



Serie especial sobre la COVID-19

Las notas de la Serie especial son elaboradas por expertos del FMI para ayudar a los países miembros a hacer frente a los efectos económicos de la COVID-19. Las opiniones expresadas en ellas son las de los autores y no representan necesariamente las del FMI, el Directorio Ejecutivo o la gerencia de la institución.

20 de julio de 2021

Después de la crisis: Generación de ingresos públicos para las administraciones tributarias

Susan Betts, Patrick De Mets, Rene Louis Ossa, Enrique Rojas

Esta nota proporciona orientación sobre cómo las administraciones tributarias pueden restablecer la recaudación de ingresos con la mayor celeridad posible a medida que cede la crisis para poder hacer frente a las necesidades de gasto público. Se debe aplicar un enfoque multidimensional, con base en los principios que se describen en esta nota, a fin de formular un plan de acción específico para la administración del país. En esta nota se incluye un plan indicativo, el cual puede ayudar a las administraciones a definir un orden de prioridad para las acciones destinadas a promover la recaudación de ingresos. Esta orientación está concebida para una pronta recuperación después de la pandemia; no pretende ser un plan de movilización de la recaudación nacional para la sostenibilidad del ingreso a largo plazo.

El enfoque que se adopte para la recaudación debe tener muy en cuenta las circunstancias de los contribuyentes. Si bien las obligaciones tributarias son exigibles por ley, será necesario tener en cuenta los impactos de la COVID-19 en las empresas e individuos para demostrar que la administración tributaria entiende la situación de cumplimiento de los contribuyentes y adecua sus acciones en función de esta.

Dirija sus preguntas y comentarios sobre esta nota a cdsupport-revenue@imf.org.

I. RESTABLECIMIENTO DE LOS INGRESOS PÚBLICOS TRAS LA COVID-19. PRINCIPIOS PARA UN ENFOQUE ADAPTADO

En muchos países¹, se ejerce o se ejercerá intensa presión para que las administraciones tributarias restablezcan con prontitud los mecanismos normales de recaudación a fin de contar con los recursos necesarios para financiar las respuestas a la COVID-19 y ayudar a estimular la economía. Si bien la recaudación constituye una necesidad imperiosa, las administraciones no deben perder de vista el impacto

¹ Los temas relacionados con las administraciones de aduanas se abordan en la Nota de la Serie Especial sobre la COVID-19 "Medidas prioritarias para las administraciones aduaneras" <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLs/covid19-special-notes#fiscal>.

económico que aún tiene la COVID-19 en algunas empresas y personas y la necesidad de establecer un sistema justo y equitativo. Hoy más que nunca, es preciso que administraciones y contribuyentes trabajen en conjunto para promover una economía sana que mantenga la viabilidad operativa de la mayor cantidad de empresas posible y, al mismo tiempo, fomentar el cumplimiento de las leyes tributarias del país.

Es importante considerar detenidamente la manera en que la administración aborde a los contribuyentes una vez que se modere la crisis y en el período posterior a la pandemia. El ejercicio de presión excesiva sobre el contribuyente podría constituir un grave riesgo de reputación y tener un impacto negativo en el cumplimiento del contribuyente a largo plazo. No obstante, las obligaciones tributarias son exigibles y deben informarse y cobrarse tan pronto como se tenga oportunidad. Debido a las dificultades causadas por la pandemia, es posible que el cumplimiento de los contribuyentes haya disminuido, voluntaria o involuntariamente. Para equilibrar estas realidades se deberá adoptar un enfoque sensato, imparcial y específico que tenga en cuenta el impacto que la COVID-19 ha tenido en la economía del país y en los contribuyentes. Asimismo, los países deben evaluar las medidas temporales que se han adoptado y su estado a fin de asegurar que estas no limiten indebidamente la capacidad del país para restablecer la recaudación de ingresos públicos lo antes posible conforme remita la crisis. En este mismo sentido, los países deben formular un plan para eliminar gradualmente las medidas temporales cuando las condiciones así lo permitan.

