



Dirección de
Impuestos y
Aduanas
Nacionales
DIAN

***ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO
DE COBRO DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA***

**ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO DE COBRO
DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
DIAN**



**INGRID VIVIANA GUEVARA GUEVARA
LILIAN AMPARO GOMEZ GRISALES**

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
POPAYÁN
2012

**ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO DE COBRO
DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
DIAN**



**INGRID VIVIANA GUEVARA GUEVARA
LILIAN AMPARO GOMEZ GRISALES**

**PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE:
CONTADORAS PÚBLICAS**

**DIRECTOR:
PROF. JULIAN MUÑOZ**

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
POPAYÁN
2012

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION
2. OBJETIVO GENERAL
3. OBJETIVOS ESPECIFICOS
4. JUSTIFICACION ACADEMICA
5. MARCO TEORICO
6. TRAMITES INICIALES
7. DESCRIPCION DEL PROCESO
8. EVALUACION DEL PROCESO DE COBRO
 - 8.1. DIAGNOSTICO
 - 8.2. PROCESO DE COBRO PERSUASIVO
 - 8.2.1. CONCEPTO COBRO PERSUASIVO
 - 8.2.2. ANALISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL COBRO PERSUASIVO
 - 8.3. PROCESO DE COBRO COACTIVO
 - 8.3.1 CONCEPTO COBRO COACTIVO
 - 8.3.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL COBRO COACTIVO
 - 8.4 GRUPO DE DESPACHO
 - 8.4.1 CONCEPTO GRUPO DE DESPACHO
 - 8.4.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL GRUPO DE DESPACHO

TABLA DE CONTENIDO

- 9. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 10. PROPUESTAS
 - 10.1. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO PERSUASIVO
 - 10.2. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO COACTIVO
 - 10.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL GRUPO DE DESPACHO
- 11. MARCO LEGAL
- 12. CONCLUSIONES
 - 12.1. PROCESO PERSUASIVO
 - 12.2. PROCESO COACTIVO
 - 12.3. PROCESO SECRETARIA
- 13. RECOMENDACIONES
 - 13.1. PROCESO PERSUASIVO
 - 13.2. PROCESO COACTIVO
 - 13.3. PROCESO DE SECRETARIA
- 14. REFERENTES CONTEXTUALES
- 15. REFERENTES METODOLOGICOS
- 16. COMENTARIOS
- 17. BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Dentro de los procesos misionales de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, esta lo correspondiente a la Gestión de Recaudo cuyo propósito es dirigir y controlar las actividades relacionadas con el recaudo de tributos nacionales, derechos de aduana, impuestos al comercio exterior y sanciones cambiarias, presentación de la cuenta fiscal de ingresos públicos, actualización y depuración de la cuenta corriente, devolución y/o compensación de los saldos a favor, así como también la recuperación de cartera morosa generada a partir de las actividades de control y recaudo de impuestos.

La División de cobranzas de la Administración de Impuestos Nacionales (DIAN) en el depto. Del Cauca, podemos afirmar que existen una serie de inconvenientes los cuales no permiten obtener la agilidad que se requiere en este proceso tanto en el proceso de Cobro Persuasivo como Coactivo. Actualmente estos procedimientos están ocasionando retrasos que van en detrimento de los funcionarios involucrados y los cuales afectan de manera especial el servicio que se debe brindar a los contribuyentes y usuarios aduaneros o cambiarios.

Hoy en día se están generando problemas en algunas etapas del proceso administrativo de cobro lo que está ocasionando pérdida de tiempo y desgaste administrativo. De igual manera la falta de recursos humanos y físicos implica no dar un cumplimiento ágil a muchas tareas que en esta área se desarrollan.

Este documento se ha expresado gracias a dos influencias importantes. Una de ellas es la valiosa retroalimentación que recibimos de los funcionarios de la División de Cobranzas tanto del grupo de Persuasiva como del grupo de Coactiva quienes generaron conceptos importantes basados en su experiencia y la otra parte se debió a la evaluación aplicada a los procedimientos actuales generados

2 .OBJETIVO GENERAL

Contribuir con el mejoramiento de la capacidad operativa en las Divisiones y Grupos de cobranzas, priorizar la recuperación de las cuantías más representativas y dinamizar la gestión persuasiva de cobro, en busca de la eficiencia y eficacia en los procedimientos existentes para llevar a feliz término la acción o procedimiento de cobro coactivo y persuasivo.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Verificar si los saldos del sistema son reales con respecto a los contribuyentes.
- Determinar si lo saldos de cartera a la fecha son de difícil cobro-ver prescripción.
- Comenzar un proceso de cobro tanto persuasivo como coactivo según el caso.

4. JUSTIFICACION ACADEMICA

Con la participación como pasantes en la División de Recaudo y cobranzas de la DIAN, pretendemos afianzar, fortalecer e implementar en la práctica de los conocimientos y fundamentos teóricos adquiridos en el proceso de formación profesional de la contaduría pública aplicando contenidos de las asignaturas del pensum académico, en especial lo relacionado con el área tributaria de dicho programa.

Mediante la realización de la pasantía denominada “ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO DE COBRO DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA” Esperamos contribuir con el mejoramiento de la capacidad operativa en la División de Recaudo y cobranzas, priorizar la recuperación de las cuantías más representativas y dinamizar la gestión persuasiva de cobro, en busca de la eficiencia y eficacia en los procedimientos existentes para llevar a feliz término la acción o procedimiento de cobro coactivo y persuasivo, además se brindara un aporte académico a la comunidad universitaria con respecto a la importancia del pago de los impuestos como parte del ahorro fiscal, fomentando en los contribuyentes la cultura al pago oportuno y evitar los gastos onerosos por efectos de sanciones , multas e intereses de mora.

5. MARCO TEÓRICO:

Los estudios recientes sobre las finanzas públicas colombianas han concentrado su atención en el gasto y han documentado la necesidad de reducirlo ante los efectos negativos de las diferentes maneras de financiar el déficit, se ha intentado incrementar de manera sostenida los ingresos tributarios a través de reformas sucesivas.

Las mayores presiones sobre los contribuyentes han conducido a aumentar los niveles de evasión y elusión, disminuyendo el cumplimiento voluntario, situación que se ve agravada por el enorme efecto de las exenciones. Así las cosas, se hace necesario aumentar el cumplimiento voluntario a partir de la aplicación de diferentes estrategias para disminuir la evasión y de acciones jurídicas concretas para disminuir las exenciones.

Una de las razones de todo sistema tributario con espíritu de justicia y equidad tributaria radica en entender que los impuestos deben pagarse porque , son uno de los medios principales por los que el gobierno obtiene ingresos, porque el no pagarlos impide al gobierno destinar recursos suficientes para cubrir las necesidades de nuestra sociedad, ya que gracias a ellos se puede invertir en aspectos prioritarios como la educación, la salud, la impartición de justicia y la seguridad, la reducción de la violencia, el secuestro, el combate a la pobreza y el impulso de sectores económicos que son fundamentales para el país.

6. TRAMITES INICIALES

1. CONFORMACION DE EXPEDIENTES

Con el fin de desarrollar en forma eficaz la labor de cobro en sus diferentes etapas PERSUASIVA - COACTIVA, es necesario que los documentos objeto del cobro se organicen en forma de expedientes que permitan su correcta identificación y ubicación, siguiendo para ello, entre otros los siguientes pasos:

a) RECIBO Y RADICACION DE DOCUMENTOS:

Una vez recepcionados todos los documentos procedimos de inmediato a radicarlos en el libro que para tal efecto se lleva, indicando la fecha de recepción, numero y fecha del documento, clase de documento, oficina de origen, remitente, funcionario a quien se entrega, fecha de entrega y nombre y firma de quien lo recibe.

b) EXAMEN DE LOS DOCUMENTOS:

En este sentido podemos afirmar que el procedimiento de cobro coactivo parte del reconocimiento de la existencia de una cartera por cobrar, es decir, de acreencias a favor de la DIAN consignadas en títulos ejecutivos que contienen obligaciones dinerarias de manera clara, expresa y exigible.

De esta manera los documentos recibidos fueron analizados con el fin de determinar si reunían los requisitos para constituir título ejecutivo y si estaban acompañados de los anexos necesarios; en caso afirmativo, se procedió a la conformación del expediente; en caso contrario se devolvió a la oficina de origen, con el fin de que se subsanara la anomalía y se remitiera la documentación completa.

Los aspectos a tener en cuenta son:

Se examino que se hayan remitido todas las hojas, es decir, que el documento no estuviera incompleto.

Si se trató de un acto administrativo que contuviera la constancia de notificación y la constancia ejecutoria adicionalmente se remitió copia de la citación que se envió para notificar.

2. CONFORMACION Y RADICACION DEL EXPEDIENTE

Verificados los documentos constitutivos de título se procedió a:

a) ORGANIZACIÓN Y FOLIACION DE LOS DOCUMENTOS

Todos los documentos se organizaron en orden cronológico y se numeró cada folio en orden ascendente de manera que los nuevos documentos que lleguen puedan ser anexados y numerados consecutivamente.

b) DETERMINACION DE LOS FACTORES ESENCIALES

Ya con los documentos organizados se determinó el sujeto pasivo de la obligación identificándolo con sus apellidos y nombres o razón social y número de identificación. Igualmente se estableció dirección del domicilio consultando todos estos datos en el Muisca, así como la cuantía de la obligación, el periodo o periodos gravables a que correspondió el cobro, además de los documentos que constituyeron el título ejecutivo, el número de folios y fecha de prescripción.

c) RADICACION DEL EXPEDIENTE

Con los datos anteriormente señalados se procedió a anotar el expediente en el libro radicador de expedientes, tanto en el archivo manual como en el archivo magnético según el caso, asignándole el número de expediente que en orden consecutivo le correspondió. A cada expediente se le asignó un número diferente.

d) ELABORACION DE LA CARATULA; CONFORMACION DEL EXPEDIENTE

La carátula contuvo como mínimo los siguientes datos:

- Identificación de la Entidad Ejecutora (Departamento o Municipio)
- Nombre, identificación y dirección de lo (s) ejecutado (s).
- Cuantía y naturaleza de la obligación.

- Descripción del título o títulos ejecutivos
- Numero del expediente, libro, folio y fecha de radicación (estos datos se tomaron del libro radicador).

Una vez elaborada la carátula, se procedió a conformar el expediente con los demás documentos, sujetándolos con gancho legajador y colocándole una contra carátula con el objeto de proteger los folios del mismo.

e) REPARTO DE EXPEDIENTES

Culminados los pasos anteriores, ya el expediente se encontró listo para ser repartido a los funcionarios del cobro persuasivo o coactivo.

En el caso que el volumen de expedientes lo requería, se formo grupos de expedientes de acuerdo al número de funcionarios que debían desarrollar la gestión de cobro, los cuales se relacionaron en planillas que contuvieron los siguientes datos:

- Numero de la planilla
- Fecha de reparto
- Nombre completo del funcionario quien recibe el reparto
- Numero y año de radicación del expediente
- Clase de obligación
- Cuantía de la obligación
- Periodos gravables
- Numero de folios
- Firma de quien recibe el reparto
- Fecha de devolución
- Numero de folios
- Fecha de prescripción
- Firma de quien recibe el expediente devuelto
- Firma de quien efectúa el reparto

Una vez elaboradas las planillas, en compañía del jefe de la oficina de cobranzas se efectuó el reparto de los mismos mediante el sistema de fichas numeradas de acuerdo con las planillas.

Las planillas se elaboraron en original y dos copias que se distribuyeron de la siguiente forma:

- Original para el archivo de la oficina
- Primera copia para el funcionario quien recibió el reparto
- Segunda copia para el funcionario encargado de recepcionar los expedientes que se devolvieron en su momento ya tramitados.

3. CONTROL DE EXPEDIENTES

Con el objetivo de llevar un adecuado control de los expedientes y de las obligaciones a cargo de cada contribuyente, con base en libro radicador de expedientes y planillas de reparto se elaboraron tarjetas Kárdex impresas en el sistema por cada ejecutado y por cada expediente en las que se consignaron los siguientes datos:

- Identificación del ejecutado (Cedula o Nit)
- Nombre y apellidos o razón social
- Numero del expediente
- Fecha de radicación (Día, Mes, Año)
- Cuantía
- Clase de impuesto y periodos gravables o clase de obligación
- Fecha de reparto
- Funcionario a quien se reparte
- Fecha de devolución
- Actuación (sustanciados, libra mandamiento, dicta medidas cautelares, resuelve recurso, dicta sentencia, etc.)
- Fecha de prescripción (este dato se escribió a lápiz con el fin de poder corregir la fecha, cuando la misma varíe como consecuencia de las actuaciones procesales)
- Numero de folios con que se devuelve

Estas tarjetas se actualizaron semanalmente a medida que ocurrían los hechos, con el objeto de llevar el historial claro y completo del expediente. En la mayoría de casos estos kardex se hicieron en archivos magnéticos.

7. DESCRIPCION DEL PROCESO

ETAPAS DEL PROCESO DE COBRO

PERSUASIVA

La etapa de cobro persuasivo, como lo indica su nombre, se adelanta mediante actividades tendientes a “persuadir” de manera conciliatoria y sin coacciones, al deudor, para que ponga al día sus acreencias con el estado, representado en este caso por la DIAN.

➤ Pasos:

El primer paso a seguir, es la conformación del expediente como se anoto anteriormente. Para que ello sea una tarea exitosa, es importante tener en cuenta que el objetivo principal de estas actividades es “el conocimiento de la deuda”, lo cual se logra cuando el funcionario indica perfectamente el título ejecutivo, sus orígenes y elementos jurídicos y prácticos que lo conforman. Cabe señalar que los títulos ejecutivos pueden ser simples o complejos y tienen su génesis en las declaraciones privadas u oficiales o en los actos administrativos que se encuentren debidamente ejecutoriados.

➤ Actividades previas:

Las actividades previas a la ejecución de la Etapa Persuasiva son:

1. Recepcionar los títulos ejecutivos
2. Radicar títulos ejecutivos
3. Repartir el expediente
4. Analizar los requisitos del título ejecutivo. Si no cumple requisitos pasa al paso 5. Si los cumple pasa a la siguiente etapa.
5. Devolver el título ejecutivo a la dependencia que lo produce o remite.
6. Generar aviso de cobro.

- Actividades propias de la etapa persuasiva:

Identificación de sus acreencias:

Son acreencias de la DIAN, aquellas deudas generadas por el incumplimiento de obligaciones impuestas por la DIAN o derivadas de la violación a las normas tributarias, aduaneras y cambiarias, así como de las demás obligaciones, cuya gestión de cobro corresponde a la DIAN, con el fin de lograr el recaudo efectivo de la cartera por estos conceptos.

