



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA INTERVENCIÓN FISCAL UNA HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA RECUPERACIÓN DE ADEUDOS DE LA OFICINA PARA COBROS 2303, DEL IMSS

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

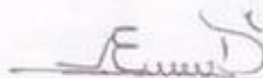
Rafael Estrella Velázquez

Dirigido por:

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto


SINODALES

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Presidente



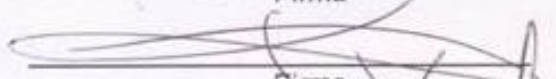
Firma

Dra. Ma. Luisa Leal García
Secretario




Firma

M. en C. María Lorena Alcocer Gamba
Vocal



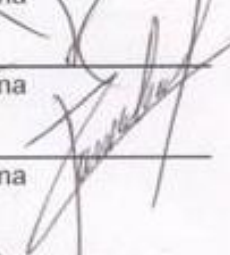
Firma

Dr. José Antonio Robles Hernández
Suplente




Firma


Dra. Amalia Rico Hernández
Suplente



Firma



M. en I. Hector Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración



Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Enero, 2011
México

RESUMEN

El mundo actual puede caracterizarse por tener una sociedad que se ha inmerso en menor o mayor grado, en actividades nuevas, en métodos, técnicas, formas de gestionar todo lo que le rodea, es en este cambio global, lo que ha llevado al hombre a experimentar un impacto tal que lo ha empujado a la competitividad casi en todo lo que hace, por este motivo el estar en pleno siglo XXI, en la era de la globalización y economías tan cambiantes, no es posible considerar que las empresas gubernamentales de nuestro país fueran la excepción y estuvieran exentas de estas las nuevas formas de gestión de recaudación que ya son aplicadas en otros países. Este proyecto es un estudio detallado y exhaustivo del procedimiento de la autoridad llamada Instituto Mexicano del Seguro Social, relacionado con el tema de la intervención de negociaciones, que a través de la experiencia obtenida, en la práctica profesional como interventor de este Instituto durante una década, de forma objetiva se refleja en el presente con el propósito de mejorar el desempeño en la aplicación de este instrumento coactivo, de lograr una disminución en la carga de trabajo del Instituto, y obtener una mejor aplicación de esta herramienta por parte del profesionista designado a este difícil trabajo, lo que reflejará en mejores resultados de recaudación y por tanto, una gestión apegada al marco jurídico y que no violente los derechos de los sujetos que son motivo de esta acción de recaudación, ayudándoles a satisfacer con ello de forma pronta y legal los requerimientos de la autoridad.

(Palabras clave: intervención, recaudación, coactivo, interventor)

SUMMARY

Today's world is characterized by having a society which is immersed, to a greater or lesser degree, in new activities, techniques, and types of administration for all that surrounds it. This global change has led man to experience such a strong impact that he is forced into competitiveness in almost everything he does. For this reason, being in the 21st Century, in the era of globalization and constantly changing economies, it is impossible to consider that government agencies in our country could be the exception or that they could be exempt from the new types of tax collection administration that are being used in other countries. This project is a detailed and exhaustive study of the procedures carried out by the authority called the Mexican Social Security Institute (Instituto Mexicano del Seguro Social) related to the topic of intervention in an enterprise, which through the author's experience as a professional tax receiver for the past ten years is reflected objectively in this work. The purpose is to improve performance in the application of this imperative instrument, achieve a decrease in the workload of the Institute and obtain an improved application of this instrument on the part of the professional designated for this difficult work. This will be reflected in improved tax collection results and, therefore, in an administration which is in accordance with the legal framework and does not violate the rights of the individuals who are the motive of this tax collection, thus aiding them in fulfilling the requirements of the authority in a prompt and legal manner.

(Key words: Intervention, tax collection, imperative, tax receiver)

DEDICATORIAS

A mi esposa.

A mis hijos.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su guía y ejemplo.

A la Universidad, que me brindo la oportunidad.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	5
2.1. Antecedentes de la gestión de intervención fiscal	5
2.2. Planteamiento del problema	6
2.2.1. Proceso para instaurar la intervención en una empresa	8
2.2.2. La Intervención Fiscal por el incumplimiento de los contribuyentes	9
2.2.3. La eficacia de los Interventores Fiscales en la recuperación de adeudos por incumplimiento de contribuyentes	10
2.3. Delimitación del problema	11
2.4. Justificación del Trabajo	11
2.5. Proceso de Investigación	12
2.5.1. Proceso de investigación	12
2.5.2. Tipos de investigación	13
2.5.3. El desarrollo metodológico de la investigación	15

2.5.4. Objetivos	15
2.5.5 Cuadro de congruencia de la investigación	18
3. REVISIÓN DE LITERATURA	19
3.1. ¿Qué es la intervención fiscal de empresas?	19
3.2. La importancia de Intervención Fiscal en la recuperación de adeudos	19
3.3. Fundamentos legales del Instituto Mexicano del Seguro Social	20
3.4. Recaudación, administración, determinación y liquidación de las cuotas obrero-patronales	21
3.5. Facultades de los jefes de las oficinas para cobros	22
3.6. Aplicación del procedimiento administrativo de ejecución	22
3.7. Notificaciones de los Créditos por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social	22
3.8. Carácter de crédito fiscal	23
3.9. Del embargo a la negociación	23
3.10. La intervención ante el embargo de las negociaciones que se indican	24
3.11. Obligaciones del interventor a la caja	25
4. ESTUDIO DEL CASO EN LA OFICINA 2303 DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL EN SAN JUAN DEL RIO, QRO.	42
4.1. Introducción a la Oficina para Cobros 2303 de la Subdelegación del IMSS San Juan del Río, Qro.	42
4.2. Situación de la organización	44
4.3. El Modelo de gestión del conocimiento y su aplicación en la intervención fiscal	46

4.3.1. Conocimiento tácito	50
4.3.2. Conocimiento explícito	52
4.4. Descripción del modelo de gestión para la herramienta financiera denominada intervención fiscal	54
4.5. Informes del interventor	59
4.6. Fianza de fidelidad del interventor	67
4.7. Honorarios a los interventores	68
4.8. Adeudos posteriores a la intervención	74
4.9. Baja de Intervenciones	74
4.10. Riesgos de la intervención	76
4.11. Aportaciones prácticas (recomendaciones)	77
4.12. Propuestas para la optimización de la aplicación de la herramienta denominada intervención	78
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	85
APÉNDICE	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1	Cuadro de congruencia de la investigación	18
4.1	Organigrama de Delegación Tipo B	43
4.2	Modelo del proceso de intervención	54
4.3	Modelo del proceso intervención de administraciones	55

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto global de nuestra modernidad, en el que se encuentran casi todas las organizaciones de la economía mundial, resultado de la velocidad de la información, así como de los cambios tecnológicos, los contribuyentes o gobernados demandan cada vez mayor flexibilidad por parte de las autoridades, sin embargo, es esta misma velocidad tecnológica, modelos de gestión y de competencias los que han hecho evolucionar también a la propia autoridad recaudatoria a la par de las innovaciones que se dan en las compañías privadas y que la han convertido día con día en una institución gubernamental cada vez más eficaz para su gestión recaudatoria.

Es este tipo de elementos, los que aportan un nuevo valor agregado a cualquier organización sea privada o de gobierno como lo es el IMSS, y son los que a la hora de desarrollar capacidades y competencias esenciales y contundentes en su trabajo diario, llevan pronto a la realización de sus objetivos y sus fines.

Tomando en consideración que una de las principales tareas de esta organización social y de estado, estriba en la recaudación de adeudos a través del cobro coactivo, es importante subrayar que este trabajo está encaminado a hacer de una manera más simple la acción recaudatoria a la que son sometidos los contribuyentes que dejan de cumplir sus obligaciones sociales y que por tal motivo afectan las finanzas de este instituto social, disminuyendo los ingresos que por derecho legal le corresponde recibir.

Durante el desarrollo de este trabajo se da un conocimiento real de la problemática en esta área en específico, de las consecuencias y del objeto de una intervención fiscal a las negociaciones, esto, por mandato de la autoridad fiscal, este

trabajo de investigación aborda las variables de la gestión del conocimiento para mejorar puntualmente el proceso de instauración de una intervención fiscal en las empresas deudoras de la circunscripción territorial de San Juan del Río, Qro., de la Oficina para Cobros 2303, el trabajo eficaz, el seguimiento en el proceso de ejecución de una intervención, dirigido este trabajo a los personajes que por cualquier causa se encuentran inmersos en una relación impositiva entre gobernado y gobernante, particularmente a quienes estén interesados en encontrar el camino más propicio para sobrellevar las circunstancias que se derivan cuando ha sido implementado en su negocio o empresa, el instrumento económico-coactivo denominado como “la intervención de negociaciones.”

Este trabajo contempla un enfoque diferente, profesional y objetivo, como resultado de la participación de un actor ajeno a la causa institucional, pero que a través de la experiencia personal y que por motivo de la aplicación de este mandato legal, ha vivido y enfrentado durante diez años cada una de las situaciones que se presentan y que a saber del lector de esta obra, nunca han sido plasmadas en ningún procedimiento interno del instituto, ni mucho menos observadas por las normas jurídicas referentes al tema.

En este trabajo, particularmente dirigido al Instituto Mexicano del Seguro Social, contribuye haciendo un llamado a esta institución social a considerar cambios simples pero sustanciosos que requieren de su aplicación inmediata en los métodos y procedimientos al caso, originados esencialmente por exceso de trabajo y falta de tiempo, propiciando por lo tanto, fallas sustanciales y temporales en la aplicación del procedimiento, y molestias innecesarias al gobernado y a quien le corresponde hacer cumplir la ley.

Por medio del presente se dan a conocer detalladamente los derechos, y obligaciones del interventor y del intervenido, y los pormenores a los que tendrán que enfrentarse ambos en el momento de existir un nombramiento de interventor en su negocio.

Se aborda profesionalmente esta especialidad de la recaudación, a través de la búsqueda de los conceptos del tema, con el objeto de adquirir el mayor conocimiento posible en todo lo relacionado con la intervención de negociaciones, se debe advertir al lector que en la búsqueda de conceptos más amplios fuera de la propia experiencia en el campo de trabajo fue muy infructuosa, de igual manera en su codificación respectiva sólo se encontraron transcripciones exactas de los numerales que alude el Código Fiscal de la Federación, y que a saber, son expresadas tan generalmente que jamás podrían encausar, en la práctica real, el actuar profesional de un interventor de una manera precisa para la toma de decisiones encaminadas a propiciar un saneamiento de los adeudos de la empresa que se encuentra involucrada en este procedimiento.

Se indagó en los medios de información electrónica sobre este tópico, encontrando una cantidad enorme de información, lo que significó realizar una larga y exhaustiva búsqueda, que como resultado arrojó sólo unas cuantas páginas específicas al respecto, toda vez que lo demás alude a intervenciones de otra índole, dejando, fuera de la experiencia adquirida en el campo, únicamente escasos conceptos técnicos sobre el primordial propósito, que es el conocimiento sobre esta labor específica de recaudación fiscal de autoridad, y que como ya se mencionó anteriormente, estos conceptos ya están vertidos en la propia ley.

Para complementar esta investigación se realizaron dos tipos de cuestionarios de campo, uno en empresas ya intervenidas por el IMSS y otro para las que nunca habían sido sujetas a este procedimiento fiscal del instituto, con el propósito, por un lado de identificar los efectos que ocasiona una intervención instrumentada en una negociación y por otro, determinar si las empresas no intervenidas sentían indiferencia o temor ante la posible aplicación de este medio coactivo de recuperación por el seguro social.

El objetivo general de este trabajo es diseñar un modelo confiable y eficaz para mejorar la recaudación de los adeudos de las empresas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social a través de la gestión de esta herramienta financiera llamada intervención fiscal, donde se propone que el modelo facilite al Instituto de forma rápida y expedita una interrelación entre interventor e intervenido para que el primero pueda lograr su objetivo que es la recuperación de los créditos fiscales a favor del organismo social y el segundo, cumpla con sus obligaciones de forma legal y puntual sin menoscabo de sus derechos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1. Antecedentes de la gestión de intervención fiscal

Por lo que hace a los antecedentes de la intervención fiscal en un escenario mundial, sería preciso recordar a la intervención francesa en nuestro país de 1838 a 1839, en donde el congreso mexicano niega la ratificación del tratado de los ministros plenipotenciarios de México y Francia, y que a pesar de varios intentos para mantener este acuerdo comercial, se provoca un conflicto franco-mexicano, sucede entonces que para marzo de 1838 el barón Deffaudis presenta un ultimátum al gobierno de México, para el pago de reclamaciones valuadas en más de 600 mil pesos; así como la firma del mencionado tratado de comercio, luego entonces, al negarse el gobierno mexicano se inicial las hostilidades en el puerto de Veracruz, terminando con nuestra rendición a los franceses y con la firma en del tratado de paz que pone fin a la guerra, y que por este motivo, México es obligado a pagar las indemnizaciones por reclamaciones de ciudadanos franceses para que Francia proceda a retirar sus fuerzas navales de territorio mexicano, Riva (1975) menciona como Gaona explica los pormenores sufridos en esta contienda:

“(...) Vuestra excelencia conoce muy bien que la defensa de la de la Fortaleza de Ulúa consiste exclusivamente en artillería tanto... he manifestado varias veces a V. E el mal estado en que se hallaban nuestras piezas, especialmente en sus montajes; la escasez de municiones para mantener un fuego sostenido de piezas de grueso calibre, que consume mucha pólvora; la falta de espeques y demás útiles de batería del que era necesario un repuesto para reemplazar los muchos que se utilizaban en el combate. V. E. Con el empeño que era consiguiente, mandó facilitarme lo que pudo reunir en esta ciudad, pero no era bastante pues no contaba ni aún con lo más indispensable para las piezas montadas. En tal situación no me quedaba otro arbitrio que reducirme a lo que había, y esperar el resultado fatal de una defensa, que sin los elementos necesarios, aunque fuera honrosa, no podía dar gloria a las armas de la República(...)”(p.420).

Otro antecedente por mencionar es la intervención americana de 1846-1848 en donde nuestro país es prácticamente invadido y después de varias batallas perdidas, en

febrero de 1848, el Congreso mexicano, instalado en Querétaro, aprueba la firma del Tratado de Guadalupe- Hidalgo, que se lleva a cabo en la Basílica de Guadalupe, en él, México perdía 2.4 millones de kilómetros cuadrados de territorio que conformaban California, Nuevo México y Texas, por su parte Estados Unidos se comprometía a pagar 15 millones de pesos como indemnización de esta cantidad, el senado norteamericano no sólo se quedo con el territorio, si no que aprobó el pago de la mitad de lo convenido.

Es en este tipo de antecedentes de cobros forzosos, que tuvo su cuna el procedimiento de intervención, ya que ha saber, a veces legítimos, a veces no tanto, los gobiernos de otros países incursionaban en los territorios de sus deudores para cobrar sus deudas o indemnizaciones a la fuerza, luego entonces es con el paso del tiempo y las nuevas estructuras de codificación legal que se fueron desarrollando en nuestra carta magna, y por ende en el Código fiscal de la federación, que alentaron a la autoridad una vez establecidas sus facultades de potestad tributaria, a iniciar los procedimientos de ley por medio de los cuales se interponía el poder de la autoridad para recuperar los adeudos vencidos de sus gobernados.

2.2. Planteamiento del problema

En el contexto de que todas las organizaciones se mueven hacia la globalización, existe un cambio profundo en los modelos actuales de gestionar y administrar, por esto mismo el sector gubernamental por obligación, también avanza hacia el conocimiento y sus múltiples aplicaciones en actividades específicas como es la recaudación fiscal, y la aplicación irrestricta de la ley para lograr sus propósitos.

Letodiani (2007), dice:

“Las empresas del siglo XXI tienen que hacer frente a los desafíos de una sociedad en constante cambio y altamente competitiva que exige nuevos modelos de organización y liderazgo. Ya no sirven las estrategias del pasado. Transformarse o morir parece ser la consigna vigente en el mundo empresarial”. (p. 1)

Luego entonces, también estas actividades recaudatorias, han sufrido los embates de un contribuyente cada vez más desconcientizado, cada vez más renuente y cada vez más sagaz en la elusión y evasión, esta con respecto a el cumplimiento de sus obligaciones administrativas, financieras y legales, argumentado esto por la incongruente administración de los gobernantes a decir de los contribuyentes, lo que ha dado como resultado una constante y eterna lucha de intereses entre los participantes de este círculo recaudatorio, a saber, particulares y gobierno, luego en tanto, por otro lado a considerar que esta labor de recuperación de impuestos, que por obligación irrestricta le concierne únicamente al propio Estado, es considerada no la primordial, pero si una de las fuentes importantes de la obtención de sus recursos para satisfacer las necesidades del ciudadano, y que esta es producto de la omisión de enteros o pago de impuestos del sujeto pasivo o contribuyente y que este simple supuesto jurídico pone en situación de exigibilidad a la autoridad, sin dejar de considerar algo que es muy importante, respecto a que la principal tarea de la autoridad fiscal no es el cobro forzoso, si no la recaudación real en tiempo y forma para satisfacer el gasto público, entonces, esto obliga a que el ente recaudatorio necesite cada vez más herramientas infalibles en la búsqueda de mejores resultados tal y como lo es la intervención.

Dicho lo anterior, es necesario cuestionar que tan factible es utilizar esta facultad de autoridad incluida en el Procedimiento Administrativo de Ejecución que alude el Código Fiscal de la Federación, respecto a si es importante o satisfactorio para los fines

de la autoridad ejercer esta acción legal y llevar a un paso adelante los procesos administrativo y coactivos para que por medio de la coercitividad, la autoridad logre sus propósitos recaudatorios, y con ello lograr abatir la cartera vencida de contribuyentes que por muchas circunstancias no han cumplido con sus deberes fiscales, y desde otro punto de vista, que tan molesto es como gobernado sopesar la tarea de lidiar con la autoridad tomando en consideración que muchas veces las empresas no completan los planes y proyectos financieros que se propusieron al nacer o ya negocio en marcha como resultado de todos los factores internos y externos que modifican su plan previo.