Esta eliminación gradual requiere un enfoque multifacético. Los procesos de gestión de riesgo de cumplimiento existentes deben continuar analizando todos los datos disponibles para identificar riesgos nuevos y prioritarios en relación con las obligaciones de inscripción, presentación, liquidación correcta y pago por parte de los contribuyentes. Esta nota describe algunas medidas para cada una de estas obligaciones que podrían implementarse de inmediato cuando no se cuenta con procesos consolidados de gestión de riesgo de cumplimiento y como complemento de esa labor cuando sí existen tales procesos.

En consonancia con los consejos de la nota “Revenue Administration: *Reinvigorating Operations to Safeguard Collection and Compliance*”², esta nota evalúa las áreas con potencial recaudatorio desde diversas perspectivas. La combinación de estas perspectivas conforma luego un plan de acción indicativo. Por ejemplo, concentrar esfuerzos en los grandes contribuyentes que habitualmente aportan una porción importante de los ingresos públicos es tan importante como centrar la atención en el cumplimiento de los contribuyentes que no se vieron afectados por la crisis. Es posible que con la crisis hayan surgido nuevas empresas; asegurarse de que estas cumplan constituye otra fuente de recaudación que amplía la base de ingresos tributarios del país. Algunas personas se han beneficiado de una revalorización del capital durante la pandemia, lo que puede crear obligaciones tributarias que deben seguirse atentamente. Los impuestos en los que cabe esperar pagos mensuales o trimestrales pueden generar unas primeras fuentes de ingresos para financiar las operaciones del gobierno. Otra fuente importante proviene de los atrasos susceptibles de cobro. El recuadro 1 resume seis principios que deben considerarse al formular un plan para restablecer los ingresos públicos conforme se modera la crisis. Estos principios deben considerarse de manera integral para formular un plan de acción similar al que se describe en el recuadro 2.

Cabe observar que el enfoque que se analiza en esta nota es un plan a corto plazo para generar ingresos rápidamente. Una vez que la administración haya restablecido los flujos de ingresos a medida que las empresas normalizan sus operaciones, las mejores prácticas que surjan de estas medidas a corto plazo

² Véase [Serie especial sobre la COVID-19 \(imf.org\)](https://www.imf.org/), 29 de abril de 2020

deberían incorporarse como parte de las prácticas habituales de la administración en lo que respecta a la gestión del cumplimiento de los contribuyentes. En este sentido, las administraciones tendrán que evaluar los riesgos de cumplimiento específicos para formular un plan general de movilización de la recaudación nacional con miras a la sostenibilidad del ingreso a largo plazo.

Recuadro 1. Seis principios a tener en cuenta para restablecer y proteger los ingresos en la fase de recuperación