Se encuentra además, otras obligaciones que no son de naturaleza tributaria, ni aduanera ni cambiaria, pero se encuentran establecidas por ley o que por tratarse de créditos a favor de la entidad, su administración (fiscalización, liquidación, disolución y cobro) están a cargo de la DIAN. Estas obligaciones son:

- ✓ Los bonos de inversión forzosa
- ✓ El impuesto al oro, la plata y el platino
- ✓ Cuota para el desarrollo cinematográfico
- ✓ Multas disciplinarias
- ✓ Sentencias por indemnización por perjuicios materiales
- ✓ Impuestos a los juegos de azar (antes a cargo de la extinta ETESA)

Medidas cautelares:

El conjunto de actividades que se realizan como “Medidas Cautelares”, pueden ser adelantadas, tanto previa, como simultáneamente, con la elaboración del Mandamiento de Pago.

Es aconsejable en la mayoría de los casos, que los embargos, se adelanten con anterioridad a que el Mandamiento de Pago sea proferido, ya que en ocasión de su notificación, muchos usuarios (especialmente quienes conocen el proceso, ya sea porque han pasado por este, o porque sus asesores o contadores así se lo recomiendan), buscan la manera de ocultar sus bienes ante la inminente intervención del estado, haciendo que los esfuerzos luego resulten infructuosos.

Existen actividades propias de la opción de medidas cautelares:

- Investigar bienes. En el evento en que la investigación arroje resultados positivos, se continua con el paso 2 de lo contrario se repite el paso 1.

- Proyectar auto de embargo de bienes.
- Revisar y proferir auto de embargo a las entidades que deban realizar el embargo.
- Remitir comunicaciones de embargo a las Entidades correspondientes.
- Recibir comunicaciones de embargo efectivo y archivarlos en el expediente.
- Remitir informe para la denuncia penal a la división de gestión jurídica.

Acercamiento al usuario (deudor):

En la actualidad, la administración pública cuenta con un sinnúmero de herramientas que le brindan información oportuna y veraz para facilitarle al usuario, tanto en la etapa persuasiva como en la coactiva la ubicación rápida de un usuario.

Es posible recurrir a directorios telefónicos (comerciales y residenciales), a internet con sus infinitas posibilidades, a correos electrónicos, a las mismas bases de datos con que cuentan la DIAN como es el caso del registro único tributario (RUT), la obligación financiera y de la información exógena.

No en vano se ha tenido en cuenta en la entidad, que para elaboración de los perfiles de los roles, haya sido consideradas las aptitudes que involucran la iniciativa y la recursividad del funcionario, quien se encarga de la recuperación de la cartera.

Ubicado el usuario (deudor), se procede a contactarlo, inicialmente de manera telefónica, utilizando un lenguaje amable y conciliador pero no por ello, meloso ni confianzudo. Deben ser utilizados términos y dejando entre ver que se está representando al estado y, en consecuencia, se está revestido de una autoridad que le faculta para contactarlo, invitando acercarse a la dependencia correspondiente a cancelar la acreencia o suscribir si es el caso, una facilidad o acuerdo de pago, en los términos y condiciones permitidos por las normas de recuperación de cartera.

Simultáneamente con esta llamada debe remitirse, a todas las direcciones que se conozcan, un oficio: el "Aviso de Cobro", el cual se brinda un modelo (ver anexo N°1) de ser posible, cuando se cuenta con una dirección electrónica del usuario, tal aviso de cobro se le remite también por este medio. De esta manera, el usuario le habrá de quedar claro que la Entidad le conoce, sabe todo sobre él, conoce su ubicación y actividades y de estos elementos de precisión permitan persuadirlo de acercarse, de manera voluntaria a la Entidad para ponerse al día en sus

acreencias sin necesidad de pasar a la etapa coactiva que le puede resultar eventualmente mas incomoda y en ocasiones onerosa.

Acuerdos (Facilidades de Pago):

Los acuerdos de pago, también denominados facilidades de pago, son una figura que permite al contribuyente obtener plazo para el pago de sus obligaciones tributarias, cuando este lo solicite y cumpla con los requisitos exigidos para tal efecto.

Mediante un acuerdo o facilidad de pago, el estado le puede otorgar un plazo hasta de 5 años al contribuyente para que este pague sus deudas relacionadas con impuestos de renta, IVA, timbre, retención en la fuente, sanciones e intereses. Estos conceptos incluyen también todas aquellas acreencias de tipo aduanero y cambiario que se encuentren contenidas en el titulo ejecutivo (acto administrativo, bien sea simple o complejo, debidamente ejecutoriado).

Hablando en materia aduanera y cambiaria, estos títulos ejecutivos responden generalmente a: Resoluciones sancionatorias, resoluciones que declaran efectividad (de pólizas o garantías) y resoluciones de liquidación oficial de corrección.

Para celebración de acuerdo de pago, el contribuyente deberá garantizar con sus bienes el pago de la obligación.

Cierre de la Etapa Persuasiva:

La etapa persuasiva finaliza con ciertas actividades, las cuales dependen de los resultados obtenidos en las primeras fases:

➤ Incluir en el expediente todas las evidencias relacionadas con:

- Notificaciones
- Reportes positivos de bienes ubicados al contribuyente
- Constancias de comparecencia de los contribuyentes, en las que se consigne, además de fecha y hora los compromisos asumidos por ambas partes con ocasión de la negociación. Actas que deben ser firmadas por ambas partes: usuario y funcionario.

- Solicitud de acuerdo de pago, si se presento junto con la relación de bienes que se ofrece al respaldo y sus correspondientes embargos, si a ello hubiere lugar.
 - Actualizar la hoja de ruta.
 - Remitir el expediente según sea el caso, al grupo “facilidades de pago o al grupo ejecutor”

Lo anterior siempre y cuando no se hubiere logrado en la etapa persuasiva con el recaudo del total de la acreencia o se haya logrado de manera parcial.

En caso de haberse logrado el objetivo en esta etapa, es decir el recaudo total de la acreencia a favor del estado, se realizan ciertas actividades:

- Proferir la resolución de terminación del proceso como por pago total de la obligación.
- Comunicar el auto de terminación. Es oportuno señalar que existen varias causales para la terminación del proceso de cobro. Las mas comunes son:
 - Pago de la obligación.
 - Prescripción de la acción de cobro (5 años)
 - Extinción de la obligación por remisibilidad o por pago favorable en la vía administrativa.
- Incluir en los aplicativos informáticos la información de los recaudos efectuados.
- Actualizar la hoja de ruta incluyendo todos los folios en el expediente.
- Remitir el expediente al grupo de archivo de la división de la documentación.

En términos generales, el producto final de cada uno de los grupos de trabajo en la etapa persuasiva del cobro es el siguiente:

- Expedientes terminados por pago.
- Expedientes con solicitud de investigación de bienes y solicitud de facilidad de pago, con el lleno de los requisitos.
- Expedientes con solicitud de investigación de bienes y embargo a bancos.

- Expedientes de obligaciones marcadas como inconsistencias en la Cuenta corriente.
- Expedientes con admisión a procesos especiales.

PRINCIPALES ACTUACIONES DE LA ETAPA PERSUASIVA :

Dentro de las actuaciones en esta etapa nos correspondió realizar las siguientes actividades:

- Recibir y conformar el expediente:

Con instrucciones y en comunidad con el funcionario gestor, recibimos los expedientes por el aplicativo SIPAC para lo cual debimos entrar por la opción correspondiente y aceptarlo. A partir de allí todas las actuaciones que se generaron de manera virtual iban siendo parte del expediente físico para su entrega al Grupo de Secretaría al momento de su devolución.

- Analizar el expediente:

Confrontamos las obligaciones reportadas en el aplicativo con un análisis de la cuenta corriente del deudor y el RUT para determinar inconsistencias, en algunos casos corregimos los ajustes y establecimos el saldo real.

- Ubicar al deudor:

Con la información contenida en los aplicativos de la entidad, en compañía del gestor contactamos al deudor con el objeto de obtener el pago, a través de oficios de cobro y llamadas telefónicas que permitieran una entrevista personal en la sede de la administración. Igualmente, se acudió a otros medios tales como directorios telefónicos y comerciales, asociaciones, etc.

- Realizar visitas:

Si a pesar de los requerimientos de cobro, de las llamadas telefónicas o porque el correo fue devuelto, y no fue posible entrar en negociación con el contribuyente en las oficinas de cobranzas de la administración, se les realizó visita a las direcciones reportadas.

- En la visita informamos sobre el valor de la deuda y en compañía del gestor orientamos al contribuyente sobre las posibilidades para el pago y de las

consecuencias que le puede acarrear su renuencia. Asimismo, se les informó sobre posibles inconsistencias o errores en los cuales incurrieron el deudor o la administración.

- De la visita efectuada se levantamos un acta, suscrita por el gestor y el deudor o la persona que atendió la diligencia, donde se establecieron compromisos concretos con fechas de cumplimiento que se puedan manejar dentro de los plazos que tiene el gestor para la realización de su gestión.

- Sustanciar expediente:

Si de las actuaciones anteriores nos encontramos frente a un deudor renuente o no ubicado procedimos a:

- Aplicación de títulos de depósito judicial: Los títulos que se recibieron producto del embargo de las cuentas bancarias se aplicaron de acuerdo con la normatividad vigente y previa autorización del deudor.

- Inspección Tributaria: Si se trataba de un deudor persona natural o jurídica obligado a llevar contabilidad, y si se encontraba renuente en el pago, efectuamos junto con el gestor una inspección tributaria en las oficinas del deudor para identificar bienes de su propiedad utilizando las mismas facultades de los funcionarios de fiscalización. Para el efecto se expidió un auto comisorio en el cual se designó el funcionario quien deberá siempre estar acompañado de un contador público.

- Decretar medidas cautelares:

Junto con el gestor se declararon órdenes de embargo a los bienes que fueron identificados como de propiedad del deudor como resultado de la investigación de bienes adelantada. Para efecto debió efectuarse un análisis de la documentación allegada para determinar la titularidad del bien y la situación jurídica del mismo; en el evento de existir otros embargos dentro de procesos ejecutivos adelantados se procedió de conformidad con los artículos 839 y 839-a del Estatuto Tributario haciéndonos parte o continuando con el proceso administrativo de cobro.

- Gestionar facilidad de pago:

En cualquier momento de la etapa persuasiva si el deudor propuso una facilidad para el pago de las obligaciones a su cargo, se indicaron los requisitos necesarios como, efectuar las proyecciones a los plazos indicados, analizar la documentación allegada, perfeccionar las garantías y entregar el expediente para la expedición de la resolución de la facilidad al Grupo correspondiente.

- Proferir Auto de Archivo:

Si el expediente se encontraba cancelado, en compañía del funcionario gestor se profirió el correspondiente auto de archivo y de terminación.

- Devolver el expediente:

Finalizada la gestión se clasificó el expediente en renuente o no ubicado, y se efectuó un informe de la gestión y se devolvió el expediente de manera virtual y física.

ETAPAS DEL PROCESO DE COBRO

COACTIVA

1. Frente al procedimiento de cobro coactivo, entendemos que la Dian lo utiliza cuando los contribuyentes que tienen deudas fiscales, no las pagan de manera voluntaria, bien sean relacionadas con impuestos o sanciones. Este procedimiento comprende varias fases o actuaciones, con sus propios requisitos y formalidades que van desde el mandamiento de pago, hasta el remate de bienes. Lo importante en señalar en este caso, es que cuando se da inicio al procedimiento de cobro es porque la Dian cuenta con un título ejecutivo que puede constar en una declaración tributaria, en una liquidación oficial o resolución sanción en firme, esto es, que si dichos actos fueron objeto de recursos gubernativos, los correspondientes recursos necesariamente tienen que estar resueltos y aún en el evento de haber sido demandados, se debe esperar a que la jurisdicción contencioso administrativa, haya dictado sentencia definitiva.

Con este breve esquema nos permitimos hacer claridad en el sentido que el procedimiento de cobro coactivo es posterior e independiente a las actuaciones mencionadas, pues existe la tendencia o confusión que en este trámite se puedan entrar a discutir asuntos que debieron ser debatidos en sede administrativa o judicial, lo cual implica, se insiste, que aquí se parte teniendo como elemento de juicio válido de un título ejecutivo que contenga de una manera clara, expresa y actualmente exigible la correspondiente obligación y que en el evento de presentarse cualquier inconformidad o reparo se pueda hacer, pero atendiendo las formalidades propias de este procedimiento. Veamos algunas generalidades de este procedimiento:

Título ejecutivo

Para iniciar la respectiva acción de cobro, contamos en primer lugar con un título ejecutivo con la correspondiente obligación a cargo del deudor o contribuyente, la cual normalmente consiste en una determinada suma de dinero, junto con la actuación e intereses debidos de acuerdo con la ley, título que más adelante veremos está contenido en una declaración tributaria o corrección, liquidación oficial, resolución sanción o sentencia, según el caso.

En compañía del funcionario a cargo analizamos las normas pertinentes en cuanto al procedimiento tributario en la cual se hizo referencia a dos modalidades de competencia, una denominada funcional y otra llamada territorial. En relación con la competencia funcional debemos tener en cuenta que para exigir el cobro coactivo de las deudas fiscales por concepto de impuestos, anticipos, retenciones, intereses y sanciones, son competentes el Subdirector de Recaudación de la DIAN y los Jefes de las dependencias de Cobranzas o a quienes se les deleguen estas funciones. En cuanto a la competencia territorial se determinó que el procedimiento coactivo se debe adelantar por la oficina de Cobranzas de la Dian en donde se hayan originado las respectivas obligaciones tributarias o por aquella en donde se encuentre domiciliado el deudor. Se prevé igualmente, que si en contra del deudor se adelantan varios procedimientos administrativos de cobro en relación con un mismo deudor, éstos podrán acumularse.

ACTUACIONES PROCESALES

a) Mandamiento de pago

El mandamiento de Pago es el acto administrativo procesal que consiste en la Orden de Pago que dicta el funcionario ejecutor para que el ejecutado cancele la suma liquida de dinero adeudada contenida en el título ejecutivo, junto con los intereses desde cuando se hicieron exigibles y las costas del proceso.

CONTENIDO DEL MANDAMIENTO DE PAGO

En este sentido corroboramos que la siguiente información estuviera plasmada en cada uno de los documentos inspeccionados como se menciona a continuación.