2.2.1. Proceso para instaurar la intervención en una empresa

El proceso de la instauración de la intervención de empresas inicia con la aplicación del Procedimiento Administrativo de Ejecución por el Instituto Mexicano del Seguro Social en una determinada entidad económica, una vez que ha transcurrido tiempo estipulado en ley para el cumplimiento de sus obligaciones patronales y toda vez que esta autoridad federal cuenta con la capacidad jurídica y legal para realizar gestiones de esa naturaleza, ya sea persona físicas o morales, entonces, por medio de la designación jurídica y legal, recaída en la figura de una persona denominada interventor procurará la recuperar los adeudos contraídos por la omisión en el entero de las obligaciones fiscales y de seguridad social a su cargo, este procedimiento de intervención tiene dos instancias intervención a caja o a la administración, la primera, le permite tener control sobre los ingresos reales e inmediatos del deudor, lo que proporciona una muy importante herramienta para determinar de inmediato qué tipo de administración se lleva a cabo dentro de la negociación, la segunda instancia en una más drástica, que se denominaría, intervención a la administración este procedimiento se encuentra contenido y sustentada

jurídicamente en los artículos 151 a 170 del Código Fiscal de la Federación, en los numerales 251, 271, 277 y 299 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, y apoyada, en el artículo 108 de nuestra Carta Magna, entonces se procede a realizar un embargo por parte de la autoridad acreedora, con la modalidad de “a la negociación”, a través de la oficina para cobros y con la finalidad de designar a un interventor, que deberá con su actuación dentro de la negociación embargada atraer los recursos económicos para la liquidación de los adeudos que motivaron el encauzamiento de este procedimiento, este tipo de proceso recaudatorio de acuerdo al artículo 164 del Código Fiscal, a saber, deberá de seguir estrictamente el orden de intervención a caja y después si fuere necesario a la administración, luego entonces este interventor tendrá de forma inmediata al ser nombrado, el carácter de depositario de todos los bienes propiedad de esta empresa, los cuales como es lógico y estipulado en la propia ley, quedarán a su fiel resguardo y vigilancia, por ende obligarán a este profesionista a tomar las medidas prudentes e inmediatas para salvaguardar su responsabilidad para con estos bienes, instaurando de inmediato los elementos a su alcance que le garanticen la no extracción de cualquier activo, causándole una posible sanción.

2.2.2. La Intervención Fiscal por el incumplimiento de los contribuyentes

Tal y como se hace mención anteriormente y como lo sustenta el artículo 271 reformado de la Ley del Seguro Social, donde hace mención que en materia de recaudación y administración de las contribuciones que conforme a ley le corresponden al instituto percibir en caso de incumplimiento del obligado, y de conformidad con lo dispuesto por el artículo 2º fracción II y penúltimo párrafo del Código Fiscal, donde encausa su naturaleza como aportaciones de seguridad social, es obligación y derecho del instituto

recaudar, administrar, y en su caso determinar y liquidar las cuotas correspondientes a los seguros establecidos en la ley, aplicando para este efecto lo que dispone esta misma ley, y en lo no previsto expresamente en ella lo será entonces el Código Fiscal de la Federación, por consiguiente es la intervención de empresas, la aplicación económico-coactiva de un Procedimiento Administrativo de Ejecución, en una determinada entidad económica, con el fin de recuperar los adeudos contraídos por la omisión o el incumplimiento en tiempo y forma de los enteros de las obligaciones fiscales y de seguridad social a su cargo del contribuyente.

2.2.3. La eficacia de los Interventores Fiscales en la recuperación de adeudos por incumplimiento de contribuyentes

Dada la naturaleza de la fase del procedimiento económico-coactivo denominado “de la Intervención” en el Procedimiento Administrativo de Ejecución, la cual se encuentra contenida y sustentada jurídicamente de los artículos 151 a 170 del Código Fiscal de la Federación, en los numerales 251, 271, 277 y 299 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, y apoyada en el artículo 108 de nuestra Carta Magna, se plasma cada una de las obligaciones a las que deberá responder el profesionista designado como “interventor”, así como las facultades que legalmente le asisten para la realización de su encargo estas estarán indicadas a través de un ordenamiento legal denominado “nombramiento” el cual, le es conferido por medio de los atributos legales del órgano jurídico encargado de la administración y recaudación de los recursos que conforman la seguridad social de nuestro país, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, de ello se puede subrayar que la mayor cualidad que deberá tener este designado interventor será la persuasión y perseverancia en un marco legal, para lograr hacer que estos

ordenamientos de ley signados en papel, puedan convertirse en una realidad, y esto solo podrá medirse en la realidad plasmado en resultados que se traducen en cuantía monetaria de recaudación fiscal, real y palpable para poder decir que se están logrando los resultados deseados en una gestión de este tipo.

2.3. Delimitación del problema

La vinculación del conocimiento teórico, con una situación práctica obliga a situarse en la Oficina para cobros 2303, de la Subdelegación en San Juan del Rio, Qro. Del Instituto Mexicano del Seguro Social

2.4. Justificación del Trabajo

Se pretende dar a conocer pormenorizadamente las circunstancias que dan nacimiento y justificación a esta herramienta de la autoridad , sin dejar de lado la mención, que por naturaleza propia, vive y se sustenta jurídicamente de los artículos 151 a 170 del Código Fiscal de la Federación, en los numerales 251, 271, 277 y 299 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, apoyada en el artículo 108 de nuestra Carta Magna, preceptos que le dan la razón de ser a este procedimiento económico-coactivo denominado “de la Intervención” y que por otro lado al ser un atributo legitimo de la autoridad que administra y gobierna, no puede por obligación, dejar de instrumentar su potestad tributaria , toda vez que lo que persigue, por el simple hecho de ser un ente recaudador , es eso la recaudación , luego entonces, al incurrir el gobernado en actos jurídicos previstos en la ley en donde no cumple con las obligaciones a que se hace acreedor, obligaciones que en el mayor de los casos vienen siendo un tipo de incumplimiento doloso, no sólo para la autoridad sino para la parte más frágil de esta relación tripartita que integra las aportaciones de seguridad social en nuestro país, en

particular al trabajador, quien es el último culpable y si el más afectado en la obtención del beneficio de las ramas de seguro que contempla la ley y que justifican por mucho el actuar de la autoridad siendo una verdadera pena que estos no lleguen a su final propósito, que es el de proporcionar salud al derechohabiente y sus familiares así como el resguardo en el futuro por retiro de este de la vida productiva, justificante que lleva el espíritu de la ley a obligar a la autoridad a cumplir la ley y a los gobernados en este caso retenedores a participar con su obligación legal, todo lo anterior impulsa a la autoridad a encontrar los medios que estén a su alcance siempre lícitos, para cumplir con una de sus designaciones legales, que es por un lado hacer cumplir la ley y por otro el recaudar lo que le corresponde por mandato jurídico, para el beneficio del bien común.

2.5. Proceso de Investigación

2.5.1. Proceso de investigación

El trabajo inicia con un estudio sobre los antecedentes de la gestión de la intervención partiendo de un entorno global, nacional y concentrándolo particularmente en la Oficina para Cobros 2303 del Instituto Mexicano del Seguro Social Subdelegación San Juan del Río, Qro., Dentro del planteamiento del problema se definen los objetivos relevantes, así como sus variables dependientes e independientes, mismas que nos permiten tener la plataforma para poder hacer la investigación en la institución en comento, el IMSS, de donde se buscó la información y se desarrolló basada en experiencia respecto al tema, misma que se plasma en el mismo estudio, así mismo, se interna en este proceso con una introducción al conocimiento y a la particularidad de este procedimiento forzoso, la cual es consolidada en las demás secciones de esta investigación, posteriormente apoyándose en los antecedentes ya existentes en esta área y en la experiencia en esta particular

materia, se desarrolla el modelo, de igual manera se plasman los argumentos y recomendaciones a fin de lograr los objetivos esperados en el trabajo.

2.5.2. Tipos de investigación

Investigación Cuantitativa

De acuerdo con la experiencia obtenida en 10 años en este campo, los planteamientos son muy específicos, dado que se pretende medir con ellos las variables sujetas al estudio, entendido que esto implicará un proceso reflexivo, controlado, formal, sistemático e intensivo, que permita descubrir nuevos hechos o datos, o principios, relacionados con la aplicación de las leyes, las finanzas y la administración en cualquier campo del conocimiento semejante al planteado y por consiguiente la mejora en la aplicación en este proceso específico, su principal característica entre otras es la formulación de hipótesis, la recopilación y de datos, así mismo contempla el análisis de los resultados a través de conclusiones para determinar si confirman las hipótesis formuladas y cuadran con el estado de lo planteado.

Investigación Cualitativa

Esta técnica plantea problemas derivados de eventos ordinarios y actividades cotidianas tal como se presentan en sus ambientes naturales, pero no sigue un proceso sistemáticamente definido, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o definir preguntas de investigación en el proceso de interpretación, es decir se fundamentan más en un proceso inductivo donde influye de forma básica la observación no estructurada, mediante lo cual se pueden generar perspectivas teóricas que pueden ir de lo particular a lo general, y su característica es que en su mayoría estas

investigaciones están relacionadas con experiencias personales y no están condicionadas a comprobación por hipótesis, ya que a pesar de que existen pocos análisis estadísticos, no arrojan ninguna conclusión, además sólo se tratan cuestiones generalizadas y abiertas, dado que sus variables no se definen con el propósito de manipularse o controlarse experimentalmente. Es importante resaltar que el investigador es capaz de cambiar la realidad a través de la frontera del conocimiento.

Características:

- Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad de la mente
- El investigador parte de la premisa de que el mundo social es relativo y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados
- La realidad si cambia por las observaciones y la recolección de datos

Dentro de la investigación se localiza la investigación acción, la cual configura elementos necesarios en el trabajo.

Investigación acción:

Rivas (2004), argumenta que esta técnica tiene una fuerte aplicación en la administración, dado que consiste en resolver problemas prácticos con una metodología para la toma de decisiones, para el diseño y desarrollo, para la elaboración y análisis de casos, entre otros. Hay instituciones que diseñan sus reglamentos para que las tesis de maestrías, si cuentan con un grado metodológico, pero de manera relevante deben tener un enfoque práctico que resuelva problemas concretos, que demuestren la capacidad del estudiante para resolver problemas de su especialidad.

2.5.3. El desarrollo metodológico de la investigación

- Se plantearon los objetivos, preguntas de investigación y cuadro de congruencia del proyecto.
- La lectura de textos se hizo de acuerdo a los temas involucrados con palabras clave como Intervención, recaudación, coactivo, interventor.
- Se elaboraron carpetas por temas donde se concentró la información de varios autores, así mismo se llevó un registro de ellos, de ediciones, lugar de elaboración, entre otros, a fin de facilitar después la elaboración de las diferentes secciones.
- Se redactaron fichas textuales, con el método APA (American Psychological Association) cuando así se requería, y en otras se tomó la idea del autor.
- Para organizar el material ya en el propio trabajo se hizo dependiendo del orden de las variables dependientes e independientes por orden de importancia e impacto de los objetivos principales.
- Se eliminó material por no ser compatible al 100% con el objetivo central de lo requerido.
- Se examinó la congruencia del material en su contexto principal.

2.5.4. Objetivos

Objetivo general de la investigación: Diseñar un modelo confiable desde el punto de vista administrativo, legal y financiero de la actuación denominada intervención, que sea útil a través de la gestión del conocimiento obtenido por la experiencia en esta rama, y que sea de observancia y apoyo para el logro de las metas del departamento de Cobro

2303 de la Subdelegación en San Juan del Río, Qro. Del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Objetivos específicos de la investigación: Los objetivos específicos sobre los cuales se desarrolla el proyecto, deben ser considerados como herramientas, guías o procedimientos que contribuyan a que el departamento de cobros mencionado pueda hacer más eficiente la implementación de esta herramienta para recuperación de adeudos, con el propósito de poder alcanzar los niveles esperados en recuperación de cartera vencida en la dependencia en comento, y estos objetivos son:

- Definir plenamente el concepto de intervención, su importancia en la actualidad para las entidades gubernamentales que tienen facultad para instaurarla, así como sus principales objetivos, y más aun, sus bondades recaudatorias en caso de ser aplicada correctamente.
- Identificar los tipos de intervención en las empresas, delimitar su actuar de cada una de ellas así como sus principales tendencias a obtener mejores resultados.
- Analizar la importancia del conocimiento en este proceso interno y específico y sus aplicaciones en las organizaciones de este tipo.
- Definir el concepto de cómo gestionar más puntualmente este proceso recaudatorio, con la aplicación del conocimiento y sus principales objetivos.
- Identificar modelos de gestión del conocimiento.
- Analizar las herramientas de la gestión del conocimiento utilizadas en el desarrollo del proceso de intervención.

- Definir el concepto de intervención, sus principales objetivos y características.
- Analizar la interrelación entre Intervención, recaudación, coactivo, para incrementar la confiabilidad de este proceso legal.
- Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para mejorar puntualmente el proceso de instauración de una intervención fiscal en las empresas deudoras de la circunscripción territorial de San Juan del Río, Qro., de la Oficina para Cobros 2303.

Preguntas de investigación

Para dimensionar mejor este proyecto de estudio se plantean una serie de preguntas de investigación.

- 1 ¿Qué es la Intervención fiscal?, ¿cuál es su importancia en la actualidad y cuáles son sus principales objetivos?
- 2 ¿Qué es la gestión del proceso de intervención y cuáles son sus objetivos principales?
- 3 ¿Qué es y en qué consiste la recuperación de adeudos por medio de esta herramienta y cuáles son sus principales características y objetivos?
- 4 ¿Cuáles son las herramientas de la gestión del conocimiento que se aplican para el desarrollo del proceso de intervención de una empresa?
- 5 ¿Cuál es la relación entre la gestión de la intervención y el desarrollo del capital humano que la efectúa?

2.5.5 Cuadro de congruencia de la investigación

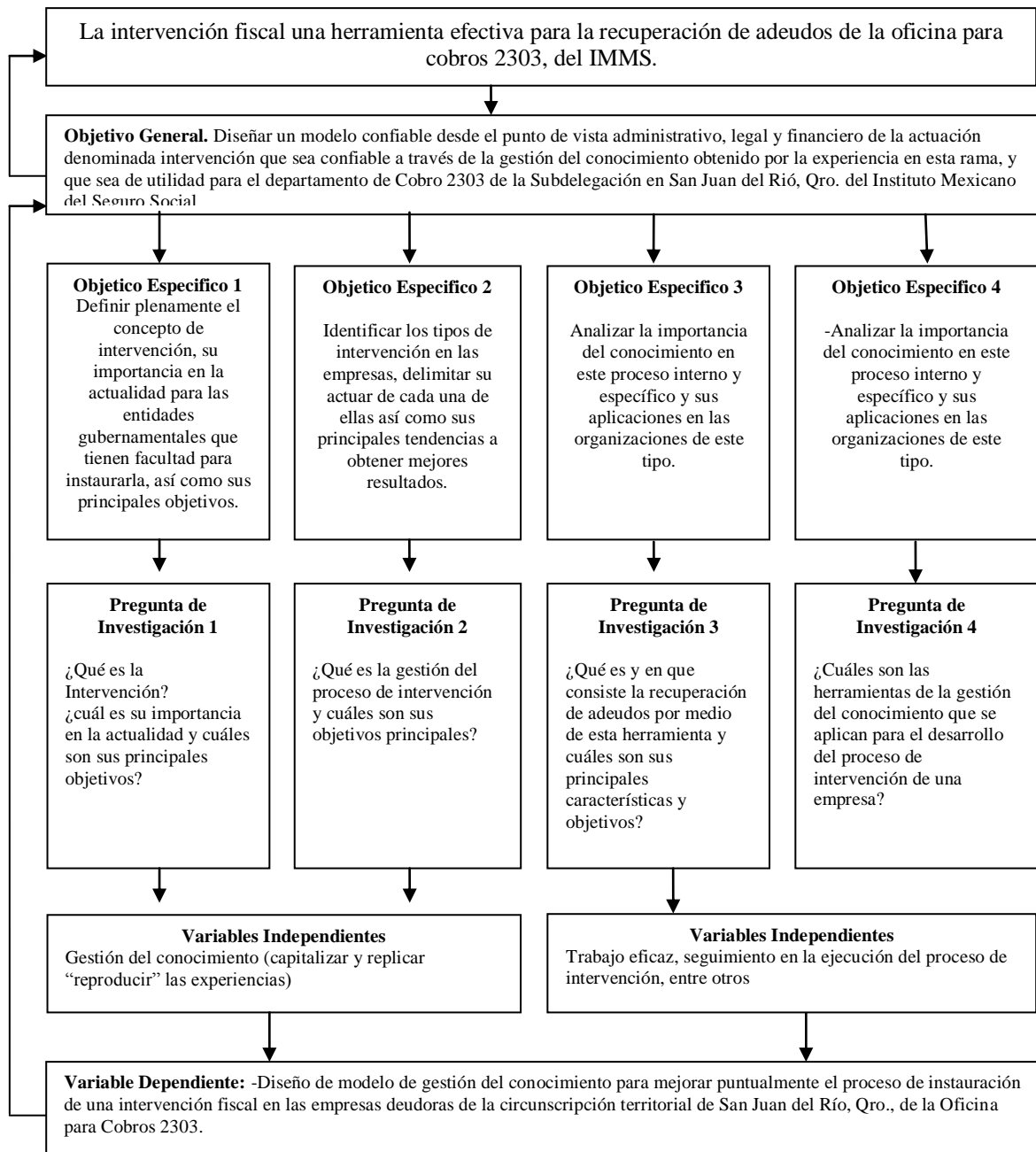


Figura 2.1. Cuadro de congruencia de la investigación. Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (2004).

3. REVISIÓN DE LITERATURA

3.1. ¿Qué es la intervención fiscal de empresas?

