

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA ECONÓMICA Y CIENCIAS SOCIALES



**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE GESTIÓN
RECAUDADORA DEL IMPUESTO PREDIAL DEL SERVICIO DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA
DE LIMA**

TESIS

PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA

ELABORADO POR

**MARÍA DEL PILAR PACHECO GODOY
YESENIA TORRES HUAMÁN**

ASESOR

Dr. VICTOR FELIX GARCIA GONZALES

Lima – Perú

2012

DEDICATORIAS

A nuestro padre supremo, por permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra vida y lograr otra meta más en nuestra carrera.

A nuestras familias por su amor, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida.

A nuestros padres por su gran ejemplo de superación y amor a Dios.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestro Padre cuya misericordia es infinita y cuyos tesoros de compasión no tienen límites, por su gran amor que llena nuestros corazones y su poder que cada día nos fortalece.

Gracias a nuestra Madre, por darnos una lección permanente de cómo debemos ser con nuestros hermanos, de cómo debe ser esa FE en acción, de cómo debe ser nuestra Acogida al don de DIOS.

A nuestras familias y familiares por sus abrazos que nos extienden y nos envuelven haciéndonos sentir seguridad y protección.

También a nuestro estimado y querido amigo CPC Carlos Ocaña Mozo por el significativo aporte a través de su experiencia en Gestión por procesos en el Sector Público y por su valioso tiempo dedicado a este trabajo de tesis.

SER FELIZ ES UNA ACTITUD ANTE LA VIDA, QUE CADA UNO DECIDE.

*No es más feliz el que menos penas padece.....sino aquel que las enfrenta con sabiduría.....
Nuestro optimismo es fruto de la FE y no de las circunstancias.*

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
I. PRESENTACION DE LA INVESTIGACION.....	9
1.1. MARCO SITUACIONAL	9
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
5.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
5.1. IMPORTANCIA	15
5.2. JUSTIFICACIÓN	16
5.3. LIMITACIONES	16
II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION	18
2.1. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - SCI	18
2.1.1. <i>Análisis general del concepto del SCI.....</i>	<i>18</i>
2.1.1.1. Antecedentes	18
2.1.1.2. Definición	23
2.1.1.3. Importancia	30
2.1.2. <i>Modelos generales del SCI.....</i>	<i>31</i>
2.1.3. <i>El Modelo COSO.....</i>	<i>37</i>
2.1.4. <i>Ley del Sistema del Control Interno en el Perú.....</i>	<i>49</i>
2.2. EL PROCESO DE GESTIÓN RECAUDADORA DEL IMPUESTO PREDIAL	50
2.2.1. <i>Impuesto Predial.....</i>	<i>50</i>
2.2.1.1. Antecedentes	50
2.2.1.2. Definiciones	51
2.2.1.3. Importancia	52
2.2.2. <i>Proceso de Gestión Recaudadora.....</i>	<i>54</i>
2.2.2.1. Definiciones	54
2.2.2.2. Descripción del Proceso.....	57
2.2.2.3. Recursos Utilizados	59
2.3. HIPÓTESIS	60
2.4. SELECCIÓN DE VARIABLES.....	61
2.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	62
III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	64
3.2. POBLACIÓN, MUESTRA, TAMAÑO DE MUESTRA, Y UNIDAD DE ANÁLISIS.....	65
3.3. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
3.4. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD.....	74
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	75
IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	82
4.1. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	82
4.1.1. <i>El SAT: Problemática y Perspectivas.....</i>	<i>82</i>
4.1.1.1. Creación y Evolución.....	82
4.1.1.2. Problemática actual.....	96
4.1.1.3. Perspectivas al futuro.....	100

4.1.2.	<i>El Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial</i>	104
4.1.2.1.	Proceso General	104
4.1.2.2.	Sub Proceso de Regulación del proceso	106
4.1.2.3.	Sub Proceso de Orientación al contribuyente	109
4.1.2.4.	Sub Proceso de Registro y Determinación de la Deuda	111
4.1.2.5.	Sub Proceso de Fiscalización	113
4.1.2.6.	Sub Proceso de Notificación	115
4.1.2.7.	Sub Proceso de Gestión de cobranza	116
4.1.2.8.	Sub Proceso de atención de impugnaciones	118
4.1.2.9.	Sub Proceso de Recaudación	120
4.1.2.10.	Sub Proceso de control y evaluación del proceso	122
4.1.3.	<i>Diagnóstico General del Sistema de Control Interno del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial</i>	127
4.1.3.1.	Ambiente de Control	128
4.1.3.2.	Evaluación de Riesgos	129
4.1.3.3.	Actividades de Control Gerencial	130
4.1.3.4.	Información y Comunicación	131
4.1.3.5.	Supervisión	133
4.1.4.	<i>Diagnostico del control interno por subprocesos</i>	134
4.1.4.1.	Regulación del Proceso	134
4.1.4.2.	Orientación al Contribuyente	136
4.1.4.3.	Registro y Determinación de la Deuda	137
4.1.4.4.	Fiscalización	140
4.1.4.5.	Notificación	142
4.1.4.6.	Gestión de Cobranza	144
4.1.4.7.	Atención de Impugnaciones	146
4.1.4.8.	Recaudación	148
4.1.4.9.	Control y Evaluación del Proceso	150
4.2.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE GESTIÓN RECAUDADORA DEL IMPUESTO PREDIAL	152
4.2.1.	<i>Ambiente de Control</i>	152
4.2.1.1.	Aplicado al Proceso	152
4.2.1.2.	Aplicación por subprocesos	159
4.2.2.	<i>Evaluación de Riesgos</i>	174
4.2.2.1.	Aplicado al Proceso	174
4.2.2.2.	Aplicación por subprocesos	177
4.2.3.	<i>Actividades de Control Gerencial</i>	183
4.2.3.1.	Aplicado al Proceso	183
4.2.3.2.	Aplicación por subprocesos	190
4.2.4.	<i>Información y Comunicación</i>	211
4.2.4.1.	Aplicado al Proceso	211
4.2.4.2.	Aplicado a los Procesos	213
4.2.5.	<i>Supervisión</i>	221
4.2.5.1.	Aplicado al Proceso	221
4.2.5.2.	Aplicado al subproceso	222
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	225
5.1.	CONCLUSIONES	225
5.2.	RECOMENDACIONES	228
	BIBLIOGRAFIA	240
	ANEXOS	243

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo demostrar los efectos positivos que genera la implementación de un Sistema de Control Interno en el logro de los objetivos de una institución pública.

Para ello se utiliza como unidad de análisis las diferentes gerencias que intervienen en al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), circunscribiéndolo a la evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la función recaudadora de dicho impuesto, la misma que para efectos de la presente, permite definir el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

La conjunción de la variable Sistema de Control Interno con la variable Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, permite hacer una evaluación de la eficacia de los controles que actualmente se aplican en cada uno de los subprocesos que conforman el proceso analizado.

Esta evaluación a su vez permite definir las características del sistema de control a implementar, el mismo que no solo recoge los resultados del diagnostico efectuado por componente de control, sino que también establece la relación directa que existe entre componentes de control y el logro de los objetivos institucionales.

El diagnostico aludido, se ha formulado en primer término, a través del levantamiento de la información efectuada mediante cuestionarios aplicados a los funcionarios del SAT involucrados en el proceso materia de estudio. La tabulación e interpretación de resultados se ha realizado de acuerdo a la metodología establecida en la guía para la implementación del Sistema del Control Interno en las entidades del estado, aprobada por la Contraloría General de la República.

Asimismo, se ha efectuado un análisis de los documentos de gestión que actualmente están vigentes en la entidad, así como la observación directa de la aplicación de

controles internos en las diferentes áreas que interviene en el proceso analizado. Adicionalmente, se ha elaborado un formato de entrevista en el que se ha recogido el punto de vista de los ejecutivos del SAT, en relación al funcionamiento de un Sistema de Control Interno aplicado al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Los resultados obtenidos, están definidos en términos de características que tendrá la aplicación del Sistema de Control Interno propuesto, en cada uno de los subprocesos estudiados; las cuales, no solo constituyen respuestas positivas a las debilidades encontradas a través del diagnóstico, sino que representan una proyección de buenas prácticas a tomar, a efectos de optimizar la gestión de la entidad materia de estudio.

Finalmente, se generan recomendaciones conducentes a la implementación del Sistema de Control Interno desarrollado, que si bien se limita al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, puede generalizarse a todos los procesos de la entidad y a procesos de otras entidades de recaudación municipal.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis desarrollada con miras a optar el Grado de Maestro en Gerencia Pública, titulada “Sistema de Control Interno para el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Municipalidad Metropolitana de Lima”, constituye la materialización de nuestro permanente interés en el estudio y aplicación de la doctrina del Control Interno a la gestión gubernamental peruana.

Desde la emisión del Informe COSO en 1994, hasta la aprobación de la Ley 28716, Ley de Control Interno, en el año 2006, el desarrollo doctrinario en torno al alcance y beneficios de la implementación de sistemas de control interno a nivel privado y estatal ha sido basto, desarrollándose en diferentes latitudes modelos aplicativos, con mayor o menor grado de complejidad.

Sin embargo, la aplicación del modelo en el Perú ha sido esporádica, más bien privilegiada a grandes empresas de origen trasnacional, y casi nula a nivel gubernamental.

Si bien la emisión de la ley, despertó en los funcionarios públicos cierto interés en el tema, dicho interés respondía a la necesidad de cumplir los requerimientos legales en cuanto a su implementación, mas no a un reconocimiento de la eficacia del Sistema de Control Interno, como herramienta para coadyuvar al logro de los objetivos de la gestión gubernamental.

Contrariamente a este enfoque legalista, consideramos que el Sistema de Control Interno, definido bajo los parámetros del Informe COSO e instrumentalizado por la Ley de Control Interno y sus normas complementarias, constituye una de las más importantes herramientas de gestión disponibles en la actualidad, por lo que su implementación adquiere la connotación de indispensable sobre todo en entornos de corrupción como los que caracteriza a la gestión gubernamental peruana.

Con este enfoque aplicativo, se logra la anuencia de los funcionarios del Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a fin de considerar como unidad de análisis las diferentes gerencias que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la MML, y medir el efecto aplicativo del sistema materia de estudio, a una gestión, que si bien se desarrolla bajo un enfoque funcional, debe ser reorientada a un enfoque a procesos, que sustenten los resultados finales obtenidos tal como se plantea en la presente.

Para ello, se ha aplicado una metodología analítica respecto a la función recaudadora del impuesto predial que cumple el SAT, tanto en lo referente a las actividades que incluye el desarrollo de esta función (proceso recaudador) como al control interno actualmente aplicado por la entidad en cada una de las aéreas involucradas en el misma. La metodología aplicada, parte de efectuar un levantamiento de información directa de los funcionarios involucrados en el proceso recaudador a través de cuestionarios y entrevistas, los cuales permiten identificar las debilidades que actualmente se presentan.

Dicha información primaria ha sido validada con las disposiciones contenidas en los documentos de gestión de la entidad vigentes, y con la observación de los controles actualmente existentes en el proceso recaudador. Detectadas las deficiencias, los resultados generados constituyen respuestas pertinentes, no solo para eliminarlas sino también para prever posibles debilidades adicionales generadas por la carencia de un Sistema de Control Interno aplicado al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en su conjunto.

Bajo estos supuestos, los resultados no solo serán aplicables al SAT, sino que podrían ser replicados a otras entidades recaudadoras. Al presentar los resultados de la investigación efectuada no solo ratificamos la eficacia de la implementación de un Sistema de Control Interno en una gestión orientada a procesos, sino que vislumbramos la posibilidad de convertirla en el eje a partir del cual se implementen otras herramientas de gestión que coadyuven al mejoramiento de la calidad del servicio gubernamental.

Las Autoras.

I. PRESENTACION DE LA INVESTIGACION

1.1. Marco Situacional

Un concepto simple de uso eficiente de los recursos públicos lo da Hugo Araneda, en su libro *Finanzas Públicas*¹, quien señala que las finanzas públicas deben orientarse al mayor logro de los objetivos públicos, con el menor uso de medios. En este contexto, señala el autor, que son contrarios a este manejo eficiente, tanto el derroche de recursos, como la abstención en el gasto, dado que ambos constituyen factores limitantes al logro de los objetivos del estado.

Desde la creación del Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima en 1996², esta entidad ha sufrido importantes cambios no solo en los volúmenes de sus operaciones, sino también en el tamaño y alcance de su estructura organizacional.

¹ ARAMEDA DORR Hugo, *Finanzas Públicas*, Tercera Edición, Editorial Jurídica de Chile, Santiago de Chile 1994, Página 22.

² Mediante Edicto 225 del 17 de mayo de 1996

El cambio presentado no solo obedece a factores internos de la entidad, sino también al entorno socio-económico en el cual opera. En 1996 el PBI de Lima Metropolitana era de 2.027 % mientras que en el 2008 alcanzó 9.27 %; En 1996 Lima Metropolitana tenía aproximadamente 6,464, 963 habitantes mientras que el año 2008 habían un promedio de 7,605,742 habitantes.

Por ello, la presente investigación se ocupará de determinar en qué medida los cambios en los factores internos, pueden afectar el rendimiento operativo y financiero, cuantificado a través de indicadores de gestión. Tales factores internos, pueden resultar demasiado amplios y ambiguos para efectos de su análisis en una entidad como el SAT, por ello, será necesario acotarlos al concepto de Riesgo Operacional.

Se entiende por Riesgo Operacional a la probabilidad de que existan efectos negativos tanto en la parte técnica como en la parte operativa de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Desde la perspectiva de la gestión de la recaudación tributaria que ejecuta el SAT, el riesgo operacional representa la probabilidad de que dicha gestión no alcance los niveles de eficiencia recaudadora en los términos definidos en el libro *Ajuste Fiscal para la estabilidad y crecimiento*³. Según este libro una recaudación tributaria es eficiente en la medida que dependa lo menos posible de la intervención de la administración tributaria, vale decir se sustenta en la autodeterminación del contribuyente, siendo para ello necesario el establecimiento de normas de determinación muy simples y, niveles de sanción muy drásticas para los casos de errores u omisiones en la autodeterminación.

En el Perú, el proceso de implementación de sistemas de control interno en las entidades públicas, constituye a la fecha, una tarea pendiente y con plazos indeterminados para su culminación.

³ JANES Daniel, DAVIS Jeffrey, FOUAD Manal y VAN RIJCKEGHEM Caroline, *Ajuste Fiscal para la Estabilidad y el Crecimiento*, Fondo Monetario Internacional, 2006, página 57.

Si bien, el artículo 1 de la Ley de Control Interno⁴ establece que la implementación del control interno constituye un medio para cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos de las entidades públicas, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales; son escasas las evidencias de entidades que hayan dado pasos significativos en dicho proceso de implementación.

En efecto, de acuerdo a lo establecido por la mencionada ley, en octubre del 2008, la Contraloría General de la República (CGR) dictó las normas que debían seguir las entidades, para llevar a cabo la implementación de sus respectivos sistemas de control interno, a través de la denominada “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”⁵.

De acuerdo a lo normado por la CGR, las entidades tenían un plazo máximo de veinticuatro meses para el proceso total de implementación del sistema, debiendo informar a los doce meses (30 de octubre de 2009) los avances logrados en dicho proceso. Sin embargo, en junio del 2009, faltando cuatro meses para el vencimiento del plazo para la presentación del primer informe de avance, se modifica el artículo 10 de la Ley de Control Interno⁶, señalando que la normativa emitida por la CGR con respecto a la implementación del control interno, es de aplicación progresiva, “teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades así como la disponibilidad de recursos presupuestales, debiendo entrar en vigencia cuando se culmine la aprobación de todas las Leyes de Organización y Funciones de los diversos Sectores del Gobierno Nacional y de sus respectivos documentos de gestión, así como cuando el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público SIAF SP versión II, el cual incluirá el módulo de evaluación de Control Interno, esté implementado en los tres niveles de gobierno.”

La implementación de sistemas de control interno en el sector público peruano, se sustenta solo en el cumplimiento de la normatividad que lo regula, y no así en los

⁴ Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 18 de abril de 2006, Página 316871.

⁵ Aprobada por Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 30 de octubre de 2008, Página 382448.

⁶ A través del Decreto de Urgencia N° 067-2009, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 23 de junio de 2009, Página 397966.

beneficios que efectivamente puede generar para la protección de los sistemas administrativos y operativos estatales de posibles actos irregulares y/o de corrupción.

Contrariamente a este enfoque legalista, la presente investigación pretende demostrar los efectos positivos que trae consigo la implementación de un Sistema de Control Interno en una entidad en general, y en un ente público o estatal, en particular, donde el carácter público de los recursos utilizados, genera la necesidad de tomar las medidas necesarias para que tales recursos se utilicen eficientemente, vale decir se orienten exclusivamente al cumplimiento de los objetivos de cada entidad, además de estar protegidos de cualquier manejo irregular o corrupto.

En este contexto, el rol de la administración tributaria se circunscribe a un eficiente proceso de orientación al contribuyente a efectos de lograr una adecuada autodeterminación de sus deudas tributarias, y, a un contundente proceso de verificación y sanción de errores en la autodeterminación, sobre todo en aquellos casos en los que los errores u omisiones tienen un efecto significativo en los niveles de recaudación final.

En principio implicaría analizar los diferentes tipos de recaudación tributaria que ejecuta el SAT (Impuesto, Predial, Impuesto Vehicular, Impuesto de Alcabala), lo cual complicaría el análisis, dado que cada impuesto implica un manejo de la recaudación diferente. Es por ello, que para analizar los efectos positivos de la implementación del control interno en el logro de un objetivo institucional en particular, la investigación se limitará sólo al análisis de la recaudación del impuesto predial, identificando al detalle las particularidades de esta recaudación.

Estas particularidades serán examinadas, a través de las actividades que son necesarias para llevar a cabo la recaudación del impuesto predial y de los resultados parciales y finales a generarse a través de la recaudación.

En tanto el logro de tales resultados depende de la gestión que realicen los funcionarios y servidores de la entidad, a través de las actividades que conforman la recaudación en su conjunto, puede definirse el concepto de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, cuyo producto o resultado final estará expresado en el monto

recaudado en un ejercicio económico anual y cuyos resultados parciales serán definidos para cada una de las actividades que conforman el proceso en su conjunto o por la agrupación de éstas en subprocesos. A su vez, si se considera que la ejecución de las actividades o subprocesos que conforman el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, implica la participación de unidades orgánicas de diferentes niveles de la estructura funcional de la entidad, tales actividades pueden clasificarse en actividades estratégicas, actividades gerenciales y actividades operativas, dependiendo del nivel organizacional de la unidad que la ejecuta.

Por lo tanto, la presente investigación pretende demostrar los efectos positivos que puede generar la implementación de un Sistema de Control Interno, en el resultado final y resultados parciales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, ejecutado por el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la implementación de un Sistema de Control Interno, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cómo influye la implementación del componente Ambiente de Control, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima
2. ¿Cómo influye la implementación del componente Evaluación de Riesgo, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?
3. ¿Cómo influye la implementación del componente Actividades de Control, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?

4. ¿Cómo influye la implementación del componente Información y Comunicación, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?
5. ¿Cómo influye la implementación del componente Supervisión, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?

5.1.1. Selección del Problema

El problema ha sido seleccionado porque se considera que el logro de los objetivos del control interno, constituye un medio para que las entidades del sector público alcancen sus objetivos misionales.

En el caso del SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima, estos objetivos institucionales pueden resumirse en tres resultados a esperar en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial:

- Una recaudación eficiente, con el fin de obtener los recursos necesarios para que la Municipalidad Metropolitana de Lima cumpla sus objetivos institucionales en beneficio de la población;
- Un servicio de recaudación que se ejecuta con calidad y eficiencia, y que esta satisfacción genere en los contribuyentes (Cliente del Servicio) un cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones tributarias.

5.2. Objetivo de la investigación

5.2.1. Objetivo General

Demostrar que la implementación de un Sistema de Control Interno constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

5.2.2. Objetivo Específico

1. Demostrar que la implementación del Componente Ambientes de Control constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del

Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

2. Demostrar que la implementación del Componente Evaluación de Riesgos constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
3. Demostrar que la implementación del Componente Actividades de Control constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
4. Demostrar que la implementación del Componente Información y Comunicación constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
5. Demostrar que la implementación del Componente Supervisión constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

5.1. Importancia

La presente investigación es importante para la Administración del SAT, en tanto le permitirá contar con un modelo de Sistema de Control Interno para el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, que se enmarca dentro de las exigencias previstas en la Ley N 28716 Ley del Control Interno de las Entidades del Estado, las Normas de Control Interno⁷ y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado; herramienta que coadyuvará a alcanzar la eficiencia recaudadora en el referido proceso.

Asimismo, esta investigación marcará un precedente para las entidades del sector público nacional, en tanto les permitirá entender en qué medida la implementación de un

⁷ Aprobada por la R.C. 320-2006-CG publicada en el Diario Oficial El Peruano el 33 de noviembre de 2006
Página 332141

Sistema de Control Interno contribuye efectivamente al logro de los objetivos institucionales, mucho más allá de la concepción legalista de dicho sistema, por el cual su implementación SOLO se sustenta en el mandato legal que la dispone.

Finalmente, esta investigación representa una experiencia aplicativa en la implementación de sistemas de control interno en entidades del estado, experiencia que, por un lado, podrá ser recogida a futuro por los responsables de llevar a cabo dicha implementación, a fin de estar prevenidos de las peculiaridades de la misma y, a su vez, podrá generar propuestas de mejoras a la normatividad vigente, como resultado de su aplicación a la realidad.

5.2. Justificación

La justificación de la ejecución de la presente investigación se sustenta en la necesidad de construir un modelo aplicativo de Sistema de Control Interno para Entidades Recaudadoras del Impuesto Predial. Dicho sistema debe contribuir, por un lado, al cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes del impuesto, basado en la motivación a la autodeterminación que genere el proceso de gestión recaudadora que ejecute el SAT de la MML.

Por otro lado, el Sistema de Control Interno a proponer, al interactuar con los funcionarios y servidores que intervienen en cada uno de los subprocesos que conforman el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del SAT de la MML, generará por sí mismo, una identificación con los objetivos institucionales, propiciando la mejora en los resultados operacionales esperados de cada subproceso.

5.3. Limitaciones

Considerando que la labor de recaudación que ejecuta el SAT, en relación al impuesto predial, tiene connotación funcional, vale decir es el resultado de las intervenciones individuales de diferentes áreas de la organización, una primera limitación al desarrollo de la presente tesis, radica en la falta de capacitación de los funcionarios y servidores del SAT, con respecto a sistemas de gestión por procesos.

Frente a ello, la definición del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial efectuada, parte de las funciones individuales ejecutadas por cada una de las áreas

involucradas en el proceso, lo cual, si bien es una buena aproximación a la realidad, tiene la limitación de tener pendiente la toma de decisiones de la entidad para concatenar tales funciones individuales hacia el logro de una recaudación eficiente, como resultado del proceso en su conjunto.

Dicha transición implica un proceso de capacitación previa, así como la asesoría técnica de expertos, no solo para el nivel estratégico de la entidad, sino también para todas las áreas involucradas en la transición.

Un segundo factor limitante está referido al reducido nivel de implementación del Sistema de Control Interno, debido a la capacitación pendiente que se tiene sobre el tema. Al respecto, al igual que en el caso de la gestión por procesos, un eficiente programa de capacitación acerca de los alcances y contenidos de este sistema, permitirá iniciar el proceso de su implementación con miras a coadyuvar al logro de los objetivos de la entidad. Con estas limitaciones, si bien la validez de los resultados de la tesis se sustenta en la demostración de los efectos positivos que genera la implementación de un Sistema de Control Interno, la implementación propiamente dicha dependerá del horizonte de tiempo en que se proponga efectuar la entidad su ejecución, así como los recursos que tenga disponible para la misma.

II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

2.1. El Sistema de Control Interno - SCI

2.1.1. Análisis general del concepto del SCI

2.1.1.1. Antecedentes⁸

En términos generales, el concepto de control siempre ha estado ligado al desarrollo de la humanidad, ya sea en su concepción individual y psicológica, como en su connotación social y económica.

Así se tiene que, el hombre como ente individual, siempre ha tratado de mantener el control de su “yo personal”, incluyendo éste su cuerpo y todo aquel elemento necesario para mantenerlo y/o protegerlo (vestido, alimentos, herramientas, armas, etc.). Esta protección de la individualidad responde a la propia naturaleza humana, por lo que su estudio y desarrollo son objeto de la psicología conductual.

Con el surgimiento de los primeros grupos familiares, el control individual pierde preponderancia (sin desaparecer) para dar paso al control grupal. En este contexto, el concepto de “lo mío” es remplazado por “lo nuestro”; y, a pesar de constituir éste un

⁸A partir de lo presentado en: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/controlinterno/CI-Historia.pdf>

primer nivel de pluralización del concepto de control, no es sino hasta el desarrollo de grupos sociales (tribus, comarcas, etc.), cuando el control adquiere realmente una connotación social similar a la que tiene en nuestros días.

En efecto, el desarrollo de grupos sociales, trae consigo el surgimiento del denominado “interés social o del grupo”, el cual, por su connotación plural, es en esencia, diferente a cada uno de los intereses individuales de los confortantes del grupo. Surge de esta forma, el control social. Ello genera la necesidad de establecer parámetros especiales para llevar a cabo la protección (control) de este interés social, dado que las respuestas psicológicas en las cuales se sustenta el control individual, no son suficientes para llevar a cabo el control del interés social.

Dicho control, en general se sustenta en verificar el logro del objetivo común u objetivo social, el mismo que, de una u otra forma tiene connotación económica. Es por ello que, puede sostenerse que el control (entiéndase para efectos de la presente tesis como control social) siempre tendrá connotaciones económicas, independientemente de la entidad que lo lleve a cabo. De acuerdo a lo expuesto, en los imperios antiguos es común verificar que la tarea de recaudación de impuestos estaba encargada a por lo menos dos escribanos independientes, uno que cobraba los tributos y otro que verificaba la pertinencia de lo cobrado, evidenciando los primeros conceptos de control.

Con la Revolución Francesa y el surgimiento de la democracia como sistema de gobierno, el control de lo público se concibió bajo un enfoque de separación de poderes, adquiriendo el control de la propiedad pública principios de especialización y autonomía.

En el siglo XVII, Napoleón implementó la Corte de Cuentas, dándole la facultad de vigilancia de las cuentas contables del estado, esta corte tenía atribuciones de investigación, juzgamiento y sentencia.

En 1862, la Ley Británica es la primera en reconocer la profesión de Auditoría, desde entonces y hasta 1905 tuvo un crecimiento importante bajo el enfoque de detección del fraude.

En 1900 la auditoría llega a USA, adquiriendo un nuevo enfoque, el de revisión independiente de las cuentas financieras y de los resultados de las operaciones.

En 1905, L. R. Dicksee señaló que “un sistema apropiado de comprobación interna, obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada”.

Con esta afirmación, Dicksee esbozaba uno de los primeros conceptos de control interno, el cual se sustentaba en tres elementos: división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación del personal.

A partir de este concepto, son muchos los intentos que ha habido por definir al control interno, todos ellos coincidiendo en la siguiente idea general: “Conjunto de normas internas, a ser cumplidas por todos los miembros de la organización, con el fin de obtener una seguridad razonable en la protección de sus activos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. En este concepto general de control interno, pueden precisarse las siguientes ideas:

A finales del siglo XIX, el advenimiento de la segunda revolución industrial trajo consigo la complejidad de las labores operativas de la empresa, complejidad que generaba la posibilidad de manejos irregulares en las mismas, propiciados de alguna manera, por la debilidad de los sistemas administrativos que entonces se manejaban.

Normas internas

Bajo esta definición pueden agruparse a: los esquemas y manuales de organización, políticas, directivas, procedimientos, formatos y en general toda norma establecida formalmente para el funcionamiento interno de la organización.

La mayoría de definiciones de control interno especifican cada una de las normas que consideran incluye el control interno, excluyendo en algunos casos, ciertos tipo de norma (Políticas, directivas, o formatos en algunos casos). Sin embargo, todas coinciden en el carácter normativo del control interno.

Incluye a todas las personas

Lo que genera autonomía de la organización, dado que el control interno debe funcionar a todo nivel (estratégico, directivo y operativo), independientemente del operador de turno, en base a las normas preestablecidas.

Si bien las definiciones de control interno no especifican taxativamente quiénes deben cumplir las normas de control interno, las diferentes bibliografías coinciden en la aplicación general de las normas de control interno.

Seguridad razonable

En tanto que el funcionamiento del control interno depende de las personas que forman parte de la organización, en todos sus niveles, las normas confortantes del sistema podrían ser expresamente trastocadas, por los sujetos llamados a cumplirlas, en cuyo caso, el control interno carece de alcance, dado que éste se sustenta en el cumplimiento individual de las normas del sistema, no pudiendo prever casos de colusión para la trasgresión del mismo.

Protección de activos

El objetivo primigenio del control interno fue proteger los bienes y derechos de la organización. En tal sentido, el conjunto de normas que conforman el control interno, regulan en primera instancia, el uso eficiente de sus activos, para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Objetivo organizacional

Incluye no solo los objetivos expresamente establecidos, sino también la eficiencia operativa, el cumplimiento de normas legales y la razonabilidad de la información financiera generada como resultado de las operaciones.

La inclusión de los tres últimos conceptos señalados, obedece al entendido que toda organización debería tener dentro de sus objetivos: alcanzar la eficiencia operativa y administrativa, cumplir las leyes y normas que le son aplicables, y, generar información financiera confiable. A pesar de ello, la mayoría de definiciones de control interno separan los conceptos aludidos. Si bien la definición presentada encierra los principales conceptos del control interno, para efectos de la presente tesis será tomado en cuenta

sólo de manera referencial, por cuanto no contiene el concepto de proceso, el cual ha cambiado significativamente los conceptos tradicionales de administración en general, y administración pública en particular.

Hasta los años 70, la teoría administrativa conceptuaba que el logro de los objetivos organizacionales de toda entidad, pública o privada, dependía de un cumplimiento más o menos coordinado de las funciones de planeación, organización, ejecución, dirección y control, inherentes a toda organización, independientemente de su objeto social (mercantil o no mercantil), u origen de sus recursos (privados o públicos).

Bajo este enfoque, cada función contaba con cierta autonomía en su manejo, autonomía que se veía reflejada en los organigramas de entonces, en las cuales, a cada función le correspondía un área organizacional. Así, dichos organigramas por lo general tenían las siguientes áreas: Área de Planeamiento, Área Administrativa (Organización), Área Operativa (Ejecución), Área de Control, todas ellas bajo la supervisión de un Área de Dirección. La debilidad de este modelo de organización funcional radica en que la coordinación que debería existir entre las diferentes áreas (funciones), no necesariamente se verifica en la realidad, afectando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales en su conjunto.

En la década de los 80, frente a ello, Michael Porter introduce a la teoría de la administración, el concepto de Cadena de Valor, según el cual el objetivo de toda organización puede conceptuarse como “la atención de las expectativas de sus clientes, expresadas en términos de Valor”⁹.

Con esta definición, Porter dejó sentado que más importante que las funciones que se podían desarrollar al interior de las organizaciones, eran los resultados que estas debían generar en términos de atención a lo que sus clientes esperaba de ellas. Por su parte, generar estos resultados, implica desarrollar actividades, estructuradas bajo un enfoque lógico y ordenado, vale decir definiendo procesos, que ha criterio de Porter, debían constituir el eje de toda gestión organizacional.

⁹ MINTZBERG, Henry. QUINN, James. VOYER, John. *El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. Editorial Diane Peirano. Impreso en México 1995. Página 90, 91.

Este nuevo enfoque de gestión tuvo su repercusión en el concepto de control interno a través del denominado INFORME COSO cuyos conceptos generales utilizaremos para el desarrollo del presente trabajo.

En 1985 la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING crea el grupo de trabajo denominado COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), y en 1992, en Estados Unidos se publica el INFORME COSO, el cual plasma los resultados del trabajo realizado por dicho grupo.

Con este documento se logra integrar en un nuevo marco conceptual, las diferentes definiciones y conceptos de control interno, que por entonces se manejaba a nivel de auditorías internas y externas, en entidades públicas y privadas, a nivel académico y legislativo, generando así una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados en el estudio y aplicación del control interno.

2.1.1.2. Definición

Una primera definición de Sistema de Control Interno se encuentra en el libro de Rodrigo Estupiñán Gaitán, Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, en el cual señala:

“Existe un solo Sistema de Control Interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantener informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control.

- El control de evaluación de riesgos.
- El control y sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión o monitoreo.”¹⁰

Como puede apreciarse en esta primera definición, el concepto de sistema control interno implica la concurrencia de varios factores o componentes de la organización, con miras al logro de los objetivos de información razonable, eficiencia operativa y cumplimiento de normas y políticas de la propia entidad. Ello representa una evolución al concepto clásico de control interno direccionado puntualmente a una función o a un proceso de la organización.

En el mismo sentido, Juan Carlos Mira Navarro señala que el Sistema de Control Interno: “Comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa con el objetivo de:

- Proteger sus activos.
- Asegurar la validez de la información.
- Promover la eficiencia en las operaciones.
- Estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la Dirección.

Todo Sistema de Control Interno tiene sus limitaciones. Siempre existe la posibilidad que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano etc.”¹¹ Como puede apreciarse, aun cuando son varios los factores de la organización los que intervienen en la definición de un Sistema de Control Interno, es el factor humano el de mayor importancia, dado que es él quien finalmente aplica, respeta y cumple el conjunto de normas y procedimientos que implica el funcionamiento de un Sistema de Control Interno en una organización.

¹⁰ ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo, *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá 2006, Página 7.

¹¹ MIRA NAVARRO Juan Carlos, *Apuntes de Auditoría*, CC Creative Commons, España, Versión 2.0 22/05/2006, Página 11 y 12.

Según María Isabel de Lara Bueno, el Sistema de Control Interno: “Se define como el Plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que las actividades de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección.

Esta definición es posiblemente más amplia que el significado que normalmente se atribuye al termino, ya que las implicaciones de un Sistema de Control Interno, se extienden más allá de las materias que lo relacionan con los departamentos contable y financiero.”¹² Lo rescatable de esta definición, es el deslinde que hace con respecto a la concepción tradicional del control interno que restringe su ámbito a la función contable y financiera. Contrariamente a ello, el concepto de Sistema de Control Interno involucra a todas las áreas de la organización.

Otro aspecto importante en la definición de Sistema de Control Interno lo resalta José María Bermúdez quien señala: “Un Sistema de Control Interno es ante todo un instrumento de gestión que contribuye al control de la legalidad, de gestión y de resultados. El Sistema de Control Interno funciona adecuadamente, si provee razonable seguridad del logro de los objetivos institucionales de una organización. En particular referidos a:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.
- Confiabilidad de la operación financiera y de otro orden y
- Cabal cumplimiento de las leyes, normas, estatutos y regulaciones que cobijan a la entidad en cuestión.

Una entidad podrá sentirse satisfecha con su Sistema de Control Interno en la medida que este instrumento le permita llegar a sus metas y objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente, y de acuerdo con las normas, evitando sobresaltos innecesarios y sorpresas sobre la marcha.”¹³

¹² DE LARA BUENO María Isabel, *Manual básico de revisión y verificación contable*, Librería-Editorial DYKINSON. S. I. Madrid 2007, Página 54.

¹³ BERMUDEZ José María, *Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, incluye Contraloría y Ética Profesional*, Tercera edición, Ecoe Ediciones Ltda., Bogotá 2000, Página 157.

En efecto, el fin último para la implementación de un Sistema de Control Interno debe ser entendido como constituir un medio a través del cual una entidad logra sus objetivos organizacionales, a partir de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, confiabilidad de su información financiera y, cabal cumplimiento de las leyes, normas, estatutos y regulaciones a las que está sujeta.

Un enfoque legalista en la definición de Sistema de Control Interno está contenido en la legislación colombiana, que establece: “Es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.”¹⁴

Bajo esta definición, se entiende que las metas y objetivos de la entidad están enmarcadas dentro de las normas constitucionales y legales a las que está sujeta, por lo tanto se prioriza el cumplimiento de las mismas. Para Oswaldo Fonseca Luna: “El Sistema de Control Interno de las Empresas del Estado es el conjunto de acciones, actividades, políticas, normas, planes y procedimientos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan la dirección y personal institucional, que es diseñado y organizado en cada empresa para ofrecer seguridad sobre el logro de los objetivos de control interno antes mencionados, así como prevenir, administrar y monitorear los riesgos que las afecten.

Su organización basada en las recomendaciones del Informe COSO y la Guía de INTOSAI se fundamentan en una estructura basada en cinco componentes funcionales: (1) ambiente de control, (2) evaluación de riesgos, (3) actividades de control, (4) sistemas de información y comunicación y (5) seguimiento.”¹⁵

¹⁴ Apéndice N° 3 de la LEY 87 de 1993. Publicada el 29 noviembre 1993 por el Congreso de Colombia, Artículo N° 1

¹⁵ FONSECA LUNA Oswaldo, *Vademécum Contralor 2008*, Editor Instituto de Investigación de Accountability y Control – ICCO, Lima 14 Perú, Primera edición enero 2008, Página 405.

Resalta en esta definición el enfoque a la administración de riesgos a los que está sujeta toda organización, en general, y las empresas públicas en particular. A partir de este enfoque, es posible articular los diferentes componentes de la organización que están involucrados en la implementación de un Sistema de Control Interno.

Una definición que resalta los resultados del Sistema de Control Interno la da Spartacus Gomariz Castro: “Desde el punto de vista de la teoría del control se puede definir un sistema de control como el conjunto de elementos que interactúan para conseguir que la salida de un proceso se comporte tal y como se desea, mediante una acción de control.”¹⁶

En efecto, como se ha precisado, lo importante en la aplicación de un Sistema de Control Interno es el logro de resultados de acuerdo a lo previsto por la propia organización.

Según la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Sistema de Control Interno puede ser definida como: “El plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; y, respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma”.

Si bien es cierto, esta definición no contiene el concepto de control interno como proceso, resalta en ella la importancia que otorga a la protección del patrimonio de la entidad, importancia que responde al carácter público del patrimonio protegido, el cual amerita un mayor énfasis en su control y un mayor deslinde con cualquier uso irregular, abusivo, despilfarrador y peor aun fraudulento del mismo.

En el Perú, la definición que se encuentra vigente para las entidades del sector público es la contenida en la Ley 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado,

¹⁶ GOMARIZ CASTRO Spartacus, *Teoría de Control: Diseño Electrónico*, Edición de la Universidad Politécnica de Catalunya, SL Barcelona, segunda edición septiembre 2000, Página 15.

que define el concepto de Sistema de Control Interno como sigue: “Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado”

Puede notarse en esta definición, la inclusión de dos objetivos de control interno adicionales a los contenidos en las definiciones del Informe COSO e INTOSAI, estos objetivos están referidos al fomento a la práctica de valores institucionales, y, a la promoción de la responsabilidad de los servidores públicos con respecto a los recursos cuyo uso les es encargado. Con respecto al fomento a la práctica de valores institucionales, debe entenderse que la inclusión legal responde al entendimiento de la realidad peruana, en la cual se evidencia que los funcionarios y servidores públicos, están poco involucrados con la definición y respeto de dichos valores.

Contrariamente, los altos índices de corrupción registrados en la gestión estatal en general, refleja la necesidad imperiosa de iniciar grandes campañas de fomento al respeto de valores morales, los cuales, incluidos como parámetros de conducta en la gestión de las entidades públicas, debe generar una cultura de valores institucionales, inherentes a todo aquel a quien se le encarga una función pública. De no verificarse estos altos índices de corrupción, podría entenderse que el desarrollo de procesos efectivos y eficientes debería dar por sentado el respeto a los valores institucionales, sin

embargo, la realidad antes descrita, justifica plenamente su inclusión como objetivo del control interno en las entidades públicas del país.

En lo que se refiere a la obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta por los recursos que le son encargados para el cumplimiento de sus funciones públicas (responsabilidad), podría entenderse, al igual que el caso anterior, que esta obligación se encuentra incluida en el objetivo de cumplimiento de las normas a las que está sujeta toda entidad pública, y por ende sus funcionarios y servidores; sin embargo, la realidad muestra una amplia casuística de funcionarios y servidores que no sólo no dan cuenta de los recursos que le son encargados, sino que además, manifiestamente lo utilizan para fines distintos a los previstos por las normas legales.

Frente a ello se justifica utilizar la Ley de Control Interno como un instrumento legal adicional a los que norman las obligaciones de los funcionarios y servidores públicos, para promover el cumplimiento de su obligación de responsabilidad.

Para efectos de la presente tesis, la definición de Sistema de Control Interno contendrá el enfoque de procesos contenido en el Informe COSO; recogiendo el interés del INTOSAI en la “protección del patrimonio público”; y, rescatando las prioridades de la ley peruana, en cuanto al fomento de la práctica de valores institucionales, y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta por los bienes y recursos que le son encargados para el cumplimiento de los fines institucionales

Con estos parámetros la definición de Sistema de Control Interno a utilizar será: “Conjunto de actividades lógicamente estructuradas (Procesos), que son desarrolladas, por los directivos y miembros de una entidad pública, con soporte en su infraestructura y equipos (Recursos), en forma integradas a sus procesos de gestión, a partir de normas internas definidas en base a normas de aplicación general preestablecidas (Insumos), con el fin de generar seguridad razonable con respecto a (Productos):

- Desarrollo de procesos de gestión efectivos y eficientes, vale decir que cumplen con los objetivos organizacionales dentro de un marco de respeto a los valores morales e institucionales.
- Protección de los recursos que son asignados a la entidad para el cumplimiento de sus fines

- Generar información financiera razonable y confiable; y
- Cumplimiento de las normas internas y externas que le son aplicables a sus procesos de gestión

Las normas a partir de las cuales se implementa y funciona un Sistema de Control Interno están referidas a cinco aspectos de la gestión a considerar: Ambiente de control; Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; y, Supervisión”.

2.1.1.3. Importancia

La implementación del Sistema de Control Interno en entidades públicas o privadas, revierte singular importancia para su gestión por las siguientes consideraciones:

Genera orden

En tanto el Sistema de Control Interno promueve, en primer término, la consecución eficiente de los objetivos organizacionales, su implementación genera un parámetro de ordenamiento de los procesos que debe desarrollar, y recursos e insumos que debe utilizar la entidad para alcanzar tales objetivos. En efecto, la sola definición de los objetivos organizacionales de una entidad, no necesariamente establece criterios bajo los cuales deben organizarse sus procesos estratégicos, directivos y operativos; ni el personal, infraestructura y equipos que debe utilizar para desarrollar tales procesos.

En tal sentido, el Sistema de Control Interno, en sí, proporciona un primer nivel de ordenamiento de procesos y recursos, al señalar que el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión son los factores a través de los cuales una gestión puede organizar sus procesos y recursos orientándolos hacia el logro de sus objetivos.

Asimismo, la implementación de diversos sistemas de gestión operativa, administrativa y/o financiera, dentro de una misma entidad, por lo general, sólo pueden alcanzar niveles de integración óptimos, cuando se ordenan e interrelacionan bajo un enfoque de control interno, coadyuvando así a la eficiencia y efectividad operativa de la entidad.

Promueve la eficiencia

Cuando una entidad en su conjunto, desarrolla sus procesos orientándolos al logro eficiente de los objetivos organizacionales, se genera en el personal en general, la necesidad de alcanzar y mantener los mayores niveles de eficiencia posible en los procesos que tienen asignados, a fin de no afectar la eficiencia general de la entidad, o en todo caso no desentonar con el clima de búsqueda de eficiencia que opera a todo nivel. Ello es positivo en tanto genera en la entidad un entorno de mejoramiento continuo.

Desalienta las irregularidades

El funcionamiento del Sistema de Control Interno en una entidad, representa por sí mismo un elemento disuasivo ante cualquier intento de manejo irregular a todo nivel. Así, el solo conocimiento de medidas tomadas para detectar errores e irregularidades representa una ventaja para la entidad que los implementa, frente aquella que desarrolla sus procesos en forma desordenada y con ausencia de controles.

Promueve la identificación con la entidad y sus objetivos

El Sistema de Control Interno representa un elemento de identificación para el personal de una entidad que lo implementa, en tanto que el trabajador hace suyo el ordenamiento y eficiencia que logra la empresa a través del funcionamiento del control interno, convirtiéndose en un agente de difusión de las ventajas de su implementación.

2.1.2. Modelos generales del SCI

2.1.2.1 El Modelo COCO

Según la información publicada por la CIA Adriana Fernández Mento¹⁷, en 1995, el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través del consejo denominado *The Criteria of Control Board*, emitió el denominado Modelo COCO, a partir de un análisis del alcance y contenido del informe COSO, cuya aplicación resultaba compleja, a pesar de que muchos gremios académicos empresariales y académicos daban por sentada su validez.

¹⁷ FERNANDEZ MENTO, Adriana, *El Modelo COCO*, en NORMARIA, Boletín de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina, boletín N° 11, Noviembre del 2003, ubicado en <http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria11.pdf>.

En tal sentido, el Informe COCO, a diferencia del COSO, no representa un desarrollo conceptual de lo que se conoce como control interno, sino más bien una guía aplicativa para su diseño, implementación, funcionamiento y evaluación.

De esta forma, el modelo COCO describe lo que denomina el ciclo de entendimiento básico del control, el cual consta de cuatro etapas, las que contienen 20 criterios generales de control. Estas cuatro etapas conforman un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las cuatro etapas del ciclo de entendimiento básico del control son: Propósito; Compromiso; Aptitud; y; Evaluación y Aprendizaje.

Propósito

Esta etapa del ciclo de entendimiento básico del control, contiene criterios de control orientados a propender al logro de los objetivos organizacionales. Para ello, según el Modelo COCO, es necesario:

- Comunicar adecuadamente los objetivos de la organización;
- Identificar los riesgos internos y externos que podrían afectar su logro;
- Definir y comunicar las políticas para el logro de los objetivos, a fin que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación
- Establecer planes que sirvan como guías de los esfuerzos para alcanzar los objetivos; y
- Establecer metas e indicadores de medición del desempeño en los planes que guían al logro de los objetivos.

Compromiso

Esta etapa contiene los criterios de control orientados a propender la identificación del personal de la organización con el logro de sus objetivos. Para ello, según el Modelo COCO, es necesario:

- Establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
- Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
- La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.

- Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información

Aptitud

Esta etapa contiene los criterios de control orientados a propender a que el personal en general, cuente con los medios necesarios para que su trabajo se oriente al logro de los objetivos organizacionales. Para ello, según el Modelo COCO, es necesario

- El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos.
- El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
- Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
- Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
- Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

Evaluación y Aprendizaje

Esta etapa se refiere al proceso de revisión permanente al Sistema de Control Interno, como medio para coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales. Para ello, según el Modelo COCO, es necesario

- Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
- El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
- Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
- Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
- Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

Una limitación a la aplicabilidad de este modelo canadiense, está en el carácter subjetivo de los criterios enunciados, lo que genera que no exista un parámetro de

referencia único para su aplicación, quedando el alcance de la misma al buen saber y entender de quien lo aplica.

2.1.2.2 COBIT¹⁸

En la última década del siglo pasado y lo que va del presente siglo, el auge de las tecnologías de información generaron cambios cualitativos en la gestión de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, La informática permitió, entre otros, la simplificación de procesos que antes dependían sólo de las habilidades de la persona que lo ejecutaba. La velocidad del flujo de información aumentó cualitativamente, generando en las organizaciones un nuevo parámetro de gestión, el referido a las tecnologías de información.

Si bien es cierto, la intensidad con que se emplean estas tecnologías varía de organización en organización, cierto es también que estas son en la actualidad, imprescindibles; independientemente al tamaño y al giro, toda organización las emplea y las aplica a sus procesos de gestión.

Frente a ello, COBIT representa una recopilación de buenas prácticas para la gestión de las tecnologías de información en toda organización, para lo cual estable cuatro objetivos que deben cumplirse en el uso de éstas:

- Los objetivos establecidos para el uso de las tecnologías de información, deben estar perfectamente alineadas con los objetivos organizacionales a todo nivel.
- La gestión de las tecnologías de información debe estar organizada en base a procesos generalmente aceptados.
- Los recursos a utilizarse en la aplicación de las tecnologías de información deben estar claramente identificados.
- Los objetivos de control de las tecnologías de información deben estar definidos e integrados a su propia gestión.

Dados estos objetivos, COBIT define que la gestión de las TI involucra la ejecución de cuatro procesos: Planificar y Organizar; Adquirir e Implementar; Proveer y Soportar; y, Monitorear y Evaluar.

¹⁸ A partir de la información contenida en www.msaffirio.wordpress.com/2007/03/03/la-cobit-y-la-organizacion-del-area-Informatica/ y www.comip.mendoza.gov.ar/cobit.doc

Planificar y Organizar

Este proceso comprende las acciones de planificación que deben ejecutarse para lograr que la estrategia de aplicación de TI en una organización, esté perfectamente alineada con sus objetivos estratégicos. En tal sentido, será necesario primero definir y difundir a toda la organización los objetivos a alcanzarse a través de la aplicación de TI, explicando en todo momento, la relación entre la estrategia de TI y el logro de los objetivos organizacionales a todo nivel.

Lograda esta interrelación, será necesario identificar el nivel de recursos informáticos concordante con los objetivos planteados en la aplicación de TI, y las características propias de la organización, considerando que tanto el exceso como el déficit en el nivel de recursos utilizados, podrían ser contraproducentes con la informatización en sí.

Un tercer aspecto a considerar son los riesgos a asumirse en la gestión de TI, los mismos que han de ser evaluados con el fin de implementar medidas para administrar sus posibles efectos en el logro de los objetivos de la organización.

Finalmente esta etapa implica también evaluar la calidad de los sistemas informáticos a utilizar, calidad que debe ser medida en función a los objetivos planteados y a las características de la organización. No siempre la máxima calidad es el nivel óptimo, mucho depende el uso que se le va a dar al sistema y los niveles de inversión apropiados para el logro de los objetivos de la organización.

Adquirir e Implementar

Comprende las acciones destinadas a la implementación de sistemas en función a la estrategia de TI planteada en el proceso anterior, este proceso se inicia con la evaluación ex ante a fin de determinar si las características de cada sistema a implementar cumple con los requerimientos del negocio, sin generarle requerimientos o tareas adicionales a las originalmente previstas.

Un segundo aspecto a considerar está relacionado con los plazos previstos para la implementación, Es necesario evaluar si estos plazos se cumplirán sin afectar el desarrollo de las operaciones de la organización.

Asimismo será necesario definir posibles problemas en el funcionamiento de los sistemas una vez implementados, a fin de prever acciones contingentes. Por último será necesario evaluar la flexibilidad al cambio de los sistemas a implementar, en relación a condiciones en que opera la organización tanto a nivel interno como externo, a fin de no poner en riesgo el flujo normal de sus actividades.

Proveer y Soportar

Este proceso está directamente relacionado con los servicios que prestan las TI para el desarrollo de los procesos de gestión de la organización, y comprende: la prestación del servicio en sí, su seguridad y continuidad, el soporte a los usuarios, la administración de los datos y la gestión de las instalaciones de plataforma tecnológica.

El objetivo de este proceso es asegurar que los servicios que prestan las TI a la organización para el desarrollo de sus procesos de gestión sean proporcionados conforme a los requerimientos planteados en sus objetivos organizacionales y con un uso eficiente de los recursos disponibles (sobre todo mano de obra), con la consecuente optimización de los costos involucrados.

Adicionalmente, este proceso propende a que la prestación de servicios se efectúe en términos de confidencialidad, integridad y disponibilidad de los sistemas TI

Monitorear y Evaluar.

Este último proceso definido por el COBIT para la gestión de las TI comprende las acciones relacionadas con la verificación periódica del buen funcionamiento de las TI. Para ello es necesario verificar, en primer término, que la plataforma informática en su conjunto cuente con los controles internos que permitan alertar cualquier manejo irregular del sistema.