- Nombre de la Entidad ejecutora
- Ciudad y fecha
- Identificación de cada una de las obligaciones por su cuantía, concepto, periodo y el documento que la contiene.
- La identificación plena del deudor o deudores, con su nombre o razón social, Nit o cedula de ciudadanía, según el caso.
- Constancia de ejecutoria de los actos administrativos o judiciales que conforman el título.
- Competencia con que se actúa.
- Valor de la suma principal adeudada (impuestos y sanciones).

NOTIFICACION DEL MANDAMIENTO DE PAGO

Todos los mandamientos de pago que se notificaron se realizaron en forma personal y para este efecto se citó a las oficinas de la DIAN a los sujetos en cuestión.

Los pasos que se tuvieron en cuenta para realizar las notificaciones fueron los siguientes:

Cada deudor se citó para efectos de cumplir con la notificación personal del mandamiento de pago. Estas citaciones se efectuaron mediante los siguientes medios:

- Por correo: A la última dirección reportada en los registros de los contribuyentes, información contemplada en el R.U.T. para el respectivo impuesto o también mediante la utilización de guías telefónicas, directorios y en general de información oficial, comercial o bancaria. En el caso de que el deudor hubiese fallecido se notificó el título a los herederos informando a la dirección declarada el respectivo proceso de sucesión. Para este efecto la ley señala que podrá hacerse uso de los diferentes servicios de correo es decir, a través de la red oficial de correos o cualquier servicio de mensajería especializada debidamente autorizada por la autoridad competente.
- En otros casos se optó con la asesoría del gestor, por la publicación en periódicos de circulación nacional o regional, cuando no hubiese sido posible establecer la dirección del deudor, una vez agotada la búsqueda en todos los medios de información.
- La notificación Personal se realizó teniendo en cuenta si dentro de los diez (10) días hábiles, contados a partir del día siguiente al de la introducción al correo del oficio, el citado, o su representante legal o su apoderado no comparecieron. La notificación del mandamiento de pago se surtió personalmente mediante la entrega de una copia de éste al notificado. Esta notificación contuvo los siguientes datos:
 - Fecha en que se efectuó la diligencia.
 - Presencia del ejecutado en el despacho, o de su representante legal o apoderado especial y calidad en que actúa.
 - Identificación de quien se notificó.
 - Providencia que se le notificó (mandamiento de pago de fecha xxxx) y constancia de la entrega de una copia del mandamiento de pago.
 - Firma del notificado y del notificador.
- Por aviso: Esta difiere de la notificación por publicación, en que en este caso se posee una dirección del contribuyente pero el documento enviado a notificarse es devuelto por correo. La notificación se surtió publicando un aviso en el cual constaba que se libró mandamiento de pago, identificando al deudor, la naturaleza de la obligación, la cuantía y la fecha de la

actuación. En este evento el término se contó a partir de la publicación del aviso o de la corrección de la notificación.

b) Orden de ejecución

Si vencido el término para presentar excepciones el deudor no las propuso, o el deudor no hubiere realizado el pago correspondiente, se procedió en compañía del funcionario que conoce el expediente a dictar resolución ordenando la ejecución y el remate de los bienes embargados y secuestrados. Se indica, que contra esta resolución no procede ningún recurso, lo cual se explica, por qué la ley frente a este tipo de actos los considera como actos de trámite. De igual manera se estableció, que cuando previamente a la orden de ejecución no se hubieren dispuesto medidas preventivas, con el mismo acto se decretó el embargo y secuestro de los bienes del deudor en caso de que hubieran sido identificados; y en los casos que no fueron identificados, se investigó si el deudor tiene bienes y una vez identificados el funcionario realizó el respectivo embargo y secuestro y se continuó con el remate de los mismos.

c) Excepciones

La ley tributaria determina que contra el mandamiento de pago proceden las siguientes excepciones:

- El pago efectivo.
- La existencia de acuerdo de pago.
- La de falta de ejecutoria del título.
- La pérdida de ejecutoria del título por revocación o suspensión provisional del acto administrativo, hecha por autoridad competente.
- La interposición de demandas de restablecimiento del derecho o de proceso de revisión de impuestos, ante la jurisdicción de lo contencioso administrativo.
- La prescripción de la acción de cobro, y
- La falta de título ejecutivo o incompetencia del funcionario que lo profirió.

d) Recursos

A través de la resolución que rechaza las excepciones propuestas por el deudor, el funcionario a cargo debe realizar la ejecución y remate de los bienes embargados y secuestrados y determinar de manera expresa, que contra dicha resolución procede el recurso de reposición del cual debe tener conocimiento el Jefe de la División de Cobranzas, presentándose dentro del mes siguiente a su notificación y resolver dentro del mismo plazo contado a partir de la interposición del recurso. Llama la atención que la ley en este caso no determina qué requisitos o formalidades debe cumplir el escrito contentivo del recurso, como sí sucede frente a las liquidaciones oficiales o resoluciones que imponen sanción, norma que no sería aplicable para estos eventos, pero sí las contenidas en materia de recursos en el Código Contencioso Administrativo o en su defecto, las del Código de Procedimiento Civil, por tratarse de normas de carácter general. Lo mismo ocurre, en el sentido que no se estableció regulación de qué debe hacerse si el recurso no se presenta o interpone en debida forma, en cuyo caso debe aplicarse el mismo procedimiento referido.

e) Secuestres

El secuestre es el depositario de los bienes y ejerce una función pública como auxiliar de la justicia y tiene la custodia de los bienes que se le entreguen. La entrega de bienes al secuestre se efectuó mediante acta en la cual se relacionaron los bienes que en su momento el deudor hacia entrega al funcionario encargado de este proceso, con indicación del estado en que se encontraron. El secuestre en estos casos designa bajo su responsabilidad y con autorización del funcionario ejecutor, los dependientes que sean indispensables para el buen desempeño del cargo y de esta manera señalar sus funciones.

En las tareas de secuestre que en compañía del funcionario se realizaron se tomaron todas las medidas pertinentes para la conservación, preservación y mantenimiento de los bienes entregados en su custodia.

La caución es una medida preventiva que tiene como finalidad preservar los bienes que se le entreguen al secuestre, por regla general, debe prestar caución. En compañía del funcionario encargado luego que se realizaron las diligencias de secuestro y entrega de los bienes, procedió a dictar el auto mediante el cual se fijó el monto de la caución y el plazo en que debe constituirse, mediante el auto que

será notificado personalmente. La rendición de cuentas estuvo acompañada de los documentos pertinentes, tales como comprobantes, facturas, recibos, entre otros y de ella se dio traslado al deudor en su momento por el término de diez días.

ACTIVIDADES QUE SE REALIZARON DEL PROCESO DE COBRO COACTIVO

1. Recibimos y radicamos en el libro radicador el memorando enviando por la secretaria, con la lista de los deudores morosos y las fotocopias de los actos administrativos debidamente ejecutoriados y pagares según el caso.
2. Verificamos la relación de deudores morosos y junto con el funcionario a cargo se asigno al abogado correspondiente.
3. Se inicio el cobro coactivo respectivo con la apertura del expediente.
4. Se elaboraron y firmaron los autos de mandamiento de pagos.
5. Se anexaron dichos mandamientos de pago a su respectivo expediente.
6. Se realizaron oficios con su respectiva firma notificando al deudor el mandamiento de pago.
7. Los anteriores oficios se enviaron a los deudores morosos notificando de esta manera el auto de mandamiento de pago.
8. Se tramitaron los recursos contra el mandamiento de pago.
9. Seguidamente se designo el funcionario que seguirá el proceso hasta que el deudor moroso se presente.
10. Luego continuamos con el trámite de las excepciones propuestas contra los mandamientos de pago.
11. Posteriormente contactamos telefónicamente por visita domiciliaria al deudor para llegar a un acuerdo de pago.
12. Una vez realizado el contacto con el deudor se verifico si se realizaron los pagos de las deudas de acuerdo con los términos pactados. (deudas saldadas)
13. Concluido el proceso de cobro se solicitó el paz y salvo de la deuda.
14. A continuación se elaboró el auto de terminación con su respectiva firma y se notificó al deudor dando paso al archivo de dicho oficio en el expediente.
15. Seguidamente se elaboraron, firmaron y enviaron oficios solicitando información sobre los bienes que posee el deudor y codeudor a las entidades competentes.
16. Efectuado este paso se recibe respuesta del oficio con la información solicitada y se procede a elaborar un memorando solicitando la certificación de pago debidamente firmado.

17. Formalizado el anterior punto se verificó si el deudor realizó el pago. En caso de que no se haya cumplido este pago realizamos el auto notificando el incumplimiento de la deuda.
18. Una vez verificado este incumplimiento se firmaron los respectivos autos de nombramiento del secuestro y se diligenció el auto que decreta el embargo de bienes del deudor y a la vez se generó el auto que ordena el avalúo.
19. Posteriormente se elaboró el auto que fija fecha, hora y lugar del remate, autorizando la publicación del aviso de remate en un periódico de circulación nacional, coordinando la diligencia del remate y proyectando el acta del mismo.
20. Finalmente se recibieron comprobantes de pago producto del remate que cancela la deuda, se sacó una copia la cual fue archivada en el expediente producto del remate que cancela la deuda para dar paso a la proyección del auto de terminación del proceso ejecutivo y por último se firmó el auto para ordenar su respectivo archivo

8. EVALUACION DEL PROCESO DE COBRO.

8.1 DIAGNOSTICO

En la División de Impuestos Nacionales DIAN, en cuanto al proceso administrativo de cobro, se están generando problemas en algunas de sus etapas.

Inicialmente, las obligaciones que son enviadas para su cobro, en muchos casos los Actos Administrativos deben ser devueltos a las oficinas que los profieren, puesto que de acuerdo con la norma para que una obligación constituya Título Ejecutivo, debe ser expresa, clara y exigible, a fin de solicitar la complementación, en unos o la no aceptación de otros; ésta situación de recibir, radicar y devolver genera pérdida de tiempo en los funcionarios y en la entidad el consecuente desgaste administrativo. Eventualmente algunas de las obligaciones que son repartidas a los gestores para el cobro, en su mayoría de la gestión aduanera, ya han sido previamente canceladas o se han acogido a la reducción de la sanción, lo que implica oficiarles para que se pronuncien al respecto, es decir, que profieran el acto administrativo que revoque la resolución objeto de cobro, situación que en la mayoría de los casos es bastante dilatada.

El sistema de planeación y administración de cartera morosa “SIPAC” donde se registran las obligaciones de los contribuyentes y/o usuarios aduaneros y cambiarios que se han de iniciar, los pagos hechos por los contribuyentes, los mandamientos de pago, los autos de cancelación los autos de archivo, etc.) no está siendo lo suficientemente ágil, lo que perjudica los repartos a los Gestores (cobro persuasivo), Ejecutores (cobro coactivo), demora en la generación de los Mandamientos de Pago, de autos de cancelación y archivo, etc.

Actualmente compete a la División expedir una serie de certificaciones, entre las que se cuentan:

- Certificaciones previas a contratos administrativos dirigidas a todas las Administraciones.
- Certificaciones previas a la cancelación de N.I.T. ó R.U.T., con destino a la División de Recaudo.

- Certificaciones previas a compensaciones o devoluciones, con destino al Grupo de Devoluciones de la División Recaudo.

Dichas Certificaciones implicaron proceder con la revisión en el sistema SIPAC y listados de Actos Administrativos recibidos, tanto tributarios como aduaneros, de las Divisiones de Jurídica y Liquidación, circularización a todas las Administraciones del país por fax o correo electrónico. El volumen de certificaciones detectadas oscila entre 1.800 a 2.300 por mes.

EL grupo de secretaria cumple las funciones tanto de Investigación de Bienes como de Embargos Bancarios. En este orden de ideas debe ser más ágil con miras a reclasificar y depurar oportunamente los expedientes a fin de determinar lo que es verdaderamente cobrable; existe un represamiento de expedientes debido en, primer lugar que no se cuenta con una persona permanente para que ejerza la función de Depurar y Clasificar; segundo que el archivo tiene un inventario de 3.500 expedientes, razón por la cual su rotación es lenta y con un alto riesgo de prescripción. La oficialización de los embargos bancarios debe hacerse de manera mas dinámica, obedeciendo su demora muchas veces a las respuestas de las mismas.

A la fecha y producto del trabajo mancomunado realizado se dejaron listos para ser repartidos al grupo de coactiva aproximadamente 500 expedientes, en los cuales ya se ha formalizado el embargo de bienes, siendo necesario impulsar las diligencias previas al remate y programar estos. Cabe anotar que las ejecutoras tiene cada una un reparto 60 expedientes aproximadamente; se cuenta en el momento con tres (3) ejecutores para realizar esta tarea específica, igualmente debimos atender también por turnos a los contribuyentes que requieren información y resolverle las peticiones presentadas de los expedientes del archivo, situación que genera pérdida de tiempo para cumplir la tarea principal.

El proceso más corto es la etapa persuasiva donde resaltamos su importancia teniendo en cuenta que en ella se debe lograr el mayor recaudo de las obligaciones por medio de la persuasión y acercamiento con los deudores. En este sentido no se están devolviendo los expedientes "cobrables" en el tiempo debido, perjudicando el funcionario su gestión y ocasionando demoras que van en detrimento de la misma. El tiempo de gestión es de aproximadamente dos (2)

meses, que varía teniendo en cuenta el número de expedientes por gestor y las inconsistencias y situaciones que pueda presentar cada caso en particular.

Especialmente los fallos que resuelven los recursos de Revocatoria Directa Aduanera, que pueden alcanzar hasta un año para su pronunciamiento.

El proceso coactivo comienza profiriéndose el Mandamiento de Pago, en cuyos procesos se han decretado medidas cautelares sobre bienes de propiedad del ejecutado, que deben ser supervisados y sustanciados por un funcionario ejecutor antes de su reparto al grupo coactivo, quienes recibirán los expedientes dispuestos para su secuestro, avalúo y remate.

En ésta etapa culmina el proceso de cobro, por su cancelación efectiva, el remate de los bienes, la remisión de las obligaciones y la prescripción de la acción de cobro.

El tiempo aproximado en que debe adelantarse esta etapa es de seis (6) meses, que puede variar teniendo en cuenta el número de expedientes entregado a cada ejecutor. Otras causas que ocasionan demora en la gestión obedecen a la falta de postores en las diligencias de remate, teniendo que realizar estas diligencias en varias oportunidades, demora en la práctica de los Despachos Comisorios, cuando los bienes embargados se encuentran fuera de la jurisdicción de la Administración.

