Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria

Mejores prácticas

2013

SAT Servicio de Administración Tributaria de Lima

APCI Agencia Peruana de Cooperación Internacional

cooperación alemana DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria

Mejores prácticas

GESTIÓN DEL IMPUESTO A LA PROPIEDAD INMOBILIARIA. MEJORES PRÁCTICAS

Proyecto de Cooperación Sur Sur "Mejora de la gestión tributaria local en Guatemala" entre los países de Alemania, Perú y Guatemala

©Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado
Avenida Los Incas 172, Piso 7, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú
www.gobernabilidad.org.pe

©Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT Lima)
Jirón Camaná 370, Cercado de Lima, Lima, Perú
www.sat.gob.pe

Elaboración, coordinación y edición de contenidos:

De la contribución GIZ:
Hartmut Paulsen, Director del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado

De la contribución SAT Lima:
Juan Cavero, Jefe del Servicio de Administración Tributaria de Lima

Diseño y diagramación:
Preciso Consultoría & Publicaciones
Calle Enrique Olivero Nº 190, San Borja, Lima - Perú

Imprenta:
Editorial Serviprensa S.A.
3ª Avenida 14-62 Zona 1, Ciudad de Guatemala - Guatemala

Tiraje:
1000 ejemplares, 1era edición
Ciudad de Guatemala - Guatemala, octubre de 2013

ISBN:
978-9929-618-312

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.

Índice de contenidos

Presentación 11

Capítulo 1: Marco teórico 13

1.1 La administración tributaria municipal 15
1.2 La gestión tributaria municipal 17
1.3 Impuesto a la propiedad inmobiliaria 25

Capítulo 2: El proceso operativo de la gestión tributaria 27

2.1 El proceso operativo de la gestión tributaria 29
2.2 Subproceso operativo de atención al contribuyente 32
2.3 Subproceso operativo de fiscalización 36
2.4 Subproceso operativo de la gestión de cobranza 41

Capítulo 3: Implementación de mejoras prácticas en los tres subprocesos operativos de la gestión tributaria 47

Paso 1 Decisión para emprender un proyecto interno de mejores prácticas5 55
Paso 2 Realizar diagnóstico rápido 56
Paso 3 Selección de mejoras prácticas 58
Paso 4 Plan de trabajo para implementar las mejores prácticas 60
Paso 5 Implementación de las mejores prácticas 61

Capítulo 4: Mejores prácticas en el subproceso de atención al contribuyente 63

4.1 Mejores prácticas en el subproceso de atención al contribuyente 65
4.2 Mejores prácticas de la línea de acción ''Infraestructura para la atención al contribuyente'' 66
4.3 Mejores prácticas de la línea de acción ''Procedimientos de atención al contribuyente'' 72
4.4 Mejores prácticas de la línea de acción ''Canales de pago'' 77

Capítulo 5: Mejores prácticas en el subproceso de fiscalización 83

5.1 Mejores prácticas en el subproceso de fiscalización 85
5.2 Mejores prácticas de la línea de acción ''Estrategias de fiscalización 86
5.3 Mejores prácticas de la línea de acción ''Gestión de la información'' 93
5.4 Mejores prácticas de la línea de acción ''Uso de tecnología'' 98

Capítulo 6: Mejores prácticas en el subproceso de gestión de la cobranza 105

6.1 Mejores prácticas en el subproceso de gestión de la cobranza 107
6.2 Mejores prácticas de la línea de acción ''Sistema de información de la deuda'' 108
6.3 Mejores prácticas de la línea de acción ''Identificación y segmentación de contribuyentes'' 113
6.4 Mejores prácticas de la línea de acción ''Estrategias de cobranza'' 117

Anexos 123

Anexo 1 Contenidos mínimos del contrato de recaudación 125
Anexo 2 Modelo de protocolos de atención al contribuyente 127
Anexo 3 Modelo de procedimiento para detectar a omisos y subvaluadores del impuesto a la propiedad inmobiliaria 134

Índice de gráficos

Gráfico Nº 1 – Facultades de la administración tributaria municipal 16
Gráfico Nº 2 – Relación de elementos y beneficios de las TIC 22
Gráfico Nº 3 – Beneficios de la gestión por procesos en la gestión tributaria municipal 23
Gráfico Nº 4 – Elementos que determinan el impuesto a la propiedad inmobiliaria 26
Gráfico Nº 5 – Proceso operativo de la gestión tributaria municipal 29
Gráfico Nº 6 – Subprocesos priorizados 31
Gráfico Nº 7 – Canales de atención 33
Gráfico Nº 8 – Aspectos relacionados a la infraestructura en las áreas de atención al contribuyente 34
Gráfico Nº 9 – Beneficios de las líneas de acción en el subproceso de atención al contribuyente 35
Gráfico Nº 10 – Elementos del subproceso de fiscalización 37
Gráfico Nº 11 – Beneficios de las líneas de acción del subproceso de fiscalización 39
Gráfico Nº 12 – Aspectos relevantes que se desarrollarán en el subproceso de fiscalización 40
Gráfico Nº 13 – Etapas del subproceso de gestión de cobranzas 43
Gráfico Nº 14 – Beneficios de las líneas de acción del subproceso de gestión de cobranzas 45
Gráfico Nº 15 – Líneas de acción de los subprocesos operativos de atención al contribuyente, fiscalización y gestión de cobranza 50
Gráfico Nº 16 – Niveles de desarrollo de la administración tributaria directa 51
Gráfico Nº 17 – Niveles de desarrollo en los subproceso operativos 51
Gráfico Nº 18 – Implementación de las mejores prácticas 52
Gráfico Nº 19 – Contenido de cada mejor práctica 53
Gráfico Nº 20 – Pasos para implementar las mejores prácticas 54
Gráfico Nº 21 – Mejores prácticas Nº 1 y 2 67
Gráfico Nº 22 – Mejores prácticas Nº 3 y 4 72
Gráfico Nº 23 – Mejores prácticas Nº 5 y 6 77
Gráfico Nº 24 – Mejores prácticas Nº 7 y 8 86
Gráfico Nº 25 – Mejores prácticas Nº 9 y 10 93
Gráfico Nº 26 – Mejores prácticas Nº 11 y 12 98
Gráfico Nº 27 – Mejores prácticas Nº 13 y 14 108
Gráfico Nº 28 – Mejores prácticas Nº 15 y 16 113
Gráfico Nº 29 – Mejores prácticas Nº 17 y 18 117

Índice de tablas

Tabla Nº 1 – Diagnóstico rápido de la gestión tributaria municipal 57

Tabla Nº 2 – Lista de mejores prácticas ofrecidas para trasladarse a un nivel superior de desarrollo 59

Tabla Nº 3 – Mejores prácticas en el subproceso de atención al contribuyente 65

Tabla Nº 4 – Mejores prácticas en el subproceso de fiscalización 85

Tabla Nº 5 – Mejores prácticas en el subproceso de cobranza 107

Presentación

Con el objetivo de mejorar la gestión tributaria de las municipalidades de Guatemala, a partir de la experiencia exitosa en la materia que el Perú ha desarrollado durante los últimos años, en julio del 2012 se inició el Proyecto de Cooperación Triangular Sur-Sur denominado ''Mejora de la gestión tributaria local en Guatemala'', entre los países de Guatemala, Perú y Alemania.

El Perú, en tanto país oferente de esta cooperación triangular, tiene al Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima (SAT Lima) como el organismo técnico ejecutor del proyecto. Como tal, asume la responsabilidad de proveer su conocimiento y experiencia mediante asistencia técnica a las municipalidades guatemaltecas beneficiarias del proyecto. Alemania, el segundo país oferente de esta cooperación, pone a disposición fondos para la ejecución del proyecto y actúa, a través de la Cooperación Alemana implementada por GIZ mediante el Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado en el Perú, como facilitador del proyecto, brindando asesoría metodológica para su ejecución y administrando los fondos. Guatemala es el país receptor de la cooperación, siendo la Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala (ANAM) y las municipalidades de Amatitlán, Mixco y Villa Nueva las beneficiarias directas del proyecto.

La cooperación técnica para la transferencia de conocimientos ha abordado fundamentalmente los tres principales subprocesos operativos de la administración tributaria municipal: i) atención al contribuyente, ii) fiscalización y iii) gestión de la cobranza del impuesto a la propiedad inmobiliaria, y ha sido implementada con criterios diferenciados para cada municipalidad beneficiaria, considerando su heterogeneidad en el nivel técnico y organizacional. De esta manera, las municipalidades beneficiarias han implementado mejores prácticas en los tres subprocesos mencionados, que permitan contribuir con el incremento de la recaudación y base tributaria en su localidad, y, con ello, asegurar la prestación de los servicios públicos que su población requiere.

En ese marco, y tomando las lecciones aprendidas de la cooperación técnica realizada a esas municipalidades durante la ejecución de los dieciocho meses del proyecto, se ha elaborado el documento **"Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Mejores prácticas"**, que ofrece una selección de las dieciocho principales mejores prácticas transferidas por el SAT Lima, seis para cada uno de los subprocesos operativos: i) atención al contribuyente, ii) fiscalización y iii) gestión de la cobranza del impuesto a la propiedad inmobiliaria .

En ese sentido se espera incentivar y promover que toda administración tributaria municipal conozca y utilice estas orientaciones para diseñar internamente un plan de mejora para su gestión tributaria, que se pueda presentar a las autoridades municipales para su aprobación e implementación, que redunde en la mejora de su gestión tributaria, y que derive en mayores y mejores servicios para la población.

Finalmente, este documento ha sido elaborado como un instrumento de transferencia de conocimientos para promover la sostenibilidad y posterior réplica de la asistencia técnica desarrollada por el proyecto en otras municipalidades de Guatemala, con el apoyo de la ANAM, y se espera que también en otras municipalidades de la región centroamericana.

Asimismo se espera propiciar que el Ministerio de Finanzas Públicas, la ANAM, los proyectos que promueven la mejora de la gestión municipal, las agencias de cooperación internacional y la academia apoyen la difusión de este documento y la generación de espacios de intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre las municipalidades de Guatemala y las demás municipalidades de los países de la región centroamericana.

CAPÍTULO 1

Marco teórico

1.1 La administración tributaria municipal

1.2 La gestión tributaria municipal

1.3 Impuesto a la propiedad inmobiliaria

1.1 La administración tributaria municipal

1.1.1. Concepto

La administración tributaria municipal es el órgano del gobierno municipal que se ocupa de administrar los tributos dentro del territorio donde la municipalidad ejerce funciones. Está encargada de dirigir y administrar la recaudación de los tributos municipales (impuestos, arbitrios, tasas, contribuciones por mejora y otros derechos), por lo que realiza actividades como el registro del padrón de contribuyentes, la determinación del tributo, la liquidación, el control y la recaudación por los conceptos municipales a su cargo.

La administración tributaria municipal es el órgano del gobierno municipal que se encarga de la administración de los tributos dentro del territorio donde la municipalidad ejerce funciones.

Por lo general se le denomina gerencia de rentas, gerencia de ingresos tributarios, gerencia de administración tributaria o administración financiera integrada municipal, entre otros nombres. A efectos de este documento se le denominará administración tributaria municipal.

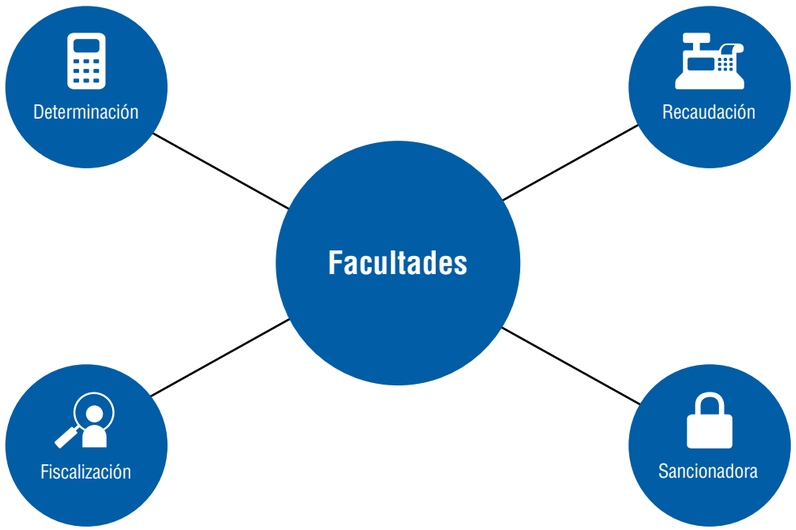
Los tributos municipales representan los principales ingresos públicos de las municipalidades, junto con el aporte recibido del gobierno nacional que en muchos casos supera a los tributos, lo que les permite financiar los servicios públicos de la comunidad. Una recaudación y ejecución (inversión) adecuada de los tributos posibilita legitimar la actuación de los gobiernos locales en un sistema democrático.

Mayores ingresos tributarios permitirán mejorar la prestación de los servicios públicos y, además, ampliar la cobertura hacia un número mayor de pobladores.

1.1.2. Facultades

En el siguiente gráfico se observan las facultades de la administración tributaria municipal:

Gráfico 1: Facultades de la administración tributaria municipal



Determinación:
Identifica la generación de hechos gravados que representan una obligación tributaria, individualiza al sujeto obligado a pagarla, y calcula su importe.

Recaudación:
Es la función central de toda administración tributaria municipal. Es un proceso complejo que se inicia con la determinación de la obligación tributaria y culmina con el pago del tributo(voluntario o coercitivo).

Fiscalización:
Consiste en inspeccionar y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Sancionadora:
Disuade y corrige el comportamiento del contribuyente, desincentivando el incumplimiento de las obligaciones formales.

1.2 La gestión tributaria municipal

A efectos de este documento se entiende como 'gestión tributaria municipal' al conjunto de acciones de planificación, organización, ejecución y control de los recursos de la administración tributaria para lograr resultados.

La gestión tributaria municipal es el conjunto de acciones de planificación, organización, ejecución y control de los recursos de la administración tributaria para lograr resultados.

Los objetivos principales de la gestión tributaria municipal son:

- Incrementar los niveles de recaudación.
- Elevar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- Generar mayor cultura tributaria que refuerce la conciencia ciudadana sobre las obligaciones tributarias.
- Propiciar la transparencia.
- Lograr la satisfacción de los contribuyentes respecto de los servicios que brinda la administración tributaria municipal.

La gestión tributaria municipal se ve influenciada por factores externos e internos que pueden favorecerla o desfavorecerla.

1.2.1 Aspectos externos que influyen en la gestión tributaria municipal

Se refiere a aquellos que influyen en la capacidad de gestión de la administración tributaria municipal. Es importante reconocerlos y tomarlos en cuenta al diseñar e implementar las estrategias propias de la administración tributaria municipal.

Los factores externos no son controlables por la administración tributaria municipal, y los principales son los:

1.2.1.1 Apoyo político

El apoyo político de las autoridades municipales es el primer elemento esencial para una adecuada gestión de la administración tributaria municipal. Por consiguiente es indispensable involucrar permanentemente a las autoridades municipales (alcalde, concejales, síndicos o sus equivalentes) para conseguir el apoyo necesario con el objetivo de implementar políticas tributarias y diseñar estrategias idóneas para alcanzar las metas de recaudación tributaria en la municipalidad.

1.2.1.2 Coyuntura social

La coyuntura social es un factor externo que conlleva a reflexionar a las autoridades sobre cuál es el momento oportuno para implementar las estrategias tributarias que las lleve a conseguir las metas de recaudación, sin afectar la sostenibilidad del gobierno municipal. En ese sentido es necesario vincular los bienes y servicios que brinda la municipalidad con el pago de los tributos.

La municipalidad debe reforzar el mensaje que la mejora del servicio de limpieza pública o el mantenimiento de los parques y jardines públicos se logró con los recursos provenientes de la recaudación tributaria.

1.2.1.3 Coyuntura económica

La coyuntura económica es otro factor a considerar, pues ante un escenario económico desfavorable los contribuyentes priorizarán los pagos considerados más relevantes para cubrir sus necesidades básicas, como alimentación, educación, salud, etc., e incumplirán con el pago oportuno de los tributos municipales. Por ello se hace necesario que al diseñar las estrategias tributarias se analicen los principales indicadores y tendencias de la economía nacional y local, e incluyan la capacidad de pago de los contribuyentes.

1.2.1.4 Marco normativo

Claramente la administración tributaria municipal no puede controlar las decisiones de los legisladores nacionales o municipales que aprueban normas (leyes, reglamentos, entre otras disposiciones) que afectan su trabajo. Por ejemplo, la aprobación de condonaciones o el perdón de las deudas tributarias no es recomendable a nivel técnico, pues desincentiva al contribuyente puntual y beneficia al contribuyente moroso, quien siempre estará a la espera de este tipo de ventajas, lo que ocasiona el incremento de la morosidad. Además, las condonaciones también ocasionan que no se recupere todo lo invertido por la administración tributaria municipal en la emisión de documentos, el proceso de notificación y las demás actividades de cobranza.

La condonación es una forma de extinguir la obligación tributaria sin que se tenga que pagar el monto del tributo.

Es importante tener en cuenta que la gestión tributaria municipal deberá enfrentar escenarios de coyuntura favorables y desfavorables a lo largo del tiempo, por lo cual es importante mantenerse actualizado en la información del entorno económico, social, legal y político para definir mejores estrategias de atención al ciudadano, cobranza y fiscalización.

1.2.2 Aspectos internos que influyen en la gestión tributaria municipal

Se refiere a factores internos directamente vinculados con la capacidad de gestión de la propia administración tributaria municipal. En otras palabras son factores controlables porque dependen de la capacidad de dirección del líder del equipo de la administración tributaria municipal.

A continuación se detallan los principales aspectos internos que influyen en la gestión tributaria municipal:

1.2.2.1 Planificación

La planificación es un proceso que consiste en reflexionar y plantear hacia dónde quiere llegar la organización en el futuro (tener una visión), para asegurar el cumplimiento de su finalidad de creación (misión), para luego definirse objetivos a cumplir, que se alcanzarán implementando estrategias y acciones.

Sobre el particular se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La planificación implica establecer objetivos y acciones claras, los cuales se deben monitorear y evaluar.
- Existe una relación directa entre la planificación y la ejecución, por lo cual si la administración tributaria municipal mejora sus niveles de planificación, logrará mejores niveles de ejecución en el cumplimiento de sus objetivos.
- La planificación debe ser vista como el hilo conductor de las acciones de la administración tributaria municipal, bajo una visión de mediano y largo plazo, orientada a resultados.
- La planificación debe ser el principal instrumento de gestión para la administración tributaria municipal, es decir, servirá para medir los avances en el cumplimiento de las acciones, indicadores y metas alcanzables, así como proponer las medidas correctivas y preventivas necesarias para minimizar las brechas entre lo programado y lo ejecutado.

1.2.2.2 Organización

Estructura organizacional

La administración tributaria municipal debe contar con una estructura organizacional que permita responder a las demandas de los contribuyentes como receptores de su servicio tributario, así como de la municipalidad. No se puede recomendar un único modelo de estructura organizacional, pues dependerá del marco legal vigente, de la capacidad institucional de cada municipalidad y de los objetivos estratégicos

> No puede existir una estructura organizacional inmutable e inalterable en el tiempo. Por el contrario, la estructura debe ser flexible en función de los objetivos y estrategias de la organización.

que la organización establezca. Es importante recordar que la estructura no se debe considerar como algo preestablecido, ni rígido, sino que debe responder principalmente a los objetivos que se plantee la organización y tratar de acoplarse al proceso mismo de la gestión tributaria. Se debe recordar que la estructura sigue a la estrategia y la refleja. La estrategia no debe verse limitada por la estructura organizacional.

No obstante, sí es posible sugerir una estructura básica que permitirá a toda administración tributaria municipal asegurar el cumplimiento de sus facultades:

- La unidad de atención al contribuyente (o registro).
- La unidad de fiscalización.
- La unidad de control de cumplimiento.
- La unidad de cobranza o de cobros.

La mayoría de países mantiene la organización convencional, en que la administración tributaria municipal es parte del aparato administrativo municipal. En casos específicos, algunos países han requerido constituir su administración tributaria municipal como organismos semiautónomos de la municipalidad; tal es el caso del Perú, donde existe la posibilidad de crear los servicios de administración tributaria (SAT) como organismos públicos descentralizados de las municipalidades que cuentan con autonomía financiera y administrativa.

Es relevante destacar que el tipo de estructura organizacional por el cual se opte es solo un medio para viabilizar la gestión tributaria, y no un fin en sí mismo. En ese sentido, la evaluación de si conviene uno u otro tipo de estructura organizacional dependerá de las condiciones financieras, políticas y sociales de cada municipalidad, así como de la legislación en la materia del país.

Capital humano

El capital humano es el recurso más importante para el desarrollo de una organización y, por consiguiente, para la administración tributaria municipal. Es necesario contar con un equipo formado por profesionales y técnicos con un alto nivel de especialización en temas tributarios. Esto último muchas veces resulta difícil de

encontrar en el mercado laboral, por lo que es conveniente que la administración tributaria municipal, individualmente o en colaboración con otras instituciones, asuma la responsabilidad de generar el conocimiento técnico en el tema tributario y la formación de sus funcionarios según sus necesidades.

De esta manera, la administración tributaria municipal debe asegurar los mecanismos de gestión del conocimiento que le permita contar con el capital humano idóneo, a fin de conservar el conocimiento acumulado en el tiempo.

Las brechas entre el conocimiento técnico que tiene el equipo y el conocimiento técnico que debe poseer en un escenario ideal se deberán atender con programas de formación, capacitaciones e intercambio de experiencias; en la que se incorpore siempre el enfoque de satisfacción al contribuyente.

1.2.2.3. Otros recursos

Para implementar una administración tributaria municipal eficiente y alcanzar los objetivos propuestos es necesario contar con los recursos que permitan viabilizar el cumplimiento de las facultades antes mencionadas.

Logística e infraestructura

La logística permite que una organización se abastezca de los bienes y servicios necesarios para cumplir con sus estrategias y acciones planificadas, lo que repercutirá consecuentemente en el logro de sus objetivos institucionales.

Suele ser clasificada como acción de apoyo que aporta a las acciones sustantivas de la organización municipal, entre las cuales está incluida la administración tributaria.

De esta manera es importante que los funcionarios municipales, en especial los del área de administración tributaria, conozcan los procedimientos y plazos para adquirir los bienes y servicios a fin de tomarlos en cuenta en su planificación. Asimismo, ellos deben asegurar con la debida anticipación la solicitud de los requerimientos de bienes y servicios que les son necesarios para cumplir con sus responsabilidades.