Recaudación

1. Enfocarse en **sectores** donde el impacto de la COVID-19 fue menor y en **nuevas empresas** que hayan surgido o crecido debido a la pandemia
 - ✓ Un enfoque segmentado en función de la gravedad que haya tenido el impacto de la COVID-19 en la empresa pone de manifiesto la imparcialidad de la administración que permite cierta flexibilidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias en función de las circunstancias, sin dejar de reconocer que las empresas menos afectadas deberían haber seguido cumpliendo con sus obligaciones tributarias durante la crisis.
 - ✓ En un comienzo, concentrarse en los grandes y luego en los medianos contribuyentes dentro de estos sectores ya que los pequeños contribuyentes posiblemente no representen un aporte sustancial a las arcas públicas.
 - ✓ En algunos sectores, la actividad económica ha aumentado debido a la pandemia. Los ejemplos incluyen los servicios de entrega y las ventas en línea de productos. Asegurar que estas empresas estén inscritas y cumplan con sus obligaciones de presentación, liquidación y pago desde un comienzo constituye una prioridad crítica y contribuye a aumentar la base tributaria del país.
2. Identificar **fuentes clave de ingresos** y trabajar con los contribuyentes para asegurar que estén al día con sus obligaciones, por ejemplo,
 - ✓ Según el sector o el tamaño del contribuyente (es decir, grandes contribuyentes y personas físicas muy acaudaladas).
 - ✓ En todo el proceso de cumplimiento (inscripción, presentación, correcta liquidación, pago).
 - ✓ Nuevas áreas de tributación patrimonial, tales como impuesto sobre el capital, la herencia y bienes personales.
3. Enfocarse en **impuestos** donde se realizan pagos frecuentes, por ejemplo,
 - ✓ IVA/Impuesto sobre las ventas
 - ✓ Sistema de retención en la fuente
4. **Facilitar el cumplimiento de los contribuyentes**
 - ✓ Pasar hacia un sistema electrónico de pago y presentación para los principales tipos de impuestos si es que aún no se utiliza.
 - ✓ Emitir recordatorios de pago y presentación antes de la fecha de vencimiento.
 - ✓ Aumentar los servicios para promover un cumplimiento voluntario (centros de atención telefónica, guías para contribuir al cumplimiento).
 - ✓ Para generar ingresos, es importante restablecer el cumplimiento de las obligaciones de inscripción, presentación puntual y pago en los niveles anteriores a la crisis. Con un enfoque proactivo y orientado al servicio para que los contribuyentes presenten las declaraciones de impuesto se lograrán resultados rápidos:
 - i. Si los contribuyentes están atrasados con las presentaciones y el pago, esas obligaciones deben actualizarse para permitir el futuro cumplimiento de tales obligaciones y proporcionar información que permita elaborar perfiles de riesgo o para poder acceder a medidas de apoyo gubernamental.
 - ii. Cuando el gobierno haya prorrogado las fechas para la presentación de declaraciones de impuestos, deben descontinuar las acciones destinadas a exigir el cumplimiento de presentaciones, el sistema informático debe actualizarse para reflejar los nuevos plazos y deben enviarse recordatorios a los contribuyentes antes de la nueva fecha de vencimiento para promover puntualidad en la presentación y el pago de impuestos.

5. Utilizar un **enfoque específico para hacer frente a los atrasos**

- ✓ Evaluar el riesgo de las cuentas atrasadas, identificando los grandes deudores, los sectores menos afectados por la COVID-19 y las nuevas deudas de alto valor, que son más fáciles de cobrar que las deudas más antiguas.
 - i. Usar las potestades recaudatorias disponibles y un abordaje personal para atender estas cuentas atrasadas con carácter prioritario.
- ✓ Para los sectores afectados y otros contribuyentes que no pueden pagar la totalidad de su deuda, se recomienda usar planes de facilidades que prevén pagos regulares y solo requieren seguimiento del personal si se incumple el plan acordado. Una condición para el plan de facilidades de pago debe ser que todas las presentaciones estén al día.
- ✓ Evaluar la inclusión de opciones de autoservicio para cuentas atrasadas de bajo valor de modo que el contribuyente pueda establecer su propio plan de cuotas de forma electrónica a través del sistema informático de la administración sin intervención del personal de la administración tributaria. Esto daría flexibilidad a los contribuyentes y constituiría un método de recaudación de pequeñas deudas sin intervención de la administración.

Protección de la base tributaria

6. Asegurar el **cumplimiento de los criterios para acceder a medidas de alivio**

- ✓ Cuando el gobierno ha efectuado pagos de beneficios sociales u otorgado medidas de estímulo/alivio para la crisis con miras a reducir el impacto de la COVID-19, debe instaurarse un mecanismo de revisión de cumplimiento para garantizar que solo quienes reúnen las condiciones hayan recibido el pago o accedido a las medidas de alivio. Se necesitarán recursos humanos temporales para llevar adelante las actividades de cumplimiento hasta que las acciones de alto riesgo se hayan resuelto.
- ✓ Cuando estos beneficios son solicitados por destinatarios que no reúnen las condiciones, la administración debe resolver rápidamente estos reclamos fraudulentos y recuperar los fondos pagados para mantener la integridad del sistema tributario y garantizar que los ingresos públicos no sufran un impacto negativo.

