:

1. Acercamiento con el personal que tenía a su cargo la administración de la cartera de créditos, identificación de necesidades materiales, documentales, de capacitación y de reconocimiento del trabajo realizado.
2. Identificación de la situación real de la cartera en cada oficina rentística
3. Dignificación del trabajo de cobranza, pues se le consideraba área de castigo.

4. Capacitación permanente en cada uno de los tramos del proceso de control, seguimiento y ejecución.
5. Compilación electrónica de las disposiciones legales y normativas en materia de cobranza en la “Normateca”
6. Reuniones estatales de cobranza para capacitar, intercambiar experiencias y conformar un equipo.
7. Fijación de metas operativas y de recaudación a las oficinas rentísticas.
8. Estrategias de administración y cobro a partir de las prioridades, mayor importe y mayor antigüedad: Programa de acción inmediata de cobranza; programa especial de cobranza; cobranza dirigida.
9. Formación del grupo especial de cobranza, integrado por licenciados en derecho y contadores, para la administración y cobro de los créditos más cuantiosos.
10. Creación de una estructura específica para las áreas de cobranza en las oficinas con la cartera más significativa, consistente en un coordinador de cartera, un supervisor de control y seguimiento; y un supervisor de cobro coactivo.
11. Asignación formal de funciones, actividades y responsabilidades a cada una de las personas que participa en la administración de la cartera de créditos.
12. Adecuación de los espacios físicos.
13. Diseño, programación, desarrollo y puesta en marcha del Subsistema de Administración de Cartera del Sistema Integral de Recaudación del Estado de México.

## V. ACCIONES REALIZADAS

En el punto anterior, se señalaron algunas estrategias que se consideran innovadoras y que incidieron en la definición y desarrollo del Subsistema

de Administración de Cartera, el cual se pretende que sea *“la herramienta”* en la recepción, control, seguimiento, actualización de montos, emisión de actos de autoridad dentro del PAE, control de los resultados de la diligenciación, programación de nuevas acciones de seguimiento o ejecución y pago de incentivos de participación al personal administrativo y de ejecución.

1. Diagnóstico de la situación de la cartera de créditos del Estado de México.
2. Experiencias en la creación de sistemas de cobranza en la federación y en otras entidades federativas.
3. Análisis FODA de la administración de la cartera en el Estado de México.
4. Detección de las necesidades operativas más importantes: actualización de los adeudos; ubicación real del estado procedimental de los créditos fiscales; y emisión de mandamientos de autoridad.
5. Elaboración de un proyecto ejecutivo que contemplaba desde la plataforma a utilizarse, los módulos de los que constaría, las fases de desarrollo, mecánicas de cálculo para determinaciones federales y estatales, automatización en la emisión de documentos de gestión, control de bóveda de créditos, página de remates electrónicos, control de inventarios de bienes embargados, etcétera.
6. Definición de las reglas generales de negocio y de las particulares de cada módulo.
7. Inicio del desarrollo y programación del sistema.
8. Pruebas intensivas de los resultados en cada etapa de desarrollo.
9. Realización de pruebas piloto en las oficinas rentísticas.
10. Documentación del sistema informático.

11. Acceso a bases de datos del Gobierno del Estado y de dependencias externas.
12. Capacitación del personal en cada fase de desarrollo liberada.
13. Evaluación sistemática del avance cuantitativo y cualitativo en la captura de créditos en el sistema y corrección de inconsistencias.
14. Seguimiento del comportamiento del sistema, detección de inconsistencias, corrección de errores operativos y llevar una bitácora de propuestas de mejora.

## **VI. CRONOLOGÍA EN LA IMPLEMENTACIÓN**

La implementación de la mejor práctica se ubicó en el mediano plazo.

La presentación del proyecto ejecutivo del Subsistema de Administración de Cartera, se efectuó en abril 2007, durante ese año se comenzó con la definición de las reglas de negocio y se realizaron intentos de programación.

En 2008 un equipo de tres personas del área de programación y tres del área central de cartera iniciaron los trabajos de lo que fue el proyecto definitivo, mismo que culminó con la liberación de la primera fase de la etapa uno, en febrero de 2010, consistente en identificación y registro de créditos fiscales y la segunda fase en agosto del mismo año, con la integración de pagos y estados procedimentales.

La programación de la automatización de procesos, segunda etapa del sistema, contempla el descargo automático de pagos; emisión de documentos de gestión; y control y seguimiento de pago a plazos inició en octubre de 2010 y estará en operación en febrero de 2011.

## **VII. REQUERIMIENTOS EN LA IMPLEMENTACIÓN**

El Subsistema de Administración de Cartera se concibió, planteó, desarrolló e implementó con recursos internos de la Dirección General de Recaudación.



**La *Mejor Práctica* en su implementación y operación en las oficinas de la Secretaría de Finanzas requirió de:**

- **Desarrollo de herramientas informáticas**
- **Capacitación**
- **Emisión de normatividad**
- **Cambio de paradigmas**

## **VIII. RESULTADOS**

Se cuenta con un padrón de créditos actualizado, que permite controlarlos por documento determinante, ya que anteriormente se registraban por concepto, con esto el padrón disminuyó de 25 mil registros a 14 mil, lo que permite una administración más sencilla de los créditos y de los deudores.