La mayoría de procesos que desarrollamos requieren de la utilización de equipos permanentemente: entre ellas el manejo del SIPAC, facilidades de pago, certificaciones, etc. Para todas estas actividades cada funcionario cuenta con su propio equipo de computo pero cabe resaltar que para agilizar los procesos es necesario renovar dichos equipos ya que los actuales retardan de una manera u otra sus actividades y esta situación se torna angustiosa, toda vez que impide llevar a cabo las labores o la gestión en el tiempo estipulado.

Cada una de estas anomalías en la demora del Proceso Administrativo de cobro de la División de Cobranzas, hacen necesario una evaluación del mismo de tal forma que se logre una propuesta de mejoramiento, con los ajustes necesarios, con el objeto de mejorar su fluidez y agilización, para de esta manera contribuir a que se cumplan las exigencias de una Institución del Estado Moderno: procedimientos ágiles, creativos y efectivos.

8.2 PROCESO DE COBRO PERSUASIVO

8.2.1 CONCEPTO COBRO PERSUASIVO.

La vía Persuasiva es el procedimiento personalizado de cobro, por medio del cual la Administración Tributaria, mediante requerimientos y entrevistas pretende obtener el pago de las deudas fiscales en forma rápida, evitando al máximo la utilización del procedimiento administrativo coercitivo. Su principal objetivo es obtener el mayor Recaudo voluntario de las deudas fiscales.

Esta etapa se realiza a través de los funcionarios GESTORES, quienes reciben los expedientes que contienen las obligaciones a cobrar. Agotada la vía Persuasiva sin obtener el pago de la obligación, ni suscribir Facilidad de Pago, el expediente se deberá trasladar al grupo de secretaría para su respectiva sustanciación, depuración, clasificación y posterior entrega al grupo ejecutor.

8.2.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL COBRO PERSUASIVO.

Su principal función radica en obtener el recaudo de las obligaciones fiscales, desarrollando, una vez, recibidos los expedientes del Grupo de Secretaría, las siguientes funciones:

- Coordinar, controlar y desarrollar los procesos de cobro persuasivo de los impuestos, gravámenes, anticipos, retenciones, sanciones, multas e intereses y en general los tributos de competencia de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Depurar las obligaciones recibidas e incluir las nuevas que estén consignadas en la cuenta corriente de cada contribuyente, en el Sistema de Cobro (SIPAC).
- Comunicarse y atender a los contribuyentes y/o usuarios aduaneros y cambiarios, deudores para recordarles la obligación y el cumplimiento que deben darle al aviso de cobro.
- Liquidar los intereses y la actualización de las obligaciones, si es el caso, y orientar al deudor sobre el diligenciamiento de los Recibos de Pago.
- Procurar a través de todos los medios legales y administrativos la obtención del crédito fiscal y/o la suscripción de compromisos o facilidades de pago.

- Proyectar las resoluciones de Embargo Bancario, cuando los deudores sean Renuentes o no haya sido posible su ubicación.
- Ordenar la investigación de bienes, cuando los deudores sean Renuentes o no haya sido posible su ubicación.
- Entregar gestionados los expedientes al Grupo de Secretaría, cancelados, cobrables, con facilidad de pago, trasladados a otra administración, debidamente clasificados.
- Hacer efectivas las garantías a favor de la Nación.
- Adelantar el secuestro de los bienes dados en garantía de una Facilidad de Pago.
- Remitir al grupo de secretaría y de acuerdo con las normas, los expedientes dispuestos para la elaboración de la resolución que otorga una Facilidad de Pago.
- Proferir los actos administrativos propios de la gestión persuasiva.
- Presentar informe al jefe de División sobre los responsables y agentes de Retención que deban ser objeto de denuncia penal.
- Rendir y consolidar los informes de gestión.

8.3 PROCESO DE COBRO COACTIVO

8.3.1 CONCEPTO COBRO COACTIVO.

El cobro Coactivo es un proceso jurídico regulado por medio del cual se busca hacer efectivas las obligaciones a favor de la Nación, a través de medidas coercitivas.

El cobro coactivo es de naturaleza administrativa, carácter oficioso, competencia funcional, territorial e investigativa. Las irregularidades que se puedan presentar en el procedimiento de cobro se pueden subsanar en cualquier momento del Proceso, antes de la actuación que apruebe el remate de los bienes.

El Proceso de Cobro Coactivo se inicia con el Mandamiento de Pago, acto proferido por un funcionario competente mediante el cual ordena al deudor pagar a favor de la Nación una suma líquida de dinero contenida en un Título Ejecutivo, termina con la extinción de la obligación por medio del Pago efectivo, Compensaciones, Remisión de las obligaciones, Prescripción de la acción de cobro y Dación en Pago (figura que no se encuentra actualmente reglamentada).

8.3.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL COBRO COACTIVO.

- Aceptar y repartir las obligaciones que provienen de los demás grupos de la División.
- Dar inicio al cobro coactivo, profiriendo los mandamientos de pago respectivos a cada deudor.
- Adelantar y llevar hasta su terminación el proceso coactivo respecto de los expedientes que contengan medidas cautelares, y bienes embargados.
- Ubicar y comunicarse con los deudores morosos, para lograr la obtención del pago, o celebrar facilidad de pago.
- Dar aplicación a los Depósitos Judiciales, surgidos como consecuencia de los embargos bancarios proferidos.
- Hacer efectivas las cauciones y garantías prestadas a favor de la Nación para afianzar el pago de las obligaciones.
- Actualizar los expedientes de los contribuyentes y/o usuarios aduaneros y cambiarios, es decir, ordenar la inclusión de nuevas obligaciones.
- Resolver las peticiones, excepciones, oposición e incidentes de desembargo, que se presenten, dentro del término estipulado.
- Devolver los expedientes a su cargo debidamente clasificados y con los actos terminales a que haya lugar.
- Intervenir en los Procesos de Concordato, Liquidación Obligatoria, Concurso de Acreedores, Liquidación de Sociedades, Sucesiones y otros, para garantizar y obtener el pago de las obligaciones de competencia de la entidad.
- Estudiar y analizar los expedientes clasificados como de "Difícil Cobro", conforme a los parámetros señalados en la Ordenes e Instrucciones Administrativas, para proferir el Acto Administrativo correspondiente.
- Liquidar los intereses y la actualización de las obligaciones y orientar al deudor sobre el diligenciamiento de los Recibos de Pago.
- Gestionar todo lo concerniente con la individualización de socios.
- Consolidar y elaborar los informes de Gestión del Grupo.
- Defender los intereses de la Nación de acuerdo con los parámetros señalados para el efecto.
- Efectuar la investigación en las áreas competentes para establecer la existencia de obligaciones exigibles o actos en proceso de determinación y discusión.

- Informar a la división competente cuando se detecte el incumplimiento de obligaciones formales.
- Entregar los expedientes al grupo de secretaría, de acuerdo con las normas, dispuestos para elaborar la resolución que otorga una Facilidad de Pago.

8.4 GRUPO DE SECRETARIA

8.4.1 CONCEPTO GRUPO DE SECRETARIA.

El grupo de Secretaria es el encargado del manejo y control de archivo de la División, recepción y radicación de las obligaciones y Actos Administrativos provenientes de las divisiones competentes, elaboración y control de las Facilidades de Pago alimentación al sistema de cobro (SIPAC), la etapa de sustanciación de los procesos de cobro existentes a través de las medidas cautelares, certificación de obligaciones de los contribuyentes y repartos entre otros.

8.4.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL GRUPO DE SECRETARIA.

- Recibir, radicar y depurar los actos administrativos para el cobro.
- Controlar el manejo de garantías y títulos judiciales además de las conciliaciones bancarias.
- Mantener actualizado el sistema de información de cobranzas (SIPAC).
- Elaborar y consolidar los informes de Gestión de la División, para su envío a la Subdirección de Cobranzas.
- Realizar la sustanciación de los expedientes consistente en:
 - ✓ Tramitar la investigación de Bienes de los deudores de acuerdo con los parámetros establecidos.
 - ✓ Oficializar el Embargo bancario.
 - ✓ Analizar los resultados provenientes de la Investigación de bienes, profiriendo los actos necesarios para garantizar el recaudo de las obligaciones.
 - ✓ Elaboración y control de las Facilidades de pago.
 - ✓ Manejar y controlar el flujo de correspondencia de la división.

**ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO
DE COBRO DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA**

- ✓ Numerar y enviar para su notificación los actos administrativos.
- ✓ Efectuar el reparto de las obligaciones y/o procesos a los funcionarios de persuasiva, coactiva, representación externa y facilidades de pago.
- ✓ Planillar y remitir los expedientes terminados al Grupo de Documentación para su archivo.
- ✓ Remitir al grupo competente las relaciones de contribuyentes con obligaciones penalizables a cargo.
- ✓ Mantener actualizado el archivo físico y sistematizado de las obligaciones en la División.
- ✓ Certificar las obligaciones de los contribuyentes de acuerdo a los diferentes parámetros normativos vigentes.

9. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con el fin de optimizar recursos y crear condiciones para una gestión eficiente de la cartera, que faciliten el cumplimiento de las metas de recaudo, se establecieron las siguientes estrategias orientadas a ajustar la asignación de cargas de trabajo, mejorar la capacidad operativa en las Divisiones y Grupos de cobranzas, priorizar la recuperación de las cuantías más representativas y dinamizar la gestión persuasiva de cobro:

Mediante el estudio, análisis de títulos, tiempos, garantías reales y demás soportes se pudieron realizar las siguientes actividades en la gestión de cobro así:

a) Se establecieron el número de expedientes efectivamente cobrables.

En cabeza de los funcionarios de los grupos de persuasiva, coactiva, se partió del número total de expedientes repartidos y se descontó los expedientes pendientes de proferir el auto de terminación (expedientes con saldo igual a cero) y los expedientes correspondientes a obligaciones prescritas.

De esta manera se estableció que el número de expedientes efectivamente cobrables en el periodo comprendido entre Noviembre de 2011 y Mayo de 2012 corresponde a:

Grupo Persuasiva: 1915 expedientes.

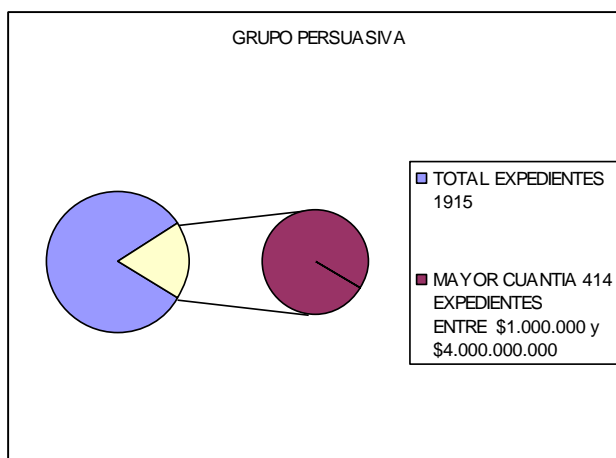
Grupo Coactiva: 1585 expedientes.

b) Se conformó un equipo de trabajo especializado para la gestión de los expedientes pendientes de proferir el auto de terminación, los expedientes correspondientes a obligaciones prescritas.

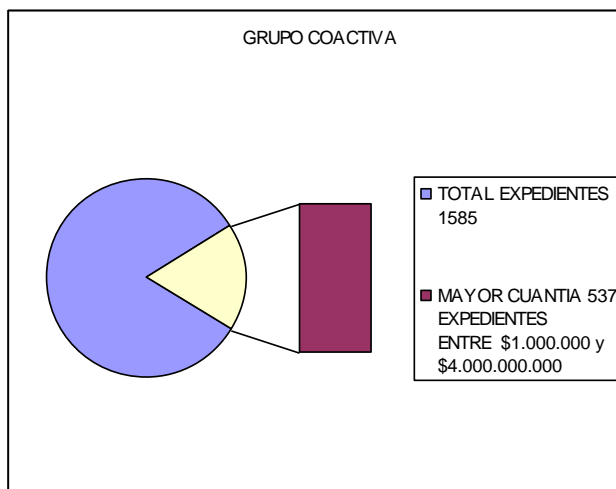
Una vez conformado este equipo de trabajo se gestionaron todos los expedientes que cumplieron estas condiciones independientemente si se encontraban en los grupos de persuasiva o coactiva obteniendo como resultado en el periodo de Diciembre de 2011 a Mayo de 2012 un total de 187 expedientes cancelados o terminados. (**Ver anexo 1**).

c) Establecer el número de los expedientes de cuantía más representativa. Con el propósito de dinamizar la gestión persuasiva de cobro de los expedientes que correspondan a las cuantías más representativas se realizó un programa de Visitas enviando sus respectivos avisos de cobro y oficios persuasivos (**Ver anexo 2 y 3**) que permitiera contactar a los deudores morosos y requerirlos personalmente para el pago de sus obligaciones. Igualmente para tal efecto, se precisó que los funcionarios de cobranzas en compañía nuestra nos desplazamos a la sede del contribuyente y se le informó sobre el valor de su deuda, con los intereses de mora liquidados a la fecha de la visita, y las consecuencias del no pago (embargos, denuncias penales, vinculación de responsables solidarios, etc). Así mismo, se ofreció al deudor la posibilidad de obtener una facilidad de pago, informándole sobre los requisitos previstos para su otorgamiento. Al final de la visita se levantó un acta en la cual se dejó constancia de que, en caso de no presentarse el pago de la deuda o la solicitud de facilidad dentro de un término no mayor a 10 días, se procederá al cobro coactivo. De la misma forma se estableció una relación de los expedientes que a la fecha se les realizó la respectiva investigación de bienes. (**Ver anexo 4**).

Grupo Persuasiva: De 1915 expedientes 414 corresponden a expedientes de mayor cuantía con rangos que oscilan entre \$1'000.000 y \$4'000.000.000. Cabe resaltar que la Empresa Papeles del Cauca es la mas representativa con un valor de \$3.838.820.000.

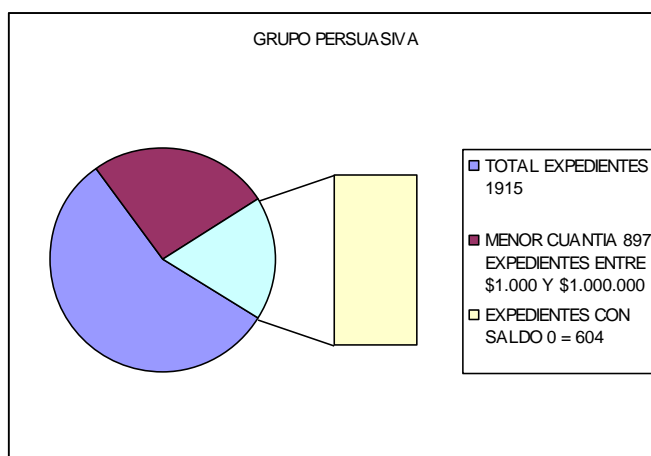


Grupo Coactiva: De 1585 expedientes 537 corresponden a expedientes de mayor cuantía con rangos que oscilan entre \$1.000.000 y \$ 4.000.000.000.