La intervención de empresas se puede definir como “la aplicación de la fase económico-coactiva del Procedimiento Administrativo de Ejecución, instaurada por el Instituto Mexicano del Seguro Social en una determinada entidad económica, ya sea persona física o moral, por medio de la designación jurídica y legal, recaída en la figura de una persona denominada interventor con cargo a la caja o interventor con cargo a la administración, con el fin de recuperar los adeudos contraídos por la omisión en el entero de las obligaciones fiscales y de seguridad social a su cargo”.

3.2. La importancia de Intervención Fiscal en la recuperación de adeudos

Se ha mencionado con antelación que derivado de la llamada omisión de enteros del contribuyente , la ley del IMSS, permite la acción de cobro por medio de una intervención con cargo a la caja, o a la administración, la importancia a mencionar radica, que en estos procedimientos la autoridad por medio de su designado, estará facultada de acuerdo a lo que se establece en el artículo 166 del código mencionado, a resolver los conflictos de cualquier índole a que se enfrenta la empresa, los cuales han llevado a la organización a estar en un punto de fragilidad financiera y que no le han permitido afrontar las cuotas de seguridad social que por naturaleza, no representan propiedad del patrón deudor, recordando que este es sólo un retenedor de las mismas al trabajador, otorgándole entonces al interventor por mandato legal en el caso de ser administrador, todas las facultades que normalmente correspondan a la administración de la sociedad, para cumplir su misión, este profesionista designado tendrá el control

casi total de la negociación con un solo fin lograr la recuperación de los importes que se dejaron de pagar por cualquier situación y que por medio de esta gestión serán recaudados para beneficio de los asegurados.

Cabe mencionar que por obligación irrestricta, estos dineros le pertenecen no únicamente a la autoridad que emite este procedimiento legal, si no a los trabajadores a los que se les hizo su retención de cuotas obrero patronales las cuales nunca fueron enteradas a la dependencia Social, y que cada recurso corresponde por ende a cada una de sus cuentas individuales de seguridad de los trabajadores, y luego entonces, al ser esta una labor recaudatoria de la autoridad se reviste de importancia, para con esto cumplir con su finalidad que es la atención de la salud y seguridad social de los derechohabientes.

3.3. Fundamentos legales del Instituto Mexicano del Seguro Social

En la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social en su numeral 251, menciona las facultades y atribuciones que tiene éste órgano social como autoridad, luego entonces, en la fracción IV, es donde adquiere la facultad de realizar toda clase de actos jurídicos necesarios para cumplir con sus fines, así como aquellos que fueren necesarios para la administración de las finanzas institucionales.

También la fracción VIII del mismo artículo, faculta a este instituto a expedir sus reglamentos interiores.

Se debe subrayar que es en la fracción XII, donde se establece la obligación de recaudar y cobrar las cuotas de los seguros de riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, guarderías y prestaciones sociales, salud para la familia y

adicionales, los capitales constitutivos, así como sus accesorios y percibir los demás recursos que el instituto tenga derecho, así como la recaudación y el cobro de las cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.

Por lo que refiere la fracción XIII, del mencionado artículo, esta manifiesta la facultad de establecer los procedimientos para la inscripción, cobro de cuotas y otorgamiento de prestaciones.

Luego la fracción XIV, precisa y otorga la facultad para determinar los créditos a favor del instituto y las bases para la liquidación de cuotas y recargos, así como sus accesorios y fijarlos en cantidad líquida, cobrarlos y percibirlos de conformidad con la misma ley y demás disposiciones aplicables.

3.4. Recaudación, administración, determinación y liquidación de las cuotas obrero-patronales

En el artículo 271 reformado de la Ley del Seguro Social, hace mención que en materia de recaudación y administración de las contribuciones que conforme a ley le corresponden al instituto, y de conformidad con lo dispuesto por el artículo 2º fracción II y penúltimo párrafo del Código Fiscal, tienen éstas, la naturaleza de aportaciones de seguridad social, el instituto recaudará, administrará, y en su caso determinará y liquidará, las cuotas correspondientes a los seguros establecidos en la ley, aplicando para este efecto lo que dispone esta misma ley y en lo no previsto expresamente en ella, lo será entonces el Código Fiscal de la Federación.

3.5. Facultades de los jefes de las oficinas para cobros

Las facultades que tendrán los jefes de las oficinas para cobros del instituto, son entre otras “aplicar el procedimiento administrativo de ejecución en los términos del Código Fiscal de la Federación.”

3.6. Aplicación del procedimiento administrativo de ejecución

Dentro de la legislación fiscal mexicana, en particular la que refiere al instituto, se establece que bastará con no cubrir en forma oportuna la obligación del pago de las cuotas obrero-patronales o bien las de retiro cesantía y vejez para estar a lo dispuesto en el artículo 291 de la ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, en cuanto a que debe aplicarse el procedimiento administrativo de ejecución para el cobro de las liquidaciones.

3.7. Notificaciones de los Créditos por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social

Dentro de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, en el artículo 40 se tiene el fundamento para que las cuotas obrero patronales, capitales constitutivos, actualización, recargos o multas, se notifiquen a los patrones personalmente, en los términos establecidos en el Código Fiscal de la Federación y para este respecto se tiene que el artículo 135 menciona que las notificaciones surtirán sus efectos el día hábil siguiente a aquél que fueron hechas, por lo que aquellos que no hubiesen sido pagados o impugnados y garantizados dentro del plazo respectivo, serán cobrados mediante el procedimiento administrativo de ejecución en los términos del artículo 291 de esta ley.

3.8. Carácter de crédito fiscal

Como resultado de la práctica de la función interventora destaca una situación que a menudo se presenta, en donde los representantes de las compañías o patrones de los negocios impugnan la improcedencia del concepto de crédito fiscal, sin embargo, es claro en este precepto el artículo 287 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual menciona que las cuotas, los capitales constitutivos, su actualización y los recargos, las multas impuestas, en los términos de esa misma ley, los gastos realizados por el instituto, por inscripciones improcedentes y los que tenga derecho a exigir de las personas no derechohabientes, tienen el carácter de crédito fiscal.

3.9. Del embargo a la negociación

Por lo que respecta al embargo a la negociación, el Código Fiscal de la Federación se ocupa de esta mención en la sección II, en el artículo 151 que expresa: “las autoridades fiscales” para hacer efectivo un crédito fiscal exigible y el importe de sus accesorios legales, requerirán de pago al patrón y, en caso de que éste no pruebe en el acto haberlo efectuado, la autoridad procederá de inmediato a realizar el embargo que puede ser:

I. Embargar bienes suficientes para, en su caso, rematarlos, enajenarlos fuera de subasta o adjudicarlos a favor del fisco.

II. Embargar negociaciones con todo lo que de hecho y por derecho les corresponda, a fin de obtener, mediante la intervención de ellas, los ingresos necesarios que permitan satisfacer el crédito fiscal y los accesorios legales.”

Entonces, es en este numeral, donde se plasma la facultad de la autoridad social en cuanto a la exigibilidad de los créditos insatisfechos, derivado de lo anterior surge la

facultad misma de proceder a realizar un embargo sobre bienes propiedad del deudor, los cuales deberán de ser suficientes para garantizar el pago de esa omisión y por ende la satisfacción del interés fiscal y que en el caso que nos ocupa son de carácter de seguridad social, es de vital importancia resaltar que esta facultad recaudatoria, amplía el marco de acción no sólo a bienes muebles, que en ocasiones distan mucho de satisfacer el requerimiento de la autoridad, si no que va más allá, permitiéndole proceder a realizar embargo a la totalidad de las negociaciones, abrazando con ello, toda su estructura material y jurídica, es decir lo que de hecho y por derecho le corresponde.

Es natural comprender, que una vez emitido y cumplido tal ordenamiento, la autoridad se ve en la necesidad de conocer a detalle el funcionamiento y administración de la entidad embargada, e instaurar los procedimientos de control y recaudación encaminados para la satisfacción recaudatoria de sus créditos, luego entonces, se puede considerar que es en esta etapa, donde se marca tácitamente el nacimiento de la intervención, por medio de la cual quien fuere designado, tendrá el encargo de cumplir con los fines recaudatorios por los cuales se instauró este embargo y por ende este procedimiento de coacción.

3.10. La intervención ante el embargo de las negociaciones que se indican

Una vez que se ha realizado el embargo con la modalidad de “a la negociación”, el instituto, en la oficina para cobros y con la facultad de su jefe adscrito, procede a designar a un interventor, quien deberá complementar con su actuación dentro de la negociación embargada, los fines de atraer los recursos económicos para la liquidación de los adeudos que motivaron el encauzamiento de este procedimiento.

Este tipo de proceso recaudatorio, a mencionar, que deberá sujetarse a un orden, de acuerdo al artículo 164 del Código Fiscal, donde recae en el profesionista de forma inmediata el carácter de depositario de los bienes propiedad de esta empresa, los cuales como es lógico quedarán a su fiel resguardo y vigilancia, por ende obligarán a este profesionista a tomar las medidas prudentes e inmediatas para salvaguardar su responsabilidad para con estos bienes, instaurando en el mayor de los casos una vigilancia privada que le garantice la no extracción de cualquier activo, causándole una posible sanción.

3.11. Obligaciones del interventor a la caja

En cuanto a la actuación del profesionista designado por la oficina para cobros como interventor con cargo a la caja, cabe mencionar que su facultad recaudatoria en esta modalidad de intervención a la caja, se limitará a cumplir lo estipulado en el numeral 165 el cual alude, que después de separar las cantidades que correspondan a los concepto de salarios y demás créditos preferentes (entiéndase por concepto de salarios el pago de la nómina, y por créditos preferentes las materias primas y servicios de carácter indispensable para cumplir con el razonamiento de que el negocio continúe en marcha) entonces, el interventor, deberá retirar de la negociación intervenida, diariamente o a medida que se efectúen sus ingresos, el 10% de los mismos y enterarlos de inmediato en la caja de la oficina ejecutora, con el objeto de amortizar a la brevedad posible el adeudo existente.

El precepto anterior muestra en la práctica cotidiana, que dichas medidas, no son del todo aplicables para empresas con un adeudo significativo o grande, pues difícilmente con la única extracción de este 10% aplicado a los ingresos, una vez

disminuidos por el pago de los pasivos que por su naturaleza representan una mayor exigibilidad, (luz, agua, teléfono, nominas, etc.) definitivamente implicará un alargamiento del proceso de recaudación y por ende de la intervención, obviamente , una vez transcurrido el tiempo en demasía, será lógico que esta oficina recaudadora tomará acciones que en lugar de apoyar a la empresa para cumplir con esta imposición, la dañarán de forma significativa llevando a cabo la exigencia inmediata del pago de sus créditos fiscales por medio de la vía coactiva denominada “extracción de bienes” o en su defecto una ampliación de la intervención, esta vez “a la administración”.

¿Qué hará el interventor cuando tenga conocimiento de irregularidades?

Cuando el interventor inicia las actividades propias de su encargo, o se encuentra plenamente en ellas, este mismo artículo 165 del Código Fiscal , le proporciona la facultad y la obligación, de que una vez enterado de cualquier tipo de irregularidades en el manejo de la negociación o de operaciones irregulares que pongan en peligro los intereses del fisco federal, informe expeditamente a la oficina que lo designó, tal situación, para que esta tenga a bien dictar las medidas provisionales urgentes que eviten la consecución de cualquier situación anómala.

Por su parte el interventor al presentarse una situación de esta naturaleza podrá realizar las siguientes acciones:

Solicitar pronto el establecimiento del servicio de vigilancia privada dentro de la empresa, para el resguardo de los bienes que en ella existan y que, como hemos mencionado anteriormente, integran parte de su responsabilidad solidaria de este interventor.

Solicitar en forma inmediata que la oficina para cobros realice la extracción de todos los bienes de la negociación, que debido a estas irregularidades se presume se encuentran en riesgo de ser utilizados de forma inadecuada o en el peor de los casos, de ser desaparecidos.

Solicitar a la oficina de cobros el cese de la intervención a la caja y la convierta en una nueva intervención, pero esta vez a la administración.

Y además, las que estime necesarias para proteger dichos intereses, dando cuenta de los pormenores acontecidos a la oficina ejecutora, la que podrá ratificar o modificar dichas medidas.

Cese de la intervención con cargo a la caja, convirtiéndose en intervención a la administración.

Si las medidas que el interventor dictara dentro de su gestión, por alguna causa, no fueran acatadas por la empresa intervenida, o si la actitud de ésta, se convirtiera en una rotunda negativa a aceptar este procedimiento o a proporcionar los elementos necesarios para la realización de esta intervención, entonces sustentado en los informes del interventor al respecto y de acuerdo al artículo 165 del código, donde se establece que la oficina ejecutora una vez conocedora de estos pormenores, ordenará que cese la intervención con cargo a la caja y se convierta entonces con cargo a la administración, o bien se proceda a iniciar el trámite de enajenar la negociación, a través del procedimiento de remate tal y como lo establece el manual de control interno del instituto y demás disposiciones aplicables para este fin.

Facultades del interventor administrador.

Una vez que ha transcurrido en una intervención con cargo a la caja, por lo menos tres meses después de su designación, o más y no haya sido posible recuperar por lo menos el 24% del importe de los créditos por los que fue instaurado este procedimiento, entonces la oficina para cobros cambiara esta intervención a la caja, en una a la administrador, otorgándole facultades de acuerdo a lo que se establece en el artículo 166 del código tales como: todas las facultades que normalmente correspondan a la administración de la sociedad, así como plenos poderes con las facultades que requieran cláusula especial conforme a la ley, para ejercer actos de dominio y de administración, para pleitos y cobranzas, para otorgar o suscribir títulos de crédito, para presentar denuncias y querellas, desistir de estas últimas, previo acuerdo de la oficina ejecutora, así como para otorgar los poderes generales o especiales que juzgue convenientes, revocar y otorgar los poderes generales o especiales que juzgue convenientes, revocar los otorgados por la sociedad intervenida y los que él mismo hubiere conferido, es decir, este profesionista tendrá el control casi total de la negociación, sin embargo en su actuar práctico deberá tenerse especial cuidado en no dejar a la empresa en total estado de indefensión, es decir, quitar todas las facultades legales y de poder a todas y cada una de las personas que integran la sociedad, no pudiendo defenderse entonces, por ninguna vía legal al no tener esta facultad y derecho, no podría oponerse a cualquier acción legal instaurada por el interventor o cualquier otra autoridad, y esto como es de entenderse, podría reconocerse como una actuación punible hasta con prisión, por lo tanto, y a pesar de que el reglamento interno del instituto que refiere específicamente a esta revocación de poderes indica que el interventor podrá

revocar todos los poderes, deberá observar en la práctica real que en esta acción legal tendrá que hacerse una excepción en dicha revocación, debiendo reservar esta acción legal a la representación del “comisario” de la intervenida, así será éste, quien podrá velar por los derechos y defensa de la negociación, desapareciendo la posibilidad de impugnar la actuación unilateral del interventor e incluso evitar demanda por parte de los accionistas en cuanto a daños a sus posesiones.

El numeral mencionado hace referencia también, a que el interventor administrador, no quedará supeditado en su actuación al consejo de administración, asamblea de accionistas, socios o partícipes y que tratándose de negociaciones que no constituyan una sociedad el interventor administrador tendrá entonces todas las facultades de dueño para la conservación y buena marcha del negocio, por tal motivo este aspecto en la mayor de las veces, ocasiona un sin fin de actitudes negativas por parte de los dueños de las negociaciones intervenidas, ya que al tomarse realmente control de la negociación, inmediatamente procederán acciones como la de no autorizar gastos que representan una satisfacción y beneficio personal muy alejadas de las necesidades propias del negocio, de igual manera este interventor podrá intervenir las cuentas bancarias existentes de la negociación para su directo control y manejo, en caso de no existir éstas, se procederá a que todos los gastos sean controlados a través de la apertura de una sola cuenta bancaria en alguna institución de crédito por medio de la cual esta intervención previo registro de su firma, dictará la aplicación de las cantidades prioritarias para la buena marcha del negocio, también es factible que este interventor solicite la corroboración de los activos de la empresa, en especial de los vehículos que estén en proceso de liquidación o que se hayan comprado a nombre de la empresa y que

se tengan asignados a personas ajenas a los fines del negocio o de la empresa y prevalecer la obligación de que estos activos sean retornados o entregados de inmediato con ayuda de las autoridades al lugar que pertenecen, es decir al negocio.

De acuerdo a la experiencia que se ha presentado en la práctica diaria, muchas de las veces el patrón o dueño, al sentir esta presión puede incluso responder con violencia en contra de las personas encargadas de ejecutar esta orden, de igual forma en contra del propio interventor.

Las obligaciones del interventor administrador.

Por lo que hace a las obligaciones del interventor administrador, éstas a decir verdad, son mencionadas únicamente en forma muy general en el Código Fiscal de la Federación específicamente citadas en el artículo 167, mencionando sólo que el interventor deberá rendir cuentas mensuales comprobadas a la oficina ejecutora, de igual manera se hace alusión que este interventor deberá recaudar el 10% de las ventas o ingresos diarios en la negociación y entregar el importe en la caja de la oficina ejecutora a medida que se efectúe la recaudación.

Es indicado en esta norma, que el interventor administrador no podrá enajenar los bienes del activo fijo de la empresa intervenida, y que al inicio de la gestión de intervención, se deberá presentar a la oficina para cobros un inventario de los bienes existentes en la negociación intervenida.

Cuando se den los supuestos que propicien la enajenación de la negociación intervenida que refiere el artículo 172 del mismo código antes citado, se procederá a iniciar la tramitación referente al “remate de negociaciones” de conformidad con lo

dispuesto en la sección IV del capítulo III del título V del mismo Código Fiscal de la Federación.

El nombramiento del interventor administrador y el embargo a la Negociación en el Registro público de la Propiedad y del Comercio.