II. PLAN DE ACCIÓN PARA RESTABLECER EL FLUJO DE INGRESOS

Con estos principios en mente, las medidas para gestionar el cumplimiento de los contribuyentes de manera activa, en particular las obligaciones de información y de pago, ayudarán a restablecer los ingresos más rápido que si se depende del cumplimiento automático de los propios contribuyentes. Para ello, las administraciones tributarias deben formular un plan de actividades de cumplimiento bien diseñadas que cuenten con los recursos necesarios para su implementación eficaz. La nota del FMI sobre la revitalización de las operaciones de la administración de ingresos públicos³ recomendó el desarrollo de un plan de esas características y aconsejó cómo hacerlo; véase el recuadro 1 sobre Medidas para elaborar un plan de acción para la recaudación de ingresos (PARI) después de una crisis, en la nota citada del FMI.

A partir de los consejos incluidos en esa nota, el recuadro 2 presenta un PARI indicativo organizado por función, donde se incluyen acciones recomendadas para poner en práctica tan pronto como sea posible conforme la crisis remita. En función de sus circunstancias, cada país debe evaluar el momento adecuado para comenzar las actividades en el PARI propuesto. Un indicador fundamental es el momento en que comiencen a reabrir las empresas; también se debe tener en cuenta las circunstancias específicas del país en cuanto a la

³Véase la nota del FMI en la Serie especial sobre la COVID-19 [Administración de ingresos públicos: Revitalizar las operaciones para salvaguardar la recaudación y el cumplimiento](#), abril de 2020.

duración del confinamiento y la capacidad de la administración para funcionar a distancia. En la sección III de esta nota se incluyen más consejos para la implementación del PARI.

Recuadro 2: Plan de acción para la recaudación de ingresos (PARI) de carácter indicativo	
Tareas de preparación	<p><i>Algunas acciones fundamentales son necesarias para planificar el esfuerzo recaudatorio de un modo coordinado. Un seguimiento atento de las actividades con mejores resultados permitirá que la administración ajuste el plan rápidamente y maximice la recaudación de ingresos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar un Equipo de Coordinación de Recuperación (ECR)⁴ a cargo de supervisar la implementación del PARI. • Preparar una lista de sectores y personas que se hayan visto menos afectados por la COVID-19, sin perder de vista que los impactos pueden ser diferentes en distintas regiones del país. • Preparar una lista de sectores y personas más perjudicados por la COVID-19. • Preparar una lista de sectores y personas cuyas empresas se beneficiaron de la pandemia. • Identificar y dotar de recursos humanos a un equipo especializado para cada función: inscripción, cumplimiento de presentaciones, auditoría y cumplimiento de pago. • Impartir capacitación al nuevo personal que pueda asignarse temporalmente a nuevas funciones laborales. • Evaluar el entorno actual para identificar posibles riesgos nuevos de cumplimiento que hayan surgido desde el comienzo de la pandemia y evaluar estas áreas de riesgo al encarar un plan de acción. Las actitudes de cumplimiento pueden haberse visto afectadas por la pandemia y esto debería tenerse en cuenta al formular el plan de acción.
Servicios al contribuyente	<p><i>La mayoría de los contribuyentes desean cumplir y las administraciones tributarias pueden proporcionarles información, apoyo y asistencia y tener así un impacto positivo en el cumplimiento voluntario y en la recaudación de ingresos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alentar a los contribuyentes a contactarse con la administración si acaso experimentan una dificultad para cumplir con sus obligaciones tributarias. • Aumentar el cumplimiento voluntario dando consejos sobre cómo cumplir. • Dotar a los centros de atención telefónica con personal suficiente para satisfacer la demanda. • Aumentar los esfuerzos para recordar a los contribuyentes de los vencimientos mediante los canales de comunicación existentes o nuevos canales.
Cumplimiento de los deberes de inscripción y presentación	<p><i>Un primer paso fundamental para gestionar el cumplimiento y maximizar la recaudación consiste en asegurarse de que todos los contribuyentes que deben formar parte del sistema tributario estén inscritos y presenten sus declaraciones en tiempo y forma.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la dotación de personal en función del volumen de trabajo previsto a medida que se implementa el plan de acción.

⁴ Ibid.