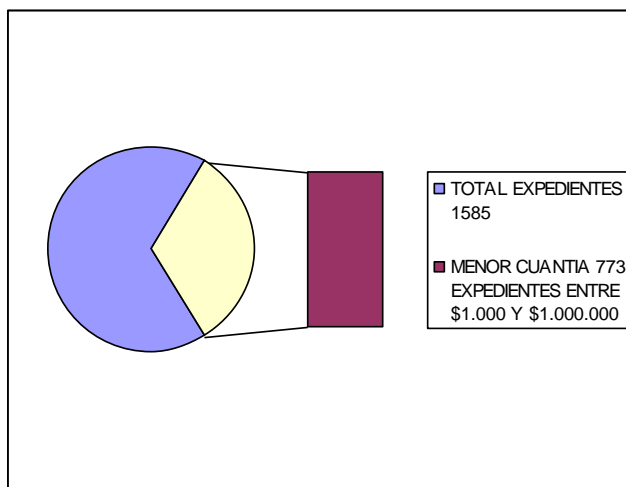


d) Se estableció el número de expedientes que cumplieron con los requisitos para ser declarados remisibles por falta de respaldo económico, en los términos de lo dispuesto en los incisos 1º y 2º del artículo 820 del Estatuto Tributario.

Grupo Persuasiva: De 1915 expedientes 897 corresponden a expedientes de menor cuantía con rangos que oscilan entre \$1.000 y \$1.000.000 quedando 604 expedientes en saldo 0 listos para darles auto de terminación y de archivo.

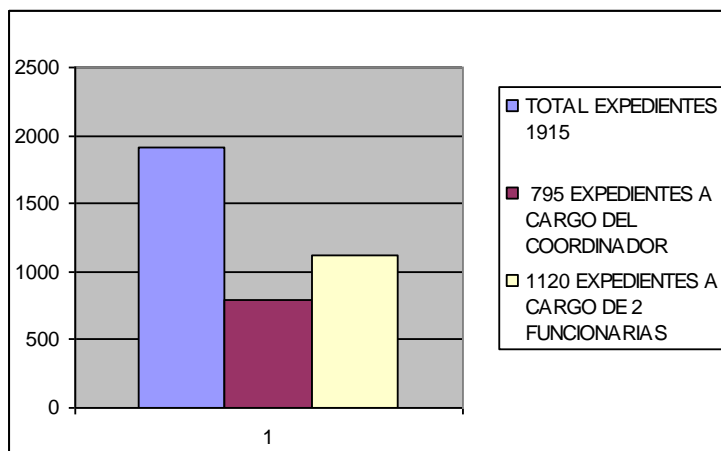


Grupo Coactiva: De 1585 expedientes 773 corresponden a expedientes de menor cuantía con rangos que oscilan entre \$1.000 y \$1.000.000.

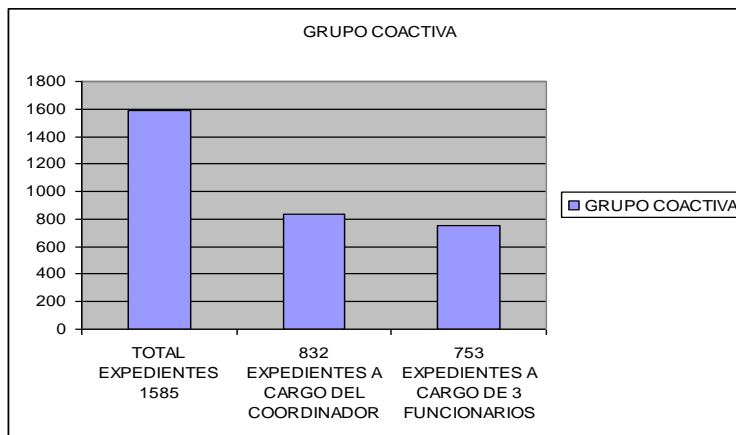


e) Se efectuó el reparto de los expedientes en los grupos de persuasiva y coactiva determinando el número de expedientes que serán entregados al funcionario y el tiempo límite que tendría el funcionario para adelantar la gestión respectiva.

Grupo Persuasiva: De 1915 expedientes 795 corresponden a expedientes a cargo del Coordinador de este grupo y 1120 expedientes a cargo de 2 funcionarias pertenecientes a este grupo.



Grupo Coactiva: De 1585 expedientes 832 corresponden a expedientes a cargo del Coordinador de este grupo y 753 expedientes a cargo de 3 funcionarios pertenecientes a este grupo.



f) Se efectuó un control sobre el producto final que deben entregar los funcionarios en cada uno de los grupos y equipos de trabajo.

En términos generales, el producto de los grupos y equipos de trabajo en el área de cobranzas es el siguiente:

Grupos y equipos de trabajo	Producto final
PERSUASIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes terminados por pago • Expedientes con solicitud de investigación de bienes y solicitud de facilidad de pago con el lleno de los requisitos. • Expedientes con solicitud de investigación de bienes y embargo a bancos. • Expedientes de obligaciones marcadas como inconsistencias en la cuenta Corriente. • Expedientes con admisión procesos especiales.

Grupos y equipos de trabajo	Producto final
COACTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes terminados por pago, remate o adjudicación de bienes. • Expedientes con solicitud de facilidad de pago con el lleno de los requisitos. • Expedientes con admisión a procesos especiales. • Expedientes con el cumplimiento de los requisitos señalados en los incisos 1º y 2º del artículo 820 del Estatuto Tributario para ser declarados remisibles.
FACILIDADES DE PAGO	<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes terminados por pago • Expedientes con resolución de incumplimiento de facilidad ejecutoriada
EQUIPO DE GESTION DE EXPEDIENTES PRESCRITOS, CON SALDO CERO Y REMISIBLES POR CUANTIA.	<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes con auto de terminación • Expedientes con resolución de remisión • Expedientes con resolución de prescripción
EQUIPO DE GESTION DE EXPEDIENTES REMISIBLES POR FALTA DE RESPALDO ECONÓMICO.	<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes con resolución de remisión.

10. PROPUESTAS

10.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO PERSUASIVO.

Siendo el Grupo Persuasivo el responsable de recaudar la mayor parte de la cartera asignada a la División, se hace necesario brindarle el apoyo requerido, para que pueda cumplir a cabalidad con la misión asignada.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, y de hacer un mejor uso del Talento Humano con que se cuenta en el Grupo Persuasiva, se propone:

- Contar con un grupo mínimo de cinco (5) funcionarios gestores, actualmente hay tres (3).
- Entregar para el cobro las obligaciones debidamente depuradas, e incluir todas las pendientes de cada contribuyente en el sistema de cobro (SIPAC).
- Cada expediente entregado a los funcionarios debe estar debidamente conformado con:
 - La carátula del expediente, diligenciada.
 - Extractos de la cuenta corriente que contengan todas las obligaciones vigentes a la fecha.
 - Oficio persuasivo enviado a la dirección informada por el contribuyente.
 - Libro radicador de las obligaciones entregadas.
 - Las hojas de seguimiento.
- El aviso de cobro para obligaciones penalizables o no, se debe enviar teniendo en cuenta la dirección de la última declaración o la del R.U.T., Registro Único Tributario, según el caso.
- En la ubicación y comunicación del contribuyente se debe lograr lo más rápido posible un acuerdo para la cancelación de las obligaciones o celebrar facilidad de pago.
- Los expedientes con Acta de Presentación, por parte del contribuyente y/o usuario aduanero y cambiario y/o su apoderado debidamente constituido, deberían trasladarse cobrables, obviando la visita, puesto que ya se ha dado el contacto directo con el deudor.

- En la presentación del contribuyente y/o usuario aduanero y cambiario deben quedar consignados claramente los acuerdos verbales de pago. De igual manera confirmar su dirección y teléfono; se le debe solicitar al contribuyente, si es el caso, actualizar la información del registro único tributario, R.U.T.
- Cada vez que se registren obligaciones a los contribuyentes y/o usuarios aduaneros y cambiarios, debe actualizarse en el sistema de cobro, la dirección y teléfono, con el fin de obtener más rápidamente su ubicación y enviar el aviso de cobro al lugar correcto. Omitiendo repartir al grupo persuasivo aquellos casos que contengan dirección fuera de la jurisdicción de ésta Administración, debiendo ejecutar el respectivo auto de envío por Competencia Territorial, el grupo de secretaría.
- En caso de no ser cancelados los expedientes en el término estipulado, y no este consignada la dirección del contribuyente y/o usuario aduanero y cambiario, ni sea posible su localización, debe elaborarse inmediatamente la correspondiente Resolución de embargo bancario y ordenar la investigación de bienes.
- Se debe dictar el Mandamiento de Pago a los expedientes "cobrables", una vez terminen la etapa persuasiva, a fin de evitar alguna posible prescripción.
- Se debe dar prioridad a la gestión de los expedientes de mayor cuantía, logrando de ésta manera un mayor recaudo y disminución en la cartera.
- Gestionar los expedientes de mínimas cuantías a través del grupo de secretaría, con el fin de optimizar el uso del Talento Humano del grupo.
- Los actos administrativos proferidos por las Divisiones competentes, deben remitirse a esta División para su cobro, una vez sean expresamente exigibles. Es decir, esperar el tiempo necesario para agotar la vía gubernativa y presentar demanda ante el contencioso.
- Las garantías a favor de la Nación deben tener prioridad en su cobro, es decir, el gestor debe tratar de hacerlas efectivas en forma inmediata.
- La comunicación telefónica con el contribuyente y/o usuario aduanero y cambiario debe realizarse en repetidas oportunidades, en el término de la gestión, a fin de persuadirlo para lograr el pago de la obligación o celebrar una facilidad de pago.
- Se resalta la necesidad de que cada gestor tramite de manera secuencial la gestión del reparto asignado, logrando de ésta manera la evacuación, salvo casos específicos, de cada reparto en el término estipulado.

- Si el contribuyente o deudor manifiesta no poder cancelar la deuda, el gestor le informará acerca de la posibilidad de cancelar a través de las Facilidades de Pago que le puede otorgar la entidad.
- La solicitud de la facilidad de pago puede ser presentada por el deudor o un tercero, dirigida al Administrador, debe contener los requisitos estipulados en la Orden que la contempla. El análisis y respuesta debe ser proferida por el funcionario que tenga el expediente a cargo, debiendo sujetarse a los términos estipulados, tanto para la respuesta al contribuyente como para la solicitud de complementación de documentos si es el caso.
- En el evento del rechazo de la solicitud, se le deberá comunicar al deudor a través de oficio, dentro de los cinco (5) días siguientes al plazo otorgado para allegar los documentos, indicándoles las razones que motivaron el rechazo.
- Se debe dar traslado en forma inmediata, al grupo de secretaría, de los expedientes a los que se les ha aprobado el otorgamiento de una facilidad de pago, para proferir la Resolución dentro del término correspondiente.

10.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO COACTIVO.

Este grupo es el encargado de realizar el Proceso de Cobro Administrativo Coactivo de acuerdo con lo estipulado en el Estatuto Tributario artículos 823 y siguientes. Su objetivo es lograr, a través de los bienes encontrados, como consecuencia de la investigación realizada, el recaudo del crédito fiscal.

Con el fin de dar cumplimiento a su misión, dado el número de expedientes que se encuentran clasificados para su entrega, la urgencia de gestión de los mismos, el número de funcionarios con que cuenta el grupo y en aras de hacer más ágil esta parte del proceso, se propone hacer la siguiente conformación:

- Inicialmente el funcionario ejecutor del proceso coactivo se deberá encargar de:
 - Proferir Mandamientos de Pago.
 - Resolver las Excepciones, Peticiones.
 - Declarar la remisión de las obligaciones.
 - Decretar la Prescripción de la acción de cobro.

- Atender los contribuyentes cuyos expedientes estén en etapa de sustanciación.
 - Proferir los Despachos Comisorios para efectuar las diligencias de secuestro de los bienes que se encuentran embargados fuera de la sede de éste Despacho.
 - Hacer la aplicación inmediata de los Depósitos Judiciales y en general resolver todas las inquietudes presentadas en los expedientes del archivo.
-
- Antes de proferir un Mandamiento se debe depurar y verificar nuevamente la cuenta del contribuyente y/o usuario aduanero y cambiario a fin de incluir todas las obligaciones vigentes en el mismo.
 - El funcionario que profiere el Mandamiento de Pago debe enviarlo, a través, del grupo de Secretaría al grupo de Documentación para su notificación personal o por correo.
 - Vencido el término para excepcionar (quince días), se proferirá la Resolución que ordena seguir adelante la ejecución y se devolverá al grupo de secretaría para que éste efectúe el control de las notificaciones devueltas y ordene su notificación por prensa.
 - Antes de hacer u ordenar cualquier diligencia el funcionario deberá hacer un análisis del expediente, deuda, bienes embargados, y resueltas las inquietudes referentes a éste continuará con el procedimiento de acuerdo con las normas hasta el remate del bien.
 - Si el remate es declarado desierto, el funcionario ejecutor deberá lanzarlo nuevamente a la mayor brevedad, tantas veces como sea necesario, a fin de resarcir el crédito fiscal ó hacer su traslado al archivo, para su nueva clasificación.
 - A fin de lograr evacuar la mayor cantidad de expedientes, dada la cantidad existente en el archivo, se propone hacer repartos de manera estricta cada seis meses y en cantidad de sesenta (80) expedientes por gestor. Igualmente se observa la necesidad de dar estricto cumplimiento a los términos; de ésta manera el trabajo se haría grupal, secuencial y eventualmente se estarían devolviendo los expedientes en el tiempo de gestión estipulado.
 - El funcionario ejecutor, debe ofrecer al contribuyente la posibilidad de cancelar las obligaciones con una Facilidad de pago.