Una vez acordada y notificada legalmente la diligencia del nombramiento de interventor administrador a la compañía, deberá registrarse de manera expedita, el embargo de la negociación intervenida así, como del propio nombramiento de intervención, en la dependencia pública denominada “ Registro Público de la Propiedad y del Comercio”, tales registros según lo menciona el reglamento interno de la oficina para cobros del IMSS, deberán realizarse por el propio interventor, es importante resaltar que este trámite debe ser inmediato, debido a que en la mayoría de los casos, las negociaciones intervenidas, por medio de sus representantes podrían interponer medio de defensa o impugnar el nombramiento de intervención, evitando este registro ante la dependencia pública correspondiente, aclarando que dicho trámite se encuentra legalmente fundado y motivado de acuerdo al numeral 168 del código, se debe aclarar que las erogaciones de las cantidades que se paguen por tales registros, serán aportadas por el instituto momentáneamente, a considerar que estos importes de acuerdo a la circunscripción territorial a que pertenezca el domicilio fiscal de la negociación, presentan en la práctica, una variación significativa de los montos por este registro de una entidad federativa y otra.

Una vez que la negociación intervenida inicia la liquidación de sus adeudos con el instituto, corresponde, hacer el cobro y la aplicación de estos gastos de registros, teniendo la intervenida la obligación legal de cubrirlos, debido a que éstos forman parte

de los gastos de ejecución, los cuales constituyeron una erogación anticipada efectuada para lograr los fines recaudatorios.

La asamblea y el interventor administrador.

En lo relacionado con la relación que debe manejarse entre la asamblea y el interventor administrador, sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 166 del Código Fiscal de la Federación, la asamblea y administración de la sociedad podrán continuar reuniéndose regularmente para conocer de los asuntos que les competen y con motivo de enterarse de los informes que formule el interventor administrador sobre el funcionamiento y las operaciones de la negociación, así como para opinar sobre las acciones realizadas y las que se sometan a su consideración. “El interventor podrá convocar a asamblea de accionistas, socios o partícipes y citar a la administración de la sociedad con los propósitos que considere necesarios o convenientes.”(Código Fiscal de la Federación, 2009).

Negociación ya intervenida por otra autoridad.

En el supuesto de que una negociación se pretenda intervenir por alguna autoridad y ya lo estuviera por mandato de otra, se atenderá entonces a lo dispuesto en el artículo 170 del código en mención, que alude que no obstante la primer intervención se realizará la otra, para nombrar al otro interventor, quien podrá ejercer las acciones propias de su nombramiento, esta nueva designación o cambio de alguno, se hará del conocimiento de las autoridades que ordenaron las anteriores o posteriores intervenciones, de esta manera se llegará a común acuerdo entre las diferentes autoridades para lograr la cordialidad y el trabajo entre los distintos interventores nombrados en una misma empresa, y dependerá de los acuerdos que se logren entre estas

autoridades (SAT, INFONAVIT, IMSS, etc.) para que únicamente uno de ellos, lleve el control de la negociación y sea responsable de efectuar la recaudación para cada dependencia interventora, responsabilizándose este, del pago de los adeudos que tiene contraídos la empresa con las diferentes autoridades.

Se debe considerar que ante una controversia en la preferencia del cobro que pudiera promover una intervención, existirá preferentemente el derecho para el Instituto, de acuerdo al artículo 148 del multicitado Código siguiendo el orden en el que se deberán cubrir los créditos fiscales omitidos, considerando siempre en primer lugar los gastos de ejecución, posteriormente los que corresponden a las aportaciones de seguridad social, posterior a éstos se cubrirán en el mismo orden los conceptos de otras dependencias concurrentes.

Facultad de la autoridad para enajenar la negociación intervenida.

La decisión para enajenar una negociación requiere de un estudio, análisis concienzudo y justificación, ya que cualquier error llevará a las autoridades fiscales a enfrentar demandas por daños al patrimonio de los accionistas, de este concepto en particular se ocupa lo establecido en el artículo 172 de nuestro Código Fiscal Federal ya que menciona que se podrá proceder a la enajenación de la negociación intervenida cuando lo recaudado en tres meses no alcance a cubrir por lo menos el 24% del crédito fiscal, salvo que se trate de negociaciones que obtengan sus ingresos en un determinado período del año, en cuyo caso el por ciento será el que corresponda al número de meses transcurridos a razón del 8% mensual y siempre que lo recaudado no alcance para cubrir el por ciento del crédito que resulte, por lo que refiere a la actuación del interventor éste deberá reportar por medio de sus informes, la recaudación efectuada en el período,

indicando cantidades y conceptos de la misma y de esta forma la oficina para cobros puede valorar junto con este profesional, las posibilidades reales de recuperación del adeudo existente.

¿En qué momento se levanta la intervención?

El fin que persigue la intervención de una negociación, a saber, es la recuperación de los adeudos omitidos, por tanto, una vez satisfecho este adeudo, se procederá la oficina para cobros de manera inmediata a la realización del acuerdo donde se dicta la revocación y cese del nombramiento que dio origen a la intervención, lo cual significa que ésta terminará “cuando el crédito fiscal se hubiera satisfecho”, o cuando de conformidad con el Código Fiscal de la Federación por lo que respecta al remate de la negociación y este ya se hubiese realizado, entonces, una vez analizadas y ya extinguidas las alternativas de solución para la liquidación del adeudo con el instituto, la oficina ejecutora comunicará el hecho al registro público correspondiente para que se cancele la inscripción respectiva, ya que así lo estipula el artículo 171 del Código Fiscal de la Federación.

Sanciones a los interventores.

La actuación del profesional designado como interventor en una entidad económica, debe seguir lineamientos de legalidad y ética profesional en su actuar, en caso de faltas a ello, este deberá responder por sus actuaciones conforme indica la ley.

Una de estas situaciones a saber, reiterada en la práctica, se puede originar al caer en el supuesto de depositarios infieles y ser castigados con prisión de tres meses y hasta

nueve años de acuerdo con lo estipulado en el artículo 112 del Código Fiscal de la Federación.

Entonces, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el título IV y en el artículo 108 "De las responsabilidades de los servidores públicos" subraya que para los efectos de las responsabilidades a que alude esta ley, se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios y empleados y en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública federal o en el Distrito Federal, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

Luego, con fundamento en el artículo 109 de esta ley suprema, es publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de diciembre de 1982, una denominada La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, por medio de la cual se establecen los lineamientos, preceptos y sanciones aplicables a las conductas de los funcionarios, así como sus responsabilidades derivadas de una mala conducción en el desempeño de sus funciones.

Es lógico y necesario que este profesionista deba tener presente y conocer a fondo los preceptos que vierte esta ley de responsabilidades, desde el inicio de su función hasta el fin de ésta, pues de no observar lo establecido en esta normatividad, no sólo dañará su persona, su reputación y su profesión, si no que, puede incluso dañarse la imagen de la institución que lo hubiera contratado.

Así son sujetos de esta ley, los servidores públicos mencionados en el párrafo primero y tercero del artículo 108 constitucional, y todas aquellas personas que manejen o apliquen recursos económicos federales.

Las autoridades competentes, para la aplicación de lo vertido en esta Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, serán las que se indican en el numeral tercero de ésta misma, sin embargo en muchas de las veces este interventor tendrá que enfrentar no sólo las dependencias encargadas de vigilar y hacer cumplir la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, sino que deberá enfrentar cualquier clase de dependencia, derivado de que, en cuantiosas ocasiones el patrón o representante de la empresa se vale de toda clase de demandas, denuncias y querellas para defenderse de la autoridad, o distraerla con quejas que aunque en gran número son injustificadas e inciertas, sí acarrear por lo regular un proceso de aclaración o duda institucional en cuanto al actuar del profesionista en mención y por ende atrasan el proceso vertido.

Por lo que refiere al punto anterior es evidente que una vez efectuado cualquier tipo de denuncia el interventor estará en la obligación de atender las diligencias al respecto, pudiendo llevarlo este ejercicio de sus facultades a resolver cuestionamientos ante:

- 1 La Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
- 2 Los demás órganos jurisdiccionales que determinen las leyes.

Respecto a las responsabilidades administrativas que pudiera ser objeto el interventor deberá tener muy en cuenta lo expreso en el artículo 47 de la ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos en donde se hace referencia a la

responsabilidad administrativa de los servidores públicos referida en el artículo 2 de esta misma ley:

“Todo servidor público tendrá las obligaciones de salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento y las sanciones que correspondan, sin perjuicio de sus derechos laborales, así como de las formas específicas que al respecto rijan en el servicio de las fuerzas armadas.”

El interventor deberá formular y ejecutar legalmente, en su caso, los planes programas y presupuestos correspondientes a su competencia y cumplir las leyes y otras normas que determinen el manejo de recursos económicos públicos.

Adicionalmente el interventor deberá custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, conserve bajo su cuidado a la que tenga acceso, impidiendo o evitando el uso, la sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización indebida.

Adicional a estos conceptos se debe aclarar que este profesionista en el desempeño de sus funciones deberá observar una buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de ésta.

Haciendo referencia a la relación laboral de este profesionista , es inevitable hacer los siguientes apuntes, que este profesional al ser designado como interventor es nombrado como un tercero particular, que desempeñará un encargo depositado en su persona por un tiempo determinado, no es contratado por el instituto ya que nunca existe intermediación por escrito de dicho acto denominado contrato, éste entonces, no tiene el carácter de ser parte del personal del propio instituto , pues la relación laboral se concreta bajo la modalidad de prestación de servicios como profesional independiente.

Tal y como se ha mencionado el interventor tendrá la obligación de reportar directamente al jefe de la oficina para cobros, en cuanto a su posición dentro de la empresa, luego entonces si su autoridad se encuentra por arriba del consejo de administración, este deberá observar las debidas reglas de trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad, con el personal operativo, así como con los accionistas, situaciones que a decir verdad siempre estarán plagadas de posibles insinuaciones, solicitudes, y hasta de sobornos, es entonces en este actuar, que el profesionista designado deberá demostrar su honestidad, misma cualidad por demás observada para efectos de su designación.

Como se ha mencionado, el medio de comunicación entre el interventor y la autoridad que lo designa siempre deberá ser el escrito, si hubiere alguna instrucción verbal, éste deberá encausarse de modo formal.

Es muy importante que el interventor sea precavido al ejercer las funciones del cargo o comisión para el cual se le designó, una vez emitido el cese o terminación de una intervención.

El artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, alude que el servidor público no podrá intervenir en cualquier forma, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga un interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquellos de los que pueda resultar algún beneficio para él, su cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado por afinidad o civiles, o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen o vayan formando parte.

De igual forma el mismo artículo 47 del citado ordenamiento, menciona que el servidor público motivo de este estudio, no deberá, durante el ejercicio de sus funciones, solicitar, aceptar o recibir por sí o por interpósita persona, dinero, objetos mediante la enajenación a su favor en precio notoriamente inferior al que el bien de que se trate y que tenga en el mercado ordinario, o cualquier donación, empleo, cargo o comisión para sí.

Dentro del artículo 48 de la misma ley se entenderá que es la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, quien prevé las sanciones por falta administrativa y estas consisten en:

- a) *“Apercibimiento público o privado*
- b) *Amonestación privada o pública*
- c) *Suspensión*
- d) *Destitución del puesto*
- e) *Sanción Económica*
- f) *Inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público.”*

Si el servidor público responsable confesare su responsabilidad por el incumplimiento de las obligaciones a que hace referencia la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, se procederá de inmediato a dictar resolución, en el caso de que se acepte la plena validez probatoria y la confesión, se impondrá al interesado dos tercios de la sanción aplicable, si es de naturaleza económica, pero en lo que respecta a la indemnización está, en todo caso, deberá ser aplicable para cubrir los daños y perjuicios causados, y siempre deberá restituirse cualquier bien o producto que se

hubiese percibido con motivo de la infracción. Quedará a juicio de quien resuelve disponer o no la suspensión, separación o inhabilitación ya que es lo que argumenta el artículo 76 de la propia ley que nos ocupa.

Para el cumplimiento de las atribuciones que les confiere la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos básicamente en el artículo 77, la secretaria y el superior jerárquico podrán emplear los siguientes medios de apremio:

- a) Sanción económica de hasta veinte veces el salario mínimo diario vigente en el Distrito Federal y,
- b) Auxilio de la fuerza pública.

Si existe resistencia al mandato legítimo de la autoridad, se estará a lo que prevenga la legislación penal.

“Se establece como delitos contra la administración de justicia cometidos por servidores públicos:

- a) Conocer de negocios para los cuales están legalmente impedidos o abstenerse de conocer los que corresponda sin tener impedimento legal.
- b) Admitir o nombrar un depositario o entregar a éste bienes secuestrados, sin el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.
- c) Ejecutar actos o incurrir en omisiones que produzcan un daño o concedan a alguien una ventaja indebida.

A quien cometa alguno de los delitos antes señalados, se le aplicará prisión de tres meses a tres años, de treinta a ciento ochenta días de multa”, encontrándose excepciones al respecto en las fracciones VIII, XV, XVI, XVIII, XIV, XX, Y XI del

artículo 288 del Código Penal para el Estado de Querétaro, que se sancionaran con prisión de uno a seis años y de sesenta a trescientos días de multa, de acuerdo al artículo 289 del referido código.

Es conveniente mencionar, que dentro del Código Civil, particularmente en los artículos del 1882 al 1895 se establece la forma en la que se sanciona el enriquecimiento ilegítimo.

En materia de Código Penal Federal se puede hacer referencia a los artículos del 212 al 224 donde se encuentran plasmados los delitos cometidos por servidores públicos.

Por ende, tal y como se ha anotado anteriormente, la figura de interventor por la naturaleza de su trabajo, obligaciones y facultades será siempre un actor de mucho susceptible para colocarlo en supuestos de cualquier riesgo, debiendo responder de conformidad con el marco legal antes mencionado.

En este capítulo se han plasmado en forma por demás general, los fundamentos, facultades, y obligaciones de la gestión de una intervención, las bases del desarrollo de este trabajo, y los entornos jurídicos, legales y sancionables de su actuar, así como la relación con la autoridad que le enviste legalmente de ese encargo, se han resaltado los pormenores de su labor cotidiana y de la responsabilidad inherente en un cargo de esta especie, connotando la naturaleza tan especial que reviste este tipo de actuación.

4. ESTUDIO DEL CASO EN LA OFICINA 2303 DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL EN SAN JUAN DEL RÍO, QRO.

4.1. Introducción a la Oficina para Cobros 2303 de la Subdelegación del IMSS San Juan del Río, Qro.

La Oficina para Cobros 2303, de la Subdelegación en San Juan del Río, Qro. del Instituto Mexicano del Seguro Social, es una de las oficinas que más circunscripción territorial tienen, en la Delegación Querétaro, encontrándose en la escala nacional como unas de las más importantes en materia recaudatoria, luego entonces esta cercanía a las zonas de desarrollo industrial han ponderado a esta dependencia en una subdelegación con muchos afiliados patronales y asegurados, dentro de los cuales, como es de entenderse no todos cubren sus obligaciones sociales oportunamente. Esta Oficina actualmente cuenta con un total de 3254 contribuyentes activos como patrones, con 59 000 cotizantes, es una subdelegación del tipo B, estructuralmente hablando solo cuenta con dos departamentos, dado el tipo de subdelegación: afiliación y cobranza.

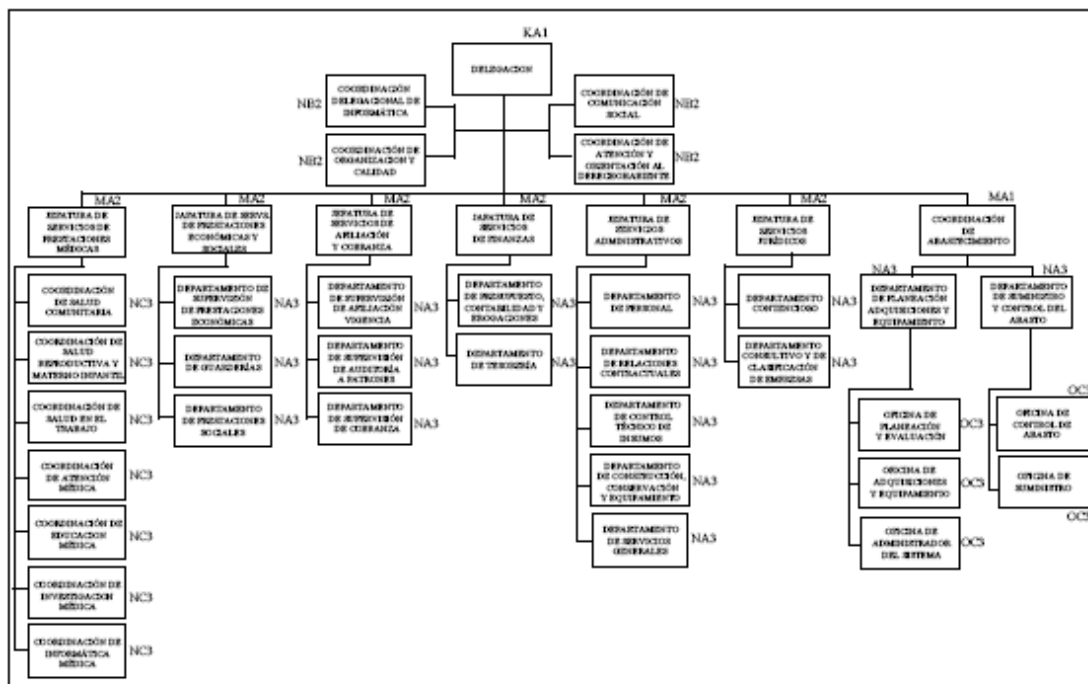
El departamento de cobranza se divide en 3 oficinas: de cobros, de registros y control de la cartera, de emisión y pago oportuno, en el departamento de cobranza trabajan aproximadamente 33 personas.

Dentro de esta oficina, uno de los departamentos clave para lograr la sustentabilidad y logro recaudatorio a corto, mediano y largo plazo es el Departamento de Cobros, liderado por la jefatura de esta área, este departamento de servicio está soportado actualmente por sub-áreas internas:

- Notificación y Embargo: Cuenta con 15 ejecutores, y 4 empleados.