Por otro lado, toda administración tributaria municipal debe contar con una infraestructura que le permita disponer de un espacio físico que favorezca el ejercicio de las funciones que le competen. Ello implica ambientes adecuados para el equipo técnico de la administración tributaria municipal, así como para la atención al contribuyente.

Tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC)

El uso de la tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC) es una herramienta que optimiza la efectividad de las acciones de la administración tributaria municipal, y, principalmente, promueve un acercamiento oportuno y de menor costo a los contribuyentes de su localidad.

Entre las TIC se deben considerar los soportes de información (software), los equipos a través de los cuales se opera esta información (hardware), herramientas de conectividad, y herramientas tecnológicas y de comunicación con las que puede contar la administración tributaria, según los recursos de que se dispongan.

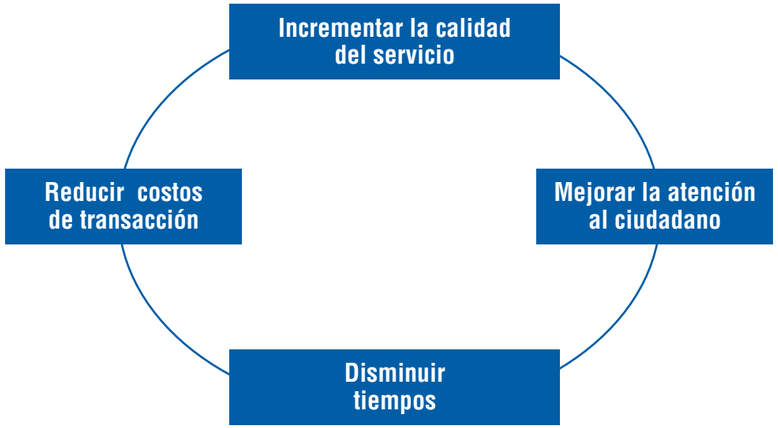
Gráfico Nº 2 – Relación de elementos y beneficios de las TIC

Gestión por procesos

La gestión por procesos es un modelo que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción de los actores vinculados a cada uno de los procesos que definen el sistema organizacional; requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los contribuyentes, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados.[1]

De esta manera, la gestión por procesos introduce a un ciclo de mejora continua, que permitirá que la administración tributaria municipal logre los siguientes beneficios:

Gráfico Nº 3 – Beneficios de la gestión por procesos en la gestión tributaria municipal



1 Benavides, Luis. (2003). Gestión por procesos. En www.CalidadLatina.com

Un proceso es el conjunto de actividades secuenciales, repetitivas, lógicamente relacionadas, predecibles y medibles, que tienen por objetivo transformar insumos en productos con valor agregado que servirán para satisfacer las necesidades de los clientes.

La gestión por procesos implica ejecutar las actividades necesarias que permitan controlar y mejorar los procesos de la organización que aporten valor agregado con resultados que se traduzcan en mejoras en la prestación de los servicios públicos que recibe el ciudadano.

El proceso determina qué actividades deben ejecutarse, a diferencia de un procedimiento que define cómo deben realizarse.

Las instituciones públicas se organizan tradicionalmente por áreas, en las que cada una se responsabiliza por sus resultados en forma individual. En una organización gestionada por procesos, el ciudadano es el foco de atención, y todos trabajan integralmente para conseguir el resultado común de satisfacer sus necesidades. Esto no representa necesariamente un cambio en la estructura orgánica de la institución, sino es un cambio en la distribución del trabajo.

De esta manera, la administración tributaria municipal debe reconocer sus procesos sobre la base del conocimiento profundo de su funcionamiento, y, a partir de ello, plantear el rediseño de los flujos de trabajo de cada uno de ellos para responder a las demandas de sus usuarios (externos o internos) de manera más eficaz, eficiente y oportuna.

1.3 Impuesto a la propiedad inmobiliaria

1.3.1. Concepto

A efectos del presente documento se considera 'impuesto a la propiedad inmobiliaria'[2] al tributo que grava la propiedad de un predio urbano o rústico. Se denomina predio a los terrenos, incluyendo los terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua, los cultivos permanentes, y las edificaciones e instalaciones fijas o permanentes y que son inseparables de estos.

El impuesto a la propiedad inmobiliaria es un tributo municipal a través del cual se grava la propiedad de los predios, sean de carácter urbano o rural.

1.3.2. Elementos que determinan el impuesto a la propiedad inmobiliaria

Normalmente los elementos que se consideran para determinar el impuesto a la propiedad inmobiliaria son el terreno, las estructuras y construcciones, y las instalaciones adheridas al bien inmueble.[3]

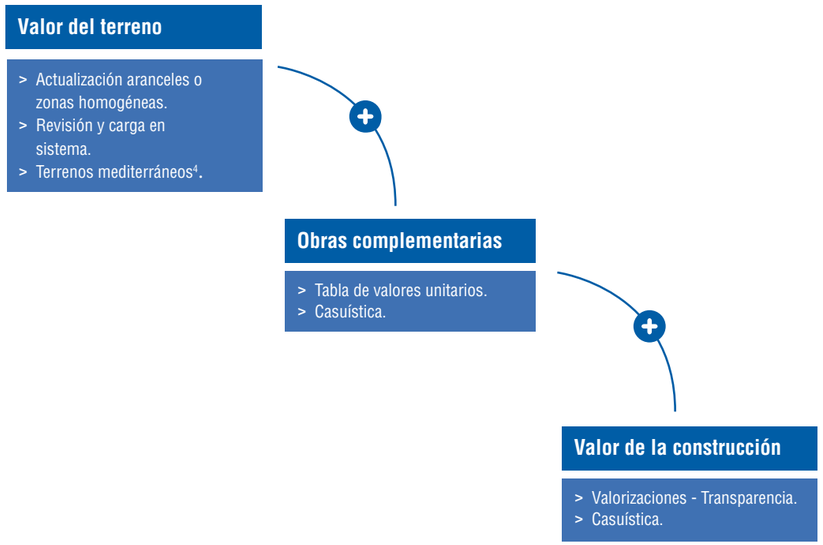
De esta manera, el cálculo de la base imponible del impuesto se realiza mediante la estimación del valor de cada elemento constitutivo del bien inmueble. A continuación se muestra el esquema de la diversidad de elementos de los bienes inmuebles y las modalidades utilizadas usualmente para determinar los valores correspondientes.

2 Por ejemplo, en el caso de Guatemala el impuesto a la propiedad inmobiliaria se denomina impuesto único sobre inmuebles (IUSI). En el caso del Perú se denomina impuesto predial (IP).

3 En el caso de Guatemala, también se consideran los cultivos permanentes (aquellos que tengan un término de producción superior a los tres años) en la determinación del impuesto a la propiedad inmobiliaria.

Gráfico Nº 4 – Elementos que determinan el impuesto a la propiedad inmobiliaria

El objetivo de la gestión tributaria municipal es mejorar los niveles de recaudación de los tributos municipales; a efectos de este documento, el enfoque estará en el impuesto a la propiedad inmobiliaria.



4 Aquel terreno que no tiene salida directa o propia a la vía pública .

CAPÍTULO 2

El proceso operativo de la gestión tributaria

2.1 Aspectos generales

2.2 Subproceso operativo de atención al contribuyente

2.3 Subproceso operativo de fiscalización

2.4 Subproceso operativo de la gestión de cobranza

2.1 El proceso operativo de la gestión tributaria

El proceso operativo de la gestión tributaria municipal está compuesto por cinco subprocesos operativos que contribuirán a hacer efectivo el cumplimiento de las obligaciones tributarias por los contribuyentes.

Gráfico Nº 5 – Proceso operativo de la gestión tributaria municipal

A continuación se describe brevemente cada uno de los subprocesos:

1. **El registro de contribuyentes:** Consiste en generar una base de datos con la información general de los contribuyentes (nombres completos, denominación o razón social si se tratara de una persona jurídica, domicilio fiscal, actividad económica principal, número de identificación tributaria, entre otros) y de los bienes inmuebles relacionados con el impuesto a la propiedad inmobiliaria (ubicación, extensión del terreno, tipo de dominio, características y descripción de las construcciones o edificaciones, uso, entre otros). El registro es importante porque identifica el tamaño o la dimensión de la base tributaria.

La base tributaria es el universo de contribuyentes y predios identificados por la administración tributaria municipal.

2. **La determinación y generación de la deuda:** Es el proceso que permite establecer la existencia de una obligación tributaria y el monto que deberá pagarse por esa obligación. Para tal fin, la administración tributaria municipal verificará la existencia del hecho generador de la obligación tributaria, identificará los valores sobre los que deberá calcularse el tributo y realizar el cálculo en sí. El resultado de ese cálculo se conoce como deuda tributaria (impuesto a pagar).

El hecho generador da nacimiento a la obligación tributaria. En el caso del impuesto a la propiedad inmobiliaria, el hecho generador es ser propietario o poseedor de un predio o inmueble.

3. **La fiscalización:** Consiste en inspeccionar y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes. Por ejemplo analizando los documentos presentados que permitan registrar los hechos gravados que no hayan sido informados por los contribuyentes.

4. **La gestión de cobranza:** Es una acción relacionada con la recaudación de toda administración tributaria municipal. La gestión de la cobranza conlleva a realizar acciones destinadas a cumplir la obligación tributaria de forma voluntaria (cobranza preventiva y precoactiva) o de manera coercitiva (coactiva). Las acciones de cobranza se definen de acuerdo al segmento al que pertenezca el contribuyente, estado de la deuda, su antigüedad, entre otras. Estas acciones se conocen como segmentación de cartera (o de cuentas o de contribuyentes).

5. **La atención al contribuyente:** Este subproceso es transversal a los procesos de registro de contribuyentes, determinación y generación de la deuda, fiscalización y gestión de cobranza. Para una correcta atención al contribuyente se deberán establecer estándares de servicios idóneos.

A través de la ejecución de encuestas, la administración tributaria municipal podrá identificar las brechas entre la calidad del servicio brindado en cada uno de los subprocesos citados y las expectativas del contribuyente, quien informará si quedó satisfecho o no.

En ese sentido, y con el objetivo de lograr un impacto positivo en la recaudación, este documento desarrollará tres (3) subprocesos operativos: atención al contribuyente, fiscalización y gestión de la cobranza.

Gráfico Nº 6 – Subprocesos priorizados

2.2 Subproceso operativo de atención al contribuyente

El subproceso operativo de atención al contribuyente permite identificar las brechas entre calidad del servicio que brinda la administración tributaria municipal y la satisfacción del contribuyente

2.2.1 Definición

Es un subproceso transversal a los demás que integran la gestión tributaria municipal. Busca atender adecuadamente las demandas de información y servicio de los contribuyentes, y permite a la administración tributaria municipal identificar las brechas entre la calidad del servicio que brinda con la satisfacción del contribuyente.

Para tal fin es necesario establecer estándares de servicio idóneos y asegurar que el desempeño de la administración tributaria municipal esté al mismo nivel de la oferta presentada a los contribuyentes.

2.2.2 Objetivos

- Lograr la satisfacción del contribuyente en relación con la información brindada por la administración tributaria municipal.
- Registrar correctamente los datos de los contribuyentes y de sus bienes inmuebles.
- Orientar en forma adecuada a los contribuyentes sobre sus obligaciones tributarias.
- Brindar apoyo a los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones.

2.2.3 Importancia

Como se mencionó, el subproceso de atención al contribuyente es importante, pues permite identificar las brechas entre la calidad ofrecida en el servicio (referido a la información brindada y la asistencia recibida para el cumplimiento adecuado de sus obligaciones) y el nivel de satisfacción de los contribuyentes, y minimizar continuamente tales brechas para alcanzar la satisfacción total.

Asimismo permite establecer metas a corto y mediano plazo para alcanzar resultados medibles y cuantificables en relación con los estándares de calidad que se necesiten alcanzar.

2.2.4 Descripción del subproceso

Mediante la atención al contribuyente, la administración tributaria municipal brinda información idónea y presta asistencia técnica a los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones tributarias. Para tal fin es necesario diseñar protocolos de atención para cada uno de los otros cuatro subprocesos de la gestión tributaria municipal, y tomar en cuenta las particularidades de cada una de las etapas de la gestión tributaria municipal.

El servicio de atención al contribuyente se materializa a través de los canales de atención: presencial, vía telefónica y virtual. A continuación puede observarse cada uno de estos canales de atención y los respectivos medios para su realización:

Gráfico Nº 7 – Canales de atención

a. **Atención presencial:** Se brinda en las oficinas, sedes, miniagencias o sucursales de la administración tributaria municipal. Implica una atención inmediata al contribuyente por los colaboradores, desde los puntos de atención personalizada, canales de pago, mesa de partes, entre otros. Estos medios facilitan la comunicación e interacción entre la administración tributaria municipal y los contribuyentes, lo que garantiza una mayor cobertura de atención.

Una correcta atención presencial debe atender varios aspectos, entre ellos los relacionados a la infraestructura destinada para tal fin.

Gráfico Nº 8 – Aspectos relacionados a la infraestructura en las áreas de atención al contribuyente

Aspectos relacionados a la infraestructura

- Rampa de acceso para personas discapacitadas.
- Espacios de atención preferencial.
- Mobiliario y equipos.
- Número adecuado de terminales de atención.
- Espacios debidamente asignados y señalados.

b. **Atención vía telefónica:** A través de este medio, la administración tributaria municipal dispone la instalación de centrales telefónicas para tomar contacto con el contribuyente o viceversa, asimismo se aprovecha del sistema interactivo de mensajes de voz y mensajes de texto. Este mecanismo tiene por finalidad que el contribuyente y la administración obtengan información puntual sobre los trámites en curso, y eviten el desplazamiento de los contribuyentes hacia los puntos de atención.

c. **Atención virtual:** Se brinda a través de una plataforma virtual vía internet. Se utiliza el correo electrónico, plataformas de conversación (chat) y redes sociales. Este canal de comunicación permite brindar información general sobre los servicios prestados por la administración tributaria municipal.

2.2.5 Líneas de acción

La selección de las líneas de acción para este subproceso se presenta a continuación y se eligieron según los siguientes criterios:

a. Ofrecer un servicio de atención al contribuyente de calidad, a través de la mejora de los aspectos que influyan directamente en la prestación del servicio o percepción de los contribuyentes.

b. Optimizar el uso de los recursos disponibles para brindar una atención adecuada al contribuyente.

Gráfico Nº 9 – Beneficios de las líneas de acción en el subproceso de atención al contribuyente

Infraestructura del área de atención

- Reconoce que el canal de atención presencial es el más utilizado.
- Se destina un lugar que favorezca el establecimiento de la relación entre la administración tributaria y el contribuyente.

Establecimiento de procedimientos de atención al contribuyente

- Asegura un servicio al contribuyente bajo estándares de calidad.
- Se protocoliza la atención al contribuyente en cada una de las otras cuatro fases del proceso operativo de gestión tributaria.

Incremento de canales de pago

- Amplía las modalidades de pago.
- Otorga facilidades para que el contribuyente pueda pagar.

2.3 Subproceso operativo de fiscalización

2.3.1 Definición

La fiscalización consiste en inspeccionar y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, y detectar contribuyentes omisos y subvaluaciones a la declaración y pago del impuesto a la propiedad inmobiliaria.

2.3.2 Objetivo

- Ampliar la base tributaria del impuesto a la propiedad inmobiliaria.
- Disminuir la subvaluación de bienes inmuebles registrados.
- Maximizar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- Generar entre los contribuyentes la percepción de riesgo y control permanente.

2.3.3 Importancia

El subproceso operativo de fiscalización permite detectar contribuyentes omisos y subvalaciones a la declaración y pago del impuesto a la propiedad inmobiliaria

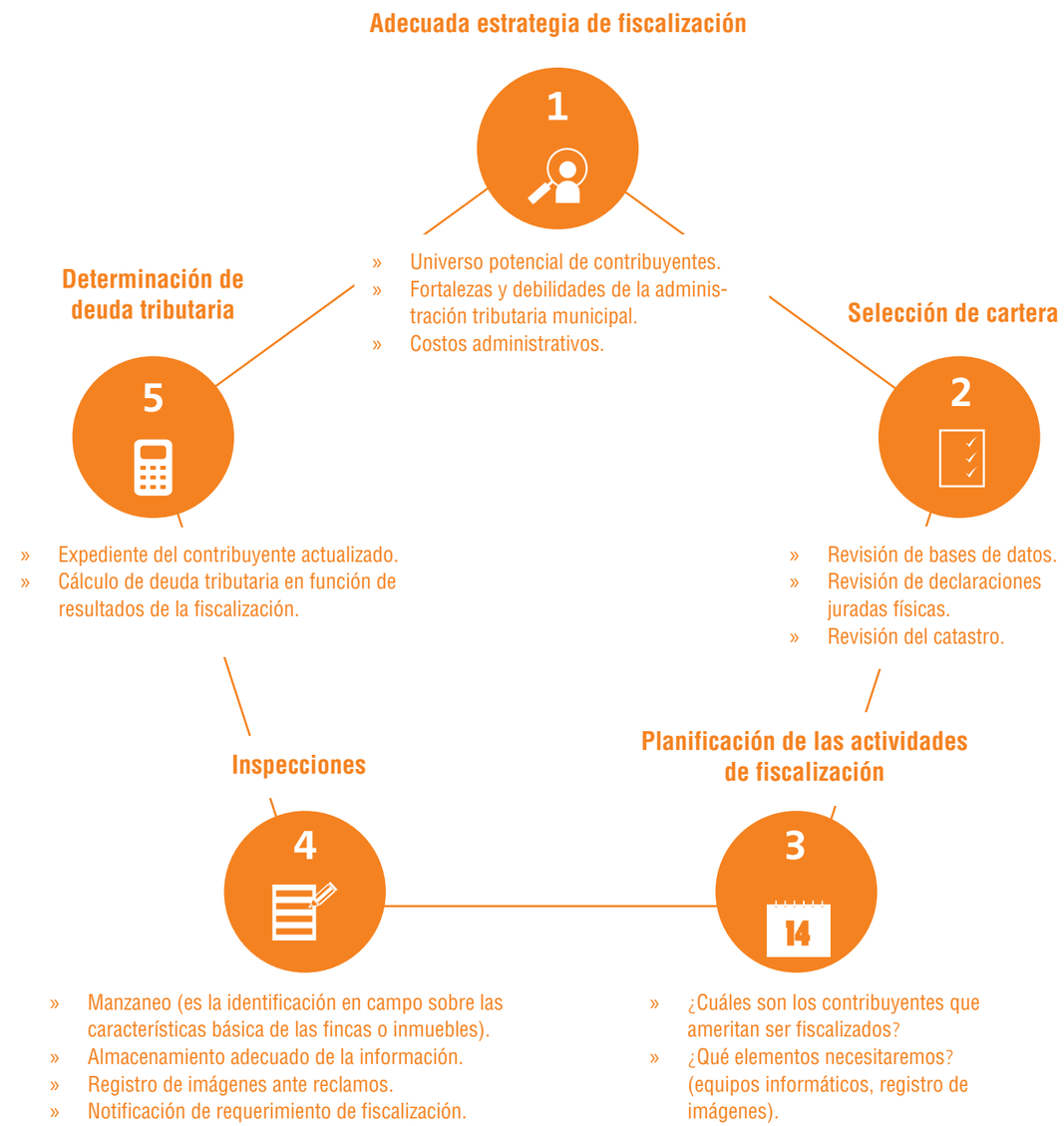
La base tributaria es el universo de contribuyentes de la administración tributaria municipal. Esta base se amplía a través de acciones de fiscalización, en tanto durante su ejecución será posible identificar bienes inmuebles no declarados o cuya declaración adolece de deficiencias u omisiones. Al ampliarse la base tributaria, las posibilidades de incrementar los niveles de recaudación aumentan.

2.3.4 Descripción del subproceso

El subproceso de fiscalización cuenta con varios elementos, cuya implementación considera principalmente las fortalezas y debilidades de la administración tributaria municipal, a fin de minimizar el incremento de los costos administrativos y resguardar así los limitados recursos públicos con los que pueda contar.

En el gráfico siguiente se observan los elementos del subproceso de fiscalización:

Gráfico Nº 10 – Elementos del subproceso de fiscalización



A continuación se describe cada uno de estos elementos:

a. **Adecuada estrategia de fiscalización:** Una exitosa campaña de fiscalización necesita contar con una estrategia que responda a las siguientes preguntas: ¿a quién fiscalizar?, ¿qué fiscalizar?, ¿cómo fiscalizar?, y tome en cuenta el universo potencial de contribuyentes, las fortalezas y debilidades de la administración tributaria municipal y cuáles serán los costos de la fiscalización: personal, equipos, infraestructura, entre otros.

b. **Selección de cartera:** Se realiza mediante la revisión de los documentos presentados por los contribuyentes y la información contenida en el catastro.

c. **Planificación de las actividades de fiscalización:** La planificación permitirá seleccionar a los contribuyentes que serán fiscalizados y la determinación de herramientas. Esto contribuye a segmentar y priorizar a los grandes contribuyentes para luego actuar escalonadamente.

d. **Inspecciones:** Se realizan mediante trabajo de campo. En este escenario se generan las actas de inspección correspondientes y se brinda información al contribuyente sobre los pasos a seguir después de la acción.

e. **Determinación de la deuda tributaria:** Esta acción es consecuencia de la fiscalización. De acuerdo a los resultados de las inspecciones realizadas por la administración tributaria, se actualiza el expediente del contribuyente (que contiene los documentos de registro, fichas registrales, además de las actas de fiscalización, entre otros), que se utilizará como insumo para determinar el nuevo valor de la deuda tributaria, para luego resolver y notificar al contribuyente que corresponda.

2.3.5 Líneas de acción

La selección de las líneas de acción para este subproceso se ha basado en los siguientes criterios:

a. Optimizar los recursos de la administración tributaria municipal.
b. Lograr mayor eficacia y eficiencia en el subproceso de fiscalización, a través de la incorporación de tecnología.
c. Mejorar la calidad de la información que gestiona el subproceso de fiscalización.

Gráfico Nº 11 – Beneficios de las líneas de acción del subproceso de fiscalización

Estrategia de fiscalización

- Incentiva acciones que induzcan al contribuyente a cumplir con sus obligaciones (cultura tributaria).
- Promueve la ejecución de inspecciones en base a criterios técnicos.

Gestión de la información

- La información es el insumo más importante para este subproceso.
- Se destina un lugar que favorezca el establecimiento de la relación entre la administración tributaria municipal y el contribuyente.

Uso de tecnología

- Se favorece el recojo y manejo de información.
- Se produce información confiable.
- Genera ahorro en los costos de transacción.

Con estas líneas de acción, hay una concentración en los siguientes aspectos dentro del marco del subproceso de fiscalización.