- Se debe dar traslado en forma inmediata, al grupo de secretaría, de los expedientes a los que se les ha aprobado el otorgamiento de una facilidad de pago, para proferir la Resolución dentro del término correspondiente.
- Un funcionario Ejecutor – Individualizador, que se encargará de:
 - ✓ Hacer la individualización de las obligaciones de las sociedades para responsabilizar a cada uno de los socios, elaborando el correspondiente Mandamiento de Pago.
 - ✓ Previo a la elaboración del Mandamiento de Pago, el funcionario ejecutor deberá distribuir entre un Número de socios el valor de la deuda que corresponda de acuerdo al porcentaje de participación en la sociedad, teniendo en cuenta el tiempo en que lo hubiere poseído.
 - ✓ Verificar también que todas las obligaciones de la sociedad estén contenidas en el mandamiento de pago de la misma. Caso contrario deberá librar un nuevo mandamiento a la sociedad por las obligaciones vigentes faltantes.
- El funcionario ejecutor individualizador deberá elaborar la Resolución de Embargo bancario y ordenar la Investigación de bienes de cada uno de los socios de las sociedades.
- Si como resultado de la individualización, una persona natural es socio de una o más sociedades, se deberá hacer la acumulación respectiva y ordenar un sólo embargo bancario.
- El Mandamiento de Pago, del deudor solidario, se citará y notificará de acuerdo al procedimiento de cobro coactivo.
- Dictar la Resolución de seguir adelante la ejecución.
- Aplicar y/o devolver los Depósitos Judiciales, previa verificación del pago y/o del Auto que ordena su devolución.
- En caso de encontrar bienes a los socios, como consecuencia de la investigación adelantada a los mismos, se procederá a su embargo, secuestro y remate.
- Un funcionario ejecutor de representación externa, que atiende lo concerniente a liquidaciones de sociedades, concordatos, procesos sucesorales, incluidas las certificaciones correspondientes. Atenderá también los procesos que se inicien como consecuencia de la Ley 550 de 1999.

10.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL GRUPO DE SECRETARIA.

Este grupo es el eje del proceso de cobro, ya que es el responsable de la sustanciación, depuración y clasificación del proceso y encargado además de suministrar la carga laboral de los funcionarios. Es necesario que cuente con un equipo de trabajo óptimo que pueda cumplir a cabalidad con sus funciones asignadas y ayudar a que los grupos de persuasiva y coactiva logren los propios. En consecuencia de lo anterior se propone:

- Que todos los Actos Administrativos que sean entregados para el cobro deberán tener las características esenciales del Título Ejecutivo, claro, expreso y actualmente exigibles para el reparto a los funcionarios, se debe evitar el tener que devolverlas a las Divisiones para su complementación o rechazo.
- Todo Acto Administrativo y/o Declaración que llegue a la División deberá incluirse inmediatamente en el sistema de cobro, para ser repartido lo más rápido posible, para su cobro, al grupo persuasivo, con miras también a establecer el debido cobro con la División de Recaudo.

La sustanciación de los expedientes, consistente en:

- La oficialización de los embargos bancarios y la investigación de bienes debe hacerse de manera dinámica a fin de asegurar y lograr el recaudo de las obligaciones fiscales.
- Las respuestas positivas sobre bienes que resulten como consecuencia de la investigación que se adelante, debe tramitarse en su totalidad en forma inmediata, a fin de que las obligaciones de los deudores cuenten con el respaldo suficiente logrando así satisfacer, por la vía coactiva, el crédito fiscal.
- El manejo de las facilidades de pago debe obedecer estrictamente a lo estipulado en la Orden Administrativa que la contempla, dado la complejidad de las mismas.
- Las obligaciones objeto de la facilidad de pago que hayan cumplido con las normas vigentes, deberán ser entregadas al grupo de secretaría, con la debida anticipación a fin de que queden incluidas dentro del mismo mes y

donde el funcionario responsable, proyectará dentro de los tres (3) días siguientes la Resolución que otorga la Facilidad.

- La Resolución que otorga la Facilidad deberá contener los requisitos establecidos, siendo susceptible de modificación por ajuste de la tasa de interés, abonos extraordinarios, actualización del valor de las obligaciones, compensaciones y ampliación del plazo por circunstancias excepcionales demostradas.
- El control de la facilidad de pago deberá realizarse a través de un seguimiento permanente del pago de las cuotas determinadas en la misma y de las obligaciones surgidas con posterioridad a la notificación de la Resolución, requiriendo al deudor en caso de incumplimiento.
- La Resolución que declara sin vigencia una facilidad de pago, deberá ser proyectada por el funcionario responsable. Una vez se decrete el incumplimiento no se podrá conceder una nueva facilidad de pago, si se tiene en cuenta que las garantías exigidas tiene por finalidad hacerlas efectivas, para la cancelación de las obligaciones respaldadas.
- Las garantías y depósitos judiciales a favor de la Nación deben tener prioridad en su cobro, es decir, se debe ordenar su pago inmediato una vez se declare un incumplimiento, se ordene hacer efectiva una garantía o nos sea remitido un depósito judicial.
- Una vez recibido un Depósito Judicial, le será entregado al funcionario para que lo trámite y le de aplicación en forma inmediata.
- La tenencia y devolución de los originales de las pólizas de cumplimiento se debe centralizar en un funcionario, es decir, éste se debe encargar de recibirlas, radicarlas, hacer la entrega de la fotocopia al gestor o ejecutor que le corresponda, tener en custodia los originales y hacer la entrega de las mismas al contribuyente tomador, cuando ésta ya haya sido cancelada, previa verificación del auto que ordena su devolución.
- Dado que el flujo de correspondencia en la División es bastante alto y que su numeración y radicación es emitida por otra División, es necesario a fin de evitar traumatismos, que se envíe al funcionario competente con la debida anticipación para que pueda ser ordenada, clasificada y remitida al grupo encargado para lo de su competencia.
- Se hace necesario y en la medida de lo posible que los actos administrativos que hayan de notificarse, se envíen masivamente con la finalidad de que haya eficacia en su numeración y control en la notificación de los mismos.

- Debe hacerse entrega del reparto a los Gestores de manera estricta cada dos (2) meses, procurando la equidad en los mismos, tanto de cantidad como de calidad y cuantía.
- El reparto de los ejecutores debe programarse teniendo en cuenta la prioridad de los expedientes, la cuantía, el término de gestión de los mismos y el número de funcionarios en el grupo.
- Una vez se solicite o se determine un Concordato, Liquidación de sociedad, Sucesión, etc., se debe iniciar o dar traslado inmediato del expediente al funcionario de Representación Externa para lo de su competencia.
- Los expedientes devueltos clasificados por los gestores, ejecutores, representación externa y facilidades de pago, deben depurarse en forma inmediata, tanto en el Sipac como en el archivo de la División, con el fin de mantener actualizada y al día la información.
- Organizar la remisión de las obligaciones penalizables a cargo de los contribuyentes, con la finalidad de enviarlas con su respectivo oficio persuasivo a la Unidad Penal de ésta Administración mensualmente.
- Debido a la normatividad vigente las solicitudes de certificaciones, sobre procesos existentes en ésta División, se han aumentado en forma considerable y teniendo en cuenta las cargas de trabajo existentes y la cantidad de personal, se hace necesario distribuirlas entre los funcionarios de la División para lograr dar una respuesta oportuna y veraz. Pese a lo anterior se considera y recomienda que todas las certificaciones que tenga que expedir ésta Administración, deben estar centralizadas en un solo funcionario, que se encargaría de recopilar la información de todas las Divisiones que competen.

11. MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA
ESTATUTO TRIBUTARIO LIBRO V TÍTULO VIII
DECRETO 1074 DE 1999
CÓDIGO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO
CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO DE COMERCIO
LEY 1066 DE JULIO 19 DE 2006
DECRETOS REGLAMENTARIOS 881 DE 2007 Y 4815 DE 2007
ORDEN ADMINISTRATIVA 004 DE 2007
LEY 1175 de 2007

DECRETO 0624 DE 1989 ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL
DECRETOS NÚMEROS 1400 Y 2019 DE 1970
LEY 1111 DE 2006
LEY 1066 DE 2006
DECRETO 4473 DE 2006.
DECRETOS NÚMEROS 1400 Y 2019 DE 1970.
LEY 1395 DE 2010

A través del Decreto 2543 de 1987, se modificó lo concerniente a la organización y estructura administrativa de la Dirección General de Impuestos, implementando una reforma integral que entre otros se orienta a facilitar y estimular el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

Con la expedición del Decreto 624 del 30 de Marzo de 1989, Estatuto Tributario, se recopiló toda la normatividad del Cobro Coactivo, en su Título VIII artículos 823 y siguientes, complementando con Ordenes Administrativas los procedimientos para la efectividad del proceso, buscando facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, estando vigentes las siguientes:

- Orden Administrativa N° 0002 del 4 de Octubre de 1989, por la cual se establecen la Políticas y Organización Administrativa de Cobranzas y se

dictan instrucciones para la clasificación, depuración, cobro y control de la cartera morosa.

- Orden Administrativa N° 0006 del 13 de Mayo de 1998, Por la cual se establece el procedimiento para la depuración y clasificación de los procesos que se gestionan en las Divisiones y Grupos de Cobranzas.
- Orden Administrativa N° 006 del 20 de Septiembre de 1999, Por medio de la cual se establece el procedimiento a seguir en el otorgamiento de Facilidades de Pago.
- Orden Administrativa N° 0007 del 15 de Agosto de 1996, por medio de la cual se establece un procedimiento para cancelar los expedientes en cobro.
- Orden Administrativa N° 016 del 2 de diciembre de 1998, por medio de la cual se establecen los trámites a seguir para la intervención de la Entidad en los procesos especiales, con el objeto de obtener el pago de los créditos fiscales.
- Orden Administrativa N° 009 del 4 de Agosto de 1998, Por medio de la cual se establece el procedimiento para declarar la Remisión de las Obligaciones.
- Orden Administrativa N° 004 del 30 de Mayo de 1991, por medio de la cual se reglamenta el manejo de los Depósitos Judiciales.
- El Decreto 1071 del 26 de Junio de 1999, por medio del cual se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Resolución N° 5632 del 19 de Julio de 1999, por la cual se distribuyen funciones en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

12. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los puntos anteriores se pueden determinar algunos aspectos críticos en la División, que impiden que los procedimientos en el proceso administrativo de cobro, tengan la fluidez necesaria para lograr llevar a cabo las metas, respecto del Recaudo y la Disminución de cartera. La División en General necesita ser reforzada con personal en los tres grupos para poder llevar a cabo las tareas impuestas y para un mejor desempeño de la gestión de la División, con computadores, toda vez que las tareas a desarrollar requieren de la utilización de los mismos, en muchos casos de tiempo completo: Sipac, facilidades, certificaciones, individualización y representación externa.

12.1 PROCESO PERSUASIVO

Hay demora en la devolución de los expedientes, en muchos casos por motivos ajenos a los funcionarios: los fallos que resuelven los recursos de revocatoria directa; los actos que se deben proferir para revocar una resolución enviada para el cobro estando ya cancelada o con aceptación de reducción de sanción; las admisiones de demanda ante el Contencioso; la situación económica, etc.

La cartera que se está entregando para el cobro a los gestores es representativa, pero vemos que se hace necesario para el logro de la misma incrementar el número de gestores en por lo menos dos funcionarios más.

12.2 PROCESO COACTIVO.

En esta etapa observamos bastante demora en la gestión de los expedientes, ocasionado algunas veces, por el volumen entregado a cada ejecutor, la demora en las diligencias de secuestro provenientes de despachos comisorios y la falta de postores en las diligencias de remates entre otros.

El grupo está conformado por cuatro (4) ejecutores, a saber: uno para Representación Externa, uno para Individualización, y dos terminales, que responden por el cobro coactivo, y deberán gestionar aproximadamente 800 expedientes que están listos en secretaría para su cobro. Podemos observar claramente que el número de ejecutores terminales no puede responder por el

volumen de expedientes que reposan en archivo y están listos para el cobro, que muy probablemente haya prescripciones, aún teniendo un soporte para lograr resarcir el crédito fiscal. Cabe aclarar que estos dos ejecutores terminales deben atender a los contribuyentes del archivo, es decir, de los expedientes que están en proceso de Sustentación, Renuentes, Difícil cobro, etc.

12.3 PROCESO DE SECRETARIA

Las obligaciones objeto de cobro, en algunos casos, deben devolverse para su perfeccionamiento:

- Falta de ejecutoria, no se determina claramente en una resolución que sanciona a varios contribuyentes y/o usuarios aduaneros el monto de cada uno.
- Les falta el NIT.
- Falta optimización en el manejo del Sipac, ej: no esperar hasta fin de mes para proferir los autos de archivo (gestores), se da el caso de grabar nuevas obligaciones y el gestor no puede evacuar el expediente; no se profieren consecuentemente las resoluciones de seguir adelante la ejecución; los mandamientos de pago.

La etapa de sustentación del proceso no se está cumpliendo debidamente, su objetivo, es depurar y clasificar oportunamente para determinar el debido cobro a fin de ejercer las acciones siguientes en aras de satisfacer el crédito fiscal. Su rotación es bastante lenta teniendo en cuenta que hay 3.500 expedientes en el archivo, de los cuales alrededor de 500 se encuentran listos para ser repartidos al grupo de coactiva, estos últimos presentan alto riesgo de prescripción, toda vez que no se cuenta con el personal suficiente.

13. RECOMENDACIONES

En aras de lograr la obtención del crédito fiscal y en busca de la optimización de los procedimientos para obtener un incremento en la efectividad de los mismos nos permitimos presentar las siguientes estrategias que buscan, de alguna manera, estar acordes con las necesidades de Gestión que debe llevar a cabo la División para cumplir no sólo con las metas asignadas sino también con las exigencias de una Institución del Estado Moderno: procedimientos ágiles, creativos y efectivos.

13.1 PROCESO PERSUASIVA.

Para que la devolución de los expedientes se haga dentro del término acordado, salvo las situaciones específicas determinadas, se deben programar charlas con los gestores, de igual manera mensualmente se debe hacer revisión del listado de contribuyentes a cargo de cada uno y si es necesario pactar la fecha de entrega de los que estén en mora de ser devueltos. Para las situaciones específicas se oficiará a los competentes a fin de informarnos del estado del proceso.

Si tenemos en cuenta que la meta por la cual el grupo debe responder es bastante alta y los funcionarios con los que cuenta el grupo para cumplirlas pocos, tres (3) en total, se debe entregar cartera representativa y fácilmente cobrable a los gestores a fin de que con la menor cantidad de expedientes puedan recuperar un alto volumen de cartera. En el evento de no tener cartera representativa, se debe incrementar el número de expedientes por gestor y sobre todo apoyar al grupo incrementando el número de funcionarios, cabe anotar que dado el grado de responsabilidad asignada el grupo debe contar mínimo seis (6) gestores, cada uno con su propio computador.