	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar las soluciones electrónicas para agilizar el proceso de inscripción y promover el cumplimiento. • Evaluar la conveniencia de un sistema obligatorio de presentación y pago electrónico para los principales impuestos. <p><i>Todos los impuestos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se han prorrogado las fechas de vencimiento para la presentación de declaraciones, emitir recordatorios cuando se hayan establecido las nuevas fechas. Realizar el seguimiento necesario según las políticas existentes. • Identificar nuevas empresas que posiblemente deban inscribirse y asegurar una presentación puntual de las declaraciones de impuestos <p><i>IVA/Impuesto sobre las ventas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la población sujeta al IVA para identificar una lista de contribuyentes con declaraciones pendientes. • Segmentar la lista de declaraciones pendientes por tamaño del contribuyente (facturación): grandes/medianos/pequeños. • Contactar a los grandes contribuyentes para solicitar que presenten las declaraciones pendientes y paguen los impuestos para una fecha determinada. • Elaborar un plan específico para poner las cuentas al día en función de la situación del contribuyente. • Hacer supervisión y seguimiento en función de las fechas de vencimiento identificadas. • De contar con recursos suficientes, tomar las mismas medidas para el segmento de medianos contribuyentes. • En el caso de los pequeños contribuyentes, enviar recordatorios para la presentación de declaraciones pendientes. <p><i>Sistema de retención en la fuente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las remesas de retenciones en la fuente para identificar remesas pendientes. • Segmentar la lista por tamaño de remesa promedio: grandes/medianas/pequeñas. • Contactar a los contribuyentes en el segmento de remesas más grandes para que se pongan al día con las presentaciones. • Elaborar un plan específico para poner el cumplimiento al día. • Hacer supervisión y seguimiento en función de las fechas de vencimiento identificadas. • De contar con recursos suficientes, contactar a los contribuyentes del segmento medio para que se pongan al día con sus presentaciones. • En el caso de los pequeños contribuyentes, enviar recordatorios para la presentación de declaraciones pendientes.
Auditoría (Liquidación correcta)	<p><i>Estas auditorías, reservadas para los contribuyentes de más alto riesgo, se utilizan para exigir el cumplimiento de las leyes tributarias del país y deben aplicar métodos basados en el riesgo para identificar y resolver el incumplimiento.</i></p> <p><i>Grandes contribuyentes (todos los impuestos)</i></p>

- Con énfasis en los grandes contribuyentes y aquellos sectores que resultaron menos afectados por la COVID-19:
 - Identificar contribuyentes cuyas declaraciones de ingresos/impuestos hayan disminuido considerablemente.
 - Controlar las declaraciones que presentan altos importes de crédito por IVA.
- Una vez identificados los casos, realizar una evaluación de riesgo mediante un examen de todos los datos disponibles para determinar si existe riesgo significativo de incumplimiento.
- Con base en este examen, identificar los casos de mayor riesgo para someterlos a una auditoría.
- Destinar personal a realizar las auditorías de inmediato.

IVA

- Examinar las declaraciones de IVA para identificar solicitudes de devolución de IVA que representen un valor elevado o en las que el monto del crédito computado sea inusualmente elevado. En lo posible, usar análisis de riesgo sectorial para las tendencias de IVA a fin de identificar otras áreas de incumplimiento.
- Determinar el método para la gestión del riesgo:
 - Auditoría basada en archivos
 - Auditoría presencial
- Realizar auditorías según el método identificado.
- Evaluar los resultados de la auditoría para identificar patrones de incumplimiento y examinar el universo de contribuyentes en busca de otros contribuyentes que pudieran tener incumplimientos similares en sus declaraciones.

Impuesto sobre la renta

- Identificar empresas o personas acaudaladas que se beneficiaron con la pandemia y evaluar el riesgo de cumplimiento.
- Determinar el método para la gestión del riesgo:
 - Auditoría basada en archivos
 - Auditoría presencial
- Realizar auditorías según el método identificado.
- Evaluar los resultados de la auditoría para identificar patrones de incumplimiento y examinar el universo de contribuyentes en busca de otros contribuyentes que pudieran tener incumplimientos similares en sus declaraciones.