Asimismo, es necesario verificar si dichos controles son eficaces y eficientes; y si están alineados con los objetivos de la organización. Finalmente, es necesario verificar si están siendo medidos e informados los riesgos, el control, la conformidad y la calidad de los servicios prestados por las TI.

2.1.3. El Modelo COSO

Según Coopers y Lybrand¹⁹, este modelo representa el mayor esfuerzo por conceptualizar el control interno como una herramienta que permite coadyuvar al logro de los objetivos de una organización, dentro de un marco de eficiencia; confiabilidad de la información financiera que genera; y cumplimiento de políticas, leyes y normas a las que está sujeta en el desarrollo de sus actividades.

Partiendo de este concepto, toda organización debe primero tener bien definidos sus objetivos organizacionales, tanto a nivel general, como por cada una de las áreas que la componen. El control interno por sí mismo perdería toda eficacia, si los objetivos, vale decir lo que busca la organización en su conjunto, no está bien definido y estructurado en objetivos parciales para cada una de las áreas comprometidas en el logro de tales objetivos generales.

La definición de esta estructura de objetivos generales y objetivos parciales, no solo debe ser una enunciación teórica de lo que se pretende alcanzar, sino que debe estar sustentado en metas a alcanzar a lo largo del tiempo, metas objetivamente verificables, de manera que se tenga elementos de verificación de cómo se van logrando las metas, y en qué medida este logro coadyuva al logro de los objetivos mayores.

Definidos los objetivos organizacionales, el modelo COSO señala cinco aspectos de la gestión de toda organización a considerar a efectos de diseñar, implementar y dar funcionamiento al control interno como herramienta coadyuvante al logro de tales objetivos.

Según Samuel Alberto Mantilla²⁰: “existe una relación directa entre el logro de los objetivos organizacionales y los componente del Sistema de Control Interno. Estos componentes son:

a. Ambiente de Control

Para Rodrigo Estupiñán²¹, al igual que para la mayoría de autores, éste es el aspecto de mayor importancia para el funcionamiento del control interno, y a la vez el de menor

¹⁹ COOPERS Y LYBRAND, *Los nuevos conceptos del Control Interno, (Informe COSO)*, páginas 22 y 23.

²⁰ MANTILA D Samuel Alberto, *Control Interno Informe COSO*, Cuarta Edición, Ediciones Ecoe, Bogotá Colombia, 2005, página 22.

definición objetiva, por cuanto parte de la percepción que tiene la alta dirección de una organización con respecto al control de la misma, para finalizar en el diseño de una estructura organizacional, con definición y asignación de autoridades y responsabilidades, dentro de las cuales se incluyen las responsabilidades de una unidad organizacional encargada de encarar el control interno en su conjunto, sin ser la responsable de su funcionamiento (Órgano de Control Institucional).

Bajo el concepto que, el funcionamiento de toda organización descansa esencialmente en el factor humano que lo compone, el Informe COSO plantea que el funcionamiento del control interno depende, en primer término, de la percepción que tiene la alta dirección con respecto a éste, de sus valores éticos y de los códigos de conducta que logren introducir dentro de la organización.

Será esta percepción del control y sus valores éticos, los que permitirán la definición de una estructura organizacional, en la que se definan procesos de gestión y, asignen funciones y responsabilidades, en concordancia con los objetivos organizacionales y, considerando las capacidades y habilidades reales del personal, dentro de un clima de confianza y solvencia moral que parte de la alta dirección, involucra a todo el personal de la organización, y alcanza a proveedores, clientes, inversionistas, acreedores e incluso competidores y auditores.

Dentro de esta estructura organizacional, la implementación de un Órgano de Control Institucional, genera un clima adicional de compromiso con el control interno, dado que la confianza en un órgano independiente que evalúe permanentemente el funcionamiento del control interno, disminuye cualquier duda en las intenciones de la alta dirección al implementar el control interno.

En resumen, implementar el control interno en una organización, implica necesariamente definir y difundir una percepción y un deslinde con respecto a la necesidad de su implementación, percepción que, si bien parte de la alta dirección, debe alcanzar a todo el personal, a través de la implementación de procesos soportados en una estructura organizacional concordante con dicha percepción del control;

²¹ ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, *Control Interno y Fraudes*, Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia, 2006
Página 27.

estructura en la que la presencia de un Órgano de Control Institucional independiente, contribuye positivamente al logro de los objetivos organizacionales.

b. Evaluación de Riesgos

Desde la óptica de Samuel Alberto Mantilla²², el Modelo COSO, una vez establecidos los objetivos organizacionales, definidos la percepción que tiene la alta dirección del control, los procesos de gestión y la estructura organizacional que soportará estos procesos, en función a la percepción del control; la implementación y funcionamiento del control interno en una organización, implica identificar los factores internos y externos que podrían afectar el logro de los objetivos definidos en un contexto de eficiencia operativa, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normas y leyes pertinentes. A estos factores se le conoce como riesgos, cuya identificación y evaluación implica que la organización debe tomar acciones para prevenir, desviar, o atenuar sus efectos en la gestión de la organización.

En la práctica, pueden ser muchos los factores externos e internos que podrían afectar el logro de los objetivos generales y parciales de una organización, sin embargo, especial cuidado deben generar los siguientes factores:

Factores Externos:

En primer término, debe considerarse el efecto del factor tecnológico en el desarrollo de las actividades de una organización con miras al cumplimiento de sus objetivos. El entorno cambiante de este factor podría afectar considerablemente a la organización si no es permanentemente evaluado.

Hoy en día, la tecnología está presente en la gestión de las organizaciones, tanto a nivel de sus actividades productivas o de servicios, como en su manejo interno administrativo. Ello implica la necesidad de considerar los efectos que podrían tener cualquier avance tecnológico en las operaciones de la organización, a fin de evitar el riesgo de obsolescencia y adelantar respuestas a estos avances.

Un segundo factor externo a considerar, está referido a las expectativas cambiantes de los clientes de la organización. En efecto, considerando que los objetivos de una

²² MANTILA D Samuel Alberto, Obra citada, página 47.

organización deben partir de lo que esperan sus clientes de ella, cualquier posible cambio en estas expectativas deben ser evaluadas a fin de prevenir el riesgo de disminución en la demanda de atención y generar siempre respuestas atractivas al público objetivo (clientes).

El entorno económico es el tercer factor externo a considerar en la evaluación de riesgos de una organización. Tener una perspectiva clara y objetiva del comportamiento económico local, nacional y global, permitirá tomar medidas que disminuyan cualquier efecto adverso de dicho comportamiento en los objetivos organizacionales.

Factores Internos:

A nivel interno, debe considerarse, en primer término, los efectos negativos que podría tener posibles problemas en los sistemas informáticos de la organización, La identificación de este tipo de riesgos debe permitir diseñar programas de contingencia ante estos posibles problemas.

Otro factor importante son los cambios en los cuadros directivos de la organización, los cuales pueden alterar las prioridades en la definición de los objetivos generales y parciales, así como en los procesos y funciones implementados para alcanzarlos. Por último, la falta de compromiso de la alta dirección con el control interno y/o la debilidad del Órgano de Control Institucional, son factores de riesgo a considerar en la implementación del control interno.

A partir de los factores presentados, y con la consideración de otros que resulten pertinentes, será necesario definir una estructura de riesgos concordante con la estructura de objetivos de la organización.

Para tal efecto en la actualidad existen diversas metodologías de análisis y evaluación de riesgos, siendo necesario, independientemente de la metodología utilizada, definir para efectos de control interno lo siguiente:

Importancia del riesgo

En tanto la definición de riesgos está correlacionada con los objetivos organizacionales, será necesario evaluar la trascendencia de cada riesgo en función a los objetivos que afectaría. Evidentemente un riesgo que afecta un objetivo estratégico no es igual a

aquel que afecta un riesgo operativo. Y aún dentro de los riesgos que afectan un mismo nivel de objetivos, cada riesgo tiene su propia trascendencia a identificar.

Probabilidad de ocurrencia

Considerando que un riesgo es un hecho cuya ejecución es probable, para efectos de control interno, es necesario aproximarse a esa probabilidad de ocurrencia, dado que dicho factor determinará la acción a tomar a fin de contrarrestar dicha probabilidad.

Medidas a adoptarse

A partir de la identificación y análisis de riesgos, es posible diseñar las actividades de control a aplicar en los procesos de gestión de la organización a fin de evaluar permanentemente estos riesgos y definir acciones a tomar en cada caso. Si bien la evaluación de riesgos, bajo el enfoque COSO es un aspecto a considerar en el diseño y funcionamiento de un Sistema de Control Interno, la teoría administrativa la considera también como una herramienta para la gestión estratégica y operativa de las organizaciones, Sin embargo, no existe acuerdo entre los autores, en cuanto a si la evaluación de riesgos para efectos de control interno, es el mismo que se aplica para efectos de gestión.

En lo que respecta a la presente tesis, se considerará que la evaluación de riesgos es una herramienta única, que puede ser utilizada tanto para efectos de gestión como de control interno, siendo preferible que la organización maneje su propio esquema y metodología, las mismas que podrá alimentar los requerimientos del Sistema de Control Interno.

c. Actividades de Control

Constituyen las respuestas que implementa la organización para hacer frente a los riesgos detectados en sus procesos de gestión, con miras al logro de sus objetivos organizacionales, tanto a nivel estratégico, como gerencial y operativo. Bajo este concepto, las actividades de control se integran a los procesos de gestión de la entidad, con el fin de coadyuvar a los objetivos del control interno.

En tal sentido, bajo la óptica de Coopers y Lybrand²³, el Modelo COSO descarta cualquier posibilidad de burocratización de los procesos de gestión de la entidad bajo el argumento de implementar el control interno. Contrariamente establece que las actividades de control a implementar en los procesos de gestión de la organización, deben ser el resultado de la evaluación de riesgos efectuada para cada proceso, concordada con los objetivos organizacionales que se pretenden alcanzar a través del mismo, y la percepción del control que tiene la alta dirección. Cualquier falta de concordancia entre estos tres elementos podría implicar el diseño de controles que no coadyuven, e incluso limiten, el logro de los objetivos organizacionales.

Si bien son diversas las actividades de control que puede implementar la organización bajo los supuestos señalados, tales actividades pueden clasificarse en función a los objetivos de control interno a los que coadyuvan. Así existen actividades de control relacionadas con la eficiencia operativa, las relacionadas con la generación de información financiera confiable y las relacionadas con el cumplimiento de normas a las que está sujeta la organización. Algunos ejemplos de actividades de control son: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo – beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos, Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Documentación de procesos, actividades y tareas; Revisión de procesos, actividades y tareas; y, Controles para las tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

Independientemente del tipo de actividad de control que se implemente en cada proceso y en cada nivel de la organización, la eficacia de éstas depende de una adecuada especificación en cuanto a la persona responsable de llevar a cabo dicha actividad, la oportunidad en que debe ejecutarse, los parámetros de referencia a considerar para efectuar el control, y, las acciones a desarrollarse en caso de detectarse desviaciones o incumplimientos de los parámetros de gestión previstos.

Es importante resaltar que la aplicación de actividades de control en los procesos de gestión de la entidad, tiene su origen en la percepción que tiene la alta dirección con respecto al control, de manera que, cualquier cambio a este nivel, podría eventualmente generar cambios en las actividades de control implementadas. Algunos funcionarios

²³ COOPERS Y LYBRAND, Obra citada, páginas 67 a 79

conciben al control como un proceso de verificación de entradas a los procesos de gestión (insumos y recursos utilizados); otros, lo conciben como una tarea de verificación de resultados (productos o servicios generados) En cada caso las actividades de control aplicadas podrán ser diferentes, siendo sólo necesario que exista coherencia entre la percepción del control definida por la alta dirección y difundida a todo el personal, y las actividades de control aplicadas en los diferentes procesos de gestión de la organización.

d. Información y Comunicación

Según el Informe COSO, y siguiendo la obra de Coopers y Lybrand²⁴, el cuarto aspecto a considerar en la implementación y funcionamiento del control interno, está referido a la información que debe generarse y comunicación que debe darse a través de los procesos de gestión, como resultado de las actividades de control implementadas para hacer frente a los riesgos detectados en tales procesos, en función a los objetivos organizacionales establecidos, y la percepción del control que tiene la alta dirección.

En cuanto a la información que debe generarse, establece, en primer término, que ésta debe ser pertinente y oportuna para la toma de decisiones a todo nivel, dentro de los parámetros establecidos por las actividades de control implementadas.

En efecto, la única forma de evaluar si las actividades de control están cumpliendo su fin de hacer frente a los riesgos detectados, es a través de los reportes o informes (información) generados a través del propio proceso de gestión (información interna) debidamente consolidada con la información proveniente de instancias ajenas a la organización (información externa). Por ello, dicha información consolidada debe cumplir los requisitos de pertinencia y oportunidad previamente definidos a través de normas internas, de manera que el personal encargado tome las decisiones a que hubiera lugar, en el nivel que le corresponda.

Un segundo aspecto a tener en cuenta, está referido a la responsabilidad en la generación y utilización de la información. Al respecto, para que el control interno funcione, debe estar establecido quién es la persona responsable de generar la información, así como la oportunidad en que debe generarla y el contenido de la misma.

²⁴ COOPERS Y LYBRAND, Obra citada, páginas 81 a 90

Por el lado del uso de la información, debe establecerse las personas que pueden tener acceso a la información generada, evitándose su uso indebido. Así mismo, deben estar previstas las respuestas que pueden generarse como resultado de la evaluación de la información generada. Estas respuestas pueden ser dentro de un mismo nivel jerárquico (horizontal), hacia un nivel superior (ascendente) o hacia un nivel inferior (descendente).

En todos los casos, el flujo de información debe coadyuvar a la integración de las diferentes áreas y niveles de la organización con sus objetivos generales y parciales, pero no solo basta que la información generada para efectos de control interno, guarde parámetros de pertinencia y oportunidad; según el enfoque COSO ésta también debe ser de calidad. Ello introduce por lo menos dos cualidades adicionales que debe tener la información: la confiabilidad y la suficiencia. En efecto, una información puede contener los datos previstos por las normas pertinentes y haber sido generada oportunamente, pero con datos errados o peor aún adulterados. Ante esta posibilidad, se hace necesario prever los mecanismos de constatación y verificación que aseguren la confiabilidad de la información utilizada para toma de decisiones a todo nivel.

Por su parte la suficiencia, como parámetro de calidad de la información generada, implica la revelación de aspectos de la información que, si bien pueden no estar previstos, en la práctica afectan la interpretación de la información. En tal sentido, prever mecanismos para que se revele todo aspecto que afecte la interpretación de la información generada, permitirá asegurar la calidad de la misma.

Considerando que la tecnología permite el manejo de grandes volúmenes de información a través de los sistemas informáticos, el Informe COSO establece que el control interno requiere que el funcionamiento de dichos sistemas dentro de la organización, se encuentre concordado con: los objetivos organizacionales a todo nivel; los procesos de gestión diseñados para lograr dichos objetivos; la percepción de la alta dirección con respecto al control; los riesgos identificados en cada proceso, y las actividades de control implementadas para hacer frente a dichos riesgos. Cumplir esta concordancia permitirá, por un lado, que los sistemas de información cumplan su papel de herramientas para el logro de los objetivos organizacionales, y no así un objetivo en sí mismas como lo es erróneamente en algunas organizaciones.

Pero lo más importante de lograr esta concordancia, está en la eficiencia que se podrá alcanzar en cuanto a: ingreso de datos a los sistemas en los diferentes procesos de gestión y niveles de la organización; procesamiento y actualización de los datos ingresados; y, generación de información para la toma de decisiones por parte de las áreas y niveles pertinentes.

Otro aspecto que considera relevante el enfoque COSO con respecto a los sistemas de información, está referido a la flexibilidad al cambio que deben caracterizar a estos sistemas, dado que la organización está expuesta a tales cambios, sea por factores internos y/o externos.

Entre los factores internos de cambio, los de mayor efecto en los sistemas informáticos, están referidos a las políticas emitidas por la alta dirección en cuanto al desarrollo de los procesos de gestión y la aplicación de actividades de control en cada proceso. En tal sentido, los sistemas informáticos deben contener los mecanismos para actualizar estas políticas y controles, sin generar mayores trastornos en los flujos de información a todo nivel.

Igualmente, en cuanto a factores externos, debe considerarse la posibilidad de cambios en las condiciones de intercambio de la organización con sus clientes y proveedores externos, cambios en la tecnología, e incluso cambios en los productos o servicios que genera la organización. En la medida que los sistemas informáticos permitan introducir estos cambios sin mayor contratiempo, dichos sistemas serán compatibles con el funcionamiento del control interno

Finalmente, en cuanto a los sistemas de información, el enfoque COSO establece la necesidad de contar con mecanismos de control del funcionamiento de los sistemas en sí. Para tal efecto, la metodología conocida como COBIT, ofrece las herramientas pertinentes para efectuar dicho control.

Un último aspecto que prevé el enfoque COSO en cuanto al manejo de la información generada a través de los procesos de gestión, está referida al manejo del Archivo Institucional. Al respecto, señala que dicho manejo debe ser encargada a un área organizacional especializada, que asuma la responsabilidad de la preservación y conservación de los documentos y/o medios que contengan información dentro de las

políticas y directivas emitidas por la alta dirección. La conservación de la información para efectos de control interno, permitirá efectuar revisiones históricas acerca del desarrollo de los procesos de gestión para efectos de toma de decisiones y retroalimentación de controles.

En cuanto a la comunicación que debe generarse en la organización como resultado de los procesos de gestión, el enfoque COSO señala que ésta debe ejecutarse bajo los parámetros claramente definidos por la alta dirección, la cual debe distinguir parámetros para la comunicación interna y externa. Así, señala que la comunicación interna debe estar regulada en términos de integración del personal de la organización, promoviendo su motivación e identificación con los objetivos organizacionales. Para ello, la utilización de mensajes claros, sencillos, y bien diseccionados, representa una herramienta de comunicación interna eficaz.

Por su parte, la comunicación externa implica un cuidado especial en cuanto al direccionamiento de la información, a fin que cada destinatario reciba sólo lo que le es pertinente y le interesa, sin perder de vista los principios de transparencia en la gestión pública. Para tal efecto la selección y utilización de los canales de comunicación adecuados, favorecerán el éxito en las comunicaciones hacia el exterior de la organización.

e. Supervisión

El quinto y último aspecto que considera el enfoque COSO para la implementación y funcionamiento del control interno en una organización, bajo el enfoque de Rodrigo Estupiñán²⁵, es el referido a la supervisión del funcionamiento de los controles implementados en los procesos de gestión con miras a hacer frente a los riesgos detectados y consecuentemente al logro de los objetivos organizacionales.

Dicha supervisión debe entenderse en dos momentos: una, continua en el desarrollo de los procesos de gestión, y, la otra, puntual para verificar el funcionamiento del control interno en un momento dado y/o a lo largo de un período determinado. A la primera se le conoce como monitoreo de actividades de control, mientras que al segundo constituye la evaluación del control en sí mismo. En ambos casos, el objetivo de la

²⁵ ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Obra citada, Páginas 37 a 42.

verificación es la retroalimentación y mejoramiento continuo en la eficacia de los controles implementados, desde el nivel estratégico, hasta los niveles operativos, pasando por los niveles gerenciales que intervienen en los procesos de gestión.

Con respecto al monitoreo, es necesario que las actividades de control se estructuren de tal manera que, la alta dirección, los niveles gerenciales y los responsables de los procesos operativos, cuenten con información permanente acerca de la eficacia de los controles implementados, debiendo generarse mensajes de alerta en caso los controles sean trastocados. La razón de ser del monitoreo del control interno, es la posibilidad de tomar medidas inmediatas al momento de detectarse alguna deficiencia de control, previniendo así cualquier efecto negativo en el logro de los objetivos organizacionales en sus diferentes niveles.

Por su parte, la evaluación puntual o periódica del control interno, apunta a detectar deficiencias en el funcionamiento de los controles evaluados, a partir de una revisión e investigación objetiva de la forma que han funcionado en una situación dada o a lo largo de un período.

Toda deficiencia detectada, deberá ser analizada en sus causas y efectos para el logro de los objetivos del control interno, a fin de generar las medidas correctivas pertinentes para superar las causas de las deficiencias detectadas, y aminorar y/o extinguir los efectos de la misma. La eficacia de las evaluaciones del control interno se materializa con la implementación de las medidas correctivas generadas como resultado de la evaluación, para cuyo efecto la fijación de plazos y asignación de responsabilidades permite facilitar dicha implementación.

Es importante señalar que, la aplicación de evaluaciones periódicas a la implementación y funcionamiento del control interno en las organizaciones, denota un compromiso de mejoramiento continuo en el control de los procesos de gestión; compromiso que siempre debería ser asumido por la alta dirección, sus niveles directivos, y en general por todos sus trabajadores, en tanto que, mejorar el control interno de una organización implica también mejorar su gestión, vale decir coadyuvar al logro de sus objetivos. Dentro de esta lógica de mejoramiento, existe dos posibilidades para ejecutar la

evaluación del control interno: a través de la propia organización, o a través de un organismo ajeno a la misma.

En el primer caso, la evaluación la realiza el Órgano de Control Institucional de la organización, teniendo como ventaja la cercanía de este órgano a los procesos de gestión, y por ende la posibilidad de detectar y entender mejor los problemas que se pueden estar presentando en el control de tales procesos. A este tipo de evaluación se le conoce como auto evaluación del control interno y está ligada a la evaluación de la gestión de la organización, en tanto que, de detectarse deficiencias en el funcionamiento de los controles implementados en determinado proceso de gestión, se estaría evidenciando que no se está haciendo frente al riesgo que debería cubrir dicho control, con la consecuente posibilidad de que dicho proceso no genere los resultados originalmente previstos, y por ende no se logre el objetivo que se pretendía alcanzar con tales resultados.

La auto evaluación generalmente se efectúa a través del monitoreo de controles, haciendo uso de indicadores aplicados al funcionamiento de los controles y a la gestión en sí misma. En caso que dichos indicadores muestren desviaciones a la marcha normal de la organización, será necesario aplicar evaluaciones puntuales en los procesos correspondientes, a fin de generar las medidas de ajuste para recuperar el nivel normal de funcionamiento.

La auto-evaluación del control interno debe ser complementada periódicamente con evaluaciones de terceros, las cuales tienen la ventaja de ofrecer una visión independiente y neutral acerca del funcionamiento de los controles implementados, en tanto se sustenta en la competencia y transparencia de los evaluadores (entes rectores de control, entes reguladores, auditores independientes).

Finalmente, el informe COSO resalta el enfoque metodológico que debe observarse en toda evaluación del control interno. Este enfoque metodológico permitirá observar la coherencia que existe entre objetivos generales y objetivos parciales de la organización; entre objetivos y procesos de gestión y/o funciones implementados; entre procesos y componentes de control, entre la eficacia de los controles implementados y los riesgos

detectados en los procesos de gestión, y, consecuentemente entre la eficacia del control interno y el logro de los objetivos de la organización.

2.1.4. Ley del Sistema del Control Interno en el Perú

Emitida por el Congreso de la República en marzo del año 2006, representa el marco normativo de mayor nivel jerárquico en el Perú en materia de control interno gubernamental, complementando las normas generales contenidas en la Ley 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República,

Si bien es cierto, la ley 27785 reservaba la facultad normativa en materia de control gubernamental a la Contraloría General de la República, el entorno de corrupción e irregularidades que caracterizó la gestión pública nacional en la última década del siglo pasado e inicios del presente, evidenció la falta de eficacia de las normas emitidas por la CGR en materia de control interno, generándose la necesidad de otorgar rango de ley a la normativa a aplicarse en esta materia.

En este contexto, la ley prioriza la función preventiva del control interno, definiendo control preventivo como el conjunto de acciones que deben ejecutarse con fines de mejora en los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad de los servicios que prestan las entidades del sector público nacional.

Con la misma perspectiva, la ley reconoce dos componentes del sistema control interno adicionales a los enunciados por el Informe COSO: que son:) Las actividades de prevención y monitoreo y, Los compromisos de mejoramiento

La estrategia para promover el cumplimiento de las disposiciones de esta norma, es la definición de responsabilidades para el titular y funcionarios de las entidades públicas, para los Órganos de Control Institucional y para la propia CGR, en relación a la implementación, funcionamiento y evaluación del control interno.

2.2. El Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial

2.2.1. Impuesto Predial

2.2.1.1. Antecedentes

En el Perú, la aplicación del Impuesto Predial se encuentra normada, en principio por el D. Leg 776²⁶, modificado por el D. Leg. 952²⁷. De acuerdo a la clasificación de los impuestos que establece Hugo Araneda²⁸, en su libro Finanzas Públicas, este impuesto predial constituye un impuesto directo de naturaleza real.

Es directo por cuanto grava la riqueza, expresada por su valor acumulado en el valor del predio gravado; y, es real por cuanto grava directamente a la propiedad, y no a la persona que la posea.

Según el mismo autor, existe una correlación entre el impuesto predial (o a la propiedad inmueble en general), y el ámbito local del ente encargado de su recaudación, dado que es precisamente la autoridad local, la responsable de proveer los servicios públicos necesarios para que los inmuebles adquieran valor y por ende bases imponibles que, afectadas por las tasas del impuesto correspondiente generen rentas para la autoridad local en la que se encuentran ubicados. Para efectos comparativos puede señalarse que en España, el impuesto a los bienes inmuebles equivale al impuesto predial peruano²⁹, constituyendo la principal fuente de financiamiento de los ayuntamientos (equivalentes a las municipalidades peruanas)

Lo mismo ocurre en Colombia, tal y como lo señala Fernando Bernal Castillo:

“El tributo por la tenencia de la tierra en Colombia denominado impuesto predial es recaudado y administrado por las autoridades locales, de acuerdo con la base catastral definida por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi-IGAC y acorde con las tarifas adoptadas por el Concejo Municipal, siendo una renta exclusiva de los municipios.”³⁰

²⁶ Decreto Legislativo 776 *Ley de Tributación Municipal* publicado en el Diario Oficial El Peruano el 31 de diciembre de 1993.

²⁷ Decreto Legislativo 952 *Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo 776 Ley de Tributación Municipal*, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 3 de febrero del 2004.

²⁸ ARAMEDA DORR Hugo, Obra citada página 141.

²⁹ ALBI IBAÑEZ Emilio, GONZALEZ PÁRAMO José Manuel y ZUBIRI Ignacio, *Economía Pública II*, Tercera Edición, Editorial Ariel S.A., Barcelona, España, 2009, Página 223 y 224.

³⁰ BERNAL CASTILLO, Fernando, *Poder y Crisis Institucional en el campo Colombiano*, ICCA en coedición con TM Editores primera edición, septiembre 1998, Colombia, Pagina 37.

2.2.1.2. Definiciones

Impuesto: Es el tributo cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa en favor del contribuyente por parte del Estado.³¹ Según el artículo 8º de la “Ley de Tributación Municipal³²: “El Impuesto Predial es de periodicidad anual y grava el valor de los predios urbanos y rústicos.

Para efectos del Impuesto se considera predios a los terrenos, incluyendo los terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua, así como las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación. La recaudación, administración y fiscalización del impuesto corresponde a la Municipalidad Distrital donde se encuentre ubicado el predio”.

En esta definición puede apreciarse, en primer término, el carácter real del impuesto, dado que es el valor del predio urbano o rústico el que se encuentra gravado y no así su propietario o poseedor.

Un segundo aspecto a considerar, es el carácter amplio que otorga esta definición al concepto de “predio”. Según la Real Academia Española³³, predio significa: “Heredad, hacienda, tierra o posesión inmueble” , Sin embargo, para efectos del impuesto, este concepto incluye las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación. Esta inclusión se sustenta en el hecho que, no solo los terrenos se benefician con los servicios urbanísticos prestados por las autoridades locales, sino también las instalaciones construidas dentro de éstos.

Con el mismo criterio, Pedro Ángel Fernández Vega, define en la literatura española: “Los predios urbanos o solares tenían como carácter definitorio el estar destinados a la edificación, al menos desde el punto de vista jurídico romano, en tanto que los predios rústicos, se definían por su finalidad agraria..... En un sentido más restringido que el del Derecho Romano aun hoy día vigente.... el concepto de predio urbano en su

³¹ Texto único ordenado del código tributario D.S. N0 135-99-EF publicado el 19 en el Diario Oficial El Peruano el 19 de agosto de 1999.

³² Decreto Legislativo 776 *Ley de Tributación Municipal*, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 31 de diciembre de 1993 modificado por el Decreto Legislativo 952 publicado en el Diario Oficial El Peruano el 3 de febrero del 2004.

³³ Diccionario de la lengua española, Vigésima segunda edición, Versión Internet.

acepción jurídica puede entenderse como la identificación universal del fenómeno constructivo y de las condiciones legales que llevan aparejados, fundamentalmente las servidumbres, todo ello característico de las ciudades.”³⁴

Por último, definición legal recoge la territorialidad del impuesto, al señalar que la Municipalidad Distrital donde se encuentra el predio, es la responsable de su recaudación, administración y fiscalización. En tal sentido, la Municipalidad de Lima Metropolitana es la autoridad local competente en relación a los Predios ubicados en el Distrito de El Cercado.

Este mismo enfoque territorial es tomado por la legislación colombiana citada por Tyronne Alonso MEJIA GUTIERREZ: “Impuesto Predial, es un gravamen aplicado a todos los bienes raíces (bienes inmuebles) que están dentro de una jurisdicción o ente territorial, llámese distrito capital o municipio. Responsable del impuesto, las personas jurídicas y naturales propietarias del bien raíz.”³⁵

2.2.1.3. Importancia

El impuesto predial, como parte del total de ingresos tributarios del estado, en general, y de los gobiernos locales, en particular, es un indicador que muestra la importancia y el nivel de desarrollo que se ha logrado en la captación de este impuesto directo y de naturaleza real. El indicador calculado para el Perú, sobre la base de cifras del 2007, con datos de la Cuenta General de la República es de 0,9% del total de los tributos. En contraste, el promedio latinoamericano puede llegar a 2%, cifra que, si se compara con el mundo desarrollado, se encuentra a una 50% de la importancia que tiene en tales latitudes. Estos logran recaudar por impuesto predial, hasta un 4% del total de sus tributos.

Ello se explica por la relación directa que hay entre: el nivel de urbanismo del lugar donde se encuentra el predio y la recaudación generada por impuesto predial. Evidentemente en los países desarrollados el nivel de urbanismo es mayor al que tienen países en desarrollo como el nuestro. Por ello, a pesar que en algunos casos las tasas

³⁴ FERNANDEZ VEGA, Pedro Ángel, *La casa romana*, Ediciones AKAL S.A. segunda edición 2003, Madrid, Páginas 17 y 18.

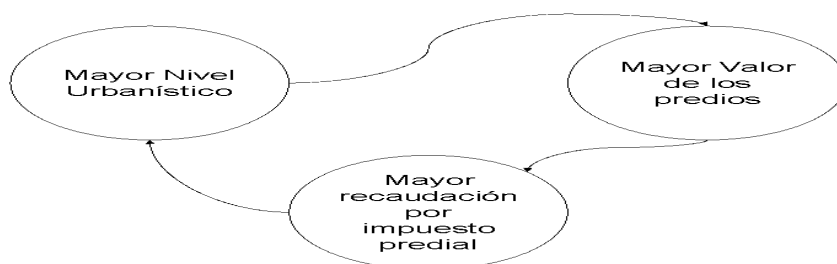
³⁵ MEJIA GUTIERREZ Tyronne Alonso, *Estructura presupuestal de un proyecto económico*, Editorial y Publicaciones Carrera 9, Bogotá Colombia, Página 124.

del impuesto pueden ser menores, el peso relativo de este impuesto en la recaudación tributaria nacional, será siempre mayor.

En el ámbito nacional, la estadística regional refleja el mismo efecto. El impuesto predial está muy asociado a la pobreza que hay en los departamentos y al nivel de urbanismo. Departamentos que, de acuerdo a las últimas estadísticas³⁶, poseen menos pobreza y que tienen a las ciudades más importantes son los que poseen la recaudación percápite más alta en el impuesto predial. Departamentos como Lima y Arequipa recaudan en promedio alrededor de 40 y 24 nuevos soles anuales percápite, por el contrario Apurímac y Amazonas no llegan a los tres nuevos soles anuales percápite en promedio. Si se toma el indicador que muestra la importancia del impuesto predial en los ingresos municipales del departamento, la distribución espacial del indicador varía poco, sólo hay una mayor importancia de departamentos como Ica y Lambayeque por sobre Arequipa y Trujillo.

Estas cifras estadísticas reflejan dos aspectos a considerar en el estudio del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial:

- El reducido nivel de desarrollo urbanístico que existe en las ciudades de nuestro país, incluida Lima Metropolitana, nivel que debe ser mejorado con los recursos a generarse con una eficiente recaudación del Impuesto Predial; y,
- Una eficiente recaudación del impuesto predial implica conocer las características urbanísticas de los predios afectos, a fin de mantener una correlación entre los montos recaudados por el impuesto y los servicios urbanísticos que presta el gobierno local a los predios que tributan, generándose el siguiente círculo virtuoso:



³⁶ Informe INEI, 2007

2.2.2. Proceso de Gestión Recaudadora

2.2.2.1. Definiciones

Si bien es cierto el Código Tributario del Perú no define el concepto de recaudación tributaria, otras legislaciones tributarias sí lo hacen. En tal sentido, la legislación española define: “La recaudación tributaria consiste en el ejercicio de las funciones administrativas conducentes al cobro de las deudas tributarias”³⁷

Esta definición simple de recaudación tributaria denota, en primer término que, para llevar a cabo la cobranza de la deuda tributaria, es necesario ejecutar más de una función administrativa. Asimismo muestra que el objetivo final es el cobro de la deuda tributaria, no así la autodeterminación, o el fraccionamiento de la misma.

En la misma perspectiva Alejandro Menéndez Moreno define: “RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS: La función recaudadora es una función administrativa dirigida a la aplicación de los tributos que aparece ordenada en el marco de unos procedimientos de la administración posteriores a la cuantificación o determinación de la deuda tributaria, cuya finalidad primordial es hacer efectivo el cobro de dicha deuda.”³⁸

A partir de estas definiciones precisas de lo que implica una recaudación tributaria, a efectos de definir el concepto de proceso de gestión recaudadora, resulta pertinente recoger el concepto de proceso que señala Andrés Muñoz Machado³⁹: “Conjunto de distintas actividades elementales, ordenadas de un modo determinado, que ejecuta una organización, con el fin de generar un producto o prestar un servicio”. Resalta en esta definición, la orientación a un resultado que implica todo proceso, resultado cuyas características deben estar previamente definidas en términos de calidad y oportunidad.

Asimismo, todo proceso implica un ordenamiento de actividades, de manera que su ejecución sistemática, genere finalmente el objetivo deseado. En tal sentido José Antonio Pérez Fernández de Velasco señala: “ISO 9000 define proceso como: Conjunto

³⁷ *Derecho Financiero y Tributario Español, Normas Básicas*, 19ª Edición, Editorial Lex Nova S.A., España 2007, página 153.

³⁸ MENENDEZ MORENO Alejandro, *Derecho Financiero Y Tributario*, Editorial Lex Nova S.A, 9NA Edición, septiembre 2008. España. Pág. 351.

³⁹ MIÑOZ MACHADO Andrés, *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*, Ediciones Díaz de Santos S. A., Madrid, España, 1999, página 227.

de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Una sencilla definición de proceso, y que corresponde al significado que a esta palabra hemos dado en este libro, es: Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente, o más sencillamente <<secuencia de actividades que tiene un producto>> dando por supuesto que:

- Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizadas, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.
- Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente.
- Todo producto tiene unas características objetivas.”⁴⁰

El concepto de proceso implica también un concepto de eficacia, dado que las actividades que lo componen, y solo ellas, deben ser capaces de generar el resultado final esperado. En esa perspectiva José Francisco Vilar Barrio precisa: “Proceso, es una serie de acciones u operaciones que transforman entradas en respuestas. La función del proceso es producir respuestas añadiendo valor a las entradas”⁴¹

A partir de estas definiciones de proceso, puede entenderse la definición de gestión por procesos que da Alejandro Medina Giopp: “Gestión por procesos se constituye en una avenida para incrementar la productividad y contribuir al proceso de creación de valor publico.....La gestión por procesos se debe al reconocimiento, que desde las ciencias empresariales se ha hecho (sobre la base empírica), acerca de que la actividad esencial de una organización es gerenciar sus procesos de manera transversal para crear valor y no administrar sus departamentos o funciones bajo un enfoque clásico de administración. Ello ha llevado al convencimiento de que la optimización de funciones puede dar resultados muy diferentes a la optimización de procesos transversales que constituyen a las organizaciones. Son finalmente los procesos y no los departamentos o

⁴⁰ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José Antonio, *Gestión por procesos*, ESIC Editorial, Tercera edición 2009, Madrid - España, Página 49.

⁴¹ VILAR BARRIO José Francisco, *Como mejorar los procesos en su empresa, el control estadístico de procesos, herramienta fundamental en el incremento de la competitividad*, Editorial FUNDACION CONFEMETAL, 2006 Madrid, Página. 13.

las aéreas funcionales de la organización las que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio. Es decir los que crean valor para una organización.”⁴²

Esta definición se complementa con los alcances que da al respecto Mario Fernández Fernández: “La Gestión por Procesos, consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades”.

“La Gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La Dirección General participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.”

“La gestión por procesos se fundamenta en la dedicación de un Directivo a cada uno de los procesos de la empresa, teniendo toda la responsabilidad de conseguir la finalidad que tal proceso persigue.”⁴³ Nótese que el concepto de gestión por procesos la formalización de las actividades de una organización, en tanto éstas deben encontrarse descritas a través de manuales cuya observancia debe ser obligatoria a todo nivel.

Con las definiciones de recaudación tributaria y gestión por procesos presentadas, el concepto de proceso de recaudación tributaria se definiría así: “Conjunto de actividades administrativas y operativas ejecutadas sistemáticamente por la administración tributaria, con el fin de lograr el cobro de las deudas tributarias”. Si bien este concepto, define el objetivo final de la recaudación tributaria (el cobro de la deuda tributaria), y la interrelación de las actividades que se necesitan ejecutar para lograrlo (ejecución sistemática de actividades), este concepto no refleja el carácter humano de los responsables de sus ejecución.

⁴² MEDINA GIOPP Alejandro, *Gestión por procesos y la creación de valor público*, 2005 INTEC, Instituto Tecnológico de Santo Domingo República Dominicana, Páginas 110 y 112.

⁴³ FERNANDEZ FERNANDEZ Mario, *El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*, ESIC editorial, segunda edición, Madrid 2003, Páginas 37, 44 y 49.

En tal sentido, es necesario resaltar el concepto de gestión, tal y como lo define José Manuel Cansino Muñoz-Repiso en su obra *Evaluar al Sector Público Español*: “Por gestión puede entenderse el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas”⁴⁴. De esta forma, quedaría sentado que los resultados del proceso de recaudación tributaria dependerán de las decisiones de motivación y coordinación que tomen los involucrados en el proceso, con el fin de lograr la cobranza de la deuda tributaria.

Finalmente el concepto de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial queda definido así: “Conjunto de actividades administrativas y operativas ejecutadas sistemáticamente, a partir de las decisiones de motivación y coordinación que tome la administración tributaria, con el fin de lograr el cobro de las deudas tributarias originadas por el impuesto predial”

2.2.2.2. Descripción del Proceso

A partir de esta definición, es posible identificar en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la entidad, las funciones relacionadas con la ejecución del proceso de recaudación, así como las áreas administrativas y operativas responsables de tal ejecución.

Con esta premisa, se ha podido determinar que el proceso materia de estudio contiene 9 subprocesos, que se inicia con la emisión de normas que regulan su ejecución, a cargo de los funcionarios de los niveles estratégicos y directivos de la entidad, y finaliza con el control y evaluación del proceso, en relación a los resultados obtenidos a través de la recaudación, a cargo de los mismos funcionarios. Asimismo, se ha identificado que en este proceso intervienen las siguientes áreas funcionales:

- Jefatura del SAT
- Gerencia Central de Operaciones
- Gerencia Central Normativa
- Gerencia Central de Administración
- Gerencia de Informática
- Gerencia de Servicios al Administrado

⁴⁴CANSINO MUÑOZ-REPISO, José Manuel, *Evaluar al Sector Público Español*, Universidad de Cádiz, Servicio de Publicaciones, Universidad de Sevilla, España, 2001, Página 55.

- Gerencia de Gestión de Cobranza
- Gerencia de Fiscalización
- Gerencia de Finanzas
- División de Atención y Orientación
- División de Control de Deuda
- División de Inspecciones
- División de Determinación de Deuda
- División de Cobranza Tributaria
- División de Reclamos
- División de Finanzas y Control de Riesgos

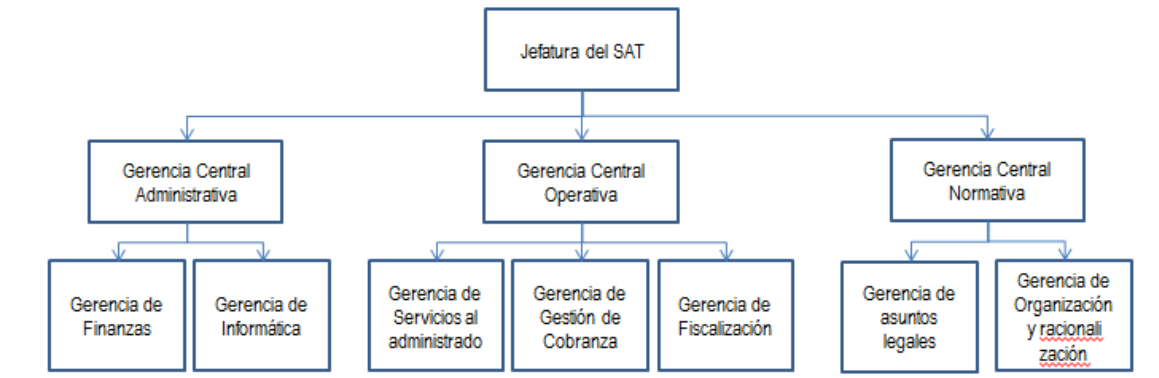
Los 9 subprocesos que conforman del Proceso de Recaudación del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima son:

- Regulación del Proceso
- Orientación al Contribuyente
- Registro y Determinación de Deuda
- Fiscalización
- Notificación
- Gestión de Cobranza
- Atención de Impugnaciones
- Recaudación
- Control y Evaluación del Proceso

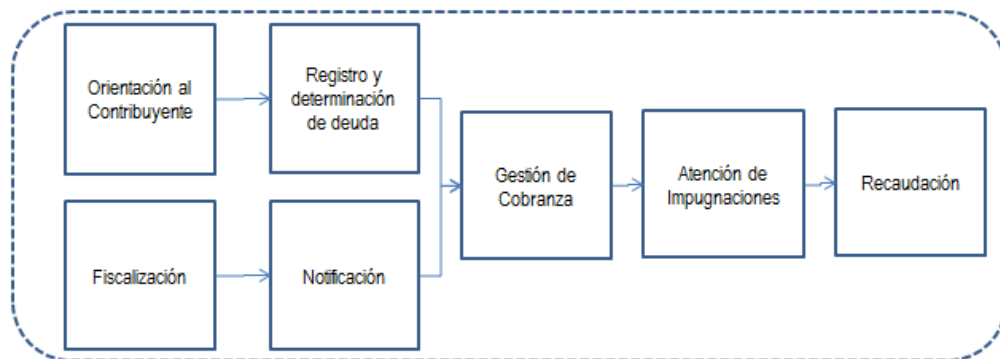
El efecto de transitar de una estructura funcional en el manejo de la recaudación del impuesto predial del SAT de la MML, a una estructura por procesos, puede apreciarse en el siguiente cuadro.

**CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE SOPORTAN
LA RECAUDACION DEL IMPUESTO PREDIAL EN EL SAT DE LA MML**

ESTRUCTURA FUNCIONAL



ESTRUCTURA POR PROCESOS



2.2.2.3. Recursos Utilizados

Personal

Considerando las áreas que intervienen directa en la ejecución del Proceso de Recaudación del Impuesto Predial, el personal comprometido en dicho proceso, de acuerdo a lo previsto en el Manual de Organización y Funciones (MOF) del SAT⁴⁵, totaliza 214 personas, debiendo hacerse la salvedad que dicho personal no se dedica exclusivamente a este proceso, sino que tiene un conjunto de labores asignadas, dentro de las cuales se encuentra el proceso materia de estudio.

Infraestructura

La Oficina principal del SAT, está situada en el Jirón Camaná N° 370, Lima; asimismo, cuenta con una red de Oficinas Descentralizadas situadas en la Av. Colonial (Cercado de Lima), San Juan de Miraflores, Miraflores, Jockey Plaza (Surco) y Los Olivos, donde los contribuyentes pueden realizar todo tipo de trámites, excepto consultas de

⁴⁵ Aprobado el 25 de enero de 2006.

expedientes o a las ejecutorías, o ser atendido por los sectoristas, que en este caso solo puede ser efectuado en la oficina principal.

Equipos

Las áreas que participan en cada uno de los componentes de la recaudación, tiene como sistema común el Sistema de Administración Tributaria (SIAT) en el cual se registran y procesa toda la información relacionada al proceso de cobranza pre coactiva o coactiva, en todas sus fases; asimismo, cada área y según sus funciones, está dotada de equipos e instrumentos para el cumplimiento de sus funciones, tales como: computadoras en todas las áreas, vehículos (Operaciones Especiales, Control de la Deuda y/o Fiscalización), telémetros y/o cámaras fotográficas digitales (Inspecciones), fotocopiadoras de última generación que permiten la emisión oportuna de valores y/o avisos de cobranza pre – coactiva o coactiva (Control de la Deuda), etc.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar un Sistema de Control Interno en dicho proceso.

2.3.2. Hipótesis Específica

1. Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Ambiente de Control.
2. Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Evaluación de Riesgos.
3. Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Actividades de Control.

4. Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Información y Comunicación.
5. Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Supervisión.

2.4. Selección de variables

Para efecto de la presente investigación, se utilizará las siguientes variables:

2.4.1. Variable Dependiente

Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la MML, medido por su recaudación anual. Esta variable se compone en los subprocesos siguientes:

- Regulación del Proceso
- Orientación al Contribuyente
- Registro y Determinación de deuda
- Fiscalización
- Notificación
- Gestión de Cobranza
- Atención de impugnaciones
- Recaudación
- Control y evaluación del Proceso

2.4.2. Variable Independiente

Grado de implementación del Sistema de Control Interno en el proceso de gestión recaudadora del Impuesto Predial en el SAT antes y después de la propuesta a generarse. Esta variable comprende los componentes de todo Sistema de Control Interno:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

2.5. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
PREGUNTA CENTRAL ¿Cómo influye la implementación de un Sistema de Control Interno en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?	OBJETIVO GENERAL Demostrar que la implementación de un Sistema de Control Interno constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.	HIPÓTESIS CENTRAL Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar un Sistema de Control Interno en dicho proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la MML, medido por su recaudación anual: <ul style="list-style-type: none"> o Regulación del Proceso o Orientación al Contribuyente o Registro y Determinación de deuda o Fiscalización o Notificación o Gestión de Cobranza o Atención de impugnaciones o Recaudación o Control y evaluación del Proceso - Grado de implementación del Sistema de Control Interno con sus cinco componentes, en el proceso de gestión recaudadora del Impuesto Predial en el SAT antes y después de la propuesta a generarse: <ul style="list-style-type: none"> o Ambiente de Control o Orientación Evaluación de Riesgos o Actividades de control o Información y comunicación o Supervisión.
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECIFICA	
¿Cómo influye la implementación del componente Ambiente de Control, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Demostrar que la implementación del Componente Ambientes de Control constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Ambiente de Control.	
¿Cómo influye la implementación del componente Evaluación de Riesgo, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?.	Demostrar que la implementación del Componente Evaluación de Riesgos constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Evaluación de Riesgos.	
¿Cómo influye la implementación del componente Actividades de Control, en los resultados finales del Proceso de Gestión	Demostrar que la implementación del Componente Actividades de Control constituye una herramienta de gestión que genera	Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la	

<p>Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?.</p>	<p>efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p>	<p>MML, como resultado de implementar el Componente Actividades de Control.</p>	
<p>¿Cómo influye la implementación del componente Información y Comunicación, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?</p>	<p>Demostrar que la implementación del Componente Información y Comunicación constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p>	<p>Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Información y Comunicación.</p>	
<p>¿Cómo influye la implementación del componente Supervisión, en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima?</p>	<p>Demostrar que la implementación del Componente Supervisión constituye una herramienta de gestión que genera efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p>	<p>Se producirá efectos positivos en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el Componente Supervisión.</p>	

III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo, nivel y diseño de investigación

La presente constituye una investigación aplicada, en tanto, se toma como unidad de análisis las diferentes gerencias que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la MML, en tal sentido sus resultados serán de aplicación primaria a dicha unidad de análisis, sin perjuicio de las posibles generalizaciones a inducirse para otros procesos de gestión recaudadora.

Asimismo, la investigación es de nivel correlacional, en tanto que pretende explicar el efecto que genera la implementación de un Sistema de Control Interno en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del SAT de la MML, en los resultados operativos del mismo.

Finalmente, la presente tiene un diseño de corte transversal, en tanto que, la medición de las variables involucradas ha sido efectuada en un solo momento, a partir del cual se medirá el efecto de la variable independiente (Sistema de Control Interno) sobre la

variable dependiente (Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del SAT de la MML).

3.2. Población, Muestra, Tamaño de muestra, y Unidad de Análisis

Para efectos de la presente investigación, la Población está constituida por los diferentes procesos de gestión que se desarrollan en SAT de la MML. De esta población, se ha tomado como muestra el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial de dicha municipalidad.

A su vez, para analizar el efecto de implementación de un Sistema de Control Interno en la muestra seleccionada, se ha tomado como unidad de análisis las diferentes gerencias que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la MML.

El referido análisis se ha logrado con la aplicación 210 Cuestionarios que evalúan la variable grado de implementación de Sistema de Control Interno; y 16 Entrevistas que evalúan la variable Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en el SAT de la MML, medido por su recaudación anual; de acuerdo a la siguiente distribución por subprocesos.

	(a)	(b)	c=(a x b)
Sub Proceso	Numero de cuestionario por componente del SCI (*)	Número de funcionarios encuestados por áreas que intervienen en cada Sub Procesos	Total de cuestionarios aplicados
Regulación del proceso	5	7	35
Orientación al contribuyente	5	3	15
Registro y determinación de la deuda	5	3	15
Fiscalización	5	3	15
Notificación	5	3	15
Gestión de cobranza	5	3	15
Atención de impugnaciones	5	3	15
Recaudación	5	3	15
Control y evaluación del proceso	5	14	70
			210

(*) Corresponden a los componentes: Ambientes de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación, y Supervisión.

	Áreas que intervienen	Número Entrevistados
1	Jefatura del SAT	1
2	Gerencia Central de Operaciones	1
3	Gerencia Central de Administración	1
4	Gerencia Central Normativa	1
5	Gerencia de Servicios al Administrado	1
6	Gerencia de Gestión de Cobranza	1
7	Gerencia de Fiscalización	1
8	Gerencia de Informática	1
9	Gerencia de Finanzas	1
10	División de Atención y Orientación	1
11	División de Control de la Deuda	1
12	División de Inspecciones	1
13	División de Determinación de Deuda	1
14	División de Cobranza Tributaria	1
15	División de Reclamos	1
16	División de Finanzas y Control de Riesgo	1
	Total	16

3.3. Técnicas de Recolección de datos

Se aplicó la técnica de Cuestionarios para evaluar la variable grado de implementación del Sistema de Control Interno en cada uno de sus 5 componentes; así como Entrevistas para evaluar la variable del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del SAT.