- Grandes Contribuyentes: Opera con 2 empleados.
- Afiliación: integrado por 6 empleados.
- Departamento de Cobro coactivo e Interventoría: 4 interventores y 2 empleados.

Estructura de las Delegaciones Tipo B ⁽¹⁾



(1) Delegaciones Tipo B:

- | | | |
|------------------------|---------------|--------------------|
| • Baja California. | • Guanajuato. | • Quintana Roo. |
| • Baja California Sur. | • Guerrero. | • San Luis Potosí. |
| • Chiapas. | • Hidalgo. | • Sonora. |
| • Chihuahua. | • Morelos. | • Tamaulipas. |
| • Coahuila. | • Oaxaca. | • Yucatán. |
| • Durango. | • Querétaro. | |

Figura 4.1. Organigrama de Delegación Tipo B. Fuente: Elaboración propia a partir datos IMSS (2009).

La oficina de cobros fue creciendo año tras año en las diferentes áreas que para efectos de una recaudación eficiente fueron necesarias, aunado a ello se implemento la gestión para cambiar a una cultura de mayor eficiencia y servicio a el personal de esta dependencia por lo que hace a los procesos técnicos, administrativos y humano-sociales, siendo estos los que fomentan el trabajo en equipo, la participación, colaboración y el compromiso de todo el personal, no obstante es importante aclarar que para fines de este proyecto, se explicará porque esta gestión de intervención ayuda en mucho a el logro financiero de los objetivos primordiales de la Institución Social.

Por medio del alto desempeño se ha logrado la implementación de procedimientos expeditos que estimulan, fomentan y desarrollan el crecimiento de esta labor recaudatoria, en la búsqueda de la Mejora Continua.

La Subdelegación en San Juan del Rio y específicamente en la Oficina para cobros 2303 se tuvo la visión de apoyar esta fase del procedimiento coactivo promoviendo la iniciativa, la innovación y creatividad, lo cual permite el mejor desempeño del profesionista a cargo con lo cual se incrementa su responsabilidad y liderazgo en la toma de decisiones.

4.2. Situación de la organización

En un escenario mundial como el actual, provocado por la globalización de la economía, las organizaciones se han visto obligadas a implementar cambios profundos en los modelos de gestión de sus procesos, dado que estos presentaban fuertes áreas de oportunidad en la administración de sus recursos intangibles y específicamente en las herramientas que por ley le confieren a una dependencia de esta naturaleza. La intervención fiscal que ahora es considerada como uno de los procesos clave para la

recuperación de los adeudos de los patrones morosos, fue una de las gestiones que tuvo que ser sujeta a fuertes cambios, puesto que, desde finales de la década pasada, se había venido arrastrando una imagen de ser un proceso que lesionaba los intereses de las negociaciones esta cultura era muy tradicional basada muchas veces en ideas de desconocimiento del proceso, donde incluso a este procedimiento se le consideraba un mal necesario. No obstante la creciente necesidad de incrementar la recaudación de cuotas obrero patronales y créditos fiscales y sanear esa parte financiera de la autoridad, obligó a esta a cambiar este tipo de cultura, reconociendo que en la actualidad se requieren nuevos enfoques de gestión de la propia potestad o autoridad, así como de la misma administración de sus recursos para hacerle frente a la labor conferida por el estado, esto para garantizar una seguridad social en función de una mejora la calidad de vida para los derechohabientes.

En la jefatura de Notificación y Cobro Coactivo en San Juan del Rio, Qro. es fundamental lograr una alta continuidad operativa del proceso de recaudación de los créditos fiscales que se han dejado de pagar en tiempo por las empresas, entendido que esto es lo que permitirá cumplir con los planes estratégicos del IMSS y así satisfacer las expectativas de los asegurados.

Actualmente se ha estado teniendo problemas respecto a la recuperación de cuotas obrero patronal en tiempo y forma, dado que la recaudación ha estado por debajo de los estándares proyectados por las autoridades del Instituto. Haciendo precaria la situación financiera del ente social. Este fenómeno se recrudece sobre todo después de que muchos de los representantes de las negociaciones alegan que la situación de crisis por la que está pasando el país es cada vez peor, aunado a que no obtienen los beneficios

de un servicio de calidad. Esta situación aparte de ocasionar inconformidad en los patrones, también lo vierte en los asegurados, impactando negativamente en el entero de estas obligaciones que por ley deben de ser pagadas oportunamente. Una de las áreas fuertes de oportunidad que tiene la Oficina para Cobros es que no ha sido posible a la fecha capitalizar la experiencia del personal que tiene más experiencia en la actuación del proceso de intervención; mismos que puedan servir de instrucción y apoyo para el personal menos dotado y/o de nuevo ingreso. Es una realidad que el liderazgo gestionado en este renglón hasta el día de hoy no ha sido el más eficiente dado que los resultados están aún fuera de lo que se persigue, por lo cual se deben direccionar los esfuerzos en enfocar esta gestión para la aplicación de todas y cada una de las herramientas que tiene la autoridad.

Por otro lado, se tiene la imperiosa necesidad de gestionar una homologación en la política del procedimiento sustentándolo en un manual que aclare los pormenores a seguir en este trabajo, para que no se contrapongan al criterio de las personas y focalizando que los objetivos sean comunes, ya que esto unificará sus criterios e intereses al momento tanto de solicitar apoyo de la oficina para cobros, así como en el momento de hacer valer los mandatos de autoridad recaídos en los contribuyentes.

4.3. El Modelo de gestión del conocimiento y su aplicación en la intervención fiscal

La puesta en marcha de este modelo propuesto, contribuye en lograr la continuidad operativa de los procedimientos de recaudación con respecto a los créditos fiscales que es nuestro principal objetivo. Esta gestión coactiva, su proceso y sus procedimientos prácticos, además de la facilitación del ambiente de trabajo y del capital humano serán altamente beneficiados, así mismo se verán impactados las finanzas de la autoridad al

aplicar una herramienta eficaz y reducir la cartera vencida del IMSS. Este proceso contribuye al desarrollo de mejores interventores, mejores profesionistas, y mejora los indicadores en materia de seguridad social, entre otros aspectos.

En esta unidad recaudatoria en San Juan del Río, Qro., durante el desarrollo y ejecución del procedimiento en cuestión, se generan una gran cantidad de actividades, mismas que deben ser ejecutadas por los interventores, sin embargo, la información que generan dichas tareas difícilmente se administran de forma que se conozca que procedimiento fuera de lo que escasamente dicta los ordenamientos legales como lo es el Código Fiscal de la federación, entonces estas actuaciones necesitan forzosamente que se retroalimente el proceder en la práctica real de campo y plasmarlo en donde pueda ser fácilmente replicado para realizar actividades similares y que se puedan usar como una guía útil para otros integrantes del grupo de intervención. Lo anterior evita fallas en el proceso que en realidad lleven a cometer errores dado que con frecuencia el mismo trabajo se inicia de cero experiencias sin hacer sinergia con los casos similares ejecutados con éxito, desaprovechando así la experiencia del capital intelectual de la organización.

Conscientes que la información y el conocimiento se puede generar de parte tanto de los interventores de campo involucrados en las actividades propias de la recaudación, por los empleados y jefes a quien se les informa pormenorizadamente de los resultados del actuar de estos profesionales, y que por estadísticas propias de los procesos, así como por las metodologías y herramientas utilizadas por la autoridad, y dado que todo evoluciona constantemente, debido a la propia naturaleza de esta labor, es fundamental que dicho conocimiento sea retroalimentado al finalizar el trabajo donde se

pueda concentrar la experiencia completa de cada caso en el manual recomendado. En este apartado puede documentarse el procedimiento completo paso a paso, qué recursos se invirtieron, tiempo real en cada actividad, que herramientas fueron utilizadas, si hubo complicaciones, entre otras; de forma que para cada trabajo se tenga un procedimiento realizado por manos de una persona con más experiencia. Una de las razones por las que no lo hacen es debido al exceso de trabajo en cada mesa o escritorio de esta oficina gubernamental, esperando con este trabajo orientar en el sentido de convencer sobre los beneficios que este modelo traería para todo el equipo de trabajo en esta área en específico.

El esta Subdelegación del IMSS, existe un diferencial considerable entre los conocimientos tácitos de cada integrante del equipo, no obstante que se tiene planes de capacitación estructurados de acuerdo a una detección de necesidades. Esto es debido a que hay personal de nuevo ingreso, sin obviar que aunque la capacitación teórica se les da por igual, el trabajo de campo real sólo recae en manos de unos cuantos; (los de mayor confianza del líder). El problema es que ante la ausencia de los expertos y presencia de contratiempos se generan problemas serios dado que las intervenciones se vuelven de baja calidad, y conlleva muchas veces que el deudor posponga sus enteros o más aun que encuentre motivos para no someterse a la intervención o ya de plano evadir la acción legal, por consiguiente se incrementa la improductividad debido a que éstos trabajadores no tienen la habilidad requerida para poder realizar una diligencia en condiciones confiables en términos legales y de operación lo más rápido posible.

Kotter (2004), focaliza que a lo largo de la historia el liderazgo ha sido siempre escaso, pero no puede seguir así porque es claro que el ambiente tan cambiante y

competitivo que vamos a encontrar en el siglo XXI, exigirá cada vez más liderazgo de parte de los responsables de la prosperidad de las empresas. Sin esa clase de liderazgo, las organizaciones se estancan, se extravían y finalmente sufren las consecuencias. En base a estadísticas realizadas se conoce que la mayoría de las organizaciones carecen hoy de la conducción o liderazgo que requieren, los datos arrojan porcentajes muy altos del orden de 200 a 400%, tanto en posiciones jerárquicas altas y bajas. Estos datos no quieren decir que quienes ocupan tales posiciones sean personas sin energía o sin talento, sino todo lo contrario, es gente laboriosa, brillante con experiencia, algunas realmente extraordinarias y casi todos tratando de hacer lo que consideran correcto. El problema es que realmente muy pocos pueden brindar el liderazgo que cada día hace más falta en el mundo de los negocios, en el gobierno y en todas partes.

Para lograr capitalizar la experiencia y el conocimiento del personal de intervención, es necesario que durante la fase de la misma se den equipos críticos y se connoten los trabajos relevantes, se asegure que se proporcione un desarrollo tipo “shadow training” (entrenamiento tipo espejo o sombra, por observación y luego repetición), donde se combina personal con experiencia y gente en proceso de capacitación, con lo cual el conocimiento empírico se potencializa. Bajo esta tendencia se asegura que desde la primera fase el grupo de mantenimiento adquiere conocimiento acerca de su aplicación, de los roles, capacidades del equipo, debilidades y fortalezas de la estructura del Procedimiento Administrativo de Ejecución, entre otros. Debido a la múltiple variabilidad y constante evolución de la fuente práctica de donde emana dicho conocimiento los integrantes del equipo están obligados a capitalizarlo, replicarlo y finalmente optimizarlo.

Durante el proceso enseñanza del proceder de una intervención, el líder con experiencia bajo ninguna circunstancia debe descuidar la motivación de sus colaboradores, él es responsable de ejercer la mejor enseñanza, motivando a la gente a observar la legalidad del proceso y su diligenciación correcta.

Es lamentable que este proceso sea tan complicado por la estructura de su naturaleza, por la administración de los controles internos de la autoridad evitando muchas veces, que el proceso sea más expedito. Una vez que se da el proceso de involucramiento del equipo de trabajo, se pueden descubrir como los sistemas actuales se encuentran cargados de ineficiencias y pérdidas de tiempo, por lo cual en cuanto se adopte la nueva forma propuesta de trabajar entrenamiento Shadow Training, con una alta participación, contribuirá de forma significativa en reducción de costo, con un incremento en la continuidad operativa, así como en el desarrollo del personal y mejora recaudatoria.

4.3.1. Conocimiento tácito

Desafortunadamente el capital intelectual que posee un individuo no puede asegurarse con alguna póliza de seguro, como es sabido cada individuo que interrumpe sus funciones o actividades, temporal o definitivamente en cualquier empresa, suele llevarse su capital intelectual a casa, especialmente cuando se trata de conocimiento proveniente de la experiencia.

Para Manso (2003), el conocimiento tácito es una información en estado consciente que procede de un repertorio no consciente implícito, difícil de saber cómo es, porque se desconoce su organización interna. El conocimiento se encuentra formando por bloques, mismos que no son una secuencia de información que pudieran detallarse

en un listado, sino sistemas asimilativos que compilan mucha información. El conocimiento tácito funciona como un gigantesco sistema anticipador y cuando este es objeto de atención y aprecio, por parte de estrategias militares, políticos y de empresas, resulta una importante fuente de creación de pensamiento estratégico necesario para la toma de decisiones estratégicas.

En el año 2004, Giner describe que el conocimiento tácito o implícito, está más relacionado con el talento que toda persona lleva dentro, el cual le confiere una particular capacidad para realizar un determinado tipo de actividades y no la hace apta para otro tipo. Es el conocimiento que tiene que ver con la particular forma que cada persona enfrenta y resuelve sus problemas y necesidades. Así mismo, está ligado a las habilidades y destrezas especialmente aptas para unas determinadas actividades. La formación puede perfeccionar este tipo de conocimiento, pero no necesariamente está en su origen y la socialización es clave para provocar una gestión y transferencia del individuo al grupo.

De acuerdo a las definiciones anteriores sobre conocimiento tácito, este se conceptualiza como aquél conocimiento que permanece en un nivel inconsciente, se encuentra desarticulado y difícil de comunicar, el cual generalmente se implementa y ejecuta de una manera mecánica-práctica casi sin darse cuenta, el individuo, de su ejecución (saber lo que se tiene, pero sin darse cuenta que se está utilizando, al ejecutar y poner en práctica, simplemente, de una manera natural). Por ejemplo; los conocimientos y habilidades que poseen los empleados y que conducen a la pericia profesional, así como las teorías y experiencia individual, soluciones creativas, entre

otras. Esto no es cuestión de escribir un “checklist”; esto es mucho más complejo, aquí se requiere de lo que en la industria se llama “olfato”, lo cual sólo lo da la experiencia.

Para poder capitalizar las habilidades y destrezas particulares óptimas de una persona a tal grado que se contagie y transfiera a otros, dado que es una tarea muy difícil seguramente se necesitará ayuda externa para poder sacarlo a la superficie y hacerlo explícito. La experiencia ha mostrado que una forma que puede contribuir eficazmente a transferir el conocimiento es por medio de la observación, asimilación y la imitación. Pese a la dificultad para extraer el conocimiento tácito las organizaciones deben darse a la tarea de transformar lo tácito en explícito, pues este es considerado como el más valioso, y generalmente es el que otorga un valor agregado al trabajador intelectual y la empresa orientada al conocimiento.

4.3.2. Conocimiento explícito

La creación de conocimiento tiene que estar conducida por la aspiración estratégica de la organización, las organizaciones requieren procesar su información basadas en sus estrategias de empoderamiento y formación de equipo de trabajo para el desarrollo de productos nuevos, administración de la calidad total y elaboración de alianzas estratégicas. Cada una de esas prácticas ha demostrado que facilita la comunicación, la integración y la transformación del conocimiento explícito dentro de la empresa.

De acuerdo a Belly (2008), el conocimiento explícito es el que se está consciente de que se tiene y se está plenamente consciente cuando se ejecuta, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión.

El conocimiento explícito es aquél que ya ha sido formalizado, transferido a algún tipo de soporte objeto del conocimiento. Al haberse exteriorizado y estar plasmado en algún tipo de documento, la tecnología de información del conocimiento son particularmente adecuadas para recogerlo, organizarlo, distribuirlo y guardarlo, (Giner, 2004).

Tomando como referencia las definiciones anteriores desde nuestra perspectiva el conocimiento explícito es aquel que se puede transferir fácilmente, se enseña mediante la instrucción y la práctica, este puede quedar por escrito en cualquier soporte, de forma tal que cualquier otro integrante del equipo o externo con objetivos comunes con solo leerlo y aplicarlo pueda aprenderlo sin mayor dificultad. Lo relevante de esta transferencia y reproducción de conocimiento es que se hace en muchas ocasiones con un costo marginal cero a través de redes de comunicación.

Las organizaciones deben trabajar para llegar al nivel de tener explícitos las experiencias, dado que esta situación es más cómoda para que el capital humano y la organización le saquen mayor beneficio. Una vez que se logre poner en blanco y negro, se puede potenciar estableciendo manuales de procedimientos, rutinas de mantenimiento, maneras de proceder, cursos de capacitación, seminarios, entre otros.