13.2 PROCESO COACTIVO.

Con el fin de evacuar y depurar el archivo es necesario devolver el mayor número de expedientes en el término acordado o en el menor tiempo posible, toda vez que de esta gestión depende en su mayoría la Depuración de la cartera anterior y la recuperación asignada al grupo, si tenemos en cuenta que a los ejecutores se les hace reparto en la medida de su evacuación, vemos la necesidad de ser estrictos

con los términos. Es necesario para dar cumplimiento a lo anterior revisar mensualmente el listado de contribuyentes a cargo de cada uno y llevar un control sobre lo actuado. Respecto de la falta de postores en las diligencias de remates, se debe programar las nuevas, en el menor tiempo posible, hasta la realización del mismo, de acuerdo con las exigencias mínimas requeridas. En cuanto a los despachos comisorios, una vez se envía el mismo y tratando de agilizar su trámite, en la medida de lo posible, tener algún tipo de comunicación con la inspección comisionada.

Como mencionamos anteriormente el grupo cuenta con cuatro (4) ejecutores, dos (2) de los cuales tienen una actividad específica y los otros dos (2) deben responder por el reparto asignado y los expedientes que están ubicados en el archivo.

Buscando realizar una mejor gestión y tratando de hacer un mejor uso del talento humano se propone hacer la siguiente conformación en el grupo en aras de lograr no sólo las metas asignadas, sino una mayor agilización en esta parte del proceso:

1. Un (1) funcionario ejecutor de Representación Externa.
2. Un (1) funcionario ejecutor Individualizador.
3. Un (1) funcionario ejecutor Iniciador.
4. Cinco (5) funcionarios ejecutores Terminales.

De acuerdo con lo anterior actualmente se cuenta con dos ejecutores terminales. Con los tres ejecutores terminales, que se espera se asignen por un año, se propone dos alternativas que permitirían gestionar una gran parte de los expedientes que están listos para repartir al grupo coactivo y a la vez coadyuvar a la depuración del archivo. De igual manera es indispensable resaltar que el grupo debe contar mínimo con tres (3) ejecutores terminales de planta, toda vez que el volumen de trabajo que se genera es bastante alto. En este sentido se propone:

Primera:

Hacer un reparto mensual, durante seis (6) meses a cada uno de estos tres ejecutores de 80 expedientes. Una vez analizados los mismos y realizadas las primeras diligencias tendientes a resarcir el crédito fiscal y en el lapso de espera de las respuestas solicitadas, entregarles expedientes que los funcionarios del grupo se secretaría estarían clasificando para Remisiones o

Prescripciones. Este proceso sería repetitivo, es decir, se haría de manera constante y de acuerdo con el volumen de trabajo que en un momento dado tengan los ejecutores. Este sistema nos permitiría de alguna manera ir depurando y reclasificando el archivo.

Segunda:

Hacer un solo reparto a cada ejecutor de 100 expedientes, y de igual manera después de analizados los mismos y de realizar las primeras diligencias tendientes a resarcir el crédito fiscal y en el lapso de espera, se decretarían las prescripciones y remisiones previamente clasificadas por el grupo de secretaría. Esperamos con lo anterior un mejor logro en la recuperación del crédito fiscal, mejorar sustancialmente el manejo del archivo, evitando prescripciones y decretando las remisiones a que haya lugar, en los momentos justos, para de esta manera establecer un correcto procedimiento de cobro.

13.3. PROCESO DE SECRETARIA.

A fin de que las obligaciones lleguen dispuestas para el cobro de debe reiterar a las Divisiones competentes su perfeccionamiento antes de remitirlas a cobranzas, haciendo especial énfasis sobre los actos que contienen más de un contribuyente y/o usuario aduanero, los que son proferidos sin NIT y los de mínimas cuantías, procurando de esta manera hacer un mejor uso del talento humano del grupo. Para lo anterior es conveniente realizar nichos con los funcionarios involucrados y hacerles ver que la razón de nuestra necesidad redunda en beneficio para todas las partes.

Con el fin de evacuar el mayor número de expedientes hay necesidad de proferir los autos de archivo en la medida que se vayan cancelando los expedientes, de esta manera no se perjudica la gestión del funcionario y se puede dar inicio a uno nuevo con las obligaciones nuevas.

Debemos optimizar el manejo del Sipac y del funcionario que lo maneja dé manera que ciertas tareas no se queden sin realizar, representen el proceso y por las que hay que hacer jornadas especiales. Ejemplo:

1ª. Semana informes/mandamientos de pago.

2ª. Semana grabar obligaciones /repartos /pagos.

3ª. Semana pagos/prescripciones /remisiones.

4ª. semana pagos /resoluciones de seguir adelante la ejecución.

Si tomamos en cuenta que en archivo reposan 3.500 expedientes y no se cuenta con una persona específica para su manejo, situación que lo hace inmanejable, muy difícilmente se podrá hacer una verdadera depuración del mismo para determinar el debido cobro y si fácilmente se pueden prescribir los expedientes. Dado lo anterior se propone ubicar por un término de seis (6) meses dos pasantes, para depurar el archivo, con el fin de ir evacuando (remisiones y prescripciones) y reclasificando (remitir para proferir mandamientos, lanzar nuevas investigaciones, etc.), de esta manera cuando sé de una prescripción los expedientes estén suficientemente sustentados, especialmente los de cuantías elevadas. Cabe anotar aquí que para un mejor desempeño de los grupos se debe partir de un buen manejo del archivo, teniendo en cuenta que es la columna vertebral.

14. REFERENTES CONTEXTUALES.

La DIAN es un ente que esta al servicio de las personas. El objetivo que la DIAN tiene para los estudiantes y próximos contadores públicos es resaltar la figura de un profesional en el área Tributaria, capaz de asumir nuevas funciones y nuevos retos.

En la DIAN, actualmente se hace estrictamente necesario el apoyo de personal calificado que apoye las labores de recuperación de cartera en vista que en el momento existe poco personal en esta área. La pasantía pretende que el estudiante desarrolle de una forma ágil las actividades que se le recomienden como lo es el recobro de cartera así mismo como la organización de expedientes que conllevan al producto final que es la recuperación general de la cartera.

15. REFERENTES METODOLOGICOS:

Las diferentes actividades procesales a desarrollar para cada una de las etapas del procedimiento de cobro persuasivo y coactivo son las siguientes:

PERSUASIVA:

- Expedientes terminados por pago: 1915 expedientes.
- Expedientes con solicitud de investigación de bienes y solicitud de facilidad de pago con el lleno de los requisitos: 113 expedientes.
- Expedientes con solicitud de investigación de bienes y embargo a bancos: 88 expedientes.
- Expedientes de obligaciones marcadas como inconsistencias en la cuenta Corriente. Anualmente se presenta un aproximado de 4.000 inconsistencias.
- Expedientes con admisión a procesos especiales: 8 expedientes por semestre.

COACTIVA:

- Expedientes terminados por pago, remate o adjudicación de bienes: 5.905 expedientes.
- Expedientes con solicitud de facilidad de pago con el lleno de los requisitos: 113 expedientes.
- Expedientes con admisión a procesos especiales: 8 expedientes.
- Expedientes con el cumplimiento de los requisitos señalados en los incisos 1º y 2º del artículo 820 del Estatuto Tributario para ser declarados remisibles: 784 expedientes.

FACILIDADES DE PAGO:

- Expedientes terminados por pago: 113 expedientes.
- Expedientes con resolución de incumplimiento de facilidad ejecutoriada: 24

GESTION DE EXPEDIENTES PRESCRITOS, CON SALDO CERO Y
REMISIBLES POR CUANTIA:

- Expedientes con auto de terminación: 187 expedientes.
- Expedientes con resolución de remisión: 17 expedientes.
- Expedientes con resolución de prescripción: 55 expedientes.

16. COMENTARIOS

Los procedimientos manejados en el Proceso Administrativo de Cobro de la División de Cobranzas de la Administración de Impuestos Nacionales, tienen una serie de inconvenientes que no permiten la agilidad requerida en el flujo del Proceso. Hoy estos procedimientos están ocasionando demoras que van en detrimento de los funcionarios involucrados y que afectan de manera especial el servicio que se debe brindar a los contribuyentes y usuarios aduaneros o cambiarios.

Cabe resaltar que actualmente la División de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) cuenta con poco personal para el estudio de deudas lo cual retarda el proceso y la agilidad en el cobro siendo de esta manera nuestra labor un gran apoyo para el cumplimiento de los objetivos tanto para la entidad como para el desarrollo de la pasantía.

Con nuestra propuesta de mejoramiento del proceso de cobro administrativo, tuvimos por objeto lograr la optimización en materia de cobro tanto en los procedimientos como en la atención a los contribuyentes y/o usuarios aduaneros y cambiarios. Fue dirigida a todas las personas que laboran en la División de cobranzas, que realizan las mismas funciones básicas para obtener los resultados al establecer un ambiente para el desempeño efectivo y eficiente de las personas que trabajan en grupo. La información sobre estos procesos está expresa de acuerdo a las funciones de organización, integración y control.

La propuesta que se presenta integra estas funciones vinculando de igual manera la División con su entorno.

17. BIBLIOGRAFIA

LOPEZ A., Héctor Fernando. Modernidad, Tributación Y Política Fiscal en Colombia: 1860-1990. Escuela de Impuestos y Aduanas Nacionales. 1996.

ESTATUTO TRIBUTARIO, Título VIII _ Cobro Coactivo. Art. 823 y siguientes.

Decreto 624 de Marzo de 1989.

SUBDIRECCION DE RECAUDO – DIVISION DE COBRANZAS Y RECAUDO, Orden Administrativa No. 0002. Políticas y Organización Administrativa de Cobranzas e instrucciones para la clasificación, depuración, cobro y control de la cartera morosa. Dirección General de Impuestos Nacionales. 1989.

SUBDIRECCION DE COBRANZAS, Políticas de la Gestión Persuasiva de Cobro. Dirección General de Impuestos Nacionales. 1990 SUBDIRECCION DE COBRANZAS, Generalidades y Características del Proceso de Cobro. Dirección General de Impuestos Nacionales. 1991.

SUBDIRECCION DE COBRANZAS, Documento Básico de Cobro Coactivo.DIAN. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.1995.

Reforma Tributaria. Ley 6 de 1992. Dirección General de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Reforma Tributaria. Ley 223 de 1995. Dirección general de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Reforma Tributaria. Ley 383 de 1997. Dirección General de Impuestos Y aduanas Nacionales.

Reforma Tributaria. Ley 488 de 1998. Dirección General de Impuestos Y Aduanas Nacionales.

Anexo 1.

**RELACION EXPEDIENTES TERMINADOS PERIODO
DICIEMBRE 2011 A MAYO 2012**

EXPEDIENTE No	FECHA DE TERMINACION	FORMA DE TERMINACION
201101606	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101601	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101519	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101487	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101562	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101604	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101347	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101594	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101530	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101598	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101605	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201100977	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101608	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101603	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201001997	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101334	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101311	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA

201101517	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201001975	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201002013	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201001949	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101559	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
201101546	13/12/2011	OBLIGACION CANCELADA
200900853	05/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101283	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200901908	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101515	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101516	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101507	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101103	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002243	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002308	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002603	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101392	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101602	11/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101514	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100221	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002623	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA

201101589	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101389	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200800626	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101360	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002042	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100931	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100533	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101393	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100970	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101617	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002638	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001814	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100972	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101408	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001816	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201003017	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001831	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101438	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002697	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101397	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002037	12/01/2012	OBLIGACION CANCELADA

201000379	13/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101353	16/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101542	17/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200901251	23/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101524	23/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100546	23/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101277	23/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101541	23/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101613	23/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101564	23/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001620	23/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200800720	24/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002247	24/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200900049	25/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200800049	25/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100437	30/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101212	30/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101615	30/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101612	30/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200902113	30/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200800076	06/02/2012	OBLIGACION CANCELADA

201100563	07/02/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101116	31/01/2012	OBLIGACION CANCELADA
200901920	17/02/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100217	17/02/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100197	17/02/2012	OBLIGACION CANCELADA
200401866	29/02/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101253	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101290	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001966	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101188	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001729	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200902806	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101525	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002614	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001528	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100219	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200902437	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101223	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101552	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002277	13/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002236	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA

200902161	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101280	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100223	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200500813	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101372	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101375	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100345	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100346	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101145	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101266	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101529	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200700073	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201000468	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200200409	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200901494	14/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100213	15/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100433	15/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100210	15/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101747	15/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101176	15/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200902510	15/03/2012	OBLIGACION CANCELADA

201200069	20/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200400318	20/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200100004	20/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200033	20/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200117	20/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200094	20/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200081	20/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200113	21/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200120	21/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200100	21/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200101	21/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200128	21/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200129	21/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200103	21/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100949	21/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101289	23/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101323	23/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200104	23/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200085	23/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101725	23/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101383	23/03/2012	OBLIGACION CANCELADA

201200089	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101740	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101477	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101743	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101480	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101271	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101486	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200901945	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101557	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100209	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101521	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200058	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101722	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001880	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101702	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101265	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101381	30/03/2012	OBLIGACION CANCELADA
200901683	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100202	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101768	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101498	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA

201200075	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
200902197	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200049	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100899	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001522	02/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
200400012	09/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101527	20/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200039	20/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201100593	20/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200036	20/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201200054	20/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002279	26/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101406	26/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101083	27/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002823	27/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001509	27/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201002093	30/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
200901504	30/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201001154	30/04/2012	OBLIGACION CANCELADA
201101570	30/04/2012	OBLIGACION CANCELADA

Anexo 2.