3.3.1. Variable grado de implementación del Sistema de Control Interno.

Modelo de Cuestionario Nº 1: Verificación del Ambiente de Control

Califique cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:								
0	No sabe	3	Se cumple de forma aceptable					
1	No se cumple	4	Se cumple en mayor grado					
2	Se cumple en forma insuficiente	5	Se cumple plenamente					
		0	1	2	3	4	5	Observaciones
Filosofía de la Dirección								
1	La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en el proceso de gestión de recaudación del Impuesto Predial a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios							
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo del proceso de gestión de recaudación del impuesto predial							
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades que conforman el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial							
4	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados obtenidos, dejándose evidencia mediante actas							
5	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control							

6 La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI							
Integridad y valores éticos							
7 La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones (fecha y documento de aplicación)							
8 La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública"							
9 Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas							
10 La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad							
11 Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección							
Administración Estratégica							
12 La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad (fecha y documento de aplicación)							
13 La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional							
14 Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado							
15 Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos							
16 La entidad ha formulado el análisis de la situación con participación de todas las gerencias para definir el direccionamiento y desarrollo del proceso de gestión de recaudación del Impuesto Predial							
17 Los resultados de las mediciones efectuadas a los planes operativos en los últimos dos semestres están dentro de los niveles esperados respecto a la recaudación del impuesto predial							
Estructura organizacional							
18 La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad							
19 El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan dentro del proceso de recaudación							
20 La entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado							
21. Todos las personas que laboran en el proceso de gestión de recaudación del Impuesto predial ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)							
22 La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad							
23 Se han elaborado manuales de procesos con sus respectivos flujos de información							
Administración de los Recursos Humanos							
24 La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal							
25 Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los							

principios éticos							
26 Las unidades orgánicas cuenta con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades							
27 La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo							
28 La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas							
Competencia profesional							
29 Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto en el CAP y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)							
30 El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo							
31 El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del Sistema de Control Interno.							
Asignación de autoridad y responsabilidad							
32 La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos							
33 Estos documentos normativos son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados							
34 Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden							
Órgano de Control Institucional							
35 Los Órgano de Control evalúan los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo							
36 Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI							
37 El OCI evalúa periódicamente el Sistema de Control Interno de la entidad							

Modelo de Cuestionario N° 2: Verificación de Evaluación de Riesgos

Califique cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:								
0	No sabe	3	Se cumple de forma aceptable					
1	No se cumple	4	Se cumple en mayor grado					
2	Se cumple en forma insuficiente	5	Se cumple plenamente					
		0	1	2	3	4	5	Observaciones
Planeamiento de la Administración de Riesgos								
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos que afectan al proceso de gestión de recaudación del Impuesto Predial							
2	La Dirección (Directorio, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos							
3	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos							
4	La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos							
Identificación de Riesgos								

5 Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo institucional							
6 Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades							
7 Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas que intervienen en el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial							
8 En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)							
Valoración de riesgos							
9 En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)							
10 En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)							
11 Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito							
Respuesta al riesgo							
12 Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados							
13 Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos							

Modelo de Cuestionario N° 3: Verificación de Actividades de Control

Califique cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:							
0	No sabe	3	Se cumple de forma aceptable				
1	No se cumple	4	Se cumple en mayor grado				
2	Se cumple en forma insuficiente	5	Se cumple plenamente				
0	1	2	3	4	5	Observaciones	
Procedimiento de Autorización y Aprobación							
1 Los procedimientos de autorización y aprobación para el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial están claramente definidos en manuales o directivas y se cumplen.							
2 Los procedimientos de autorización y aprobación para el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, sus actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables							
Segregación de funciones							
3 Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo							
4 Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude							
Evaluación Costo-Beneficio							
5 El costo de los controles establecidos para las actividades del proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)							
6 Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener							
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos							
7 Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos relacionados con el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial.							

8 El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros							
9 Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)							
10 Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos							
11 Los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numerados y protegidos							
Verificaciones y conciliaciones							
12 Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los sub procesos del proceso de gestión de recaudación del impuesto predial.							
13 Periódicamente se comparan los resultados del proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, utilizando para ello distintas fuentes							
Evaluación de desempeño							
14 La entidad cuenta con indicadores de desempeño para el proceso gestión de recaudación del impuesto predial							
15 La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes							
Rendición de cuentas							
16 La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas							
17 Los directivos exigen periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal							
18 Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuenta							
Documentación de procesos, actividades y tareas							
19 El personal conoce el rol que les corresponde en el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial							
20 El proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, sus sub procesos, actividades y tareas se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones							
Revisión de procesos, actividades y tareas							
21 Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente							
22 Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias							
Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones							
23 Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información en lo que respecta al proceso de gestión de recaudación del impuesto predial							
24 Es restringido el acceso a la sala de computo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (Backus)							
25 Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información							
26 La entidad cuenta con un Plan Operativo Informático							
27 El Área de informática cuenta con un Plan de Contingencias							
28 Se han definido los controles de acceso general (seguridad Física y Lógica de los equipos centrales)							
29 Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios(contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente							
30 Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso							

31 La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)							
32 Se lleva el control de los nuevos productos ingresados a desarrollo así como de las modificaciones de los existentes en carpetas documentadas.							
33 La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.							
34 La entidad ha establecido controles para la adquisición de paquetes software							

Modelo de Cuestionario Nº 4: Verificación de Información y comunicación

Califique cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:								
0	No sabe						3 Se cumple de forma aceptable	
1	No se cumple						4 Se cumple en mayor grado	
2	Se cumple en forma insuficiente						5 Se cumple plenamente	
		0	1	2	3	4	5	Observaciones
Funciones y características de la información								
1	La información gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones							
2	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información							
Información y responsabilidad								
3	Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información del proceso de gestión de recaudación del impuesto predial y han implementado los controles necesarios en las áreas involucradas							
4	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información relacionada con el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial para el cumplimiento de los objetivos institucionales							
Calidad y suficiencia de la información								
5	La información interna y externa relacionada con el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades							
6	Se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información							
Sistemas de información								
7	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades							
8	Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras							
Flexibilidad al cambio								
9	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento							
Archivo institucional								
10	La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encarga de administrar la documentación e información generada por la entidad							
11	La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos)							
12	Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta							

con una ubicación y acondicionamiento apropiado							
Comunicación interna							
13 La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna							
14 La administración mantiene actualizado a la Dirección respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas y cualquier otros eventos resultantes							
15 La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal							
Comunicación externa							
16 La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional							
17 El portal de transparencia de la entidad se encuentra adecuadamente actualizado							
18 La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública)							
Canales de comunicación							
19 Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas							
20 Estos canales de comunicación permiten que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna							

Modelo de Cuestionario N° 5: Verificación de Supervisión

Califique cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:								
0	No sabe	3	Se cumple de forma aceptable					
1	No se cumple	4	Se cumple en mayor grado					
2	Se cumple en forma insuficiente	5	Se cumple plenamente					
		0	1	2	3	4	5	Observaciones
Actividades de prevención y monitoreo								
1	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello							
2	Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)							
Seguimiento de resultados								
3	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección							
4	Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas							
5	Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI							
Compromiso de mejoramiento								
6	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente							
7	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizada							

8 Se implementan las recomendaciones que formulan los Órganos de control , las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento							
---	--	--	--	--	--	--	--

3.3.2. Variable Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del SAT de la MML

Modelo de Entrevista N° 1
Componentes de control interno en el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial

Criterio de evaluación		Positivo	Negativo	Total
1	Describa brevemente cómo se relaciona el proceso de recaudación del Impuesto Predial con los objetivos estratégicos de la entidad.			
2	Describa brevemente los valores éticos que debería observar toda persona que interviene en el proceso de gestión de recaudación del Impuesto Predial			
3	¿En qué medida la actual estructura organizacional de la entidad favorece la ejecución eficiente del proceso de gestión de recaudación del impuesto predial?			
4	¿Existen documentos internos en los que se regulan las actividades que conforman el Proceso de Recaudación del Impuesto Predial?			
5	Describa brevemente los riesgos identificados en el proceso de gestión de recaudación del Impuesto Predial, así como las medidas de control implementadas para contra restar estos riesgos (Internos y Externos)			
6	Describa brevemente los controles implementados en el proceso de gestión de recaudación del Impuesto Predial			
7	¿Cuáles son las etapas del proceso de gestión de recaudación del impuesto predial que considera más difíciles de controlar?			
8	Describa brevemente casos de errores detectados como consecuencia de los controles implementados			
9	¿Cuáles considera los reportes imprescindibles dentro del proceso de gestión de recaudación del Impuesto Predial? ¿Quiénes lo utilizan y con qué periodicidad?			
10	¿Existe algún tipo de información dentro del proceso de recaudación del Impuesto Predial que puede considerarse estratégica y por lo tanto reservada?			
11	¿Con qué frecuencia despacha con su jefe inmediato superior?			
12	¿Con qué frecuencia despacha con sus subordinados?			
13	¿Qué tipo de decisiones se contemplan en estos despachos?			

3.4. Validación y Confiabilidad

La validez y confiabilidad de los resultados a generar a través de la presente tesis, se sustenta en el carácter técnico y pertinencia de los medios utilizados para la recolección e interpretación de la información relacionada con las variables analizadas, de acuerdo a lo siguiente:

Sistema de Control Interno

Para recoger información acerca de esta variable se ha utilizado el Cuestionario de Verificación de Componentes del Sistema de Control Interno contenido en la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, aprobada por Resolución de Contraloría 458-2008-CG.

Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial

En este caso se utilizó entrevistas de Análisis del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, a través del cual los funcionarios involucrados describieron ampliamente las responsabilidades a su cargo en el proceso recaudador en su conjunto.

Ambos cuestionarios fueron presentados, previamente a su aplicación, a los funcionarios involucrados en el proceso, siendo informados respecto al alcance de su aplicación y a los resultados a generarse con la misma, obteniéndose su aprobación y consentimiento de su aplicación y sujeción a los resultados a generarse, con respecto a la totalidad de preguntas propuestas tanto para el cuestionario como para la entrevista, de acuerdo a lo siguiente:

Variable	No. Preguntas propuestas	No. Preguntas aceptadas	% de aceptación
Sistema de Control Interno	112	112	100%
Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial	13	13	100%

La información recogida a través de los cuestionarios, fue confrontada mediante la observación de los documentos de gestión de la entidad (PEI, POI, ROF, MOF Y CAP), así como con la verificación selectiva de la documentación que fluye a través del proceso recaudador.

3.5. Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

El análisis e interpretación de los resultados de los cuestionarios y entrevistas aplicadas para medir el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente, se efectuó a través de las tablas de interpretación de datos siguientes.

Calificación de la escala de valoración

Puntaje	Respuesta
0	No sabe
1	No se cumple
2	Se cumple en forma insuficiente
3	Se cumple de forma aceptable
4	Se cumple en mayor grado
5	Se cumple plenamente

Escala para la Interpretación de Resultados en el diagnostico de los controles internos en el Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial

Rango			Criterio de Calificación
Puntaje total entre	0.00	2.00	Inadecuado
Puntaje total entre	2.01	3.00	Deficiente
Puntaje total entre	3.01	4.00	Satisfactorio
Puntaje total entre	4.01	5.00	Adecuado

Escala para la Interpretación de Resultados en el diagnostico del Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial

Rango			Criterio de Calificación
Porcentaje de Positivos entre	0 %	25%	Inadecuado
Porcentaje de Positivos entre	25.1%	50%	Deficiente
Porcentaje de Positivos entre	50.1%	75%	Satisfactorio
Porcentaje de Positivos entre	75.1%	100%	Adecuado

Los resultados de la aplicación de estas tablas de interpretación de datos se presentan las siguientes matrices

RESULTADO DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL EN EL PGRIP

			Código de Matriz	PR0 - C1		
Sub-Proceso	0	PROCESO GENERAL	Componente de Control	1	Ambiente de control	
Áreas que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial						
División de Atención y Orientación , División de Cobranza Tributaria, División de Control de Deuda, División de Determinación de la Deuda, División de Finanzas y Control de Riesgos, División de Inspecciones, División de Reclamos, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Fiscalización, Gerencia de Gestión de Cobranza, Gerencia de Informática, Gerencia de Servicio al Administrado, Jefatura del SAT.						
PUNTUACIÓN POR ELEMENTOS DEL COMPONENTE DE CONTROL						
			N	Elemento	Factor	Situación
			1	Filosofía de la Dirección	2.82	Deficiente
			2	Integridad y valores éticos	2.80	Deficiente
			3	Administración estratégica	3.18	Satisfactorio
			4	Estructura organizacional	2.71	Deficiente
			5	Administración de Recursos Humanos	2.51	Deficiente
			6	Competencia profesional	2.67	Deficiente
			7	Asignación de autoridad y responsabilidad	2.98	Deficiente
			8	Órgano de Control Institucional	2.83	Deficiente
			Promedio	2.81	Deficiente	
EVALUACIÓN POR ELEMENTO DE CONTROL						
1	La alta dirección de la entidad no ha formulado un deslinde claro en relación al control interno. No se han definido políticas para su aplicación en los procesos estratégicos y operativos de la entidad.					
2	Los contenidos éticos no constituyen una temática prioritaria de la alta dirección en el manejo de los procesos estratégicos, gerenciales y operativos de la entidad, por lo tanto su difusión y consideración entre el personal es reducida e ineficiente.					
3	Si bien es cierta la entidad elabora y actualiza sus documentos de gestión (PEI y POI), éstos no constituyen herramientas que orientan su manejo operativo, por ello las aéreas operativas no participan en su formulación ni están comprometidas con su aplicación.					
4	Los documentos de gestión administrativa (ROF, MOF, CAP y Manuales), no reflejan la realidad operativa de la entidad. Se utiliza personal que no figura en el CAP. No se han elaborado manuales de procesos con sus respectivos flujos. No se asegura que los trabajadores tomen conocimiento de los documentos normativos.					
5	La administración de los recursos humanos de la entidad no está alineada con el logro de los objetivos institucionales. El programa de inducción no contempla las características operativas del proceso recaudador. El plan de capacitación no contiene la temática del control interno.					
6	Existe debilidad en las competencias profesionales del nivel gerencial de la entidad, en general, y en temas de control interno en particular. Las competencias profesionales para cada cargo no están claramente definidas en los documentos normativos.					
7	Las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del proceso de gestión recaudadora están insuficientemente delimitadas afectando la eficacia del proceso. El personal conoce estas líneas en relación al área funcional en que labora, no así en función al proceso en su conjunto.					
8	La fortaleza técnica e independencia del Órgano de Control Institucional, no se está orientando a la evaluación de los resultados del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.					
Conclusión	La alta dirección del SAT, no se ha concientizado del valor agregado que genera implementar un Sistema de Control Interno como medio efectivo para lograr los objetivos institucionales. No existe un deslinde claro del nivel estratégico respecto al control interno, no se cuenta con una administración de personal ad-hoc para optimizar la recaudación y no se promueve la observancia de valores éticos que sustente el proceso recaudador.					

Interpretación de Datos del Componente Evaluación de Riesgos en el PGRIP

			Código de Matriz	PR0 - C2	
Sub-Proceso	0	PROCESO GENERAL	Componente de Control	2	Evaluación de Riesgos
Áreas que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial					
División de Atención y Orientación , División de Cobranza Tributaria, División de Control de Deuda, División de Determinación de la Deuda, División de Finanzas y Control de Riesgos, División de Inspecciones, División de Reclamos, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Fiscalización, Gerencia de Gestión de Cobranza, Gerencia de Informática, Gerencia de Servicio al Administrado, Jefatura del SAT					
PUNTUACIÓN POR ELEMENTOS DEL COMPONENTE DE CONTROL					
		Nº	Elemento	Factor	Situación
		1	Planeamiento de la administración de riesgos	1.63	Inadecuado
		2	Identificación de riesgos	1.86	Inadecuado
		3	Valoración de riesgos	1.86	Inadecuado
		4	Respuesta al riesgo	1.86	Inadecuado
		Promedio	1.80	Inadecuado	
EVALUACIÓN POR ELEMENTO DE CONTROL					
1	La alta dirección no cuenta con una cultura para la administración de riesgos a los que está afecto la entidad. Por ello, no se ha definido lineamientos y políticas para la formulación del Plan de gerenciamiento de los mismos, no se ha formulado dicho plan, ni se ha contratado personal especializado para la ejecución de estas tareas.				
2	No se han identificado los riesgos relacionados con el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. Solo se han definido algunos riesgos por áreas funcionales.				
3	Al no existir un Plan de Administración de Riesgos, tampoco se valora el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos.				
4	Por la ausencia de definición de riesgos, conlleva también a la ausencia de definición de respuestas a dichos riesgos.				
Conclusión	La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho proceso. La alta dirección no prioriza el gerenciamiento de riesgos; por lo tanto, no ha llevado programas de capacitación sobre este tema. Tampoco se ha implementado una unidad organizativa con personal idóneo para el manejo de esta importante herramienta de gestión.				

Matriz N° 3
Interpretación de Datos del Componente Actividades de control gerencial en el PGRIP

		Código de Matriz		PR0 - C3																								
Sub-Proceso	0	PROCESO GENERAL	Componente de Control	3	Actividades de control gerencial																							
Áreas que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial																												
División de Atención y Orientación , División de Cobranza Tributaria, División de Control de Deuda, División de Determinación de la Deuda, División de Finanzas y Control de Riesgos, División de Inspecciones, División de Reclamos, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Fiscalización, Gerencia de Gestión de Cobranza, Gerencia de Informática, Gerencia de Servicio al Administrado, Jefatura del SAT																												
PUNTUACIÓN POR ELEMENTOS DEL COMPONENTE DE CONTROL																												
<table border="1"> <caption>Data for Control Element Score Chart</caption> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>2.54</td></tr> <tr><td>2</td><td>1.86</td></tr> <tr><td>3</td><td>2.00</td></tr> <tr><td>4</td><td>2.26</td></tr> <tr><td>5</td><td>2.46</td></tr> <tr><td>6</td><td>2.68</td></tr> <tr><td>7</td><td>2.76</td></tr> <tr><td>8</td><td>2.32</td></tr> <tr><td>9</td><td>2.54</td></tr> <tr><td>10</td><td>2.85</td></tr> </tbody> </table>			Elemento	Puntaje	1	2.54	2	1.86	3	2.00	4	2.26	5	2.46	6	2.68	7	2.76	8	2.32	9	2.54	10	2.85	Nº	Elemento	Factor	Situación
Elemento	Puntaje																											
1	2.54																											
2	1.86																											
3	2.00																											
4	2.26																											
5	2.46																											
6	2.68																											
7	2.76																											
8	2.32																											
9	2.54																											
10	2.85																											
1	Procedimiento de autorización y aprobación	2.54	Deficiente																									
2	Segregación de funciones	1.86	Inadecuado																									
3	Evaluación Costo – Beneficio	2.00	Inadecuado																									
4	Controles sobre los accesos a los recursos o archivos	2.26	Deficiente																									
5	Verificaciones y conciliaciones	2.46	Deficiente																									
6	Evaluación de desempeño	2.68	Deficiente																									
7	Rendición de cuentas	2.76	Deficiente																									
8	Documentación de procesos, actividades y tareas	2.32	Deficiente																									
9	Revisión de procesos, actividades y tareas	2.54	Deficiente																									
10	Controles para las tecnologías de información y comunicaciones	2.85	Deficiente																									
Promedio		2.43	Deficiente																									
EVALUACIÓN POR ELEMENTO DE CONTROL																												
1	La entidad opera bajo un esquema funcional, por lo tanto los procedimientos de autorización y aprobación para la evaluación y control del proceso recaudador no están definidos.																											
2	Existe un manejo deficiente en relación a segregación de funciones de las actividades expuestas a riesgos dentro del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.																											
3	La entidad no utiliza evaluaciones de costo-beneficio en el momento de implementar controles dentro de los subprocesos que conforman el proceso de recaudación del impuesto predial.																											
4	La entidad no ha establecido políticas y procedimientos para el uso y protección de recursos y archivos relacionados con los subprocesos que conforman el proceso de recaudación del impuesto predial.																											
5	La alta dirección de la entidad no ha establecido políticas de verificación y conciliación de los resultados intermedios obtenidos a través de los subprocesos que conforman el presente proceso de recaudación del impuesto predial.																											
6	La entidad no cuenta con políticas de evaluación de desempeño basado en los planes organizacionales y sustentados en indicadores de desempeño integradas al proceso de recaudación del impuesto predial.																											
7	La entidad cuenta con lineamientos y procedimientos internos deficiente para la rendición de cuentas de sus funcionarios y servidores conforme a ley.																											
8	El proceso recaudador del impuesto predial no se encuentra normado. Solo existen normas a nivel de área funcional. Ello afecta deficiencia de los resultados de este proceso.																											
9	Al no haberse normado los procesos las mejoras y correcciones se efectúan informales.																											

10	El sistema informático utilizado en el proceso de recaudación del impuesto predial cuenta con controles deficiente. No tiene un plan de contingencia.
Conclusión	Los controles implementados actualmente dentro de áreas funcionales que participan en el proceso recaudador son deficiente, en tanto no representa respuestas a riesgos identificados en dicho proceso.

Matriz N° 4
Interpretación de Datos del Componente Información y comunicación en el PGRIP

		Código de Matriz	PR0 - C4		
Sub-Proceso	0	PROCESO GENERAL	Componente de Control	4	Información y comunicación
Áreas que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial					
División de Atención y Orientación , División de Cobranza Tributaria, División de Control de Deuda, División de Determinación de la Deuda, División de Finanzas y Control de Riesgos, División de Inspecciones, División de Reclamos, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Fiscalización, Gerencia de Gestión de Cobranza, Gerencia de Informática, Gerencia de Servicio al Administrado, Jefatura del SAT					
PUNTUACIÓN POR ELEMENTOS DEL COMPONENTE DE CONTROL					
		Nº	Elemento	Factor	Situación
		1	Funciones y características de la información	3.18	Satisfactorio
		2	Información y responsabilidad	2.29	Deficiente
		3	Calidad y suficiencia de la información	2.57	Deficiente
		4	Sistemas de información	2.57	Deficiente
		5	Flexibilidad al cambio	2.36	Deficiente
		6	Archivo institucional	3.10	Satisfactorio
		7	Comunicación interna	2.55	Deficiente
		8	Comunicación externa	2.93	Deficiente
		9	Canales de comunicación	2.82	Deficiente
			Promedio	2.71	Deficiente
EVALUACIÓN POR ELEMENTO DE CONTROL					
1	La información manejada en el proceso recaudador del impuesto predial es medianamente útil para efecto de toma de decisiones gerenciales. Los niveles de acceso a información están definidos bajo un criterio funcional y no orientado a procesos.				
2	No se han definido responsabilidades para el suministro de información de este proceso. Tampoco están definidas las necesidades de información gerencial ni la oportunidad de su generación.				
3	La información interna y externa que se maneja en el proceso recaudador no cumple los requisitos de utilidad, oportunidad y confiabilidad necesaria para el funcionamiento de un Sistema de Control Interno en tanto no se han implementado mecanismos para asegurar estos atributos.				
4	El sistema informático de la entidad, en general no se ajusta a las necesidades operativas del proceso recaudador. No se toma en cuenta la opinión de los usuarios a fin de implementar mejoras.				
5	La implementación de nuevas aplicaciones dentro del sistema informático utilizado en el proceso recaudador no es expeditiva. Existen necesidades no atendidas.				
6	El manejo del archivo institucional es medianamente satisfactorio en relación al proceso de recaudación del impuesto predial.				
7	La entidad no cuenta con lineamientos, mecanismos ni políticas que permitan una comunicación interna que faciliten a la alta dirección y al equipo gerencial tomar decisiones oportunas frente a hechos que podrían afectar la buena marcha de la entidad.				

8	La entidad no cuenta con lineamiento, mecanismos ni políticas que le permitan informar hacia el exterior sobre su gestión institucional.
9	El manejo de canales de información no obedece a políticas estandarizadas de comunicación interna o externa, y no atiende las necesidades del proceso recaudador del impuesto predial.
Conclusión	Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no facilitan el Proceso de recaudación del impuesto predial analizado, en tanto no generan información confiable, transparente, eficiente y pertinente para la labor desarrollada. En tal sentido la implementación de un Sistema de Control Interno implica como requisito previo la optimización de los sistemas de comunicación e información utilizados en el proceso.

Matriz Nº 5
Interpretación de Datos del Componente Supervisión en el PGRIP

		Código de Matriz		PR0 - C5	
Sub-Proceso	0	PROCESO GENERAL	Componente de Control	5	Supervisión
Áreas que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial					
División de Atención y Orientación , División de Cobranza Tributaria, División de Control de Deuda, División de Determinación de la Deuda, División de Finanzas y Control de Riesgos, División de Inspecciones, División de Reclamos, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Fiscalización, Gerencia de Gestión de Cobranza, Gerencia de Informática, Gerencia de Servicio al Administrado, Jefatura del SAT					
PUNTUACIÓN POR ELEMENTOS DEL COMPONENTE DE CONTROL					
<p style="text-align: center;">Puntaje</p>		Nº	Elemento	Factor	Situación
		1	Actividades de prevención y monitoreo	2.64	Deficiente
		2	Seguimiento de resultados	3.00	Deficiente
		3	Compromiso de mejoramiento	2.88	Deficiente
				Promedio	
EVALUACIÓN POR ELEMENTO DE CONTROL					
1	La labor de supervisión y monitoreo dentro del proceso recaudador del impuesto predial es deficiente, en tanto no permite conocer oportunamente si las actividades desarrolladas se ejecutan de acuerdo al planeamiento de las mismas. Asimismo no existen políticas para la documentación de las labores del supervisor.				
2	En tanto las supervisión y monitoreo de las actividades que conforman el proceso recaudador del impuesto predial es deficiente, tampoco se desarrolla un seguimiento efectivo a las medidas implementadas como consecuencia de dicha supervisión y monitoreo. No se implementan las oportunidades de mejoras detectadas. El seguimiento a las recomendaciones formuladas por el OCI es medianamente satisfactorio.				
3	El compromiso de mejoramiento de los funcionarios involucrados en el proceso recaudador del impuesto predial es débil. La labor de autoevaluación para detectar oportunidades de mejora es escasa, al igual que el seguimiento a la medida tomada como resultado de esta autoevaluación. La implementación de las recomendaciones del OCI es medianamente satisfactoria.				
Conclusión	La supervisión dentro del proceso analizado es débil, en tanto las labores de supervisión y monitoreo son deficientes, no se implementan oportunidades de mejora y el compromiso de mejoramiento de los funcionarios no redundan en mejoras efectivas del proceso recaudador.				

Componentes de control interno en el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial

SUB PROCESOS	Respuesta			%		Calificación	
	positivo	negativo	Total	positivo	negativo		
1	Regulación del Proceso	61	56	117	52%	48%	Satisfactorio
2	Orientación al Contribuyente	21	18	39	54%	46%	Satisfactorio
3	Registro y Determinación de Deuda	22	17	39	56%	44%	Satisfactorio
4	Fiscalización	20	19	39	51%	49%	Satisfactorio
5	Notificación	23	16	39	59%	41%	Satisfactorio
6	Gestión de Cobranza	25	14	39	64%	36%	Satisfactorio
7	Atención de Impugnaciones	20	19	39	51%	49%	Satisfactorio
8	Recaudación	24	15	39	62%	38%	Satisfactorio
9	Control y Evaluación del Proceso	122	86	208	59%	41%	Satisfactorio
	TOTAL	338	260	598			

IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diagnóstico del Sistema de Administración Tributaria

4.1.1. El SAT: Problemática y Perspectivas

4.1.1.1. Creación y Evolución

Hasta la segunda mitad de la década de los noventa, el sistema de recaudación de tributos en la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) era poco eficaz. Sin la infraestructura ni los equipos apropiados, con personal no especializado para la tarea y, sin una estrategia definida para el fomento de la conciencia tributaria era poco lo que se podía generar por recaudación de tributos municipales.

Antes de la creación del SAT, solo existía en la Municipalidad una pequeña oficina de recaudación en el Pasaje Santa Rosa. Ella permitía una atención lenta y burocrática de los contribuyentes. Su sistema informático sólo contaba con una computadora y una impresora matricial. La administración tributaria era, pues, precaria para una ciudad que, como capital del Perú, se acercaba con rapidez a los diez millones de habitantes. Por ese entonces, mientras otras ciudades capitales de América desarrollaban políticas

eficientes y eficaces de tributación, el municipio capitalino atravesaba una seria crisis financiera, el nivel de recaudación era insignificante por los bajos niveles de efectividad en la cobranza; y el ente recaudador, la Oficina General de Administración Tributaria (OGAT), no pasaba de semejarse a las oficinas de rentas de cualquier municipio distrital.

En 1996 se inició el cambio: fue creado el SAT, mediante Edicto N° 225 de fecha 16 de abril y publicado, un mes después, en el Diario Oficial El Peruano, la norma de creación lo definió como un organismo público descentralizado de la Municipalidad de Lima Metropolitana, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera. Una de sus primeras acciones fue el logro de ambientes apropiados para la atención al contribuyente. Así, la oficina 24 del Centro Cívico se convirtió en el primer centro de atención del SAT. Este abrió sus puertas al contribuyente de Lima el 3 de marzo de 1997. Las oficinas del piso 8 de la Torre de Lima, de la Av. Bolivia 120, también fueron ocupadas con fines administrativos. La institución empezó a crecer; y, a medida que lo hacía, se ampliaban los centros de atención. Así, la oficina 22 fue destinada a la atención de los grandes contribuyentes. En esa época, el personal que laboraba en la institución no llegaba a las 60 personas.

Luego fueron ocupadas las oficinas 21, 20 y 19, además de un pequeño ambiente en el Jockey Plaza. Dicho espacio fue cedido gratuitamente en setiembre de 1998 por la Municipalidad de Lima como reconocimiento a los primeros logros en materia de recaudación. No obstante, los primeros pasos eran difíciles. Los resultados de esta experiencia no eran alentadores y la institución se vio envuelta en una crisis interna que originó la fuga de parte de su personal más calificado. La inestabilidad y la falta de expectativa fueron factores que afectaron considerablemente la buena marcha de la entidad. Los sistemas informáticos y los convenios con las entidades recaudadoras no se ajustaban a las exigencias y no se lograba el nivel de efectividad óptimo en el manejo de la política tributaria municipal. Así, pues, pese a algunas mejoras en la recaudación, no se encontraba la estrategia más adecuada para hacer del SAT una organización altamente eficaz.

Este panorama incierto subsistió hasta el año 2003, año en que se dio inicio a un nuevo y efectivo proceso de reingeniería, sustentado, entre otros criterios, en cambios en la

filosofía institucional y la cultura organizacional. Ello permitió pasar de un concepto netamente recaudador a un criterio técnico y profesional, todo ello para mejorar la calidad del servicio y gestionar la cobranza de los tributos. Este cambio fue posible a partir de la elaboración de un diagnóstico sobre la situación en la que se encontraba el SAT, en ese entonces, con la finalidad de adoptar las decisiones apropiadas para optimizar su buen funcionamiento. La tarea logró describir el panorama real de la institución. Esa información sirvió de base para la aplicación de las medidas correctivas.

Un primer aspecto destacable en dicho diagnóstico fue confirmar que la organización estaba inmersa en una situación financiera muy delicada: había acumulado un pasivo de S/ 1 300 000 en compromisos por pagar; una disponibilidad de caja casi nula; y un déficit de ejecución de compromisos de recaudación con la Municipalidad Metropolitana de Lima superior a los S/. 16 millones, los niveles de recaudación ejecutados hasta entonces eran muy bajos. El estudio, asimismo, permitió también detectar la existencia de una estructura de servicios básicamente centralizada. Se contaba, en ese entonces, sólo con tres puntos de atención para la orientación a los contribuyentes o administrados: el del Centro Cívico, el del Jr. Camaná N° 700 y el del Centro Comercial Jockey Plaza. Además, sus servicios no se encontraban estandarizados; es decir, no se prestaba el mismo servicio en todos los puntos de atención.

La estructura organizacional de entonces también presentaba deficiencias. Al no existir una adecuada planificación de actividades, se carecía de un clima propicio para correlacionar los esfuerzos. Ejemplo de ello se observaba cuando el área operativa requería los servicios inmediatos de las otras pero la atención de este requerimiento resultaba mucho más lenta de lo necesario. Este y otros hechos generaron mayor desorden administrativo y económico.

Por otra parte, tanto el Manual de Organización y Funciones como el Reglamento de Organización y Funciones, vigentes en ese momento, eran documentos desfasados; y, lejos de cumplir su rol normativo, causaban desorientación y falta de coherencia en las actividades de la institución. La tarea de seguridad, cuyo objetivo es mantener el orden y proteger la integridad del personal y del público asistente, no era ajena a esta crítica situación. Los responsables de ella no contaban con un ambiente físico adecuado para planificar su trabajo. Así, al no existir un plan de seguridad, era lógico inferir que no

resultaba posible identificar las zonas de riesgo dentro de la institución, ni organizar brigadas de emergencia que colaboraran en situaciones apremiantes.

Como si los problemas internos no fuesen suficientes, en los exteriores también se presentaban otros frentes de batalla: gran cantidad de tramitadores rondaban los puntos de atención y, aprovechando la inexistencia de una estrategia de lucha frontal, proliferaban provocando desorden y confusión en los contribuyentes

Otro frente abierto era el manejo laboral. Este era sumamente complejo por la falta de procedimientos claros y ágiles. Así, al año 2003 el SAT no contaba con una base fidedigna de los datos personales de cada uno de sus trabajadores, debido a la inexistencia de una política de administración de legajos personales. Este descontrol hacía posible que se vulneren los derechos inherentes al trabajador. La inexistencia de una política de administración del recurso humano era tal que, cuando un trabajador dejaba de pertenecer a la institución o se le transfería a otra área no se le requería la entrega de cargo. Por esta razón no se daba una adecuada secuencia y control de las actividades.

Por otro lado, la capacitación para el personal era mínima y privilegiada. Por ello, los nuevos trabajadores se adiestraban sobre la base de las experiencias de sus compañeros. Otro punto importante era el referido a la remuneración. Esta no cubría las expectativas del trabajador y originaba, en algunos casos, que este no realice su labor de forma eficaz y eficiente y, en otros, sencillamente, opte por abandonar la institución.

Respecto a la logística y abastecimiento, dada la premura con la que se debía atender al área operativa, existían algunos servicios (línea dedicada, transporte de valores, seguros, alquiler de computadoras y otros) que no contaban con el debido proceso de selección, acorde con lo estipulado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado o con las directivas de control presupuestal emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas

Del mismo modo, el control de bienes patrimoniales resultaba ineficiente. Ello se agravó con la ausencia de un registro de ubicación física de bienes alquilados, los cuales eran derivados a diferentes áreas de la institución. Adicionalmente, había un deficiente

control del almacén de suministros y no se contaba con los archivos completos de órdenes de compra, de servicio, ni de sus antecedentes.

Esta situación se agravó con el mantenimiento, en locales separados, de las áreas operativa y logística, lo que dio lugar a una distribución de materiales mucho más lenta. La situación descrita provocaba el retraso de las labores en las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad —que tenían necesariamente que reprocesar los trabajos efectuados en virtud de las regularizaciones— al no existir un sistema automatizado que permitiera la actualización de la información en tiempo real. El diagnóstico a los procesos y procedimientos, permitió ubicar serios problemas para administrar de forma eficiente y eficaz cada uno de los procesos a cargo del SAT.

En el proceso de Registro y determinación de deuda, el problema observado era que el tiempo promedio de espera para ser atendido en una ventanilla del Centro Cívico era de cuatro horas. Ello evidenciaba una demanda insatisfecha de servicios ya que, evidentemente, los contribuyentes requerían, para cumplir con sus pagos, de más puntos de atención y mejores condiciones de infraestructura.

En el proceso de Fiscalización tributaria, una de las dificultades observadas fue la falta de una base adecuada de datos para las declaraciones juradas. El 30% de las cartas y requerimientos remitidos por la institución —para invitar a los contribuyentes a regularizar sus datos— no pudo ser entregado porque el domicilio fiscal registrado había variado.

Por su parte, las labores de inspección de predios se efectuaban de forma coordinada con el Instituto Catastral Informático de Lima (ICIL), pero las principales características de este trabajo eran su lentitud e imperfección. Ello, a consecuencia, principalmente, de que se disponía sólo de dos equipos de cómputo para procesar toda la información. Adicionalmente, el hecho de trabajar con dos bases de datos (SAT e ICIL) obligaba a un mayor número de verificaciones, pues, en la mayoría de casos, para un mismo contribuyente y predio existían dos Informaciones distintas. Una vez verificado el predio, se efectuaba la determinación o liquidación de la deuda, el control de calidad y su notificación.

El diagnóstico a la fiscalización de otros impuestos permitió identificar que no existía una política de seguimiento y control. Esto se agravó con la ausencia de un registro de contribuyentes o de los mecanismos necesarios para detectar al obligado al pago de este tipo de impuestos (juegos, espectáculos públicos no deportivos, apuestas, alcabala, etc.).

El problema principal detectado era que la frecuencia de solución de los problemas que obraban en expedientes era menor que la del ingreso de estos. Por esta razón, se acumuló un pasivo que, necesariamente, debía ser superado. El área de reclamos, a diferencia de la de fiscalización, poseía una estructura funcional y recursos, pero carecía de una política clara para ejecutar labores. Ello explicaba el pobre desempeño en el desarrollo de sus funciones. Inclusive, una vez resuelto el reclamo del contribuyente, el problema radicaba en que los resultados de este trámite no eran ingresados debidamente al sistema y, de esta manera, se provocaba un desfase entre lo ya resuelto y lo que se podía detectar en el sistema.

Para una mejor administración y control de la cartera, se agruparon a los contribuyentes en dos grandes grupos: Principales Contribuyentes (PRICOS) y Medianos y Pequeños Contribuyentes (MEPECOS). Sin embargo, la existencia de una gran cantidad de contribuyentes motivó que el seguimiento de la cobranza pre coactivo de las deudas pendientes se realizara sólo sobre los contribuyentes contactados; es decir, sobre un número que no representaba el total existente.

De otro lado, la atención de consultas telefónicas y de visitas a contribuyentes se convirtió en funciones que ocupaban la mayor parte del tiempo, dejándose en un segundo plano la cobranza propiamente dicha. El diagnóstico demostró, asimismo, que el proceso de cobranza coactiva se desarrollaba de manera limitada.

Se emitía y notificaba la resolución de ejecución coactiva, pero no se interponían las medidas de embargo permitidas por la normatividad. En este panorama se incluyen también las deficiencias en el servicio que prestaban las empresas de mensajería, pues se entregaba Información fuera de plazo. Ello incentivó la creación de actividades de reproceso que frenaban las labores de cobranza.

El servicio de atención e información al administrado se efectuaba de manera separada. Para ello, se tenía en cuenta la naturaleza de este: por un lado, la del contribuyente (deudor tributario) y, por otro, la de los infractores (deuda no tributaria).

Sin embargo, el sistema aplicado presentaba deficiencias. En el caso de los contribuyentes —a pesar de las validaciones y consistencias efectuadas en el sistema— existían declaraciones registradas con errores de digitación o inconsistencia de datos. De otro lado, no se daba una debida actualización de las declaraciones juradas, determinadas en once procesos de fiscalización.

En el tema de tecnología y sistemas, el deterioro de la capacidad tecnológica era evidente, debido a que los servicios brindados eran insuficientes —en cobertura, en controles— y no reunían las condiciones de calidad necesarias. Como consecuencia de ello, la información no era uniforme ni completa, con tiempos de espera considerables y largas colas que debían realizar los administrados para ser atendidos.

A la poca intervención de auditoría informática se sumaban el bajo nivel de confiabilidad de la información y la integración incompleta de los sistemas desarrollados; asimismo, existían bases de datos paralelas y sistemas descentralizados que no actualizaban la información de manera oportuna. En ese contexto, el ingreso de datos a la institución no aseguraba adecuados procesos de depuración y validación.

La infraestructura de “hardware” y comunicaciones no había sido adquirida de acuerdo a estándares específicos y, por ello, existían diversas marcas y modelos de computadoras personales y servidores. En cuanto a las instalaciones de comunicaciones, el cableado no era estructurado y se encontraba en completo desorden tanto en el nivel departamental como en el central. De igual modo, el SAT no contaba con políticas de seguridad de la información ni con un plan de continuidad del negocio.

Uno de los principales problemas era hacer frente a la cantidad de requerimientos frecuentes y reiterativos, debido a la deficiente puesta en operatividad del sistema SIAT y a su escasa funcionalidad. Esta situación se agravó por la inconformidad y bajo compromiso del usuario con el sistema. También se detectaron aplicativos con errores

en su interface y en los cálculos que realizaban, los cuales omitían funcionalidades consideradas como críticas para el buen funcionamiento del sistema.

El cambio tecnológico en el 2003, con la puesta en operación del Sistema Integral de Administración Tributaria (SIAT), no produjo el efecto esperado en la operatividad de los procesos y procedimientos. Dicho sistema fue desarrollado sin la correspondiente integridad, sin haberse concluido el proyecto y con una deficiente migración de datos. Los sistemas utilizados tan sólo permitían emitir reportes estadísticos limitados, lo cual no era suficiente para elaborar un análisis adecuado de la cartera de contribuyentes. El diagnóstico constituyó sólo el punto de partida. El siguiente paso era aplicar las medidas correctivas en el momento preciso. Para revertir esta situación, era necesario emprender un proceso de reingeniería que permitiera modernizar el Servicio de Administración Tributaria.

Pero no se alcanzarían las metas si antes no se cambiaba la filosofía entonces vigente —esa identificación de la institución como un órgano meramente recaudador— por otra que implicara asumir objetivos que la convirtieran en un órgano distinto, técnico y profesional, dedicado a brindar servicios eficientes y a gestionar la cobranza de los saldos deudores. La falta de infraestructura adecuada, los sistemas tecnológicos desfasados, la centralización de servicios y el deficiente clima organizacional existente entre los trabajadores requerían de una serie de inversiones para cambiar dicha situación.

Con tal fin, el marco presupuestal de la institución fue reformulado en función de sus necesidades y en el 2004 se gestionó ante la Dirección Nacional de Presupuesto Público, la aprobación de cinco créditos suplementarios, por un monto de S/. 39 millones para incrementar el Presupuesto Inicial Aprobado (PIA). Con ello, el PIA aumentó de S/. 17 millones a S/. 56 millones, lo que permitió contar con un marco económico adecuado para que el SAT realizara las inversiones necesarias.

Las medidas correctivas requerían orden al momento de su aplicación. Para ello se utilizó, como herramienta de gestión, el planeamiento estratégico. Este permitió tanto el establecimiento de objetivos, metas y actividades, en cada una de las áreas, como el uso de indicadores que permitieran evaluar cada proceso de gestión.

En concordancia con la nueva filosofía del SAT, se dispuso que, desde ese momento, los procesos se desarrollaran teniendo como objetivo generar conciencia en el contribuyente sobre el riesgo que corre por el incumplimiento de sus obligaciones tributarias y, de esta manera, contribuir a elevar los niveles de recaudación. Ello implicaba contar con una institución que hiciera sentir su presencia entre los agentes económicos, induciéndolos al pago voluntario y oportuno. La nueva filosofía también implicaba una contrapartida por parte del SAT. En tal sentido, la administración asumió el compromiso de prestar un óptimo servicio de atención con el fin de ir alimentando el círculo virtuoso que permitiera generar conciencia tributaria en la población.

Como consecuencia de dicho compromiso, se inició un proceso de inversión para expandir el área operativa y de servicios. Con esa finalidad, se financió la apertura de tres nuevas agencias descentralizadas y tres depósitos SAT, ampliándose de este modo el área operativa de 2 613 m² a 16 058 m². Para desarrollar las funciones operativas, se adquirieron modernos equipos informáticos y el mobiliario necesario. Asimismo, se incrementó el número de computadoras personales de 200 a 400, en el lapso entre septiembre de 2003 hasta finales del 2004. También fueron reestructuradas las escalas remunerativas para que los salarios sean acordes con las responsabilidades laborales, expectativas económicas, dentro de los lineamientos legales aprobados por el Decreto de Alcaldía N° 12065, vigente desde el 20 de diciembre de 2000.

Finalmente, y debido a la creciente demanda por un mejor servicio, se evidenció la necesidad de mejorar la capacidad operativa del SAT. Por ello, la institución se abocó a realizar las gestiones que permitieran al Servicio formar parte —como unidad ejecutora de proyectos— del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), con el fin de contar con un marco normativo apropiado para llevar a cabo su plan de inversiones. Ante la imperiosa necesidad de contar con el personal adecuado para una buena gestión, se dispuso la realización de programas de capacitación para los trabajadores, a través de actividades coordinadas con las diversas áreas de la institución, a fin de mejorar la calidad de atención.

En ese contexto, se organizaron charlas sobre los Principios Básicos de Atención al Cliente en las que estuvieron involucradas las áreas de Caja, Gestión Documentaria y

Servicios. Asimismo, para lograr que el contribuyente se sienta satisfecho con los servicios y productos ofrecidos por la institución, y cuente con las mejores comodidades para cumplir con sus obligaciones, se estandarizaron los procesos en cada uno de los puntos de atención. Complementariamente, se reforzó el sistema de consultas telefónicas y la ampliación de sus servicios. Con igual fin, para una mayor comodidad, se desarrollaron aplicaciones virtuales que permitieran una más amplia cobertura en la satisfacción de consultas.

En cuanto a los expedientes de reclamos acumulados, la estrategia aplicada fue la siguiente: se procedió a realizar un inventario detallado de estos; y luego, se conformaron equipos de trabajo con tareas específicas (clasificar los expedientes según los argumentos del contribuyente; elaborar plantillas de resoluciones y lineamientos por cada argumento y tributo, etc.). Asimismo, se especializó a cada equipo para atender un determinado tipo de procedimiento (prescripciones, compensaciones/devoluciones, reclamaciones e inafectaciones / exoneraciones).

Otra medida fue considerar la posibilidad de que determinados procedimientos —sin mayor controversia o con criterio ya establecido de resolución— pudieran ser atendidos en forma automática. Para estos casos, se implementaron módulos informáticos que posibilitaran resolver en línea casos específicos existentes en determinados tipos de expedientes. Como estrategia dirigida a incentivar el pago oportuno de las obligaciones, se diseñó una serie de beneficios para el buen pagador.

Este es el caso de la Tarjeta SAT para el Contribuyente Puntual Solidario. Se trata de un producto institucional dirigido a contribuyentes que se distinguen por el pago puntual de sus obligaciones tributarias. Entre los beneficios recibidos destacan la atención rápida y preferente en todas las oficinas SAT; la atención telefónica inmediata a través de una línea especial; y la atención de solicitudes vía electrónica a través del uso exclusivo de correo. El contribuyente puntual también es objeto de un tratamiento especial, mediante la repartición de un catálogo en el que se le informa sobre los descuentos y otros beneficios de que goza en establecimientos comerciales y de servicios afiliados al programa.

Dentro de la estrategia aplicada para fomentar la conciencia tributaria y la cultura de pago en nuestra sociedad, se ha decidido mantener el contacto directo, cordial y

amigable con el contribuyente. Esta relación es muy importante para que una institución de la naturaleza del SAT pueda educar a sus administrados. Con este criterio, el SAT elaboró diferentes volantes para informar sobre las agencias descentralizadas y los nuevos servicios. Asimismo, se distribuyeron dípticos de orientación en los diferentes puntos de atención. El objetivo era mantener bien informado al público. Con igual finalidad, se realizó el “Primer FestiSAT Informativo”, un evento de proyección a la comunidad que permitió lograr un contacto más directo y familiar entre la administración y sus administrados.

La seguridad y el orden, tanto del personal como de los contribuyentes, fue una tarea asumida con mucha responsabilidad. Parte de la estrategia aplicada en este terreno fue implementar un ambiente físico que proporcionara al área competente los recursos necesarios para planificar y desarrollar su labor de la mejor forma.

Uno de los grandes problemas que se debió afrontar fue la gran cantidad de tramitadores que rondaban los alrededores de la institución. La primera medida importante para resolverlo fue adoptar una postura legal activa frente a ellos. Dichos tramitadores presentaban documentos falsificados para evitar el pago de obligaciones tributarias y no tributarias, práctica que se había convertido en habitual y, asimismo, había provocado una pérdida de autoridad total de la institución, en especial, de las oficinas de servicios al contribuyente. Asimismo, se procedió a erradicar a los tramitadores de las inmediaciones de las oficinas, pues estos sólo desinformaban y confundían a los contribuyentes.

Para persuadir al pago puntual de las obligaciones tributarias y elevar los niveles de riesgo entre los contribuyentes, se adoptó una serie de medidas innovadoras en la gestión de cobranza. Entre las principales, destaca la firma de alianzas con otras instituciones, como es el caso de los convenios de cooperación con las centrales de riesgo INFOCORP Y CERTICOM.

Adicionalmente, se realizó una segmentación de la cartera para una mejor gestión de cobranza. Esta herramienta sirvió para identificar los bolsones de deuda y grupos de interés, así como para realizar una zonificación de los administrados a efectos de alcanzar una mayor cobertura. Complementariamente, se llevaron a cabo visitas

personalizadas a los contribuyentes, emisión de citas bajo apercibimiento y envío de cartas de requerimientos de pago. Igualmente, se inició un proceso de emisiones masivas de documentos de cobranza en etapa pre-coactiva. Este se realizó a través de la segmentación del tipo de documento y la intensidad de acciones; así mismo, mediante los recordatorios, requerimientos de pago y aviso de inicio de cobranza coactiva, como medidas de recuperación de deuda.

También se incrementó el número de documentos de cobranza coactiva. El apercibimiento se ejecutó dentro de un esquema de procesos de cobranza relacionado con el nivel de cumplimiento de los administrados. En este rubro, se trabajó la Esquela de Cobranza Coactiva y la Resolución de Embargo. Estas medidas se complementan mediante la acción de sectoristas cuya función fue el cobro de la deuda, Este sistema otorgó un trato personalizado a cada contribuyente invitándolo permanentemente, a asistir a las oficinas del SAT para la solución o regularización de su situación tributaria.

Los directivos del SAT estaban conscientes de que uno de los elementos fundamentales para mejorar la recaudación era ampliar la base tributaria. Por ello, en el 2004, se decidió tecnificar el 100% de los procedimientos de fiscalización y generación de riesgo, adquiriendo herramientas de última generación (Telémetros Láser, PDA - PALM) que permitieran una detección masiva y veloz de omisos y subvaluadores con un mínimo despliegue de recursos humanos.

Asimismo, se adquirió equipos de fotografía digital con desarrollo de “software” de base de datos gráficos e integrados, que permitieron acceder a una ficha predial automática, con mayor precisión de datos y actualización inmediata. Esta tecnificación fue apoyada por acciones en el aspecto normativo. Para ello, el área legal de la institución asumió la responsabilidad de establecer los criterios legales que debía adoptar el SAT, lo que dio lugar a una respuesta más ágil y oportuna a las consultas efectuadas por las otras áreas de la institución. Resulta importante destacar que también se estableció el marco legal interno vinculado con la estructura del SAT.

Ello le permitió convertirse en una entidad más eficiente y adecuada a sus nuevas metas. Otra de las actividades innovadoras, características de este proceso, ha sido el “manzaneo”, sistema que permite la verificación de datos en predios agrupados por

manzanas. Este permitió identificar el universo de predios de la jurisdicción para ejecutar las acciones de fiscalización de manera selectiva y detectar a omisos y subvaluadores. Ello se tradujo en un aumento de la base imponible.

Entre las acciones que mayor efecto han ocasionado en la estrategia para generar riesgo entre los contribuyentes destaca, sin duda alguna, la aplicación de medidas de cobranza coactiva, amparadas en el marco legal vigente. En ese contexto, se procedió a la realización de todo tipo de embargos de vehículos, inmuebles y otros bienes, así como el posterior remate.