	<p><i>Sistema de retención en la fuente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar las remesas del sistema de retención en la fuente y compararlas con los importes de las remesas antes de la COVID-19 y respecto de una lista de sectores menos afectados por la COVID-19 a fin de identificar posibles instancias de incumplimiento (se espera una variación de las remesas según el patrón normal frente a las remesas efectivas). • Seleccionar los contribuyentes con la mayor variación para hacer un seguimiento. • Seleccionar el método de examen: auditoría basada en documentos o auditoría integral en función del nivel de riesgo. <p><i>Beneficios pagados o estímulo/alivio otorgado para reducir el impacto de la COVID-19.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar una muestra de solicitudes de beneficiarios y validarlas con los registros de la administración tributaria para determinar si el contribuyente reunía las condiciones para recibir el beneficio. • Evaluar el nivel de incumplimiento de la muestra tomada y determinar si es preciso ampliar la muestra si la tasa de incumplimiento es elevada. • En el caso de solicitudes que no reunían las condiciones, determinar un método de recuperación y poner en marcha el proceso de recuperación. • En relación con otras medidas tributarias, implementar un sistema para identificar casos de incumplimiento significativo usando un enfoque basado en los riesgos (por ejemplo, posibilidad de trasladar las pérdidas fiscales a ejercicios anteriores. Si la pérdida que se computa está sobreestimada, podría emitirse una devolución de impuestos que no corresponde. La evaluación de riesgos en función del tamaño de la pérdida computada determinará el método que corresponda aplicar). • Realizar auditorías basadas en documentos o integrales de posibles solicitudes de alto riesgo para evaluar si reúnen las condiciones. Tomar medidas para corregir las presentaciones, de ser necesario.
<p>Gestión de los atrasos (Cumplimiento de pago)</p>	<p><i>El cobro de impuestos atrasados contribuirá inicialmente a mejorar los resultados de la recaudación, pero es preciso utilizar un enfoque sensato y específico que tenga en cuenta la situación del contribuyente y el impacto de la pandemia.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la dotación de personal en función del volumen de trabajo a medida que se ejecuta el plan de acción. • Evaluar si se necesitan políticas nuevas para aprobar los planes de pago. De ser necesario, conceder facultades administrativas para la aprobación de los planes. • Comparar el costo de las eventuales intervenciones con el monto que se pretende recuperar para determinar qué curso de acción tomar. Por ejemplo, para una deuda pequeña, sería preferible enviar recordatorios automáticos de pago en lugar de destinar tiempo del personal al cobro de la deuda. • Considerar la posibilidad de implementar un proceso automatizado que permita a los contribuyentes presentar planes de pago de acuerdo con ciertas condiciones. Por ejemplo, la duración del plan no puede ser superior a 9-12 meses; las

obligaciones de presentación de declaraciones deben mantenerse al día, etc. Cuando el plan propuesto cumple los criterios establecidos, el sistema informático aprueba automáticamente el plan y el seguimiento solo es necesario si no se cumplen los términos de pago.

Contribuyentes muy afectados por la COVID-19

- Identificar un método para el cobro de impuestos atrasados en función de categorías de atrasos: alta/media/baja.
 - Considerar la utilización de un enfoque de contacto personal con contribuyentes con grandes importes de impuestos atrasados.
 - Pueden usarse llamadas telefónicas para los contribuyentes comprendidos en la categoría media.
 - Pueden usarse cartas o recordatorios electrónicos para los atrasos de bajo monto.
- Documentar una política sobre planes de pago en cuotas. El objetivo es el pago total de la deuda; sin embargo, cuando el contribuyente puede demostrar que no está en condiciones de pagar la totalidad de la deuda, se debe tener presente que cobrar una parte de los impuestos atrasados es mejor que no cobrar nada.
 - Negociar un plan de pagos, de ser necesario.
 - Monitorear los términos del acuerdo y contactarse con el contribuyente si se interrumpen los pagos.
 - Realizar una evaluación de “capacidad contributiva” y “viabilidad” en las cuentas correspondientes a la categoría alta.
 - Enfocarse inicialmente en las deudas de alto valor, luego en las deudas de valor medio, según la cantidad de personal disponible para realizar estas tareas.