4.4. Descripción del modelo de gestión para la herramienta financiera denominada intervención fiscal

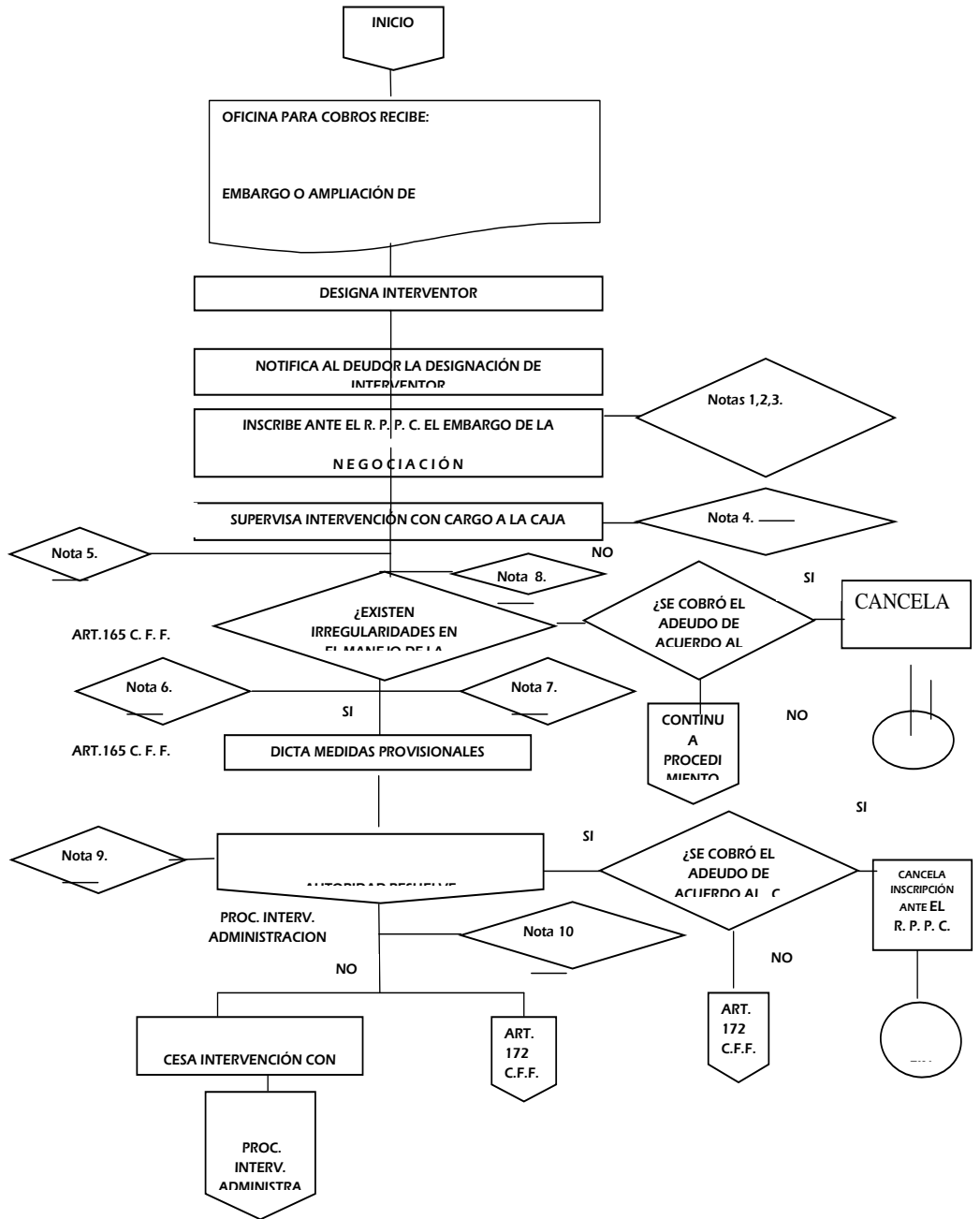


Figura 4.2. Modelo del proceso de intervención con cargo a la caja. Fuente: Elaboración propia.

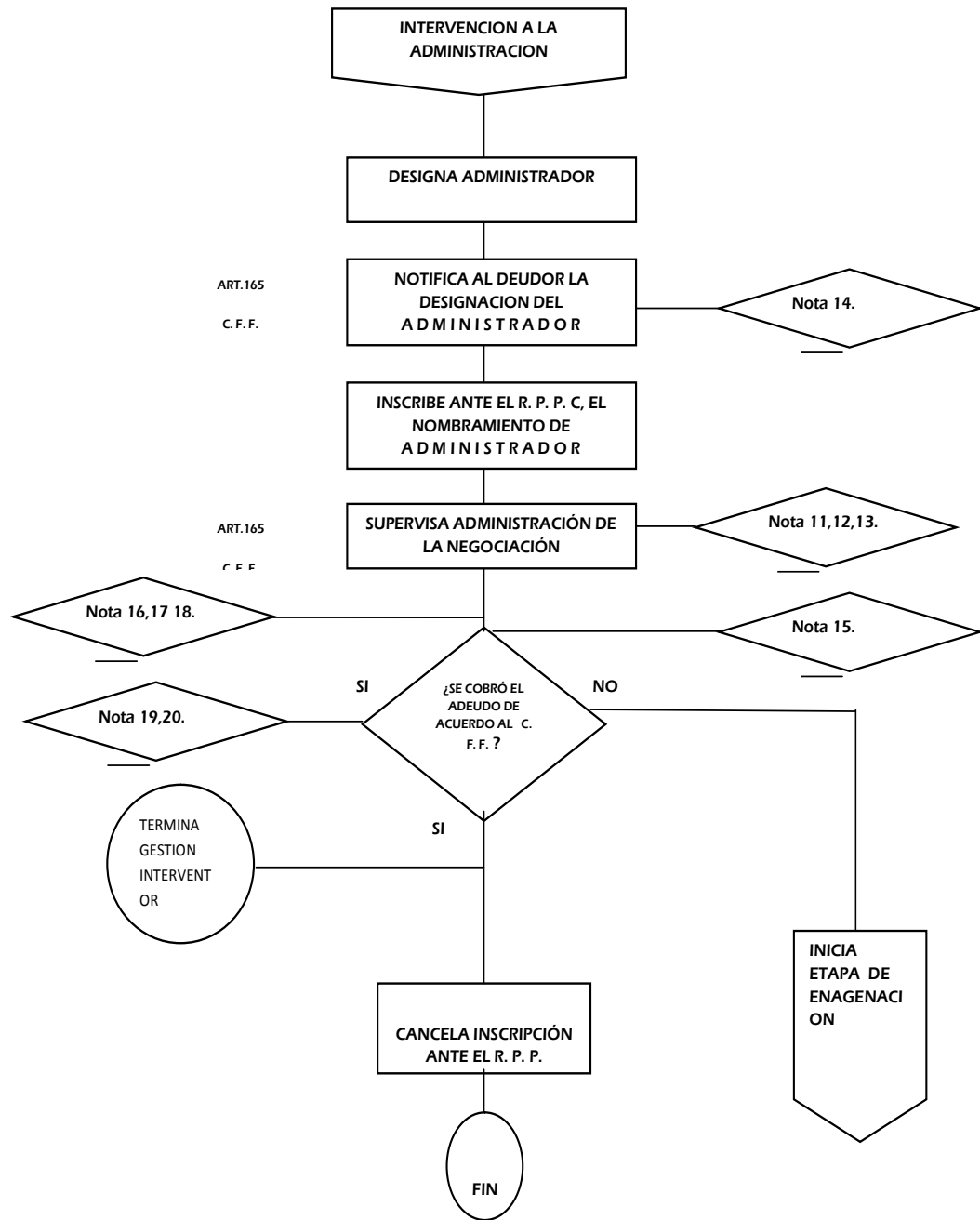


Figura 4.3. Modelo del proceso intervención de administraciones. Fuente: Elaboración propia.

En los capítulos anteriores, se ha hecho mención en repetidas ocasiones del trámite de registro tanto del embargo de la negociación, como del nombramiento de interventor ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, tal actuación obedece a la regulación que para este efecto dicta el artículo 168 del Código Fiscal de la Federación, es de mencionar que, por lo que respecta a este registro enunciado dentro del procedimiento para el trámite y control de embargos a la negociación, se menciona como responsable a la oficina para cobros en cuanto a realizar las siguientes actividades:

Entrega al interventor designado el original de “acuerdo de nombramiento de interventor con cargo a caja” por medio de formato COFI-08,

Original y copia de “solicitud de inscripción de embargo” formato COFI-05, y en su caso:

El documento oficial solicitado por la autoridad local o federal,

Recaba acuse de recibo en copia y

Entrega el importe correspondiente al pago de los derechos de la inscripción del embargo.

Nota 1: Por lo mencionado anteriormente y de acuerdo con las experiencias practicadas para este propósito, es de advertir que la tramitación anterior en contexto suena fácil, sin embargo, se dejan de considerar varias circunstancias al respecto, por ejemplo podemos apuntar lo referente a que no se define con exactitud en este procedimiento, si el interventor es quien deberá realizar ambos registros o sólo el de su nombramiento, o si este dicho trámite sólo se concreta a la presentación del mismo y no la vigilancia de total cumplimiento, a saber, dicha situación presenta una controversia de

puntos de vista entre interventor y oficina para cobros, pues esta última siempre pretenderá que sea el profesionista quien esté al tanto de este asunto de inicio a fin, es importante recalcar que esta circunstancia no tendría mayor problema si cada registro fuese en la misma ciudad o localidad de la jurisdicción de cada oficina o dentro de la circunscripción territorial de la misma, sin embargo debido a la particularidad de cada empresa y al vasto número que existe de ellas en esta subdelegación San Juan del Río, Qro, es de entenderse que una gran cantidad podrán encontrarse registradas en cualquier parte del territorio nacional, y que de acuerdo a estas mismas experiencias, en esta ciudad se tiene por entendido que el 80% de las empresas que se intervienen dentro de este municipio de San Juan del Río, Qro., se encuentran registradas en la ciudad de México, luego entonces, se realiza una derrama económica que para el designado como interventor resultará en ocasiones difícil de cubrir, y por ende, tiempo y trabajo adicional para lograr la satisfacción de este requisito legal.

Esto se subraya debido a que en el propio procedimiento únicamente se expresa que la oficina para cobros recibirá del interventor, una vez efectuado el trámite de registro, copia de solicitud de inscripción en formato COFI-05 con sello de recibido por parte del Registro Público de la Propiedad y Comercio, original de comprobante de pago de derechos de inscripción de embargo, no haciendo alusión de su tramitación total.

Por consiguiente, si debe el profesionista designado como interventor realizar los dos trámites, debe cuestionarse lo siguiente:

Nota 2: En el trámite de registro de nombramiento de intervención en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, así como en el registro del embargo de la negociación, deberá pasar por un proceso, por medio del cual se dará respuesta a si dicha

inscripción quedo legalmente registrada, entonces, esta dependencia pública expedirá el comprobante procedente, donde se ratifica que efectivamente se realizó dicha inscripción sin ningún problema, se debe mencionar que para los efectos antes descritos el Registro Público de la Propiedad y Comercio tarda en la práctica real para emitir la ratificación de esta inscripción aproximadamente 10 días después de haber realizado el pago de los derechos y de haber ingresado los escritos de solicitud de embargo correspondientes.

Nota 3: Con lo vertido en el párrafo anterior, después del pago por concepto de registro de embargo y nombramiento, y una vez ingresado en este registro público el escrito arriba mencionado, se tiene que verificar la ratificación de la inscripción del embargo, es decir que no es suficiente con que se paguen los derechos de registro y se ingrese por escrito la solicitud para la mencionada inscripción, sino que será necesario contar por parte del Registro Público de la Propiedad y del Comercio, a través de un oficio de ésta que efectivamente quedó inscrita la solicitud del embargo y del nombramiento, al momento en que se asiste por esta ratificación en forma escrita al Registro Público de la Propiedad y del Comercio, se presentan diversas situaciones de las que sobresale en repetidas ocasiones el no estar lista la ratificación de la inscripción del embargo y nombramiento, entendiéndose por esto que aún no procede ésta a la inscripción por algunos de los siguientes inconvenientes internos: que el estudio y ratificación de este trámite lo elabora y dicta el área jurídica respectiva dentro del Registro Público de la Propiedad y del Comercio, que ésta sólo proporciona atención para solventar inconvenientes en días y horas específicos, y que el memorando

elaborado de solicitud de inscripción de embargo tenga errores administrativos por parte de la oficina para cobros, tales como falta de datos, firmas, etc.

4.5. Informes del interventor

Como se ha plasmado con antelación y derivado de la designación como interventor de una empresa, se ha comentado que este profesionista deberá de reportar la situación que prevalece dentro de la negociación que le ha sido encargada, estos informes así como el contenido al que deben sujetarse, son mencionados de una manera muy escueta y sencilla dentro del manual de procedimientos de control interno del Instituto Mexicano del Seguro Social, señalando sólo algunas características tales como: que deberán elaborarse quincenalmente, y que deberán contener lo siguiente:

- a) “Estados financieros de la empresa, desglosando ingresos y egresos
- b) Total recuperado durante el período que se informa
- c) Existencia, en su caso, de créditos a favor del deudor
- d) Inventario de bienes de la empresa.”

Nota 4: Se debe hacer hincapié que en el momento que la oficina para cobros lleva acabo la notificación legal del nombramiento de intervención y una vez entregado a este profesionista y al patrón, se debe aclarar que de inmediato el interventor deberá elaborar un primer informe inicial de intervención en el que verterá todos y cada uno de los aspectos encontrados en sus primeras actuaciones como interventor, en este informe inicial se plasmarán detalladamente los aspectos más relevantes encontrados en la empresa, tales como: características comerciales, crediticias, laborales, sindicales, fiscales etc., así como las posibles vías de recuperación y el tiempo estimado que llevará esta recaudación.

Nota 5: Posterior a este primer reporte, se deberán elaborar informes quincenales, los cuales deberán entregarse a la oficina para cobros a más tardar cinco días después de los días 15 y 30 de cada mes, continuándose así por el tiempo que subsista la intervención, dichos reportes tendrán que incluir por lo menos los aspectos tratados a continuación:

- a) Estado de Posición Financiera
- b) Estado de Resultados
- c) Conciliaciones Bancarias

Nota 6: Adicionalmente a los mencionados, deberá efectuarse a los 30 días de iniciada la intervención un reporte diagnóstico, el cuál contendrá además de los aspectos antes descritos, las posibles alternativas de liquidación del adeudo, éstas reflejadas a corto, mediano, o largo plazo, según sea el caso, y plasmar detallada y profesionalmente en caso de haberlo, la posibilidad de recuperación o en caso contrario, denotar la imposible recuperación.

Nota 7: Un aspecto que es imprescindible de consideración, en cuanto a los reportes de las actividades efectuadas por el interventor llamados “Informes Mensuales” los cuales deberá presentar este profesionista a la oficina para cobros cada mes, es que, tanto esta oficina para cobros como el interventor deben contar por lo menos con una copia del acta constitutiva de la empresa intervenida, adicionada con las actas de las asambleas efectuadas posteriormente a la constitución de la empresa, ya que éstas en la práctica diaria de una intervención, resultan de vital importancia para realizar los trámites mencionados del registro del embargo de negociación y nombramiento de intervención ante el registro público, puesto que sin estos datos básicos, sería muy difícil

determinar a qué jurisdicción se deberá acudir para realizar este trámite y por ende se desconocerán los datos del registro inicial, es decir el número de libro, de partida de foja, etc., y tomando en cuenta que a los patrones intervenidos les asiste legalmente su derecho de efectuar un cambio en el domicilio fiscal en cualquier momento que éstos lo decidan, lo que ocasiona una búsqueda exhaustiva de la nueva jurisdicción de registro de este nuevo domicilio fiscal y en el cual obligadamente deberá efectuarse el trámite de registro mencionado.

Aspectos relevantes a mencionar en un informe de interventor y que se suscitan en la práctica de una intervención

Nota 8: Uno de los aspectos que requieren mayor comentario, se presenta cuando una empresa es intervenida por esta dependencia social con un nombramiento de intervención con cargo a la caja, y como se entenderá dada esta circunstancia será muy difícil que el patrón coaccionado proporcione por su voluntad, el inventario total de los bienes, muy a pesar de que este procedimiento instaurado por el Instituto Mexicano del Seguro Social hace mención puntal al respecto, indicando que se levantará y entregará el inventario de activos de la empresa intervenida a la oficina ejecutora, sin embargo como al momento de realizar la notificación legal del instrumento de intervención, que en este caso es el nombramiento, en ningún momento se le indica al patrón dentro del oficio emitido por la dependencia de cobros, que se debe proporcionar dicho inventario de sus bienes, a lo que este patrón intervenido inmediatamente mostrará una actitud negativa para proporcionar dicha información, mucho menos permitirá que se realice el levantamiento físico de sus bienes por parte del interventor, encontrándose en la realización de esta diligencia, un impedimento no contemplado en dicho ordenamiento

legal, dicha situación se ha presentado cuando este contribuyente insiste en argumentar que debido a lo referido por el Código Fiscal de la Federación en su artículo 165, el cual menciona como únicas obligaciones y facultades del interventor designado, el retirar de la negociación intervenida solo el 10% de los ingresos en dinero de esta empresa y que una vez transcurrido el ya mencionado plazo que alude el numeral 172 del mismo código, que es de tres meses , entonces por lo menos tendrían que transcurrir este lapso de tiempo, para determinar que no fuera factible la recuperación de por lo menos el 24 % de los créditos fiscales por los que se instauro dicha intervención, siendo que hasta entonces, tendría la oficina para cobros la facultad de proceder a rematar la negociación, puntualizando que antes de fenecido dicho lapso no tiene el interventor que ingerir en cualquier otro rubro que no sea exclusivamente el de la caja y de atender sólo la recuperación de los adeudos por medio del 10% de los ingresos diarios, semanales o cualesquiera que sea el caso de estos.

Nota 9: Por lo que respecta al profesionista y en cuanto se presentan estas actitudes por parte de la empresa, corresponde informarlo oportunamente a la oficina para cobros quien procederá como juzgue pertinente, pudiendo proceder al cambio de intervención, cesando la intervención con cargo a la caja y designando ahora una nueva con cargo a la administración.

Otro argumento presentado en la práctica de esta acción coactiva de intervención, que es mencionado por los sujetos pasivos de este procedimiento es el referente a que si la instaurada intervención es con cargo a la caja, lógico es entender que los créditos fiscales que se adeudan no representan la totalidad del valor del inventario existente en la compañía, entonces como pretende la autoridad ampliar su radio de coacción a la

totalidad de bienes, si sólo una parte de éstos son suficientes para garantizar lo que se debe.

Adicional a lo antes comentado en la mayor de las ocasiones es argumentado por los intervenidos, que dicha información es de carácter confidencial y que por ninguna circunstancia será proporcionada, deteriorando aún más la relación entre autoridad y contribuyente.

Nota 10: Por consiguiente es obligación del interventor, una vez dados estos obstáculos, para su fiel desempeño del cargo conferido, plasmar de forma inmediata en sus informes, dichas circunstancias, para que con ello, la oficina ejecutora se encuentre sabedora de tales hechos.