Estos se intensificaron en razón de la apertura de depósitos para bienes muebles embargados, en especial, los operativos de embargo de vehículos fomentaron que el contribuyente perciba con mayor seriedad la actividad coactiva del SAT. En el ámbito externo, se identificó a las instituciones y entidades que influían de una u otra forma en las funciones y competencias del SAT. Esta labor fue de suma importancia pues normalmente el SAT había permanecido pasivo frente a los cambios normativos sin considerar la forma en que estos afectaban el ejercicio de sus funciones.

De esta manera, se asumió un papel más activo ante el Congreso de La República atendiendo a las citaciones de las comisiones parlamentarias —en especial de Gobiernos Locales, Transporte y Economía— para opinar sobre las reformas legislativas vinculadas a la tributación municipal o las infracciones y sanciones de tránsito y transporte. La presencia técnica del SAT propició un adecuado debate de los proyectos de ley planteados por diversas entidades y sectores sociales, sobre la materia de competencia del Servicio de Administración Tributaria.

A todo lo señalado se suma el fortalecimiento de la imagen pública como parte de la estrategia para fomentar la conciencia tributaria y la cultura de pago. En ese contexto, se inició también un proceso de apertura informativa sobre las actividades del SAT, a través de un mayor acercamiento a los medios de comunicación. Así, lo que era una institución cerrada a la prensa pasó a convertirse en una fuente permanente de información y consulta sobre la tarea de recaudación tributaria y de multas por infracciones de tránsito en Lima. Este acercamiento permitió a los contribuyentes tener una visión más clara sobre la administración de sus tributos

En el plano administrativo y financiero, se estableció un sistema de control y seguimiento de la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal 2004. Además, se realizaron transferencias de recursos entre actividades y precisiones específicas del gasto, mediante modificaciones presupuestales, de acuerdo a los requerimientos de las áreas solicitantes. Una herramienta importante de ayuda fue la introducción del concepto “Balanced Score Card” que permitió controlar las actividades orientadas al cumplimiento de objetivos, sobre la base de indicadores de gestión.

Por otro lado, se impulsó la contratación de personal y la compra de bienes o servicios de acuerdo a las normas presupuestales. En este aspecto, es importante resaltar la conciliación de las adquisiciones mensuales con el área de patrimonio, lo que permitió un control de las compras y contar con un registro actualizado y permanente. A su vez, se establecieron fechas de atención para los pedidos de reposición de almacén, dándose prioridades en la atención de requerimientos, de manera que los pedidos urgentes no desplacen a los programados.

También es importante resaltar que, durante el 2004, se cuantificó la deuda real que el SAT había contraído con los diversos proveedores de bienes y servicios. A partir de ello, se programó y canceló gran parte de ella. También se decidió el cierre de las operaciones para los primeros días de cada mes. Esta decisión se realizó con la finalidad de conocer la disponibilidad de fondos para los meses siguientes. En cuanto al manejo de la información, se establecieron formatos únicos para la presentación de informes a las entidades a las que se debe dar cuenta. Asimismo, se emitieron reportes de recaudación de Caja SAT cada dos horas a las gerencias. En ellos se incluían los montos por concepto y el avance de las metas establecidas.

En cuanto a la conciliación de ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, se decidió realizarla de manera diaria. El envío de su sustento se realizó cada 15 días. El cierre del mes se realizó al tercero o cuarto día hábil, a pesar de contar con seis días calendarios para ello, de acuerdo a las exigencias de la Tesorería de la Municipalidad Metropolitana de Lima. En el plano contable, se estableció la aplicación de políticas consistentes y uniformes en el proceso de registro, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados; también, un cronograma de cierre contable que permitió emitir estados financieros más oportunos. No puede pasarse por alto, la

implantación de cuentas de orden para el control de saldos de cartera por estado de situación; el desarrollo de cuentas de orden para el control de gestión del proceso de emisiones y notificaciones; y la puesta en marcha de un control diario de movimientos y saldos de la cartera para la determinación de inconsistencias y la coordinación de regularización de las diferencias presentadas.

Con el diagnóstico efectuado y las medidas aplicadas, en sólo seis meses se lograron los primeros resultados. Uno de los más importantes fue cambiar radicalmente la cultura organizacional y transformar una mentalidad puramente recaudadora y pasiva por una de gestión de cobranza inteligente e interactiva, presentada como metodología de toda administración tributaria subnacional reconocida internacionalmente. Desde esa perspectiva, la organización del SAT al 2004 contó con un sistema integral conformado por equipos de orientadores, terminalistas, sectoristas, gestores, ejecutores, auxiliares coactivos e inventariadores, con cartera de cobranza y metas perfectamente definidas. Este sistema permitió un seguimiento diario, a través de indicadores de gestión, y utilizar mecanismos de persuasión que la Ley de Ejecución Coactiva y el Código Tributario permiten, sin conceder amnistías ni beneficios irregulares al contribuyente.

Al cierre del año 2004, el SAT pasó a convertirse en una organización empresarial con una distribución funcional, eficiente y flexible ante las necesidades del cambio en la cobranza de obligaciones tributarias y no tributarias. Esta transformación se ha traducido en la mejora de los servicios prestados, tanto al contribuyente como a la Municipalidad Metropolitana de Lima, así como en la innovación de los procesos de gestión de cobranza y de calidad de la información en la base de datos. Pero si bien es cierto el año 2004 constituyó un punto de inflexión en la gestión del SAT de la MML, a la fecha, algunos de los cambios introducidos en aquella oportunidad han perdido vigencia, han surgido nuevos problemas internos y el entorno en el cual se opera ha cambiado, tal y como se aprecia en el siguiente punto.

4.1.1.2. Problemática actual

Para un mejor entendimiento de la problemática por la que atraviesa el SAT actualmente, ésta será presentada separadamente en el ámbito interno y externo:

4.1.1.2.1. Ámbito interno

Estructura organizacional definida bajo un enfoque funcional

Si bien es cierto el SAT es una entidad reconocida por el desarrollo de su técnica recaudadora, lo cual ha generado incrementos significativos en sus volúmenes de recaudación, a la fecha sus directivos reconocen la necesidad de cambiar su estructura organizacional, para pasar del actual esquema funcional a un esquema de procesos orientados al logro de resultados predefinidos.

En efecto, el esquema funcional ha convertido a la organización en un conjunto de pequeñas dependencias, las cuales, si bien pueden lograr sus objetivos individualmente, no existe una definición clara de cómo se interrelacionan éstos con los objetivos de la organización en su conjunto. Así, labores como la orientación al contribuyente, registro y control de la deuda, fiscalización, entre otras, son evaluadas en función a sus resultados individuales, no así en función a sus efectos en la recaudación final de la entidad.

Frente a ello, queda pendiente la labor de introducir una estructura organizacional basada en procesos, los cuales han de constituirse en el medio de interrelación entre las tareas desarrolladas por cada área funcional, con miras al logro de los objetivos de la organización en su conjunto, tanto a nivel operativo, como a nivel gerencial y estratégico. Bajo este nuevo enfoque, la eficacia de cada unidad funcional no radicará en los productos o servicios que genera individualmente, sino en su contribución a la ejecución de uno o más procesos en su conjunto.

Cada proceso, relacionado al logro de un objetivo organizacional, constituirá el medio a través del cual cada área funcional se relacione con tales objetivos, lo cual no permite la actual estructura funcional.

El sistema informático y sus nuevas funcionalidades

Un segundo problema interno que actualmente enfrenta el SAT, está referido a la actualización de su sistema informático, dado que, a pesar de haber sido desarrollado dentro de la misma organización y siguiendo sus características particulares de operatividad, el devenir del tiempo ha generado la necesidad de implementar funcionalidades que no estaban consideradas en el diseño inicial del mismo. El

desarrollo de estas nuevas funcionalidades, no constituyen mayor dificultad técnica para el área de desarrollo de sistemas de la entidad, sin embargo, su limitada capacidad operativa, aunada a la ausencia de criterios de priorización ante la concurrencia de requerimientos de diferentes área determina que esta labor se encuentre en continua postergación.

Por otro lado, la falta de una visión del proceso recaudador en su conjunto no permite aprovechar la información individual de cada área funcional con miras a las necesidades de información del proceso en su conjunto, limitando así la potencialidad del sistema informático.

La comunicación interna actual adolece de informalidad

Otra de las limitaciones que enfrenta el SAT está referida a la falta de normativa interna que regule sus sistemas de comunicación. En efecto, pese a los reconocidos logros organizacionales del ente recaudador municipal, un acercamiento a su funcionamiento operativo y administrativo permite comprobar que su comunicación interna, tanto dentro de un mismo nivel organizacional (Horizontal) como entre diferentes niveles (Vertical) es en gran parte informal, vale decir sin dejar evidencia de lo comunicado. Solo se recurre a la comunicación escrita en los casos en que la comunicación implica la definición de responsabilidades frente al hecho comunicado.

Ello se debe a la poca importancia que otorga la alta dirección a este tipo de regulaciones, y a la poca utilidad que se da a la documentación de las comunicaciones, sobre todo cuando estas contienen decisiones con efectos en la gestión operativa o administrativa de la entidad. En cualquier caso, esta formalización de la comunicación interna constituye una tarea pendiente en la labor de optimización de la gestión de la entidad.

Capacitación deficiente en la aplicación de nuevas herramientas de Gestión

Pública

A pesar que la alta dirección del SAT, en general otorga importancia a la capacitación de sus funcionarios y servidores, el enfoque de dicha capacitación se centra en el estudio y desarrollo de la técnica recaudadora, con miras a reforzar su capacidad de gestión de la función de recaudación de tributos y tasas municipales. Sin embargo, este enfoque tecnicista ha determinado que se otorgue reducida importancia a la

capacitación en otros temas distintos a los de la gestión recaudadora, en especial los referidos a la aplicación de nuevas herramientas de gestión pública, tales como planeamiento estratégico, evaluación de riesgos, control interno entre otros.

4.1.1.2.2. Ámbito externo

Funcionarios del nivel estratégico y gerencial de la entidad dependen de decisión política de la Municipalidad Metropolitana de Lima

Un primer factor externo que afecta la operatividad del SAT, está dado por el alto índice de rotación que tienen sus funcionarios del nivel estratégico y gerencial, dependiendo en gran medida de decisiones tomadas en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Este alto nivel de rotación, impide por un lado, dar continuidad a las políticas de recaudación implementadas, y al mismo tiempo limita las labores de capacitación de funcionarios a desarrollar, dado que el costo de dicha capacitación se perdería si el funcionario es rotado por decisión de la matriz de la corporación edil. Esta limitación, si bien no debería darse dada la autonomía funcional y administrativa con que cuenta el SAT, en la práctica se da por ser el Jefe del SAT funcionario de confianza dependiente directamente del Alcalde metropolitano.

Falta de utilización de información de entidades estatales rectoras

Teniendo en cuenta que el SAT de la MML, para el cumplimiento de sus fines recaudatorios utiliza información variada, que va desde la identificación de contribuyentes y administrados, hasta la caracterización de predios y otros que dan origen a las obligaciones tributarias y no tributarias bajo administración, utilizar mecanismos de validación de dicha información constituiría un medio para asegurar la consistencia de la información proporcionada por contribuyentes y administrados.

En tal sentido, a la fecha, el SAT no aplica dichos mecanismos eficazmente, en tanto no ha celebrado alianzas estratégicas con entidades públicas que son rectoras de información que para el SAT constituye datos de entrada para la determinación de obligaciones tributarias y no tributarias. Así, se encuentra pendiente la firma de convenios institucionales con la SUNAT, RENIEC, Registros Públicos, Ministerio de Transportes, Policía Nacional y otras entidades, a fin de poder consultar sus bases de datos y validar la información recibida de los contribuyentes y administrados,

independientemente del costo que ello genere, dado que es preferible tener una información validada que cueste a una información inconsistente sin costo.

Probabilidad de cambios en las normas de tributación municipal

En tanto la función recaudadora que ejecuta el SAT se enmarca dentro de la Ley de tributación Municipal, norma aprobada por el Congreso de la República, donde los criterios políticos muchas veces se superponen a los criterios técnicos, la probabilidad que se cambien las reglas de juego que actualmente están vigentes, siempre se encuentran latentes.

Tales cambios eventualmente podrían limitar el desarrollo técnico alcanzado en la labor recaudadora, al punto de afectar su estructura organización y las actividades que actualmente desarrolla como parte del proceso recaudador. El único mecanismo de defensa frente a esta posibilidad latente de cambio se encuentra en el mantenimiento de un nivel de eficiencia recaudadora que disuada cualquier intento de manejo político de la facultad de recaudación municipal en general, y del SAT de la MML en particular.

Probabilidad de aplicación de políticas municipales podrían afectar función recaudadora así como sus ingresos por ingresos propios.

Asimismo en el ámbito de las competencias municipales, la MML podría definir políticas que afecten directamente el nivel de recaudación del SAT, políticas como la aplicación de amnistías, las cuales podrían generar que los presupuestos operativos no se cumplan, afectando la ejecución de las actividades operativas y administrativas programadas.

4.1.1.3. Perspectivas al futuro

Si bien es cierto, la situación actual del SAT revela tareas por ejecutar para la optimización de su función recaudadora, una mirada a su futuro refleja también aspectos positivos que deben ser potencializados, como un medio para canalizar un mejor logro de sus objetivos organizacionales, entre estos aspectos tenemos:

4.1.1.3.1. Definiciones Estratégicas

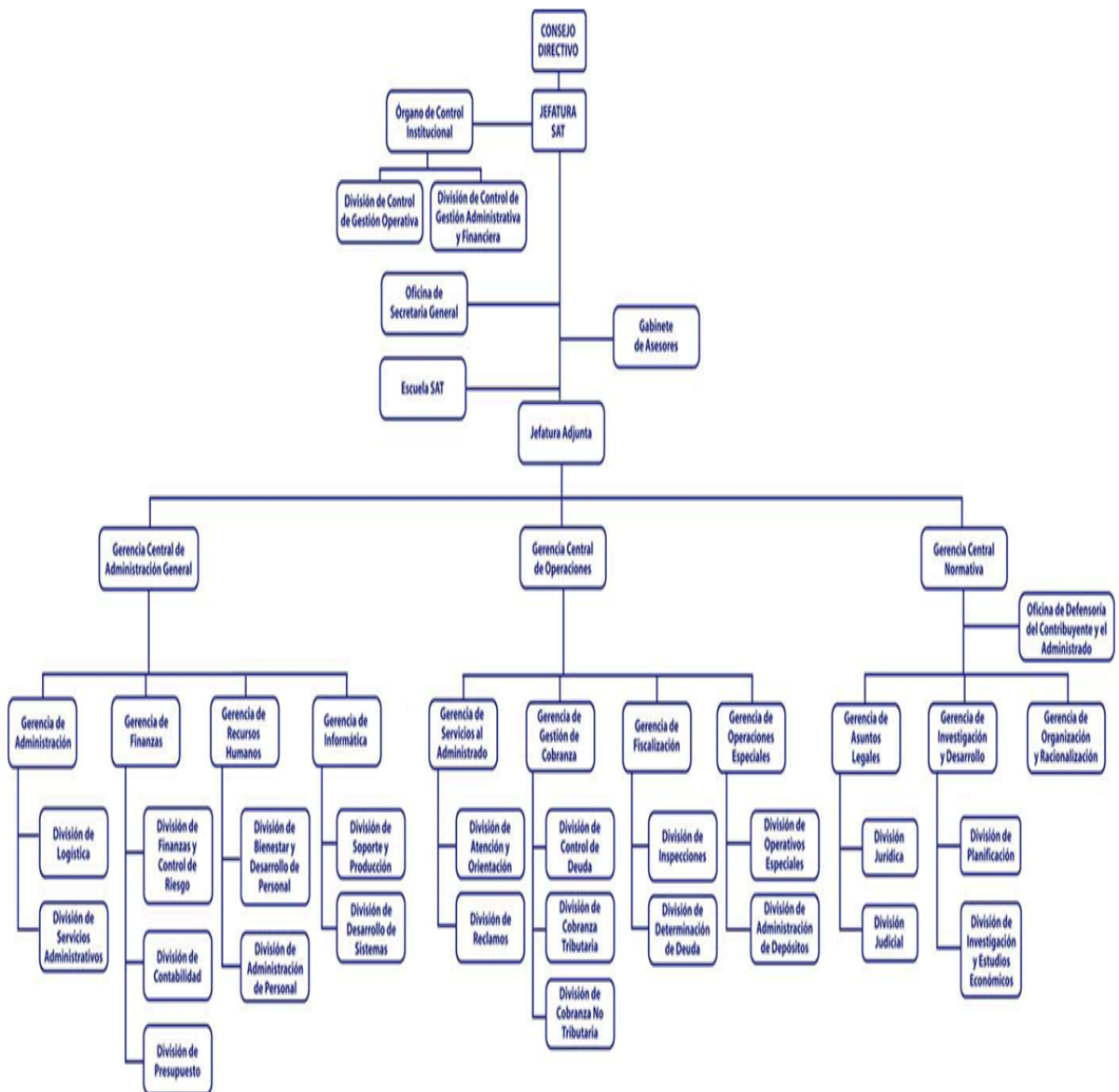
De acuerdo al Plan Estratégico 2010 - 2012 del Servicio de Administración Tributarias de la Municipalidad Metropolitana de Lima:

- **Visión:** Que cada ciudadano cumpla voluntariamente sus obligaciones con la MML.
- **Misión:** Generamos confianza al ciudadano proporcionando alternativas innovadoras que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones.

- **Objetivos Estratégicos:**

1. Incremento del pago voluntario
2. Incrementar el nivel de satisfacción con los ciudadanos
3. Mejorar el clima laboral.

- **Organigrama:**



4.1.1.3.2. Ámbito interno

Sistema informático interno con capacidad de crecimiento

Aun cuando parezca contradictorio, una de las mayores fortalezas del SAT, se encuentra en el sistema informático, desarrollado a su medida, por su propio equipo de profesionales informáticos. La fortaleza radica, no solo en la capacidad de poder adaptarlo a las nuevas exigencias operativas del proceso recaudatorio, debiendo contar para tal efecto con el recurso humano ad-hoc; sino también en la posibilidad de utilizar dicho sistema, para la prestación de una serie de servicios al contribuyente y administrado, a través de la plataforma web, como efectivamente ya se viene prestando los servicios de validación de datos, saldos de deudas pendientes entre otras

Considerando que el factor tecnológico en el mundo actual representa un elemento fundamental en la competitividad de toda entidad pública o privada, en el caso del SAT, dicho factor representa un aliado para los responsables de su gestión, estando pendiente sólo la dotación del personal suficiente para llevar a cabo los desarrollos a que hubiere lugar.

Dominio de la técnica recaudadora

Otra de las potencialidades del SAT de cara al futuro, se encuentra en el carácter técnico de su gestión, tecnicismo que, limita cualquier manejo arbitrario del proceso de gestión recaudadora, lo que a su vez genera confianza en los sujetos pasivos, dado que estos entienden que lo que les cobra el SAT es lo que efectivamente les corresponde pagar en cumplimiento del marco normativo vigente. Por otro lado, dicho tecnicismo permite a la entidad deslindar cualquier manejo político de la función recaudadora, lo que le permite enfrentar al poder político con la solvencia que da el conocimiento técnico y carácter especializado de esta labor.

Infraestructura adecuada

Un tercer factor de fortaleza que ha desarrollado el SAT en los últimos años esta dado por la moderna infraestructura con la que cuenta, la misma que le permite no solo ofrecer cómodos ambientes de atención a los contribuyentes y administrados, sino también disponer de dicha comodidad para el desarrollo interno de sus procesos administrativos y operativos.

Dicha comodidad se complementa con las mejores condiciones de seguridad, no solo física, sino también financiera, puesto que la entidad cuenta con primas de seguros que la protegen contra los principales riesgos financieros que podrían afectar su operatividad. Como complemento a la infraestructura descrita, el nivel tecnológico implementado en la entidad, se encuentra a la altura a entidades similares de la región, tanto en lo que se refiere a equipos informáticos, como en lo referido a equipos de seguridad.

4.1.1.3.3. Ámbito externo

Las condiciones para la consolidación del SAT como un ente recaudador del primer nivel son las mejores por lo siguiente:

Firma de Carta de Servicios revela compromiso con la calidad en la gestión recaudadora. La certificación lograda ante la firma española AENOR, en relación a la Carta de Servicios que el SAT ofrece a sus clientes (contribuyentes y administrados), revela la nueva concepción que tiene la alta dirección con respecto al servicio de recaudación que ofrece la entidad a los deudores tributarios y administrativos de la MML.

Esta nueva concepción supone que, para que el contribuyente o administrado cumpla con sus obligaciones, es necesario que el ente recaudador le ofrezca las mejores condiciones para dicho cumplimiento, configurándose el servicio de recaudación ofertado, el mismo que se genera a partir del desarrollo del proceso de gestión recaudadora de la entidad. Con esta lógica, la calidad del servicio de recaudación está directamente relacionada con la eficiencia que tenga la entidad en el desarrollo de su proceso de gestión recaudadora.

Alto nivel de aprobación de la ciudadanía

Las actuales perspectivas positivas del SAT no solo son el resultado de las acciones ejecutadas por sus funcionarios para introducir a la entidad en un círculo virtuoso de eficiencia recaudatoria y excelencia en su servicio, son también el resultado de la permanente imagen positiva que ha proyectado la entidad frente a la ciudadanía. Esta imagen positiva no solo pretende ser mantenida por la actual administración del SAT, sino que pretende ser ampliada con los programas de proyección social que viene desarrollando (paquetes turísticos, sorteo, cursos de extensión entre otros).

Tales programas no solo logran la identificación de la ciudadanía con la entidad, sino que reafirman su competencia técnica y profesional, en la labor recaudadora, lo cual redundará en los resultados en el nivel de recaudación y consecuentemente en el logro de los objetivos institucionales y de atención de los requerimientos presupuestales de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

4.1.2. El Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial

4.1.2.1. Proceso General

4.1.2.1.1. Definición del Proceso

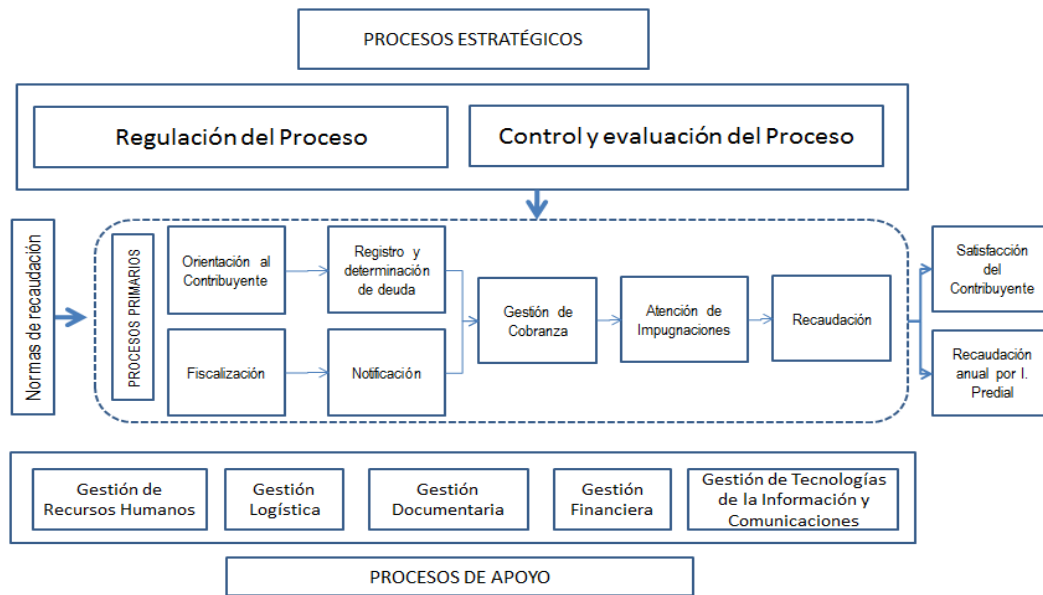
Este proceso se define como el conjunto de actividades administrativas y operativas ejecutadas sistemáticamente por la entidad, para lograr que los contribuyentes cumplan con abonar sus obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.

El proceso se inicia con la definición de lineamientos, políticas, procedimientos y demás normas internas que habrán de observarse en el proceso de gestión recaudadora, y, concluye con la evaluación y control de los resultados obtenidos a través del mismo. Ambas labores son ejecutadas por el nivel estratégico y gerencial de la entidad. Este proceso general se disgrega en los siguientes subprocesos.

- Regulación del proceso
- Orientación al contribuyente
- Registro y determinación de la deuda
- Fiscalización
- Notificación
- Gestión de Cobranza
- Atención de impugnaciones
- Recaudación
- Control y evaluación del proceso

Una esquematización general del proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, puede apreciarse en el gráfico siguiente.

Mapa del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto predial en el SAT de la MML



4.1.2.1.2. Áreas que intervienen

- Jefatura del SAT
- Gerencia Central de Operaciones
- Gerencia Central Normativa
- Gerencia Central de Administración
- Gerencia de Servicios al Administrado
- Gerencia de Gestión de Cobranza
- Gerencia de Fiscalización
- Gerencia de Informática
- Gerencia de Finanzas
- División de Atención y Orientación
- División de Control de la Deuda
- División de Inspecciones
- División de Determinación de Deuda
- División de Cobranza Tributaria
- División de Reclamos
- División de Finanzas y Control de Riesgo

4.1.2.1.3. Insumos del Proceso

- Ley de Tributación Municipal, sus normas reglamentarias y complementarias.
- Lineamientos de Política recaudadora definidos por la MML.
- Plan estratégico de la entidad
- Plan Operativo de la entidad
- Estadísticas de Recaudación
- Bibliografía especializada en técnica recaudadora
- Bases de datos externas relacionadas con identificación de contribuyentes del impuesto predial
- Bases de datos externas relacionadas con identificación de predios

4.1.2.1.4. Productos del Proceso

- Recaudación total mensual por impuesto predial
- Recaudación por cobranza pre – coactiva
- Recaudación por cobranza coactiva
- Recaudación por campañas de fiscalización
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial
- Contribuyentes fiscalizados por obligaciones relacionadas al impuesto predial
- Expedientes de cobranza pre - coactiva culminados
- Expedientes de cobranza coactiva ejecutados
- Reportes de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial para entidades de supervisión y control
- Reportes gerenciales de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial.

4.1.2.2. Sub Proceso de Regulación del proceso

4.1.2.2.1. Definición del Sub Proceso

Comprende las actividades de planificación que ejecuta la alta dirección y el nivel gerencial de la entidad en relación al desarrollo anual del proceso de recaudación, en ese sentido incluye:

- Dictar normas que regulen el proceso de recaudación
- Establecer políticas para una atención de calidad a los contribuyentes
- Establecer normas que aseguren el cumplimiento de plazos establecidos por ley

4.1.2.2.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participan las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad:

Jefatura del SAT

Aprueba las directivas y circulares destinadas a poner en conocimiento de los contribuyentes o responsables el adecuado cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Gerencia Central Normativa:

Propone los objetivos y estrategias de la Entidad

Evalúa y/o propone los documentos relacionados con los fines propios de la entidad que ayuden al mejor desenvolvimiento de la misma

Propone la implementación de mejoras a los procesos de la organización

Gerencia Central de Operaciones

- Asegura la correcta orientación y atención a los contribuyentes y/o administrados.
- Vela por la correcta determinación y liquidación de la deuda tributaria y no tributaria.
- Promueve las acciones de cobranza necesarias para la recaudación de los ingresos municipales.
- Vela por la oportuna atención de los reclamos que los contribuyentes presenten.

Gerencia de Servicios al Administrado

- Formula las estrategias de atención y orientación que aseguren se brinde un servicio de calidad al administrado
- Asegura la atención en los plazos previstos en la ley, de las solicitudes contenciosas y no contenciosas, presentadas por los administrados, en materia tributaria

Gerencia de Gestión de Cobranza

Establece las políticas y estrategias a seguir para llevar a cabo de manera eficiente la gestión de cobranza

Gerencia de Fiscalización

Planifica y dirige las campañas y operativos de fiscalización a fin de detectar omisos y/o subvaluadores a la declaración jurada y/o liquidación de los tributos que administra el SAT

Gerencia Central de Administración General

Controla, dirige y supervisa las actividades de la Gerencia de Administración, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Recursos Humanos y de la Gerencia de Informática

Gerencia de Informática

Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia

Gerencia de Finanzas

Realiza la planificación financiera de los recursos de la Entidad, de tal manera que se garantice la estabilidad financiera de la misma

4.1.2.2.3. Insumos del subproceso

- Ley de Tributación Municipal, sus normas reglamentarias y complementarias.
- Lineamientos de Política recaudadora definidos por la MML.
- Plan estratégico de la entidad
- Plan Operativo de la entidad
- Estadísticas de Recaudación
- Bibliografía especializada en técnica recaudadora

4.1.2.2.4. Productos del subproceso

- Normas y procedimientos generales que regulan el proceso recaudador
- Normas y procedimientos que regulan la orientación al contribuyente
- Normas y procedimientos que regulan el Registro y Determinación de la Deuda por impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la fiscalización del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la notificación del impuesto predial

- Normas y procedimientos que regulan la cobranza del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la atención de impugnaciones relacionadas al impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la percepción del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la evaluación y control del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial

4.1.2.3. Sub Proceso de Orientación al contribuyente

4.1.2.3.1. Definición del Sub. Proceso

Comprende el conjunto de actividades que ejecuta la entidad para coadyuvar a que los contribuyentes cumplan oportuna y voluntariamente con sus obligaciones formales y sustanciales relacionados con el impuesto predial. Este proceso concluye con la presentación de la declaración jurada respectiva e incluye las siguientes actividades:

- Ejecutar estrategias de atención y orientación en términos de calidad
- Atención y orientación al contribuyente por vía telefónica y vía web
- Distribuir materiales de información para cumplimiento de obligaciones tributarias
- Recibir declaraciones juradas de los contribuyentes
- Ingresar DDJJ al sistema, verificando calidad y documentación sustentatoria

4.1.2.3.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participan las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el ROF de la entidad;

Gerencia de Servicios al Administrado:

Participa solo al inicio de este subproceso con la siguiente actividad:

- Formula las estrategias de atención y orientación que aseguren se brinde un servicio de calidad al administrado

División de Atención y Orientación:

- Ejecuta las estrategias de atención y orientación para brindar un servicio de calidad al administrado.

- Brinda los servicios de atención y orientación a los administrados, y velar por el adecuado funcionamiento de las oficinas de atención.
- Absuelve las consultas presenciales, telefónicas o vía web de los contribuyentes y/o administrados
- Pone a disposición de los contribuyentes y/o administrados los materiales de información y difusión del cumplimiento de las obligaciones tributarias
- Recibir las declaraciones juradas de los contribuyentes
- Controla la calidad de la información que se ingresa al sistema producto del ingreso de las declaraciones juradas recibidas
- Asegura que los registros incorporados al sistema cuenten con la documentación de sustento en los casos que corresponda

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia

4.1.2.3.3. Insumos del Sub proceso

- Ley de Tributación Municipal, sus normas reglamentarias y complementarias.
- Lineamientos de Política recaudadora definidos por la MML.
- Plan estratégico de la entidad
- Plan Operativo de la entidad
- Bibliografía especializada en técnica recaudadora
- Normas y procedimientos que regulan la orientación al contribuyente
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial

4.1.2.3.4. Productos del subproceso

- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial en oficinas del SAT
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial por vía telefónica

- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial vía web.
- Campañas de orientación relacionadas al impuesto predial
- Folletos de orientación relacionados al impuesto predial entregados
- Declaraciones Juradas recibidas por impuesto predial

4.1.2.4. Sub Proceso de Registro y Determinación de la Deuda

4.1.2.4.1. Definición del Proceso

Comprende el conjunto de actividades ejecutadas por la entidad en relación a la correcta identificación y ubicación del contribuyente, la determinación de sus obligaciones tributarias así como la emisión y notificación de actos administrativos y demás documentos que se estimen pertinentes. Incluye las actividades siguientes:

- Actualización permanente de los datos de los contribuyentes y sus predios
- Emisión oportuna de documentos que dan inicio a la acción de cobranza
- Asegurar la correcta y oportuna notificación de los documentos de cobranza
- Atender trámites de modificación y actualización de datos de contribuyentes
- Atender trámites de resoluciones del Tribunal Constitucional, Poder Judicial y entes administrativos
- Efectuar seguimiento al cumplimiento de las obligaciones tributarias

4.1.2.4.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participan las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el ROF de la entidad:

Gerencia de Gestión de Cobranza

Participa en la etapa previa a la emisión oportuna de documentos que dan inicio a la acción de cobranza a través de las siguientes funciones del ROF

- Planifica y ejecuta las acciones de control de la deuda y de aplazamiento y/o fraccionamiento, de acuerdo con los programas, procedimientos y normatividad vigente.
- Identifica y ubica a los obligados al pago de deudas tributarias y no tributarias para asegurar la efectividad de las acciones de cobranza.

División de Control de la Deuda:

- Revisa y asegura la validez de los datos de identificación y ubicación de los contribuyentes
- Efectúa el seguimiento del cumplimiento de las obligaciones tributarias a fin de emitir los actos administrativos que correspondan
- Ejecuta y supervisa la emisión oportuna de los documentos que dan inicio a la gestión de cobranza en coordinación con las unidades orgánicas correspondientes
- Asegura la correcta y oportuna notificación de los documentos a través de servicios de mensajería o de personal SAT
- Efectúa el seguimiento de las empresas declaradas en restructuración y/o insolvencia
- Mantiene y actualiza los datos y obligaciones de los contribuyentes
- Da respuesta a los trámites simples que presente el contribuyente que conlleven a la revisión y modificación, en los casos que correspondan, de los datos de identificación, ubicación y determinación de sus obligaciones en materia tributaria
- Promueve la coordinación del SAT con entidades externas a fin de contar con información que facilite las actividades de la división

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia

4.1.2.4.3. Insumos del subproceso

- Ley de Tributación Municipal, sus normas reglamentarias y complementarias.
- Normas y procedimientos que regulan el Registro y Determinación de la Deuda por impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Base de datos de contribuyentes del ejercicio anterior
- Bases de datos externas relacionadas a contribuyentes del impuesto predial
- Bases de datos externas relacionadas a predios

4.1.2.4.4. Productos del subproceso

- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios afectos al impuesto predial al inicio del año
- Deuda del año corriente por impuesto predial por cobrar por información histórica de contribuyentes
- Deuda pendiente por impuesto predial acumulada de ejercicios anteriores
- Documentos valorados emitidos por impuesto predial a partir de información histórica de contribuyentes
- Documentos valorados por impuesto predial notificados a partir de información histórica de contribuyentes
- Información de contribuyentes validada y actualizada con bases de datos externas

4.1.2.5. Sub Proceso de Fiscalización

4.1.2.5.1. Definición del Sub Proceso

Comprende las actividades relacionadas con la identificación de omisos y subvaluadores así como la verificación del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias. Incluye las siguientes actividades:

- Definir y aplicar criterios de fiscalización selectiva de predios y contribuyentes
- Realizar campañas de inspección física y documentaria de predios
- Evaluar información presentada por el contribuyente durante la inspección
- Emitir los informes técnicos resultantes de los procesos de inspección
- Absolver consultas u observaciones de los contribuyentes durante la inspección
- Ingresar al sistema los datos obtenidos a través del proceso de inspección

4.1.2.5.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participa las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el ROF de la entidad:

Gerencia de Fiscalización:

- Participa en la actividad de definición y aplicación de criterios de fiscalización selectiva de predios y contribuyentes a través de la función del ROF.
- Planifica y dirige las campañas y operativos de fiscalización a fin de detectar omisos y/o subvaluadores a la declaración jurada y/o liquidación de los tributos que administra el SAT

División de Inspecciones:

- Selecciona los criterios para la ejecución de las campañas de inspección.
- Realiza campañas de inspección, con el fin de detectar omisos y/o subvaluadores a la declaración jurada o liquidación del impuesto predial
- Realiza de manera selectiva la constatación física y/o documentaria de los bienes y/o actividades económicas sujetas a inspección
- Evalúa la información proporcionada por los contribuyentes al SAT durante el proceso de inspección
- Asegura el correcto ingreso de la información levantada en el proceso de inspección
- Elabora y aprueba los informes técnicos producto del levantamiento de información
- Absuelve las consultas u observaciones de los contribuyentes durante el proceso de inspección.
- Ejecuta los cruces de información necesarios para detectar omisos y/o subvaluadores a la declaración jurada del impuesto predial respecto de las características físicas de los predios.

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia.

4.1.2.5.3. Insumos del sub proceso

- Normas y procedimientos que regulan la fiscalización del impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios afectos al impuesto predial al inicio del año
- Bases de datos externas relacionadas con identificación de contribuyentes del impuesto predial
- Bases de datos externas relacionadas con identificación de predios

4.1.2.5.4. Productos del sub proceso

- Programas de fiscalización desarrollados por mes
- Informes de contribuyentes del impuesto predial fiscalizados por mes
- Informes de predios fiscalizados por mes
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios como resultado de acciones de fiscalización efectuadas

4.1.2.6. Sub Proceso de Notificación

4.1.2.6.1. Definición del Sub Proceso

Incluye las actividades relacionadas con la determinación de las obligaciones tributarias generadas a raíz de las labores de fiscalización efectuadas, comprende:

- Efectuar la liquidación o recalcuro de la deuda tributaria resultante de la fiscalización
- Coordinar la impresión y notificación de valores resultantes de fiscalización

4.1.2.6.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participa las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el ROF de la entidad;

Gerencia de Fiscalización:

- Coordina la impresión y notificación de valores resultantes de fiscalización a través de la función de supervisar la correcta determinación de la deuda tributaria producto de las fiscalizaciones efectuadas.

División de Determinación de Deuda:

- Efectúa la liquidación y/o recalcuro de la deuda tributaria generada producto de las fiscalizaciones efectuadas
- Coordina la impresión y notificación de los valores producto de las actividades de fiscalización (inspecciones y verificaciones)

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la

normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia

4.1.2.6.3. Insumos del subproceso

- Normas y procedimientos que regulan la notificación del impuesto predial
- Informes de contribuyentes del impuesto predial fiscalizados por mes
- Informes de predios fiscalizados por mes
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios como resultado de acciones de fiscalización efectuadas

4.1.2.6.4. Productos del subproceso

- Deuda por cobrar determinada por acciones de fiscalización
- Valores emitidos por acciones de fiscalización
- Valores notificados por acciones de fiscalización

4.1.2.7. Sub Proceso de Gestión de cobranza

4.1.2.7.1. Definición del Sub Proceso

Conjunto de acciones de cobranza de la deuda tributaria por impuesto predial, asegurando que la misma se efectúe, comprende:

- Programar y supervisar actividades de cobranza pre- coactiva y coactiva
- Coordinar las acciones necesarias para que se efectúe la cobranza pre - coactiva
- Gestionar las solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento de deuda
- Coordinar las acciones necesarias para que se efectúe la cobranza coactiva

4.1.2.7.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participan las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el ROF de la entidad:

Gerencia de Gestión de Cobranza:

- Programa, supervisa y desarrolla las actividades vinculadas con la gestión y seguimiento de la cobranza pre-coactiva y coactiva de las deudas de carácter tributario
- Establece las políticas y estrategias a seguir para llevar a cabo de manera eficiente la gestión de cobranza

División de Cobranza Tributaria:

- Programa, supervisa y desarrolla las actividades vinculadas con la gestión y seguimiento de la cobranza pre-coactiva y coactiva de las deudas de carácter tributario
- Implementa estrategias y planes de trabajo orientados a lograr una eficiente gestión de cobranza
- Coordina con las unidades orgánicas correspondientes, a fin que se garantice se efectúe las acciones necesarias para la realización del procedimiento de cobranza en materia tributaria
- Coordina con la unidad de Gestión Telefónica las llamadas que se deberán efectuar a contribuyentes para apoyar en la gestión de cobranza
- Evalúa las solicitudes de fraccionamiento, aplazamiento y/o elaborar las resoluciones de pérdida de fraccionamiento y/o aplazamiento.

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia.

4.1.2.7.3. Insumos del Sub Proceso

- Normas y procedimientos que regulan la cobranza del impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios afectos al impuesto predial al inicio del año
- Deuda del año corriente por impuesto predial por cobrar por información histórica de contribuyentes
- Deuda pendiente por impuesto predial acumulada de ejercicios anteriores
- Documentos valorados emitidos por impuesto predial a partir de información histórica de contribuyentes
- Documentos valorados por impuesto predial notificados a partir de información histórica de contribuyentes

- Información de contribuyentes validada y actualizada con bases de datos externas
- Deuda por cobrar determinada por acciones de fiscalización
- Valores emitidos por acciones de fiscalización
- Valores notificados por acciones de fiscalización

4.1.2.7.4. Productos del Sub Proceso

- Deuda por impuesto predial liquidada por cobranza pre coactiva
- Deuda por impuesto predial liquidada por cobranza coactiva
- Deuda por impuesto predial fraccionada a solicitud del contribuyente
- Deuda por impuesto predial aplazada a solicitud del contribuyente
- Expedientes de fraccionamiento aprobados
- Expedientes de aplazamiento aprobados
- Expedientes de cobranza pre coactiva tramitados
- Expedientes de cobranza pre coactiva terminados
- Expedientes de cobranza coactiva tramitados
- Expedientes de cobranza coactiva terminados

4.1.2.8. Sub Proceso de atención de impugnaciones

4.1.2.8.1. Definición del Sub Proceso

Comprende las actividades referidas a la atención de impugnaciones y reclamos, incluye:

- Recepción de recursos de impugnación No Contenciosa
- Requerir documentos necesarios para el análisis y solución de expedientes
- Evaluar expedientes de impugnación
- Evaluar expedientes de apelación
- Custodiar expedientes de impugnación
- Informar sobre estado de expedientes de impugnación

4.1.2.8.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participan las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el ROF de la entidad

Gerencia de Servicios al Administrado:

Participa en este subproceso informando sobre el estado de expedientes de impugnación a través de la siguiente función:

- Asegura la atención en los plazos previstos en la ley, de las solicitudes contenciosas y no contenciosas, presentadas por los administrados, en materia tributaria.

División de Reclamos:

- Resuelve los procedimientos contenciosos y no contenciosos en materia tributaria y no tributaria
- Requiere a los contribuyentes y administrados los documentos necesarios para el análisis y solución de los expedientes
- Elabora, emite y ejecuta las resoluciones respecto de los procedimientos contenciosos y no contenciosos tanto en materia tributaria como no tributaria.
- Deriva a la Gerencia de Servicios al Administrado los recursos de apelación interpuestos contra las Resoluciones de División.
- Da cumplimiento a las resoluciones y proveídos del Tribunal Fiscal, así como las resoluciones emitidas por otros órganos administrativos encargados de resolver en segunda instancia.
- Mantiene la información actualizada del estado de los expedientes de reclamos.
- Custodia los expedientes de reclamos en proceso.

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia.

4.1.2.8.3. Insumos del Sub Proceso

- Normas y procedimientos que regulan la atención de impugnaciones relacionadas al impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Recursos de impugnación no contenciosa presentados por los contribuyentes

- Documentación relacionada con recursos de impugnación no contenciosa
- Recursos de apelación presentados por los contribuyentes
- Documentación relacionada con recursos de apelación

4.1.2.8.4. Productos del Sub Proceso

- Recursos de impugnación no contenciosa evaluados
- Recursos de impugnación no contenciosa resueltos
- Recursos de apelación evaluados
- Recursos de apelación resueltos

4.1.2.9. Sub Proceso de Recaudación

4.1.2.9.1. Definición del Sub Proceso

Comprende las acciones de captación final de las obligaciones por impuesto predial, este subproceso conlleva a las actividades siguientes:

- Verificar montos y oportunidad de cobranza
- Recepcionar cobranza y registrar en el sistema
- Reportar montos cobrados diariamente
- Conciliar montos cobrados mensualmente
- Conciliar montos de Cuentas por Cobrar mensualmente
- Estimar Provisión para Cobranza Dudosa

4.1.2.9.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participan las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el ROF de la entidad:

Gerencia de Finanzas:

- Supervisa y coordina la adecuada captación de recursos provenientes de los diferentes puntos de recaudación del SAT.

División de Finanzas y Control de Riesgo:

- Informa el movimiento bancario y la conciliación de los ingresos propios y por comisión.
- Elabora la conciliación bancaria relacionada con el abono de la comisión de recaudación y los ingresos propios de la Entidad.
- Controla la ejecución de la coparticipación de los ingresos diarios.

- Elabora los reportes mensuales de conciliación de los ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Realiza el análisis y evaluación del comportamiento de los montos recaudados.
- Verifica el adecuado registro de los abonos y cargos en las cuentas del SAT por parte de las entidades recaudadoras.
- Supervisa las tareas de conciliación permanente de los movimientos en las cuentas por cobrar así como la validación selectiva de la documentación que los sustenta.
- Supervisa la determinación de saldos de la cartera por cobrar y el nivel de provisiones por cobranza dudosa para información a la MML.
- Remite a las unidades orgánicas competentes, los informes sobre los controles realizados en los procesos operativos, contables e informáticos para la toma de acciones correspondientes

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia.

4.1.2.9.3. Insumos del subproceso

- Normas y procedimientos que regulan la percepción del impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Deuda del año corriente por impuesto predial por cobrar
- Deuda pendiente por impuesto predial acumulada de ejercicios anteriores
- Documentos valorados por impuesto predial presentados por el contribuyente
- Deuda por cobrar determinada por acciones de fiscalización
- Valores emitidos por acciones de fiscalización presentados por el contribuyente
- Deuda por impuesto predial fraccionada a solicitud del contribuyente
- Deuda por impuesto predial aplazada a solicitud del contribuyente
- Constancias de fraccionamiento y/o aplazamiento de deuda presentadas por el contribuyente

4.1.2.9.4. Productos del subproceso

- Deuda por impuesto predial del año corriente cobrada
- Deuda por impuesto predial de ejercicios anteriores cobrada
- Deuda por impuesto predial fiscalizado cobrada
- Deuda por impuesto predial fraccionada cobrada
- Deuda por impuesto predial aplazada cobrada
- Reportes de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial para entidades de supervisión y control
- Reportes gerenciales de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial
- Reporte mensual de conciliación de montos cobrados por impuesto predial
- Reporte mensual de conciliación de deuda por cobrar por impuesto predial
- Provisión de cobranza dudosa anual por concepto de impuesto predial

4.1.2.10. Sub Proceso de control y evaluación del proceso

4.1.2.10.1. Definición del Sub Proceso

Comprende las actividades evaluación y control que ejecuta la Alta dirección y el nivel gerencial de la entidad en relación al desarrollo anual del proceso de recaudación. En ese sentido:

- Verificar que el proceso se efectúe de acuerdo a las normas previstas
- Supervisar la calidad de la atención a los contribuyentes
- Supervisar y propender al cumplimiento de plazos establecidos por ley

4.1.2.10.2. Áreas que intervienen

En este subproceso participa las siguientes unidades orgánicas cuyas funciones están definidas en el ROF de la entidad:

Jefatura del SAT

- Dirige, controla y supervisa el funcionamiento de la Entidad

Gerencia Central de Administración General

- Controla, dirige y supervisa las actividades de la Gerencia de Administración, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Recursos Humanos y de la Gerencia de Informática.

- Supervisa las actividades y procesos de control y conciliación contable de las operaciones que afecten a la cartera administrada de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Vela por el correcto funcionamiento de los sistemas y la confiabilidad de los equipos informáticos y de comunicaciones, garantizando la disponibilidad de los mismos.

Gerencia de Finanzas:

- Supervisa y coordina la adecuada captación de recursos provenientes de los diferentes puntos de recaudación del SAT.
- Supervisa las actividades y procesos de control operativo y conciliación contable de las operaciones que afecten a la cartera administrada de la MML.

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia.

Gerencia Central de Operaciones:

- Controla, dirige y supervisa las actividades de la Gerencia de Servicios al Administrado, de la Gerencia de Fiscalización, de la Gerencia de Gestión de Cobranza y de la Gerencia de Operaciones Especiales.
- Asegura la correcta orientación y atención a los contribuyentes y/o administrados
- Fiscaliza el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Vela por la correcta determinación y liquidación de la deuda tributaria y no tributaria.
- Promueve las acciones de cobranza necesarias para la recaudación de los ingresos municipales.
- Vela por la oportuna atención de los reclamos que los contribuyentes presenten.

Gerencia de Servicios al Administrado:

- Evalúa la orientación y atención brindada a los administrados.

- Asegura la atención en los plazos previstos en la ley, de las solicitudes contenciosas y no contenciosas, presentadas por los administrados, en materia tributaria y no tributaria.

Gerencia de Gestión de Cobranza:

- Evalúa la efectividad de las acciones de gestión de cobranza y establecer las medidas necesarias para incrementar la recaudación.

Gerencia de Fiscalización:

- Supervisa los programas de inspección y verificación del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Supervisa la correcta determinación de la deuda tributaria producto de las fiscalizaciones efectuadas.

Gerencia Central Normativa:

- Realiza el control de la gestión en la Entidad.
- Propone la implementación de mejoras a los procesos de la organización.

Gerencia de Informática:

- Supervisa que los sistemas informáticos desarrollados o adquiridos por el SAT, así como, el hardware y las instalaciones que los soportan, cumplan con la normatividad vigente y los estándares establecidos por los entes rectores, así como los que fije la Gerencia.

4.1.2.10.3. Insumos del subproceso

Sub Proceso de Regulación del proceso

- Normas y procedimientos generales que regulan el proceso recaudador
- Normas y procedimientos que regulan la orientación al contribuyente
- Normas y procedimientos que regulan el registro y determinación de la Deuda por impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la fiscalización del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la notificación del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la cobranza del impuesto predial

- Normas y procedimientos que regulan la atención de impugnaciones relacionadas al impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la percepción del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la evaluación y control del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial

Sub Proceso de Orientación al contribuyente

- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial en oficinas del SAT
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial por vía telefónica
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial vía web.
- Campañas de orientación relacionadas al impuesto predial
- Folletos de orientación relacionados al impuesto predial entregados
- Declaraciones Juradas recibidas por impuesto predial

Sub Proceso de Registro y Determinación de la Deuda

- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios afectos al impuesto predial al inicio del año
- Deuda del año corriente por impuesto predial por cobrar por información histórica de contribuyentes
- Deuda pendiente por impuesto predial acumulada de ejercicios anteriores
- Documentos valorados emitidos por impuesto predial a partir de información histórica de contribuyentes
- Documentos valorados por impuesto predial notificados a partir de información histórica de contribuyentes
- Información de contribuyentes validada y actualizada con bases de datos externas

Sub Proceso de Fiscalización

- Programas de fiscalización desarrollados por mes
- Informes de contribuyentes del impuesto predial fiscalizados por mes

- Informes de predios fiscalizados por mes
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios como resultado de acciones de fiscalización efectuadas

Sub Proceso de Notificación

- Deuda por cobrar determinada por acciones de fiscalización
- Valores emitidos por acciones de fiscalización
- Valores notificados por acciones de fiscalización

Sub Proceso de Gestión de cobranza

- Deuda por impuesto predial liquidada por cobranza pre coactiva
- Deuda por impuesto predial liquidada por cobranza coactiva
- Deuda por impuesto predial fraccionada a solicitud del contribuyente
- Deuda por impuesto predial aplazada a solicitud del contribuyente
- Expedientes de fraccionamiento aprobados
- Expedientes de aplazamiento aprobados
- Expedientes de cobranza pre coactiva tramitados
- Expedientes de cobranza pre coactiva terminados
- Expedientes de cobranza coactiva tramitados
- Expedientes de cobranza coactiva terminados

Sub Proceso de atención de impugnaciones

- Recursos de impugnación no contenciosa evaluados
- Recursos de impugnación no contenciosa resueltos
- Recursos de apelación evaluados
- Recursos de apelación resueltos

Sub Proceso de Recaudación

- Deuda por impuesto predial del año corriente cobrada
- Deuda por impuesto predial de ejercicios anteriores cobrada
- Deuda por impuesto predial fiscalizado cobrada
- Deuda por impuesto predial fraccionada cobrada
- Deuda por impuesto predial aplazada cobrada

- Reportes de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial para entidades de supervisión y control
- Reportes gerenciales de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial
- Reporte mensual de conciliación de montos cobrados por impuesto predial
- Reporte mensual de conciliación de deuda por cobrar por impuesto predial

4.1.2.10.4. Productos del subproceso

- Informe mensual de rendimientos obtenidos como resultado del subproceso de control y evaluación de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial
- Acta mensual de evaluación de los rendimientos intermedios y finales obtenidos en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial
- Normas internas a implementarse como resultado del subproceso de control y evaluación de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Informe de seguimiento de medidas implementadas como resultado del subproceso de control y evaluación de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

4.1.3. Diagnóstico General del Sistema de Control Interno del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial

Este diagnostico, al igual que el diagnostico por sub procesos, se ha efectuado a partir de la aplicación del cuestionario denominado: Cuestionario para el diagnostico de los controles internos. La tabulación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de estos cuestionarios, se encuentran en los anexos del N° 1 al N° 70; y, la evaluación de los resultados obtenidos se encuentra en los anexos del N° 71 al N° 115.