Otras cuentas con atrasos

- Implementar un plan de cobro que prevea:
 - i. Segmentación de los deudores (tamaño de la deuda, antigüedad).
 - ii. Procedimientos específicos de recuperación en función de las características de los distintos grupos de deudores. Los pequeños y medianos deudores deben dividirse por tamaño de la deuda en diferentes niveles y deben establecerse acciones mínimas de recuperación obligatorias para cada nivel (aumentando el grado de intervención de acuerdo con el tamaño de la deuda). Debe darse prioridad a los atrasos más recientes y de mayor tamaño.
 - iii. Instaurar medidas de cobro de deuda nueva (por ejemplo, disposiciones de responsabilidad de terceros, estrategias para influir en el comportamiento de los contribuyentes morosos, reconocimiento automático de número de matrículas, etc.).
 - iv. Planes de pago en cuotas a medida;
 - Realizar una evaluación de “capacidad contributiva” en las cuentas solo en las categorías media y alta; y
 - Al evaluar la pertinencia de conceder un plan de pagos para empresas grandes y medianas, las consideraciones clave incluyen la viabilidad

	<p>de la empresa, la capacidad para cumplir con los términos del plan de pago y el cumplimiento continuo de las obligaciones tributarias futuras.</p> <p>v. Adoptar procedimientos simples para pasar los atrasos incobrables a estado inactivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear la actividad de cobro y los planes de pago para asegurar que se cumplan las condiciones y términos de pago. • Ajustar el plan de cobro en función de los resultados y teniendo en cuenta el nivel actual de atrasos.
--	---

III. CONSIDERACIONES RELATIVAS A LA IMPLEMENTACIÓN

Al desarrollar el PARI a su medida, es importante que la administración tenga en cuenta una serie de cuestiones prácticas relacionadas con la puesta en marcha del PARI, incluidos los recursos necesarios, la gobernanza y la comunicación del plan.

Volumen de trabajo y recursos

- ✓ Debido al impacto financiero de la COVID-19, el número y el valor de los casos de atrasos podría aumentar considerablemente. También es posible que haya un gran volumen de trabajo acumulado, lo que incluye inscripciones, presentaciones de declaraciones de impuestos y el procesamiento de pagos como consecuencia del cierre de las administraciones tributarias o de una reducción de sus operaciones durante la pandemia. También es posible que se necesiten recursos adicionales temporalmente para hacer frente al gran volumen de trabajo. Así pues, el personal de áreas menos prioritarias puede ser reasignado hasta que se haya dado respuesta a la gran carga de trabajo. Para gestionar estos volúmenes de trabajo, las administraciones deben definir un orden de prioridad de las tareas según los principios que se analizan en esta nota y así asegurarse de que el personal está trabajando en tareas de más alta prioridad.
- ✓ El cálculo de los recursos necesarios para implementar el PARI comienza identificando la fuerza laboral complementaria para cada función. Una estimación del volumen de trabajo incremental en relación con las acciones que se incluyen en el PARI permitirá que la alta dirección calcule la cantidad de personal adicional que deba asignarse a cada función. Para esto se debe estimar el aumento del volumen de trabajo en cada función y luego multiplicar ese porcentaje por los recursos existentes para determinar los recursos adicionales necesarios. Como cada administración tributaria difiere en la distribución de recursos en las distintas tareas, este cálculo constituye una estimación y los niveles de recursos pueden ajustarse a medida que la administración implementa el PARI y se tiene una mayor noción del volumen de trabajo real.
- ✓ En todos los casos, las administraciones deben evaluar la relación costo/beneficio de toda acción que se considere. Esto implica evaluar el costo que la medida tiene para la administración (tiempo del personal, otros costos de administración y costos de cumplimiento para los contribuyentes) en comparación con los ingresos potenciales que se recauden como consecuencia de la acción. Debe darse prioridad en cuanto a la intensidad de recursos al cobro de importes más grandes. Métodos como los recordatorios electrónicos son mejores para gestionar importes de menor cuantía.

Gobernanza.

- ✓ El Equipo de Coordinación de la Recuperación (ECR) debe estar formado por los jefes de las áreas funcionales, incluidos servicio al contribuyente, inscripción, presentación, auditoría y cumplimiento de pagos. Inicialmente, las reuniones deben celebrarse con regularidad mientras se desarrolla el PARI y comienza la implementación. Luego, pueden realizarse reuniones mensuales para evaluar los avances en la consecución de objetivos de recaudación y ajustar el plan de acción, según sea necesario.
- ✓ Cada jefe funcional debe ser responsable de elaborar un plan de acción para su área de responsabilidad con base en los principios incluidos en esta nota y el plan consolidado debe ser aprobado por el ECR.