Gráfico Nº 12 – Aspectos relevantes que se desarrollarán en el subproceso de fiscalización

2.4 Subproceso operativo de la gestión de cobranza

2.4.1 Definición

La gestión de la cobranza es el ejercicio de la facultad de recaudación de las administraciones tributarias municipales y está destinada a procurar el pago de la obligación tributaria, de manera voluntaria (cobranza preventiva y precoactiva) o de manera coercitiva (coactiva).

2.4.2 Objetivos

- Incrementar la recaudación tributaria del impuesto a la propiedad inmobiliaria.
- Lograr el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- Generar conciencia tributaria.
- Reducir niveles de morosidad y los costos administrativos asociados.

> La gestión de cobranza está destinada a procurar el pago de la obligación tributaria de manera voluntaria o, en caso no ocurra, de manera coercitiva.

2.4.3 Importancia

La gestión de cobranza es una acción estratégica y clave para generar el hábito y una cultura de pago entre los contribuyentes, quienes deben percibir la gestión de cobranza como un proceso continuo y no esporádico. En ese sentido resulta importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: gestores telefónicos, municipales y domiciliarios.

A diferencia del subproceso de atención al contribuyente en el que se busca su cumplimiento voluntario, en el subproceso de gestión de cobranza, la administración tributaria municipal realiza acciones de cobranza para que el contribuyente cumpla con el pago de sus tributos que no hizo de manera voluntaria, en el tiempo debido.

2.4.4. Descripción del subproceso

La labor principal de la administración tributaria municipal es recaudar y administrar los tributos municipales. Mediante la gestión de cobranza se busca que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias. A efectos de este documento, este subproceso se inicia una vez realizado el registro de los contribuyentes y sus bienes inmuebles afectos al impuesto y se haya generado la deuda (cuentas por cobrar) a partir de la fecha de vencimiento de la obligación.

Para tal fin es necesario realizar la segmentación de cartera, considerando que el universo de obligaciones tributarias no es homogéneo (tomar en cuenta que los contribuyentes son diferentes unos de otros y las deudas son distintas). Con la segmentación se clasifica a los contribuyentes o las obligaciones tributarias por cobrar en grupos o categorías de deudas semejantes, a los cuales, por esas semejanzas, la administración tributaria puede dirigir acciones concretas similares.

El pago de las obligaciones tributarias puede ser voluntario (no requiere la intervención de una gestión de cobranza) o inducido (sí requiere intervención). Ante un pago voluntario, la administración tributaria municipal deberá otorgar todas las facilidades a sus contribuyentes para que se realice oportunamente. Si esta situación no se presenta, es necesario iniciar la cobranza preventiva, a fin de minimizar los retrasos en el cumplimiento de las obligaciones y disminuir los costos por el eventual inicio de las etapas de cobranza precoactiva o coactiva.

A continuación se describen las etapas de la gestión de cobranzas.

Gráfico Nº 13 – Etapas del subproceso de gestión de la cobranza

a. **Cobranza preventiva:** Se realiza antes de la fecha de vencimiento de la obligación tributaria. La administración tributaria municipal deberá iniciar campañas recordatorias del pago oportuno de las obligaciones, entre otras acciones, a fin de minimizar los retrasos en su cumplimiento.

b. **Cobranza precoactiva:** Se realiza una vez vencida la deuda y esta no haya sido pagada oportunamente. En esta fase debe generarse la percepción de riesgo en el contribuyente, a fin de que cumpla con su obligación tributaria en el plazo perentorio otorgado por la administración tributaria municipal.

c. **Cobranza coactiva:** Es un proceso autónomo a la cobranza preventiva y la precoactiva. Cuenta con un marco legal y procedimiento propio, y las gestiones de cobranza las realiza un órgano diferente de la administración tributaria municipal. Las decisiones emitidas por este órgano se pueden observar en el ámbito jurídico.

2.4.5 Líneas de acción

La selección de las líneas de acción para este subproceso se ha basado en los siguientes criterios:

a. Lograr una cobranza efectiva que corresponda a los esfuerzos realizados en el incremento de los niveles de recaudación tributaria.
b. Mejorar los procesos y procedimientos del subproceso de la gestión de cobranza.
c. Mejorar la calidad de la información que gestiona el subproceso de gestión de cobranza.

Gráfico Nº 14 – Beneficios de las líneas de acción del subproceso de gestión de cobranzas

Sistema de la información de la deuda

» Es importante contar con una herramienta que facilite el seguimiento y control de la evolución de los niveles de la recaudación.
» Se automatiza información de los contribuyentes y se provee de reportes para la toma de decisiones.

Identificación y segmentación de contribuyentes

» Se favorece la clasificación de los contribuyentes en grupos homogéneos para ofrecerles soluciones más efectivas.
» Concentra esfuerzos y simplifica proceso.

Estrategia de cobranza

» Incentiva acciones que aseguran que el contribuyente cumplirá con sus obligaciones.
» Contribuye directamente con el incremento de los niveles de recaudación tributaria.

CAPÍTULO 3

Implementación de mejores prácticas en los tres subprocesos operativos de la gestión tributaria

- **Paso 1** Decisión para emprender un proyecto interno de mejores prácticas
- **Paso 2** Realizar diagnóstico rápido
- **Paso 3** Selección de las mejoras prácticas
- **Paso 4** Plan de trabajo para implementar las mejores prácticas
- **Paso 5** Implementación de las mejores prácticas

Mejores prácticas

A efectos del presente documento se entenderá como **'mejores prácticas'** al conjunto de actividades, procesos, funciones, modelos de trabajo y rasgos de la organización sostenibles en el tiempo que han mejorado la eficiencia y eficacia de la gestión de la administración tributaria municipal.

La implementación de las mejores prácticas no necesariamente implica disponer de una gran suma de recursos financieros, sino de la voluntad política del concejo municipal de cada municipalidad, y de una adecuada planificación y gestión de la administración tributaria municipal, que debe tomar en cuenta el contexto actual, así como los recursos y las herramientas disponibles en el momento.

Las mejores prácticas son aquellas actividades, procesos, funciones, modelos de trabajo o rasgos de la organización que han mejorado la eficiencia y eficacia de la gestión de la administración tributaria municipal

Las mejores prácticas que se presentan en este documento abordan los tres principales subprocesos operativos de la gestión tributaria municipal que generan un mayor impacto positivo en la recaudación del impuesto a la propiedad inmobiliaria: atención al contribuyente, fiscalización y gestión de cobranza.

Para cada uno de los subprocesos mencionados se han priorizado tres líneas de acción, que representan los aspectos claves que, una vez optimizados, generarán un impacto positivo en la recaudación tributaria de la municipalidad. En el siguiente gráfico se pueden observar las tres líneas de acción para cada subproceso:

Gráfico Nº 15 – Líneas de acción de los subprocesos operativos de atención al contribuyente, fiscalización y gestión de cobranza

Atención al contribuyente

- Infraestructura del área de atención al contribuyente.
- Procedimientos de atención al contribuyente.
- Canales de pago.

Fiscalización

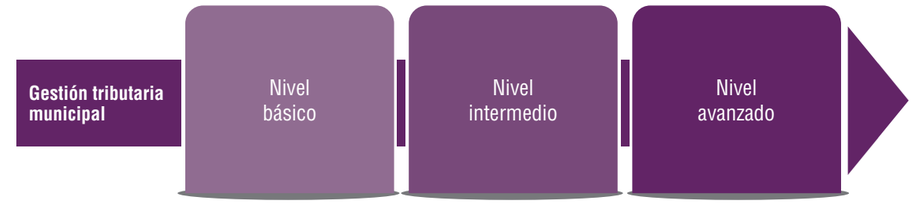
- Estrategias de fiscalización.
- Gestión de la información.
- Uso de tecnología.

Gestión de cobranza

- Sistema de información de la deuda.
- Identificación y segmentación de contribuyentes.
- Estrategias de cobranza.

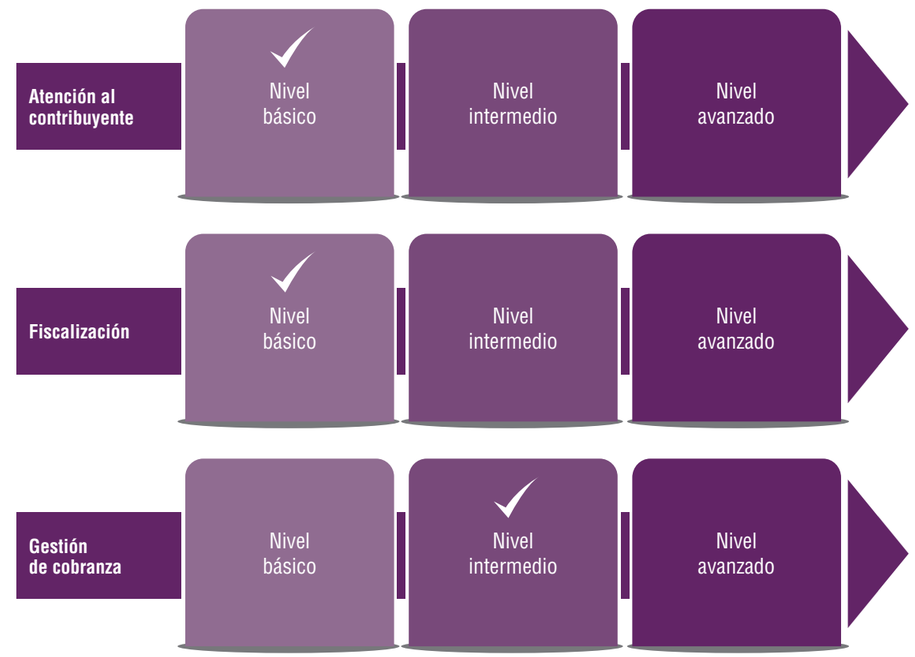
Considerando que las municipalidades tienen realidades, necesidades, capacidades institucionales y características que las diferencian, se plantean tres niveles de desarrollo en cada línea de acción: básico, intermedio y avanzado, con lo cual también se da un carácter progresivo al proceso de implementación.

Gráfico Nº 16 – Niveles de desarrollo de la administración tributaria directa



A efectos de este documento, los tres niveles de desarrollo de cada línea de acción han sido caracterizados para que las municipalidades realicen un diagnóstico rápido que les permita identificar en cuál de ellos se encuentra:

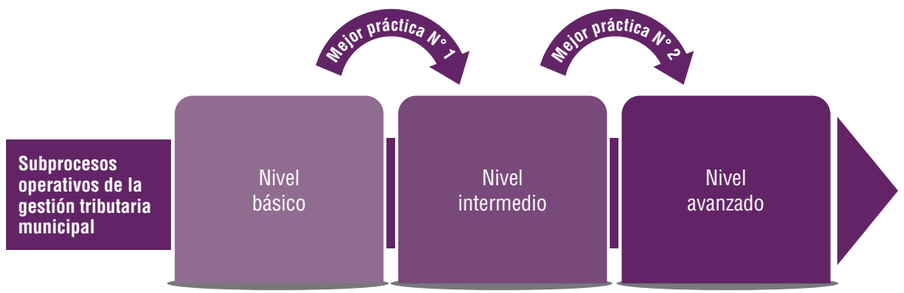
Gráfico Nº 17 – Niveles de desarrollo en los subprocesos operativos



Asimismo es importante considerar que cada administración tributaria municipal podrá dar énfasis diferentes a cada línea de acción, de acuerdo a las necesidades que enfrenta su gestión y las prioridades que esta determine. La experiencia indica que el error recurrente en las municipalidades es dar mucho énfasis a la gestión de la cobranza y no dar importancia al servicio al contribuyente, por donde se debería empezar. No obstante, esto variará según cada municipalidad.

Por consiguiente, las **mejores prácticas** puestas a disposición en este documento permitirán emprender el traslado de un nivel inferior a un nivel de desarrollo superior en las líneas de acción:

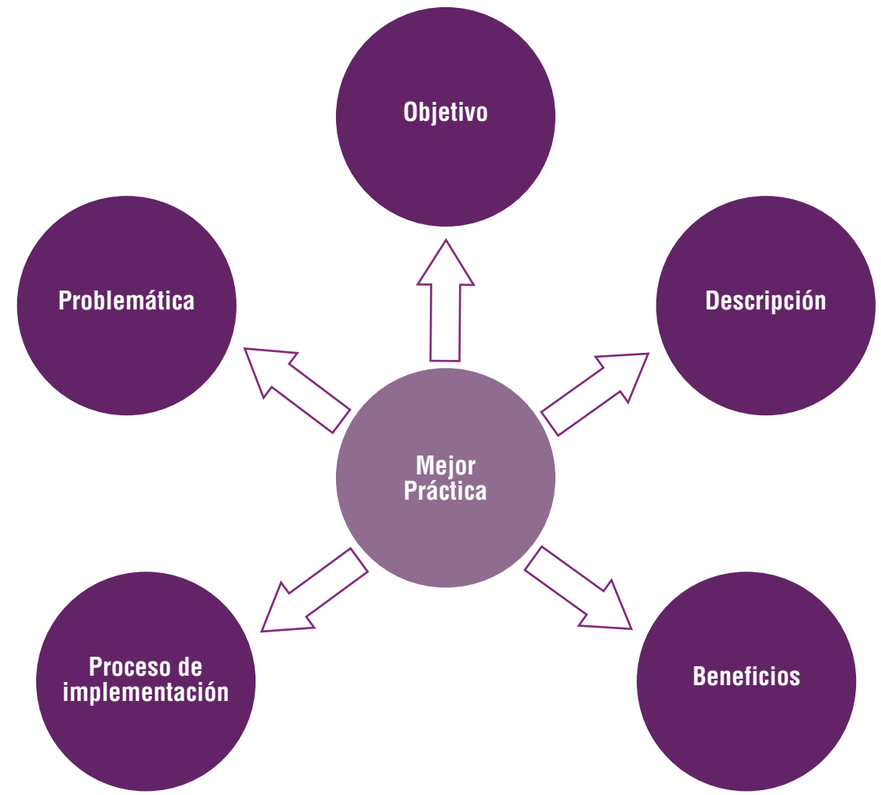
Gráfico Nº 18 – Implementación de las mejores prácticas



La administración tributaria municipal decidirá si emprende un proceso de implementación de mejoras en uno, dos o tres subprocesos operativos. Asimismo, la municipalidad podrá optar por implementar mejoras en una de las líneas de acción o todas en su conjunto para cada subproceso operativo. Ello dependerá de la prioridad establecida por la municipalidad y la capacidad de su administración tributaria.

Cada **mejor práctica** ha sido abordada bajo la siguiente estructura:

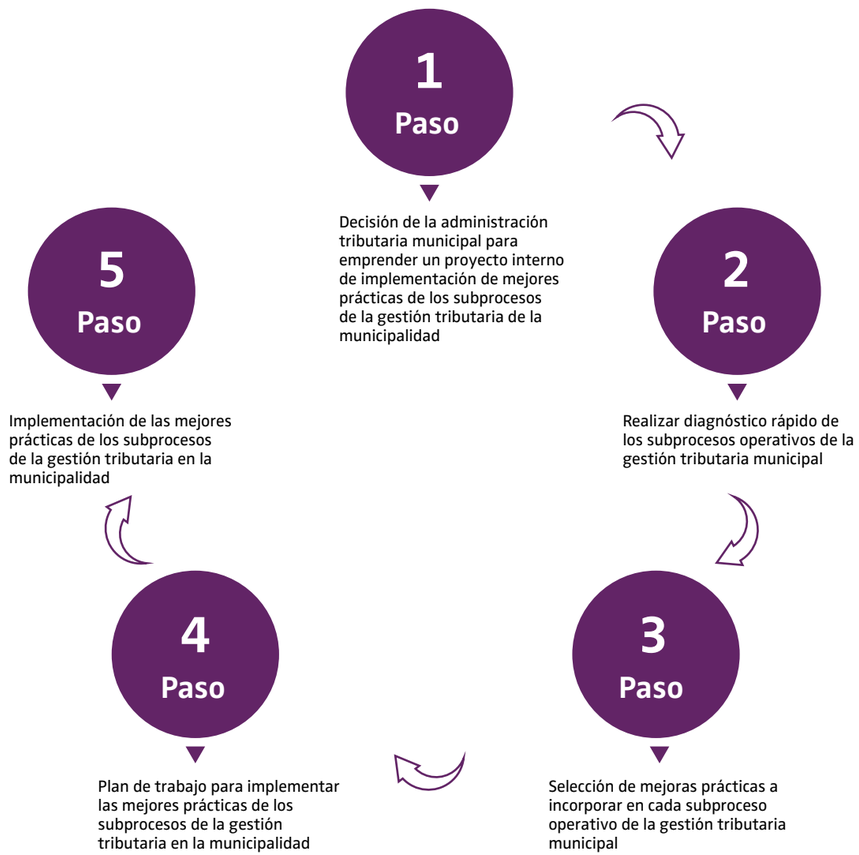
Gráfico Nº 19 – Contenido de cada mejor práctica



Este documento incorpora un conjunto de dieciocho (18) mejores prácticas referidas a los tres subprocesos operativos antes citados: atención al contribuyente, fiscalización y gestión de cobranza del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Líneas abajo podrán encontrar el detalle de las mejores prácticas desarrolladas.

Para implementar las mejores prácticas se deben considerar los siguientes pasos:

Gráfico Nº 20 – Pasos para implementar las mejores prácticas



PASO 1

Decisión de la administración tributaria municipal para emprender un proyecto interno de implementación de mejores prácticas de los subprocesos de la gestión tributaria municipal

En este primer paso, la administración tributaria municipal debe decidir si propone o no al alcalde (y este, a su vez, al concejo municipal) un proyecto interno de implementación de mejores prácticas en sus subprocesos en virtud de las mejores prácticas puestas a su disposición en este documento.

Es importante recordar que el proyecto interno de mejora no necesariamente debe ejecutarse para los tres subprocesos, pues cada uno de ellos se puede ejecutar de manera independiente. Por lo mismo es posible que una municipalidad decida priorizar solo un subproceso e iniciar el proceso de implementación con este. También es posible que la decisión sea ejecutarlo en los tres subprocesos. Ello dependerá de las condiciones políticas, financieras y técnicas de la administración tributaria de cada municipalidad.

Si deciden realizarlo, la administración tributaria municipal deberá designar a un equipo de trabajo para que asuma el diseño y la ejecución del proyecto.

PASO

2

Realizar diagnóstico rápido de los subprocesos operativos de la gestión tributaria municipal

Para iniciar el proceso de implementación de las mejores prácticas en la gestión tributaria municipal, se requiere que la administración tributaria municipal realice un diagnóstico que le permita identificar en qué nivel de desarrollo se encuentra.

Para facilitar este diagnóstico, este documento realiza la caracterización de los tres niveles de desarrollo de cada línea de acción, a fin de que la municipalidad determine en qué nivel de desarrollo se encuentra.

Esta caracterización se encuentra en la matriz denominada ''Diagnóstico rápido de los subprocesos operativos de la gestión tributaria municipal'', que se presenta a continuación.

Por lo antes expuesto, y utilizando la matriz antes indicada, la municipalidad deberá marcar con equis (x) su nivel de desarrollo en cada una de las líneas de acción.

Tabla Nº 1 – Diagnóstico rápido de la gestión tributaria municipal

DIAGNÓSTICO RÁPIDO DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL							
		NIVEL BÁSICO		NIVEL INTERMEDIO		NIVEL AVANZADO	
SUBPROCESO OPERATIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	Caracterización	Marcar con equis (x)	Caracterización	Marcar con equis (x)	Caracterización	Marcar con equis (x)
Atención al contribuyente	Infraestructura para la atención al contribuyente	La administración tributaria municipal no cuenta con un área exclusiva para atender a los contribuyentes.		La administración tributaria municipal ha implementado un área exclusiva para atender a los contribuyentes.		La administración tributaria municipal ha acondicionado el área de atención al contribuyente para brindar una atención por tipo de contribuyente.	
	Procedimientos de atención al contribuyente	La administración tributaria municipal no ha establecido ningún tipo de procedimiento para atender al contribuyente.		La administración tributaria municipal ha establecido y documentado los procedimientos básicos para atender a los contribuyentes.		La administración tributaria municipal ha establecido y documentado todos los procedimientos para atender a los contribuyentes.	
	Canales de pago	La administración tributaria municipal utiliza exclusivamente el canal de pago que la municipalidad dispone para el cobro de todos sus pagos, sin ninguna distinción.		La administración tributaria municipal gestiona alianzas estratégicas para que los contribuyentes accedan al pago a través de las entidades del sistema financiero.		La administración tributaria municipal amplía sus canales de pago utilizando nuevas modalidades a partir de los avances tecnológicos.	
Fiscalización	Estrategia de fiscalización	La administración tributaria municipal no realiza ningún tipo de actividad de fiscalización a los contribuyentes.		La administración tributaria municipal diseña una estrategia de fiscalización priorizando la identificación de los inmuebles a fiscalizar.		La administración tributaria municipal diseña estrategias de fiscalización en base a la información facilitada por los avances tecnológicos implementados en la municipalidad.	
	Gestión de la información	La administración tributaria municipal no ha identificado mecanismos para obtener información para fiscalizar a los contribuyentes.		La administración tributaria municipal obtiene información relevante de todas las áreas de la municipalidad para sus labores de fiscalización (bases de datos internas).		La administración tributaria municipal gestiona alianzas con entidades externas para obtener información relevante para sus labores de fiscalización (bases de datos externas).	
	Uso de tecnología	La administración tributaria municipal no utiliza ningún tipo de tecnología para desarrollar las labores de fiscalización.		La administración tributaria municipal utiliza tecnología básica para fiscalizar a los contribuyentes en el campo (cámaras digitales, telémetros, hoja de cálculo, software de dibujo).		La administración tributaria municipal cuenta con un sistema de información geográfica que le permite tener una plena identificación de los predios y los contribuyentes.	
Gestión de cobranza	Sistema de información de la deuda	La información de los contribuyentes y los componentes para determinar la obligación tributaria no se encuentran registrados en medios mecanizados.		La administración tributaria municipal decide desarrollar el sistema, destina recursos económicos y humanos y lo implementa.		La administración tributaria municipal cuenta con sistemas de información mecanizados, automatizados e interconectados con todos los procesos internos y externos relacionados a la gestión de cobranza.	
	Identificación y segmentación de contribuyentes	La administración tributaria municipal no cuenta con información suficiente para definir segmentos de contribuyentes con características similares.		La administración tributaria municipal cuenta con la información suficiente para establecer los criterios para definir los segmentos de contribuyentes, poniendo en práctica una segmentación inicial.		La administración tributaria municipal ha segmentado a sus contribuyentes, y basándose en resultados formula nuevos segmentos.	
	Estrategias de cobranza	La administración tributaria municipal no realiza acciones de cobranza y sólo se limita a recibir el pago voluntario del contribuyente.		La administración tributaria municipal aplica estrategias de cobranza diseñadas a partir de la segmentación de los contribuyentes.		La administración tributaria municipal replantea sus estrategias de cobranza sobre la base de los resultados alcanzados.	