Diagnóstico de la Estructura del Control Interno del SAT de la MML.

Componentes	Factores	Puntaje del Factor	Calificación	Puntaje por Componente	Calificación	Puntaje del Sistema	Calificación
Ambiente de Control	Filosofía de la Dirección	2.82	Deficiente	2.81	Deficiente		
	Integridad y Valores Éticos	2.80	Deficiente				
	Administración Estratégica	3.18	Satisfactorio				
	Estructura Organizacional	2.71	Deficiente				
	Administración de los Recursos Humanos	2.51	Deficiente				
	Competencia Profesional	2.57	Deficiente				
Evaluación de Riesgos	Asignación de Autoridad y Responsabilidad	2.98	Deficiente	1.80	Inadecuado		
	Órgano de Control Institucional	2.83	Deficiente				
	Planeamiento de la Administración de Riesgos	1.63	Inadecuado				
Actividades de Control Gerencial	Identificación de los Riesgos	1.86	Inadecuado	2.43	Deficiente	2.52	Deficiente
	Valoración de los Riesgos	1.86	Inadecuado				
	Respuesta al Riesgo	1.86	Inadecuado				
	Procedimientos de Autorización y Aprobación	2.54	Deficiente				
	Segregación de Funciones	1.86	Inadecuado				
	Evaluación Costo-Beneficio	2.00	Inadecuado				
	Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos	2.26	Deficiente				
	Verificaciones y Conciliaciones	2.46	Deficiente				
	Evaluación de Desempeño	2.68	Deficiente				
	Rendición de Cuentas	2.76	Deficiente				
Información y Comunicación	Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	2.32	Deficiente	2.71	Deficiente		
	Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	2.54	Deficiente				
	Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)	2.85	Deficiente				
	Funciones y Características de la Información	3.18	Satisfactorio				
	Información y Responsabilidad	2.29	Deficiente				
	Calidad y Suficiencia de la Información	2.57	Deficiente				
	Sistemas de Información	2.57	Deficiente				
	Flexibilidad al Cambio	2.36	Deficiente				
	Archivo Institucional	3.10	Satisfactorio				
	Comunicación Interna	2.55	Deficiente				
Supervisión	Comunicación Externa	2.93	Deficiente	2.84	Deficiente		
	Canales de Comunicación	2.92	Deficiente				
	Actividades de Prevención y Monitoreo	2.64	Deficiente				
	Seguimiento de Resultados	3.00	Deficiente				
	Compromiso de Mejoramiento	2.88	Deficiente				

El Análisis de las fuentes de información descritas anteriormente, revelan que el Sistema del Control Interno aplicado al proceso de gestión de recaudación del Impuesto Predial, en general, funciona deficientemente. La tabulación de las respuestas obtenidas en el cuestionario de verificación de los cinco componentes de control interno, arroja un resultado general de 2.52 puntos; siendo 0.00 punto el menor y 5.00 la mayor calificación de acuerdo a la tabla de escalas aplicada.

La puntuación por componentes refleja una situación de deficiencia en cada componente, siendo el componente de supervisión el que tiene mayor puntaje que equivale a 2.84 puntos, y el componente de evaluación de riesgo el que tiene el menor puntaje que equivalente a 1.80 puntos. Estas puntuaciones son consistentes con el nivel de implementación que tiene el sistema de control de la entidad, dado que a la fecha, si bien se ha firmado el compromiso de la alta dirección y se ha firmado el comité para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT, el avance en el proceso de implementación es nulo, aplicándose únicamente controles internos aislados bajo un enfoque funcional, no así en base a procesos orientados a logro de los objetivos organizacionales.

4.1.3.1. Ambiente de Control

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
La alta dirección de la entidad, no ha formulado un deslinde claro en relación al control interno.	No se prioriza el tema, no existe capacitación sobre el mismo.	Predisposición al cambio de la alta dirección. Se cuenta con recursos propios para capacitación.
Los contenidos éticos no constituyen una temática prioritaria de la alta dirección en el manejo de los procesos estratégicos.	Dedicación prioritaria al manejo técnico del proceso recaudador.	Índice reducido de faltas éticas por la alta dirección.
La entidad elabora y actualiza sus documentos de gestión (PEI y POI), estos no constituyen herramientas que orientan su manejo operativo.	El personal operativo no participa en la formulación del PEI y POI, solo el nivel gerencial interviene en dicha formulación.	La entidad cuenta con personal especialista y calificado en temas de recaudación cuyo aporte puede fortalecer la planificación estratégica.
Los documentos de gestión administrativa (ROF, MOF, CAP y Manuales), no reflejan la realidad operativa de la entidad. Se utiliza personal que no figura en el CAP.	La alta dirección no otorga importancia a los documentos de gestión. Se centra en los resultados del proceso recaudador.	La entidad cuenta con personal especialista en la emisión de normas aplicadas a la gestión pública.

La administración de los recursos humanos de la entidad no está alineado con los objetivos del proceso recaudador	La gestión de la entidad no está desarrollada por procesos.	La entidad cuenta con personal especialista en gestión por procesos.
Existe debilidad en las competencias profesionales del nivel gerencial de la entidad, en general, y en temas de control interno en particular.	Arbitrariedad en la designación de cargos gerenciales.	Disponibilidad de recursos para capacitación de plana gerencial
Las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del proceso de gestión recaudadora están insuficientemente delimitadas afectando la eficacia del proceso.	La gestión de la entidad no está desarrollada por procesos.	La entidad cuenta con personal especialista en gestión por procesos.
La fortaleza técnica e independencia del Órgano de Control Institucional, no se está orientando a la evaluación de los resultados del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.	La gestión de la entidad no está desarrollada por procesos.	El OCI cuenta con personal especialista en gestión por procesos.

Análisis del Componente

La alta dirección del SAT, no se ha concientizado del valor agregado que genera implementar un Sistema de Control Interno como medio efectivo para lograr los objetivos institucionales. No existe un deslinde claro del nivel estratégico respecto al control interno, no se cuenta con una administración de personal ad-hoc para optimizar la recaudación y no se promueve la observancia de valores éticos que sustente el proceso recaudador.

4.1.3.2. Evaluación de Riesgos

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
La alta dirección no cuenta con una cultura para la administración de riesgos a los que está afecto la entidad.	La entidad no cuenta con personal calificado en administración de riesgo.	La entidad cuenta con recursos propios para contratar personal especialista y capacitar a sus personal en el tema
No se han identificado los riesgos relacionados con el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.	La entidad no cuenta con personal calificado en administración de riesgo.	La entidad cuenta con recursos propios para contratar personal especialista y capacitar a sus personal en el tema

Al no existir un Plan de Administración de Riesgos, tampoco se valora el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos	La entidad no cuenta con personal calificado en administración de riesgo.	La entidad cuenta con recursos propios para contratar personal especialista y capacitar a sus personal en el tema
En tanto no existe definición de riesgos, tampoco se han definido respuestas a dichos riesgos.	La entidad no cuenta con personal calificado en administración de riesgo.	La entidad cuenta con recursos propios para contratar personal especialista y capacitar a sus personal en el tema

Análisis del Componente

La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho proceso. La alta dirección no prioriza el gerenciamiento de riesgos, por lo tanto no ha llevado programas de capacitación sobre este tema. Tampoco se ha implementado una unidad organizativa con personal idóneo para el manejo de esta importante herramienta de gestión.

4.1.3.3. Actividades de Control Gerencial

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
La entidad opera bajo un esquema funcional, por lo tanto los procedimientos de autorización y aprobación para la evaluación y control del proceso recaudador no están definidos.	La gestión de la entidad no está desarrollada por procesos.	La alta dirección considera necesario evolucionar hacia una gestión por proceso orientado al cliente.
Existe un manejo deficiente en relación a segregación de funciones de las actividades expuestas a riesgos dentro del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.	La gestión de la entidad no está desarrollada por procesos.	Existe conocimiento técnico de las funciones por proceso faltando formalizarlos
La entidad no utiliza evaluaciones de costo-beneficio en el momento de implementar controles dentro de los subprocesos que conforman el proceso de recaudación del impuesto predial.	Poco conocimiento de la alta dirección en evaluaciones costo-beneficio.	La entidad cuenta con recursos propios para capacitación.
La entidad no ha establecido políticas y procedimientos para el uso y protección de recursos y archivos relacionados con los subprocesos que conforman el proceso de recaudación del impuesto predial	La alta dirección no considera prioritario el establecimiento de estas políticas.	Existe un área funcional dotada de expertos en el tema.
La alta dirección de la entidad no ha establecido políticas de	La gestión de la entidad no está desarrollada por	Existe solvencia técnica en el personal

verificación y conciliación de los resultados intermedios obtenidos a través de los subprocesos que conforman el presente proceso de recaudación del impuesto predial	procesos.	encargado del manejo del proceso recaudador.
La entidad no cuenta con políticas de evaluación de desempeño basado en los planes organizacionales y sustentados en indicadores de desempeño integradas al proceso de recaudación del impuesto predial.	La gestión de la entidad no está desarrollada por procesos.	Existe solvencia técnica en el personal encargado del manejo del proceso recaudador, que puede ser aplicada para el establecimiento de indicadores de desempeño para el proceso recaudador
La entidad cuenta con lineamientos y procedimientos internos deficiente para la rendición de cuentas de sus funcionarios y servidores conforme a ley.	La alta dirección no tiene como prioridad la regulación de este tema.	Los funcionarios de la entidad muestran buena predisposición al cumplimiento del marco normativo al que están afectos.
El proceso recaudador del impuesto predial no se encuentra normado. Solo existen normas a nivel de área funcional. Ello afecta deficiencia de los resultados de este proceso.	La gestión de la entidad no está desarrollada por procesos.	La entidad cuenta con personal especialista en gestión por procesos.
Al no haberse normado los procesos las mejoras y correcciones se efectúan informalmente	No hay un proceso formalizado.	La entidad cuenta con personal especialista en gestión por procesos.
El sistema informático utilizado en el proceso de recaudación del impuesto predial cuenta con controles deficiente. No tiene un plan de contingencia.	El área de informática no ha establecido como prioritaria la formulación de un plan de contingencia	En el área de informática existe personal suficiente como para elaborar dicho plan.

Análisis del Componente

Los controles implementados actualmente dentro de áreas funcionales que participan en el proceso recaudador son deficiente, en tanto no representa respuestas a riesgos identificados en dicho proceso.

4.1.3.4. Información y Comunicación

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
La información manejada en el proceso recaudador del impuesto predial es medianamente útil para efecto de toma de decisiones gerenciales.	La información gerencial esta manejada en términos funcionales y no de procesos.	La entidad cuenta con personal especialista en gestión por procesos.
No se han definido responsabilidades para el suministro de información de este	La gestión de la entidad no está desarrollada por procesos.	La entidad cuenta con personal especialista en gestión por procesos.

proceso. Tampoco están definidas las necesidades de información gerencial ni la oportunidad de su generación.		
La información interna y externa que se maneja en el proceso recaudador no cumple los requisitos de utilidad, oportunidad y confiabilidad necesaria para el funcionamiento de un Sistema de Control Interno.	La alta dirección no ha definido políticas de comunicación interna y externa para el proceso recaudador.	La entidad cuenta con personal especialista en gestión por procesos.
El sistema informático de la entidad, en general no se ajusta a las necesidades operativas del proceso recaudador.	No se toma en cuenta la opinión de los usuarios a fin de implementar mejoras.	El área de informática cuenta con personal capacitado para implementar mejoras en el sistema.
La implementación de nuevas aplicaciones dentro del sistema informático utilizado en el proceso recaudador no es expeditiva. Existen necesidades no atendidas.	El área de informática no prioriza la implementación de mejoras al sistema.	El área de informática cuenta con personal capacitado para implementar mejoras en el sistema.
El manejo del archivo institucional es medianamente satisfactorio en relación al proceso de recaudación del impuesto predial, en tanto no asegura la preservación de los documentos y archivos del proceso recaudador	Ausencia de controles para asegurar la preservación y conservación de los archivo y documentos relacionados al proceso recaudador	Las política de preservación están dadas solo faltan asegurar su aplicación.
La entidad no cuenta con lineamiento, mecanismos ni políticas que permitan una comunicación interna que faciliten a la alta dirección y al equipo gerencial tomar decisiones oportunas frente a hechos que podrían afectar el desarrollo eficiente del proceso.	La alta dirección no ha considerado prioritario en el establecimiento de estas políticas.	Existe solvencia en el manejo técnico de las funciones que conforman el proceso recaudador por lo tanto se conoce la información a difundir internamente.
La entidad no cuenta con lineamiento, mecanismos ni políticas que le permitan informar hacia el exterior sobre su gestión institucional.	La alta dirección no ha considerado prioritario en el establecimiento de estas políticas.	Existe solvencia en el manejo técnico de las funciones que conforman el proceso recaudador por lo tanto se conoce la información a difundir externamente.
El manejo de canales de información no obedece a políticas estandarizadas de comunicación interna o externa, y no atiende las necesidades del proceso recaudador del impuesto predial.	La alta dirección no ha considerado prioritario en el establecimiento de políticas para un manejo eficiente de los canales de comunicación.	Existe solvencia en el manejo técnico de las funciones que conforman el proceso recaudador por lo tanto se conoce los canales de información a utilizar para difundir la información pertinente.

Análisis del Componente

Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no facilitan el Proceso de recaudación del impuesto predial analizado, en tanto no generan información confiable, transparente, eficiente y pertinente para la labor desarrollada. En

tal sentido la implementación de un Sistema de Control Interno implica como requisito previo la optimización de los sistemas de comunicación e información utilizados en el proceso.

4.1.3.5. Supervisión

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
La labor de supervisión y monitoreo dentro del proceso recaudador del impuesto predial es deficiente, en tanto no permite conocer oportunamente si las actividades desarrolladas se ejecutan de acuerdo al planeamiento de las mismas. Así mismo no existen políticas para la documentación de las labores del supervisor.	La alta dirección no ha priorizado establecer políticas de supervisión para el proceso recaudador.	Existe solvencia en el manejo técnico de las funciones que conforman el proceso recaudador, lo que facilita la identificación de las necesidades de supervisión y monitoreo la oportunidad de las mismas dentro los mismos.
En tanto las supervisión y monitoreo de las actividades que conforman el proceso recaudador del impuesto predial es deficiente, tampoco se desarrolla un seguimiento efectivo a las medidas implementadas como consecuencia de dicha supervisión y monitoreo. No se implementan las oportunidades de mejoras detectadas. El seguimiento a las recomendaciones formuladas por el OCI es medianamente satisfactorio.	La alta dirección no ha priorizado establecer políticas de supervisión para el proceso recaudador.	Existe solvencia en el manejo técnico de las funciones que conforman el proceso recaudador, lo que facilita la identificación de las necesidades del seguimiento a las medidas implementadas como resultado de las labores de supervisión y monitoreo.
El compromiso de mejoramiento de los funcionarios involucrados en el proceso recaudador del impuesto predial es débil. La labor de autoevaluación para detectar oportunidades de mejora es escasa al igual que el seguimiento a la medida tomada como resultado de esta autoevaluación. La implementación de las recomendaciones del OCI es medianamente satisfactoria.	La alta dirección no ha concientizado a los ejecutivos de la entidad en la importancia de las autoevaluaciones así como las recomendaciones de OCI para la optimización.	El personal involucrado en el proceso recaudador tiene una aptitud positiva a asumir nuevas conductas en mejora de los procesos de la entidad.

Análisis del Componente

La supervisión dentro del proceso analizado es débil, en tanto las labores de supervisión y monitoreo son deficientes, no se implementan oportunidades de mejora y el compromiso de mejoramiento de los funcionarios no redundan en mejoras efectivas del proceso recaudador.

4.1.4. Diagnostico del control interno por subprocesos

4.1.4.1. Regulación del Proceso

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	2.85	Deficiente
Evaluación de Riesgos	1.85	Inadecuado
Actividades de Control Gerencial	2.35	Deficiente
Información y Comunicación	2.66	Deficiente
Supervisión	2.58	Deficiente
Promedio	2.46	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
La alta dirección del SAT, no se ha concientizado del valor agregado que genera implementar un Sistema de Control Interno como medio efectivo para lograr los objetivos institucionales. Por ello, la regulación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, no recoge un deslinde claro del nivel estratégico respecto al control interno, no cuenta con una administración de personal ad-hoc para lograr su labor de regulación, y no promueve la observancia de valores éticos que sustente tanto el proceso de regulación como el proceso de recaudación propiamente dicho.	Los niveles estratégico y gerencial de la entidad fundamentan su gestión en el desarrollo técnico doctrinario de la función recaudadora. En ese contexto, el control interno no constituye una herramienta de gestión de prioritaria aplicación. Se considera suficientes los controles implementados bajo un enfoque funcional, sin contemplar la necesidad de implementar el control interno en todo el proceso recaudador y sus resultados.	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función recaudadora, la cual facilita tanto la reorientación de dicha función a una gestión basada en procesos, como la implementación de un Sistema de Control Interno aplicado al proceso recaudador.
La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable a la regulación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho proceso.	La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar su función recaudadora	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función recaudadora, facilita la aplicación de un modelo de administración de riesgos tanto para el subproceso de regulación de la recaudación, como para el proceso recaudador propiamente dicho.
El subproceso analizado, efectuado por los ejecutivos de las áreas involucradas en la recaudación del impuesto predial no cuentan con mecanismos de control que aseguren que se prevea todos los factores negativos que podrían afectar el proceso recaudador de dicho impuesto.	La regulación del proceso recaudador no tiene el nivel de formalidad suficiente como para la implementación de controles efectivos	Apertura del nivel estratégico y gerencial a la necesidad de formalizar sus decisiones, como medio para efectuar el control de su cumplimiento

Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no facilitan el subproceso de regulación analizado, en tanto no generan información confiable, transparente, eficiente y pertinente para la labor de regulación y planificación desarrollada.	Los sistemas de información y comunicación de la entidad funcionan bajo un enfoque funcional, perdiéndose de vista las necesidades de información de la entidad en su conjunto, para el cumplimiento de sus objetivos.	Los sistemas de información y comunicación han sido diseñados teniendo en cuenta las peculiaridades de la entidad, lo que posibilita ampliamente su reorientación a un enfoque a procesos con controles eficaces.
La supervisión en el subproceso de regulación de la recaudación del impuesto predial es deficiente, no se aplica monitoreos y evaluaciones preventivas en relación a los resultados del proceso recaudador. Solo existe supervisión funcional.	La regulación del proceso recaudador no tiene el nivel de formalidad suficiente como para la aplicación de una supervisión efectiva	Tendencia del nivel estratégico y gerencial a la aplicación de herramientas que aseguren la calidad de su proceso de gestión (ISO, Carta de atención al Cliente, etc.), en el cual la supervisión representa el elemento de retroalimentación del mismo.

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en la regulación del proceso de recaudación del impuesto predial es deficiente (Puntaje 2.46 sobre un puntaje máximo de 5), Este puntaje refleja la informalidad en la que se ejecuta la labor reguladora, en tanto no se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de la entidad, opera bajo una estructura organizacional que no favorece la definición de responsabilidades en la labor reguladora, y no recoge un deslinde claro de la alta dirección en relación al control interno. En resumen el ambiente de control en que se regula el proceso recaudador es negativo. Aunado a ello, no se han identificado los riesgos que afectan la labor reguladora, en relación a la prevención de todos los factores que podrían afectar el proceso recaudador. En tal sentido no se han definido respuestas a estos factores negativos.

Finalmente, no se han implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de regulación, no se genera información de calidad del mismo, ni se comunica eficientemente las normas internas que regirán el proceso de recaudación (resultado del proceso regulatorio). Como corolario, la supervisión actual al subproceso, no asegura que las normas a generarse coadyuven efectivamente a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.

4.1.4.2. Orientación al Contribuyente

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	3.01	Satisfactorio
Evaluación de Riesgos	2.08	Deficiente
Actividades de Control Gerencial	2.49	Deficiente
Información y Comunicación	2.95	Deficiente
Supervisión	2.91	Deficiente
Promedio	2.69	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
Si bien la percepción de los ejecutivos relacionados con el subproceso de orientación al contribuyente en relación al control interno es positiva, esta no se enmarca dentro de una percepción institucional del mismo que parta de la alta dirección. En tal sentido, no se ha definido una estructura organizacional ni se ha asignado el personal ad hoc a las peculiaridades del subproceso. Tampoco se han desarrollado las competencias del personal en relación al funcionamiento de un Sistema de Control Interno.	La alta dirección de la entidad considera que la labor de orientación al contribuyente se sustenta en el manejo técnico del proceso recaudador, no así en la aplicación de controles internos. Se considera suficientes los controles implementados bajo un enfoque funcional, sin contemplar la necesidad de implementar el control interno en la labor de orientación al contribuyente, a pesar del carácter estratégico de esta labor por constituir el primer contacto que tiene el contribuyente con la entidad	Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de orientación al contribuyente están conscientes del carácter estratégico de esta labor en relación a los resultados finales de la recaudación. En tal sentido, se facilita la inserción de esta labor de orientación en un esquema de control interno orientado al proceso recaudador en su conjunto, Existe presupuesto disponible para capacitación en temas de control interno.
La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable a la orientación al contribuyente, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho subproceso.	La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar su función de orientación al contribuyente	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función de orientación al contribuyente, facilita la aplicación de un modelo de administración de riesgos que permita hacer frente a los factores negativos que podrían afectar dicha función orientadora.
Los controles aplicados en el subproceso de orientación al contribuyente, no constituyen respuestas a riesgos que podrían afectar a dicho proceso, dado que tales riesgos no han sido identificados. En tal sentido los controles existentes se aplican bajo un enfoque funcional, no así orientado al logro de los resultados finales del proceso de recaudación del impuesto predial.	Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de orientación al contribuyente no consideran prioritario la aplicación de controles en dicha labor, en tanto no se han identificado los riesgos que la podrían afectar	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función de orientación al contribuyente, facilita la aplicación de controles internos orientados al proceso de recaudación en su conjunto.
Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no facilitan al subproceso de orientación analizado, en tanto no generan	Los sistemas de información y comunicación aplicados a la labor de orientación al contribuyente funcionan bajo un enfoque funcional, perdiéndose de vista	Los sistemas de información y comunicación han sido diseñados teniendo en cuenta las peculiaridades de la entidad, lo que posibilita

información confiable, transparente, eficiente y pertinente relativa a la labor orientadora.	las necesidades de información del proceso recaudador en su conjunto, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	ampliamente su reorientación a un enfoque a procesos con controles eficaces.
En tanto los controles implementados en este subproceso tienen carácter funcional, y los funcionarios involucrados no han asumido un compromiso de mejoramiento de tales controles, no se efectúa supervisión a la eficacia de los controles en relación a los resultados del subproceso en su conjunto.	Los funcionarios responsables de la labor de orientación al contribuyente efectúan sus labores de supervisión informalmente, lo cual debilita el proceso de mejoramiento de la labor orientadora.	Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de orientación al contribuyente manifiestan apertura a la implementación de mejoras en el manejo de la labor a su cargo, lo cual permite establecer mecanismos de supervisión eficiente.

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en el subproceso de orientación a contribuyentes del impuesto predial es deficiente (Puntaje 2.69 sobre un puntaje máximo de 5), este puntaje expresa, en primer término, la autonomía con que se ejecuta la labor de orientación a los contribuyentes del impuesto predial, en tanto que, a pesar que esta labor se ejecuta bajo una estructura organizacional que no responde a su operatividad, no cuenta con un personal ad hoc, y no cuenta con un deslinde claro de la alta dirección en relación al control interno; la predisposición de los funcionarios directamente involucrados al control interno es positiva, en tal sentido, el ambiente de control de este subproceso es satisfactorio. En cuanto a la evaluación de riesgos, no se han identificado los riesgos que afectan la labor de orientación al contribuyente. En tal sentido no se han definido respuestas a estos factores negativos.

Finalmente, no se han implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de orientación, no se genera información de calidad del mismo, ni se comunica eficientemente los resultados de las labores de orientación. Como corolario, la supervisión actual al sub proceso, no asegura que las tareas orientadoras coadyuven efectivamente a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.

4.1.4.3. Registro y Determinación de la Deuda

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	3.33	Satisfactorio
Evaluación de Riesgos	2.01	Deficiente
Actividades de Control Gerencial	2.77	Deficiente
Información y Comunicación	3.02	Satisfactorio
Supervisión	3.06	Satisfactorio
Promedio	2.84	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
<p>Si bien la percepción de los ejecutivos relacionados con el subproceso de registro y determinación de la deuda en relación al control interno es positiva, esta no se enmarca dentro de una percepción institucional del mismo que parta de la alta dirección. En tal sentido, no se ha asignado el personal ad hoc a las peculiaridades del subproceso y no se han desarrollado las competencias del personal en relación al funcionamiento de un Sistema de Control Interno.</p>	<p>La alta dirección de la entidad considera que la labor de registro y determinación de la deuda se sustenta en el manejo técnico del proceso recaudador, no así en la aplicación de controles internos. Se considera suficiente los controles implementados bajo un enfoque funcional</p>	<p>Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso conocen ampliamente el efecto de la labor de registro y determinación de la deuda en relación a los resultados finales del proceso recaudatorio. Conoce y promueven los valores éticos aplicables, y tienen la predisposición positiva a la aplicación de controles, a pesar de no recibir un deslinde claro de la alta dirección al respecto. Estos factores pueden ser utilizados para reorientar la tarea de registro y determinación de la deuda a un enfoque de gestión por proceso con un ambiente de control fortalecido.</p>
<p>La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable a registro y determinación de la deuda, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho subproceso.</p>	<p>La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar su función de registro y determinación de la deuda</p>	<p>Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función de registro y determinación de la deuda, facilita la aplicación de un modelo de administración de riesgos que permita hacer frente a los factores negativos que podrían afectar dicha función.</p>
<p>Los controles aplicados en el subproceso de registro y determinación de la deuda, no constituyen respuestas a riesgos que podrían afectar a dicho subproceso, dado que tales riesgos no han sido identificados. En tal sentido los controles existentes se aplican bajo un enfoque funcional, no así orientado al logro de los resultados finales del proceso de recaudación del impuesto predial</p>	<p>Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de registro y determinación de la deuda, no consideran prioritario la aplicación de controles en dicha labor, en tanto no se han identificado los riesgos que la podrían afectar</p>	<p>Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función de registro y determinación de la deuda, facilita la aplicación de controles internos orientados al proceso de recaudación en su conjunto.</p>

<p>Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad facilitan medianamente que el subproceso de registro y determinación de la deuda, comunique hacia el exterior los resultados de su gestión. Sin embargo, es necesario fortalecer la comunicación interna, la flexibilidad al cambio del sistema informático y la definición de responsabilidades en el manejo de la información.</p>	<p>Los sistemas de información y comunicación aplicados a la labor de registro y determinación de la deuda, funcionan bajo un enfoque funcional, perdiéndose de vista las necesidades de información del proceso recaudador en su conjunto, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Los sistemas de información y comunicación han sido diseñados teniendo en cuenta las peculiaridades de la función de registro y determinación de la deuda relacionada al impuesto predial, lo que posibilita ampliamente su reorientación a un enfoque a procesos con controles eficaces.</p>
<p>La supervisión al funcionamiento del control interno en este subproceso es débil, la labor de prevención y monitoreo no se documenta, el seguimiento de resultados no es completo y el compromiso de mejoramiento de los funcionarios no es suficiente.</p>	<p>Los funcionarios responsables de la labor de registro y determinación de la deuda efectúan sus labores de supervisión informalmente, lo cual debilita el proceso de mejoramiento de la labor orientadora.</p>	<p>Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de registro y determinación de la deuda manifiestan apertura a la implementación de mejoras en el manejo de la labor a su cargo, lo cual permite establecer mecanismos de supervisión eficiente.</p>

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en el subproceso de registro y determinación de la deuda es deficiente (Puntaje 2.84 sobre un puntaje máximo de 5), Este puntaje expresa, en primer término, la autonomía con que se ejecuta esta labor, en tanto que, a pesar que no cuenta con un personal ad hoc para el desarrollo de sus funciones, y no se han definido explícitamente las competencias que debe tener el personal que trabaja en dicho subproceso; la predisposición de los funcionarios directamente involucrados al control interno es positiva, a partir de la débil filosofía recibida de la alta dirección al respecto, la identificación y promoción de valores éticos pertinentes a la labor desarrollada, la identificación del carácter estratégico del registro y determinación de la deuda tributaria y la utilización de una estructura organizacional que se adapta medianamente a su operatividad, en tanto las funciones y responsabilidades dentro del subproceso están definidas. En resumen, el ambiente de control de este subproceso es satisfactorio.

En cuanto a la evaluación de riesgos, no se han identificado los riesgos que afectan la labor de registro y determinación de la deuda tributaria. En tal sentido no se han definido respuestas a estos factores negativos.

Finalmente, a pesar de no haberse implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de registro y determinación de la deuda tributaria, se

genera información de mediana calidad acerca del mismo, comunicándose con reducida eficiencia los resultados del subproceso y se aplica una supervisión que débilmente asegura que las tareas involucradas coadyuvan a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.

4.1.4.4. Fiscalización

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	3.28	Satisfactorio
Evaluación de Riesgos	2.13	Deficiente
Actividades de Control Gerencial	2.79	Deficiente
Información y Comunicación	2.95	Deficiente
Supervisión	3.59	Satisfactorio
Promedio	2.95	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
Si bien la percepción general de los ejecutivos relacionados con el subproceso de Fiscalización en relación al control interno es positiva, esta no se enmarca dentro de una percepción institucional del mismo que parta de la alta dirección. En tal sentido, no se ha promovido suficientemente la práctica dar valores éticos dentro del subproceso y no se ha asignado el personal ad hoc a las peculiaridades del mismo	La alta dirección y los funcionarios directamente involucrados en la labor de Fiscalización consideran que ésta se sustenta en el manejo técnico del proceso recaudador, no así en la aplicación de controles internos. Se considera suficiente los controles implementados bajo un enfoque funcional	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso conocen ampliamente el efecto estratégico de la labor de fiscalización en relación a los resultados finales del proceso recaudatorio. Asimismo cuentan con una estructura organizacional en la que están identificadas las competencias del personal que labora en este subproceso, Estos factores pueden ser utilizados para reorientar la tarea de Fiscalización a un enfoque de gestión por proceso con un ambiente de control fortalecido.
La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable a Fiscalización, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho subproceso.	La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar su función de Fiscalización.	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función de Fiscalización, facilita la aplicación de un modelo de administración de riesgos que permita hacer frente a los factores negativos que podrían afectar dicha función.

<p>Los controles aplicados en el subproceso de Fiscalización, no constituyen respuestas a riesgos que podrían afectar a dicho subproceso, dado que tales riesgos no han sido identificados. En tal sentido los controles existentes se aplican bajo un enfoque funcional, no así orientado al logro de los resultados finales del proceso de recaudación del impuesto predial</p>	<p>Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de Fiscalización, no consideran prioritario la aplicación de controles en dicha labor, en tanto no se han identificado los riesgos que la podrían afectar</p>	<p>Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función de Fiscalización facilita la aplicación de controles internos orientados al proceso de recaudación en su conjunto.</p>
<p>Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no se ajustan a la operatividad del subproceso de fiscalización, en tanto está pendiente la implementación de nuevas funcionalidades en el sistema informático, así como delimitar las responsabilidades en el uso y generaciones la información dentro de este subproceso.</p>	<p>Los sistemas de información y comunicación aplicados a la labor de Fiscalización, operan bajo un enfoque funcional, perdiéndose de vista las necesidades de información del proceso recaudador en su conjunto, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales</p>	<p>Los sistemas de información y comunicación han sido diseñados teniendo en cuenta las peculiaridades de la función de Fiscalización relacionada al impuesto predial, lo que posibilita ampliamente su reorientación a un enfoque a procesos con controles eficaces.</p>
<p>La supervisión al funcionamiento del control operativo en este subproceso es satisfactoria. Ello constituye un elemento positivo para la implementación de un Sistema de Control Interno, en la medida que esta supervisión puede orientarse al contexto del proceso recaudador en su conjunto</p>	<p>Los funcionarios responsables de la labor Fiscalización efectúan sus labores de supervisión bajo un enfoque funcional, queda pendiente reorientar esta a un enfoque a procesos.</p>	<p>Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de Fiscalización, manifiestan apertura a la implementación de mejoras en el manejo de la labor a su cargo, lo cual permite establecer mecanismos de supervisión orientados al proceso recaudador en su conjunto.</p>

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en el subproceso Fiscalización es deficiente (Puntaje 2.95 sobre un puntaje máximo de 5), Este puntaje expresa, en primer término, la autonomía con que se ejecuta esta labor, en tanto que, a pesar que no cuenta con un deslinde claro de la alta dirección en relación al control interno, no se ha identificado y promovido los valores éticos pertinentes a la labor desarrollada, y, no se dispone de un personal ad hoc para el desarrollo de sus funciones; la predisposición de los funcionarios directamente involucrados al control interno es positiva, a partir de la identificación del carácter estratégico de la labor fiscalizadora, y la utilización de una estructura organizacional que se adapta medianamente a su operatividad, en tanto las funciones y responsabilidades dentro del subproceso están definidas. En resumen, el ambiente de control de este subproceso es satisfactorio; en cuanto a la evaluación de

riesgos, no se han identificado los riesgos que afectan la labor de Fiscalización. En tal sentido no se han definido respuestas a estos factores negativos.

Finalmente, a pesar de no haberse implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de Fiscalización, no generarse información de calidad acerca del mismo, y, contar con una comunicación interna deficiente; la comunicación de sus resultados hacia el exterior es medianamente satisfactoria, asimismo se aplica una supervisión que débilmente asegura que las tareas involucradas en la labor fiscalizadora, coadyuvan a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.

4.1.4.5. Notificación

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	2.73	Deficiente
Evaluación de Riesgos	1.50	Inadecuado
Actividades de Control Gerencial	2.64	Deficiente
Información y Comunicación	2.74	Deficiente
Supervisión	2.76	Deficiente
Promedio	2.47	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
En este subproceso de notificación no se tiene una percepción clara de la importancia de la implementación del control interno en una entidad pública. En tal sentido, no se verifica que la alta dirección haya promovido una filosofía de control interno, ni el cultivo de valores ética, como herramientas fundamentales de la gestión pública	La alta dirección y los funcionarios directamente involucrados en la labor de Notificación, consideran que ésta se sustenta en el manejo técnico del proceso recaudador, no así en la aplicación de controles internos. Se considera suficiente los controles implementados bajo un enfoque funcional	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso conocen ampliamente el efecto estratégico de la labor de fiscalización en relación a los resultados finales del proceso recaudatorio. Asimismo las responsabilidades existentes al interior de este subproceso se encuentran definidas, Estos factores pueden ser utilizados para reorientar la tarea de Fiscalización a un enfoque de gestión por proceso con un ambiente de control fortalecido
La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable a Notificación, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho subproceso.	La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar su función de Notificación.	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función de Notificación, facilita la aplicación de un modelo de administración de riesgos que permita hacer frente a los factores negativos que podrían afectar dicha

		función.
Los controles aplicados en el subproceso de Notificación, no constituyen respuestas a riesgos que podrían afectar a dicho subproceso, dado que tales riesgos no han sido identificados. En tal sentido los controles operativos existentes, además de estar definidos bajo un enfoque funcional, no son eficaces en logro de los objetivos del control interno	Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de Notificación, no consideran prioritario la aplicación de controles en dicha labor, en tanto no se han identificado los riesgos que la podrían afectar	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la función de Notificación facilita la aplicación de controles internos orientados al proceso de recaudación en su conjunto.
Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no se ajustan a la operatividad del subproceso de notificación, lo cual limita la implementación de un Sistema de Control Interno	Los sistemas de información y comunicación aplicados a la labor de Notificación, operan bajo un enfoque funcional, perdiéndose de vista las necesidades de información del proceso recaudador en su conjunto, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Los sistemas de información y comunicación han sido diseñados teniendo en cuenta las peculiaridades de la función de Notificación relacionada al impuesto predial, lo que posibilita ampliamente su reorientación a un enfoque a procesos con controles eficaces.
La supervisión al funcionamiento del control operativo en este subproceso es deficiente. Ello constituye una limitación para la implementación de un Sistema de Control Interno, en la medida que esta supervisión debe asegurar la efectividad de los controles implementados.	La supervisión aplicada por los responsables de este subproceso, se orienta a verificar el cumplimiento de la función encomendada, no así los resultados de la labor de notificación, en relación al proceso recaudador en su conjunto.	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso conocen las especificaciones técnicas de la labor de notificación, por lo tanto pueden aplicar este conocimiento en la definición de un esquema de supervisión orientado al proceso.

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en el subproceso Notificación es deficiente (Puntaje 2.47 sobre un puntaje máximo de 5), Este puntaje expresa, en primer término, que en este subproceso las condiciones para implementar un Sistema de Control Interno son negativas, dado que, a pesar de conocerse el efecto de la labor de notificación en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, y haberse definido las responsabilidades dentro de esta labor; no se cuenta con una filosofía de la alta dirección en relación al control interno, no se ha promovido la práctica de valores éticos pertinentes a la labor de notificación, y la administración de personal de la entidad no ha proporcionada los recursos humanos competentes para el desarrollo de la labor encomendada. En resumen, el ambiente de control en este subproceso es deficiente (2.73 de puntaje).

En cuanto a la evaluación de riesgos, puede resaltarse en este subproceso que los funcionarios involucrados revelan un desconocimiento absoluto de esta herramienta de gestión, lo cual no solo implica que no se han identificado los riesgos que afectan la

labor de Notificación y no se han definido respuestas a estos; sino además complica la labor de capacitación a desarrollarse como parte de la implementación del Sistema de Control Interno aplicado al proceso recaudador.

Finalmente, no se han implementado controles efectivos en este subproceso de Notificación, no se genera información de calidad acerca del mismo, no se cuenta con una comunicación interna y externa deficiente; y la supervisión aplicada no asegura que las tareas involucradas en la labor de Notificación coadyuven a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.

La calificación negativa encontrada en todos los componentes de control en el subproceso de Notificación, genera que este subproceso constituya un punto de atención especial al momento de diseñar la propuesta de Sistema de Control Interno para el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

4.1.4.6. Gestión de Cobranza

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	3.49	Satisfactorio
Evaluación de Riesgos	2.13	Deficiente
Actividades de Control Gerencial	2.88	Deficiente
Información y Comunicación	3.17	Satisfactorio
Supervisión	3.13	Satisfactorio
Promedio	2.96	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
En este subproceso de Gestión de Cobranza existe una percepción más o menos clara del control interno en una entidad pública. Sin embargo, la administración de recursos humanos no atiende las necesidades operativas de la gestión de cobranza	La alta dirección no proporciona los recursos humanos solicitados por las áreas operativas, por las limitaciones presupuestales existentes para llevar a cabo contrataciones de personal dado su alto costo. Las contrataciones CAS son más accesibles, sin embargo su alto índice de rotación limita su capacitación en actividades permanentes	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso conocen ampliamente el efecto estratégico de la Gestión de Cobranza en relación a los resultados finales del proceso recaudatorio. Ello puede ser utilizado para reorientar la Gestión de Cobranza a un enfoque de gestión por proceso con un ambiente de control fortalecido
La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable a la Gestión de Cobranza, representa un factor limitante para la implementación	La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar su	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la Gestión de Cobranza, facilita la aplicación de un modelo de administración

de un Sistema de Control Interno en dicho subproceso.	Gestión de Cobranza.	de riesgos que permita hacer frente a los factores negativos que podrían afectar dicha función.
Los controles aplicados en el subproceso de Gestión de Cobranza no constituyen respuestas a riesgos que podrían afectar a dicho subproceso, dado que tales riesgos no han sido identificados. En tal sentido los controles operativos existentes, además de estar definidos bajo un enfoque funcional, no son eficaces en logro de los objetivos del control interno.	Los ejecutivos y personal involucrado en la Gestión de Cobranza no consideran prioritario la aplicación de controles en dicha labor, en tanto no se han identificado los riesgos que la podrían afectar	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la Gestión de Cobranza facilita la aplicación de controles internos orientados al proceso de recaudación en su conjunto.
Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad se ajustan medianamente a la operatividad del subproceso de Gestión de Cobranza. El sistema de información de la entidad no facilita el desarrollo de nuevas aplicaciones acorde a la operatividad del subproceso.	La capacidad operativa de La Gerencia de Informática no alcanza a cubrir los requerimientos de desarrollo de nuevas aplicaciones presentadas por las aéreas operativas. Se prioriza la atención de la operatividad diaria del sistema informático.	El sistema de información de la entidad ha sido diseñado teniendo en cuenta las peculiaridades de la Gestión de Cobranza relacionada al impuesto predial, lo que posibilita ampliamente la implementación de nuevas funcionalidades requeridas por los usuarios.
La supervisión al funcionamiento del control operativo en este subproceso es incipiente. Ello constituye una limitación para la implementación de un Sistema de Control Interno, en la medida que esta supervisión debe asegurar la efectividad de los controles implementados.	La supervisión aplicada por los responsables de este subproceso, se orienta a verificar el cumplimiento de la función encomendada, no así los resultados de la labor Gestión de Cobranza, en relación al proceso recaudador en su conjunto.	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso conocen las especificaciones técnicas de la Gestión de Cobranza, por lo tanto pueden aplicar este conocimiento en la definición de un esquema de supervisión orientado al proceso.

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en el subproceso Gestión de Cobranza es deficiente (Puntaje 2.96 sobre un puntaje máximo de 5), Este puntaje expresa, en primer término, que en este subproceso las condiciones para implementar un Sistema de Control Interno son en general negativas.

En este subproceso, si bien se entiende que existe una filosofía de la alta dirección en relación al control interno, se ha promovido la práctica de valores éticos pertinentes a la Gestión de Cobranza, se conoce ampliamente el efecto de esta gestión en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, se ha definido una estructura organizacional, así como las responsabilidades inherentes a la labor desarrollada; queda pendiente que la administración de personal de la entidad proporcione recursos humanos competentes para el desarrollo de la cobranza del impuesto predial. En resumen, el ambiente de control en este subproceso es satisfactorio (3.49 de puntaje).

En cuanto a la evaluación de riesgos, en este sub proceso se vuelve a verificar la inexistencia de una cultura de administración de riesgos en la entidad, por ello, no se han identificado los riesgos que afectan la Gestión de Cobranza y no se han definido respuestas a éstos. En cuanto a los controles implementados bajo un enfoque funcional, puede decirse que son deficientes, los sistemas de información y comunicación, así como la supervisión del subproceso son medianamente satisfactorios, lo cual facilita la utilización de estas dos últimas en la implementación del Sistema de Control Interno.

4.1.4.7. Atención de Impugnaciones

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	3.11	Satisfactorio
Evaluación de Riesgos	1.89	Inadecuado
Actividades de Control Gerencial	2.44	Deficiente
Información y Comunicación	2.83	Deficiente
Supervisión	2.80	Deficiente
Promedio	2.61	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
En este subproceso de Atención de Impugnaciones no existe una percepción clara de la alta dirección en relación al control interno. Asimismo no se cuenta con personal competente para el cumplimiento de la labor encomendada. Ello genera debilidad en tanto este subproceso tiene contacto directo con el contribuyente	La alta dirección no ha priorizado el desarrollo de una cultura de control interno aplicable a toda la entidad. No se cuenta con los recursos financieros necesarios para atender los requerimientos de personal presentados por las áreas operativas.	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso han promovido una cultura de valores éticos aplicables a la atención de impugnaciones, conocen ampliamente el efecto estratégico de la Atención de Impugnaciones en relación a los resultados finales del proceso recaudatorio. y cuentan con una estructura organizacional que favorece el desarrollo de la labor encomendada Ello puede ser utilizado para reorientar la Atención de Impugnaciones a un enfoque de gestión por proceso con un ambiente de control fortalecido
La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable a la Atención de Impugnaciones, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho subproceso.	La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar su Atención de Impugnaciones.	Conocimiento cabal y amplia experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la Atención de Impugnaciones, facilita la aplicación de un modelo de administración de riesgos que permita hacer frente a los factores negativos que podrían afectar dicha función.
Los controles aplicados en el	Los ejecutivos y personal	Conocimiento cabal y amplia

subproceso de Atención de Impugnaciones no constituyen respuestas a riesgos que podrían afectar a dicho subproceso, dado que tales riesgos no han sido identificados. En tal sentido los controles operativos existentes, además de estar definidos bajo un enfoque funcional, no son eficaces en logro de los objetivos del control interno.	involucrado en la Atención de Impugnaciones no consideran prioritario la aplicación de controles en dicha labor, en tanto no se han identificado los riesgos que la podrían afectar	experiencia de los funcionarios en el desarrollo de la Atención de Impugnaciones facilita la aplicación de controles internos orientados al proceso de recaudación en su conjunto.
Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no se ajustan a la operatividad del subproceso de Atención de Impugnaciones. El sistema de información de la entidad no facilita el desarrollo de nuevas aplicaciones acorde a la operatividad del subproceso, asimismo no existe un efectivo sistema de comunicación interna	La capacidad operativa de La Gerencia de Informática no alcanza a cubrir los requerimientos de desarrollo de nuevas aplicaciones presentadas por las aéreas operativas. Se prioriza la atención de la operatividad diaria del sistema informático. El sistema de comunicación interna no está normado	El sistema de información de la entidad ha sido diseñado teniendo en cuenta las peculiaridades de la Atención de Impugnaciones relacionada al impuesto predial, lo que posibilita ampliamente la implementación de nuevas funcionalidades requeridas por los usuarios. La alta dirección comprende la necesidad de establecer normas que regulen la comunicación interna.
La supervisión al funcionamiento del control operativo en este subproceso es deficiente. Ello constituye una limitación para la implementación de un Sistema de Control Interno, en la medida que esta supervisión debe asegurar la efectividad de los controles implementados.	La supervisión aplicada por los responsables de este subproceso, se orienta a verificar el cumplimiento de la función encomendada, no así los resultados de la Atención de Impugnaciones, en relación al proceso recaudador en su conjunto.	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso conocen las especificaciones técnicas de la Atención de Impugnaciones, por lo tanto pueden aplicar este conocimiento en la definición de un esquema de supervisión orientado al proceso.

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en el subproceso Atención de Impugnaciones es deficiente (Puntaje 2.61 sobre un puntaje máximo de 5), Este puntaje expresa, en primer término, que en este subproceso las condiciones para implementar un Sistema de Control Interno son en general negativas.

El único componente que puede calificarse como satisfactorio es el ambiente de control (3.11 de puntaje), ello debido a que se ha promovido la práctica de valores éticos pertinentes a la Atención de Impugnaciones, se conoce ampliamente el efecto de esta atención en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, se ha definido una estructura organizacional, así como las responsabilidades inherentes a la labor desarrollada; sin embargo queda pendiente que la alta dirección defina una filosofía clara en relación al control interno y que la administración de personal de la entidad proporcione recursos humanos competentes para el desarrollo de la atención de impugnaciones.

En cuanto a la evaluación de riesgos, en este sub proceso no solo se vuelve a verificar la inexistencia de una cultura de administración de riesgos en la entidad, sino que además se detecta un desconocimiento de los funcionarios involucrados en relación a esta herramienta de gestión. Por ello, no se han identificado los riesgos que afectan la Atención de Impugnaciones y no se han definido respuestas a éstos. Respecto a los controles implementados bajo un enfoque funcional, los sistemas de información y comunicación, así como la supervisión del subproceso puede decirse que son deficientes, lo cual representa puntos de atención para la implementación del Sistema de Control Interno.

4.1.4.8. Recaudación

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	2.83	Deficiente
Evaluación de Riesgos	1.95	Inadecuado
Actividades de Control Gerencial	2.33	Deficiente
Información y Comunicación	2.69	Deficiente
Supervisión	2.74	Deficiente
Promedio	2.51	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
En este subproceso de Recaudación no existe una percepción clara de la alta dirección en relación al control interno. Ello genera debilidad en tanto este subproceso está directamente relacionado con la captación de los fondos que abona el contribuyente por impuesto predial.	La alta dirección no ha priorizado el desarrollo de una cultura de control interno aplicable a toda la entidad. Los funcionarios involucrados no asocian claramente los resultados de la recaudación con el logro de los objetivos estratégicos de la entidad. No se cuenta con los recursos financieros necesarios para atender los requerimientos de personal presentados por las aéreas operativas.	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso han promovido una cultura de valores éticos aplicables a la Recaudación, las autoridades y responsabilidades dentro del subproceso están bien definidas Ello puede ser utilizado para reorientar la labor de Recaudación a un enfoque de gestión por proceso con un ambiente de control fortalecido
La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable a la Recaudación, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en	La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar su Recaudación.	La entidad cuenta con los recursos suficientes para la contratación de especialistas que efectúen el análisis de riesgos a los que esta afecto el proceso recaudador, así como

dicho subproceso.		para capacitar a sus funcionarios en el manejo de esta herramienta de gestión.
Los controles aplicados en el subproceso de Recaudación no constituyen respuestas a riesgos que podrían afectar a dicho subproceso, dado que tales riesgos no han sido identificados. En tal sentido los controles operativos existentes, además de estar definidos bajo un enfoque funcional, no son eficaces en el logro de los objetivos del control interno.	Los ejecutivos y personal involucrado en la labor de Recaudación no consideran prioritario la aplicación de controles en dicha labor, en tanto no se han identificado los riesgos que la podrían afectar	Los funcionarios de la alta dirección están conscientes de la importancia de implementar controles que hagan frente a los riesgos que podrían afectar el subproceso de recaudación.
Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no se ajustan a la operatividad del subproceso de Recaudación. El sistema de información de la entidad no facilita el desarrollo de nuevas aplicaciones acorde a la operatividad del subproceso, asimismo no existe un efectivo sistema de comunicación interna	La capacidad operativa de La Gerencia de Informática no alcanza a cubrir los requerimientos de desarrollo de nuevas aplicaciones presentadas por las aéreas operativas. Se prioriza la atención de la operatividad diaria del sistema informático. El sistema de comunicación interna no está normado	El sistema de información de la entidad ha sido diseñado teniendo en cuenta las peculiaridades de la Recaudación relacionada al impuesto predial, lo que posibilita ampliamente la implementación de nuevas funcionalidades requeridas por los usuarios. La alta dirección comprende la necesidad de establecer normas que regulen la comunicación interna.
La supervisión al funcionamiento del control operativo en este subproceso es deficiente. Ello constituye una debilidad en tanto en este proceso se da la captación directa de los fondos que abona el contribuyente por sus obligaciones relacionadas al impuesto predial.	La supervisión aplicada por los responsables de este subproceso, se orienta a verificar el cumplimiento de la función encomendada, no así los resultados de la Recaudación en relación al proceso recaudador en su conjunto.	Los funcionarios y servidores involucrados en este subproceso conocen las especificaciones técnicas de la Recaudación por lo tanto pueden aplicar este conocimiento en la definición de un esquema de supervisión orientado al proceso.