Nota 11: Por lo que respecta a la actuación del interventor se establece en la mayoría de los casos que dentro de su gestión, deberá averiguar los datos referentes a los clientes que tiene la empresa intervenida y proporcionar esta información de manera expedita a la oficina para cobros, quien podrá en determinado momento de acuerdo a sus facultades legales que le confiere el artículo reformado 271 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, de requerir directamente el pago a esta oficina recaudadora, de los importes adeudados por el cliente de la empresa intervenida, sin embargo, esta acción debe analizarse detalladamente y realizarse de una forma muy cautelosa ya que podrían ocasionar más problemas que soluciones, ya que en cualquier momento el patrón podrá demandar de abuso de autoridad, no sólo al interventor, sino al mismo instituto.

Nota 12: Otra actividad que realiza el interventor y de la cual debe reportar a la autoridad que lo designó, es la referente al cobro directo de los importes adeudados por

los clientes, sin embargo esto puede dañar seriamente la imagen de la empresa al saberla intervenida y de esta forma verse dañada en su aspecto crediticio y por consiguiente alejar una relación económica favorable y con ello prorrogar aún más el objetivo de realizar la recaudación.

La notificación escrita por parte del interventor a los clientes es un impacto severo para la empresa ya que de inmediato, estos argumentan: no desear tener nada que ver con instituciones gubernamentales tales como la Secretaria de Hacienda o el Instituto Mexicano del Seguro Social, dejando de realizar las actividades comerciales entre ambos, ya que estando bajo un procedimiento de esa naturaleza no existe ninguna certeza de que se cumplan los pactos entre ellos contraídos.

Nota 13: Otra acción posible de realización y que es motivo de inclusión en los informes es la intervención de las cuentas bancarias de la negociación, es decir, se registra en todas las cuentas bancarias la firma mancomunada del interventor y de los que normalmente firman en éstas, sin embargo, esta acción sólo podrá realizarla directamente la oficina para cobro, ya que los bancos muy difícilmente acceden a realizar el registro de la firma del interventor en sus instrumentos bancarios, si no es por medio de un acuerdo oficial, por consiguiente como habrá de suponerse aún después de emitido por la autoridad tal requisito, el trámite es muy lento, ya que en algunas instituciones con el pretexto del estudio del caso por su departamento jurídico llega a tardar más de un mes para acceder a la intervención de una cuenta de una empresa que está intervenida, siendo que esta acción legal no debería tardar más de 48 horas para su conclusión, sin embargo es importante advertir el grado tan alto de desconocimiento por parte de los gerentes y administradores bancarios, incluso por parte de sus propios

departamentos jurídicos con quienes en ocasiones es necesario estar en contacto telefónico y explicar, fundamentar y argumentar paso a paso el procedimiento legal de una intervención y sus efectos legales.

Nota 14: Entrando más a detalle es conveniente precisar lo dispuesto por el artículo 166 del Código Fiscal de la Federación el cual menciona que “el interventor administrador otorgará los poderes generales o especiales que juzgue convenientes, revocar los otorgados por la sociedad intervenida y los que él mismo hubiere conferido” Este aspecto desde un punto de vista objetivo, se considera que ha sido interpretado erróneamente por el instituto, especialmente en la jurisdicción que nos ocupa, ya que reiteradamente se insiste que en el momento de recepción de el nombramiento de interventor con cargo a la administración, este profesionista deberá proceder a la revocación de todos y cada uno de los poderes existentes en la empresa, dicho esto se argumenta por la autoridad que una vez realizada tal acción legal, se evitará que la empresa pueda inconformarse legalmente por las actuaciones económico coactivas tomadas por el instituto.

Es importante resaltar del punto anterior, que en todo momento las actuaciones de este procedimiento deberán sujetarse al marco legal existente, luego entonces, es de considerar que realizada esta maniobra legal se dejaría a la empresa en un completo estado de indefensión al no existir persona con capacidad y poder legal que contrarreste la actuación de la autoridad ejecutora.

Nota 15: Dentro del punto de vista del manual de procedimientos de control interno del IMSS, se menciona que dentro del mes calendario siguientes a la fecha de toma de posesión del cargo, el interventor entregará un diagnóstico debidamente

sustentado que determine las posibilidades o impedimentos para recuperar el adeudo y propuestas de alternativas para su liquidación, se debe dejar claro que este período de un mes es muy corto para poder realizar un diagnóstico confiable ya que se tiene que considerar aspectos de gran relevancia como el giro de la empresa, pudiendo ser que esta actividad empresarial sólo sea rentable en una época del año, luego entonces, si dicho procedimiento de intervención se dictó en un período que no corresponde a una liquidez importante o una rentabilidad cuantiosa, se estará a que difícilmente esta herramienta surtirá su efecto para lo que fue instaurada, por consecuencia el diagnóstico a informar concluirá subjetivamente, que no se podrá afrontar el pasivo con el instituto, resultando esta información de consecuencias negativas para esta gestión y para la propia empresa en la que es ejercida.

Por otra parte, se debe mencionar que en los caso anteriores es prudente esperar la temporada de mayor rentabilidad, ya que será en esta y no en otra cuando podrá ejercerse la supervisión y control adecuado de ingresos existentes y palpables, ya que de lo contrario se estará sólo administrando virtualmente, se debe aclarar que corridos los meses y una vez iniciada la recaudación satisfactoria, el instituto no sufre pérdida de importes ya que estos se integrarán con la suerte principal más recargos y actualización correspondiente al periodo de espera.

Cabe puntualizar que tales aspectos vertidos anteriormente siempre estarán sujetos a la variable situación económica de nuestro país, y se considera de mayor prudencia esperar hasta transcurridos los tres meses para efectuar el diagnóstico y así propiciar la decisión correcta de la oficina para cobros por lo que respecta al artículo 172 del ordenamiento antes citado, referido lo anterior en cuanto a que si este numeral

menciona que las autoridades fiscales podrán proceder a la enajenación de la negociación intervenida cuando lo recaudado en tres meses no alcance a cubrir por lo menos el 24% del crédito fiscal, siendo que en este lapso temporal apenas se lograría determinar la situación real de las negociaciones intervenidas.

4.6. Fianza de fidelidad del interventor

Dentro de las políticas contempladas en el instituto, explícitas en el manual de procedimientos internos de esta dependencia social, de observancia obligatoria, aplicable a las intervenciones de empresas y que se constituye como un requisito en la designación de interventores en ambas modalidades, se encuentra representada por una de las exigencias que deberá satisfacer el profesionista que desee ser candidato a designación del nombramiento de interventor, esta a saber, es la de contar con fianza de fidelidad a favor de este instituto, por un monto mínimo que deberá ascender a dos salarios mínimos del distrito federal elevados al año.

Nota 16: Esta exigencia responde a la necesidad de garantizar la actuación de este profesional, quien dada la naturaleza del cargo designado, en todo momento estará en contacto con sumas de efectivo, activos de la empresa, información confidencial, procesos de producción confidenciales así como un gran número de rubros en los cuales se requiere su completa confidencialidad, y sobre todo honestidad para el manejo de dichos fondos, y que de los cuales se deberá de enterar de manera expedita al instituto, es lógico entender que si este puesto fuera corrompido por una falta de integridad del profesionista se pudieran propiciar actos de corrupción en las empresas intervenidas, básicamente en el entendido que este profesionista, una vez designado, podrá decidir en hacer o dejar de hacer las labores encomendadas, acarreado con esto una evasión mal

sana para el instituto que lo designó y/o un libertinaje en la actuación del contribuyente que ha sido intervenido.

4.7. Honorarios a los interventores

Por lo que hace a la retribución por honorarios que deberán de percibir estos profesionistas de igual manera son mencionadas dentro de estas políticas internas del seguro social, de las que se desprenden tres criterios en cuanto al establecimiento del los honorarios a pagarse al interventor por su gestión:

- a) El uno al millar respecto de la surte principal del adeudo.
- b) El pago no podrá ser menor a un salario mínimo diario del DF.
- c) El pago no podrá ser mayor a siete veces del salario mínimo diario del D.F. con cargo a caja.
- d) Y no más de catorce veces del salario mínimo diario del D.F. con cargo a la administración.

En ningún caso, según dictan estas políticas internas de la oficina para cobros, los honorarios asignados a los interventores administradores serán superiores a los ingresos que perciba el directivo de más alto rango de la empresa intervenida, teniendo como tope salarial una suma semejante al sueldo de este directivo. Es decir de acuerdo al punto c) anterior, un interventor podrá percibir como sueldo diario, la cantidad que resulte de multiplicar siete veces el salario mínimo del D.F. en el caso de intervención a caja y catorce veces este salario en el caso de intervención a la administración, sin embargo, si esta cantidad resultase mayor a la que percibiera el personal de mayor rango de la empresa, entonces este profesionista deberá percibir ingresos hasta el monto semejante a este directivo, luego entonces, esta disposición se encuentra sujetando la percepción de

ingresos de este profesional, debido a que si el contribuyente dispusiera, como lo es en algunos casos, a proporcionar salarios minúsculos a su personal, para con ello eludir una mayor carga impositiva derivada de sus obligaciones sociales, entonces se estaría a propiciar que el interventor no lograra percibir ingresos por una cantidad mayor que la estipulada por la parte patronal.

Nota 17: Por lo que respecta a los puntos anteriores y como criterio actual de esta oficina para cobros 2303 de la jurisdicción que nos ocupa y de sus representantes, se encuentra aplicando para el pago de este servicio profesional independiente el punto primero, es decir la aplicación del 1% al millar respecto de la suerte principal o créditos fiscales enumerados dentro del propio nombramiento de intervención, siempre y cuando no sea muy cuantioso el adeudo de la empresa, ya que de lo contrario, la oficina para cobros optará por fijar unilateralmente, la forma de pago que menos beneficien al interventor, se debe aclarar que esta fijación de pago de honorarios a interventores, está representado legalmente en el rubro de gastos de ejecución extraordinarios, específicamente a gastos de intervención alude el numeral 20 del Código Fiscal de la Federación y el pago de este concepto recae en la empresa intervenida, sin embargo se debe aclarar que estos nombramientos de intervención tan mencionados, conllevan una leyenda en el sentido de que únicamente serán retribuidos al profesionalista los honorarios establecidos en la medida que exista recaudación para el instituto, luego entonces, este se encuentra en todo momento sujeto a su acción de manera inmediata de coacción y en ocasiones hasta apresurada, con la finalidad de recaudar la mayor cantidad posible para que con ella se aseguren para sí, sus percepciones, ya que de lo contrario si no existe

recuperación no existirá el pago correspondiente aunque haya transcurrido el tiempo y se realice cualquier cantidad de acciones tendientes a esta labor recaudadora.

A continuación se ejemplifica lo antes mencionado para mayor comprensión:

Se presenta un ejemplo con un deudor por diferentes cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social al cual se le se nombró un interventor con cargo a la caja y donde dentro del organigrama de esta empresa el nivel más alto en rango gana \$15,000.00 al mes, y el adeudo por el que ha sido instaurado el procedimiento de intervención asciende a \$3'000,000.00 entonces, la oficina para cobros unilateralmente ocurrirá preferentemente que se asignen 7 salarios mínimos como honorarios más IVA(inciso C, Punto 2.7) quedando la operación de la siguiente manera: $\$57.46 \times 7 = \$ 402.22$ diarios, al mes promedio asciende a la cantidad de \$ 12,227.46 más IVA , como se podrá observar esta cantidad resultante no rebasan al nivel superior en jerarquía de la empresa, ya que si se aplicara el 1% al millar diario este ascendería a \$3,000.00 diarios.

Respecto de la política que se menciona en ningún caso se asignarán honorarios menores a los de un día de salario mínimo del Distrito Federal, para esto se hace el siguiente planteamiento:

Una empresa ubicada en la jurisdicción de la oficina para cobros de San Juan del Río, Qro., con domicilio a 60 kilómetros de distancia de esta ejecutora, ha sido intervenida y está asignado un interventor con un salario mínimo del distrito federal que representa \$57.46 de asignación por honorarios, como se comprenderá esta cantidad designada hace injustificable el accionar de un profesionista más aún en las condiciones que esta compañía representa.

Parte del seguimiento de las políticas internas para el pago de estos honorarios, se debe actualmente a que la oficina para cobros, ha incluido ya en el mismo nombramiento los honorarios para el interventor designado, expresando su cuantía en un enunciado específico que dice lo siguiente:

“Se le asignan honorarios a razón de 3 veces el salario mínimo general del Distrito Federal más IVA, mismos que le serán cubiertos como parte de las sumas que se ingresen al Instituto, caso contrario no se generarán honorarios y sin que los mismos rebasen el entero a la cuenta”.

Con la leyenda anterior se protege a la empresa en cuanto al pago de honorarios al interventor, ya que de no existir recuperación, la empresa no está obligada a cubrir este rubro, sin embargo, puede hacerse aquí la siguiente observación:

El interventor es un profesional independiente, que presta servicios.

El interventor es contratado por el Instituto Mexicano del Seguro Social a efecto de realizar la recuperación de adeudos.

El objeto de una intervención, por supuesto, es para intentar en esta última etapa del procedimiento administrativo de ejecución la recuperación del adeudo pues han sido agotadas las demás instancias coactivas de cobro. Entonces, es posible que existan empresas intervenidas que en su mayoría ya no pueden afrontar sus pasivos con el instituto y que por ende el interventor exprese en su diagnóstico que no podrá efectuarse la recuperación del adeudo.

La aplicación de los pagos que se realicen al Instituto Mexicano del Seguro Social se efectuará “siempre que se trate de la misma contribución y antes de a la suerte principal, a los accesorios en el siguiente orden:

- I. Gastos de ejecución
- II. Recargos
- III. Multas
- IV. La indemnización sobre cheques devueltos a que se refiere el séptimo párrafo del artículo 21 del Código Fiscal de la Federación.”

Y en el artículo 150 del referido código encontramos que como gastos de ejecución extraordinarios se entienden los de:

1. “Transporte de los bienes embargados
2. Avalúos
3. Impresión y publicación de convocatorias y edictos
4. De investigación
5. De inscripción o cancelaciones en el registro público que corresponda
6. Los erogados por la obtención del certificado de liberación de gravámenes
7. Los honorarios de los depositarios y de los peritos
8. Los honorarios de las personas que contraten los interventores
9. Las contribuciones que se paguen por la Federación para liberar de cualquier gravamen, bienes que sean objeto de remate”.

La aplicación para estos gastos en la práctica, no se efectúa de acuerdo a lo que establecen los artículos anteriores, ya que en éstos en ningún momento se menciona que de lo que se recaude o ingrese, se cubrirá al interventor como pago de honorarios sólo el

10% de cada recaudación, (criterio que ha sido adoptado actualmente por la oficina para cobros), por el contrario se establece claramente el orden en que deberán pagarse estos gastos de ejecución, siendo prioritario su pago por naturaleza propia, esta situación representa otro de los criterios unilaterales para el pago de honorarios de intervención que forman parte del grupo de gastos de ejecución, criterio que ha sido optado por la dirección de la oficina para cobros, procurando cubrir la mayor parte de los adeudos originados por omisión de cuotas, en virtud esto, de que las metas propuestas para la recaudación son prioritarias, dejando a un lado que este instituto debiera cubrir a la fecha de la recuperación de importes, el total de honorarios devengados hasta el momento del entero de esta recaudación y no sólo aplicar a este concepto el 10% de lo que recupere el interventor, practicando con esto una desventaja para el profesionista designado

La anterior forma de aplicación, resulta una molestia para la empresa, ya que si después de un tiempo transcurrido de intervención se pretende realizar un convenio para el pago de sus adeudos en parcialidades al cual le asiste su derecho, entonces se estará que al momento de querer formalizar este convenio, se tendrán que cubrir en un 100% todo los gastos de ejecución, así como los de intervención y demás accesorios, para poder acceder a que la autoridad le deje continuar con el procedimiento de convenir, y en ocasiones las cantidades a cubrirse por estos rubros, dado el tiempo ya transcurrido en el cual se dejaron de pagar estos honorarios podrían ser por su cuantía en el momento de su convenio, un inconveniente significativo para desistirse de este derecho.

4.8. Adeudos posteriores a la intervención

En esta política mencionada se establece que será obligación del interventor que no se acumulen adeudos posteriores a la intervención, es decir los que se generen en el

transcurso de su gestión y cubrir por lo menos el 24% del crédito fiscal en el término de tres meses de acuerdo al Artículo 172 del Código Fiscal de la Federación.

Nota 18: Es importante señalar que en cuanto se dicta una intervención, ya han sido agotados por lo menos tres acciones coactivas de cobro al patrón y que por consiguiente en ese tiempo difícilmente se habrán pagado los períodos subsecuentes, es decir los que se van venciendo antes y en el transcurso por los que se pretende intervenir, claro esto debido generalmente a la situación económica de nuestro entorno originado por la situación de rescisión por la que atraviesa nuestro país, por tanto, a la función del interventor le asiste la responsabilidad de que se comience a pagar este pasivo de seguridad social anterior, también lo es, que se deberán amortizar los períodos subsecuentes actuales y los futuros.

4.9. Baja de Intervenciones

Las bajas o ceses de intervenciones se pueden dar en los siguientes casos:

- I. Por pago total del adeudo
- II. Por trámite de convenio y garantizado el interés fiscal
- III. Por interposición legal y garantizado el interés fiscal
- IV. Por acuerdo donde se ordena la enajenación de la negociación.

Invariablemente que se de cualquiera de las anteriores situaciones, se deberá elaborar acuerdo para el levantamiento de intervención. El cual deberá ser notificado tanto al interventor como al patrón o representante legal. Asimismo, deberá elaborarse escrito al registro Público de la Propiedad para la cancelación de inscripción de embargo en un inicio comentada.