PASO

3

Selección de mejoras prácticas a incorporar en cada subproceso operativo de la gestión tributaria municipal

Una vez que se determine el nivel de desarrollo en cada línea de acción marcando con una equis (x) en la celda respectiva, la municipalidad deberá revisar la matriz denominada ''Lista de mejores prácticas ofrecidas para trasladarse a un nivel superior de desarrollo'' y ubicar la mejor práctica que puede implementar para lograr un nivel del desarrollo superior en cada línea de acción que haya decidido trabajar.

De esta manera se presentan mejores prácticas que permitirán a la administración tributaria municipal trasladarse de un nivel básico a uno intermedio, así como mejores prácticas que le permitirán trasladarse de un nivel intermedio a uno avanzado, cuyo propósito final es alcanzar el nivel de desarrollo avanzado.

Por consiguiente, las dos acciones de mejora que corresponden a una misma línea de acción son mejores prácticas que gradualmente permitirán a la administración tributaria municipal llegar al nivel avanzado. Si la municipalidad en una línea de acción se encuentra en el nivel básico, deberá primero implementar la mejor práctica que lo lleve al nivel intermedio, para luego emprender la mejor práctica que lo lleve al nivel avanzado. Si la municipalidad se encuentra en el nivel básico no podrá implementar la mejor práctica que traslada del nivel intermedio al nivel avanzado sin antes haber implementado la mejor práctica que lo lleva del nivel básico al intermedio.

Tabla Nº 2 – Lista de mejores prácticas ofrecidas para trasladarse a un nivel superior de desarrollo

LISTA DE MEJORES PRÁCTICAS OFRECIDAS PARA TRASLADARSE A UN NIVEL SUPERIOR DE DESARROLLO						
		NIVEL BÁSICO		NIVEL INTERMEDIO		NIVEL AVANZADO
SUBPROCESO OPERATIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	Caracterización	Mejor práctica ofrecida	Caracterización	Mejor práctica ofrecida	Caracterización
Atención al contribuyente	Infraestructura para atender al contribuyente	La administración tributaria municipal no cuenta con un área exclusiva para atender a los contribuyentes.	1	La administración tributaria municipal ha implementado un área exclusiva para atender a los contribuyentes.	2	La administración tributaria municipal ha acondicionado el área de atención al contribuyente para brindar una atención por tipo de contribuyente.
	Procedimientos para atender al contribuyente	La administración tributaria municipal no ha establecido ningún tipo de procedimiento para atender al contribuyente.	3	La administración tributaria municipal ha establecido y documentado los procedimientos básicos para atender a los contribuyentes.	4	La administración tributaria municipal ha establecido y documentado todos los procedimientos para atender a los contribuyentes.
	Canales de pago	La administración tributaria municipal utiliza exclusivamente el canal de pago que la municipalidad dispone para el cobro de todos sus pagos, sin ninguna distinción.	5	La administración tributaria municipal gestiona alianzas estratégicas para que los contribuyentes accedan al pago a través de las entidades del sistema financiero.	6	La administración tributaria municipal amplía sus canales de pago utilizando nuevas modalidades a partir de los avances tecnológicos.
Fiscalización	Estrategia de fiscalización	La administración tributaria municipal no realiza ningún tipo de actividad de fiscalización a los contribuyentes.	7	La administración tributaria municipal diseña una estrategia de fiscalización priorizando la identificación de los inmuebles a fiscalizar.	8	La administración tributaria municipal dise a estrategias de fiscalización en base a la información facilitada por los avances tecnológicos implementados en la municipalidad.
	Gestión de la información	La administración tributaria municipal no ha identificado mecanismos para obtener información para fiscalizar a los contribuyentes.	9	La administración tributaria municipal obtiene información relevante de todas las áreas de la municipalidad para sus labores de fiscalización (bases de datos internas).	10	La administración tributaria municipal gestiona alianzas con entidades externas para obtener información relevante para sus labores de fiscalización (bases de datos externas).
	Uso de tecnología	La administración tributaria municipal no utiliza ningún tipo de tecnología para desarrollar las labores de fiscalización.	11	La administración tributaria municipal utiliza tecnología básica para fiscalizar a los contribuyentes en el campo (cámaras digitales, telémetros, hoja de cálculo, software de dibujo).	12	La administración tributaria municipal cuenta con un sistema de información geográfica que le permite tener una plena identificación de los predios y los contribuyentes.
Gestión de cobranza	Sistema de información de la deuda	La información de los contribuyentes y los componentes para determinar la obligación tributaria no se encuentran registrados en medios mecanizados.	13	La administración tributaria municipal decide desarrollar el sistema, destina recursos económicos y humanos y lo implementa.	14	La administración tributaria municipal cuenta con sistemas de información mecanizados, automatizados e interconectados con todos los procesos internos y externos relacionados a la gestión de cobranza.
	Identificación y segmentación de contribuyentes	La administración tributaria municipal no cuenta con información suficiente para definir segmentos de contribuyentes con características similares.	15	La administración tributaria municipal cuenta con la información suficiente para establecer los criterios para definir los segmentos de contribuyentes, poniendo en práctica una segmentación inicial.	16	La administración tributaria municipal ha segmentado a sus contribuyentes, y basándose en resultados formula nuevos segmentos.
	Estrategias de cobranza	La administración tributaria municipal no realiza acciones de cobranza y sólo se limita a recibir el pago voluntario del contribuyente.	17	La administración tributaria municipal aplica estrategias de cobranza diseñadas a partir de la segmentación de los contribuyentes.	18	La administración tributaria municipal replantea sus estrategias de cobranza sobre la base de los resultados alcanzados.

PASO

4

Plan de trabajo para implementar las mejores prácticas de los subprocesos de la gestión tributaria en la municipalidad

Una vez seleccionadas las mejores prácticas a aplicar, la administración tributaria municipal debe generar un plan de trabajo para implementar las mejores prácticas, que deberá tener el siguiente contenido mínimo:

a. Como se presentan mejores prácticas en los tres subprocesos, es necesario que la administración tributaria municipal priorice y defina claramente qué mejores prácticas deberá implementar en el corto y mediano plazo. Ello dependerá de las condiciones técnicas y financieras que enfrentan.

b. Analizar el contenido que para cada mejor práctica ha sido desarrollado en este documento con el objetivo de identificar su viabilidad y definir las condiciones y los requisitos para cada una de ellas.

c. Definir al equipo responsable de la implementación de cada mejor práctica.

d. Plantear reuniones de trabajo del equipo responsable para definir la programación de actividades que cada mejor práctica requiere realizar. Esta programación se debe orientar con el contenido que, para cada mejor práctica, ha sido desarrollado en este documento.

e. Revisar y consolidar la programación para cada propuesta de mejora, y obtener el plan de trabajo para implementar las mejores prácticas de los subprocesos de la gestión tributaria en la municipalidad. Es importante tener claro que se deben solicitar los recursos necesarios para contratar para dar viabilidad a la implementación.

f. Solicitar aprobación del alcalde y del concejo municipal de la municipalidad.

PASO

5

Implementación de las mejores prácticas de los subprocesos de la gestión tributaria en la municipalidad

Una vez que se obtenga la aprobación correspondiente, la implementación de las mejores prácticas de los subprocesos de la gestión tributaria en la municipalidad se llevará a cabo de acuerdo al plan de trabajo.

Es necesario realizar acciones de seguimiento y monitoreo que permitan incorporar medidas preventivas y correctivas en el proceso de implementación.

Asimismo se sugiere mantener informados permanentemente al alcalde y al concejo municipal sobre los avances y logros del proceso de implementación.

CAPÍTULO 4

Mejores prácticas en el subproceso de atención al contribuyente

4.1 Mejores prácticas de la línea de acción "Infraestructura para la atención al contribuyente"

4.2 Mejores prácticas de la línea de acción "Procedimientos de atención al contribuyente"

4.3 Mejores prácticas de la línea de acción "Canales de pago"

4.1 Mejores prácticas en el subproceso de atención al contribuyente

Se han desarrollado seis (6) mejores prácticas para el subproceso de atención al contribuyente, enumeradas del 1 al 6, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla Nº 3 – Mejores prácticas en el subproceso de atención al contribuyente

SUBPROCESO OPERATIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	NIVEL BÁSICO		NIVEL INTERMEDIO		NIVEL AVANZADO
		Caracterización	Mejor práctica ofrecida	Caracterización	Mejor práctica ofrecida	Caracterización
Atención al contribuyente	Infraestructura para la atención al contribuyente	La administración tributaria municipal no cuenta con un área exclusiva para atender a los contribuyentes.	1	La administración tributaria municipal ha implementado un área exclusiva para atender a los contribuyentes.	2	La administración tributaria municipal ha acondicionado el área de atención al contribuyente para brindar una atención por tipo de contribuyente.
	Procedimientos de atención al contribuyente	La administración tributaria municipal no ha establecido ningún tipo de procedimiento para atender al contribuyente.	3	La administración tributaria municipal ha establecido y documentado los procedimientos básicos para atender a los contribuyentes.	4	La administración tributaria municipal ha establecido y documentado todos los procedimientos para atender a los contribuyentes.
	Canales de pago	La administración tributaria municipal utiliza exclusivamente el canal de pago que la municipalidad dispone para el cobro de todos sus pagos, sin ninguna distinción.	5	La administración tributaria municipal gestiona alianzas estratégicas para que los contribuyentes accedan al pago a través de las entidades del sistema financiero.	6	La administración tributaria municipal amplía sus canales de pago utilizando nuevas modalidades a partir de los avances tecnológicos.

4.2 Mejores prácticas de la línea de acción "Infraestructura para la atención al contribuyente"

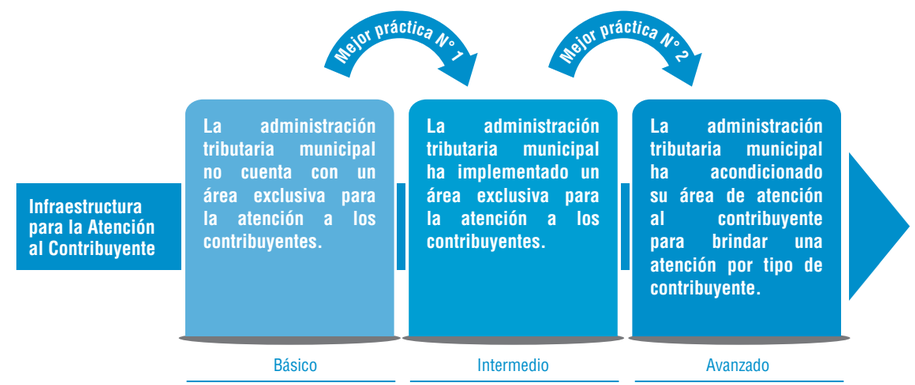
La administración tributaria municipal es una organización que no produce bienes, sino que presta servicios. Es decir, no entrega al ciudadano o contribuyente algún bien tangible y concreto, sino una experiencia, ya sea en el momento de atenderlo personalmente o de asistirlo para que pueda cumplir con sus obligaciones tributarias. Por esta razón, la administración tributaria municipal debe esforzarse por brindar una buena experiencia a los contribuyentes en el momento de atenderlo y orientarlo, para lo cual debe tener en cuenta todos los detalles, desde el ambiente físico hasta la manera como el personal interactúa con el contribuyente.

Es importante que la administración tributaria municipal genere una buena impresión en los contribuyentes desde el primer contacto.

La imagen de la administración tributaria municipal se verá afectada si existen ambientes oscuros o poco iluminados en las oficinas de atención, desorden con los documentos que se reciben del contribuyente, con áreas de espera incómodas, entre otros aspectos.

Estas mejores prácticas buscan que la administración tributaria municipal desarrolle ambientes físicos adecuados, procedimientos idóneos de atención e incrementar los canales de pago que ofrece al contribuyente, para que las labores de dar información, orientación, registro y asistencia tributaria al contribuyente se desarrolle de la mejor forma y en el menor tiempo posible, lo que le generará mayor satisfacción.

Gráfico Nº 21 – Mejores prácticas Nº 1 y 2



Problemática

Aún en la actualidad, muchas autoridades municipales no dan importancia a la implementación de una adecuada infraestructura física para las áreas de atención al contribuyente; en varios casos, esas áreas se implementan improvisadamente, sin considerar aspectos mínimos de servicio, calidad y seguridad para el contribuyente. Sin duda ello afecta la labor de la administración tributaria municipal y, por ende, el logro de las metas de recaudación, al descuidarse un aspecto importante para ese fin: la orientación y asistencia que se debe brindar a los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones tributarias.

Al no tener mayor información sobre las obligaciones que deben cumplir, los contribuyentes optarán por no pagar el tributo, o, peor aún, no sabrán que deben hacerlo ni cómo realizarlo.

Para desarrollar la labor de atención al contribuyente, a pesar de los avances tecnológicos que posibilitan contactos y atenciones virtuales no presenciales, sigue siendo importante en la actualidad lograr la cercanía con el contribuyente. Un primer paso es contar con una infraestructura física (centralizada y descentralizada) adecuada para su atención, de manera tal que permita facilitar la atención a los diversos segmentos de contribuyentes, definidos por la administración tributaria municipal.

Objetivo de las mejores prácticas

El objetivo de las mejores prácticas es lograr la implementación de una infraestructura física adecuada que permita a la administración tributaria municipal desarrollar en forma óptima sus labores y funciones de orientación y asistencia tributaria, y facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 1: Implementación de infraestructura exclusiva para la atención al contribuyente

En el caso de esta primera mejor práctica se pretende implementar una infraestructura física destinada exclusivamente a atender a los contribuyentes de la municipalidad, con la finalidad de mejorar los servicios de información, orientación y asistencia tributaria que se les ofrece.

Para lograr este objetivo es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Recursos financieros: Habilitar un área de atención al contribuyente demandará una determinada inversión de recursos. Por ello es necesario lograr el apoyo y la voluntad del concejo municipal, o de quien haga sus veces, y destacar la importancia y los beneficios que se lograrían con su implementación.

Ubicación: También se debe prever el espacio físico donde operará el área de atención al contribuyente. Este espacio debe contar con determinadas características, como facilidad de acceso, iluminación, ventilación, tamaño adecuado, entre otros. La ubicación podría estar en la misma sede principal de la municipalidad, o en algunos casos se podría incluso arrendar el espacio a un tercero.

En relación con el mobiliario, es importante poner atención en los módulos, asientos, ventanillas, sala de espera y todo lo que sea necesario para la comodidad de los contribuyentes y del personal encargado de su atención.

Mobiliario: El espacio físico no basta para desarrollar el área de atención, sino que además se debe prever también el mobiliario con que se deberá contar.

Personal: Otro aspecto importante y fundamental será la selección y preparación del personal. A esta área se debe tratar de enviar al mejor personal, que cuente con el perfil adecuado y preparado para sobrellevar jornadas de trabajo de mucha presión y estrés, considerando que deberán enfrentar muchas veces el malestar y los reclamos de los contribuyentes; asimismo deberán atender eficientemente las preguntas que los contribuyentes formulen.

Mejor práctica N° 2: Acondicionamiento de espacios para atender a principales contribuyentes

En el caso de esta segunda mejor práctica, se trata de profundizar en el desarrollo de la infraestructura de la administración tributaria, a fin de ir adecuándola a las estrategias que ella vaya desarrollando, orientadas a lograr un mayor acercamiento hacia aquellos segmentos de los contribuyentes que le permita incrementar los niveles de recaudación con un menor esfuerzo.

Al respecto, generalmente un gran porcentaje de la potencial recaudación se concentra en un número pequeño de contribuyentes, que suelen ser aquellos que registran una gran cantidad de inmuebles. Si esto es así, resulta válido que la administración tributaria municipal habilite un servicio especializado y preferencial respecto de este grupo selecto de contribuyentes, al cual se le suele denominar 'principales' o 'grandes contribuyentes' (quienes generalmente son más exigentes respecto a la calidad de los servicios prestados por la administración tributaria municipal). En esa medida se les debe implementar un ambiente especial que responda a sus exigencias. Por lo regular, a estos contribuyentes se les atiende en la oficina del responsable de la dirección de administración tributaria.

Por otro lado, y siguiendo la misma idea respecto de los principales contribuyentes, la administración tributaria municipal podrá habilitar espacios especiales para otros segmentos de contribuyentes, de acuerdo a las estrategias de cobranza que hayan sido definidas, las cuales pueden ser temporales, por campañas o por estrategias definidas de cobranza, fiscalización u otro servicio.

Una vez establecidas estas estrategias, se debe trabajar en los aspectos mencionados en la primera mejor práctica, como la definición de los recursos financieros, la ubicación física, el mobiliario y el personal.

Beneficios

En ambos casos los beneficios serán los siguientes:

Para el contribuyente:

- Mejor servicio de orientación y asistencia tributaria en el menor tiempo posible.
- Facilitación para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Para la administración tributaria municipal:

- Mayor acercamiento al contribuyente.
- Mejor organización del servicio de orientación.
- Mayores posibilidades de incrementar el cumplimiento tributario.
- Mayor nivel de calidad en el servicio al contribuyente.

Proceso de implementación

Procedimiento

El procedimiento para implementar la primera mejor práctica es el siguiente:

Mejor práctica N° 1: Implementación de infraestructura exclusiva para atender al contribuyente

Paso 1: Diseñar las áreas y los espacios que se destinarán a brindar los servicios de atención al contribuyente, para lo cual se debe tener en cuenta la demanda de este tipo de servicio en función del universo total de los contribuyentes existentes en la municipalidad.

Paso 2: Costear los bienes y servicios que demandará implementar la infraestructura física y el mobiliario necesario para que funcione la atención al contribuyente.

Paso 3: Elaborar y gestionar el presupuesto que se necesitará para implementar la oficina de atención al contribuyente. En esta parte se debe lograr que se asignen los recursos necesarios para ese fin.

Paso 4: Una vez obtenido el presupuesto se debe supervisar la ejecución de la infraestructura. Esto solamente culmina cuando se encuentre lista y plenamente operativa la oficina de atención al contribuyente.

Paso 5: De manera paralela al anterior paso, se debe seleccionar, capacitar y motivar al personal que estará a cargo de la tarea de brindar el servicio de atención al contribuyente.

Paso 6: Elaborar un protocolo de atención al contribuyente, el cual debe ser de conocimiento de todo el personal del área.

Paso 7: Finalmente, siempre es necesario obtener una retroalimentación de los contribuyentes usuarios sobre la percepción del servicio que se les brindó, e incidir en la infraestructura que se pone a su disposición.

Mejor práctica N° 2: Acondicionamiento de espacios para atender a principales contribuyentes

El procedimiento para esta mejor práctica es similar al señalado en la anterior. La diferencia radicaría en el valor agregado que debería ofrecer la administración tributaria municipal a este tipo de contribuyente.

En ese sentido, el diseño del ambiente debe permitir brindar un servicio de atención más rápido y que responda a una mayor exigencia de consultas de los contribuyentes. Asimismo se debe prestar mayor atención a los detalles exigidos por los contribuyentes, entre los que podemos mencionar: contar con mobiliario de mayor comodidad, horarios especiales de atención, contacto con personal especializado, entre otros.

4.3 Mejores prácticas de la línea de acción "Procedimientos de atención al contribuyente"

Las mejores prácticas de esta línea de acción contribuyen a mejorar la calidad de los servicios que se prestan a los contribuyentes. Ayudan a que la administración tributaria municipal sea más predecible frente a los contribuyentes, con lo que les brindan mayor seguridad en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Debe recordarse que el desarrollo de los procedimientos es un primer paso para generar mayor calidad en los servicios.

Gráfico Nº 22 – Mejores prácticas Nº 3 y 4

Problemática

Uno de los mayores problemas que afectan a los contribuyentes es la diversidad de respuestas o atenciones que recibe de los operadores de la administración ante una misma consulta o trámite.

Cuando el contribuyente recibe diversos mensajes de la administración tributaria municipal, que incluso pueden ser contradictorios, finalmente comienza no solo a sentir temor, sino, lo que es más grave, empieza a desconfiar de ella. Y esto, nuevamente, afecta el cumplimiento de las obligaciones tributarias y, por ende, la recaudación del impuesto, y por lo regular genera sanciones de tipo pecuniario para el contribuyente.

Se debe tratar de evitar:

- Que un funcionario indique al contribuyente que no está obligado a presentar determinado documento, y, al día siguiente, otro le indique que sí tiene que hacerlo.
- Que dos solicitudes totalmente idénticas sigan distintos trámites según el funcionario que las atienda.

Objetivo de las mejores prácticas

El objetivo de las mejores prácticas es establecer reglas claras para prestar servicios a los contribuyentes. Se trata de establecer reglas y pasos homogéneos para casos y situaciones similares en un procedimiento claro que otorgue predictibilidad y seguridad a los contribuyentes, y a los propios funcionarios. Esto reduce la discrecionalidad que puede derivar en arbitrariedad, y ocasionar temor y desconfianza entre los contribuyentes frente a la administración tributaria.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 3: Identificación y documentación de los dos (2) principales procedimientos de atención al contribuyente

La práctica consiste en recoger en un documento todos los pasos o las actividades que se desarrollan en los dos principales servicios que se prestan a los contribuyentes. Pero se debe tener en cuenta que no se trata solamente de una mera recopilación y documentación de los pasos y las actividades llevadas a cabo en cada uno de estos procedimientos, sino también de identificar el valor que cada uno de los pasos o actividades genera en el resultado final.

Se debe contar al final con un documento que describa el inicio y fin de un determinado servicio, en que se detallen la(s) actividad(es) que corresponde(n) desarrollar, así como el área y funcionario responsable de ejecutarla, definiendo plazos, antecedentes y sus consecuencias, con el tiempo y la forma ya establecidos.

Contar con un documento que recoja los pasos de los dos principales servicios de atención al contribuyente ayuda a la administración a ser más ordenada, pues genera mayor confianza a los funcionarios frente a los contribuyentes, porque actuarán en una misma línea, lo que hará más predecibles las acciones de la municipalidad.

Mejor práctica N° 4: Identificación y documentación de todos los procedimientos de atención al contribuyente

En este caso no se trata de la formalización de un reducido grupo de servicios, sino de un grupo de servicios formalizados, a través de procedimientos aprobados, sobre todo los servicios que brinda la administración tributaria municipal a sus contribuyentes. Esta tarea demanda un esfuerzo y compromiso mayor.