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en el subproceso de Recaudación es deficiente (Puntaje 2.51 sobre un puntaje máximo de 5), Este puntaje expresa, en primer término, que en este subproceso las condiciones para implementar un Sistema de Control Interno son en general negativas.

En este subproceso, si bien se ha promovido una cultura de valores éticos aplicables a la Recaudación, y las autoridades y responsabilidades dentro del subproceso están bien definidas; queda pendiente que la alta dirección defina una cultura de control interno aplicable a toda la entidad, que los funcionarios involucrados en la recaudación entiendan y difundan el carácter estratégico de su labor recaudadora, y que la entidad atienda los requerimientos de personal presentados para optimizar dicha labor. En resumen, el ambiente de control en este subproceso es deficiente (2.83 de puntaje).

En cuanto a la evaluación de riesgos, en este sub proceso no solo se vuelve a verificar la inexistencia de una cultura de administración de riesgos en la entidad, sino que además se detecta un desconocimiento de los funcionarios involucrados en relación a esta herramienta de gestión. Por ello, no se han identificado los riesgos que afectan la Recaudación y no se han definido respuestas a éstos. Respecto a los controles implementados bajo un enfoque funcional, los sistemas de información y comunicación, así como la supervisión del subproceso puede decirse que son deficientes.

Estas calificaciones negativas observadas en el subproceso de Recaudación, determinan que este subproceso constituya un punto de atención a tener en cuenta en la implementación del Sistema de Control Interno, dado su carácter estratégico, en tanto a través de este se genera el resultado final del proceso de gestión recaudadora, vale decir la captación de los fondos que abonan los contribuyentes por sus obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.

4.1.4.9. Control y Evaluación del Proceso

Componente	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	2.81	Deficiente
Evaluación de Riesgos	1.80	Inadecuado
Actividades de Control Gerencial	2.43	Deficiente
Información y Comunicación	2.71	Deficiente
Supervisión	2.84	Deficiente
Promedio	2.52	Deficiente

Debilidades, Fortalezas y Causas

Debilidad	Causa	Fortaleza
La alta dirección del SAT, no se ha concientizado del valor agregado que genera implementar un Sistema de Control Interno como medio efectivo para lograr los objetivos institucionales. Por ello, El Control y Evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, no recoge un deslinde claro del nivel estratégico respecto al control interno, no cuenta con una administración de personal ad-hoc para lograr su labor de Control y Evaluación, y no	La alta dirección de la entidad no prioriza la aplicación de conceptos de control interno en el subproceso de Control y Evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, en tanto este subproceso no se encuentra formalizado. Solo se aplican controles por áreas funcionales que apuntan a determinar los resultados de cada área en particular, no así los resultados del subproceso de evaluación y control en su conjunto.	La alta dirección entiende la importancia de las labores de retroalimentación de procesos como herramienta para mejorar la calidad de sus servicios y esta predispuesta a su aplicación. Ello facilita la implementación de controles internos en el subproceso de Control y Evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial

promueve la observancia de valores éticos que sustente tanto el proceso de Control y Evaluación como el proceso de recaudación propiamente dicho.		
La inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable al Control y Evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho proceso.	La alta dirección de la entidad no considera prioritaria la aplicación de conceptos de administración de riesgos como medio para optimizar la evaluación y control del proceso recaudador.	La entidad cuenta con los recursos suficientes para la contratación de especialistas que efectúen el análisis de riesgos a los que esta afecto el subproceso de evaluación y control, así como para capacitar a sus funcionarios en el manejo de esta herramienta de gestión.
El subproceso analizado, efectuado por los ejecutivos de las áreas involucradas en la recaudación del impuesto predial no cuentan con mecanismos de control que aseguren que el Control y Evaluación del Proceso recaudador genere las retroalimentaciones suficientes para el mejoramiento continuo de los resultados de dicho proceso.	Los ejecutivos involucrados en la labor de Evaluación y Control del proceso recaudador no consideran prioritario la aplicación de controles en dicha labor, en tanto no se han identificado los riesgos que la podrían afectar	Los funcionarios de la alta dirección están conscientes de la importancia de implementar controles que hagan frente a los riesgos que podrían afectar la labor de Evaluación y Control del proceso recaudador
Los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no facilitan el subproceso de Control y Evaluación del Proceso analizado, en tanto no generan información confiable, transparente, eficiente y pertinente para la labor desarrollada.	La alta dirección no ha definido sus necesidades de información y comunicación a efectos de desarrollar eficientemente su labor de Evaluación y Control del proceso recaudador. La Gerencia de informática no cuenta con capacidad operativa para el desarrollo de nuevas aplicaciones requeridas por los usuarios	El sistema de información de la entidad ha sido diseñado teniendo en cuenta las peculiaridades de la función recaudadora, lo que posibilita la implementación de funcionalidades que permitan a la alta dirección con información pertinente para desarrollar su labor de evaluación y control del proceso recaudador
La supervisión dentro del proceso analizado es débil lo cual no permite un seguimiento efectivo de los resultados en la recaudación del impuesto predial	La supervisión de este subproceso se ejecuta individualmente por área funcional, no se tiene mecanismos de supervisión para el subproceso de evaluación y control en su conjunto.	La alta dirección tiene internalizada la necesidad de implementar mecanismos de supervisión que permita retroalimentar el proceso recaudador del impuesto predial, como un medio para mejorar la calidad del servicio prestado al contribuyente.

Análisis del Subproceso

El control interno que actualmente opera en la Evaluación y Control del proceso de recaudación del impuesto predial es deficiente (Puntaje 2.46 sobre un puntaje máximo de 5), Este puntaje refleja la informalidad en la que se ejecuta la labor Evaluación y Control, en tanto no se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de la entidad, opera bajo una estructura organizacional que no favorece la definición de responsabilidades en la labor evaluadora, y no recoge un deslinde claro de la alta

dirección en relación al control interno. En resumen el ambiente de control en que se evalúa proceso recaudador es negativo.

Aunado a ello, no se han identificado los riesgos que afectan la labor evaluadora, en relación a la prevención de todos los factores que podrían afectar la retroalimentación del proceso recaudador. En tal sentido no se han definido respuestas a estos factores negativos.

Finalmente, no se han implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de evaluación, no se genera información de calidad del mismo, ni se comunica eficientemente las retroalimentaciones a implementarse como resultado del proceso de evaluación. Como corolario, la supervisión actual al sub proceso, no asegura que las retroalimentaciones a implementarse coadyuven efectivamente a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.

4.2. Propuesta del Sistema de Control Interno para el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial

4.2.1. Ambiente de Control

4.2.1.1. Aplicado al Proceso

4.2.1.1.1. Filosofía de la Dirección

El proceso de gestión recaudadora de impuesto predial ejecutado por el SAT, constituye una de las actividades más importantes dentro de la función recaudadora encargada por la Municipalidad Metropolitana de Lima. Por ello, la alta dirección del SAT considera que la aplicación del presente Sistema de Control Interno constituye una herramienta eficaz para coadyuvar al logro de los objetivos de la institución.

Controlar el proceso recaudador no constituye una labor adicional a ejecutar, sino más bien una labor intrínseca al proceso recaudador propiamente dicho. Ello debe ser entendido e internalizado por cada uno de los miembros del SAT que intervienen en el proceso. La Jefatura del SAT hace un llamado al cumplimiento cabal de cada una de las normas contenidas en el presente manual. Para tal efecto, a partir de su implementación se aplicara las disposiciones siguientes:

- El funcionamiento del Sistema de Control Interno aplicado al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial es prioritario para la gestión de la entidad. El incumplimiento de sus normas constituye FALTA GRAVE de acuerdo al régimen laboral de la institución.
- Instáurese a partir de la fecha, los Diálogos sobre Control Interno, que sostendrá semanalmente la alta dirección con cada una de las áreas que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. La asistencia a estos diálogos es obligatoria bajo responsabilidad, salvo causa justificada ante el Titular.
- Actívese el correo electrónico controlinterno@sat.gob.pe como el buzón electrónico para recibir las sugerencias del personal con respecto al funcionamiento y mejoras del Sistema de Control Interno. Los aportes y sugerencias que ameriten su implementación, serán reconocidos con Memorándum de Felicitación emitido por el titular de la entidad, con copia a su legajo personal y publicado en modulo que para los efectos se implementará en la intranet del SAT. Asimismo los colaboradores que generen sugerencias gozaran de prioridad en los procesos de capacitación que lleve a cabo la entidad.
- La alta dirección entiende que el desarrollo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial está sujeto únicamente a las normas legales y administrativas que lo regulan. En tal sentido, cualquier conducta que incumpla tales normas constituirá FALTA GRAVE sancionable de acuerdo al reglamento interno del SAT. Todos los contribuyentes del impuesto predial son iguales ante la ley, por lo tanto merecen el mismo trato preferencial de la entidad.
- La alta dirección considera prioritario el cumplimiento de los objetivos definidos para el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. Por ello, cualquier desviación detectada con respecto al cumplimiento de tales objetivos generara el análisis correspondiente, así como la toma de decisiones pertinentes para superar las causas de la desviación. Tales decisiones deberán documentarse con actas.
- Constitúyase el Fondo para la Implementación de Sistema del Control Interno (FISCI) en el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, como fondo que servirá para financiar las actividades que tengan que desarrollarse como resultado de la puesta en vigencia del presente manual.
- Declárese prioritario la implementación de las recomendaciones del Órgano de Control Institucional, en tal sentido, encárguese a los gerentes centrales la formulación de un informe sobre el estado de las recomendaciones pendientes de

implementación, estableciendo plazos y responsabilidades para que éstas se ejecuten. Oficiase al OCI para que oriente el proceso de implementación de sus recomendaciones.

4.2.1.1.2. Integridad y valores éticos

La Jefatura del SAT hace un llamado a todos los colaboradores que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, a reflexionar y actuar permanentemente observando los valores de equidad y confianza consagrados en el Plan Estratégico Institucional de acuerdo a lo siguiente:

- Por la equidad todos los contribuyentes del impuesto predial merecen nuestro respeto y atención preferencial.
- La confianza constituye la capacidad de generar en el contribuyente una actitud positiva frente al servicio ofrecido por la entidad. Actitud que coadyuvará en un cumplimiento oportuno de sus obligaciones relacionadas con el impuesto predial.
- Declárese prioritario el conocimiento de la Ley del código de ética de la función pública, por todos los colaboradores de la entidad. Instaurase el Concurso Anual La Ética en la función recaudadora del SAT, por el cual se premiara al mejor ensayo sobre ética pública presentado por los colaboradores del SAT.
- Constitúyase un Comité integrada por los Gerentes Centrales, el Secretario General, el Defensor del Contribuyente y tres representantes de los colaboradores, que tendrán como tarea formular el proyecto de Código de Ética del SAT en un plazo de sesenta días, de acuerdo a las peculiaridades de la función recaudadora del SAT, el mismo que será aprobado mediante Resolución Jefatura.
- Encárguese a la Secretaria General la difusión efectiva del código de ética del SAT a formularse de acuerdo al punto anterior, debiendo asegurarse que todos los colaboradores del SAT interioricen las normas contenidas en dicho código.
- Declárese como FALTA GRAVE los incumplimientos al Código de Ética a la Función Pública y al Código de Ética de la entidad. Dispóngase que la Gerencia de Sistemas difunda tales incumplimientos a través de la intranet de la entidad.
- El nivel Gerencial de la entidad promoverá en todo momento la observancia de una cultura ética intachable, La inobservancia de la presente disposición generará automáticamente la pérdida de la confianza de la alta dirección.

- Todo incumplimiento de las normas internas y externas a las que está sujeto el personal del SAT, serán sancionados administrativamente conforme a Ley, sin perjuicio de las acciones civiles y/o penales a que hubiera lugar.

4.2.1.1.3. Administración estratégica

La Alta Dirección entiende que el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial constituye un medio a través del cual el SAT cumple sus objetivos estratégicos. En tal sentido, considera prioritario que todos los colaboradores involucrados en este proceso entiendan y hagan suyo lo siguiente:

- A través de la recaudación del impuesto predial, el SAT cumple su misión de "Generar confianza al ciudadano proporcionando alternativas innovadoras que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones", con miras a alcanzar su visión de "Que cada ciudadano cumpla voluntariamente sus obligaciones con la Municipalidad Metropolitana de Lima".
- El desarrollo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial constituye un medio para que la entidad alcance sus objetivos estratégicos en relación a: Incrementar el nivel de satisfacción del ciudadano, incrementar el pago voluntario del contribuyente y mejorar el clima laboral.
- Establézcase que los subprocesos, actividades y tareas que conforman el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, sean efectuadas dentro del contexto de lo previsto en el Plan Operativo Institucional. En caso de ser necesario ejecutar actividades no previstas o cancelar actividades programadas, debe procederse a la modificación del Plan como paso previo imprescindible a la ejecución de la actividad no programada, bajo responsabilidad del Jefe del área que la ejecuta.
- Encárguese a la Gerencia Central Normativa la formulación de un manual para la elaboración, conservación y actualización del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional y Plan de Contingencia en un plazo de 60 días, a fin de aprobarse por Resolución Jefatura, el cumplimiento de dicho manual será obligatorio bajo responsabilidad.
- El manual indicado en el punto anterior, necesariamente incluirá al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, en lo que le sea aplicable, a fin de permitir su posterior evaluación tanto a nivel estratégico, operativo y de contingencia.

- Dispóngase la evaluación mensual de los resultados obtenidos a través de cada uno de los subprocesos que conforman el proceso de la gestión recaudadora del impuesto predial, en relación a lo estipulado en el Plan Operativo Institucional. Tal evaluación será remitida al Titular de la entidad incluyendo las acciones tomadas como resultados de las desviaciones detectadas.
- Constitúyase un Comité encargado del análisis anual de la situación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. Este comité deberá estar conformado por el responsable del proceso general y de cada subproceso que lo conforma. El resultado del análisis debe ser elevado a la Jefatura del SAT en la segunda quincena del mes de enero de cada año.

4.2.1.1.4. Estructura organizacional

La Alta Dirección entiende que, para lograr que el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial coadyuve efectivamente a la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad, es necesario dotar a este proceso de una estructura organizacional que se adapte a sus características operativas. Para ello se dispone:

- Encárguese a la Gerencia Central Normativa la inclusión de las funciones, líneas de autoridad, responsabilidades y competencias relacionadas con el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, en el Reglamento de Organización y Funciones y en el Manual de Organización y Funciones de la entidad, en cuanto sea aplicable, en un plazo de 30 días para su aprobación. Estos documentos de gestión serán publicados en la Intranet del SAT para conocimiento general de los colaboradores.
- Dentro de esa inclusión deberá considerarse necesariamente las funciones y responsabilidades, así como los perfiles y descripciones de cargos, relacionados con los funcionarios responsables del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, y de cada uno de los subprocesos que lo conforman.
- Encárguese a la Gerencia Central Normativa, la inclusión de los cargos del personal que labora en el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, en el Cuadro de Asignación de Personal de la entidad, en la medida que no estén incluidos en la actualidad. Esta inclusión deberá efectuarse dentro de un plazo de 30 días.

- Establézcase como prioritario el financiamiento en el Presupuesto Anual de Personal, los cargos relacionados con el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Establézcase como procedimiento rutinario la entrega formal del Reglamento de Organización y Funciones y Manual de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal a todo trabajador que ingresa al SAT, en lo que corresponda a la función que habrá de desempeñar.
- Instáurese el Taller anual de Internalización de las Funciones y Responsabilidades del Personal del SAT, como evento a través del cual la entidad se asegura que todo el personal conozca y entienda la función que cumple dentro de los procesos desarrollados por la entidad para el cumplimiento de sus objetivos.
- Encárguese a la Gerencia Central Normativa en coordinación con la Gerencia Central de Operaciones la formulación de un Manual Operativo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en un plazo de sesenta días, el mismo que deberá ser implementado en los 30 días posteriores a su aprobación.

4.2.1.1.5. Administración de Recursos Humanos

A consideración de la alta dirección, el recurso humano constituye el FACTOR FUNDAMENTAL para que el desarrollo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial coadyuve efectivamente al logro de los objetivos estratégicos de la entidad, por lo tanto se hace necesario implementar las medidas siguientes:

- Encárguese a la Gerencia de Recursos Humanos, en un plazo de sesenta días, la formulación e implementación de un Manual de Selección, Inducción, Formación, Capacitación Compensación, Bienestar Social y Evaluación del personal necesario para el desarrollo eficiente de la función recaudadora que tiene a su cargo el SAT.
- Las normas relacionadas con la inducción del personal que ingresa a laborar en el SAT, incluirá necesariamente contenidos referidos a la descripción explícita del cargo a desempeñar así como a la observancia de los principios éticos aplicables al ejercicio de la función pública, en general, y de la función recaudadora del SAT, en particular. Para efectos de la inducción referida a las características específicas del cargo a desempeñar, la gerencia de Recursos humanos coordinara con cada área el contenido la misma.

- Declárese como prioritaria, la atención de los requerimientos de personal que formulen las áreas involucradas en el proceso de gestión recaudadora, previo sustento técnico del requerimiento y, dentro de lo estipulado en el Cuadro de Asignación de Personal de la entidad.
- Encárguese a la Gerencia de Recursos Humanos, en un plazo de treinta días, la formulación e implementación de un Plan Anual de Capacitación, en estricta coordinación con las áreas que serán capacitadas.
- Encárguese a la Gerencia de Recursos Humanos, en un plazo de noventa días, la formulación de un Estudio sobre la razonabilidad de las Remuneraciones del Personal SAT, el mismo que contendrá recomendaciones que propendan a que exista una relación directa entre las remuneraciones asignadas a cada cargo y sus respectivas funciones y responsabilidades.

4.2.1.1.6. Competencia profesional

La Alta Dirección considerando que para dotar al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial de recursos humanos adecuados para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad es muy importante definir las competencias profesionales, por cada cargo involucrado en el mismo, dispone:

- Encárguese a la Gerencia de organización y racionalización en coordinación con cada área administrativo y operativa de la entidad, la actualización de las competencias profesionales definidas para cada cargo contenido en el Manual de organización y funciones a fin de asegurar la idoneidad del personal que accede a cada cargo (plazo: 30 días).
- Establézcase la ejecución de un programa de verificación de competencias profesionales de personal que labora en el proceso de recaudación del impuesto predial a partir de la actualización a efectuarse según el punto anterior, proponiéndose las necesidades de rotación y/o reasignación de funciones a que hubiera lugar.
- Encargar a la Gerencia de Informática el desarrollo de un programa amigable y didáctico de difusión paulatina y permanente vía correo electrónico de la importancia del control interno en la gestión de la entidad, a partir de la información proporcionada por la secretaria general.

4.2.1.1.7. Asignación de autoridad y responsabilidad

La Alta Dirección considerando que para lograr que el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial logre los objetivos estratégicos de la entidad es muy importante delimitar claramente las asignaciones de autoridad y responsabilidad que se den al interior de dicho proceso, dispone:

- Encárguese a la Gerencia de organización y racionalización la revisión anual de las líneas de autoridad y responsabilidad contenidas en el ROF y MOF de la entidad en relación al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Encárguese a la Gerencia de recursos Humanos implementar un sistema de evaluación periódica de conocimiento de las líneas de autoridad y responsabilidad del personal involucrado en el proceso (plazo 60 días).

4.2.1.1.8. Órgano de Control Institucional.

La Alta Dirección considera que la evaluación objetiva y periódica del Sistema de Control Interno implementado constituye un mecanismo eficaz para generar las retroalimentaciones pertinentes del mejoramiento continuo del mismo. En esa perspectiva el OCI de la entidad constituye la unidad competente para llevar a cabo dicha evaluación no solo por su independencia sino también por su cercanía al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. Por tal motivo se ha dispuesto:

- Oficiarse a la OCI para que incluya dentro de sus acciones o actividades de control una evaluación semestral del Sistema de Control Interno implementado durante los dos primeros años, y una evaluación anual a partir del tercer año.
- Priorizar la atención de los requerimientos presentados por el OCI para el cumplimiento de su labor de control al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

4.2.1.2. Aplicación por subprocesos

4.2.1.2.1. Regulación del Proceso

Considerando que este sub proceso da inicio al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, definiendo las normas que serán aplicables a este durante el ejercicio económico planificado, es necesario asegurar un ambiente de control positivo para la labor de planificación ejecutada a través de las normas específicas siguientes:

Filosofía de la Dirección

La planificación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial deberá efectuarse, procurando se logre los objetivos del control interno que son: eficiencia y calidad del servicio, protección de los recursos, cumplimiento de normatividad, y, confiabilidad de la información.

Integridad y valores éticos

La planificación del proceso debe prever mecanismos para difundir los valores de equidad y confianza como sustento para el logro de una recaudación eficiente.

Administración Estratégica

La planificación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial debe ejecutarse, considerando que este es un medio para alcanzar los objetivos estratégicos de: Incrementar el nivel de satisfacción del ciudadano, incrementar el pago voluntario del contribuyente y mejorar el clima laboral.

Estructura Organizacional

La responsabilidad de regulación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial debe estar contenida en los documentos de gestión administrativa de la entidad (MOF, ROF, CAP), a fin de asegurar que los responsables de su ejecución la cumplan estrictamente.

Administración de Recursos Humanos

El equipo gerencial responsable de las regulaciones del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, establecerá sus necesidades de asesoramiento, a fin de contar con el personal ad hoc para la ejecución de una planificación eficiente.

Competencia Profesional

Encargase a la gerencia de recursos humanos de la evaluación de competencias del equipo gerencial responsable de la regulación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, a fin de efectuar los ajustes pertinentes para contar con personal idóneo para la labor encomendada.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Precísese que la evaluación de las líneas de autoridad y responsabilidad en relación al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, encargada a la gerencia de recursos humanos, otorgara especial énfasis en la definición de las líneas de autoridad y responsabilidad involucradas en el sub proceso de regulación analizado.

Órgano de Control Institucional

Precísese en la solicitud del Sistema de Control Interno implementado requerido al OCI, incidir en la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la regulación del proceso recaudador, con relación a los resultados finales obtenidos. El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el componente de ambiente de control del subproceso de Regulación del Proceso es de 30 días.

4.2.1.2.2. Orientación al Contribuyente

Dado que este sub proceso representa la imagen inicial del contribuyente frente a la entidad, serán aplicables a las normas siguientes:

Filosofía de la Dirección

La ejecución del sub proceso de orientación al contribuyente debe poner énfasis en la eficiencia y calidad del servicio orientador, como medio para generar en el contribuyente una actitud positiva frente al cumplimiento de sus obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.

Integridad y valores éticos

La ejecución del sub proceso de orientación al contribuyente debe enfocarse en todo momento a lograr la confianza de la ciudadanía, como medio para fortalecer la imagen positiva que tiene la entidad.

Administración Estratégica

Fortalecer en los colaboradores que intervienen en el sub proceso de orientación al contribuyente, el carácter estratégico de la labor de orientación, dado que una orientación eficiente no solo fortalece la imagen de la entidad sino también incide en un

cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.

Estructura Organizacional

Precísese que la actualización de los documentos de gestión administrativa (MOF, ROF, CAP) debe considerar en forma prioritaria las funciones relacionadas al sub proceso de orientación al contribuyente del impuesto predial. Dichas funciones deben ser difundidas al personal involucrado, asegurando el conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Administración de Recursos Humanos

Dispóngase que el proceso de inducción para el personal que labore en el sub proceso de orientación al contribuyente del impuesto predial, contenga necesariamente la difusión de la experiencia acumulada en la labor de orientación, a fin de que el personal incorporado mantenga la calidad del servicio.

Competencia Profesional

Priorícese el desarrollo de un programa de capacitación exclusivo para el personal que interviene en sub proceso de orientación al contribuyente del impuesto predial, a fin de fortalecer sus competencias profesionales, en general y en temas de control interno en particular, a fin de mejorar la atención que se brinda al contribuyente del impuesto predial.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Fortalecer las líneas de autoridad y responsabilidad que existen dentro del sub proceso de orientación al contribuyente del impuesto predial, poniendo énfasis en la contribución de este sub proceso al logro de los objetivos finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Órgano de Control Institucional

Precísese que la evaluación del control interno que ejecuta el OCI en relación al sub proceso de orientación al contribuyente del impuesto predial, debe incidir en determinar en qué medida la orientación al contribuyente coadyuva al logro de una recaudación del impuesto predial eficiente. El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el

componente de ambiente de control del subproceso de orientación al contribuyente del impuesto predial es de 30 días.

4.2.1.2.3. Registro y Determinación de Deuda

Dado que este sub proceso se desarrolla la aplicación técnica de la escala de impuesto sobre la base imponible del mismo (valor del auto avalúo acumulado) para efectos de propiciar un ambiente de control adecuado, se aplicara disposiciones siguientes:

Filosofía de la Dirección

La ejecución del sub proceso de Registro y Determinación de deuda debe poner énfasis en el carácter técnico de la labor de cálculo del impuesto predial, carácter técnico que debe garantizar por un lado que el contribuyente pague lo que efectivamente corresponde (calidad del servicio recaudador) y, por otra parte el SAT perciba lo que legalmente le atribuye su facultad recaudadora (protección de los recursos de la entidad).

Integridad y valores éticos

El cálculo técnico de las obligaciones tributarias por concepto del impuesto predial debe ejecutarse sobre la base de una aplicación equitativa de las normas pertinentes, a fin de asegurar a todo contribuyente el mismo trato preferencial de la entidad.

Administración Estratégica

Fortalecer en los colaboradores que intervienen en el sub proceso de Registro y Determinación de deuda, el carácter estratégico de la labor de cálculo del impuesto predial por cobrar, dado que esta labor incide directamente en los montos de la recaudación final por este concepto.

Estructura Organizacional

Precísese que la actualización de los documentos de gestión administrativa (MOF, ROF, CAP) debe considerar en forma prioritaria las funciones relacionadas al sub proceso de Registro y Determinación de deuda. Dichas funciones deben ser difundidas al personal involucrado, asegurando el conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Administración de Recursos Humanos

Dispóngase que el proceso de inducción para el personal que labore en el sub proceso de Registro y Determinación de deuda, contenga necesariamente la difusión de la experiencia acumulada en la labor técnica de aplicación de la escalas del impuesto sobre las respectivas bases imponibles, así como en todas las actividades complementarias a dicha labor técnica.

Competencia Profesional

Encargar a la gerencia de recursos humanos la evaluación y actualización de las capacidades profesiones del personal involucrado en el sub proceso de Registro y Determinación de deuda, a fin de asegurar que dicho personal cuente con la solvencia técnica suficiente para garantizar un cálculo objetivo de los montos a cobras a los contribuyentes.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Fortalecer las líneas de autoridad y responsabilidad que existen dentro del sub proceso de Registro y Determinación de deuda, poniendo énfasis en el carácter estratégico de este sub proceso, para el logro de los objetivos finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Órgano de Control Institucional

Precítese que la evaluación del control interno que ejecuta el OCI en relación al sub proceso de Registro y Determinación de deuda, debe incidir en determinar en qué medida el cálculo de las obligaciones tributarias se ajustan estrictamente a las normas legales que la regulan.

El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el componente de ambiente de control del subproceso de Registro y Determinación de deuda del impuesto predial es de 30 días.

4.2.1.2.4. Fiscalización

Dado que este sub proceso representa la posibilidad de ampliar la base imponible del impuesto predial por la subsanación de posibles errores u omisiones en las declaraciones juradas de los contribuyentes, o por la detección de omisos a la presentación de la declaración jurada; desde el punto de vista del Sistema de Control

Interno, su ejecución debe orientarse a una aplicación equitativa de la normatividad del impuesto predial vigente. Para ello es necesario aplicar las normas siguientes:

Filosofía de la Dirección

La ejecución del sub proceso de Fiscalización debe poner énfasis en la capacidad técnica del SAT para detectar errores u omisiones en las declaraciones juradas de los contribuyentes, a partir de la aplicación equitativa de sus normas.

Integridad y valores éticos

La ejecución del sub proceso de Fiscalización debe enfocarse en todo momento a lograr la confianza de la ciudadanía, como medio para fortalecer la facultad fiscalizadora que tiene la entidad.

Administración Estratégica

Fortalecer en los colaboradores que intervienen en el sub proceso de Fiscalización, el carácter estratégico de la labor de orientación, dado que una fiscalización eficiente no solo permite generar mayores ingresos para la entidad por concepto de recaudación, sino que, a su vez, permite desalentar cualquier intento de omisión o fraude por algunos contribuyentes inescrupulosos.

Estructura Organizacional

Precítese que la actualización de los documentos de gestión administrativa (MOF, RF, CAP) debe considerar las funciones relacionadas al sub proceso de Fiscalización. Dichas funciones deben ser difundidas al personal involucrado, asegurando el conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Administración de Recursos Humanos

Dispóngase que el proceso de inducción para el personal que labore en el sub proceso de Fiscalización, contenga necesariamente la difusión de la experiencia acumulada en dicha labor, a fin que el personal incorporado mantenga la calidad y eficiencia de la labor fiscalizadora.

Competencia Profesional

Priorícese el desarrollo de un programa de capacitación exclusivo para el personal que interviene en sub proceso de Fiscalización, a fin de fortalecer sus competencias profesionales, en general y en temas de control interno en particular, a fin de mejorar la atención que se brinda al contribuyente del impuesto predial.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Fortalecer las líneas de autoridad y responsabilidad que existen dentro del sub proceso de Fiscalización, poniendo énfasis en la contribución de este sub proceso a la generación de una recaudación eficiente.

Órgano de Control Institucional

Precísese que la evaluación del control interno que ejecuta el OCI en relación al sub proceso de Fiscalización, debe incidir en determinar en qué medida la labor fiscalizadora permite mejorar la eficiencia de la recaudación, lograda inicialmente a través del pago voluntario. El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el componente de ambiente de control del subproceso de Fiscalización es de 30 días.

4.2.1.2.5. Notificación

Dado que este sub proceso, al igual que el proceso de registro y determinación de la deuda, tiene a su cargo el cálculo de las obligaciones tributarias como consecuencia de la labor de fiscalización desarrollada, serán aplicables a las normas siguientes:

Filosofía de la Dirección

La ejecución del sub proceso de Notificación debe poner énfasis en el enfoque técnico que debe primar al momento de calcular las obligaciones tributarias de los contribuyentes como consecuencia de sus propios errores u omisiones. Para ello la observancia equitativa de la legislación tributaria, tendrá el doble efecto de generar confianza en el contribuyente y procurar los recursos necesarios para la finalización de las labores de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Integridad y valores éticos

El recalcule técnico de las obligaciones tributarias por concepto del impuesto predial, como consecuencia de las labores de fiscalización, ejecutadas, debe efectuarse sobre

la base de una aplicación equitativa de las normas pertinentes, a fin de asegurar a todo contribuyente el mismo trato preferencial de la entidad.

Administración Estratégica

Fortalecer en los colaboradores que intervienen en el sub proceso de Notificación, el carácter estratégico de la labor de recálculo y notificación de las obligaciones tributarias del impuesto predial, como resultado de la labor fiscalizadora de la entidad.

Estructura Organizacional

Precítese que la actualización de los documentos de gestión administrativa (MOF, RF, CAP) debe considerar en forma prioritaria las funciones relacionadas al sub proceso de Notificación. Dichas funciones deben ser difundidas al personal involucrado, asegurando el conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Administración de Recursos Humanos

Dispóngase que el proceso de inducción para el personal que labore en el sub proceso de Notificación, contenga necesariamente la difusión de la experiencia acumulada en este subproceso, a fin que el personal incorporado mantenga la calidad del servicio.

Competencia Profesional

Priorícese el desarrollo de un programa de capacitación exclusivo para el personal que interviene en sub proceso de Notificación a fin de fortalecer sus competencias profesionales, en general y en temas de control interno en particular, a fin de mejorar la atención que se brinda al contribuyente del impuesto predial.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Fortalecer las líneas de autoridad y responsabilidad que existen dentro del sub proceso de Notificación, poniendo énfasis en la contribución de este sub proceso al logro de los objetivos finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Órgano de Control Institucional

Precítese que la evaluación del control interno que ejecuta el OCI en relación al sub proceso de Notificación, debe incidir en determinar en qué medida el re calculo y notificación de las obligaciones tributarias como resultado de la labor fiscalizadora de la

entidad, permite optimizar la recaudación del impuesto predial. El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el componente de ambiente de control del sub proceso de Notificación es de 30 días.

4.2.1.2.6. Gestión de Cobranza

Dado que este sub proceso comprende las actividades administrativas y operativas que ejecuta la entidad para lograr inducir al contribuyente al cumplimiento de sus obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial, será necesario implementar las medidas siguientes:

Filosofía de la Dirección

La ejecución del sub proceso de Gestión de Cobranza, debe poner énfasis en la búsqueda de la eficacia de la labor de cobranza. Bajo esa óptica, más importante que la ejecución de la actividad de cobranza propiamente dicha, es el resultado cobrado finalmente, tanto en el procedimiento pre coactivo como coactivo.

Integridad y valores éticos

La promoción de los valores de equidad y confianza, en los colaboradores que intervienen en el subproceso de cobranza, permitirá que la labor de cobranza se circunscriba a las facultades otorgadas por la ley tributaria, independientemente de la identidad o cualidad del contribuyente sujeto de cobranza.

Administración Estratégica

Fortalecer en los colaboradores que intervienen en el sub proceso de Gestión de Cobranza, el carácter estratégico de la labor de cobranza del impuesto predial, dado que esta labor incide directamente en los montos de la recaudación final por este concepto.

Estructura Organizacional

Precítese que la actualización de los documentos de gestión administrativa (MOF, ROF, CAP) debe considerar en forma prioritaria las funciones relacionadas al sub proceso de Gestión de Cobranza. Dichas funciones deben ser difundidas al personal involucrado, asegurando el conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Administración de Recursos Humanos

Dispóngase que el proceso de inducción para el personal que labore en el sub proceso de Gestión de Cobranza, contenga necesariamente la difusión de la experiencia acumulada en los mecanismos de cobranza pre coactiva y coactiva que aplica la entidad en el marco de las normas tributarias pertinentes.

Competencia Profesional

Encargar a la Gerencia de Recursos Humanos la evaluación y actualización de las capacidades profesiones del personal involucrado en el sub proceso de Gestión de Cobranza, a fin de asegurar que dicho personal cuente con la solvencia técnica suficiente para garantizar una labor de cobranza eficaz.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Fortalecer las líneas de autoridad y responsabilidad que existen dentro del sub proceso de Gestión de Cobranza, poniendo énfasis en el carácter estratégico de este sub proceso, para el logro de los objetivos finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Órgano de Control Institucional

Precítese que la evaluación del control interno que ejecuta el OCI en relación al sub proceso de Gestión de Cobranza, debe incidir en determinar en qué medida las actividades de cobranza pre coactivo y coactivo que ejecuta la entidad, es eficaz en lograr que los contribuyentes cumplan con el pago de sus obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.

El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el componente de ambiente de control del sub proceso de Gestión de Cobranza es de 30 días.

4.2.1.2.7. Atención de Impugnaciones

Dado que este sub proceso muestra la capacidad de la entidad para entender y tramitar los reclamos que tienen los contribuyentes, en relación a la determinación de sus obligaciones tributarias correspondientes al impuesto predial, se aplicarán las disposiciones siguientes:

Filosofía de la Dirección

La ejecución del sub proceso de Atención de Impugnaciones debe poner énfasis en el respeto a las aseveraciones que puede formular el contribuyente, en relación a los actos administrativos de la entidad, respeto que implicará que las acciones que se tomen para lograr el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, se circunscriban estrictamente a lo establecido por el marco normativo aplicable.

Integridad y valores éticos

La atención objetiva de las impugnaciones presentadas por los contribuyentes debe ser el medio de mayor eficacia para gozar de su confianza.

Administración Estratégica

Fortalecer en los colaboradores que intervienen en el sub proceso de Impugnaciones, el carácter estratégico de la labor de atención y solución de los reclamos presentados por los contribuyentes, dado que esta labor incide directamente en la imagen que tiene la ciudadanía con respecto a la entidad en su conjunto.

Estructura Organizacional

Precítese que la actualización de los documentos de gestión administrativa (MOF, ROF, CAP) debe considerar en forma prioritaria las funciones relacionadas al sub proceso de Impugnaciones. Dichas funciones deben ser difundidas al personal involucrado, asegurando el conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Administración de Recursos Humanos

Dispóngase que el proceso de inducción para el personal que labore en el sub proceso de Impugnaciones, contenga necesariamente la difusión de la experiencia acumulada en la labor técnica de atención y solución de los reclamos presentados por los contribuyentes, así como en todas las actividades complementarias a dicha labor técnica.

Competencia Profesional

Encargar a la gerencia de recursos humanos la evaluación y actualización de las capacidades profesionales del personal involucrado en el sub proceso de Impugnaciones, a fin de asegurar que dicho personal cuente con la solvencia técnica suficiente para

garantizar una atención y solución eficiente de los reclamos presentados por el contribuyente en relación al impuesto predial.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Fortalecer las líneas de autoridad y responsabilidad que existen dentro del sub proceso de Impugnaciones, poniendo énfasis en el carácter estratégico de este sub proceso, para el logro de los objetivos finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Órgano de Control Institucional

Precísese que la evaluación del control interno que ejecuta el OCI en relación al sub proceso de Impugnaciones, debe incidir en determinar en qué medida la atención y solución de las impugnaciones presentadas por los contribuyentes, coadyuva a proyectar una imagen positiva de la entidad, frente a los contribuyentes, en particular, y frente a la ciudadanía en general.

El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el componente de ambiente de control del sub proceso de Impugnaciones es de 30 días.

4.2.1.2.8. Recaudación

Dado que este en sub proceso se efectúa la percepción final de las obligaciones tributarias que abona el contribuyente por concepto de impuesto predial. Se aplicara disposiciones siguientes:

Filosofía de la Dirección

La ejecución del sub proceso de Recaudación debe poner énfasis en el esmero y cautela con que se deben desarrollar las actividades de percepción, custodia y depósito de los fondos provenientes del cumplimiento de las obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.

Integridad y valores éticos

El respeto a los valores éticos de confianza y equidad, constituye un medio para promover que la labor de recaudación se sujete estrictamente a lo estipulado en las normas administrativas aplicables.

Administración Estratégica

Fortalecer en los colaboradores que intervienen en el sub proceso de Recaudación, el carácter estratégico de la labor de cálculo del impuesto predial por cobrar, dado que por esta labor se materializa la recaudación del impuesto predial proveniente de los contribuyentes.

Estructura Organizacional

Precítese que la actualización de los documentos de gestión administrativa (MOF, ROF, CAP) debe considerar en forma prioritaria las funciones relacionadas al sub proceso de Recaudación. Dichas funciones deben ser difundidas al personal involucrado, asegurando el conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Administración de Recursos Humanos

Dispóngase que el proceso de inducción para el personal que labore en el sub proceso de Recaudación, contenga necesariamente la difusión de la experiencia acumulada en las labores de tesorería, así como en todas las actividades complementarias a dicha labor técnica.

Competencia Profesional

Encargar a la gerencia de recursos humanos la evaluación y actualización de las capacidades profesionales del personal involucrado en el sub proceso de Recaudación, a fin de asegurar que dicho personal cuente con la solvencia técnica suficiente para garantizar un manejo eficiente de los montos cobrados a los contribuyentes del impuesto predial.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Fortalecer las líneas de autoridad y responsabilidad que existen dentro del sub proceso de Recaudación, poniendo énfasis en el carácter estratégico de este sub proceso, para el logro de los objetivos finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Órgano de Control Institucional

Precítese que la evaluación del control interno que ejecuta el OCI en relación al sub proceso de Recaudación, debe incidir en determinar en qué medida la ejecución de las

actividades de percepción, custodia y depósito de los fondos provenientes del cumplimiento de las obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial, coadyuva al logro de los objetivos del control interno que son: eficiencia y calidad del servicio, protección de los recursos, cumplimiento de normatividad, y, confiabilidad de la información. El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el componente de ambiente de control del sub proceso de Recaudación es de 30 días.

4.2.1.2.9. Control y Evaluación del proceso

Considerando que este sub proceso da termino al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, evaluando los resultados obtenidos en el año a través de dicho proceso, es necesario asegurar un ambiente de control positivo para la labor de evaluación ejecutada a través de las normas específicas siguientes:

Filosofía de la Dirección

La evaluación y control del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial deberá efectuarse, definiendo si se lograron los objetivos del control interno que son: eficiencia y calidad del servicio, protección de los recursos, cumplimiento de normatividad, y, confiabilidad de la información.

Integridad y valores éticos

La evaluación del proceso debe prever mecanismos para difundir los valores de equidad y confianza como sustento para una evaluación objetiva de los resultados alcanzados en el proceso de gestión recaudadora en su conjunto, y en cada uno de sus subprocesos.

Administración Estratégica

La evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial debe ejecutarse, considerando que este es un medio para determinar si se alcanzaron los objetivos estratégicos de: Incrementar el nivel de satisfacción del ciudadano, incrementar el pago voluntario del contribuyente y mejorar el clima laboral.

Estructura Organizacional

La responsabilidad de evaluación y control del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial debe estar contenida en los documentos de gestión administrativa de

la entidad (MOF, ROF, CAP), a fin de asegurar que los responsables de su ejecución la cumplan estrictamente.

Administración de Recursos Humanos

El equipo gerencial responsable de la evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, establecerá sus necesidades de asesoramiento, a fin de contar con el personal ad hoc para la ejecución de una retroalimentación eficiente.

Competencia Profesional

Encargase a la gerencia de recursos humanos de la evaluación de competencias del equipo gerencial responsable de la evaluación y control del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, a fin de efectuar los ajustes pertinentes para contar con personal idóneo para la labor encomendada.

Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Precítese que la evaluación de las líneas de autoridad y responsabilidad en relación al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, encargada a la gerencia de recursos humanos, otorgara especial énfasis en la definición de las líneas de autoridad y responsabilidad involucradas en el sub proceso de evaluación y control analizado.

Órgano de Control Institucional

Precítese en la solicitud de evaluación del Sistema de Control Interno implementado requerido al OCI, incidir en la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la regulación del proceso recaudador, con relación a los resultados finales obtenidos. El plazo de ejecución para las disposiciones señaladas en el componente de ambiente de control del subproceso de Evaluación y Control del Proceso es de 30 días.

4.2.2. Evaluación de Riesgos

4.2.2.1. Aplicado al Proceso

4.2.2.1.1. Planeamiento de la administración de riesgos

La Alta Dirección entiende que la identificación, análisis, valoración respuesta, monitoreo y documentación de los riesgos que afectan el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, constituye el punto de partida para definir las actividades de control aplicables a dicho proceso. En tal sentido dispone:

- Encargar a la Gerencia Central Normativa la contratación de una consultoría especializada que permita elaborar el Plan de administración de riesgos del proceso de recaudación del impuesto predial, con participación activa del nivel gerencial involucrado, bajo responsabilidad. Plan que será formulado en un plazo de 60 días.
- El Plan de administración de riesgos a formular a través del servicio de consultoría incluirá necesariamente un periodo de capacitación intensiva al personal gerencial en los temas de administración de riesgos aplicados al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- El financiamiento de la consultoría será con cargo al fondo para la implementación del Sistema de Control Interno.
- Es responsabilidad de la Gerencia Central Normativa la implementación del Plan de administración de riesgos a formularse, en tanto se implemente la Gerencia de administración de riesgos como unidad adscrita a la Gerencia Central Normativa.

4.2.2.1.2. Identificación de riesgos

En tanto se formule el Plan de administración de riesgos aplicado al proceso de gestión de la recaudación del impuesto predial, el Sistema de Control Interno se orientara al manejo de los siguientes riesgos que afectan dicho proceso

Riesgos externos:

- Que los contribuyentes proporcionen datos errados y/o fraguados con respecto a su identificación y características de sus predios.
- Que se produzca cambios significativos en la normativa legal municipal que regula el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial.
- Que la percepción positiva que tiene el contribuyente con respecto al SAT se vea afectada por asuntos personales de sus funcionarios y /o servidores.

Riesgos Internos

- Fallas o errores en el sistema informático
- Que el personal especialista en manejos del proceso emigre de la entidad.
- Que cada sub proceso no genere los resultados suficientes y oportunos para que el siguiente sub proceso se ejecute normalmente.

- Que los reportes generados para uso gerencial no reflejen la situación real de la operatividad del proceso.
- Que el manejo de la información reservada de la entidad sea utilizada para fines ajenos a la misma.
- Que no se alcance los niveles de recaudación previstos en los planes operativos de la entidad.
- Que el personal involucrado en el proceso efectúe acciones deshonestas en el cumplimiento de sus funciones.

4.2.2.1.3. Valoración de riesgos

Riesgos	Probabilidad de ocurrencia	Impacto
Que los contribuyentes proporcionen datos errados y/o fraguados con respecto a su identificación y características de sus predios.	Alto	Medio
Que se produzca cambios significativos en la normativa legal municipal que regula el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, afectando sus niveles actuales de recaudación.	Bajo	Alto
Que la percepción positiva que tiene el contribuyente con respecto al SAT se vea afectada por asuntos personales de sus funcionarios y /o servidores.	Bajo	Alto
Fallas o errores en el sistema informático	Medio	Alto
Que el personal especialista en manejos del proceso emigre de la entidad.	Medio	Medio
Que cada sub proceso no genere los resultados suficientes y oportunos para que el siguiente sub proceso se ejecute normalmente.	Medio	Alto
Que los reportes generados para uso gerencial no reflejen la situación real de la operatividad del proceso.	Medio	Alto
Que el manejo de la información reservada de la entidad sea utilizada para fines ajenos a la misma.	Alto	Alto
Que no se alcance los niveles de recaudación previstos en los planes operativos de la entidad.	Bajo	Medio
Que el personal involucrado en el proceso efectúe acciones deshonestas en el cumplimiento de sus funciones	Medio	Alto

4.2.2.1.4. Respuesta al riesgo

Riesgos	Respuesta
Que los contribuyentes proporcionen datos errados y/o fraguados con respecto a su identificación y características de sus predios.	Suscribir convenios con las entidades rectoras de información relativas a personas y predios con el fin de validar la información que ingresa al sistema de la entidad
Que se produzca cambios significativos en la normativa legal municipal que regula el proceso de gestión de recaudación del impuesto predial, afectando los niveles actuales de recaudación.	Mantener un nivel de recaudación eficiente, que permita sustentar el mantenimiento de la normativa vigente
Que la percepción positiva que tiene el	Disponer que los funcionarios y servidores

contribuyente con respecto al SAT se vea afectada por asuntos personales de sus funcionarios y /o servidores.	denunciados por conductas anti-éticas, sean retirados de sus funciones y puestos a disposición de la Gerencia de RRHH ante la acreditación de indicios razonables de la falta cometida.
Fallas o errores en el sistema informático	Establecer controles internos de acuerdo a los parámetros establecidos en el modelo COBIT.
Que el personal especialista en manejos del proceso emigre de la entidad.	Fortalecer el trabajo de equipo de manera tal que el conocimiento y experiencia de los especialistas se difunda en todos niveles gerenciales.
Que cada sub proceso no genere los resultados suficientes y oportunos para que el siguiente sub proceso se ejecute normalmente.	Definir explícitamente los resultados que debe generar cada subproceso de manera tal que el sub proceso no se de por concluido si no se genera los resultados términos de calidad y oportunidad previstos.
Que los reportes generados para uso gerencial no reflejen la situación real de la operatividad del proceso.	Implementar procedimientos de validación de información a diferentes niveles a fin de demostrar en todo momento la consistencia de los reportes generados para uso gerencial.
Que el manejo de la información reservada de la entidad sea utilizada para fines ajenos a la misma.	Reforzar los controles de acceso a la información reservada de la entidad
Que no se alcance los niveles de recaudación previstos en los planes operativos de la entidad.	Fomentar la cultura de eficiencia en cada sub proceso. Efectuar un seguimiento permanente a los resultados de la recaudación a fin de tomar medidas inmediatas en caso de posibilidad de no alcanzar los niveles proyectados. Desarrollar acciones alternativas de recaudación para los casos en que los procedimientos normales no generen los resultados previstos, dentro de las atribuciones del SAT
Que el personal involucrado en el proceso efectúe acciones deshonestas en el cumplimiento de sus funciones	Fortalecer los controles a las actividades que dependen únicamente de la decisión de personal involucrado en el proceso.

4.2.2.2. Aplicación por subprocesos

4.2.2.2.1. Regulación del Proceso

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que la planificación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial no contemple las principales variables que puedan afectar el proceso recaudador.	Media	Alto	Desarrollar una metodología de planificación que defina todas las variables a tener en cuenta en la labor de planificación
Que alguna área involucrada en el proceso no participe o participe pasivamente en la labor de planificación	Medio	Alto	Institucionalizar las reuniones de planificación del proceso, como condición previa a la formulación del plan operativo respectivo, con participación de todas las áreas involucradas
Que las estadísticas utilizadas para efectos de la planificación no sean consistentes	Medio	Alto	Validación de la información a utilizar en el proceso de planificación
Que la planificación del proceso no se ajuste a los objetivos estratégicos de la entidad	Medio	Medio	Que la metodología de la planificación a desarrollar defina que el proceso de planificación apunte en todo

			momento al logro de los objetivos estratégicos
--	--	--	--

4.2.2.2. Orientación al Contribuyente

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que los colaboradores involucrados en este proceso no cumplan con los parámetros de calidad de atención definidas por la alta dirección	Medio	Alto	Verificación rutinaria de desempeño de los colaboradores frente a los contribuyentes.
Que las líneas de orientación telefónicas sean utilizadas indebidamente por los contribuyentes.	Bajo	Bajo	Verificación de identidad del contribuyente al iniciar las consultas telefónicas
Que el software para el manejo de consultas telefónicas genere demoras en la atención al contribuyente	Medio	Alto	Monitorear la fluidez del software implementando ajustes de ser necesario
Que las declaraciones juradas entregadas por los contribuyentes no contengan información fidedigna	Media	Alto	Implementar consultas a base de datos externos a fin de validar información proporcionada por el contribuyente.