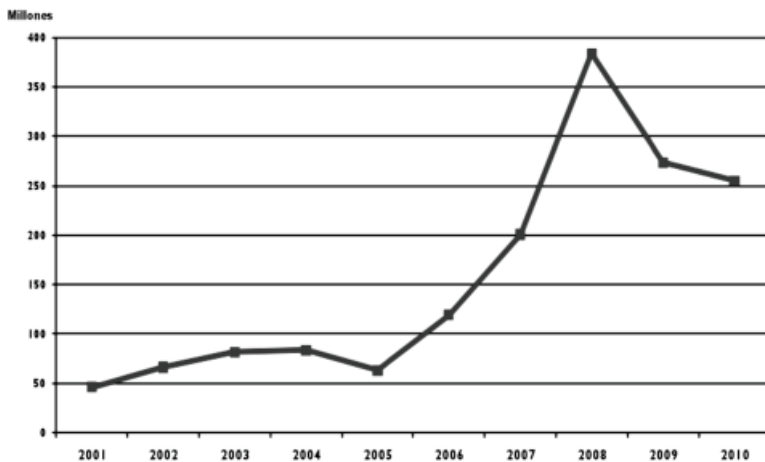
Actualización inmediata del monto del crédito fiscal.

Despliega los INPC y tasas de recargos utilizadas, lo cual facilita la elaboración de mandamientos de autoridad.

Permite ubicar la cartera de créditos por segmentos: exigible, seguimiento y suspendida.

Se pueden emitir informes por situación procedimental de los créditos, montos, antigüedad, área geográfica, etcétera y con base en éstos programar acciones de administración o ejecución.

## Resultados de recuperación de la cartera de 2001 a 2010



AÑO	MONTO (mdp)
2001	46.27
2002	66.37
2003	81.57
2004	83.45
2005	63.01
2006	119.33
2007	200.85
2008	383.63
2009	273.75
2010*	255.10

Durante la presente administración se ha recuperado 3.9 veces mas que en la administración anterior.

\*Información de 2010 hasta el 30 de septiembre.

## IX. RESUMEN DE EXPERIENCIA

- La mayoría vieron el inicio a la solución de problemas antiguos y la recibieron con mucho entusiasmo.
- Algunos servidores públicos se mostraron reticentes al inicio, pero esa actitud inicial desapareció al conocer los beneficios.

## X. BENEFICIOS OBTENIDOS EN LA IMPLEMENTACIÓN

### Directos para la Entidad Federativa

- ✓ Mayor presencia fiscal ante los deudores.
- ✓ Incremento de la capacidad operativa
- ✓ Seguimiento de la actuación de los servidores públicos a través de las pistas de auditoría del sistema.
- ✓ Aumento de la recuperación de créditos fiscales

- ✓ Acciones oportunas de seguimiento o cobro
- ✓ Incremento en las resoluciones a favor de la autoridad.

## **XI. FACTOR DE TRANSFERENCIA**

El Subsistema de Administración de Cartera puede ser utilizado en su totalidad por todas entidades federativas, en la administración y control de los créditos fiscales derivados del Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal, incluido el Anexo 18, pues contempla la aplicación estricta de las disposiciones del Código Fiscal de la Federación y la legislación aplicable.

No obstante lo anterior, para su utilización eficiente, se requiere trabajos previos, tales como:

- Depuración de la cartera de créditos
- Integración adecuada de los expedientes crediticios, con la información actualizada de los pagos realizados y los estados procedimentales.
- Capacitación del personal que participa en las materias de las diferentes etapas del proceso: control, seguimiento y ejecución.
- Capacitación del personal en la captura, supervisión y administración de la cartera de créditos.

El Gobierno del Estado de México pone a disposición de todas las entidades federativas, la documentación del sistema, las reglas de negocio, la programación informática, la estructura de las bases de datos, los catálogos y todo lo que se requiera para la implementación exitosa del Subsistema de Administración de Cartera, incluyendo demostraciones y capacitación.

## XII. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES FINALES

Es importante destacar que esta práctica cubre con los criterios de:

**Impacto positivo.-** Para conocer dicho impacto, la practica debe ser factible de medición a efecto de comparar los resultados obtenidos entre la situación previa y la posterior a la implantación de la misma.

**Transferibilidad.-** Expresada la práctica, ésta debe ser posible de adaptarse a entornos distintos, de modo que se puedan repetir sus elementos esenciales con posibilidad de éxito en cualquier Entidad Federativa.

**Factibilidad.-** La práctica debe considerar la posibilidad éxito, por lo tanto debe ser viable en cuanto a los aspectos económicos y técnicos.

**Innovación.-** Representará la capacidad para introducir elementos o metodologías nuevas, es decir que sea algo diferente a lo ya trabajado, tales como nuevas tareas, nueva organización, nueva cultura organizativa, nuevas relaciones interinstitucionales, etc.

Finalmente, como toda buena práctica ésta requiere de la mejora continua, por lo que en la entidad federativa asumiendo el compromiso de mejorar y brindar servicios de calidad a los contribuyentes sigue trabajando, ya sea innovando, modificando, normando, etc., lo que hace de la entidad, una entidad de vanguardia.