Corresponde a un nivel avanzado de desarrollo de la administración municipal y evidencia un crecimiento institucional importante, que la prepara para implementar los sistemas de gestión de la calidad.

Beneficios

En ambos casos los beneficios serán los siguientes:

Para el contribuyente:

- Uniformidad en el tratamiento de los servicios que recibe de la administración tributaria municipal.
- Predictibilidad en las respuestas de la administración tributaria municipal.
- Mayor seguridad en los servicios y asesoría que recibe.

Para la administración tributaria municipal:

- Mayor eficiencia al tener estandarizadas sus respuestas al contribuyente.
- Reducción de discrecionalidad en la actuación de sus funcionarios.
- Mejora de la imagen institucional.

Proceso de implementación

Procedimiento

Mejor práctica N° 3: Identificación y documentación de los dos (02) principales procedimientos de atención al contribuyente

Paso 1: Formar un equipo de trabajo que se encargue del proyecto de documentar los servicios que se presta a los contribuyentes.

Paso 2: Identificar todos los tipos de servicios que se brinda en las áreas de atención al contribuyente. El alcance puede incluir desde simples actividades de orientación, como lugares y fecha de vencimiento de pago de los tributos, hasta la atención de solicitudes o consultas escritas. No debe dejarse de lado ninguna actividad desarrollada por más sencilla que pueda parecer; todas deben ser recogidas y catalogadas.

Paso 3: Proceder a identificar los servicios más demandados por los contribuyentes. Para este fin se debe aplicar herramientas de medición confiables y sencillas. Esto servirá para priorizar la documentación. Aunque también se puede optar por comenzar por aquellos que sean más sencillos. Dependerá de cada administración tributaria el criterio que debe primar: atender primero a los de mayor demanda o a los más fáciles y sencillos.

Paso 4: Comenzar con la descripción de las actividades del procedimiento por el cual se decidió documentar. Aquí se debe tratar de eliminar las actividades que no agreguen valor al resultado o producto final.[5]

Paso 5: Una vez culminada la documentación del procedimiento, las autoridades municipales competentes deben proceder a su aprobación formal.

Paso 6: Luego de aprobado se debe proceder a su difusión tanto interna como externa, y complementarla con sesiones de capacitaciones al personal y una estricta supervisión en su cumplimiento.

5 Ver anexo N° 2: Modelos de protocolo de atención al contribuyente.

Mejor práctica N° 4: Identificación y documentación de todos los procedimientos de atención al contribuyente

Para esta mejor práctica se deben seguir todos los pasos señalados en la mejor práctica Nº 3. La única diferencia sería, una vez que se hayan documentado y aprobado todos los procedimientos, recopilarlos todos en un manual de procedimientos, el cual se debe difundir exhaustivamente entre los funcionarios de la municipalidad. Asimismo se recomienda que el referido manual de procedimientos sea de obligatorio conocimiento y uso por todo el personal que sea asignado a las áreas de atención al contribuyente

4.4 Mejores prácticas de la línea de acción "Canales de pago"

Las mejores prácticas de esta línea de acción se encuentran relacionadas con la razón de ser de toda administración tributaria municipal: el pago del tributo. Solamente logrando el pago de los tributos podrá cumplir la administración tributaria municipal con sus metas de recaudación. La administración tributaria municipal existe para recaudar los tributos, y estos se recaudan a través de su pago efectivo. Por esta razón, la administración tributaria municipal debe buscar y desarrollar todos los mecanismos posibles que faciliten a los contribuyentes poder cumplir con sus obligaciones tributarias, honradas mediante el pago que realizan.

Gráfico Nº 23 – Mejores prácticas Nº 5 y 6

Problemática

Siempre existirán diversos tipos de contribuyentes. Se encontrarán desde aquellos que pueden y desean pagar hasta los que no obstante contar con los recursos necesarios se niegan a hacerlo. Lo que debe hacer toda administración tributaria municipal, como paso mínimo, es facilitar el cumplimiento de la obligación tributaria al primer grupo de contribuyentes.

Una situación indeseable es que a pesar de que existen contribuyentes que quieran pagar, la administración tributaria municipal ni siquiera les da la posibilidad de hacerlo. Y esto ocurre porque no ha desarrollado canales de pago suficientes. Lo anterior limita a los contribuyentes a que tengan que hacerlo en un horario restringido, en un lugar determinado y bajo una sola modalidad.

Todo esto desincentiva al buen contribuyente a cumplir con sus obligaciones tributarias. Por esta razón, resulta urgente y prioritario que la administración tributaria municipal desarrolle una amplia variedad de canales de pago de los tributos locales.

Objetivo de las mejores prácticas

El objetivo de estas mejores prácticas es facilitar el cumplimiento de la obligación de pago de los contribuyentes ofreciéndoles una amplia variedad de canales de pago, de manera tal que no exista ninguna justificación para cumplir con el pago de los tributos.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 5: La administración tributaria municipal gestiona alianzas estratégicas para que los contribuyentes accedan al pago a través de las entidades del sistema financiero

Con esta mejor práctica se busca ampliar los lugares donde el contribuyente pueda efectuar el pago de sus obligaciones tributarias. Para este fin puede recurrir a organizaciones que cuentan con toda una red de agencias, donde el contribuyente, además, realiza el pago de otros servicios que recibe. Concretamente, a las entidades del sistema bancario y financiero.

Es importante para este fin tener siempre presente el marco legal, pues la recepción del pago del tributo es una facultad restringida solo a la administración tributaria municipal. No obstante, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia, la legislación permite establecer una excepción cuando se trate de entidades del sistema bancario y financiero, para lo que se asume que ellas disponen una red de agencias distribuidas en todas las ciudades, además de que cuentan con horarios de atención más extensos. De esta manera se pone a disposición de los contribuyentes mayores lugares de pago y más ventanillas, lo cual significará un ahorro de tiempo considerable y mayor comodidad para cumplir con sus obligaciones.

Mejor práctica N° 6: La administración tributaria municipal amplía sus canales de pago utilizando nuevas modalidades a partir de los avances tecnológicos

El avance de la tecnología está transformando el mundo que conocemos, está impactando de manera favorable en la industria de los servicios. La administración tributaria municipal, como una organización de servicios, debe aprovechar estos avances tecnológicos que van apareciendo en el sector privado.

Específicamente en el tema de los pagos de sumas dinerarias, se han producido muchos cambios en el mundo de hoy. Ahora se pueden hacer pagos de manera virtual a través de los portales web, llamadas telefónicas, uso de tarjetas plastificadas (ya sean de débito o de crédito). La ciudadanía va haciendo uso y acostumbrándose a esos medios y formas de pago.

Por esta razón, la administración tributaria municipal no debe quedarse rezagada en el impacto de los avances tecnológicos, y debe preocuparse por ofrecer a sus contribuyentes estas modalidades de pago, para lo cual será necesario fortalecer sus alianzas con empresas privadas, así como desarrollar en forma conveniente su plataforma tecnológica.

Beneficios

En ambos casos los beneficios serán los siguientes:

Para el contribuyente:

- Facilidad para el cumplimiento de su obligación de pago.
- Ahorro de tiempo y costos para cumplir con sus obligaciones.
- Mayor seguridad en las transacciones que realiza.
- Mayor calidad del servicio que recibe.

Para la administración tributaria municipal:

- Mayor eficiencia al reducir sus costos operativos.
- Elevación del cumplimiento voluntario.
- Modernización de su plataforma tecnológica.

Proceso de implementación

Procedimiento

Mejor práctica N° 5: La administración tributaria municipal gestiona alianzas estratégicas para que los contribuyentes accedan al pago a través de las entidades del sistema financiero

Paso 1: Revisar el marco legal para corroborar la posibilidad que tiene la administración de celebrar convenios de recaudación[6] con las entidades del sistema bancario y financiero.

Paso 2: De ser viable legalmente, identificar y seleccionar las entidades del sistema bancario y financiero con las cuales sería conveniente celebrar convenios de recaudación, tanto por la red de agencias con que cuentan como por las facilidades adicionales que podrían recibir los contribuyentes.

Paso 3: Determinar las contraprestaciones que estaría en posibilidad de retribuir la administración tributaria municipal a las entidades del sistema bancario y financiero por el servicio que presten.

Paso 4: Elaborar el modelo de convenio que se propondría a las entidades bancarias y financieras seleccionadas.

Paso 5: Iniciar los procesos de negociación con las entidades bancarias y financieras seleccionadas, los cuales deben culminar con la suscripción del convenio, incluidos los formularios de órdenes de pago correspondientes.

Paso 6: Supervisar el servicio que las entidades bancarias y financieras prestan a los contribuyentes en el momento del pago de los tributos. Recabar la percepción de los contribuyentes respecto a ese servicio e introducir las mejoras que se puedan identificar.

6 Ver anexo N° 1: Contenidos mínimos del contrato de recaudación.

Mejor práctica N° 6: La administración tributaria municipal amplía sus canales de pago utilizando nuevas modalidades a partir de los avances tecnológicos

Paso 1: Identificar al segmento de los contribuyentes que potencialmente usaría los nuevos canales de pago, a fin de determinar el alcance de la propuesta. Se recomienda en una primera etapa desarrollarlos para los principales contribuyentes.

Paso 2: Hacer un diagnóstico de la plataforma tecnológica con que cuenta la administración tributaria municipal para soportar los nuevos canales de pago que se proponen desarrollar.

Paso 3: Atender las debilidades detectadas en el diagnóstico, para lo que se deberán adquirir las capacidades tecnológicas mínimas y necesarias para organizar los nuevos canales de pago.

Paso 4: Coordinar con las entidades financieras que prestan el servicio de recaudación, a fin de ampliar los canales de pago que aplican a los contribuyentes.

CAPÍTULO 5

Mejores prácticas en el subproceso de fiscalización

5.1 Mejores prácticas de la línea de acción "Estrategia de fiscalización"

5.2 Mejores prácticas de la línea de acción "Gestión de la información"

5.3 Mejores prácticas de la línea de acción "Uso de tecnología"

5.1 Mejores prácticas en el subproceso de fiscalización

Se han desarrollado seis (6) mejores prácticas para el subproceso de fiscalización, enumeradas del 7 al 12, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla Nº 4 – Mejores prácticas en el subproceso de fiscalización

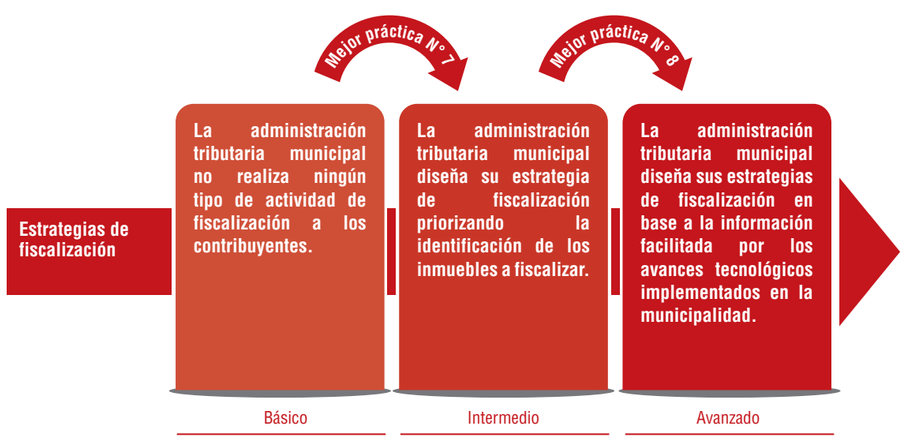
SUBPROCESO OPERATIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	NIVEL BÁSICO		NIVEL INTERMEDIO		NIVEL AVANZADO
		Caracterización	Mejor práctica ofrecida	Caracterización	Mejor práctica ofrecida	Caracterización
Fiscalización	Estrategia de fiscalización	La administración tributaria municipal no realiza ningún tipo de actividad para fiscalizar a los contribuyentes.	7	La administración tributaria municipal diseña una estrategia de fiscalización priorizando la identificación de los inmuebles a fiscalizar.	8	La administración tributaria municipal diseña estrategias de fiscalización en base a la información facilitada por los avances tecnológicos implementados en la municipalidad.
	Gestión de la información	La administración tributaria municipal no ha identificado mecanismos para obtener información para fiscalizar a los contribuyentes.	9	La administración tributaria municipal obtiene información relevante de todas las áreas de la municipalidad para sus labores de fiscalización (bases de datos internas).	10	La administración tributaria municipal gestiona alianzas con entidades externas para obtener información relevante para sus labores de fiscalización (bases de datos externas).
	Uso de tecnología	La administración tributaria municipal no utiliza ningún tipo de tecnología para desarrollar las labores de fiscalización.	11	La administración tributaria municipal utiliza tecnología básica para fiscalizar a los contribuyentes en el campo (cámaras digitales, telémetros, hoja de cálculo, software de dibujo).	12	La administración tributaria municipal cuenta con un sistema de información geográfica que le permite tener una plena identificación de los predios y los contribuyentes.

5.2 Mejores prácticas de la línea de acción "Estrategias de fiscalización

La estrategia de fiscalización es la forma y oportunidad como se organizan y ejecutan las actividades de fiscalización, a fin de obtener resultados óptimos en la búsqueda de ordenar y ampliar la base tributaria y responder a objetivos previamente establecidos por la administración tributaria municipal.

Las mejoras en esta línea de acción se deben orientar a la organización, depuración y validación de la base de datos de la administración tributaria municipal, de tal forma que la información levantada a través del trabajo de campo (visita del bien inmueble) pueda contrastar y complementar la base de datos. A partir del mayor y mejor conocimiento de la realidad se pueden desarrollar acciones de programación, segmentación y priorización.

Gráfico Nº 24 – Mejores prácticas Nº 7 y 8



Problemática

Para desarrollar cualquier proceso de fiscalización es necesario tener conocimiento del universo de contribuyentes y bienes inmuebles sobre los que se trabajará. Esto con el fin de saber su ubicación real antes de elegir las acciones a realizar y, con ello, ser capaces de elegir las estrategias que permitan alcanzar la mayor eficacia en la labor de fiscalización.

En un primer nivel es común que no se tenga un completo conocimiento de la realidad, por tal razón la administración tributaria municipal no es capaz de realizar ningún tipo de fiscalización, y concentra todos sus esfuerzos en el subproceso operativo de gestión de cobranza. Esto genera una sensación de desigualdad, dado que la administración tributaria municipal no tiene por objetivo que todos los inmuebles cumplan correctamente con sus obligaciones tributarias y solo se concentra en perseguir aquellos inmuebles que tiene registrados en su base de datos. En este escenario, la ciudadanía pierde la percepción de riesgo y el sentido del principio básico de sus obligaciones tributarias ante la administración tributaria municipal.

En un segundo nivel se tiene un conocimiento parcial de la realidad, no obstante esto no permite aún priorizar grupos de inmuebles ni diseñar estrategias generales de fiscalización por cada problema identificado. En este escenario se opta por realizar un solo tipo de estrategia para todos los casos, con lo que la labor de fiscalización pierde eficacia.

Objetivo de las mejores prácticas

El objetivo de estas mejores prácticas es establecer criterios que permitan, en una primera etapa, desarrollar acciones de optimización y consolidación de la base de datos de que se dispone, y, al mismo tiempo, ampliar el universo de inmuebles y contribuyentes, y, en una segunda etapa, organizar diversas estrategias de fiscalización (inspección o inducción) a partir de la segmentación de la cartera y la incorporación de herramientas tecnológicas, que permitan reducir costos operativos y acceder a mayores niveles de recaudación.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 7: Las primeras acciones de fiscalización - El manzaneo

Se entiende por 'manzaneo' a la identificación en campo sobre las características básicas de los predios o inmuebles, los cuales son agrupados previamente en función de su cercanía o aspectos comunes.

Una vez ordenada y depurada la información, el manzaneo será una de las primeras acciones de fiscalización a desarrollarse, y se orientará a seleccionar la cartera a fiscalizar. El manzaneo consiste en realizar, en una pequeña área geográfica que agrupa a un conjunto de bienes inmuebles no separados por vías de tránsito (polígonos usualmente llamados 'manzanas'), un levantamiento rápido, directo y económico de la información que puede visualizarse en campo, a fin de identificar y cuantificar el universo fiscalizable, y a partir de eso determinar las futuras acciones de fiscalización que se realizarán. Es una actividad operativa que sirve de punto de partida cuando no se cuenta con información complementaria o con las herramientas tecnológicas de apoyo.

Esta actividad se realiza a partir de parámetros que se pueden identificar fácilmente observando el exterior del bien inmueble y se pueden contrastar con la información de las declaraciones de autoavalúo que figuran en la administración tributaria municipal, como la dirección del inmueble, el número de interiores, el número de pisos, el material de construcción, el estado de conservación y el uso. Asimismo permite identificar de manera directa cuáles inmuebles se encuentran registrados en la base y cuáles no.

Esto generará, en principio, una cartera de bienes inmuebles que no están registrados en la base (omisos) y otra cartera de inmuebles que están registrados, pero consignan un valor inferior al real (subvaluados).

Mejor práctica N° 8: Actividades de inspección e inducción

Todo proceso de fiscalización tiene un costo inherente (transporte, equipos, personal, tiempo, materiales, etc.). Por lo tanto, para que sea un proceso eficiente es muy importante que el tributo que se espera recaudar como producto de la fiscalización sea mayor que el costo que implique llevarlo a cabo; independientemente del valor cualitativo que la administración tributaria municipal pueda asignar a la generación de riesgo que ocasionarán las acciones de fiscalización.

Este costo inherente divide de manera natural la cartera a fiscalizar en dos grandes grupos: aquellos inmuebles donde la recaudación que se obtenga como producto de la fiscalización sea mayor que el costo de la inspección y aquellos inmuebles donde no.

En relación con el primer grupo, se refieren a las fiscalizaciones regulares que incluyen y cubren el costo de salir a campo (inspección). Respecto al segundo grupo, toda vez que el costo de salir a campo es mayor que el monto que se pretende recaudar, se debe notificar a los contribuyentes para que se acerquen a la administración tributaria municipal a rectificar el valor de su inmueble (inducción). Las acciones de inducción también se pueden dar cuando la administración tributaria municipal maneja información complementaria directa y confiable que permita modificar el valor del inmueble a pesar de que el contribuyente no atienda.

Para cualquiera de las acciones, sea inspección o inducción, se debe tratar de culminar el proceso iniciado, con el fin de demostrar a los contribuyentes que las acciones de la administración tributaria municipal siempre tendrán un resultado concreto que los alcanzará aun cuando ellos no cumplan correctamente con sus obligaciones tributarias.

Beneficios

- Mayor eficiencia en el subproceso de fiscalización de los bienes inmuebles.
- Identifica una cartera de fiscalización para desarrollar las actividades.
- Obtiene una idea general de los niveles de omisión o subvaluación que luego servirá para dimensionar la verdadera magnitud de las acciones de fiscalización que se deberán implementar.
- Muestra resultados de las acciones de fiscalización de manera rápida.

Proceso de implementación

Procedimiento

Mejor práctica N° 7: Las primeras acciones de fiscalización - El manzaneo

Paso 1: Reconocer, depurar y organizar la información recopilada a través de las declaraciones de autoavalúo presentadas por los contribuyentes ante la administración tributaria municipal, antes del inicio del recorrido programado en campo. Esa información se debe almacenar en los equipos que se llevarán al manzaneo o registrada (impresa) en documentos que permitan su fácil revisión.

Paso 2: Determinar qué información se recogerá de cada bien inmueble. Estos criterios deben ser de fácil identificación, muy concretos y de relevancia en el valor del inmueble.

Paso 3: Una vez iniciado el recorrido se contrastará la información de las declaraciones de autoavalúo realizadas por los contribuyentes con la realidad detectada en campo, y se anotará directamente en los equipos o documentos la información encontrada según los criterios establecidos previamente.

Paso 4: Finalizado el trabajo de campo se registra o descarga toda la información recopilada durante el día, en una simple hoja de cálculo a manera de bases de datos comparativas, para que luego en gabinete sea revisada y ordenada, de acuerdo a los distintos criterios establecidos, entre los cuales se distingue principalmente el de importancia fiscal.

Se puede aprovechar el manzaneo para tomar fotos a las fachadas de los inmuebles. Si esto se convierte en una actividad permanente, se puede crear un archivo fotográfico digital fechado, donde se observen las variaciones de cada inmueble en el tiempo

Paso 5: Una vez terminada la base de datos comparativa se podrán identificar los inmuebles que presenten diferencias respecto a su declaración de autoavalúo e incluso aquellos inmuebles que no se encuentren registrados en la base de la administración tributaria municipal.

Mejor práctica N° 8: Actividades de inspección e inducción

Paso 1: Generar y seleccionar la cartera de inmuebles a fiscalizar, a través de la información obtenida por la realización del 'manzaneo', del uso de información complementaria pública o privada o del uso de herramientas tecnológicas (GIS); todo ello permitirá identificar el universo fiscalizable y posteriormente dividirlo según el tipo de fiscalización a desarrollar.

Paso 2: Establecer un costo promedio por inspección de campo a partir del análisis de las diferentes variables que intervienen (transporte, equipos, personal, tiempo, materiales, entre otros).

Paso 3: Segmentar la cartera de inmuebles, a partir de dividir el universo de presuntos inmuebles subvaluados y omisos en dos grupos: a) aquellos inmuebles donde la recaudación que se espera como producto de la fiscalización es mayor que el costo de la inspección, es decir, donde se debe realizar una inspección y b) aquellos inmuebles donde la recaudación esperada como producto de la fiscalización es menor que el costo de la inspección, es decir, donde no valdría la pena realizar una inspección, por lo que se puede optar por inducir al contribuyente a rectificar el valor de su inmueble voluntariamente.

Paso 4: Definir las acciones a realizar para cada uno de los dos segmentos identificados, con lo que se optimiza el uso de los recursos disponibles para obtener la mayor cantidad de diferencias entre lo declarado por los contribuyentes y lo efectivamente encontrado en la realidad, lo cual permitirá ampliar la base tributaria e incrementar los niveles de recaudación.

Paso 5: Programar las inspecciones en el caso de aquellos inmuebles donde sí amerite. La programación consiste en organizar las inspecciones en el tiempo, de acuerdo al número de inspectores con los que se cuenta y al número de inspecciones que un gestor municipal o un equipo de trabajo puede realizar por día.

Paso 6: Establecer programas de inducción para aquellos inmuebles donde la recaudación esperada como producto de la fiscalización sea menor que el costo de la inspección. La inducción busca que los contribuyentes voluntariamente rectifiquen el valor de sus inmuebles y se inicia con la notificación de un requerimiento, en el que se comunica al contribuyente que la administración tributaria municipal tiene conocimiento de que su inmueble declara un valor menor del que tiene en realidad y le otorga un plazo razonable para que voluntariamente se acerque a rectificar y actualizar ese valor.