- ✓ Será importante supervisar la recaudación desde las diversas funciones para evaluar la eficacia del plan de trabajo. En un comienzo, la información de resultados por funciones debe presentarse semanalmente para permitir los ajustes al plan de acción en función de los resultados. Conforme la administración resuelva el volumen de trabajo atrasado y los flujos de ingresos comiencen a aumentar, es posible ajustar la frecuencia de la información.

Comunicación

- ✓ El plan debe comunicarse en el ámbito interno y externo. El personal debe tener conocimiento de cómo la administración tiene previsto generar ingresos con posterioridad a la crisis y que esta situación puede requerir que cumplan otras tareas temporalmente para apuntalar el esfuerzo. En el orden externo, informar a los contribuyentes que la administración realizará esfuerzos para restablecer los niveles de cumplimiento anteriores a la crisis es una manifestación clara de transparencia y promueve el cumplimiento voluntario.
- ✓ La administración debe fomentar la predisposición a trabajar junto con los contribuyentes y ayudar a aquellos que no estén en condiciones de pagar, para así evitar un mayor incumplimiento. Algunos contribuyentes tienden a no presentar la declaración de impuestos si no pueden pagar, lo cual crea un patrón de conducta que es difícil de romper.

IV. DE CARA AL FUTURO.

La implementación del plan de acción debería de tener un impacto positivo inmediato en la recaudación de impuestos. Es importante tener presente que, debido al impacto de la COVID-19, muchas empresas pueden registrar pérdidas durante algún tiempo que legítimamente se traduzcan en una menor recaudación para el erario público.

Al considerar la normalización de las operaciones, se presenta la oportunidad de mejorar la eficiencia de las operaciones de la administración tributaria con carácter permanente. Por ejemplo, la pandemia ha acelerado la implementación de soluciones electrónicas que minimizan el contacto en persona, lo cual reduce el costo de cumplimiento para los contribuyentes y facilita el cumplimiento voluntario. Las soluciones electrónicas suelen ser menos costosas para la administración a largo plazo y son preferidas por muchos contribuyentes. Cuando estas soluciones hayan sido eficaces, junto con otros procesos nuevos identificados durante el período de la pandemia, la administración tributaria debe incorporarlos en su operatoria de cara al futuro ya que estos podrían representar medidas importantes de eficiencia que habrán de generar más ingresos para el gobierno.

A medida que se modera la crisis y los ingresos se estabilizan, debe realizarse una evaluación de las acciones tomadas durante la pandemia y en la fase de generación de ingresos posterior a la crisis y debe decidirse qué nuevos procesos y sistemas deben formar parte de las operaciones habituales. Como parte de este análisis, las administraciones también deben elaborar o actualizar sus Planes de Continuidad de las Operaciones⁵ para garantizar que se establezcan planes en caso de un evento futuro que pudiera alterar las operaciones.

Durante esta evaluación de lo que ha funcionado bien durante la pandemia y al considerar qué modificar en sus operaciones, las administraciones deben aprovechar las oportunidades para potenciar los datos, incluidos los datos externos y los principios de gestión del riesgo de cumplimiento, y desplazar sistemáticamente el foco y la atención de la administración hacia un enfoque basado en los riesgos. Esto mejorará los resultados de la

⁵ Véase la nota técnica del FMI “Tax Administration: Designing a Business Continuity Plan for an Epidemic” <https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2020/11/10/Tax-Administration-Designing-a-Business-Continuity-Plan-for-an-Epidemic-49838>.

recaudación destinando recursos a las áreas de mayor riesgo relativo de cumplimiento y permitirá que los nuevos riesgos, incluidas las crisis futuras, se aborden con mayor facilidad mediante principios y procesos consolidados.

La asistencia del FAD a las administraciones de ingresos públicos puede proporcionar asesoramiento específico a la situación de cada país.