**RELACION DE AVISOS DE COBRO PERIODO
ENERO
A ABRIL DE 2012**

NIT	EXPEDIENTE No	AVISO DE COBRO
10516732	201200025	30/01/2012
10520201	201101700	30/01/2012
900294603	201101682	30/01/2012
76315261	201101656	30/01/2012
10531261	201101658	30/01/2012
10538494	201101660	30/01/2012
16605764	201101662	30/01/2012
32335660	201101665	30/01/2012
34526936	201101666	30/01/2012
94416653	201101674	30/01/2012
10536246	201101680	30/01/2012
34539711	201101681	30/01/2012
10529196	201101694	30/01/2012
31142607	201101696	30/01/2012
34543373	201101697	30/01/2012
817006431	201101701	30/01/2012
10531470	201101749	30/01/2012
76308120	201101752	30/01/2012
76310580	201101753	30/01/2012
76339360	201101757	30/01/2012
10529292	201101762	30/01/2012
76308095	201101773	30/01/2012
76314153	201101774	30/01/2012
900096227	201101775	30/01/2012
4619301	201200001	30/01/2012
4679537	201200002	30/01/2012
4610398	201200011	30/01/2012
25273435	201200017	30/01/2012

52251491	201200023	30/01/2012
817001382	201200027	30/01/2012
3229401	201101125	02/02/2012
1531027	201101556	10/02/2012
4615603	201101686	10/02/2012
6264909	201101490	10/02/2012
8319177	201101532	10/02/2012
10486188	201002610	10/02/2012
10487595	201101413	10/02/2012
10543895	201101136	10/02/2012
10755446	201101419	10/02/2012
10756169	201101254	10/02/2012
12128710	201100914	10/02/2012
17348817	201001182	10/02/2012
25598106	201101587	10/02/2012
76312812	201101597	10/02/2012
76318085	201002276	10/02/2012
79942519	201101464	10/02/2012
800189141	201001161	10/02/2012
817000783	200200231	10/02/2012
817003237	200902672	10/02/2012
817006294	201101319	10/02/2012
900098384	200800257	10/02/2012
900195686	201003031	10/02/2012
900239824	201002815	10/02/2012
900341842	201002945	10/02/2012
1061706524	201101453	10/02/2012
1126804123	201001996	10/02/2012
5262837	201100973	14/02/2012
6474647	200400015	14/02/2012
10523303	201101455	14/02/2012
10543904	200901205	14/02/2012
16257409	201001527	14/02/2012
17345285	201101611	14/02/2012
34533890	201101240	14/02/2012
34538921	201002599	14/02/2012
34679099	200800613	14/02/2012
39563621	200200225	14/02/2012
41181732	201101093	14/02/2012
41920596	201101548	14/02/2012
76308979	201101505	14/02/2012

**ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO
DE COBRO DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA**

76310668	201001566	14/02/2012
76314152	201101531	14/02/2012
79485139	201101262	14/02/2012
79907041	200801397	14/02/2012
800156707	201001572	14/02/2012
817000639	201101263	14/02/2012
817000771	201101200	14/02/2012
817001196	200800345	14/02/2012
817005149	201101041	14/02/2012
900051864	200800727	14/02/2012
900107168	200800854	14/02/2012
900346399	201101063	14/02/2012
800238023	200402031	15/02/2012
800242805	201200045	15/02/2012
817000838	201200047	15/02/2012
10532874	201200092	15/02/2012
10537190	201200082	15/02/2012
10547879	201200095	15/02/2012
10556638	201200071	15/02/2012
25282269	201200098	15/02/2012
34534996	201200042	15/02/2012
4609377	201101734	15/02/2012
4675590	201200114	15/02/2012
76304888	201200043	15/02/2012
79261468	201200072	15/02/2012
817005097	201200083	15/02/2012
891501929	201200105	15/02/2012
900032557	201200084	15/02/2012
900046112	201200050	15/02/2012
900233230	201200130	15/02/2012
900276934	201200067	15/02/2012
900277786	201200053	15/02/2012
900354959	201200108	15/02/2012
900403768	201200109	15/02/2012
900419623	201200062	15/02/2012
900440569	201200110	15/02/2012
900463843	201200063	15/02/2012
900463916	201200078	15/02/2012
900466813	201200064	15/02/2012
891500568	200902290	09/04/2012
10482672	201101114	10/04/2012

14995393	201100625	10/04/2012
76328755	200800246	10/04/2012
4771300	201101181	16/04/2012
10488019	201101571	16/04/2012
10530375	200901008	16/04/2012
10532119	201101227	16/04/2012
10533570	201101237	16/04/2012
10543040	201101238	16/04/2012
10696747	201101534	16/04/2012
12957548	201101222	16/04/2012
15525193	200500928	16/04/2012
18601739	201101229	16/04/2012
25274638	201002267	16/04/2012
25279984	201101129	16/04/2012
34552670	201002630	16/04/2012
41104673	201001604	16/04/2012
67001193	201002288	16/04/2012
76311341	201101105	16/04/2012
76315525	201101415	16/04/2012
76319585	201101194	16/04/2012
80850790	200800839	16/04/2012
94376210	200902080	16/04/2012
800185326	201101425	16/04/2012
800227942	200800149	16/04/2012
817000724	201001918	16/04/2012
817001528	201100321	16/04/2012
817001883	201101391	16/04/2012
817003280	201101264	16/04/2012
817007557	201100858	16/04/2012
890327556	200401537	16/04/2012
891500059	201100862	16/04/2012
891500629	201101232	16/04/2012
900152290	201001682	17/04/2012
900195308	201000741	17/04/2012
900260221	201101431	17/04/2012
900273838	201100896	17/04/2012
900305673	201101214	17/04/2012
900321419	201100978	17/04/2012
900343774	201101607	17/04/2012
6403407	201101676	17/04/2012
817000970	201101754	17/04/2012

**ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO
DE COBRO DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA**

900055028	201101758	17/04/2012
11345078	201200096	17/04/2012
16604040	201200121	17/04/2012
25267347	201101735	17/04/2012
25277078	201200097	17/04/2012
900399120	201200131	17/04/2012
900416237	201200086	17/04/2012
900442674	201200132	17/04/2012
900460478	201200111	17/04/2012
900461157	201200087	17/04/2012
900466826	201200079	17/04/2012
900472325	201200073	17/04/2012
900473634	201200068	17/04/2012
817005187	201200270	17/04/2012
4675541	200900770	20/04/2012
10524510	201101581	20/04/2012
10630950	201002115	20/04/2012
16448742	201101117	20/04/2012
16821025	201100943	20/04/2012
18183813	201101089	20/04/2012
25394528	201002497	20/04/2012
25394626	200900632	20/04/2012
76315610	201101260	20/04/2012
817000793	200801186	20/04/2012
817002822	200902906	20/04/2012
817004997	200401441	20/04/2012
817005092	201100195	20/04/2012
817006230	201101242	20/04/2012
891500231	201101209	20/04/2012
891501261	200901869	20/04/2012
891501685	201001543	20/04/2012
900067730	200800811	20/04/2012
900080778	200900751	20/04/2012
900131942	201100954	20/04/2012
900132122	200800377	20/04/2012
900184961	201101329	20/04/2012
900184963	201101472	20/04/2012
900190490	200901891	20/04/2012
817003081	201200029	20/04/2012
900138530	201200052	20/04/2012
900272312	201200060	20/04/2012

Anexo 3.

**RELACION DE OFICIOS PERSUASIVOS PERIODO
NOVIEMBRE
2011 A MAYO DE 2012**

NIT	EXPEDIENTE No	OFICIO PENALIZABLE
4610421	200902422	15/11/2011
4611353	201100591	15/11/2011
4618218	200901434	15/11/2011
4761443	201000402	15/11/2011
4775912	201101309	15/11/2011
10292538	201002646	15/11/2011
10292556	201002709	15/11/2011
10347659	201000055	15/11/2011
10485104	200901910	15/11/2011
10536812	200800780	15/11/2011
10548680	200901439	15/11/2011
16505461	200800078	15/11/2011
24867618	201002653	15/11/2011
31178415	201101006	15/11/2011
34596245	200901948	15/11/2011
34605043	201101399	15/11/2011
76290181	201002481	15/11/2011
76315525	201101415	15/11/2011
76322443	201101501	15/11/2011
800040826	200902083	15/11/2011
800160520	200902102	15/11/2011
817000771	201101200	15/11/2011
817000943	201101291	15/11/2011
817000961	200902168	15/11/2011
817001521	200902175	15/11/2011
817002892	201001434	15/11/2011
817004647	201001894	15/11/2011
817005367	200901853	15/11/2011
817007255	200902261	15/11/2011
817007469	201101073	15/11/2011
891500568	200902290	15/11/2011

**ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO
DE COBRO DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA**

900152289	201100887	15/11/2011
900181564	200902375	15/11/2011
900189666	200902378	15/11/2011
900196743	201002870	15/11/2011
900203014	200902382	15/11/2011
900274957	201001883	15/11/2011
900295205	201000465	15/11/2011
900343774	201101607	15/11/2011
900372953	201101412	15/11/2011
1061694176	201001899	15/11/2011
34552056	201001891	27/02/2012
76309865	201000558	29/02/2012
15525193	200500928	26/03/2012
5199018	201002643	16/04/2012
10487595	201101413	16/04/2012
10523303	201101455	16/04/2012
10543895	201101136	16/04/2012
10546921	201100621	16/04/2012
10755446	201101419	16/04/2012
12128710	201100914	16/04/2012
16607158	200800228	16/04/2012
25220815	201200031	16/04/2012
25598106	201101587	16/04/2012
31946105	201101137	16/04/2012
41451988	201001191	16/04/2012
41920596	201101548	16/04/2012
52501577	201100605	16/04/2012
70430794	201002792	16/04/2012
76308979	201101505	16/04/2012
76310668	201001566	16/04/2012
76312812	201101597	16/04/2012
76323897	201000361	16/04/2012
76328755	200800246	16/04/2012
800090692	200400796	16/04/2012
817001196	200800345	16/04/2012
817005258	200902230	16/04/2012
817005584	200500267	16/04/2012
817007083	201001373	16/04/2012
891501261	200901869	17/04/2012
900051864	200800727	17/04/2012
900098384	200800257	17/04/2012

**ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO
DE COBRO DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA**

900128224	201100471	17/04/2012
900129941	200901102	17/04/2012
900152846	200900973	17/04/2012
900267867	201001576	17/04/2012
900306315	201101434	17/04/2012
900336287	201101448	17/04/2012
1061706524	201101453	17/04/2012
900107168	200800854	19/04/2012
900119370	200902743	19/04/2012
17345285	201101611	20/04/2012
32522252	200902535	20/04/2012
34543191	201100566	20/04/2012
76305613	200900373	20/04/2012
76307231	201100208	20/04/2012
87572820	201101338	20/04/2012
800255858	201101452	20/04/2012
817000744	201101199	20/04/2012
817002735	201002220	20/04/2012
817005140	201101293	20/04/2012
828000469	201001848	20/04/2012
10481620	201200116	20/04/2012
10500073	201200037	20/04/2012
52251491	201200023	20/04/2012

Anexo 4.

**RELACION DE EXPEDIENTES CON INVESTIGACION DE
BIENES**

NIT	EXPEDIENTE No	INV BIENES
10538690	200800053	24-02-2012 - sin terminar
17348817	201001182	24-02-2012 - sin terminar
34550183	200800110	24-02-2012 - sin terminar
34553453	201001551	24-02-2012 - sin terminar
76314509	201001837	24-02-2012 - sin terminar
805016156	201001818	24-02-2012 - sin terminar
817001028	201001529	24-02-2012 - sin terminar
891501104	200500684	24-02-2012 - sin terminar
900018464	201001835	24-02-2012 - sin terminar
900236032	201001694	24-02-2012 - sin terminar
900249765	201001501	24-02-2012 - sin terminar
4610082	200901626	27/02/2012 - sin terminar
4616736	201101544	27/02/2012 - sin terminar
4679982	201101179	27/02/2012 - sin terminar
4752467	200902918	27/02/2012 - sin terminar
5199018	201002643	27/02/2012 - sin terminar
5262837	201100973	27/02/2012 - sin terminar
7525615	201001972	27/02/2012 - sin terminar
8712986	200901636	27/02/2012 - sin terminar
10135602	201002293	27/02/2012 - sin terminar
10292538	201002646	27/02/2012 - sin terminar
10292556	201002709	27/02/2012 - sin terminar
10484013	200901646	27/02/2012 - sin terminar
10486188	201002610	27/02/2012 - sin terminar
10524352	201002180	27/02/2012 - sin terminar
10541852	201001251	27/02/2012 - sin terminar
10542943	200900579	27/02/2012 - sin terminar
10549215	201101250	27/02/2012 - sin terminar
10556838	201002245	27/02/2012 - sin terminar
10591501	200900587	27/02/2012 - sin terminar
10756169	201101254	27/02/2012 - sin terminar
11295786	200901562	27/02/2012 - sin terminar

**ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL CONTROL EN EL PROCESO
DE COBRO DE CARTERA EN LA VIA GUBERNATIVA**

12132090	201101172	27/02/2012 - sin terminar
12916208	201101583	27/02/2012 - sin terminar
14437430	201001578	27/02/2012 - sin terminar
16250860	201001037	27/02/2012 - sin terminar
16257409	201001527	27/02/2012 - sin terminar
16648292	201000511	27/02/2012 - sin terminar
16789391	201101492	27/02/2012 - sin terminar
16888030	201002117	27/02/2012 - sin terminar
16893644	200901705	27/02/2012 - sin terminar
24867618	201002653	27/02/2012 - sin terminar
25268290	201101561	27/02/2012 - sin terminar
25270557	201002211	27/02/2012 - sin terminar
25278492	200800805	27/02/2012 - sin terminar
25280315	201000491	27/02/2012 - sin terminar
25316654	200902517	27/02/2012 - sin terminar
26548897	201001311	27/02/2012 - sin terminar
27295247	201101335	27/02/2012 - sin terminar
31946105	201101137	27/02/2012 - sin terminar
31970107	201100947	27/02/2012 - sin terminar
34324527	201001868	27/02/2012 - sin terminar
34524920	201100278	27/02/2012 - sin terminar
34530821	201100603	27/02/2012 - sin terminar
34536424	201001991	27/02/2012 - sin terminar
34538921	201002599	27/02/2012 - sin terminar
34540559	201002216	27/02/2012 - sin terminar
34550651	201002188	27/02/2012 - sin terminar
34550955	201001254	27/02/2012 - sin terminar
34552056	201001891	27/02/2012 - sin terminar
34566681	201002271	27/02/2012 - sin terminar
34596726	201101479	27/02/2012 - sin terminar
36376890	201002273	27/02/2012 - sin terminar
36861409	200901773	27/02/2012 - sin terminar
41116085	201001756	27/02/2012 - sin terminar
41451988	201001191	27/02/2012 - sin terminar
42009902	201001732	27/02/2012 - sin terminar
48571068	200901778	27/02/2012 - sin terminar
48572257	200900369	27/02/2012 - sin terminar
52031021	201101122	27/02/2012 - sin terminar
76140434	200902074	27/02/2012 - sin terminar
76214855	201101551	27/02/2012 - sin terminar
76297195	200900892	27/02/2012 - sin terminar

76309865	201000558	27/02/2012 - sin terminar
76310668	201001566	27/02/2012 - sin terminar
76318085	201002276	27/02/2012 - sin terminar
76319235	200900900	27/02/2012 - sin terminar
76320953	200600279	27/02/2012 - sin terminar
76324494	200801394	27/02/2012 - sin terminar
76327795	200900905	27/02/2012 - sin terminar
76328579	201101107	27/02/2012 - sin terminar
76330433	201101553	27/02/2012 - sin terminar
79693685	201002278	27/02/2012 - sin terminar
87102186	201001705	27/02/2012 - sin terminar
98322629	201100613	27/02/2012 - sin terminar