Cuando se hacen programas de inducción, deberá comunicarse a las áreas de atención al contribuyente, para que accionen y se preparen a recibir a los contribuyentes.

Paso 7: Establecer cronogramas de actividades, plazos, responsables y metas a alcanzar para las dos grandes actividades (inspecciones e inducción), así como la secuencia que seguirá cada una de ellas (plan de trabajo), teniendo cuidado en hacer una adecuada distribución de los recursos. Es importante señalar que la cantidad de acciones a hacer estará determinada por los recursos disponibles, dado que si no se han hecho programas de fiscalización con anterioridad, probablemente el universo fiscalizable sea cercano a la totalidad de los inmuebles.

Paso 8: Establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento para cada una de las actividades (inspecciones e inducción). Por ejemplo, en el caso de las inspecciones, se deberá hacer un seguimiento detallado de la cantidad de inspecciones que efectúa cada inspector o equipo de trabajo para mantener un nivel de productividad que permita estimar con precisión los resultados a obtener, y en el caso de los programas de inducción también se deberá monitorear el tiempo de atención que demandará la declaración voluntaria que realizarán los contribuyentes, a fin de dosificar el envío de requerimientos, de acuerdo a la capacidad operativa de la administración tributaria municipal.

5.3 Mejores prácticas de la línea de acción "Gestión de la información"

La gestión de la información requerida en el subproceso de fiscalización consiste en la búsqueda, obtención e intercambio de información que servirá para ampliar las alternativas de selección de cartera, a fin de identificar a los contribuyentes omisos y bienes inmuebles subvaluados del impuesto a la propiedad inmobiliaria.[7] Las fuentes de información pueden corresponder a registros que pertenecen a otras áreas dentro de la municipalidad o que pertenecen a terceros, sean estos públicos o privados.

Antes de iniciar cualquier proceso de intercambio de información, se deben validar las bases de datos con las que cuenta la municipalidad, las que deben ser fiables, consistentes, bien estructuradas y bajo estándares que permitan compartirlas con otras instituciones.

Las mejores prácticas de esta línea de acción contribuyen a crear, implementar y fortalecer la gestión de la información, la cual supone incorporar más fuentes confiables (internas y externas) que puedan contrastarse con la base de datos que utiliza la administración tributaria municipal para determinar el tributo, y generar mecanismos que permitan obtener información relevante, de manera económica y oportuna, a partir del cruce de estas bases de datos entre sí.

Gráfico Nº 25 – Mejores prácticas Nº 9 y 10

7 Ver anexo Nº 03: Modelo de procedimiento para la detección de omisos y subvaluadores del impuesto a la propiedad inmobiliaria

Problemática

Muchas veces encontramos que las distintas unidades administrativas de una municipalidad trabajan de manera desarticulada. Esto ocasiona que no se comparta un insumo básico para gestionar mejor las competencias y funciones municipales, como es la información sobre los contribuyentes y sus inmuebles.

Sobre el particular es común observar que existen en una misma municipalidad registros paralelos de contribuyentes o inmuebles. Cada área de la municipalidad cuenta con su propio registro, ya sea para fines tributarios, de ordenamiento territorial, autorización de licencias comerciales o de construcción, o administración de los servicios básicos.

En este contexto, muchas veces se observa que la administración tributaria municipal no realiza esfuerzos o acciones destinadas a obtener mayor información, ya sea de los propios contribuyentes o de sus bienes inmuebles que están en posesión de otras áreas de la municipalidad. Y, mucho menos aún, se hacen esfuerzos para obtener información de otros actores externos a la municipalidad, sea actores provenientes de otras entidades públicas o del sector privado.

Todo ello limita la calidad de la información que la administración tributaria municipal gestiona para asegurar el cumplimiento de su facultad de fiscalización, y se pierden oportunidades para ampliar y complementar su base de datos, y, en consecuencia, para detectar a contribuyentes omisos o bienes inmuebles subvaluados.

Objetivo de las mejores prácticas

Dotar a la administración tributaria municipal de herramientas y mecanismos para obtener mayor información, de fuentes internas o externas, públicas o privadas, que le permitan ampliar su universo fiscalizable y alcanzar una mayor efectividad en el desarrollo de su función fiscalizadora.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 9: Identificación y acceso a fuentes de información internas de la municipalidad

Se pretende incorporar la información existente en otras áreas de la municipalidad a los registros de la administración tributaria municipal, a fin de facilitar la fiscalización

del impuesto a la propiedad inmobiliaria. La idea es que la información que recoge la municipalidad a través del ejercicio de otras funciones también sea incorporada en las labores del ámbito tributario.

Las principales fuentes de información internas a las que se puede tener acceso son:

- **Información catastral:** Generalmente se encuentra en las áreas de desarrollo urbano. Permitirá obtener información sobre las características físicas de los bienes inmuebles, así como de los usos y las actividades desarrolladas en ellos. Esta información permitirá, además, la actuación de oficio ante la negativa de inspección en los procesos de fiscalización. Es preciso señalar que en algunos casos el catastro está incorporado dentro de las áreas de índole tributaria.

- **Información de licencias comerciales o de actividades económicas:** Esta información se registra cuando se solicita autorización municipal para desarrollar alguna actividad económica. Permite fiscalizar el uso de los bienes inmuebles, lo que resulta útil para distribuir los arbitrios municipales y, de ser necesario, para hacer fraccionamientos administrativos (independizaciones) del bien inmueble por tipo de uso.

- **Información de licencias de obra:** La ciudadanía siempre debe solicitar autorización municipal para ampliar sus construcciones existentes o construir edificaciones nuevas, lo cual implica una variación en el valor de sus inmuebles. Esta información permitirá llevar un control detallado de las variaciones formalmente ejecutadas sobre los inmuebles, y a partir de esto inducir a los contribuyentes al oportuno cumplimiento de la declaración de autoavalúo para actualizar la información sobre el inmueble.

Mejor práctica N° 10: Identificación y acceso a fuentes de información externas a la municipalidad

Complementariamente a lo antes descrito, en una segunda etapa se sugiere acceder a fuentes de información externas en el ámbito público, provenientes de otras entidades de alcance nacional o regional.

> Es importante impulsar acuerdos o convenios de colaboración para intercambio de información con instituciones de alcance nacional o de nivel intermedio (regional).

Asimismo podrá recurrirse también a las empresas públicas y privadas que presten servicios públicos generales, como agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, servicio telefónico, entre otras, que registren información de los ciudadanos y de sus inmuebles.

Beneficios

Para el contribuyente:

- Mayores facilidades en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Reducir tiempo y esfuerzo para presentar información a la administración tributaria municipal.

Para la administración tributaria municipal:

- Mayor eficiencia en las acciones de fiscalización.
- Generar sinergias con otras áreas o instituciones para obtener una información más completa y de mayor calidad de los contribuyentes y bienes inmuebles.
- Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones públicas o privadas que ayuden a mejorar la gestión municipal.

Proceso de implementación

Procedimiento

Considerando que la única diferencia entre las dos mejores prácticas antes descritas es el tipo de fuente de información (interna o externa) se describirá un solo procedimiento para ambas.

Mejor práctica N° 9 y 10: Identificación y acceso a fuentes de información internas y externas a la municipalidad

Paso 1: Identificar qué áreas de la municipalidad u otras instituciones públicas o privadas registran información de los ciudadanos y ciudadanas o de los inmuebles, que pueda ser útil para los fines de fiscalización de la administración tributaria municipal.

Paso 2: Verificar el contenido de la información registrada en cada una de las áreas e instituciones identificadas. Asimismo, verificar si las bases de datos a las que se desean acceder manejan estándares que permitan vincularlos fácilmente o no. Para el caso de entidades externas, se debe iniciar un proceso de solicitud de colaboración o cooperación para el intercambio de información, lo cual puede implicar negociación de términos técnicos, legales y económicos. Todo ello se formaliza con la suscripción de un acuerdo.

Paso 3: Evaluar si la nueva información verificada aporta valor a la gestión de la administración tributaria municipal, es decir, si ofrece información más confiable o nuevos datos sobre los contribuyentes o los inmuebles.

Paso 4: Preparar el proceso de intercambio de información, definir condiciones previas, requisitos técnicos y hacer pruebas. En este paso se debe definir si el intercambio se realizará de forma manual o si se hará a través de medios o procesos informáticos. Si se hace a través de medios informáticos, se recomienda tomar las medidas de seguridad necesarias, a fin de evitar errores como registrar información del domicilio de un contribuyente en la cuenta de otro.

Paso 5: Ejecutar la transferencia de la información verificando el ingreso correcto de los nuevos datos.

5.4 Mejores prácticas de la línea de acción "Uso de tecnología"

Los sistemas de información geográfica tienen múltiples utilidades para apoyar la gestión municipal. No solo facilita la gestión tributaria, sino que también puede ayudar en las funciones de desarrollo urbano, comercialización, seguridad, servicios generales, entre otros.

Las mejores prácticas de esta línea de acción contribuyen a lograr mayor eficiencia y eficacia en la fiscalización a través de la utilización de herramientas tecnológicas, entre las que podemos destacar desde la tecnología de fácil acceso (cámaras digitales, hojas de cálculo y software de dibujo) hasta el desarrollo de herramientas más complejas, como un sistema de información geográfica (SIG) que permita el almacenamiento y el manejo integral de la información referida a los bienes inmuebles de los contribuyentes.

Gráfico Nº 26 – Mejores prácticas Nº 11 y 12

Problemática

Algunas municipalidades siguen aplicando herramientas manuales para realizar sus actividades de fiscalización; otras utilizan solo herramientas tecnológicas básicas y de fácil acceso, como las cámaras digitales, el software de cálculo y el software de dibujo.

Esta situación afecta y dificulta la labor de fiscalización de la administración tributaria municipal, lo que dilata los plazos de ejecución, origina altos costos de operaciones, altas probabilidades de error en el registro, dificultades en la organización, manejo y control de la información; todo ello limita y retrasa el incremento de la recaudación.

Objetivo de las mejores prácticas

El objetivo de las mejores prácticas es incorporar medios tecnológicos que permitan a la administración tributaria municipal alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia en las acciones de fiscalización, y reducir sus costos operativos, al reasignar el uso de los recursos y establecer mecanismos de seguridad de la información.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 11: Uso de tecnología de fácil acceso para las labores de fiscalización

Se considera tecnología de fácil acceso a las siguientes herramientas:

a. Cámaras digitales, que permitirán crear un archivo fotográfico digital que podrá almacenarse en medios informáticos y servirá para sustentar las acciones de levantamiento de información hechas en campo.
b. Software de hoja de cálculo, que permitirá almacenar, organizar y disponer de la información, según se requiera. Asimismo permitirá realizar los cruces de información y las verificaciones de manera ágil y sistematizada.
c. Software de dibujo, que permitirá dar precisión y rapidez al levantamiento de campo realizado.

Estas herramientas facilitan el desarrollo de las labores de fiscalización, pues proveen resultados con transparencia, objetividad e imparcialidad.

Mejor práctica N° 12: Implementación de un sistema de información geográfica

Un sistema de información geográfica (SIG) es una base o plataforma que integra hardware, software y datos geográficos, y que está diseñada para capturar, almacenar, manipular, analizar y desplegar, en todas sus formas, información alfanumérica y gráfica de manera conjunta. Esta información también se encuentra geográficamente referenciada, lo cual provee de insumos para resolver problemas complejos de planificación y de gestión.

Este SIG se orienta principalmente a la gestión del territorio, y, por ende, favorece a la administración tributaria municipal al vincular, interrelacionar y generar consistencia entre toda la información registrada sobre los inmuebles y los contribuyentes, la cual determina la obligación tributaria.

Beneficios

- Incremento de la eficiencia y eficacia en las acciones de fiscalización.
- Reducción de costos y tiempos en la ejecución de las acciones de selección de cartera.
- Mejora la gestión del territorio y la calidad de la información a partir de la concentración de varias bases de datos en una sola plataforma, lo cual permite comparar, depurar y complementar la información que se tiene de cada inmueble.
- Es una herramienta que se adapta a las necesidades de cada usuario, puede ser moldeada en función de los requerimientos y tiene un crecimiento modular.

Proceso de implementación

Procedimiento

Mejor práctica N° 11: Uso de tecnología de fácil acceso para las labores de fiscalización

Paso 1: Revisar el subproceso de fiscalización para identificar sus acciones operativas, principalmente aquellas referidas a levantar información de las características físicas de la propiedad inmobiliaria y aquellas referidas a procesar la información.

Paso 2: Priorizar y seleccionar las acciones operativas del subproceso que pueden ser materia de automatización o simplificación a través del uso de tecnología. Los criterios para la selección pueden ser aquellas que: i) demandan la utilización de gran cantidad de recursos, ii) demandan demasiado tiempo para su ejecución, iii) son parte de la ruta crítica del subproceso.

Paso 3: Revisar las alternativas tecnológicas que se ofrecen en el mercado para determinar sus ventajas y desventajas, así como realizar el análisis costo-beneficio respectivo.

Paso 4: En virtud de los resultados del análisis comparativo de las alternativas, y primando el criterio de costo-beneficio, se seleccionará la tecnología que optimizará, simplificará y disminuirá el costo de transacción del subproceso de fiscalización.

Paso 5: Se realizará el proceso de adquisición de la tecnología seleccionada, así como el soporte tecnológico correspondiente.

Paso 6: Implementación de la tecnología en el subproceso de fiscalización.

Mejor práctica N° 12: Implementación de un sistema de información geográfica

Para implementar un sistema de información geográfica (SIG), previamente es necesario contar con bases de datos propias, sean estas gráficas o alfanuméricas, que sean consistentes, ordenadas y estandarizadas. Adicionalmente la administración tributaria municipal debe manejar no solo bases propias, sino también bases de datos externas, de instituciones públicas o privadas, que sean fiables y que complementen o validen su información. Recién en este escenario se justifica implementar un SIG, puesto que es un proceso complejo y especializado que requiere de una serie de decisiones previas antes de su implementación. Estas decisiones se tomarán en función de la realidad de cada administración, sus necesidades principales, sus proyecciones u objetivos y su capacidad de inversión.

En ese sentido, los criterios de decisión serán los siguientes:

Paso 1: Decidir si se construye con un especialista o con una empresa que implemente el software. Si no se tiene mayor conocimiento de los sistemas de información geográficos (SIG), se recomienda empezar con una empresa que provea el conocimiento, la experiencia y la capacitación. Cuando se cuente con un conocimiento previo del tema, es preferible contratar a un especialista que trabaje con un software libre (gratuito) y construir el SIG a conveniencia y según las posibilidades.

Paso 2: Una vez construido el SIG se deberá decidir quién realizará su mantenimiento. Se recomienda contratar o capacitar personal informático de planta que pueda desarrollar esta tarea o, en su defecto, se puede coordinar con la empresa que construyó el SIG para que realice un mantenimiento periódico.

Paso 3: Como el SIG concentra bases de datos de varias instituciones o áreas se debe decidir quién será el administrador del SIG. Es decir, quién decidirá cómo, qué y con quién se comparte la información. Esta decisión puede incidir en cómo se distribuye la inversión antes de construir un SIG. Sin embargo, no hay que olvidar que el control de la información es una herramienta muy importante en cualquier tipo de gestión.

Paso 4: Como el SIG concentra varias bases de datos, estas deben estandarizarse y normalizarse para que no existan problemas al intercambiar la información. Esta estandarización debe darse a partir de unificar o vincular los códigos con el fin de concentrar toda esta información en un solo punto en el territorio.

Paso 5: Otra decisión a tomar es cómo se compartirá la información del SIG. Si solo se quiere compartirla dentro de una determinada administración municipal, solo se necesitará una plataforma interna y conexiones de red. Sin embargo, si se quiere compartir la información en línea con otras instituciones o interactuar con los ciudadanos, se necesitaría una plataforma web para que el SIG no pierda eficiencia ni velocidad.

Paso 6: El SIG se puede implementar en un principio con algunas funciones básicas que permitirán una organización territorial, y con el transcurso del tiempo podrán implementarse nuevas funciones que ofrezcan nuevas y mejores alternativas de gestión.

CAPÍTULO 6

Mejores prácticas en el subproceso de gestión de la cobranza

6.1 Mejores prácticas de la línea de acción "Sistema de información de la deuda"

6.2 Mejores prácticas de la línea de acción "Identificación y segmentación de contribuyentes"

6.3 Mejores prácticas de la línea de acción "Estrategias de cobranza"

6.1 Mejores prácticas en el subproceso de gestión de la cobranza

Se han desarrollado seis (6) mejores prácticas para el subproceso de cobranza, enumeradas del 13 al 18, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla Nº 5 – Mejores prácticas en el subproceso de cobranza

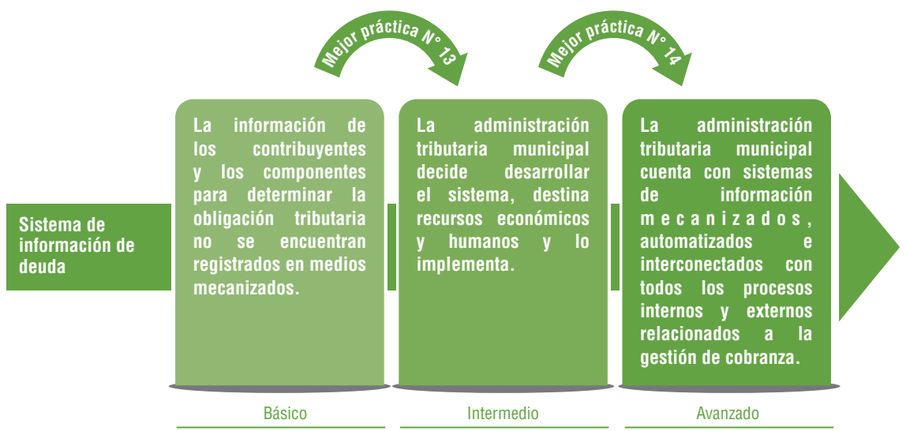
SUBPROCESO OPERATIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	NIVEL BÁSICO		NIVEL INTERMEDIO		NIVEL AVANZADO
		Caracterización	Mejor práctica ofrecida	Caracterización	Mejor práctica ofrecida	Caracterización
Gestión de la cobranza	Sistema de información de la deuda	La información de los contribuyentes y los componentes para determinar la obligación tributaria no se encuentran registrados en medios mecanizados.	13	La administración tributaria municipal decide desarrollar el sistema, destina recursos económicos y humanos y lo implementa.	14	La administración tributaria municipal cuenta con sistemas de información mecanizados, automatizados e interconectados con todos los procesos internos y externos relacionados a la gestión de cobranza
	Identificación y segmentación de contribuyentes	La administración tributaria municipal no cuenta con información suficiente para definir segmentos de contribuyentes con características similares	15	La administración tributaria municipal cuenta con la información suficiente para establecer los criterios para definir los segmentos de contribuyentes, para lo que pone en práctica una segmentación inicial.	16	La administración tributaria municipal ha segmentado a sus contribuyentes, y basándose en resultados formula nuevos segmentos.
	Estrategias de cobranza	La administración tributaria municipal no realiza acciones de cobranza y solo se limita a recibir el pago voluntario del contribuyente.	17	La administración tributaria municipal aplica estrategias de cobranza dise adas a partir de la segmentación de los contribuyentes.	18	La administración tributaria municipal replantea sus estrategias de cobranza sobre la base de los resultados alcanzados.

6.2 Mejores prácticas de la línea de acción "Sistema de información de la deuda"

Los sistemas de información de deuda permiten a las administraciones tributarias municipales: a) realizar el seguimiento y control de los niveles de recaudación, b) resguardar la información básica y económica de los contribuyentes, c) automatizar procesos y d) generar reportes que contengan información estadística cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones.

Las mejores prácticas de esta línea de acción contribuyen a fortalecer la gestión de la información, que supone implementar un sistema integral que permita a las administraciones tributarias municipales generar y administrar su propia información, lo que originará menores costos en la gestión de cobranza.

Gráfico Nº 27 – Mejores prácticas Nº 13 y 14



Problemática

En la actualidad son numerosas las administraciones tributarias municipales que no cuentan con un sistema de información de deuda adecuado. Esta situación obliga a la municipalidad a utilizar archivos físicos (los cuales pueden perderse fácilmente) y que no cuente con información actualizada sobre el estado de la deuda de los contribuyentes, referida al grado de cumplimiento, antigüedad de la deuda, etc. Como

resultado, la administración tributaria municipal no cuenta con información para crear indicadores de medición del desempeño de la gestión de cobranza, la determinación de la deuda se verá afectada y la recaudación será menor que la deseada. Asimismo, la pérdida de ingresos puede deberse a la prescripción de la deuda, al no contar con datos precisos sobre las fechas de cobro, etc.

Al hablar de un sistema de información adecuado, hacemos referencia al conjunto de datos organizados e interrelacionados, los cuales no necesariamente estarán contenidos en un programa informático desarrollado para tal fin, sino en un sistema de datos que permita automatizar las actividades o tareas a ejecutar, como las hojas de cálculo o sistemas existentes, de los cuales no se usan todas sus funciones por desconocimiento de su existencia o poca capacitación en su uso.

Objetivo de las mejores prácticas

Permitir a la administración tributaria municipal contar con un sistema de información integral que le facilite gestionar, de manera eficiente y eficaz, la información que posee y actualiza como producto del ejercicio de sus labores. La información, al ser el principal insumo de trabajo de toda administración tributaria, es el recurso que más debe cuidar y gestionar eficientemente. Estas mejores prácticas buscan justamente resaltar la importancia y el manejo de la información de las administraciones tributarias, pues se enfocan principalmente en sus labores de cobranza.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 13: Implementación de un sistema de información de deuda

Se pretende implementar un sistema informático de información de deuda que permita a la administración tributaria municipal dejar de lado la utilización de cualquier mecanismo manual de sistematización de información (tarjetas, kárdex, listados, entre otros). Lo señalado se refiere exclusivamente al manejo de la información, sin restar importancia a su función de sustento.

La implementación de la mejor práctica no implica que la administración tributaria municipal asuma la responsabilidad del diseño y de la elaboración del sistema informático de información. Estas acciones se podrán delegar a un proveedor o podrá adquirirse en el mercado alguna plataforma informática desarrollada para tal fin. Una alternativa es la asociación mediante alianzas estratégicas entre administraciones tributarias municipales para financiar el desarrollo de ese sistema de información y reducir costos. Asimismo se debe procurar que los sistemas de información implementados sean de acceso a los entes fiscalizadores, que permitan evaluar el nivel de transparencia del desempeño en la gestión de la recaudación tributaria de las municipalidades.