4.2.2.3. Registro y Determinación de Deuda

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que el cálculo de la deuda tributarias relacionadas con el impuesto predial, no garantice la aplicación objetiva de la escala del impuesto sobre las bases imponibles correspondientes.	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado a través del sistema informático. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones
Que el SAT no perciba la recaudación que legalmente corresponde por impuesto predial.	Media	Medio	Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado a través del sistema informático. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones
Que el cálculo y notificación de las deudas tributarias relacionadas con el impuesto predial, no se ajuste a la normatividad vigente	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado a través del sistema informático. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones.
Que la base de datos de determinación de la deuda sea indebidamente alterada.	Media	Alto	Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de determinación de la deuda
Que los colaboradores involucrados en este sub proceso no tengan un trato equitativo a todo contribuyente.	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado a través del sistema informático. Verificación periódica de entrega oportuna de

			notificaciones.
Que los funcionarios y servidores involucrados en este sub proceso, utilicen los recursos que tienen asignados para fines distintos al proceso recaudador.	Media	Alto	Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.
Que los contribuyentes duden de la objetividad técnica en el cálculo del impuesto predial.	Baja	Alto	Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.
Que el marco normativo aplicable varíe intempestivamente.	Baja	Medio	Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial

4.2.2.2.4. Fiscalización

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que las tareas de fiscalización que efectúe el SAT no detecte casos de errores u omisiones en la determinación de las deudas tributarias relacionadas al impuesto predial.	Media	Alto	Implementar una política de fiscalización a los contribuyentes del impuesto predial, incidiendo en los criterios para definir el alcance y contenido de las fiscalizaciones a efectuar.
Que la labor de fiscalización no genere los impuestos suficientes como para mantener un equipo e infraestructura dedicados exclusivamente a la función fiscalizadora.	Media	Alto	Efectuar periódicamente evaluaciones de costo-beneficio de la labor fiscalizadora, a fin de asegurar su desarrollo eficiente.
Que la labor de fiscalización relacionada al impuesto predial, no se ajuste a la normatividad vigente	Medio	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa de la labor de fiscalización efectuada por el SAT.
Que la base de datos de fiscalización sea indebidamente alterada.	Media	Alto	Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de fiscalización.
Que los colaboradores involucrados en este sub proceso no tengan un trato equitativo a todo contribuyente.	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa de los resultados obtenidos a través de las labores de fiscalización efectuadas.
Que los funcionarios y servidores involucrados en este sub proceso, utilicen los recursos que tienen asignados para fines distintos al proceso recaudador.	Media	Alto	Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.
Que los contribuyentes duden de la objetividad técnica en la fiscalización del impuesto predial.	Baja	Alto	Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.
Que el marco normativo aplicable varíe intempestivamente.	Baja	Medio	Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial

4.2.2.5. Notificación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que el cálculo de las deudas tributarias relacionadas con el impuesto predial, como resultado de la labor de fiscalizaciones efectuadas, no garantice la aplicación objetiva de la escala del impuesto sobre las bases imponibles correspondientes.	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado como resultado de las fiscalizaciones realizadas. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones
Que el SAT no perciba la recaudación que legalmente corresponde por impuesto predial, como resultado de las fiscalizaciones efectuadas.	Media	Medio	Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado como resultado de las fiscalizaciones realizadas. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones
Que el cálculo y notificación de las deudas tributarias relacionadas con el impuesto predial como resultados de las fiscalizaciones efectuadas, no se ajuste a la normatividad vigente	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado como resultado de las fiscalizaciones realizadas. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones
Que la base de datos de determinación de la deuda como resultados de las fiscalizaciones efectuadas, sea indebidamente alterada.	Media	Alto	Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de determinación de la deuda fiscalizada.
Que los colaboradores involucrados en este sub proceso no tengan un trato equitativo a todo contribuyente.	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado como resultado de las labores de fiscalización. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones.
Que los funcionarios y servidores involucrados en este sub proceso, utilicen los recursos que tienen asignados para fines distintos al proceso recaudador.	Media	Alto	Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.
Que los contribuyentes duden de la objetividad técnica en el cálculo del impuesto predial, resultante de las fiscalizaciones efectuadas.	Baja	Alto	Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.
Que el marco normativo aplicable varíe intempestivamente.	Baja	Medio	Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial

4.2.2.6. Gestión de Cobranza

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que la labor de cobranza de las deudas tributarias relacionadas con el impuesto	Media	Medio	Verificación periódica a través de una muestra

predial, no garantice la aplicación objetiva de las facultades con que cuenta el SAT para esta labor.			representativa de la eficacia de las labores de cobranza efectuadas.
Que el SAT no perciba la recaudación que legalmente corresponde por impuesto predial.	Media	Medio	Verificación periódica a través de una muestra representativa de la eficacia de las labores de cobranza efectuadas.
Que la labor de cobranza de las deudas tributarias relacionadas con el impuesto predial, no se ajuste a la normatividad vigente	Media	Medio	Verificación periódica a través de una muestra representativa de la eficacia de las labores de cobranza efectuadas.
Que la base de datos de cobranza del impuesto predial sea indebidamente alterada.	Media	Medio	Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de cobranza de la deuda del impuesto predial.
Que los colaboradores involucrados en este sub proceso no tengan un trato equitativo a todo contribuyente.	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa de la eficacia de las labores de cobranza efectuadas.
Que los funcionarios y servidores involucrados en este sub proceso, utilicen los recursos que tienen asignados para fines distintos al proceso recaudador.	Media	Alto	Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.
Que los contribuyentes duden de la objetividad técnica en la cobranza del impuesto predial.	Baja	Alto	Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.
Que el marco normativo aplicable varíe intempestivamente.	Baja	Medio	Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial

4.2.2.2.7. Atención de Impugnaciones

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que la atención de impugnaciones presentadas por los contribuyentes no satisfaga sus expectativas en cuanto a la sustentación técnica de las resoluciones emitidas.	Media	Alto	Implementar una política de control de calidad de las resoluciones emitidas por la entidad en atención a las impugnaciones presentadas por los contribuyentes.
Que la labor de atención de impugnaciones genere reducciones significativas de los montos por recaudar por concepto de impuesto predial.	Media	Alto	Evaluar periódicamente los efectos en la recaudación generados como consecuencia de las resoluciones emitidas en atención a las impugnaciones presentadas por los contribuyentes.
Que la atención de impugnaciones no se ajuste a la normatividad vigente.	Medio	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa de la labor de atención de impugnaciones efectuada por el SAT.

Que la base de datos de atención de impugnaciones sea indebidamente alterada.	Media	Alto	Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de atención de impugnaciones.
Que los colaboradores involucrados en este sub proceso no tengan un trato equitativo a todo contribuyente.	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa de la labor de atención de impugnaciones efectuada por el SAT.
Que los funcionarios y servidores involucrados en este sub proceso, utilicen los recursos que tienen asignados para fines distintos al proceso recaudador.	Media	Alto	Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.
Que los contribuyentes duden de la objetividad técnica en la atención de impugnaciones relacionadas con el impuesto predial.	Baja	Alto	Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.
Que el marco normativo aplicable varíe intempestivamente.	Baja	Medio	Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial

4.2.2.8. Recaudación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que la labor de recaudación de las deudas tributarias relacionadas con el impuesto predial, no brinde las facilidades suficientes para que el contribuyente realice su pago oportuno.	Media	Alto	Implementación de diferentes mecanismos de cobros de deuda tributaria, a fin de dar las mayores facilidades al contribuyente.
Que el proceso de percepción, custodia y depósito de los fondos provenientes de la cobranza del impuesto predial no asegure el resguardo de tales fondos.	Media	Alto	Aplicación periódica de arqueos a los fondos provenientes de la recaudación del impuesto predial.
Que la labor de recaudación de las deudas tributarias relacionadas con el impuesto predial, no se ajuste a la normatividad vigente	Media	Medio	Aplicación periódica de arqueos a los fondos provenientes de la recaudación del impuesto predial.
Que la base de datos de recaudación del impuesto predial sea indebidamente alterada.	Media	Alto	Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de recaudación de la deuda del impuesto predial.
Que los colaboradores involucrados en este sub proceso no tengan un trato equitativo a todo contribuyente.	Media	Alto	Verificación periódica a través de una muestra representativa de la calidad de servicio de atención por parte de los cajeros de la entidad.
Que los funcionarios y servidores involucrados en este sub proceso, utilicen los recursos que tienen asignados para fines distintos al proceso recaudador.	Media	Alto	Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.

Que los contribuyentes duden de la objetividad técnica en la cobranza del impuesto predial.	Baja	Alto	Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.
Que el marco normativo aplicable varíe intempestivamente.	Baja	Medio	Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial

4.2.2.2.9. Control y Evaluación del proceso

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta
Que el control y evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial no considere situaciones que afectaron los resultados del mismo.	Media	Alto	Desarrollar una metodología de control y evaluación del proceso que defina todas las variables a tener en cuenta en la labor de control y evaluación.
Que alguna área involucrada en el proceso no participe o participe pasivamente en la labor de control y evaluación del proceso.	Media	Alto	Institucionalizar las reuniones de control y evaluación del proceso, como condición previa a la formulación del plan operativo del ejercicio siguiente, con participación de todas las áreas involucradas
Que las estadísticas utilizadas para efectos de control y evaluación no sean consistentes.	Media	Alto	Validación de la información a utilizar en el proceso de control y evaluación.
Que el control y evaluación del proceso no se ajuste a la verificación del logro de objetivos estratégicos de la entidad.	Media	Medio	Que la metodología de control y evaluación a desarrollar defina que este proceso apunte en todo momento a generar retroalimentaciones que coadyuven al logro de los objetivos estratégicos.

4.2.3. Actividades de Control Gerencial

4.2.3.1. Aplicado al Proceso

4.2.3.1.1. Procedimiento de autorización y aprobación

Los procedimientos de autorización y aprobación, estarán claramente definidos y detallados en el Manual Operativo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que elaborará la Gerencia Central Normativa. En tanto se apruebe este manual, se aplicarán las siguientes normas:

- Las actividades relacionadas con el desarrollo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en su conjunto, serán autorizadas o aprobadas por el ejecutivo responsable del proceso.

- Las actividades relacionadas con el desarrollo de cada subproceso, en particular, serán autorizadas o aprobadas por el ejecutivo responsable del subproceso.
- En caso que, por favorecer a la operatividad del proceso recaudador, los responsables de autorizar o aprobar delegan dicha labor, esta delegación constará por escrito, debiéndose precisar claramente el objeto de la delegación y el tiempo de vigencia de la misma.
- Los funcionarios o servidores que ejerzan funciones de autorización o aprobación por delegación, informarán mensualmente al funcionario delegante, los documentos autorizados o aprobados en ejercicio de la delegación recibida.

4.2.3.1.2. Segregación de funciones

En tanto se apruebe el Manual Operativo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, estarán vigentes las normas siguientes:

- Los responsables de cada subproceso identificarán, en un plazo de treinta días, las actividades cuya concentración en una sola persona podría generar riesgos de error o fraude, a efecto de segregaras favoreciendo su ejecución eficiente.
- Encargar a la Gerencia de Recursos Humanos la preparación de un reporte en el cual se visualice el tiempo de permanencia en sus respectivos cargos, de cada uno de los colaboradores que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, a efectos que el responsable de cada subproceso proponga la rotación de aquellos colaboradores que desempeñan actividades expuestas a riesgo de error o fraude (Plazo: 15 días).
- La implementación de la propuesta de rotación es responsabilidad prioritaria de la Gerencia de Recursos Humanos (Plazo 30 días).

4.2.3.1.3. Evaluación Costo - Beneficio

El Manual Operativo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial a desarrollar, contendrá un capítulo en el que se describan los controles aplicados a lo largo de dicho proceso. Asimismo se precisará los beneficios de cada control y los costos de su aplicación. En tanto este manual se formule, debe entenderse lo siguiente:

Control	Costo	Beneficio
validar la información que ingresa al sistema de la entidad con bases de datos externas	Tarifa cobrada por RENIEC y SUNARP por consulta a sus bases de datos	Consistencia de la información de contribuyentes y predios que ingresa al sistema informático de la entidad.
Medición mensual del Índice de eficiencia: Recaudación mensual	Ninguno, solo debe combinarse la información de las áreas de	Permite tomar decisiones ante desviaciones de las dos

por impuesto predial sobre costo del personal involucrado en el proceso.	Recursos Humanos y Tesorería.	variables controladas.
Suspensión temporal de funciones a denunciados por conductas anti éticas	Costo cero, solo la Gerencia de recursos Humanos debe aplicar de manera irrestricta la suspensión temporal	Mejora la imagen de la entidad, en tanto se establece un deslinde absoluto con conductas anti éticas.
Establecer controles internos de acuerdo a los parámetros establecidos en el modelo COBIT.	Costos de implementar el sistema COBIT	Seguridad del sistema informático de la entidad
Verificar que los responsables de cada subproceso aplique la metodología de trabajo en equipo implementada para difundir el conocimiento y experiencia de los especialistas.	Costo de capacitación para el manejo de una metodología de trabajo en equipo por cada subproceso.	Las experiencias individuales de los funcionarios son replicadas en todos los colaboradores que intervienen en el sub proceso.
Verificar que las actividades que conforman cada subprocesos se ejecuten en las condiciones de calidad y oportunidad previamente establecidas, a fin de asegurar que sus resultados sean también de calidad y estén a satisfacción del cliente interno o externo de los mismos.	Costo de implementar servicio de verificación de calidad por cada subproceso	Se asegura que los resultados generados por cada subproceso estén a satisfacción del cliente interno y externo
Implementar procedimientos de validación de información a diferentes niveles a fin de demostrar en todo momento la consistencia de los reportes generados para uso gerencial.	Costo del personal que intervendrá en consustanciar la información del proceso para usos gerenciales	Información oportuna y de calidad para toma de decisiones
Establecer niveles de acceso restringido a la información reservada de la entidad.	Costo de establecer restricciones a zonas y archivos en que se almacén información reservada.	Seguridad en el manejo de información reservada.
Fomentar la cultura de eficiencia en cada sub proceso.	Costo de capacitación	El personal que interviene en el proceso internaliza la necesidad de buscar permanentemente la eficiencia en los subprocesos.
Efectuar un seguimiento permanente a los resultados de la recaudación a fin de tomar medidas inmediatas en caso de posibilidad de no alcanzar los niveles proyectados.	Costo cero	El personal que interviene en el proceso internaliza que la relación recaudación percibida versus recursos esperados debe ir siempre en aumento
Desarrollar acciones alternativas de recaudación para los casos en que los procedimientos normales no generen los resultados previstos, dentro de las atribuciones del SAT	El costo de ejecutar la acción alternativa	Evitar la caída en los niveles de recaudación de la entidad
Fortalecer los controles a las actividades que dependen únicamente de la decisión de personal involucrado en el proceso.	Costo de implementación de cada control	Proteger los recursos de la entidad ante la posibilidad de error o fraude

4.2.3.1.4. Controles sobre los accesos a los recursos o archivos

Los controles sobre el acceso a los recursos o archivos estarán detallados en el manual operativo del proceso de gestión de recaudación del impuesto predial. En tanto se aprueba regirán las normas siguientes:

- En el desarrollo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial es prioritario el control al acceso a: valores de cobranza, expedientes de contribuyentes, efectivo recaudado.
- En el sistema informático se considera prioritario el control al acceso a bases de datos que contienen los montos por cobrar y los montos pagados por contribuyentes del impuesto predial.
- Encargase a la Gerencia Central de Operaciones la actualización de autorizaciones de acceso a los recursos empleados en el cada uno de los subprocesos que conforman el Proceso General.
- Encárguese a la Gerencia de informática la actualización de las autorizaciones de acceso a la base de datos que contienen los montos por cobrar y los montos pagados por contribuyentes del impuesto predial.
- Oficiase al Órgano de Control Institucional para que efectuó la verificación de la vigencia de los accesos implementados, de acuerdo a los puntos anteriores.
- En todos los casos de acceso a los recursos o archivos quedara documentados en formatos preestablecidos.
- Periódicamente se controlara la existencia física de recursos asignados a cada colaborador con los registros respectivos.
- Cada responsable de subproceso identificara los archivos expuestos a riesgos, a robos, o uso no autorizado, y tomara las medidas de seguridad del caso.
- La documentación emitida y recibida en el proceso estará debidamente enumerada y protegida.

4.2.3.1.5. Verificaciones y conciliaciones

Las verificaciones y conciliaciones a efectuarse dentro del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial estarán definidas en el manual operativo respectivo. En tanto se aprueba el manual se regirán por las normas siguientes:

- En el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en forma mensual el titular del proceso efectuara las verificaciones siguientes con respecto a una muestra de contribuyentes:

- Que la cuenta por cobrar al inicio del ejercicio sea igual a la cuenta por cobrar al cierre del ejercicio anterior.
- Que la base imponible utilizada para el cálculo del impuesto corresponda a las características del predio afecto al impuesto predial.
- Que la deuda determinada por el periodo corriente equivalga a la aplicación de las escalas del impuesto sobre la base imponible
- Que la cobranza contenciosa y no contenciosa que figura en el sistema sea igual a la que figura en los documentos respectivos.
- Que la cuenta por cobrar al final del ejercicio sea igual a la cuenta por cobrar al inicio más las deudas determinadas en el año menos los cobros efectuados en el mismo.
- Que el saldo de las cuentas por cobrar al inicio del ejercicio estén respaldados por un listado analítico por contribuyente.
- Que la cobranza coactiva y no coactiva este considerada en los depósitos bancarios respectivos.
- Que el saldo de las cuentas por cobrar al final del ejercicio estén respaldados por un listado analítico por contribuyente.

4.2.3.1.6. Evaluación de desempeño

Los indicadores de desempeño a utilizarse para la evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial estarán definidos en el manual operativo respectivo.

En tanto se aprueba el manual se regirán por las normas siguientes:

- Encárguese a los responsables de cada subproceso la definición de indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos a través de cada subproceso y del proceso en su conjunto en relación al logro de los objetivos organizacionales. (Plazo 30 días).
- Encárguese a la Gerencia Central de Operaciones, la aplicación mensual de los indicadores diseñados de acuerdo al punto anterior, debiendo elevar a la Jefatura del SAT un informe con los resultados de la evaluación efectuada y con recomendaciones que permitan superar las desviaciones detectadas.

4.2.3.1.7. Rendición de cuentas

Declárese prioritario para la Alta Dirección del SAT, el cumplimiento de las normas relacionadas con las Rendiciones de Cuenta que deben efectuar los funcionarios y servidores del SAT. Al respecto serán aplicables las siguientes normas:

- Encárguese a la Gerencia de Recursos Humanos la difusión oportuna de las normas de Rendición de Cuentas a los que se encuentran afectos los funcionarios y servidores de la entidad, absolviendo cualquier consulta que se generara al respecto.
- Se invoca al personal afecto a las normas de rendiciones de cuentas, al cumplimiento oportuno de tales normas.
- Considérese como FALTA GRAVE el incumplimiento de las normas de rendiciones de cuentas para el personal afecto a ellas.

4.2.3.1.8. Documentación de procesos, actividades y tareas

El manual operativo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial es el documento oficial que define la operatividad del mismo, los recursos que se utilizan, los resultados que se generan y los controles que se aplican. En tanto este manual se aprueba entiéndase lo siguiente:

- El proceso de gestión recaudadora de impuesto predial se define como el conjunto de actividades administrativas y operativas ejecutadas sistemáticamente a partir de las decisiones de motivación y coordinación que tome la administración tributaria (SAT) con el fin de lograr el cobro de las deudas tributarias originadas por el impuesto predial.
- Entiéndase que la ejecución de dicho proceso se desagrega en nueve subprocesos con insumos, actividades, recursos, resultados y controles taxativamente definidos.(Copiar del segundo capítulo)
- Los nueve subprocesos aludidos son:
 - Regulación del proceso
 - Orientación al contribuyente
 - Registro y determinación de la deuda.
 - Fiscalización
 - Notificación
 - Gestión de cobranza
 - Atención de impugnaciones

- Recaudación
- Control y evaluación del proceso
- Encárguese a la Gerencia de Recursos Humanos la capacitación al personal que interviene en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial con respecto a la implicancia de transitar de un modelo de gestión funcional a un esquema de gestión por proceso.

4.2.3.1.9. Revisión de procesos, actividades y tareas

Las actividades y tareas que formen parte del proceso de gestión recaudadora de impuesto predial de acuerdo al manual operativo desarrollarse, serán revisadas y actualizadas de acuerdo a lo siguiente:

- La evaluación mensual de los resultados obtenidos en cada sub proceso que formulen los responsables de cada uno de ellos y el responsable del proceso en general, incluirá necesariamente una evaluación de la operatividad vigente, a fin de generar propuestas de mejora.
- La implementación de mejoras necesariamente generara la modificación del documento original.

4.2.3.1.10. Controles para las tecnologías de información y comunicaciones

La aplicación de controles para las tecnologías de información y comunicaciones utilizadas en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, se efectuará de acuerdo a la aplicación de la metodología COBIT a contratar. En tanto se implementa dicha metodología estarán vigentes las normas siguientes:

- Encargase a la gerencia de Informática la formulación de un inventario de políticas y procedimientos que actualmente se aplican en el manejo del sistema de información utilizado en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Encargase a la gerencia de Informática la actualización de las claves de acceso y niveles de autorización para el manejo de la base de datos relacionados con el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Encargar a la gerencia de Informática la evaluación de la vigencia del plan operativo informático aplicado al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

- Encargar a la gerencia de Informática la evaluación de la vigencia del plan de contingencia informático aplicado al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Encargar a la gerencia de Informática la verificación de las vigencias de las Licencias de software utilizados en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Encargar a la gerencia de Informática la definición de las necesidades de soporte técnico para asegurar un uso eficiente de las tecnologías de información aplicadas al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, definiendo en qué medida tales necesidades son cubiertas por los recursos humanos y tecnológicos de los que se disponen actualmente.
- Encargar a la gerencia de Informática la implementación de políticas de documentación de los productos desarrollados en atención a los requerimientos de los usuarios del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Encargar a la gerencia de Informática la implementación de controles para la adquisición del software a ser utilizados en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- El plazo para el cumplimiento de los encargos asignados a la gerencia de informática será de sesenta días.

4.2.3.2. Aplicación por subprocesos

4.2.3.2.1. Regulación del Proceso

Procedimiento de autorización y aprobación: Los procedimientos de autorización de aprobación que se apliquen en el sub proceso de Regulación, tendrán un enfoque por procesos, vale decir respetaran las líneas de autoridad del proceso recaudador y no la línea funcional del área involucrada.

Segregación de funciones: La segregación de funciones en este sub proceso de regulación se efectuará en función a la labor desarrollada en cada sub proceso que conforma el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. A su vez la segregación de funciones al interior de cada sub proceso se efectuará por cada una de las actividades que lo conforman.

Evaluación Costo – Beneficio: El Manual Operativo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial a desarrollar, contendrá un capítulo en el que se describan los controles aplicados a lo largo de dicho proceso. Asimismo se precisará los beneficios de cada control y los costos de su aplicación. En tanto este manual se formule, debe entenderse lo siguiente:

Control	Costo	Beneficio
Desarrollar una metodología de planificación que defina todas las variables a tener en cuenta en la labor de planificación	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado	Se optimiza la labor de planificación del proceso
Institucionalizar las reuniones de planificación del proceso, como condición previa a la formulación del plan operativo respectivo, con participación de todas las áreas involucradas	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado	Se optimiza la labor de planificación del proceso, a través de la formulación de un plan operativo con mayor consistencia.
Validación de la información a utilizar en el proceso de planificación	Ninguno, es parte de las funciones del personal involucrado	Se optimiza la labor de planificación del proceso.
Que la metodología de la planificación a desarrollar defina que el proceso de planificación apunte en todo momento al logro de los objetivos estratégicos	Ninguno, es parte de las funciones del personal involucrado	Se optimiza la labor de planificación del proceso.

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso, los controles sobre los accesos a los recursos o archivos, apuntarán a proteger la información estratégica que se maneja para efecto del proceso de regulación. Asimismo, el acceso a las reuniones de regulación del proceso será restringido a los funcionarios y servidores involucrados, a efectos de prever cualquier filtración de información que pueda disminuir la eficacia de las decisiones a implementar.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se dispondrá que la información a ser utilizada para efectos de regulación del proceso, se valide y/o concilie previamente a su utilización, a través de una persona o área independiente al que la generó.

Evaluación de desempeño: En este sub proceso la evaluación de desempeño se orientará a definir en qué medida la regulación del proceso coadyuva a que la labor recaudadora de impuesto predial se ejecute en términos de calidad en el servicio para el contribuyente, y de eficiencia recaudadora para el SAT.

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso

eficiente de los servicios de consultoría a que hubiera lugar para un mejor desarrollo de la labor de planificación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de regulación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial se efectuará a través de actas de reuniones, fijándose un área o persona responsable del seguimiento de los acuerdos consignados en dichas actas.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea se efectuará anualmente conjuntamente con la evaluación y control del proceso en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: El sub proceso de regulación deberá contar con un programa informático a la medida, que le permita consolidar la información requerida para el desarrollo de la planificación del proceso, y que a su vez procese y controle la participación de cada uno los involucrados en dicha labor.

4.2.3.2.2. Orientación al Contribuyente

Procedimiento de autorización y aprobación: En este sub proceso los Procedimiento de autorización y aprobación se aplicarán como sigue: Los programas de orientación y difusión de material informativo para el contribuyente, serán autorizadas por el responsable del sub proceso, dando cuenta a la alta dirección de los resultados que se espera alcanzar a través de los mismos.

El ingreso de declaraciones juradas al sistema informático de la entidad será autorizado por delegación por el servidor encargado de tal labor, debiendo dar cuenta de las declaraciones ingresadas en el mes al funcionario delegante, quien a su vez tendrá la obligación de verificar si selectivamente la consistencia de la información ingresada.

Segregación de funciones: En este sub proceso se pondrá énfasis al separar las labores siguientes: Ingreso temporal de declaraciones juradas, validación de declaraciones juradas e ingreso definitivo. Planificación de programas de orientación al contribuyente, ejecución de dichos programas y, reporte de resultados.

Evaluación Costo – Beneficio

Control	Costo	Beneficio
Verificación rutinaria de desempeño de los colaboradores frente a los contribuyentes.	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado	Se optimiza la labor de orientación al contribuyente.
Verificación de identidad del contribuyente al iniciar las consultas telefónicas	Ninguno, es parte de las funciones del personal involucrado	Se asegura la eficacia de la atención de consultas telefónicas.
Monitorear la fluidez del software implementando ajustes de ser necesario	Ninguno, es parte de las funciones del personal involucrado	Se optimiza la labor de orientación al contribuyente.
Implementar consultas a base de datos externos a fin de validar información proporcionada por el contribuyente.	Costo de consultas a base de datos externas	Se asegura la consistencia de la información que ingresa al sistema de la entidad.

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso los Controles sobre los accesos a los recursos o archivos se orientarán a: Control del material de difusión y orientación, a fin de evitar su uso indebido. Control de acceso a la base de datos de declaraciones juradas a fin de evitar su manipulación indebida.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se efectuará las verificaciones y conciliaciones siguientes:

- Verificación de recepción de material de difusión y orientación al contribuyente. Verificación del contenido de las comunicaciones telefónicas efectuadas, a fin de asegurar que estas se refieran únicamente a la labor de orientación al contribuyente, previa implementación de grabación autorizada de llamadas.
- Verificación de información recibida de contribuyentes con base de datos estándar.
- Verificación de información recibida de contribuyentes con base con información histórica contenida en la base de datos.

Evaluación de desempeño: Los indicadores de desempeño a utilizarse para la evaluación del sub proceso de orientación al contribuyente medirán la eficacia de la labor orientadora con respecto a la recaudación final por concepto de impuesto predial.

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso eficiente de los recursos destinados a las labores de orientación al contribuyente

desarrolladas en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial (material de difusión, personal orientador, líneas dedicadas, líneas telefónicas, etc.).

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de orientación al contribuyente se efectuará a través de reportes diarios de orientación y recepción de declaraciones juradas.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea se efectuará anualmente conjuntamente con la evaluación y control del proceso recaudador en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: Se aplicaran los controles siguientes:

- Que la información contenida en la base de datos de declaraciones juradas, coincida con la contenida en base de datos definitiva de declaraciones juradas, que será transferida a los siguientes sub procesos para los fines correspondientes, excepto el caso de inconsistencias detectadas como resultado de consultas a base de datos externas.
- Que las inconsistencias detectadas como resultado de la consulta de base de datos estándar genere decisión del funcionario o servidor pertinente con respecto a la información que se utilizara para fines de la entidad.

4.2.3.2.3. Registro y Determinación de Deuda

Procedimiento de autorización y aprobación: En este sub proceso los Procedimientos de autorización y aprobación se aplicarán como sigue:

- La emisión de documentos de determinación de la deuda tributaria y la notificación de la misma, serán autorizadas directamente por el funcionario responsable del sub proceso.
- Las actividades relacionadas con la actualización permanente de datos del contribuyente y sus predios, modificación de datos, trámites de actualización de datos y seguimiento al cumplimiento de las obligaciones tributarias, serán autorizadas por delegación, debiendo darse cuenta semanalmente al funcionario delegante acerca de las autorizaciones efectuadas en virtud de la delegación recibida.

Segregación de funciones: En este sub proceso se pondrá énfasis al separar las labores siguientes:

- Actualización y modificación de datos del contribuyente y predios deben estar separadas del correspondiente cálculo de las obligaciones tributarias.
- El seguimiento al cumplimiento de la normatividad aplicable al sub proceso de registro y determinación de la deuda debe efectuarse por personas diferentes a las que participan directamente en dicho sub proceso.

Evaluación Costo – Beneficio

Control	Costo	Beneficio
Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado a través del sistema informático. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones.	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado.	Se optimiza la labor de Registro y determinación de la deuda.
Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de determinación de la deuda.	Ninguno.	Se disminuye la probabilidad de accesos no autorizados.
Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.	Ninguno.	Se asegura el cumplimiento de la normatividad vigente.
Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.	Ninguno.	Se fortalece la imagen de la institución frente a los ciudadanos.
Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial.	Ninguno.	Se asegura acciones inmediatas ante cualquier cambio de la normativa.

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso los Controles sobre los accesos a los recursos o archivos se orientarán a:

- Control de acceso a la base de datos de contribuyentes y predios a fin de evitar su manipulación indebida.
- Control de acceso a la base de datos de emisión de documentos que determina la deuda tributaria.
- Control de acceso al ambiente en que se emiten los documentos que determina la deuda tributaria.
- Control de accesos a los expedientes de modificación y actualización de datos de los contribuyentes y predios.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se efectuará las verificaciones y conciliaciones siguientes:

- Verificación mensual del cálculo efectuado por el sistema informático a través de una muestra representativa.
- Verificación mensual de datos contenidos en documentos de determinación de la deuda emitidos con los que figura en la base de datos, a través de muestra representativa.
- Conciliación semestral de deuda pendiente de cobro que figura en el sistema con deuda registrada contablemente.

Evaluación de desempeño: En este sub proceso la evaluación de desempeño se orientará a definir en qué medida el carácter técnico de la labor de cálculo del impuesto predial garantiza, por un lado que el contribuyente pague lo que efectivamente le corresponde (calidad del servicio recaudador) y, por otra parte el SAT perciba lo que legalmente le atribuye su facultad recaudadora (protección de los recursos de la entidad).

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso eficiente de los recursos destinados a las labores de registro y determinación de la deuda, desarrolladas en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial (personal, sistema informático, acceso a base de datos de datos externas, mobiliario y ambientes, etc.).

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de registro y determinación de la deuda se efectuará a través de los valores emitidos por concepto de deuda determinada, así como los reportes de deuda por cobros actualizada que se emitirá mensualmente.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea se efectuará anualmente conjuntamente con la evaluación y control del proceso recaudador en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: Se aplicaran los controles mensuales siguientes: Que la información por contribuyente contenida en la base de datos del impuesto predial por cobrar a final del mes, sea igual al impuesto por cobrar al inicio del mes, más la deuda determinada durante el mes, menos la deuda cobrado a lo largo del mismo.

4.2.3.2.4. Fiscalización

Procedimiento de autorización y aprobación: En este sub proceso los procedimientos de autorización y aprobación se aplicarán como sigue:

- La definición de criterios de fiscalización aplicable en un periodo o en un programa de fiscalización será necesariamente aprobada por el responsable del sub proceso.
- El desarrollo operativo de labor de fiscalización, que incluyen la recopilación de información, evaluación de la misma, absolución de consultas y preparación de borradores de informes técnicos, y serán autorizados por delegación por el funcionario o servidor responsable de la fiscalización.
- La versión final del informe técnico de fiscalización necesariamente será aprobada por el responsable del sub proceso, con visto bueno del responsable del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Segregación de funciones: En este sub proceso se pondrá énfasis al separar las labores siguientes:

- Definición de criterios de fiscalización, y aplicación de dichos criterios en la definición de la muestra a fiscalizar.
- La ejecución operativa del proceso de información, y el ingreso de la información resultante en el proceso de fiscalización al sistema informático de la entidad.

• Evaluación Costo – Beneficio:

Control	Costo	Beneficio
Implementar una política de fiscalización a los contribuyentes del impuesto predial, incidiendo en los criterios para definir el alcance y contenido de las fiscalizaciones a efectuar.	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado.	Se optimiza la labor de fiscalización de la deuda.
Efectuar periódicamente evaluaciones de costo-beneficio de la labor fiscalizadora, a fin de asegurar su desarrollo eficiente.	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado.	Se conoce la viabilidad económica de las labores de fiscalización a efectuarse.
Verificación periódica a través de una muestra representativa de la labor de fiscalización efectuada por el SAT.	Ninguno.	Se asegura el cumplimiento de la normatividad vigente.
Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de fiscalización.	Ninguno.	Se reduce la posibilidad de accesos indebidos.
Verificación periódica a través de una muestra representativa de los resultados obtenidos a través de las labores de fiscalización efectuadas.	Ninguno.	Permite tomar decisiones sobre la eficiencia de la labor fiscalizadora.
Verificar periódicamente el	Ninguno.	Se asegura el cumplimiento

cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.		de la normatividad vigente.
Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.	Ninguno.	Se fortalece la imagen de la institución frente a los ciudadanos.
Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial	Ninguno.	Se asegura acciones inmediatas ante cualquier cambio de la normativa.

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso los Controles sobre los accesos a los recursos o archivos se orientarán a:

- Control de acceso a la base de datos de fiscalizaciones de contribuyentes y predios a fin de evitar su manipulación indebida.
- Control de acceso a la base de datos de informes de fiscalización emitido.
- Control de acceso al ambiente en que se emiten los informes de fiscalización.
- Control de accesos a los expedientes de fiscalización.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se efectuará las verificaciones y conciliaciones siguientes:

- Verificación mensual de correcta aplicación de los criterios de fiscalización definidos en la elección de la muestra representativa de predios y/o contribuyentes a fiscalizar.
- Verificación mensual de datos contenidos en documentos de fiscalización con los que figura en la base de datos, a través de una muestra representativa.
- Conciliación semestral de deuda generada por acciones de fiscalización con los importes que figuran contablemente en el sistema, como deuda registrada por este concepto.

Evaluación de desempeño: En este sub proceso la evaluación de desempeño se orientará a definir en qué medida la ejecución del sub proceso de Fiscalización permite detectar errores u omisiones en las declaraciones juradas de los contribuyentes, a partir de la aplicación equitativa de las normas pertinentes.

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso eficiente de los recursos destinados a las labores de fiscalización, desarrolladas en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial (personal, sistema informático,

equipos de filmación y fotografía, acceso a base de datos de datos externas, mobiliario y ambientes, etc.).

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de fiscalización se efectuará a través de los informes técnicos de fiscalización a emitirse como resultado de la misma.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea se efectuará anualmente conjuntamente con la evaluación y control del proceso recaudador en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: Se aplicaran los controles mensuales siguientes:

- Que la base de datos de informes de fiscalización haya sido generada por usuarios con atributos para registrar dicha información.
- Que los informes de fiscalización que figuran en la base de datos se encuentren aprobadas digitalmente por el responsable del sub proceso de fiscalización.

4.2.3.2.5. Notificación

Procedimiento de autorización y aprobación: En este sub proceso el procedimiento de autorización y aprobación se aplicarán como sigue:

- La emisión de documentos de determinación de la deuda tributaria, como resultado de una acción de fiscalización, y la notificación de la misma, serán autorizadas directamente por el funcionario responsable del sub proceso.
- Las actividades relacionadas con la actualización permanente de datos del contribuyente y sus predios, modificación de datos e ingreso de nueva información, serán autorizadas por delegación, por el funcionario o servidor encargado, debiendo darse cuenta semanalmente al funcionario delegante acerca de las autorizaciones efectuadas en virtud de la delegación recibida.

Segregación de funciones: En este sub proceso se pondrá énfasis al separar las labores siguientes:

- El recálculo de las obligaciones tributarias, como resultado de la actualización y modificación de datos del contribuyente y predios, a partir de las labores de fiscalización desarrolladas, deben estar separadas del correspondiente ingreso a la base de datos de la entidad.

- El seguimiento al cumplimiento de la normatividad aplicable al sub proceso de notificación debe efectuarse por personas diferentes a las que participan directamente en dicho sub proceso.

Evaluación Costo – Beneficio

Control	Costo	Beneficio
Verificación periódica a través de una muestra representativa del cálculo efectuado como resultado de las fiscalizaciones realizadas. Verificación periódica de entrega oportuna de notificaciones	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado.	Permite tomar decisiones sobre la eficiencia del proceso de notificación.
Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de determinación de la deuda fiscalizada.	Ninguno.	Se reduce la posibilidad de accesos indebidos.
Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.	Ninguno.	Se asegura el cumplimiento de la normatividad vigente.
Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.	Ninguno.	Se fortalece la imagen de la institución frente a los ciudadanos.
Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial	Ninguno.	Se asegura acciones inmediatas ante cualquier cambio de la normativa.

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso los controles sobre los accesos a los recursos o archivos se orientarán a:

- Control de acceso a la base de datos de contribuyentes y predios actualizada por acciones de fiscalización a fin de evitar su manipulación indebida.
- Control de acceso a la base de datos de emisión de documentos que determina la deuda tributaria como resultado de las acciones de fiscalización.
- Control de acceso al ambiente en que se emiten los documentos que determina la deuda tributaria como resultado de las acciones de fiscalización.
- Control de accesos a los expedientes de modificación y actualización de datos de los contribuyentes y predios como resultado de las acciones de fiscalización.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se efectuará las verificaciones y conciliaciones siguientes:

- Verificación mensual de datos contenidos en documentos de determinación de la deuda emitidos como consecuencia de las labores de fiscalización con los que figura en la base de datos, a través de muestra representativa.

- Conciliación semestral de deuda pendiente de cobro que figura en el sistema como consecuencia de las labores de fiscalización con la deuda registrada contablemente.

Evaluación de desempeño: En este sub proceso la evaluación de desempeño se orientará a definir en qué medida el carácter técnico de la labor de cálculo del impuesto predial como consecuencia de la labor de fiscalización, garantiza, por un lado que el contribuyente pague lo que efectivamente le corresponde (calidad del servicio recaudador) y, por otra parte el SAT perciba lo que legalmente le atribuye su facultad recaudadora (protección de los recursos de la entidad).

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso eficiente de los recursos destinados a las labores de re cálculo de la deuda tributaria como consecuencia de las acciones de fiscalización desarrolladas en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial (personal, sistema informático, acceso a base de datos de datos externas, mobiliario y ambientes, etc.).

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de recalcular de la deuda por la labor de fiscalización desarrollada, se efectuará a través de los valores emitidos por concepto de deuda determinada, así como los reportes de deuda por cobrar actualizada que se emitirá mensualmente.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea se efectuará anualmente conjuntamente con la evaluación y control del proceso recaudador en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: Se aplicarán los controles mensuales siguientes: Que la información por contribuyente contenida en la base de datos del impuesto predial como consecuencia de las labores de fiscalización, sea concordante con la información ingresada por los responsables de efectuar tales labores de fiscalización.

4.2.3.2.6. Gestión de Cobranza

Procedimiento de autorización y aprobación: En este sub proceso los procedimientos de autorización y aprobación se aplicarán como sigue:

- Los procedimientos operativos de cobranza pre-coactiva y coactiva, serán actualizados y aprobados, por delegación, por el funcionario o servidor encargado, con cargo a dar cuenta mensualmente al funcionario delegante acerca de las autorizaciones y/o aprobaciones suscritas en virtud de la delegación recibida.
- Los documentos definitivos de: programación de actividades de cobranza pre-coactiva y coactiva, resultados finales de cobranza pre-coactiva y coactiva y, resoluciones de aplazamiento y fraccionamiento de deuda; serán autorizadas necesariamente por el titular del proceso, así como el Ejecutor Coactivo en los casos correspondientes.

Segregación de funciones: En este sub proceso se pondrá énfasis al separar las labores siguientes:

- La labor de cobranza de coactiva debe estar separada de las funciones de cobranza coactiva.
- La labor de aplazamiento y fraccionamiento deben estar separadas de las labores de cobranza pre-coactiva.
- La labor de evaluación de la eficiencia de las gestiones de cobranza pre-coactiva y coactiva que ejecuta la entidad, deben ser ejecutadas por personas diferentes a las que desarrollan directamente tales gestiones.

Evaluación Costo – Beneficio

Control	Costo	Beneficio
Verificación periódica a través de una muestra representativa de la eficacia de las labores de cobranza efectuadas.	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado.	Permite tomar decisiones sobre la eficiencia del proceso de gestión de cobranza.
Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de cobranza de la deuda del impuesto predial.	Ninguno.	Se reduce la posibilidad de accesos indebidos.
Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.	Ninguno.	Se asegura el cumplimiento de la normatividad vigente.
Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.	Ninguno.	Se fortalece la imagen de la institución frente a los ciudadanos.
Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial	Ninguno.	Se asegura acciones inmediatas ante cualquier cambio de la normativa.

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso los controles sobre los accesos a los recursos o archivos se orientarán a:

- Control de acceso a la base de datos de cobranzas pre-coactivas y coactivas a fin de evitar su manipulación indebida.
- Control de acceso a la base de datos de aplazamiento y fraccionamiento de la deuda a fin de evitar su manipulación indebida.
- Control de acceso al ambiente en que se emiten las resoluciones de cobranza coactiva.
- Control de accesos a los expedientes de cobranza pre-coactivo y coactivos.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se efectuará las verificaciones y conciliaciones siguientes:

- Verificación mensual de cobranza registrada en el sistema de la entidad con depósitos de efectivo reportados por el banco.
- Verificación mensual de datos contenidos en los expedientes pre-coactivo y coactivos con los que figura en la base de datos, a través de muestra representativa.
- Conciliación semestral de la deuda fraccionada o aplazada con la base de datos de deuda a cobrar manejada en el sub proceso de registro y determinación de la deuda.

Evaluación de desempeño: En este sub proceso la evaluación de desempeño se orientará a definir en qué medida las acciones de cobranza pre-coactiva y coactiva desarrollada por la entidad son eficaces para lograr, por un lado que el contribuyente pague lo que efectivamente le corresponde (calidad del servicio recaudador) y, por otra parte el SAT perciba lo que legalmente le atribuye su facultad recaudadora (protección de los recursos de la entidad).

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso eficiente de los recursos destinados a las labores de gestión de cobranza, desarrolladas en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial (personal, sistema informático, acceso a base de datos de datos externas, mobiliario y ambientes, etc.).

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de gestión de cobranza de la deuda se efectuará a través de expedientes de cobranza pre-

coactivos y coactivos, así como los reportes de deuda cobrada que se emitirá mensualmente.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea se efectuará anualmente conjuntamente con la evaluación y control del proceso recaudador en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: Se aplicaran los controles mensuales siguientes:

- Que la información contenida en la base de datos de cobranza mensual consistía con la información de tesorería que reporte la percepción de lo cobrado.
- Que la base de datos de la adeuda aplazada y fraccionada coincida con la base de datos de deuda acumulada antes de iniciar el proceso de fraccionamiento o aplazamiento.

4.2.3.2.7. Atención de Impugnaciones

Procedimiento de autorización y aprobación: En este sub proceso los procedimientos de autorización y aprobación se aplicarán como sigue:

- La emisión de documentos definitivos de resolución de las impugnaciones registradas por los contribuyentes, serán autorizadas directamente por el funcionario responsable del sub proceso.
- Las actividades operativas relacionadas con la recepción de recursos, requerimiento de información, evaluación, custodia e información sobre expedientes de impugnación, serán autorizadas por delegación, por el funcionario o servidora asignada, debiendo dar cuenta semanalmente al funcionario delegante acerca de las autorizaciones efectuadas en virtud de la delegación recibida.

Segregación de funciones: En este sub proceso se pondrá énfasis al separar las labores siguientes:

- Custodia de expedientes deben estar separados de la función de registro de los mismos.
- Los encargados de resolver en primera instancia deben ser diferentes a los encargados de resolver en apelación.

Evaluación Costo – Beneficio

Control	Costo	Beneficio
Implementar una política de control de calidad de las resoluciones emitidas por la entidad en atención a las impugnaciones presentadas por los contribuyentes.	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado.	Se optimiza la labor de atención de impugnaciones.
Evaluar periódicamente los efectos en la recaudación generados como consecuencia de las resoluciones emitidas en atención a las impugnaciones presentadas por los contribuyentes.	Ninguno.	Permite detectar posible abuso en la resolución de expedientes de impugnación
Verificación periódica a través de una muestra representativa de la labor de atención de impugnaciones efectuada por el SAT.	Ninguno.	Asegurar que la atención de impugnación se efectúa de acuerdo a marco normativo vigente
Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de atención de impugnaciones.	Ninguno.	Se reduce la posibilidad de accesos indebidos.
Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.	Ninguno.	Se asegura el cumplimiento de la normatividad vigente.
Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.	Ninguno.	Se fortalece la imagen de la institución frente a los ciudadanos.
Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial	Ninguno.	Se asegura acciones inmediatas ante cualquier cambio de la normativa.

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso los controles sobre los accesos a los recursos o archivos se orientarán a:

- Control de acceso a la base de datos de impugnaciones de los contribuyentes a fin de evitar su manipulación indebida.
- Control de acceso a los expedientes de impugnaciones de los contribuyentes a fin de evitar su manipulación indebida.
- Control de acceso al ambiente en que se emiten las resoluciones de impugnación.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se efectuará las verificaciones y conciliaciones siguientes:

- Verificación mensual de la base de datos de impugnaciones con la base de datos de deuda acumulada por contribuyente.
- Verificación mensual de base de datos de impugnaciones con expedientes de información.

- Verificación mensual de registro de expedientes de impugnación con existencia física de expedientes.
- Verificación de información presentada por contribuyentes como sustento de su impugnación con bases de datos externas.

Evaluación de desempeño: En este sub proceso la evaluación de desempeño se orientará a definir en qué medida la atención a las aseveraciones que presenta el contribuyente con respecto a los actos de la entidad se ejecuta bajo criterios objetivos y equitativos, tanto para los intereses del contribuyente como de la entidad

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso eficiente de los recursos destinados a las labores de atención de impugnaciones, desarrolladas en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial (personal, sistema informático, acceso a base de datos de datos externas, mobiliario y ambientes, etc.).

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de atención de impugnaciones efectuará a través de los expedientes de impugnación, los que tienen carácter reservada en tanto no se emita la Resolución final.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea se efectuará anualmente conjuntamente con la evaluación y control del proceso recaudador en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: Se aplicaran los controles mensuales lo siguiente: Que los datos contenidos en la base de datos de impugnaciones coincida con los considerados en los expedientes de impugnación respectivos.

4.2.3.2.8. Recaudación

Procedimiento de autorización y aprobación: En este sub proceso, los Procedimientos de autorización y aprobación se aplicarán como sigue:

- Los documentos de depósito bancarios de fondos provenientes de la recaudación del impuesto predial, serán autorizados directamente por el funcionario responsable del sub proceso.

- Las actividades relacionadas con el manejo operativo de la labor de recaudación serán autorizadas por delegación, debiendo darse cuenta diariamente al responsable del subproceso, acerca de las autorizaciones efectuadas en virtud de la delegación recibida.

Segregación de funciones: En este sub proceso se pondrá énfasis al separar las labores siguientes:

- La recepción de cobranza debe estar separada a la custodia de la misma.
- Los depósitos bancarios deben estar separados de la custodia del efectivo.
- La conciliación de saldos debe efectuarse por personas diferentes a los que reciben cobranza, la custodia, o la deposita.
- La evaluación de la eficiencia del subproceso recaudador debe ser efectuada por personas independientes al desarrollo operativo de la recaudación.

Evaluación Costo – Beneficio

Control	Costo	Beneficio
Implementación de diferentes mecanismos de cobros de deuda tributaria, a fin de dar las mayores facilidades al contribuyente.	Costo de implementar los nuevos mecanismos de cobro	Mayor facilidad para que el contribuyente cumpla con sus obligaciones tributarias.
Aplicación periódica de arqueos a los fondos provenientes de la recaudación del impuesto predial.	Ninguno.	Prevenir cualquier manejo de los fondos fuera de la normatividad vigente.
Establecer la continua actualización de las claves de acceso a la base de datos de recaudación de la deuda del impuesto predial.	Ninguno.	Se reduce la posibilidad de accesos indebidos.
Verificación periódica a través de una muestra representativa de la calidad de servicio de atención por parte de los cajeros de la entidad.	Ninguno.	Asegurar el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos para la atención al contribuyente.
Verificar periódicamente el cumplimiento de la normatividad de rendición de cuentas.	Ninguno	Se asegura el cumplimiento de la normatividad vigente.
Realizar campaña permanente de proyección de imagen técnica de la entidad.	Costo de la campaña	Se fortalece la imagen de la institución frente a los ciudadanos.
Mantener un archivo actualizado de la normatividad aplicable a la recaudación del impuesto predial	Ninguno	Se asegura acciones inmediatas ante cualquier cambio de la normativa.

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso los Controles sobre los accesos a los recursos o archivos se orientarán a:

- Control de acceso a la base de datos de recaudación, a fin de evitar su manipulación indebida.
- Control de acceso al ambiente en que se realiza la recaudación tributaria.
- Control de accesos a los documentos que sustentan la recaudación tributaria.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se efectuará las verificaciones y conciliaciones siguientes:

- Monto cobrado en el día debe coincidir con monto depositado al día siguiente.
- Monto cobrado por contribuyente debe coincidir con monto abonado en la cuenta por cobrar al mismo.

Evaluación de desempeño: En este sub proceso la evaluación de desempeño se orientará a definir en qué medida la labor de recepción, custodia y depósito de los fondos provenientes de la recaudación del impuesto predial, se ejecuta con el esmero y cautela que amerita una eficiente administración de los fondos líquidos de la entidad.

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso eficiente de los recursos destinados a las labores de recaudación desarrolladas en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial (personal, sistema informático, acceso a base de datos de datos externas, mobiliario y ambientes, etc.).

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de recaudación del impuesto predial se efectuará a través de los comprobantes de pago utilizados en este sub proceso, así como los reportes de cobranza diarios que se emitan.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea se efectuará anualmente conjuntamente con la evaluación y control del proceso recaudador en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: Se aplicaran los controles mensuales siguientes: Que la información por contribuyente contenida en la base de datos del impuesto predial por cobrar a final del mes, sea igual al impuesto por cobrar al inicio del mes, más la deuda determinada durante el mes, menos la deuda cobrado a lo largo del mismo.

4.2.3.2.9. Control y Evaluación del proceso

Procedimiento de autorización y aprobación: Los procedimientos de autorización de aprobación que se apliquen en el sub proceso de Control y Evaluación, tendrán un enfoque por procesos, vale decir respetaran las líneas de autoridad del proceso de gestión recaudador del impuesto predial y no la línea funcional de las áreas involucradas.

Segregación de funciones: La segregación de funciones en este sub proceso de control y evaluación se efectuará en función a la labor desarrollada en cada sub proceso que conforma el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. A su vez la segregación de funciones al interior de cada sub proceso se efectuará por cada una de las actividades que lo conforman.

Evaluación Costo – Beneficio: El Manual Operativo del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial a desarrollar, contendrá un capítulo en el que se describan los controles aplicados a lo largo de dicho proceso. Asimismo se precisará los beneficios de cada control y los costos de su aplicación. En tanto este manual se formule, debe entenderse lo siguiente:

Control	Costo	Beneficio
Desarrollar una metodología de control y evaluación del proceso que defina todas las variables a tener en cuenta en la labor de control y evaluación.	Ninguno, es parte de las funciones del personal gerencial involucrado.	Se optimiza la labor de control y evaluación del proceso
Institucionalizar las reuniones de control y evaluación del proceso, como condición previa a la formulación del plan operativo del ejercicio siguiente, con participación de todas las áreas involucradas	Ninguno.	Se optimiza la labor de planificación del proceso para el periodo siguiente.
Validación de la información a utilizar en el proceso de control y evaluación.	Ninguno.	Las decisiones a tomar tendrán una base cierta.
Que la metodología de control y evaluación a desarrollar defina que este proceso apunte en todo momento a generar retroalimentaciones que coadyuven al logro de los objetivos estratégicos.	Ninguno.	Se optimiza la labor de control y evaluación del proceso

Controles sobre los accesos a los recursos o archivos: En este sub proceso, los controles sobre los accesos a los recursos o archivos, apuntarán a proteger la información estratégica que se maneja para efecto del proceso de control y evaluación.

Asimismo, el acceso a las reuniones de control y evaluación del proceso será restringido a los funcionarios y servidores involucrados, a efectos de prever cualquier filtración de información que pueda disminuir la eficacia de las decisiones a implementar.

Verificaciones y conciliaciones: En este sub proceso se dispondrá que la información a ser utilizada para efectos de control y evaluación del proceso, se valide y/o concilie previamente a su utilización, a través de una persona o área independiente al que la generó.