Nota 19: Por lo que refiere a los puntos III y IV arriba descritos, se resalta la importancia de precisar que muy a pesar de que se den dichos supuestos de extinción de la intervención, el desempeño como interventor designado por una autoridad competente, ya ha sido desarrollado por este profesionista designado, luego entonces, al interponerse un recurso legal que suspenda dicha coacción de forma provisional o definitiva, y una vez determinado que este nombramiento de interventor fue emitido por error administrativo o legal por parte del instituto, y que efectivamente no procede o no procedía la intervención, o en su defecto se llegue a la enajenación de la empresa intervenida, entonces es comprensible que este profesionista al haber desempeñado su trabajo, por ende, debiera de recibir el pago correspondiente a sus honorarios devengados y labores efectuadas hasta la fecha de su revocación, de tal suerte, que en el momento en que el Instituto Mexicano del Seguro Social tomará la decisión de resolver favorablemente al quejoso algún recurso o enajenar una negociación, o aún más que los tribunales fallaran positivamente a la causa del contribuyente quejoso, entonces, se deberá realizar la revocación del nombramiento del interventor inmediatamente, con el fin de que no se continúe generando honorarios que serían cobrados al patrón al momento del remate de la empresa, honorarios que en ocasiones llega a representar de tres a seis meses o más, y que en caso de existir este fallo favorable a la empresa, por la interposición de su derecho al encontrar fallas técnicas en la aplicación y designación de una intervención por esta autoridad, entonces esta dependencia debería de cubrir los honorarios que se han dejado de pagar por el sujeto pasivo intervenido, ya que las causas de inconstitucionalidad de los actos de la recaudadora están lejos de ser culpabilidad y responsabilidad del profesional designado posteriormente como interventor, quien por

lógica simple, ha desempeñado un trabajo profesional en un lapso determinado y que por fallos de esta autoridad no percibirá retribución alguna.

4.10. Riesgos de la intervención

Es cierto que al ser una de las últimas etapas del procedimiento administrativo de ejecución, la intervención, debido a su naturaleza coactiva, a saber, tiene varios riesgos que involucran los siguientes aspectos:

Nota 20: Desde el momento de la notificación a la empresa intervenida y del inicio de las actuaciones de intervención, este profesionista designado corre riesgo, ya que el proceder de muchos patrones al percibir la presencia de la autoridad, se manifiestan de forma por demás agresiva, toda vez que como es de mencionarse que si llegaron a este punto del procedimiento administrativo de ejecución, es porque han evadido su responsabilidad ante la autoridad, menospreciando las facultades recaudatorias y coactivas que a esta le asisten, por ende de acuerdo a la gran cantidad de evasión existente en nuestro sistema tributario, no es de sorprenderse que estos representantes estén muy lejos de considerar acceder al pago por sí solos, mucho menos por medio de un tercero que pretenda interponer autoridad en su propio negocio o empresa, tratando incluso de impedir las actuaciones de esta autoridad por medio de la fuerza, por consiguiente es bien advertido el peligro a que estos profesionistas dedicados a la recuperación de adeudos ante el instituto puedan estar expuestos derivados del accionar propio de su encomiendo.

Derivado de la circunstancia de que la empresa no pueda afrontar sus pasivos y una vez efectuado el diagnóstico negativo correspondiente por este interventor, el instituto procederá a realizar el trámite del remate de la negociación, y entonces deberá

instrumentar la extracción de los bienes del domicilio de la empresa, para allegarlos a su resguardo, acción que molestará no sólo a los patrones, dueños o representantes, sino a los propios trabajadores quienes por lo regular son los menos informados de sus derechos, y que en la mayoría de los casos son utilizados por estos administradores como escudo ante la autoridad para con ello retardar o desistir de las acciones de extracción de los bienes en disputa, de igual manera estas acciones siempre representarían una interpretación negativa por las asociaciones de industriales y socialmente de la misma forma de todo el estado y país al concluir la opinión general que se cierra una fuente de trabajo.

4.11. Aportaciones prácticas (recomendaciones)

A través del capítulo anterior se pudieron conocer a detalle algunas de las circunstancias más relevantes que en la práctica se dan en un proceso de intervención y que no se encuentran incluidas dentro de los procedimientos para trámite y control de embargo de negociaciones, para los cuales se han realizado las siguientes propuestas, intentando con ello lograr una mayor eficacia en el practicar cotidiano de esta herramienta que se constituye como una importante actividad recaudatoria para allegarse recurso de difícil retorno, mismas que a continuación se describen.

4.12. Propuestas para la optimización de la aplicación de la herramienta denominada intervención

- a) Realizar modificación al procedimiento suscrito en el punto 8 del manual de procedimientos internos del IMSS que debería estar redactado así:

Entrega al interventor designado el original del “acuerdo de nombramiento de Interventor con cargo a caja” en formato COFI-08, y copia de la “solicitud de inscripción de embargo en el registro público” en formato COFI-05, y en su caso, el documento oficial solicitado por la autoridad local, recabar acuse de recibo en la copia y entregar importe correspondiente al pago de derechos de la inscripción del embargo, así como incluir los viáticos que se originen por esta gestión, en tanto que la oficina para cobros recibe formalmente la notificación del Registro Público de la Propiedad acusando que el registro quedó debidamente efectuado.

- b) El inventario de bienes de la empresa intervenida deberá efectuarse sólo cuando se trate de intervención con cargo a la administración y no en ambas, ya que efectivamente, es de considerarse que no se tiene porqué intervenir en la totalidad de los activos de la empresa en virtud que sólo se debería de amparar el adeudo existente con el instituto y en el artículo 164 no menciona como obligación del interventor que se elabore el inventario.
- c) Que en caso de no lograr la propuesta del párrafo anterior, el inventario de bienes deberá levantarse al momento que se efectúa la legal notificación al patrón intervenido, adicionada con la notificación legal del nombramiento de Interventor con cargo a caja o administración, este deberá de formar parte de la propia notificación, realizando y levantando dicho inventario la propia oficina para cobros, quedando como depositario, no el interventor como lo establece el Código Fiscal, sino el propio patrón de modo que éste sea el responsable directo del buen uso de estos bienes, o bien, seguir con

lo establecido actualmente, en cuanto a que la depositaria continúe recayendo en el interventor designado, pero, debiéndose de inmediato instalar la contratación del servicio de vigilancia para el fiel resguardo de estos bienes, y así con ello, salvaguardar los intereses fiscales.

- d) Incluirse en el procedimiento, que deberá presentarse formalmente a la oficina para cobros el acta constitutiva y los cambios y últimas asambleas efectuadas por el intervenido, a fin de contar con información precisa para el trámite ante el Registro Público de la Propiedad.
- e) Antes de proceder a la revocación de poderes en forma inmediata, debe analizarse qué tan conveniente es realizar esta acción legal, ya que podría incurrirse en un delito, no sólo el interventor, si no el propio instituto.
- f) El diagnóstico mencionado en la actividad 14 del ordenamiento interno, dentro del inciso d) Deberá entregarse dentro de los 90 días calendario, siguientes a la toma de posesión del cargo, este deberá estar debidamente sustentado, determinar las posibilidades o impedimentos para recuperar el adeudo y propuestas de alternativas para su liquidación. Y en caso de no existir éstas, proceder a la enajenación de la negociación como lo establece el artículo 172 del Código Fiscal de la Federación.
- g) Establecer una justa fijación de los honorarios al interventor realizando una opción media entre los tres criterios que se proponen para su establecimiento, constituyendo de común acuerdo entre oficina para cobros e interventor que si en los tres meses que alude el numeral 172 no se presenta recaudación, se estableciera el pago por parte del instituto de un

porcentaje del 30% de estos honorarios devengados en este lapso de tiempo como compensación por los servicios prestados.

- h) Dentro de la Ley Federal del Trabajo, no existe ningún artículo que mencione que se realiza una contratación para efectuar un trabajo profesional independiente de esta naturaleza y que deba expresarse un juicio parcial para determinar si se considera efectuada o no la actividad encomendada y por consiguiente establecer la obligatoriedad de pagar o no esta actividad, cuando se dejan sin efectos los nombramientos mencionados, determinando que en caso de no existir la recuperación del adeudo, deberá pagarse los honorarios al interventor, independientemente de que exista o no esta circunstancia. A lo anterior es conveniente señalar que el artículo 468 del Código Fiscal Federal de Procedimientos Civiles en ningún momento menciona alguna circunstancia por la cual no deba efectuarse el pago de los servicios profesionales al interventor, razón de más que sustenta que bajo ninguna circunstancia debe dejarse al libre albedrío la decisión de pagar o no pagar este concepto.
- i) La recuperación que realice el interventor, deberá considerarse como parte de la intervención, independientemente de que se realice la aplicación a periodos intervenidos o bien subsecuentes.
- j) Cuando se interpongan recursos por parte de las empresas en contra del nombramiento de Intervención o bien se enajenen las negociaciones, deberá liquidarse al interventor los honorarios devengados hasta la fecha en la que la oficina dicte el acuerdo de revocación del mismo nombramiento,

efectuando el trámite correspondiente para liquidar directamente el instituto la cantidad por concepto de honorarios al interventor.

Es importante mencionar que estas propuestas, no sólo implican cambios en el Manual de Procedimientos de Control Interno del Instituto Mexicano del Seguro Social, sino en el Propio Código Fiscal de la Federación, proponiendo una adición a éste, a través de un apartado específico que refiera pormenorizadamente las actividades, facultades y limitaciones específicas de una intervención, ya que como resultado del incumplimiento y de la evasión creciente en nuestro país, que perjudica enormemente a la nación, esta herramienta deberá ir tomando cada vez mayor importancia y constituirse como un pilar viable para la recuperación de los adeudos procurando con ello erradicar esta cultura de negarse en lo posible, a contribuir con las finanzas públicas del estado y en particular de esta dependencia social y que significan un rubro importante en el déficit de las finanzas de este organismo denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

CONCLUSIONES

En la unidad para Cobros del la Subdelegación 2303 de San Juan del Río, Qro se ha expresado que existe un área de oportunidad para incrementar la continuidad operativa del proceso de recaudación para lograr los objetivos financieros y recaudatorios que este Instituto está buscando. Luego entonces un escenario como este es el que puede generar el abrigo de un proyecto de gestión del conocimiento en la intervención Fiscal, el cual busca metodologías que sumen esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados y garantizar las finanzas y el buen desempeño de este órgano social.

El trabajo se ha enfocado principalmente en gestionar a través de un liderazgo innovador convencido de los procesos de mejora, que se apoye en la gestión del conocimiento, para poder capitalizar, replicar y potencializar las experiencias del capital intelectual de esta organización conscientes de que al implementar la metodología de la gestión del conocimiento propuesta, contribuye al hacer sinergia y evitar que se busquen soluciones a problemas que ya han sido resueltos, con lo cual se pierde tiempo vital para los procesos y gestiones de la autoridad, provocando que se incremente la evasión y elusión en los contribuyentes, así como mayores costos al reanudar un proceso nuevamente.

La información de un modelo de gestión del conocimiento, en este caso para intervenir empresas fiscalmente, debe hacerse bajo la premisa de que esta será reutilizada, de lo contrario no se obtendría todo el beneficio que se espera del mismo. Para potenciar la réplica de la información almacenada en nuestro sistema se utilizará el razonamiento basado en casos (experiencia), técnica ampliamente utilizada con el fin de

encontrar la mejor solución a un problema entre un grupo posible de soluciones. Es trascendental que al personal se le haga una hábito y que ante cada intervención ésta deba ser a través de contar con la captación del conocimiento previo proporcionado por los manuales, procedimientos, herramientas especiales para dicho procedimiento legal, que sientan la responsabilidad de documentar todas las mejoras que ellos observen, así como registrar los imponderables que se presenten durante la actividad para aprovechar esas experiencias y hacer más eficaces las intervenciones futuras.

Para lograr captar el potencial de todos los integrantes expertos del equipo, una de las técnicas recomendadas es el “shadow training”, donde lo primero que hay que cuidar es que a cada miembro de la organización se le asigne una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal conozca de quien depende y quiénes son sus subordinados, con lo cual también se eliminará la duplicidad de trabajo. Si se logra asimilar bien estos conceptos por todo el equipo del departamento de cobro, se habrá dado un gran avance, pues no debe perderse de vista que la suma total de esfuerzos de las personas cuando están organizadas será mayor que la suma de los esfuerzos individuales cuando no están integrados.

Conscientes que dentro de cada organización se genera gran cantidad de conocimiento a través de la experiencia (conocimiento tácito), se presentan alternativas para que éste sea procesado y transformado a un conocimiento explícito bajo la premisa de que sea capitalizado por los integrantes del equipo de trabajo, para contribuir a incrementar la continuidad del proceso, además de optimizar costos y tiempos de resultados y elevar el nivel recaudatorio y por ende una mejor satisfacción de la tarea

social que recae en una institución de esta naturaleza, lo que redundara en mejores servicios para los derechohabientes. Este modelo propuesto aunado al desarrollado por el propio instituto muestra de forma pragmática las interrelaciones y secuencias de la Gestión de Conocimiento y el Liderazgo para procesar la información y capitalizar el conocimiento relevante, así mismo se propone una estructura donde se plantean los conceptos vinculados al la practica real y sus relaciones con las variables dependientes y independientes para llevar a cabo su implementación en dicha organización. Un factor que se destaca en su estructura es el aspecto de la experiencia a través de la práctica, ya que ésta es utilizada en varios procesos o etapas de esta labor coactiva, y por medio de esto se logran detectar áreas de oportunidad, así como la forma de solventarlas progresivamente. Por otro lado, el trabajo presenta una forma lógica de cómo capitalizar, replicar y potenciar la información proveniente concretamente de casos similares, de expertos en las diferentes actividades desarrolladas, de las experiencias producto de la práctica.

El trabajo plantea propuestas para involucrar a los Jefes de las áreas que están inmersas en el proceso, para que participen en el proyecto de gestión del conocimiento de forma que se comprometan con las metas buscadas por este Departamento de Cobro.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración General de Auditoría Fiscal Federal. (2009). *Manual Único del Auditor. Procedimiento de Intervención.*
- Banco Mundial. *Marco Legal, Regulatorio e Institucional para Resolver Bancos Insolventes.* <http://www.bancomundial.gob.mx>, 24 de mayo de 2002
- Código Civil Federal.* (2008). Art. 1882 al 1895. México.
- Código Fiscal de la Federación.* (2009). Art. 2º, 17-A, 20, 66, 112, 148, 151, 164, 165, 166, 169, 170, 171, 172. México.
- Código Penal para el Estado de Querétaro.* (2009). Art. 288-289. México.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* (2010). Art. 16, 108,109. México
- De La Garza, S. (1998). *Derecho Financiero Mexicano.* (15ª ed.). México: Editorial Porrúa.
- Desjardins. *Intervenciones.* [http:// www. did. qc.ca/ Esp/ Resultats/ Intgerventions/ Default.html](http://www.did.qc.ca/Esp/Resultats/Intgerventions/Default.html), 16 de noviembre de 2009.
- Díaz, L. R. (2000). *Medios de Defensa Fiscal, el recurso administrativo.* (2ª ed.). México: Editorial Gasca Siccó.
- Larousse Planeta. *Diccionario de la Lengua Española.*
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.* (2009). Art. 251, 271, 277, 287, 291. México.
- Ley Federal de los Servidores Públicos.* (2009). Art. 2, 46, 47, 48, 53, 77. México.
- Manual de Procedimientos de Control Interno del IMSS.* (2009). Pag. 38-42.

Sala Auxiliar, *Amparo Directo 3320/56*, Semanario Judicial de la Federación, México, 5ª. Época Tomo: CXV, p.529.

Sánchez, G. (1994). *Derecho Fiscal Mexicano*. (9ª ed.). México: Editorial Cárdenas.

Tena, F. (1998). *Derecho Mercantil Mexicano*. (10ª ed.). México: Editorial Porrúa.

Tercer Sala, *Amparo 639/91*, Seminario Judicial de la Federación, México, 7ª. Época, Tomo 6 cuarta parte, p.55

Tercera Sala, *Amparo directo 9764/68*, Semanario Judicial de la Federación, México, 5ª. Época, Tomo CXXXII, p.91

Tercer Tribunal Colegiado en Materia Civil del Tercer Circuito, *Amparo civil directo 4206/49*, Semanario Judicial de la Federación, México, 8ª. Época, Tomo IX, Mayo de 1998, p. 388

Urbina, A. (1998). *El Contribuyente ante las Revisiones Fiscales, desde la orden de visita.... Hasta los medios de defensa*. México.

Urbina, A. (2008, mayo). *Embargo Precautorio con Extracción de Bienes, ¿Facultad o Abuso de Autoridad*. México. Prontuario de Actualización Fiscal, 1ª parte, no. 279. p. 155

Urbina, A. (2008, junio). *Embargo Precautorio con Extracción de Bienes, ¿Facultad o Abuso de Autoridad*. México. Prontuario de Actualización Fiscal, 2ª parte, no. 280. p. 117

APÉNDICE

APÉNDICE

Embargo	Acto procesal consistente en la determinación de los bienes que han de ser objeto de la realización forzosa de los bienes que posee el deudor- en su poder o en el de terceros, fijando su sometimiento a la ejecución y que tiene como contenido una intimación al deudor para que se abstenga de realizar cualquier acto dirigido a sustraer los bienes determinados y sus frutos de la garantía del crédito
Ampliación de embargo	Cuando ya embargados los bienes, la oficina ejecutora estime que los bienes embargados son insuficientes para cubrir los créditos fiscales
Acuerdo	Documento oficial emitido por alguna autoridad
COFI-08	Formato de nombramiento de interventor con cargo a la caja
COFI-05	Formato de solicitud de inscripción de embargo
Suerte principal	Adeudo que no incluye: actualización, recargos, accesorios, etc.
COFI-31	Formato de constancia de notificación
COFI-29	Formato de citatorio para notificación
COFI-09	Control de recaudación de empresas intervenidas
COFI-11	Formato de nombramiento de interventor administrador
COFI-12	Formato de solicitud de inscripción de nombramiento de interventor
Incidencia 36	Estatus de un crédito fiscal, para la 36 indica que los créditos están dentro del proceso de intervención
COFI-10	Formato de cancelación de embargo
Interpósita persona	Persona que interviene por otra