Mejor práctica N° 14: Interconexión de información interna y externa relacionada a la gestión de cobranza

La interconexión responde a la necesidad de relacionar la información contenida en diferentes plataformas, fuentes de información o bases de datos de otras áreas de la municipalidad e inclusive de entes externos con datos o información confiable, para generar en los contribuyentes la percepción de que el servicio prestado ha sido organizado de manera conjunta por todas las áreas correspondientes de la municipalidad. Con este fin, la interconexión deberá realizarse en función de un tema común a todas las áreas, por ejemplo: la base de catastro incluye información básica de los inmuebles referida a área, servicios que se prestan en ese inmueble (aguas, electricidad, entre otros).

La buena práctica está referida al establecimiento de una red de intercambio de información que permita a la administración tributaria municipal acceder mediante diferentes medios informáticos a fuentes de información que apoyen en la realización de la gestión de cobranza, de manera rápida, segura y confiable, como si se tratara de una sola red de información, o impulsar el mejoramiento de las capacidades en el uso de sistemas de información existentes para conseguirlo.

Beneficios

Para el contribuyente:

- Percepción de una adecuada utilización de sus recursos, en tanto se invierte en la implementación de un servicio que brinda mayor celeridad (rapidez) y calidad de información.
- Reducción en el índice de reclamos generados por errores en la información.

Para la administración tributaria municipal:

- Incremento de la celeridad en las acciones de cobranza al contar con información en línea e interconectada con otras áreas de la municipalidad.
- Incremento de la recaudación por la mejora en la efectividad de gestión de cobranza basada en información consistente.

Proceso de implementación

Procedimiento

Mejor práctica N° 13: Implementación de un sistema de información de deuda

Paso 1: Diseño del sistema de información, para lo cual el equipo responsable de su implementación se reúne con los funcionarios de la administración tributaria municipal, principalmente con aquellos que posean mayor conocimiento del subproceso, a fin de obtener la información necesaria y entender la estructura y dinámica de la gestión de cobranza.

Paso 2: Identificar requerimientos del sistema (funcionales y operativos) y estimar tiempos y recursos necesarios. Es importante considerar los plazos requeridos en las etapas de la gestión de cobranza, según la normativa vigente.

Paso 3: Diseño de la arquitectura del sistema, el cual deberá ser afín al entorno de implementación.

Paso 4: Implementación, que consiste en programar el software y planificar los subsistemas que se implementarán y en qué orden se deberán integrar.

Mejor práctica N° 14: Interconexión de información interna y externa relacionada a la gestión de cobranza

Paso 1: Elaborar un mapa de procesos que muestre las relaciones entre la administración tributaria municipal (áreas que llevan a cabo la gestión de cobranza) y las demás áreas de la municipalidad. Además con entidades externas cuya información pueda influir en el mejoramiento de la gestión de cobranza (como la base de datos del Registro de la Propiedad, los sistemas de información geográfica, entre otros).

Paso 2: Identificar las estructuras y bases de datos de las demás áreas de la municipalidad.

Paso 3: Realizar pruebas para evaluar la función, los tiempos de respuesta y la calidad del producto desarrollado.

Paso 4: Instalar el software, que consiste en disponer el sistema en los equipos de los funcionarios y servidores usuarios. Incluye además capacitar en el uso del sistema.

Paso 5: Identificar equivalencias o mecanismos informáticos que permitan el acceso, uso e intercambio de la información por la administración tributaria municipal y de las demás áreas de la municipalidad relacionadas con el subproceso de gestión de cobranzas.

Paso 6: Implementar adicionalmente una función en el sistema de información de deuda que permita que toda modificación de información o de datos en cualquiera de las fuentes de información internas o externas cause un efecto en línea y redunde en las modificaciones que correspondan a las demás áreas involucradas en el proceso.

Las modificaciones de los predios que se registren en el sistema informático deben replicarse en forma automática en todos los módulos del sistema.

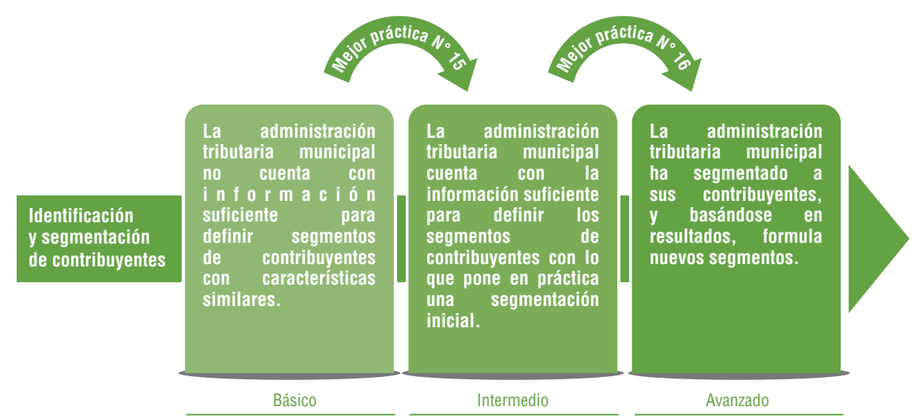
Paso 7: Desarrollar reportes de gestión sobre todas las operaciones internas y externas del sistema informático, a fin de auditar periódicamente el correcto ingreso y modificación de la información.

6.3 Mejores prácticas de la línea de acción "Identificación y segmentación de contribuyentes"

Sin una adecuada identificación de los contribuyentes, la administración tributaria municipal no podrá segmentarlos en función de sus características personales o las características de la obligación tributaria (vencimiento del plazo, antigüedad, tasas por valor del inmueble, etc.). De esta manera, la administración tributaria municipal se ve impedida de establecer estrategias de cobranza y alcanzar el alto nivel de eficiencia que otorga la segmentación.

La segmentación es importante, dado que permite diseñar y aplicar distintas estrategias de cobranza a los grupos identificados, lo que redunda en resultados más eficientes y, en consecuencia, un incremento de la recaudación.

Gráfico Nº 28 – Mejores prácticas Nº 15 y 16



Problemática

Es usual que las administraciones tributarias municipales consideren que el universo de contribuyentes que administra es uniforme. Esto las lleva al error de aplicar una gestión de cobranza estandarizada, es decir, aplicar las mismas acciones de cobranza para todos los contribuyentes.

El universo de contribuyentes de una administración tributaria municipal estará compuesto por todas las personas naturales, personas jurídicas, entidades gubernamentales y otras que se encuentran identificadas y registradas.

De esta manera no se consideran ni se recogen las características de los diversos grupos de contribuyentes que existen en la realidad, lo que dificulta la gestión de la administración tributaria municipal, pues una misma acción de cobranza puede tener impacto distinto en grupos de contribuyentes diferentes. En ese sentido, la estandarización y la aplicación de acciones uniformes a todos los contribuyentes por igual afecta y perjudica las acciones de cobranza.

Objetivo de las mejores prácticas

El objetivo de estas mejores prácticas es identificar mecanismos y criterios de segmentación de cartera, para definir los segmentos de contribuyentes a fin de elaborar adecuadas estrategias de gestión de cobranza. Asimismo, lograr mecanismos eficientes de actualización de información.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 15: Información que deberá contener el sistema de información de deuda

Consiste en la revisión y evaluación de los datos que se necesitan incluir en el sistema de información de deuda para proceder a la segmentación de los contribuyentes, según sus características personales o de deuda.

Mejor práctica N° 16: Segmentación de contribuyentes para construir estrategias de cobranza diferenciadas

Es el análisis de la cartera por cobrar para su clasificación, y en virtud de esa clasificación establecer estrategias y metas diferenciadas para cada segmento de deuda.

Beneficios

Para la administración tributaria municipal:

- Lograr mayor eficacia en los procesos de gestión de cobranza.
- Mejor utilización de los recursos públicos al ser enfocados hacia segmentos identificados como de mayor potencial de cobranza.

Proceso de implementación

Procedimiento

Mejor práctica N° 15: Definición de la información que deberá contener el sistema de información de deuda

Paso 1: Definir los componentes de información de los contribuyentes en el sistema (información general, información económica, datos del bien inmueble materia del tributo).

Paso 2: Identificar nuevos componentes de información que sirvan para agrupar adecuadamente a los contribuyentes, a partir de características comunes, y empezar con el trabajo de segmentación.

Paso 3: Verificar si los nuevos componentes de información se pueden completar con información proporcionada por instituciones o empresas, como compañías de telefonía, mediante alianzas estratégicas.

La actualización de los datos y las características de los predios permiten a los contribuyentes tributar en forma correcta, con lo que se evita en algunos casos el pago de intereses por las nuevas construcciones no declaradas y en otros casos pagos excesivos, cuando se paga por construcciones demolidas.

Paso 4: Organizar una campaña de actualización de datos con los contribuyentes que contengan información relevante y que sirvan de criterio para determinar la segmentación.

Mejor práctica N° 16: Segmentación de contribuyentes para construir estrategias de cobranza diferenciadas

Paso 1: Recopilar estadísticas (por ejemplo, datos relacionados al tipo de contribuyente, deuda del contribuyente, etc.) que permitan conocer a los contribuyentes a través de su potencial conducta de pago.

Paso 2: Determinar las características o los criterios especificados que permitan organizar grupos homogéneos.

Paso 3: Interpretar los datos para eliminar variables y agruparlos o construir segmentos con contribuyentes que comparten una o más características comunes.

Paso 4: Preparar el perfil de cada segmento, considerando distinciones, hábitos de los contribuyentes, ubicación geográfica, etc. Los perfiles se deben revisar periódicamente, a fin de determinar si corresponde realizar ajustes al diseño del segmento.

6.4 Mejores prácticas de la línea de acción "Estrategias de cobranza"

La estrategia de cobranza es la manera y oportunidad como se organizan y ejecutan las actividades de cobranza, a fin de obtener resultados óptimos en materia de recaudación.

Las mejoras en esta línea de acción deben orientarse a la utilización adecuada de la información generada por el sistema de información de deuda para elaborar las estrategias de cobranza.

Gráfico Nº 29 – Mejores prácticas Nº 17 y 18

Problemática

La cobranza para las grandes empresas deben ser de carácter más personalizado, a través de la asignación de gestores municipales: funcionarios que se dediquen en forma exclusiva a su atención y seguimiento. En cambio, respecto de los pequeños contribuyentes, las medidas de cobranza serán de carácter masivo y se asignará a un grupo de funcionarios un determinado número de contribuyentes.

Existen administraciones tributarias municipales que no han realizado el ejercicio de identificar elementos que caracterizan a sus contribuyentes, a fin de clasificarlos, y concretar el diseño y ejecución de las estrategias de cobranza.

Esto se debe a que las administraciones tributarias municipales no reconocen debidamente que el universo de obligaciones tributarias que deben gestionar no es homogéneo, en tanto los contribuyentes son diferentes unos a otros y las deudas pueden ser también distintas.

Por tal razón, el efecto de respuesta a las acciones de inducción de la cobranza será distinto en tanto las estrategias de gestión de cobranza para concretar el pago sean distintas.

Objetivo de las mejores prácticas

El objetivo de estas mejores prácticas es incrementar la eficiencia de la administración tributaria municipal en la gestión de cobranza.

Descripción de las mejores prácticas

Mejor práctica N° 17: Estrategia de cobranza a aplicar por segmentos

Valiéndose de la identificación de segmentos de cartera de los contribuyentes, analizando los criterios que los definieron, la administración tributaria municipal aplicará distintas acciones o estrategias de cobranza en momentos y circunstancias adecuados. En algunos casos podrá aplicar gestión telefónica; en otras, visitas a domicilio o envío de recordatorios escritos, entre otros. Asimismo deberá tomar en cuenta la etapa en que la deuda se encuentra, es decir, en etapa de acción preventiva, precoactiva o coactiva.

Mejor práctica N° 18: Estrategia de cobranza en base a los resultados obtenidos

Dado que la gestión de cobranza es una actividad bastante dinámica y que debe estar alineada a perseguir los objetivos institucionales y, específicamente, las metas de recaudación de las obligaciones tributarias, las estrategias se deben ajustar y redefinir en respuesta a las diversas situaciones que se presenten durante el proceso de gestión de cobranza, a fin de lograr los objetivos institucionales señalados.

En ese sentido, la implementación de una gestión por resultados permitirá evaluar los resultados de la gestión de cobranza y tomar decisiones que impacten sobre las diversas estrategias y, además, permitirá a la administración tributaria municipal responder ante escenarios favorables y desfavorables casi inmediatamente, y así minimizar los riesgos en el cumplimiento de los objetivos institucionales y las metas de recaudación.

Beneficios

Para los contribuyentes:

» Asegurar una gestión de cobranza adecuada considerando sus características, y brindarles alternativas idóneas para facilitar el cumplimiento de pago.

Para la administración tributaria municipal:

» Incrementar la recaudación.
» Incrementar la eficiencia en la gestión de cobranza.
» Generarles una percepción de riesgo, con lo que se incrementará el pago voluntario de sus obligaciones tributarias.

Proceso de implementación

Procedimiento

Mejor práctica N° 17: Estrategia de cobranza a aplicar por segmentos

Paso 1: Conocer las características específicas de cada segmento de contribuyentes identificado previamente.

Paso 2: Identificar las acciones específicas que se utilizarán en la gestión de cobranza para cada segmento: a) gestión de cobranza domiciliaria, b) gestión de cobranza telefónica, c) comunicaciones escritas, d) gestión de cobranza a través de los gestores municipales y otras que puedan corresponder.

Paso 3: Aplicar las acciones seleccionadas a cada uno de los segmentos de contribuyentes identificados; inicialmente a una muestra representativa o, en su defecto, que se apliquen a segmentos completos (de manera paulatina, no simultánea), a fin de medir la respuesta y la reacción de los contribuyentes a las acciones de la administración tributaria municipal.

Las acciones definidas en las estrategias se podrían diferenciar durante los meses de vencimiento, con cargo a tomar en cuenta las características diferenciadas de los segmentos a los que se aplicarían esas acciones.

Paso 4: Evaluar los resultados de las acciones implementadas para tomar las medidas correctivas necesarias.

Mejor práctica N° 18: Estrategia de cobranza en base a los resultados obtenidos

Paso 1: Establecer periodos de evaluación paulatina, lo que permite tomar decisiones oportunas antes del cierre de mes o periodo en el cual la administración tributaria municipal informa respecto de su gestión.

A fin de lograr las metas mensuales es preciso efectuar evaluaciones paulatinas de corto plazo (semanales, mensuales, bimensuales, etc.), las que permitirán tomar acciones y cuyos efectos se materialicen también en un periodo corto de tiempo, para así alcanzar las metas programadas.

Paso 2: Realizar el seguimiento permanente de los resultados que se obtengan a raíz de la aplicación de las estrategias de cobranza, por cada segmento definido.

Paso 3: Evaluar los resultados de recaudación y de gestión en periodos cortos (semanal o quincenal). Identificar en cada periodo de evaluación la diferencia entre la recaudación conseguida y la meta estimada en esa semana o quincena, según se haya establecido el periodo de evaluación.

Paso 4: Identificar incidencias críticas que impidieron alcanzar los niveles de recaudación esperados. Implementar las acciones correctivas para mitigar o eliminar las incidencias críticas encontradas.

Paso 5: Identificar posibles incidencias de riesgo para determinar acciones preventivas. Implementar plan de contingencias ante cualquier eventualidad de riesgo definido.

Paso 6: Definir nuevos segmentos de contribuyentes en caso de que se cuenten con nuevos elementos de juicio para esa definición y que, a su vez, permitan una mejora en los niveles de recaudación.

Paso 7: Establecer estrategias diferenciadas por cada subsegmento identificado, y fijar metas de recaudación para cada uno de ellos.

Paso 8: Revisar y reformular las estrategias con la aplicación de nuevas acciones de cobranza y los resultados conseguidos en las acciones definidas en los pasos anteriores.

ANEXOS

ANEXO 1

Contenidos mínimos del contrato de recaudación

1. Introduccion:

Esta es la sección del contrato donde se deben registrar los datos de las entidades celebrantes, como nombres de los representantes legales, domicilios, entre otros.

2. Objeto:

En esta sección se debe precisar en forma clara y sencilla cuál es la razón por la que se suscribe el contrato, cuál es la motivación que lo origina.

3. Obligaciones de la institución financiera:

En esta sección se deben detallar todas las obligaciones que debe desarrollar la entidad financiera para que se pueda cumplir con el objeto del contrato, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Recibir en todas las agencias, a nivel nacional, los pagos correspondientes al impuesto a la propiedad inmobiliaria.
- Certificar a nombre de la municipalidad el pago realizado, mediante la acreditación en el mismo momento del abono en la cuenta de la propia municipalidad creada para tal efecto en la institución financiera.
- Reportar periódicamente por escrito los pagos recibidos a nombre de la municipalidad.
- Poner a disposición de la municipalidad un acceso para verificar vía internet, en cualquier momento, los pagos realizados en la cuenta de la municipalidad.
- Brindar un servicio adecuado a los contribuyentes de la municipalidad.

4. Obligaciones de la municipalidad:

En esta sección se deben establecer las obligaciones que asumiría la municipalidad para que se pueda cumplir con el objeto del contrato, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

- Coordinar con la institución financiera la forma y los contenidos de la boleta de pago, y gestionar los permisos respectivos ante las autoridades correspondientes.

- Actualizar y validar permanentemente la información que se enviará a la institución financiera para evitar inconsistencias en el momento del pago.
- Poner a disposición de la institución financiera los datos necesarios para validar los pagos.

5. Comisión

Este aspecto es el principal y el que más variantes puede tener. Se pueden establecer los siguientes tipos de comisión:

- Estándar por cualquier tipo y monto de transacción.
- Un porcentaje del pago realizado.
- Mixta: hasta un monto determinado, un porcentaje; si es mayor a ese monto, una comisión estándar.
- Sin comisión, pero con otro tipo de obligaciones. Por ejemplo, un tiempo de vigencia obligatoria o cualquier otra modalidad de negocio que utilice la institución financiera.

Asimismo, la comisión la puede asumir la municipalidad o el contribuyente.

6. Plazo:

Puede ser a plazo fijo o indeterminado; dependerá del acuerdo entre las partes. Sin embargo se sugiere que el plazo no sea menor a dos años, considerado un tiempo prudencial para medir el beneficio al contribuyente y a la municipalidad.

ANEXO 2

Modelo de protocolos de atención al contribuyente

I. Protocolo de atención al contribuyente de manera presencial

Los pasos y las reglas básicas que deben seguir los colaboradores para el proceso de atención al contribuyente son los siguientes:

a) Bienvenida

La imagen que el contribuyente se forme del servicio depende en muchos casos de la primera impresión. Por ello es importante que se uniformice la comunicación de bienvenida.

El saludo se desarrollará de la siguiente manera:

- ''Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, bienvenido(a) a la Municipalidad de XXX, ¿en qué lo(a) puedo ayudar/servir?''.

Para el caso de campañas especiales o en determinadas festividades (Fiestas Patrias, fiestas navideñas o similares), se podrán establecer saludos especiales, según la fecha. Los saludos especiales serán dados a conocer oportunamente al personal mediante comunicación escrita, mediante correo electrónico o documentos impresos.

b) Desarrollo

Luego de efectuado el saludo y la invitación a realizar la consulta y el contribuyente realice su demanda de servicio se actuará siguiendo las siguientes pautas:

Después de escuchar atentamente lo manifestado por el contribuyente y de haber comprendido la consulta efectuada se debe utilizar unas frases similares a las siguientes:

- ''Lo que Ud. desea saber/ hacer/ realizar es...''.
- ''Ud. desea averiguar/ hacer /realizar....''.

Explicarle y orientar los requisitos, pasos y tiempos, para realizar los trámites o las transacciones. En caso de que sea necesario realizar la consulta a un colaborador con más experiencia, a fin de responder oportuna y adecuadamente la consulta del contribuyente, se le debe comunicar que se busca la información o se realiza la consulta correspondiente.

Para ello utilizar las siguientes frases o similares:

- ''¿Me permite un momento, por favor?, vamos a verificar la información/ vamos a consultar la información/ vamos a realizar las gestiones necesarias/ etc...''.
- ''¿Por favor, podría esperarme un momento mientras verificamos/ mientras consultamos la información/ mientras realizamos las gestiones necesarias/ etc....?''.

Al retomar la conversación se debe agradecer por la espera al contribuyente, con frases similares a la siguiente:

- ''Muchas gracias por la espera...''.

Si el caso fuera complejo, derivar al contribuyente a un colaborador con más experiencia, utilizando la siguiente frase:

- ''Muchas gracias por la espera''. Es necesario que lo contacte con (nombre de la persona y cargo)..., el cual podrá atender su trámite / consulta de manera efectiva, ya que cuenta con mayor información respecto de su caso...''.

Si se requiere de un tiempo adicional para atender la consulta del contribuyente, se le preguntará si es posible que retorne o si desea recibir la respuesta posteriormente por teléfono, en caso de que se tenga acceso a ese servicio.

En el caso de que opte por retornar, deberá indicársele la hora o fecha en que pueda retornar. En caso, opte por la respuesta telefónica, se solicitará al contribuyente un número de teléfono, y se le indicará el día y hora aproximada en la cual será contactado.

c) Comprobación

Después de absuelta la consulta, realizado el trámite o la transacción, y antes de terminar la atención, se debe verificar que el contribuyente no tenga dudas adicionales. Por ello, se recomienda emplear alguna de las siguientes frases:

- ''¿Lo podemos ayudar en algo más?''.
- ''¿Tiene alguna consulta/ transacción/ trámite adicional que le gustaría realizar?''.

d) Despedida

La despedida debe ser cordial y pausada. Para ello se debe emplear frases como las siguientes:

- ''Muchas gracias por su visita, que tenga un buen día''.
- ''Hasta luego y que pase un buen día''.

II. Protocolo de atención al contribuyente de manera telefónica

Los pasos y las reglas básicas que se deben seguir para el proceso de atención telefónica son los siguientes:

a) Recepción de la llamada

La tolerancia de quien llama suele decaer después de la tercera timbrada y empieza a interpretar la falta de respuesta de manera negativa, lo que lo predispone para una interacción agresiva.

b) Bienvenida

La imagen que el contribuyente se forme del servicio depende en muchos casos de la primera impresión. Por ello es importante que se uniformice la comunicación de bienvenida.

La bienvenida se puede desarrollar de la siguiente manera:

- ''Bienvenido (a) a la Municipalidad de XXX, lo saluda (indicar el primer nombre y primer apellido), ¿en qué podemos ayudarlo/ en qué podemos servirlo?''.
- ''Lo saluda (indicar el primer nombre y primer apellido), ¿en qué podemos ayudarlo/ en qué podemos servirlo?''.
- ''Municipalidad de XXX, buenos días (buenas tardes, buenas noches), lo saluda (indicar el primer nombre y el primer apellido), ¿en qué podemos ayudarlo/ en qué podemos servirlo?''.