Evaluación de desempeño: En este sub proceso la evaluación de desempeño se orientará a definir en qué medida el control y evaluación del proceso permite generar retroalimentaciones que conduzcan a que la recaudadora de impuesto predial se ejecute en términos de calidad en el servicio para el contribuyente, y de eficiencia recaudadora para el SAT.

Rendición de cuentas: En este sub proceso, se pondrá énfasis en que la rendición de cuentas que formule los funcionarios y servidores involucrados demuestre el uso eficiente de los servicios de consultoría a que hubiera lugar para un mejor desarrollo de la labor de control y evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

Documentación de procesos, actividades y tareas: La documentación de la labor de control y evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial se efectuará a través de actas de reuniones, fijándose un área o persona responsable del seguimiento de los acuerdos consignados en dichas actas.

Revisión de procesos, actividades y tareas: Esta tarea formara parte de la labor de evaluación y control del proceso en su conjunto.

Controles para las tecnologías de información y comunicaciones: El sub proceso de control y evaluación deberá contar con un programa informático a la medida, que le permita consolidar la información requerida para el desarrollo del control y evaluación del proceso, y que a su vez procese y controle la participación de cada uno de los involucrados en dicha labor.

4.2.4. Información y Comunicación

4.2.4.1. Aplicado al Proceso

4.2.4.1.1. Funciones, características, información y responsabilidad, y calidad y suficiencia de la información

La Alta dirección considera que el manejo de información confiable oportuna y útil, constituye el insumo fundamental para el funcionamiento de un Sistema de Control Interno. Las normas referidas al manejo de la información y comunicación dentro del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, estarán contenidas en el manual operativo a desarrollar. En tanto dicho manual se apruebe y se implemente, se aplicará las normas siguientes:

El responsable del proceso, en coordinación con los responsables de cada sub proceso formularán en un plazo de quince días un inventario de información que fluye actualmente a través del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. Este inventario contendrá los datos siguientes:

- Título de información
- Fecha de formulación
- Descripción del contenido de la misma
- Responsable de su formulación
- Responsable de su evaluación
- Periodo a que se refiere
- Niveles de acceso (pública, reservada, secreta, confidencial, estrictamente confidencial, etc.)
- Frecuencia de uso de la información puede clasificarse como: Muy frecuente, Frecuente, Esporádico, Nunca.
- El responsable del proceso, en coordinación con los responsables de cada sub proceso formularán un informe que contengan las necesidades de la información no cubiertas actualmente, recomendando su implementación inmediata en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- El responsable del proceso, en coordinación con los responsables de cada sub proceso formularán a partir de los documentos generados según los puntos anteriores, la propuesta de inventario de información que debe manejarse en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. Esta propuesta contendrá

los campos definidos en inventario antes descritos, a fin de ser incluidos en el manual operativo a formularse.

- Encargase a los responsables de evaluar la información generada en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, la emisión de un informe semestral sobre la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información que recibe para efectos de su evaluación.

4.2.4.1.2. Sistemas de información y Flexibilidad al cambio

La Alta dirección entiende que un uso eficiente y responsable de las tecnologías de la información que se dispone en la actualidad constituye un medio para coadyuvar al logro de los resultados esperados para el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. Mientras se implemente la referida metodología, encargase a la gerencia de informática lo siguiente:

- Aplicar una encuesta para medir el grado de satisfacción de los usuarios con respecto al sistema informático que se utiliza en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, formulándose recomendaciones para optimizar su utilización.
- Elaborar un inventario de requerimientos de desarrollo, de adaptaciones del sistema informático formuladas por los usuarios del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, indicando sus recursos necesarios para tal desarrollo y los plazos previstos para su atención total.

4.2.4.1.3. Archivo institucional

La Alta dirección entiende que un manejo eficiente y responsable de los documentos y archivos relacionados con el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, constituye una herramienta para la implementación del Sistema de Control Interno en el mismo. Por ello, se dispone lo siguiente:

- Declárese prioritario para la alta dirección del manejo eficiente el manejo de los archivos relacionados con el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Encargase al área de archivo la formulación de un proyecto de manual de políticas y procedimientos para la preservación y conservación de archivos y documentos relacionados con el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

- Encargase al área de archivo la elaboración de un informe sobre el estado situacional de los ambientes asignados para el archivo institucional.
- El plazo para el cumplimiento de los encargos asignados al área de archivo será de treinta días.

4.2.4.1.4. Comunicación interna, externa y Canales de comunicación.

Bajo el entendido que el funcionamiento de un Sistema de Control Interno aplicado al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, implica mecanismos eficaces para la comunicación de sus resultados, tanto a nivel interno como externo, las normas que regirán tales comunicaciones estarán contenidas en el manual operativo a desarrollar. En tanto este se formule y apruebe, la alta dirección dispone:

- Encárguese a la Secretaria General la formulación de un Manual de Comunicación Interna y Externa en el cual se definan las políticas y procedimientos para la comunicación interna y externa de la entidad en general y del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial en particular.
- El Manual a desarrollar debe contener normas que aseguren que la Alta Dirección se encuentre permanentemente informada respecto al desempeño desarrollo riesgos principales iniciativas y cualquier otro evento que afecte la marcha normal de la entidad
- Así mismo el manual deberá fijar los procedimientos para que el personal puedan denunciar actos indebidos en la gestión de la entidad.
- Con respecto a la comunicación externa, el manual pondrá especial énfasis en el cumplimiento de las normas de transparencia y acceso a la información pública.
- Con respecto al manejo de diferentes canales de comunicación, el manual a emitir regulará su utilización a efectos de permitir que la información fluya de manera clara ordenada y oportuna.

4.2.4.2. Aplicado a los Procesos

Las normas generales establecidas para el componente de control información y comunicación serán aplicadas a cada subproceso, respetando sus características operativas y las necesidades de información de cada uno de ellos, considerando que el uso de dicha información debe permitir tomar decisiones oportunas que coadyuven al logro de los objetivos estratégicos de la entidad. En tal sentido como paso previo a la

aprobación del manual operativo a elaborarse, pueden definirse la información de entrada y de salida que fluirá en cada subproceso de acuerdo a lo siguiente:

4.2.4.2.1. Regulación del proceso

Información de Entrada

- Ley de Tributación Municipal, sus normas reglamentarias y complementarias.
- Lineamientos de Política recaudadora definidos por la MML.
- Plan estratégico de la entidad
- Plan Operativo de la entidad
- Estadísticas de Recaudación
- Bibliografía especializada en técnica recaudadora

Información de Salida

- Normas y procedimientos generales que regulan el proceso recaudador
- Normas y procedimientos que regulan la orientación al contribuyente
- Normas y procedimientos que regulan el Registro y Determinación de la Deuda por impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la fiscalización del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la notificación del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la cobranza del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la atención de impugnaciones relacionadas al impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la percepción del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la evaluación y control del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial

4.2.4.2.2. Orientación al contribuyente

Información de Entrada

- Ley de Tributación Municipal, sus normas reglamentarias y complementarias.
- Lineamientos de Política recaudadora definidos por la MML.
- Plan estratégico de la entidad
- Plan Operativo de la entidad

- Bibliografía especializada en técnica recaudadora
- Normas y procedimientos que regulan la orientación al contribuyente
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Declaraciones Juradas de los contribuyentes

Información de Salida

- Folletos de orientación relacionados al impuesto predial entregados
- Reportes de Estadística de orientación al contribuyente

4.2.4.2.3. Registro y determinación de la deuda

Información de Entrada

- Ley de Tributación Municipal, sus normas reglamentarias y complementarias.
- Normas y procedimientos que regulan el Registro y Determinación de la Deuda por impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Base de datos de contribuyentes del ejercicio anterior
- Bases de datos externas relacionadas a contribuyentes del impuesto predial
- Bases de datos externas relacionadas a predios
- Declaraciones Juradas de los contribuyentes

Información de Salida

- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios afectos al impuesto predial al inicio del año
- Deuda del año corriente por impuesto predial por cobrar por información histórica de contribuyentes
- Deuda pendiente por impuesto predial acumulada de ejercicios anteriores
- Documentos valorados emitidos por impuesto predial a partir de información histórica de contribuyentes
- Documentos valorados por impuesto predial notificados a partir de información histórica de contribuyentes
- Información de contribuyentes validada y actualizada con bases de datos externas

4.2.4.2.4. Fiscalización

Información de Entrada

- Normas y procedimientos que regulan la fiscalización del impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios afectos al impuesto predial al inicio del año
- Bases de datos externas relacionadas con identificación de contribuyentes del impuesto predial
- Bases de datos externas relacionadas con identificación de predios

Información de Salida

- Programas de fiscalización desarrollados por mes
- Informes de contribuyentes del impuesto predial fiscalizados por mes
- Informes de predios fiscalizados por mes
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios como resultado de acciones de fiscalización efectuadas

4.2.4.2.5. Notificación

Información de Entrada

- Normas y procedimientos que regulan la notificación del impuesto predial
- Informes de contribuyentes del impuesto predial fiscalizados por mes
- Informes de predios fiscalizados por mes
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios como resultado de acciones de fiscalización efectuadas

Información de Salida

- Deuda por cobrar determinada por acciones de fiscalización
- Valores emitidos por acciones de fiscalización
- Valores notificados por acciones de fiscalización

4.2.4.2.6. Gestión de Cobranza

Información de Entrada

- Normas y procedimientos que regulan la cobranza del impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial

- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios afectos al impuesto predial al inicio del año
- Deuda del año corriente por impuesto predial por cobrar por información histórica de contribuyentes
- Deuda pendiente por impuesto predial acumulada de ejercicios anteriores
- Documentos valorados emitidos por impuesto predial a partir de información histórica de contribuyentes
- Documentos valorados por impuesto predial notificados a partir de información histórica de contribuyentes
- Información de contribuyentes validada y actualizada con bases de datos externas
- Deuda por cobrar determinada por acciones de fiscalización
- Valores emitidos por acciones de fiscalización
- Valores notificados por acciones de fiscalización

Información de Salida

- Deuda por impuesto predial liquidada por cobranza pre coactiva
- Deuda por impuesto predial liquidada por cobranza coactiva
- Deuda por impuesto predial fraccionada a solicitud del contribuyente
- Deuda por impuesto predial aplazada a solicitud del contribuyente
- Expedientes de fraccionamiento aprobados
- Expedientes de aplazamiento aprobados
- Expedientes de cobranza pre coactiva tramitados
- Expedientes de cobranza pre coactiva terminados
- Expedientes de cobranza coactiva tramitados
- Expedientes de cobranza coactiva terminados

4.2.4.2.7. Atención de impugnaciones

Información de entrada

- Normas y procedimientos que regulan la atención de impugnaciones relacionadas al impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Recursos de impugnación no contenciosa presentados por los contribuyentes
- Documentación relacionada con recursos de impugnación no contenciosa
- Recursos de apelación presentados por los contribuyentes

- Documentación relacionada con recursos de apelación

Información de Salida

- Recursos de impugnación no contenciosa evaluados
- Recursos de impugnación no contenciosa resueltos
- Recursos de apelación evaluados
- Recursos de apelación resueltos

4.2.4.2.8. Recaudación

Información de Entrada

- Normas y procedimientos que regulan la percepción del impuesto predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial
- Deuda del año corriente por impuesto predial por cobrar
- Deuda pendiente por impuesto predial acumulada de ejercicios anteriores
- Documentos valorados por impuesto predial presentados por el contribuyente
- Deuda por cobrar determinada por acciones de fiscalización
- Valores emitidos por acciones de fiscalización presentados por el contribuyente
- Deuda por impuesto predial fraccionada a solicitud del contribuyente
- Deuda por impuesto predial aplazada a solicitud del contribuyente
- Constancias de fraccionamiento y/o aplazamiento de deuda presentadas por el contribuyente

Información de Salida

- Deuda por impuesto predial del año corriente cobrada
- Deuda por impuesto predial de ejercicios anteriores cobrada
- Deuda por impuesto predial fiscalizado cobrada
- Deuda por impuesto predial fraccionada cobrada
- Deuda por impuesto predial aplazada cobrada
- Reportes de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial para entidades de supervisión y control
- Reportes gerenciales de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial
- Reporte mensual de conciliación de montos cobrados por impuesto predial
- Reporte mensual de conciliación de deuda por cobrar por impuesto predial

- Provisión de cobranza dudosa anual por concepto de impuesto predial

4.2.4.2.9. Control y evaluación del proceso

Información de Entrada

Sub Proceso de Regulación del proceso

- Normas y procedimientos generales que regulan el proceso recaudador
- Normas y procedimientos que regulan la orientación al contribuyente
- Normas y procedimientos que regulan el registro y determinación de la Deuda por impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la fiscalización del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la notificación del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la cobranza del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la atención de impugnaciones relacionadas al impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la percepción del impuesto predial
- Normas y procedimientos que regulan la evaluación y control del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial
- Normas de calidad y oportunidad en la atención a los contribuyentes del impuesto predial

Sub Proceso de Orientación al contribuyente

- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial en oficinas del SAT
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial por vía telefónica
- Contribuyentes atendidos por orientación relacionada al impuesto predial vía web.
- Campañas de orientación relacionadas al impuesto predial
- Folletos de orientación relacionados al impuesto predial entregados
- Declaraciones Juradas recibidas por impuesto predial

Sub Proceso de Registro y Determinación de la Deuda

- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios afectos al impuesto predial al inicio del año

- Deuda del año corriente por impuesto predial por cobrar por información histórica de contribuyentes
- Deuda pendiente por impuesto predial acumulada de ejercicios anteriores
- Documentos valorados emitidos por impuesto predial a partir de información histórica de contribuyentes
- Documentos valorados por impuesto predial notificados a partir de información histórica de contribuyentes
- Información de contribuyentes validada y actualizada con bases de datos externas

Sub Proceso de Fiscalización

- Programas de fiscalización desarrollados por mes
- Informes de contribuyentes del impuesto predial fiscalizados por mes
- Informes de predios fiscalizados por mes
- Base de datos validada y actualizada de contribuyentes y predios como resultado de acciones de fiscalización efectuadas

Sub Proceso de Notificación

- Deuda por cobrar determinada por acciones de fiscalización
- Valores emitidos por acciones de fiscalización
- Valores notificados por acciones de fiscalización

Sub Proceso de Gestión de cobranza

- Deuda por impuesto predial liquidada por cobranza pre coactiva
- Deuda por impuesto predial liquidada por cobranza coactiva
- Deuda por impuesto predial fraccionada a solicitud del contribuyente
- Deuda por impuesto predial aplazada a solicitud del contribuyente
- Expedientes de fraccionamiento aprobados
- Expedientes de aplazamiento aprobados
- Expedientes de cobranza pre coactiva tramitados
- Expedientes de cobranza pre coactiva terminados
- Expedientes de cobranza coactiva tramitados
- Expedientes de cobranza coactiva terminados

Sub Proceso de atención de impugnaciones

- Recursos de impugnación no contenciosa evaluados
- Recursos de impugnación no contenciosa resueltos
- Recursos de apelación evaluados
- Recursos de apelación resueltos

Sub Proceso de Recaudación

- Deuda por impuesto predial del año corriente cobrada
- Deuda por impuesto predial de ejercicios anteriores cobrada
- Deuda por impuesto predial fiscalizado cobrada
- Deuda por impuesto predial fraccionada cobrada
- Deuda por impuesto predial aplazada cobrada
- Reportes de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial para entidades de supervisión y control
- Reportes gerenciales de resultados mensuales de recaudación del impuesto predial
- Reporte mensual de conciliación de montos cobrados por impuesto predial
- Reporte mensual de conciliación de deuda por cobrar por impuesto predial

Información de Salida

- Informe mensual de rendimientos obtenidos como resultado del subproceso de control y evaluación de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial
- Acta mensual de evaluación de los rendimientos intermedios y finales obtenidos en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial
- Normas internas a implementarse como resultado del subproceso de control y evaluación de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- Informe de seguimiento de medidas implementadas como resultado del subproceso de control y evaluación de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.

4.2.5. Supervisión

4.2.5.1. Aplicado al Proceso

4.2.5.1.1. Actividades de prevención y monitoreo

Teniendo en cuenta que, la actividades de supervisión y monitoreo constituyen el medio a través del cual se asegura que el proceso de gestión de recaudación del impuesto

predial se desarrolle de acuerdo a los parámetros inicialmente previstos, su aplicación estarán contenidas en el manual operativo a desarrollar. En tal sentido, se aplicara las normas transitorias siguiente: Encárguese al responsable del proceso conjuntamente con los responsables de cada subproceso definir las acciones de supervisión y monitoreo que se aplicara en cada caso, especificando su oportunidad y frecuencia, así como los responsables de ejecutarla.

4.2.5.1.2. Seguimiento de resultados

Con respecto al seguimiento de resultados se dispone:

- Toda acción de monitoreo generara un reporte de deficiencia y problemas encontrados (aun cuando no se evidencie estas). Este reporte se registra y comunica con prontitud a los responsables a efectos de tomar las acciones necesarias para su corrección. Asimismo, se reportara las oportunidades de mejora detectadas a fin de implementarlas oportunamente.
- El seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas por el OCI, merecerá especial evaluación para disponer su oportuna implementación.

4.2.5.1.3. Compromiso de mejoramiento

Considerando que el Sistema de Control Interno implementado no constituye un sistema cerrado sino por el contrario es un sistema flexible abierto a cualquier mejora, se dispone:

- Declárese prioritario la aplicación de auto evaluaciones al interior de cada sub proceso que conforma el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. La aplicación de estos autos evaluaciones permitirá generar recomendaciones para el mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.
- El plazo para implementar las normas dispuestas para el presente componente de control será de quince días.

4.2.5.2. Aplicado al subproceso

Las normas generales establecidas para el componente de supervisión serán aplicadas a cada subproceso, respetando sus características operativas y las necesidades de supervisión de cada uno de ellos, considerando que dicha supervisión debe orientarse a asegurar que las actividades desarrolladas en cada subproceso se ajusten a los parámetros establecidos, coadyuvando al logro de los objetivos estratégicos de la

entidad. En tal sentido como paso previo a la aprobación del manual operativo a elaborarse, pueden definirse el énfasis que tendrá la supervisión en cada subproceso de acuerdo a lo siguiente:

4.2.5.2.1. Regulación del proceso

La supervisión a la planificación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial deberá efectuarse, procurando generar retroalimentaciones que coadyuven al logro de los objetivos del control interno que son: eficiencia y calidad del servicio, protección de los recursos, cumplimiento de normatividad, y, confiabilidad de la información.

4.2.5.2.2. Orientación al contribuyente

La supervisión en el sub proceso de orientación al contribuyente debe poner énfasis en asegurar la eficiencia y calidad del servicio orientador, como medio para generar en el contribuyente una actitud positiva frente al cumplimiento de sus obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.

4.2.5.2.3. Registro y determinación de la deuda

La supervisión en el sub proceso de Registro y Determinación de deuda debe poner énfasis en lograr que el carácter técnico de la labor de cálculo del impuesto predial garantice por un lado que el contribuyente pague lo que efectivamente corresponde (calidad del servicio recaudador) y, por otra parte el SAT perciba lo que legalmente le atribuye su facultad recaudadora (protección de los recursos de la entidad).

4.2.5.2.4. Fiscalización

La supervisión en el sub proceso de Fiscalización debe poner énfasis en lograr que la capacidad técnica del SAT detecte errores u omisiones en las declaraciones juradas de los contribuyentes, a partir de la aplicación equitativa de sus normas.

4.2.5.2.5. Notificación

La supervisión en el sub proceso de Notificación debe poner énfasis en que se respete el enfoque técnico al momento de calcular las obligaciones tributarias de los contribuyentes como consecuencia de sus propios errores u omisiones. Así mismo debe verificarse la observancia equitativa de la legislación tributaria, en tanto esta

observancia tendrá el doble efecto de generar confianza en el contribuyente y procurar los recursos necesarios para la finalización de las labores de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

4.2.5.2.6. Gestión de Cobranza

La supervisión del sub proceso de Gestión de Cobranza, debe poner énfasis en la búsqueda de la eficacia de la labor de cobranza. Bajo esa óptica, más importante que la ejecución de la actividad de cobranza propiamente dicha, es el resultado cobrado finalmente, tanto en el procedimiento pre coactivo como coactivo.

4.2.5.2.7. Atención de impugnaciones

La supervisión en el sub proceso de Atención de Impugnaciones debe poner énfasis en asegurar el respeto a las aseveraciones que puede formular el contribuyente, en relación a los actos administrativos de la entidad, respeto que implicará que las acciones que se tomen para lograr el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, se circunscriban estrictamente a lo establecido por el marco normativo aplicable.

4.2.5.2.8. Recaudación

La supervisión en el sub proceso de Recaudación debe poner énfasis asegurar en el esmero y cautela con que se deben desarrollar las actividades de percepción, custodia y deposito de los fondos provenientes del cumplimiento de las obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.

4.2.5.2.9. Control y evaluación del proceso

La supervisión al subproceso de control y evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial deberá efectuarse, definiendo si se lograron los objetivos del control interno que son: eficiencia y calidad del servicio, protección de los recursos, cumplimiento de normatividad, y, confiabilidad de la información, a fin de generar las retroalimentaciones que resulten pertinentes.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se presenta las conclusiones siguientes:

- 1. En relación a los efectos positivos que se producirán en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar un Sistema de Control Interno en dicho proceso.**

El diagnóstico ejecutado a los elementos del Sistema de Control Interno que operan en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del Servicio de Administración Tributaria de la MML, es el siguiente:

Componentes del Sistema de Control Interno	Inicial	En proceso de implementación	Implementado	Avanzado	Optimizado
Ambiente de Control		(*)			
Evaluación de Riesgos	(*)				
Actividades de Control Gerencial		(*)			
Información y Comunicación		(*)			
Supervisión		(*)			

Este diagnostico general refleja que el control interno es deficiente en tanto no existe una filosofía definida por la alta dirección con respecto al control interno, no se ha identificado ni evaluado los riesgos que afectan al proceso, no se han implementado controles eficientes, la información y comunicación no cumple los atributos de calidad oportunidad y pertinencia que posibilita una toma de decisiones proactiva y, no se ejecuta un seguimiento y retroalimentación a los resultados obtenidos.

2. En relación a los efectos positivos que se producirán en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el componente Ambiente de Control en dicho proceso.

El diagnostico del componente Ambiente de Control, refleja que la alta dirección del SAT no se ha concientizado del valor agregado que genera implementar un Sistema de Control Interno como medio efectivo para lograr los objetivos institucionales. No existe un deslinde claro del nivel estratégico respecto al control interno, no se cuenta con una administración de personal ad-hoc para optimizar la recaudación y no se promueve la observancia de valores éticos que sustente el proceso recaudador.

3. En relación a los efectos positivos que se producirán en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el componente Evaluación de Riesgos en dicho proceso.

El diagnostico del componente Evaluación de Riesgos refleja que la inexistencia de una cultura de administración de riesgos aplicable al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, representa un factor limitante para la implementación de un Sistema de Control Interno en dicho proceso. La alta dirección no prioriza la gestión de riesgos, por lo tanto no ha llevado a cabo programas de capacitación sobre este tema. Tampoco se ha implementado una

unidad organizativa con personal idóneo para el manejo de esta importante herramienta de gestión.

- 4. En relación a los efectos positivos que se producirán en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el componente Actividades de Control Gerencial en dicho proceso.**

El diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial refleja que los controles implementados actualmente dentro de áreas funcionales que participan en el proceso recaudador son deficientes, en tanto no representan respuestas a riesgos identificados en dichas áreas.

- 5. En relación a los efectos positivos que se producirán en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el componente Información y Comunicación en dicho proceso.**

El diagnóstico del componente Información y Comunicación refleja que los sistemas de información y comunicación que actualmente operan en la entidad no facilitan el Proceso de recaudación del impuesto predial analizado, en tanto no generan información confiable, transparente, eficiente y pertinente para la labor desarrollada. En tal sentido la implementación de un Sistema de Control Interno implica como requisito previo la optimización de los sistemas de comunicación e información utilizados en el proceso.

- 6. En relación a los efectos positivos que se producirán en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar el componente Supervisión en dicho proceso.**

El diagnóstico del componente Supervisión refleja que la supervisión dentro del proceso analizado es débil, en tanto las labores de supervisión y monitoreo son

deficientes, no se implementan oportunidades de mejora y el compromiso de mejoramiento de los funcionarios no redundará en mejoras efectivas del proceso recaudador.

5.2. Recomendaciones

1. En relación a los efectos positivos que se producirán en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar un Sistema de Control Interno en dicho proceso:

(Conclusión 1)

- a) Los titulares y funcionarios de las entidades del estado en general y del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Municipalidad Metropolitana de Lima en particular, deben tomar acciones para entender y aplicar las disposiciones contenidas en la Ley de Control Interno, sus normas reglamentarias y complementarias a fin de iniciar y/o avanzar en el proceso de implementación de dichos sistemas y empezar a obtener los beneficios de las mismas, al margen de los plazos establecidos legalmente para dicha implementación..
- b) Recomendar a los funcionarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de los funcionarios del SAT para que en observancia de la relación directa que existe entre el valor de los predios de su jurisdicción y los servicios urbanísticos que esta presta, optimice su capacidad de desarrollo urbanístico, como un medio para mejorar las bases imponibles del impuesto predial y consecuentemente la recaudación por el mismo, mejorando asimismo su capacidad de impulsar el desarrollo urbanístico.
- c) Recomendar a los funcionarios del SAT, orientar la función recaudadora que desarrolla el SAT con respecto al impuesto predial, hacia el logro de una recaudación eficiente, sustentada en el incentivo de pago voluntario de los contribuyentes y optimizando la utilización de recursos en perseguir drásticamente los errores u omisiones cometidas por los contribuyentes.

- d) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la introducción del concepto de proceso de gestión a la función recaudadora del impuesto predial que ejecuta el SAT implica reorientar los objetivos de esa función recaudadora hacia un logro efectivo de resultados en la recaudación.
- e) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que se ha definido el concepto de Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial como: conjunto de actividades administrativas y operativas ejecutadas sistemáticamente, a partir de las decisiones de motivación y coordinación que tome la administración tributaria, con el fin de lograr el cobro de las deudas tributarias por el impuesto predial; y comprende los subprocesos de Regulación del Procesos, Orientación al Contribuyente, Registro y Determinación de la Deuda, Fiscalización, Notificación, Gestión de Cobranza, Atención de Impugnaciones, Recaudación; y, Control y Evaluación del Proceso.
- f) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la aplicación del concepto de Sistema de Control Interno al Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial implica interrelacionar cada uno de los cinco componentes que tiene un Sistema de Control Interno con los nueve subprocesos que conforman el proceso en mención, identificando los elementos de control a aplicarse por cada subproceso y cada componente.
- g) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la realidad operativa que tiene actualmente el SAT si bien muestra un sustantivo avance con respecto a la antigua Oficina General de Administración Tributaria (OGAT) de la Municipalidad Metropolitana de Lima, basado en el desarrollo técnico de la función recaudadora, tiene pendiente introducirse en un esquema de gestión por procesos, a través del cual podrá enfocar su gestión en el logro de resultados por cada uno de los conceptos de recaudación tributaria y no tributaria que tiene a su cargo.
- h) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que, en base al resultado del diagnóstico ejecutado a los elementos del Sistema de

Control Interno del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial del Servicio de Administración Tributaria de la MML, el nivel de desarrollo, organización y grado de madurez observado para cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, es el siguiente:

Componentes del Sistema de Control Interno	Inicial	En proceso de implementación	Implementado	Avanzado	Optimizado
Ambiente de Control		(*)			
Evaluación de Riesgos	(*)				
Actividades de Control Gerencial		(*)			
Información y Comunicación		(*)			
Supervisión		(*)			

- i) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnóstico general del Sistema de Control Interno que actualmente opera en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, refleja que este es deficiente en tanto no existe una filosofía definida por la alta dirección con respecto al control interno, no se ha identificado ni evaluado los riesgos que afectan al proceso, no se han implementado controles eficientes, la información y comunicación no cumple los atributos de calidad oportunidad y pertinencia que posibilita una toma de decisiones proactiva y, no se ejecuta un seguimiento y retroalimentación a los resultados obtenidos.
- j) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que las características operativas del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, confrontados con los objetivos generales que persigue la implementación de un Sistema de Control Interno, permiten definir que los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control gerencial tienen preponderancia en el desarrollo de dicho proceso de implementación.
- k) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la implementación del Sistema de Control Interno, en general estará orientado a que el SAT cumpla su misión de “Generar confianza al

ciudadano proporcionando alternativas innovadoras que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones”, con miras a alcanzar su visión de “Que cada ciudadano cumpla voluntariamente sus obligaciones con la Municipalidad Metropolitana de Lima”.

- l) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que una primera condición para que se implemente un Sistema de Control Interno en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, radica en la decisión de la alta dirección del SAT de implementar dicho sistema (ambiente de control), decisión que debe sustentarse en el reconocimiento de la eficacia del mismo como herramienta que coadyuva al logro de los objetivos del proceso recaudador, a partir de una definición de una filosofía de control y valores éticos que deben orientar dicho proceso. Para tal efecto, los pasos iniciales serán: reconocer el carácter estratégico del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial; definir una estructura organizacional que facilite el proceso recaudador (incluyendo competencias profesionales por cargo, líneas de autoridad y responsabilidad, así como políticas para gestión de recursos humanos); y, orientar la labor de control del OCI hacia la medición permanente del grado de eficiencia alcanzado en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial.
- m) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que definido el ambiente de control en el cual se desarrollará el proceso recaudador, será necesario identificar y cuantificar los riesgos que podrían afectar los resultados esperados de este proceso, a fin de identificar las respuestas a implementar para hacer frente a tales riesgos. La identificación de riesgos se efectuara tanto a nivel del proceso en su conjunto como a nivel de cada subproceso que lo conforma. La cuantificación estará referida a la probabilidad de ocurrencia y al impacto que generaría la materialización del riesgo.
- n) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que las actividades de control gerencial constituyen el tercer componente preponderante en un Sistema de Control Interno, en tanto representan

la implementación de las respuestas a los riesgos detectados. En tal sentido, constituyen la materialización del ambiente de control definido por la alta dirección, y, los mecanismos a través de los cuales la entidad hace frente a los riesgos previamente detectados en el proceso recaudador.

- o) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que los componentes información y comunicación, así como supervisión, representan elementos complementarios para el funcionamiento del Sistema de Control Interno, en tanto apuntan a verificar la eficacia de los controles implementados, y no así a dar respuesta a los riesgos que afectan directamente al proceso recaudador

2. En relación a los efectos positivos que se producirán en los resultados finales del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial que ejecuta el SAT de la MML, como resultado de implementar cada componente del Sistema de Control Interno en dicho proceso:

(Conclusiones 2 a la 6)

- a) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnóstico del subproceso de Regulación del Proceso refleja que no se han implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de regulación, no se genera información de calidad del mismo, ni se comunica eficientemente las normas internas que regirán el proceso de recaudación (resultado del proceso regulatorio). Como corolario, la supervisión actual al sub proceso, no asegura que las normas a generarse coadyuven efectivamente a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.
- b) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnóstico del subproceso de Orientación al Contribuyente refleja que no se han implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de orientación, no se genera información de calidad

del mismo, ni se comunica eficientemente los resultados de las labores de orientación. En consecuencia, la supervisión actual al subproceso, no asegura que las tareas orientadoras coadyuven efectivamente a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.

- c) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnostico del subproceso de Registro y Determinación de la Deuda refleja que, a pesar de no haberse implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de registro y determinación de la deuda tributaria, se genera información de mediana calidad acerca del mismo, comunicándose con reducida eficiencia los resultados del subproceso y se aplica una supervisión que débilmente asegura que las tareas involucradas coadyuvan a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.
- d) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnostico del subproceso de Fiscalización refleja que a pesar de no haberse implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de Fiscalización, no generarse información de calidad acerca del mismo, y, contar con una comunicación interna deficiente; la comunicación de sus resultados hacia el exterior es medianamente satisfactoria, asimismo se aplica una supervisión que débilmente asegura que las tareas involucradas en la labor fiscalizadora, coadyuvan a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.
- e) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnostico del subproceso de Notificación refleja que, no se han implementado controles efectivos en este subproceso de Notificación, no se genera información de calidad acerca del mismo, se cuenta con una comunicación interna y externa deficiente; y la supervisión aplicada no asegura que las tareas involucradas en la labor de Notificación coadyuven a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.

- f) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnostico del subproceso de Gestión de Cobranza refleja que, si bien se entiende que existe una filosofía de la alta dirección en relación al control interno, se ha promovido la práctica de valores éticos pertinentes a la Gestión de Cobranza, se conoce ampliamente el efecto de esta gestión en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, se ha definido una estructura organizacional, así como las responsabilidades inherentes a la labor desarrollada; queda pendiente que la administración de personal de la entidad proporcione recursos humanos competentes para el desarrollo de la cobranza del impuesto predial.
- g) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnostico del subproceso de Atención de Impugnaciones refleja que, el único componente que puede calificarse como satisfactorio es el ambiente de control, ello debido a que se ha promovido la práctica de valores éticos pertinentes a la Atención de Impugnaciones, se conoce ampliamente el efecto de esta atención en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, se ha definido una estructura organizacional, así como las responsabilidades inherentes a la labor desarrollada; sin embargo, queda pendiente que la alta dirección defina una filosofía clara en relación al control interno y que la administración de personal de la entidad proporcione recursos humanos competentes para el desarrollo de la atención de impugnaciones.
- h) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnostico del subproceso de Recaudación refleja que, en este subproceso, si bien se ha promovido una cultura de valores éticos aplicables a la Recaudación, y las autoridades y responsabilidades dentro del subproceso están bien definidas; queda pendiente que la alta dirección defina una cultura de control interno aplicable a toda la entidad, que los funcionarios involucrados en la recaudación entiendan y difundan el carácter estratégico de su labor recaudadora, y que la entidad atienda los requerimientos de personal presentados

para optimizar dicha labor. En resumen, el ambiente de control en este subproceso es deficiente.

- i) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que el diagnóstico del subproceso de Control y Evaluación del Proceso refleja que no se han implementado controles efectivos en respuesta a los riesgos que afectan la tarea de evaluación, no se genera información de calidad del mismo, ni se comunica eficientemente las retroalimentaciones a implementarse como resultado del proceso de evaluación. Como corolario, la supervisión actual al sub proceso, no asegura que las retroalimentaciones a implementarse coadyuven efectivamente a una recaudación eficiente y transparente del impuesto predial.
- j) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que las diferentes áreas que intervienen en el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, lo hacen bajo un enfoque funcional e individual, sin considerar el efecto de su participación en la recaudación mensual por este impuesto.
- k) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que las participaciones de la Jefatura del SAT, Gerencia Central Administrativa, Gerencia Central Operativa y Gerencia Central Normativa, en los subprocesos de regulación y, control y evaluación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, no se encuentra suficientemente documentada, lo cual resta eficacia a las decisiones tomadas por estos órganos de gestión estratégica, con respecto al desarrollo del proceso recaudador en su conjunto, y de cada uno de los subprocesos que lo conforman.
- l) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la Gerencia de Servicios al Administrado y la División de Atención y Orientación, no miden el efecto mensual de su labor de orientación al contribuyente en la recaudación final por este impuesto, limitándose la medición de la eficacia y consecuente retroalimentación del subproceso de orientación, en general, y de las áreas que en él intervienen en particular.

- m) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la verificación que efectúa la División de Atención y Orientación bajo la supervisión de la Gerencia de Servicios al Administrado, a la documentación que presenta el contribuyente como sustento de sus declaraciones juradas correspondientes al impuesto predial, no es efectiva, en tanto se detectan errores de información en los subprocesos subsecuentes, afectando la eficiencia del proceso de gestión recaudadora.
- n) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la labor de actualización de información de contribuyentes y predios, que efectúa la División de Control de la Deuda, bajo la supervisión de la Gerencia de Gestión de Cobranza, no asegura que la información utilizada para la determinación de las obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial, sean las que efectivamente corresponden, lo cual afecta la razonabilidad de la deuda determinada y consecuentemente la pertinencia de las labores de cobranza y recaudación posteriores, al mismo tiempo que genera recursos de impugnación por parte de los contribuyentes.
- o) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que los criterios aplicados por la Gerencia de Fiscalización y la División de Inspecciones para definir los predios y contribuyentes que serán fiscalizados durante un ejercicio en relación a sus obligaciones tributarias correspondientes al impuesto predial, no aseguran una eficaz cobertura de la fiscalización efectuada, sobre todo en un contexto en el que la capacidad de fiscalización (recurso humano) es limitada,
- p) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que no se cuantifica, el efecto del recálculo de la deuda tributaria correspondiente al impuesto predial, que realiza la División de Determinación de Deuda, bajo la supervisión de la Gerencia de Fiscalización, como resultado de las fiscalizaciones efectuadas, en la recaudación anual; por lo tanto, no se puede determinar ni hacer seguimiento a la eficacia y eficiencia de los subprocesos de fiscalización y notificación, en relación a los resultados finales del

Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial. Medir periódicamente la eficacia y la eficiencia de estos subprocesos, permitirían tomar decisiones oportunas en relación a los criterios de fiscalización aplicados y al enfoque de la misma a efectos de lograr un impacto importante sobre la recaudación final.

- q) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que es necesario hacer seguimiento a la efectividad de las diferentes acciones de cobranza que efectúa la División de Cobranza Tributaria, bajo la supervisión de la Gerencia de Gestión de Cobranza, a fin de poder tomar decisiones que retroalimenten estas acciones con miras a optimizar su efecto en la recaudación final del impuesto predial.
- r) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la implementación de una estadística de factores que motivan las impugnaciones que atiende la División de Reclamos, bajo la supervisión de la Gerencia de Servicios al Administrado, permitirá identificar el origen de estas impugnaciones, a fin de retroalimentar los subprocesos en que se generan los mismos, optimizando su ejecución y disminuyendo el volumen de impugnaciones por atender.
- s) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la implementación de diversos mecanismos de cobro de las obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial (pago vía internet, cargo automático en cuenta de ahorros, cuenta corriente o tarjeta de crédito, cargo en recibo de servicios, entre otros), permitirán optimizar la labor de recaudación efectuada por la División de Finanzas y Control de Riesgo bajo la supervisión de la Gerencia de Finanzas, en tanto promoverá el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, y, al mismo tiempo optimizará la recepción, registro y control de las sumas recaudadas.
- t) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la participación de la Gerencia de Informática en los diferentes subprocesos que conforman el Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial, debe reorientarse, buscando la interrelación de cada uno de los módulos informáticos utilizados en cada subproceso,

con un módulo central de regulación y evaluación del proceso, facilitando de esta forma la planificación, organización, supervisión y control que efectuará el nivel estratégico con respecto a los resultados intermedios y finales de la labor recaudadora del impuesto predial.

- u) Recomendar a los funcionarios del SAT considerar que la implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de Regulación, estará orientado a que la planificación del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial se efectúe, procurando se logre los objetivos del control interno que son: eficiencia y calidad del servicio, protección de los recursos, cumplimiento de normatividad, y, confiabilidad de la información.
- v) La implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de orientación al contribuyente pondrá énfasis en la eficiencia y calidad del servicio orientador, como medio para generar en el contribuyente una actitud positiva frente al cumplimiento de sus obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.
- w) La implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de Registro y Determinación de deuda pondrá énfasis en el carácter técnico de la labor de cálculo del impuesto predial, carácter técnico que debe garantizar por un lado que el contribuyente pague lo que efectivamente corresponde (calidad del servicio recaudador) y, por otra parte el SAT perciba lo que legalmente le atribuye su facultad recaudadora (protección de los recursos de la entidad).
- x) La implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de Fiscalización pondrá énfasis en el desarrollo de la capacidad técnica del SAT para detectar errores u omisiones en las declaraciones juradas de los contribuyentes, a partir de la aplicación equitativa de sus normas.
- y) La implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de Notificación pondrá énfasis en el desarrollo del enfoque técnico que debe primar al momento de calcular las obligaciones tributarias de los contribuyentes como consecuencia de sus propios errores u

omisiones. Para ello, la observancia equitativa de la legislación tributaria tendrá el doble efecto de generar confianza en el contribuyente y procurar los recursos necesarios para la financiación de las labores de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

- z) La implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de Gestión de Cobranza, pondrá énfasis en la búsqueda de la eficacia de la labor de cobranza. Bajo esa óptica, más importante que la ejecución de la actividad de cobranza propiamente dicha, es el resultado cobrado finalmente, tanto en el procedimiento pre coactivo como coactivo.
- aa) La implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de Atención de Impugnaciones pondrá énfasis en el respeto a las aseveraciones que puede formular el contribuyente, en relación a los actos administrativos de la entidad, respeto que implicará que las acciones que se tomen para lograr el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, se circunscriban estrictamente a lo establecido por el marco normativo aplicable.
- bb) La implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de Recaudación pondrá énfasis en el esmero y cautela con que se deben desarrollar las actividades de percepción, custodia y depósito de los fondos provenientes del cumplimiento de las obligaciones tributarias relacionadas con el impuesto predial.
- cc) La implementación del Sistema de Control Interno, en el subproceso de evaluación y control del Proceso de Gestión Recaudadora del Impuesto Predial deberá efectuarse, poniendo énfasis en que este proceso defina si se lograron los objetivos del control interno que son: eficiencia y calidad del servicio, protección de los recursos, cumplimiento de normatividad, y, confiabilidad de la información.

BIBLIOGRAFIA

- Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 18 de abril de 2006.
- Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 30 de octubre de 2008.
- Decreto de Urgencia N° 067-2009, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 23 de junio de 2009.
- Ley N° 27785.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 23 de julio de 2002.
- ARAMEDA DORR Hugo, Finanzas Públicas, Tercera Edición, Editorial Jurídica de Chile, Santiago de Chile 1994.
- Edicto 225-MML del 17 de mayo de 1996
- JANES Daniel, DAVIS Jeffrey, FOUAD Manal y VAN RIJCKEGHEM Caroline, “Ajuste Fiscal para la Estabilidad y el Crecimiento,” Fondo Monetario Internacional, 2006.
- R.C. 320-2006-CG publicada en el Diario Oficial El Peruano el 3 de noviembre de 2006.
- <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/controlinterno/CI-Historia.pdf>
- ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo, “Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales”, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá 2006.
- MIRA NAVARRO Juan Carlos, “Apuntes de Auditoría”, CC Creative Commons, España, Versión 2.0 22/05/2006.
- DE LARA BUENO María Isabel, “Manual básico de revisión y verificación contable”, Librería-Editorial DYKINSON. S. I. Madrid 2007.
- BERMUDEZ José María, Control, “Auditoría y Revisoría Fiscal, incluye Contraloría y Ética Profesional”, Tercera edición, Ecoe Ediciones Ltda., Bogotá 2000.
- Apéndice N° 3 de la LEY 87 de 1993. Publicada el 29 noviembre 1993 por el Congreso de Colombia, Artículo N° 1
- FONSECA LUNA Oswaldo, “Vademécum Contralor 2008”, Editor Instituto de Investigación de Accountability y Control – ICCO, Lima 14 Perú, Primera edición enero 2008.

- GOMARIZ CASTRO Spartacus, Teoría de Control: Diseño Electrónico, Edición de la Universidad Politécnica de Catalunea, SL Barcelona, segunda edición septiembre 2000.
- FERNANDEZ MENTO, Adriana, "El Modelo COCO", en NORMARIA, Boletín de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina, boletín N° 11, Noviembre del 2003, ubicado en <http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria11.pdf>
- A partir de la información contenida en www.msaffirio.wordpress.com/2007/03/03/la-cobit-y-la-organizacion-del-area-Infomática/ y www.comip.mendoza.gov.ar/cobit.doc
- COOPERS Y LYBRAND, "Los nuevos conceptos del Control Interno, (Informe COSO)".
- MANTILA D Samuel Alberto, "Control Interno Informe COSO", Cuarta Edición, Ediciones Ecoe, Bogotá Colombia, 2005.
- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, "Control Interno y Fraudes", Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia, 2006.
- Decreto Legislativo 776 "Ley de Tributación Municipal" publicado en el Diario Oficial El Peruano el 31 de diciembre de 1993
- Decreto Legislativo 952 "Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo 776 Ley de Tributación Municipal" publicado en el Diario Oficial El Peruano el 3 de febrero del 2004.
- ALBI IBAÑEZ Emilio, GONZALEZ PÁRAMO José Manuel y ZUBIRI Ignacio, "Economía Pública II", Tercera Edición, Editorial Ariel S.A., Barcelona, España, 2009.
- BERNAL CASTILLO, Fernando, "Poder y Crisis Institucional en el campo Colombiano", ICCA en coedición con TM Editores primera edición, septiembre 1998, Colombia.
- Texto único ordenado del código tributario D.S. N0 135-99-EF publicado el 19 en el Diario Oficial El Peruano el 19 de agosto de 1999.
- Decreto Legislativo 776 "Ley de Tributación Municipal" publicado en el Diario Oficial El Peruano el 31 de diciembre de 1993 modificado por el Decreto Legislativo 952 publicado en el Diario Oficial El Peruano el 3 de febrero del 2004
- Diccionario de la lengua española, Vigésima segunda edición, Versión Internet.

- FERNANDEZ VEGA, Pedro Ángel, “La casa romana”, Ediciones AKAL S.A. segunda edición 2003, Madrid.
- MEJIA GUTIERREZ Tyronne Alonso, “Estructura presupuestal de un proyecto económico”, Editorial y Publicaciones Carrera 9, Bogotá Colombia.
- Informe INEI, 2007
- Derecho Financiero y Tributario Español, Normas Básicas, 19ª Edición, Editorial Lex Nova S.A., España 2007.
- MENENDEZ MORENO Alejandro, “Derecho Financiero Y Tributario”, Editorial Lex Nova S.A, 9NA Edición, septiembre 2008. España.
- MIÑOZ MACHADO Andrés, “La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública”, Ediciones Díaz de Santos S. A., Madrid, España, 1999.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José Antonio, Gestión por procesos, ESIC Editorial, Tercera edición 2009, Madrid – España.
- VILAR BARRIO José Francisco, “Como mejorar los procesos en su empresa, el control estadístico de procesos, herramienta fundamental en el incremento de la competitividad”, Editorial FUNDACION CONFEMETAL, 2006 Madrid.
- MEDINA GIOPP Alejandro, “Gestión por procesos y la creación de valor público”, 2005 INTEC, Instituto Tecnológico de Santo Domingo República Dominicana.
- FERNANDEZ FERNANDEZ Mario, “El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total”, ESIC editorial, segunda edición, Madrid 2003.
- CANSINO MUÑOZ-REPISO, José Manuel, “Evaluar al Sector Público Español”, Universidad de Cádiz, Servicio de Publicaciones, Universidad de Sevilla, España, 2001.
- Aprobado el 25 de enero de 2006.
- MINTZBERG, Henry. QUINN, James. VOYER, John. El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. Editorial Diane Peirano. Impreso en México 1995. Página 90, 91.

ANEXOS

Nº	Nombre del Anexo
1	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial en el SAT
2	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnostico de los controles internos del Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial en el SAT
3	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Ambiente de Control del Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial en el SAT
4	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial en el SAT
5	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial en el SAT
6	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Información y Comunicación del Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial en el SAT
7	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Supervisión del Proceso de Gestión de Recaudación del Impuesto Predial en el SAT
8	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Regulación del Proceso
9	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnostico de los controles internos sub proceso de Regulación del Proceso
10	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Regulación del Proceso
11	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Regulación del Proceso
12	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Regulación del Proceso
13	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Información y Comunicación del sub proceso de Regulación del Proceso
14	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Regulación del Proceso
15	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Orientación al Contribuyente
16	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnostico de los controles internos del sub proceso de Orientación al Contribuyente
17	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Orientación al Contribuyente
18	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Orientación al Contribuyente
19	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Orientación al Contribuyente
20	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Información y Comunicación del sub proceso de Orientación al Contribuyente
21	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Orientación al Contribuyente
22	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
23	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnostico de los controles internos del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
24	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
25	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
26	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
27	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del

	componente Información y Comunicación del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
28	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
29	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Fiscalización
30	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnostico de los controles internos del sub proceso de Fiscalización
31	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Fiscalización
32	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Fiscalización
33	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Fiscalización
34	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Información y Comunicación del sub proceso de Fiscalización
35	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Fiscalización
36	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Notificación
37	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnostico de los controles internos del sub proceso de Notificación
38	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Notificación
39	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Notificación
40	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Notificación
41	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Información y Comunicación del sub proceso de Notificación
42	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Notificación
43	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Gestión de Cobranza
44	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnostico de los controles internos del sub proceso de Gestión de Cobranza
45	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Gestión de Cobranza
46	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Gestión de Cobranza
47	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Gestión de Cobranza
48	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Información y Comunicación del sub proceso de Gestión de Cobranza
49	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Gestión de Cobranza
50	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Atención de Impugnaciones
51	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnostico de los controles internos del sub proceso de Atención de Impugnaciones
52	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Atención de Impugnaciones
53	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Atención de Impugnaciones
54	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Atención de Impugnaciones
55	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Información y Comunicación del sub proceso de Atención de Impugnaciones
56	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnostico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Atención de Impugnaciones
57	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Recaudación

58	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnóstico de los controles internos del sub proceso de Recaudación
59	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Recaudación
60	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Recaudación
61	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Recaudación
62	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Información y Comunicación del sub proceso de Recaudación
63	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Recaudación
64	Matriz del cálculo de los puntajes alcanzados por cada componente de la estructura del control interno del sub proceso de Control y Evaluación
65	Matriz de tabulación de los resultados del cuestionario aplicado para el diagnóstico de los controles internos del sub proceso de Control y Evaluación
66	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Ambiente de Control del sub proceso de Control y Evaluación
67	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Control y Evaluación
68	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Control y Evaluación
69	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Información y Comunicación del sub proceso de Control y Evaluación
70	Consolidación de respuestas al cuestionario para el diagnóstico de los controles internos del componente Supervisión del sub proceso de Control y Evaluación
71	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Regulación del Proceso
72	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Regulación del Proceso
73	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Regulación del Proceso
74	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Regulación del Proceso
75	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del Proceso de Gestión del sub proceso de Regulación del Proceso
76	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Orientación al Contribuyente
77	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Orientación al Contribuyente
78	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Orientación al Contribuyente
79	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Orientación al Contribuyente
80	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del sub proceso de Orientación al Contribuyente
81	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
82	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
83	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
84	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
85	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del sub proceso de Registro y determinación de la Deuda
86	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Fiscalización
87	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Fiscalización
88	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Fiscalización
89	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Fiscalización
90	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del sub proceso de Fiscalización

91	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Notificación
92	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Notificación
93	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Notificación
94	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Notificación
95	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del sub proceso de Notificación
96	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Gestión de Cobranza
97	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Gestión de Cobranza
98	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Gestión de Cobranza
99	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Gestión de Cobranza
100	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del sub proceso de Gestión de Cobranza
101	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Atención de Impugnaciones
102	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Atención de Impugnaciones
103	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Atención de Impugnaciones
104	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Atención de Impugnaciones
105	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del sub proceso de Atención de Impugnaciones
106	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Control y Evaluación
107	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Control y Evaluación
108	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Control y Evaluación
109	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Control y Evaluación
110	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del sub proceso de Control y Evaluación
111	Matriz del diagnóstico del componente Ambiente de Control del sub proceso de Gestión de Cobranza
112	Matriz del diagnóstico del componente Evaluación de Riesgos del sub proceso de Gestión de Cobranza
113	Matriz del diagnóstico del componente Actividades de Control Gerencial del sub proceso de Gestión de Cobranza
114	Matriz del diagnóstico del componente Información y Comunicación del sub proceso de Gestión de Cobranza
115	Matriz del diagnóstico del componente Supervisión del sub proceso de Gestión de Cobranza