Para el caso de campañas especiales o en determinadas festividades (Fiestas Patrias, fiestas navideñas o similares), se podrán establecer saludos especiales, según la fecha. Los saludos especiales serán dados a conocer oportunamente al personal mediante comunicación escrita, correo electrónico o documentos impresos.

c) Desarrollo

Luego de efectuado el saludo y la invitación a brindarle ayuda, el interlocutor realiza su demanda o consulta. En este caso se actuará considerando las siguientes pautas:

- Escuchar atentamente lo manifestado por el contribuyente y asegurarse de haber comprendido la consulta efectuada, se debe parafrasear unas frases similares a las siguientes:

» ''Lo que Ud. desea saber es...''.
» ''Ud. desea averiguar....''.
» Proporcionar la información o respuesta requerida por el contribuyente.

- En caso de que no se tenga la información o la respuesta requiera de consulta con el sistema o con un compañero de más experiencia, se debe actuar de la siguiente manera:

» Poner en conocimiento al contribuyente que se está busca la información o se está realiza la consulta correspondiente. Para ello utilizar las siguientes frases, o similares:

  » ''Un momento, por favor, vamos a verificar la información/ vamos a consultar la información''.
  » ''¿Por favor, podría mantenerse en línea mientras verificamos/ mientras consultamos la información?''.

» En caso de estar disponible, poner música de espera, puesto que la utilización de la tecla 'mute' puede originar que el contribuyente piense que lo dejaron, que la llamada se cortó o que simplemente no se le piensa atender.

» Al retomar la conversación se le debe agradecer por la espera al contribuyente, con frases similares a las siguientes:
  » ''Agradezco su espera...''.
  » ''Muchas gracias por la espera...''.

- Si el tiempo de espera va a ser prolongado, proponerle la devolución de la llamada. Se procederá de igual manera si el contribuyente indica que no le es posible esperar en línea la respuesta a su consulta. En caso de aceptar la devolución de la llamada, se solicitará al contribuyente un número de teléfono, y se indicará día y hora aproximada en la cual será contactado.

d) Comprobación

Después de absuelta la consulta o de proporcionada la información requerida y antes de terminar la llamada, es necesario verificar que el contribuyente no tenga dudas adicionales. Para ello se empleara alguna de las siguientes frases:

- ''¿Lo podemos servir/ lo podemos ayudar en algo más?''.
- ''¿Tiene alguna consulta adicional que le gustaría realizar?''.

Si el contribuyente realiza consultas adicionales, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Si la consulta realizada por el contribuyente es compleja y no se puede brindar información en forma rápida, se solicitará los datos al contribuyente y el número telefónico o correo electrónico para poder atenderlo dentro del día hábil siguiente posterior a la consulta. Este plazo se deberá informar al contribuyente.

e) Despedida

La despedida debe ser cordial y pausada. Para ello se debe emplear frases como las siguientes:

- ''Muchas gracias por su llamada, que tenga un buen día''.
- ''Hasta luego y que pase un buen día''.
- ''Gracias por su llamada, por favor no corte, deseamos que evalúe nuestra atención''.

III. Protocolo para hacer llamadas telefónicas

Para desarrollar la comunicación verbal en el servicio de gestión telefónica de cobranza, debemos seguir los siguientes pasos y reglas básicas:

a) Planificación

Toda llamada telefónica parte de una necesidad. Es conveniente tener claro el objeto de la llamada y contar con la información que se deberá proporcionar al contribuyente o que podría ser objeto de repregunta por este.

b) Indagación por el destinatario de la llamada

Una vez contestada una llamada se consultará por su destinatario. Al solicitar la comunicación con la persona buscada, se deben utilizar formas verbales condicionales y no formas imperativas, para no generar rechazo. Para el efecto pueden emplearse pautas como las siguientes:

- ''Por favor, podría comunicarme con...''.
- ''Por favor, me gustaría hablar con...''.
- ''Buenos días/ buenas tardes/ buenas noches, podría comunicarme con...''.

c) Presentación

La imagen que el contribuyente se forme del servicio depende en muchos casos de la primera impresión. Por ello es importante que se uniformice la manera como se realiza la presentación ante al contribuyente.

La presentación deberá incluir necesariamente:

- La identificación del servicio y del saludo.
- La identificación de quien efectúa la llamada.

La presentación se puede desarrollar de la siguiente manera:

- ''Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, lo saluda... (Indicar el primer nombre y el primer apellido), del área de... (Indicar el área a la que pertenece) de la Municipalidad de XXX''.

d) Desarrollo

Luego de efectuado el saludo, se debe indicar el motivo de la llamada de manera clara y precisa. Para el caso de llamadas de gestión telefónica de cobranza, tratar de obtener un contacto directo o potencial y dejar el mensaje. Para tal efecto se pueden seguir las siguientes pautas:

- Motivo de llamada para el caso de responder a una consulta formulada de manera presencial:

- ''El motivo de nuestra llamada es para brindarle la información que quedó pendiente/ que solicitó / que requirió el día (indicar el día). Al respecto le indicamos que... (procedemos a dar la información)''.

- Motivo de llamada para el caso de cobranza recordatoria:

  » ''El motivo de nuestra llamada es para recordarle que este... (indicar fecha) vence su deuda, cuyo monto asciende a... (indicar monto) nuevos soles por concepto de... (indicar concepto). El pago se puede realizar en cualquiera de nuestras agencias, ventanillas o vía página web de los bancos... (indicar los bancos que establecen convenio con la Municipalidad)''.

- Compromiso de pago para el caso de cobranza negociadora.

  » ''¿Qué día podría Ud. acercarse a realizar el pago?''.
- Motivo de llamada para el caso de inicio de cobranza:

  » ''El motivo de nuestra llamada es para indicarle que el día... (indicar fecha) venció el pago de su deuda, cuyo monto a la fecha es de... (indicar monto) nuevos soles por concepto de... (indicar concepto)''.

- Compromiso de pago para el caso de inicio de cobranza:

  » ''Para que su deuda no sea materia de incrementos por concepto de intereses, le pedimos que se acerque a efectuar el pago para el día... (indicar el día), contamos con su pago para esa fecha. El pago se puede realizar en cualquiera de nuestras agencias o vía página web de los bancos... (indicar los bancos que establecen convenio con la municipalidad)''.

e) Comprobación

En caso de lograr un contacto directo, una vez proporcionada la información y antes de la despedida es necesario asegurarse de que el contribuyente no tenga dudas adicionales. Para tal efecto se deben emplear frases como las siguientes:

- ''¿Tiene alguna consulta que le gustaría realizar?''.
- ''¿Lo podemos servir/ lo podemos ayudar en algo más?''.

f) Despedida

La despedida debe ser cordial y pausada. Para ello se deben emplear las frases siguientes:

- ''Muchas gracias por atendernos, que tenga un buen día''.
- ''Hasta luego y muchas gracias''.

ANEXO 3

Modelo de procedimiento para detectar a omisos y subvaluadores del impuesto a la propiedad inmobiliaria

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid01	Establecer el cronograma de las campa as de inspección de bienes inmuebles.	
OBJETIVO	Contar con cronograma para realizar la inspección del bien inmueble dentro del mes.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Responsable del área de fiscalización	» Establecer el cronograma de las campañas de inspección de bienes inmuebles en base a la cantidad de bienes inmuebles a fiscalizar.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid02	Disponer el inicio de las revisiones preliminares de los bienes inmuebles a inspeccionar.	
OBJETIVO	Iniciar la fiscalización de los bienes inmuebles.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Responsable del área de fiscalización	» Definir los objetivos y las metas de las revisiones preliminares, las zonas o sectores donde se ejecutarán esas labores, así como las brigadas o equipos de trabajo. » Disponer el inicio de las revisiones preliminares de los bienes inmuebles a inspeccionar. » Solicitar información de los propietarios y bienes inmuebles que se inspeccionarán.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid03	Seleccionar cartera para la inspección.	
OBJETIVO	Obtener cartera en sectores catastrales para la inspección.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	» Ordenar la base de datos, que deberá tener, entre otros, los siguientes campos: 1. Código catastral 2. Código del bien inmueble 3. Dirección 4. Código del contribuyente 5. Nombre de contribuyente 6. % de condominio 7. Área construida-ATM 8. Área construida-catastro 9. Diferencia de área construida 10. Domicilio fiscal 11. Distrito fiscal 12. N° de bien inmueble por contribuyente » Dividir las bases de datos en sectores catastrales consolidadas de los bienes inmuebles cuya inspección se programará en base a la capacidad operativa de área de fiscalización (archivo de cartera seleccionada a fiscalizar). » Administrar las bases de datos generadas por sectores catastrales, las cuales se asignarán a los equipos de trabajo según les corresponda. » Verificar que los archivos de la cartera a seleccionar cumplan con lo siguiente: - Hagan referencia al archivo o base de datos que lo origina. - Deberán guardarse en el servidor que se ponga a su disposición y deberá tener una copia de seguridad que respalde las posibles pérdidas de información. - Luego de consolidar los archivos de cartera seleccionada para fiscalizar se podrán agregar datos adicionales referentes a la programación de la inspección de bienes inmuebles hecha. - Toda modificación del archivo copiado en el servidor se hará con el debido sustento, e indicará en el registro el motivo de las modificaciones. - Ningún registro se debe eliminar de ese archivo consolidado; solo se diferenciará por una marca que lo califique como ‘eliminado’ por duplicidad u otros motivos debidamente sustentados. - Deberá guardar una copia de los archivos consolidados por cada campaña de verificación previa. » Debe contener una descripción de los criterios y filtros usados para seleccionar la cartera a fiscalizar. » Asignar los sectores catastrales a los técnicos de inspección predial (supervisores).
2	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Cargar las tomas fotográficas del bien inmueble al sistema informático para la actualización respectiva, en caso de que se hayan tomado durante las verificaciones previas.
REGLAS DEL NEGOCIO		» Toda modificación de los archivos de cartera seleccionada copiados en el servidor se hará con el debido sustento, e indicará en el registro el motivo de las modificaciones. » Ningún registro se debe eliminar de los archivos de cartera seleccionada a fiscalizar consolidados.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid04	Realizar el cruce de información.	
OBJETIVO	Identificar los bienes inmuebles a inspeccionar.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Recibir las bases comparativas de acuerdo a los sectores catastrales que tenga asignados y será el responsable de verificar la consistencia de la información recopilada, en cuanto a diferencias, registros incompletos o datos inconsistentes. » Realizar el cruce de información comparando la información obtenida producto de las declaraciones juradas con las bases de datos externas. » Identificar posibles omisos y subvaluadores. » Además se identifican dentro de subvaluadores bienes inmuebles para inducción (por diferencias menores a 70 m^2 en el área construida consignada en la declaración jurada). Se emiten y notifican cartas de inducción y se arman expedientes.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid05	Generar archivo de la cartera seleccionada.	
OBJETIVO	Obtener cartera de bienes inmuebles seleccionados a fiscalizar.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	» Generar archivo de cartera seleccionada a fiscalizar (bienes inmuebles identificados por supervisores).
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid06	Programar las fechas de inspección de bienes inmuebles.	
OBJETIVO	Definir las fechas para la inspección de los bienes inmuebles de acuerdo al número de brigadas con las que se cuente y al número de inspecciones que una brigada puede realizar por día.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	» Ordenar los bienes inmuebles priorizando a los omisos y aquellos con aparente mayor nivel de subvaluación y considerando otros criterios que pueden ser: a. La cercanía entre bienes inmuebles. b. La cantidad de bienes inmuebles por contribuyente. c. La ubicación del domicilio fiscal. d. Las inspecciones de omisos. » Asignar a los técnicos de inspección predial (supervisores) que ejecutarán la inspección de los bienes inmuebles.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid07	Emitir requerimiento para inspeccionar el bien inmueble.	
OBJETIVO	Comunicar al propietario la inspección mediante requerimiento.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	» Emitir requerimiento. » Entregar requerimientos para la notificación. » Técnico de inspección predial » Durante la notificación de los requerimientos, los técnicos asignados a esa labor podrán orientar y absolver las consultas que hagan los contribuyentes respecto del proceso de fiscalización y podrán reprogramar la fecha y hora de la inspección, previa firma de un acta de acuerdo. » Realizar seguimiento de la notificación de los requerimientos.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid08	Recibir cargos de notificación.	
OBJETIVO	Obtener requerimientos notificados.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	» Recibir cargos de notificación. » Registrar el resultado de la notificación de los requerimientos. Debe llevar un control del estado de notificación del requerimiento para la inspección de bienes inmuebles (“Notificado” y “No notificado”). » Distribuir los cargos de notificación a los técnicos de inspección predial (supervisores), quienes efectuarán las inspecciones de los predios seleccionados, según la programación establecida.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid09	Coordinar el inicio de la inspección.	
OBJETIVO	Disponer el inicio de la inspección programada.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Jefe del área de fiscalización	» Coordinar la disponibilidad de la movilidad para el traslado. » Asegurar la provisión de los recursos necesarios para el normal desenvolvimiento de los operativos de inspección de bienes inmuebles (materiales de trabajo, equipos y movilidad), de acuerdo a lo planificado durante el mes. » Llevar el control de los recursos utilizados y gestionar su disponibilidad.
2	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	» Coordinar las actividades para la inspección. » Registrar la entrega de equipos a cada técnico de inspección (supervisor), mediante cuaderno de cargo. » Llevar un inventario de los materiales y equipos de trabajo, disponibles en el área de fiscalización y utilizados durante la inspección de bienes inmuebles, de tal manera que le permitan conocer la cantidad, la ubicación y el estado de esos materiales y equipos. Los materiales y equipos referidos en el párrafo precedente son: - Cámaras fotográficas. - Equipos electrónicos de medición. - Otros. » Informar al jefe del área el estado de conservación de los materiales y equipos utilizados, y señalar la necesidad de su renovación o incremento. Esa información se deberá remitir cada vez que se le requiera o cuando se prevea la necesidad de renovación o incremento de los materiales y equipos. » Coordinar con el jefe del área la habilitación de un espacio físico donde almacenen los materiales o equipos, considerando que ese lugar debe tener disponibles los equipos cuando se los requiera, además de ser ambientes seguros y adecuados de tal modo que no dañen los materiales ni equipos.
3	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Administrar los materiales y equipos que se utilicen durante la inspección de bienes inmuebles. » Custodiar los materiales y equipos utilizados para la inspección. » Imprimir las declaraciones juradas del impuesto a la propiedad inmobiliaria de los contribuyentes, en caso de tener registrado al propietario del predio. » Se traslada al lugar de la inspección del bien inmueble.
REGLAS DEL NEGOCIO		» Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid10	Realizar la inspección del bien inmueble.	
OBJETIVO	Verificar las características del bien inmueble para su correcta determinación o redeterminación.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	<u>En caso de que se permita el ingreso al predio para la inspección</u> » Se identifica con el propietario del bien inmueble o la persona con quien se llevará a cabo la diligencia. » Mostrar el cargo del requerimiento para la inspección del bien inmueble notificado. » Llenar el acta de inspección predial que certifique el inicio de la inspección con las firmas respectivas. » Recibir los documentos solicitados en el requerimiento para inspeccionar el bien inmueble. » Realizar la toma fotográfica de las zonas y sectores del bien inmueble que lo ameriten. » Tomar las medidas perimétricas del terreno y de las construcciones. » Asignar categorías, características constructivas y levantar obras complementarias y otras instalaciones fijas y permanentes, de corresponder. » Al término de la inspección, solicitar la firma del propietario del bien inmueble o de la persona con quien se llevó a cabo ella, en el acta de inspección predial. » Coordinar la fecha de citación para explicar los resultados de inspección del bien inmueble en las instalaciones del área de fiscalización, que se anota en el acta de inspección de predios. Sin embargo, el procedimiento de inspección de predios no se interrumpe o suspende en caso de que el contribuyente o su representante no asista en la fecha ni hora indicada. » Traslada a los técnicos del lugar de inspección del bien inmueble a las oficinas de la municipalidad. Según la inspección programada, las brigadas se disponen a salir a campo contando con su identificación y llevando lo siguiente: - Los equipos y las herramientas (distanciómetros, láser, cámaras digitales, etc.). - Los cargos de notificación. - Las actas y alguna información previa que se tenga sobre el bien inmueble a inspeccionar. En el campo se desarrollan diversas labores (medición, asignación de categorías, toma de fotos, recepción de documentos, entre otros), que darán los parámetros técnicos necesarios para valorizar el bien inmueble (áreas, categorías, obras complementarias, entre otros). <u>En caso de que el personal de la inspección sea atendido, pero no se realiza la inspección</u> » Llenar el “Acta de inspección no realizada”. » Realizar la toma fotográfica del frontis del bien inmueble o de la edificación donde se ubica. » Solicitar la firma de la persona con quien se entiende la diligencia, de ser el caso. <u>En caso de negativa a firmar o no encontrar a nadie en el bien inmueble</u> » Dejar el “Acta de inspección no realizada” bajo la puerta.
REGLAS DEL NEGOCIO		» Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid12	Realizar dibujo del bien inmueble en autocad.	
OBJETIVO	Identificar los bienes inmuebles a inspeccionar.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Revisar los documentos entregados. » Realizar dibujo del bien inmueble en autocad. » Cargar información en el módulo de fiscalización.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid13	Elaborar ficha de fiscalización.	
OBJETIVO	Tener la ficha de fiscalización con la información del bien inmueble inspeccionado.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Revisar los documentos entregados. En caso de que el personal de la inspección sea atendido y realice la inspección » Imprimir la ficha de fiscalización. En caso de que el personal de la inspección sea atendido, pero no se realice la inspección » Elaborar la ficha de inspección predial con base catastral manualmente. » Imprimir la ficha de fiscalización.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid14	Elaborar los planos del bien inmueble.	
OBJETIVO	Tener los planos con la información del predio inspeccionado	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Elaborar los planos del predio.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid15	Armar expediente de fiscalización.	
OBJETIVO	Obtener el registro de documentos del bien inmueble inspeccionado.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Adjuntar al expediente de fiscalización la siguiente documentación - Declaraciones juradas del impuesto a la propiedad inmobiliaria impresas del sistema, de corresponder. - Acta de inspección de bien inmueble o acta de inspección no realizada y documentación que haya entregado el propietario del bien inmueble. Se deberá dejar constancia en el expediente de las diferencias en caso de que estas excedan los límites de tolerancia. Sin embargo deberá seguirse con la evaluación de acuerdo a los datos consignados en los títulos de propiedad o certificados que correspondan. » Adjuntar al expediente los planos y las fichas de fiscalización elaboradas. » Entregar los expedientes al técnico de inspección predial (coordinador de equipos).
2	Técnico de inspección predial (supervisor) (Coordinador de equipos)	» Revisar que las fichas de fiscalización no tengan error material o técnico. » Revisar que el expediente de fiscalización contenga los requisitos mínimos. » Colocar el visto bueno de la revisión realizada y se alar las observaciones que sean pertinentes. En caso de encontrar algún error » Coordinar con el responsable de la inspección del bien inmueble la subsanación del expediente de fiscalización.
REGLAS DEL NEGOCIO		Los expedientes se generarán por procedimiento de fiscalización seguido a una persona natural o jurídica propietaria de bienes inmuebles y que califica como contribuyente de la municipalidad.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Actividad16	Comunicar el resultado de la inspección.	
OBJETIVO	Informar al propietario del bien inmueble o su representante el resultado de la inspección, comunicar el resultado de la inspección efectuada.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	En caso de que el propietario del bien inmueble o su representante se apersone en fecha acordada » Explicar al propietario del predio o su representante el resultado de la inspección. » Solicitar firma al propietario del bien inmueble o su representante en la ficha de resultado de la inspección en se al de la atención recibida. En caso de estar de acuerdo con la inspección firmar la ficha de fiscalización. » Recibir la documentación requerida y no entregada en el momento de inspección del predio, de ser el caso. » Realizar las modificaciones a la ficha de fiscalización sustentada en los documentos entregados, de ser el caso. En caso de que el propietario del bien inmueble o su representante no se apersone a las instalaciones de la administración » Se realiza la ACTIVID21.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Actividad17	Registrar el resultado de las inspecciones.	
OBJETIVO	Mantener el registro de las inspecciones de predios efectuadas.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	» Registrar el resultado de las inspecciones.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Actividad18	Exportar información de la inspección al sistema de información de la municipalidad.	
OBJETIVO	Registrar información en el sistema de información de la municipalidad.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Exportar información de la inspección desde el módulo de fiscalización (inspecciones) al sistema de información de la municipalidad. Cuando no sea posible la exportación por el técnico de inspección predial, en caso de tramos, independizaciones u otros, se remitirá el expediente al área de determinación de deuda para su exportación. » Verificar que se haya registrado la información de la inspección efectuada. Ir a la ACTIVID21
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Actividad19	Archivar temporalmente el expediente de la inspección predial a solicitud del contribuyente.	
OBJETIVO	Concluir la inspección predial a solicitud del contribuyente.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	Agrupar los expedientes de fiscalización que se archivarán.
2	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	Registrar y controlar la culminación de los expedientes de fiscalización.
3	Técnico de inspección predial (supervisor)	Asignar codificación a los expedientes de fiscalización. Colocar vistos, sellos y firma.
4	Jefe de división de inspecciones	Archivar expediente de fiscalización.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Actividad20	Derivar expediente de fiscalización al archivo.	
OBJETIVO	Concluir la inspección predial a solicitud del contribuyente.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Jefe del área de fiscalización	Generar el formato de inventario general de transferencia. Derivar expediente de fiscalización al archivo adjuntando el formato de inventario general de transferencia.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Activid21	Derivar expedientes de fiscalización al área de determinación de deuda.	
OBJETIVO	Comunicar a la división de determinación de deuda a fin de que se determine o redetermine el impuesto a la propiedad inmobiliaria.	
N°	RESPONSABLE	TAREAS
1	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Agrupar los expedientes de fiscalización que se derivarán.
2	Técnico de inspección predial (coordinador de equipos)	» Registrar y controlar la culminación de los expedientes de fiscalización.
3	Técnico de inspección predial (supervisor)	» Asignar codificación a los expedientes de fiscalización. » Coordinar la elaboración de memorando de derivación al área de determinación de deuda. » Registrar el envío de los expedientes de fiscalización. » Solicitar visado del jefe del área de fiscalización en memorando. » Derivar expedientes de fiscalización al área de determinación de deuda para precisar la deuda y el envío de la notificación de la resolución de determinación o resolución de multa que corresponda.
REGLAS DEL NEGOCIO		Ninguna.