

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
DE LOS GOBIERNOS LOCALES, HACIENDO EMPLEO DE
LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LAS
COMUNICACIONES (TIC)**

**INFORME DE COMPETENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

ERICA AVELINA MATHEUS SAIRITUPAC

2014

Dedicatoria:

A mi madre Hermelinda quien con su gran amor, enseñanzas y apoyo es una fuente de fortaleza que me permite lograr mis objetivos.

Agradecimientos:

A Dios por permitirme cumplir este objetivo y darme la luz y fuerza necesaria para su consecución.

A mis hermanas por su apoyo y aliento constante.

A mi asesor y profesores por su orientación en la elaboración del presente informe.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	I
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	II
INTRODUCCIÓN	III
1. CAPITULO I	15
1.1 Marco Teórico	15
1.1.1 Visión del SAT	17
1.1.2 Misión del SAT	17
1.1.3 Valores del SAT	18
1.1.4 Objetivos Estratégicos del SAT	18
1.1.5 Organización del SAT	22
1.1.6 Conceptos que recauda el SAT	23
1.1.6.1 Impuesto Predial	23
1.1.6.2 Tasa de Arbitrios	23
1.1.6.3 Impuesto Vehicular	24
1.1.6.4 Impuesto de Alcabala	24
1.1.6.5 Impuesto a los Juegos	25
1.1.6.6 Impuesto a la Apuestas	26
1.1.6.7 Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos	26
1.1.6.8 Multa Tributaria	27
1.1.6.9 Papeletas de Tránsito	27
1.1.6.10 Multas Administrativas	27
2. CAPITULO II	29

2.1 Antecedentes a la puesta en marcha del Modelo de Gestión del Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT	29
2.1.1 El impacto económico de la Ley de Tributación Municipal.....	29
2.2 Diagrama de Efectividad del Modelo de Gestión del Servicio de Administración Tributaria.....	31
2.3 Mapa de Contexto del Modelo de Gestión del Servicio de Administración Tributaria.....	32
2.4 Mapa de Procesos Institucionales	33
2.5 Identificación de los procesos claves para la cobranza y recaudación en el Modelo de Gestión	34
2.5.1 Fiscalización.....	34
2.5.2 Notificación proactiva	35
2.5.3 Gestión de Cobranza: Planificación, seguimiento y retroalimentación	36
2.5.4 Gestión de Cobranza: Inducción e información personalizada a los Principales Contribuyentes.....	37
2.5.5 Notificación en el Servicio de Administración Tributaria	38
2.5.6 Cobranza Coactiva como parte del proceso de cobranza.....	38
2.6 Descripción de los Procesos claves del Modelo de Gestión	39
2.7 Factores Claves de Éxito durante el desarrollo del Modelo de Gestión .	58
3. CAPITULO III	66
3.1 Análisis Conceptual del modelo de sistemas, de las comunicaciones y de la infraestructura para la Administración Tributaria orientado a los procesos claves de cobranza y recaudación	66
4. CAPITULO IV.....	82
4.1 Resultados posteriores a la implementación del Modelo de Gestión en el Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT	82
4.1.1 Situación de la Economía Peruana en el año 2010	82
4.1.2 El Pago Voluntario.....	85
4.1.3 La Recaudación del SAT.....	86
4.1.3.1 Impuesto Predial	89
4.1.3.2 Impuesto Vehicular.....	90
4.1.3.3 Arbitrios Municipales	92

4.1.3.4 Impuesto de Alcabala	93
4.1.3.5 Multas Administrativas.....	94
4.1.4 Calidad en el Servicio que brinda el Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT	95
4.1.4.1 Certificación ISO 9001 – 2008.....	96
4.1.4.2 Carta de Servicios	96
4.2 Estrategias efectuadas para la continuidad del Modelo de Gestión en el Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT	97
4.2.1 SAT visita tu Barrio.....	98
4.2.2 Sorteo de Incentivo al Pago Puntual	98
4.2.3 Programa de Contribuyentes Puntuales Emprendedores	98
4.2.4 Alianza Estratégica con el Sector Privado	99
4.2.5 Programa TuriSAT	99
4.2.6 Buenas Prácticas en Gestión Pública.....	100
4.2.7 Defensoría al Contribuyente y al Ciudadano	102
4.2.8 Implementación del Centro Integrado de Atención (CIA).....	102
4.2.9 Estrategias Tecnológicas para el servicio al Ciudadano.....	102
4.2.10 Sistemas eficientes, Módulo de Inscripción Vehicular MIV	103
4.2.11 Estrategia de Difusión de los Servicios.....	104
5. CAPITULO V.....	105
5.1 La Administración Tributaria.....	105
5.2 Modelo Funcional de una Administración Tributaria	106
5.3 Problemática en las Administraciones Tributarias	107
5.4 Situación actual de los sistemas informáticos en la Administración Tributaria.....	109
5.4.1 CASO DE ÉXITO 1: MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA.....	112
5.4.2 CASO 2: MUNICIPALIDAD DE BELLAVISTA	115
5.4.3 CASO 3: MUNICIPALIDAD DE CARABAYLLO.....	117
6. CAPITULO VI.....	120
6.1 Evaluación Económica	120
6.1.1 Estructura de la inversión del Módulo de Notificaciones	120
6.1.2 Estructura de ingresos para el proceso de Notificación	121

6.1.3 Estructura de egresos para el proceso de Notificación	122
6.1.4 Flujo de Caja	123
6.2 Ministerio de Economía y Finanzas – Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal	123
6.2.1 Objetivos del Plan	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
Conclusiones	126
Recomendaciones	128
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	132
Benchmarking comparado con Administraciones Tributarias de los Gobiernos Locales de otros países	132
Soluciones Avanzadas para la Maximización de ingresos Municipales a cargo de empresas Españolas	143

RESUMEN EJECUTIVO

Como parte del fortalecimiento en las administraciones tributarias de los gobiernos locales se debe de adaptar un modelo de gestión en los municipios, el cual se basará o tomará como punto de partida un modelo de gestión existente cuyo éxito haya sido comprobado actualmente, ello con el respectivo cambio drástico en un área políticamente muy sensible por lo tanto es necesario que se cumpla con ciertas condiciones fiscales, políticas e institucionales.

El hecho de adaptar un modelo de gestión en forma genérica o estándar en los gobiernos locales o regionales, responderá también al propósito de recuperar la credibilidad de la administración tributaria a nivel local.

De la revisión de modelos de gestión de la administración tributaria tomaremos como referencia el actual modelo del SAT – Lima, el cual con su flexibilidad y su capacidad de aprendizaje institucional ha sido tomado como punto de partida para algunas municipalidades bajo ciertas modificaciones especialmente sujeto al tema presupuestal, pero con muy buenos resultados. Por lo tanto para continuar con nuestro modelo por adoptar es necesario que las administraciones tributarias posean autonomía administrativa, financiera y presupuestal.

Ya que solo así serán capaces de orientar sus estructuras y procesos internos hacia el objetivo fundamental de mejorar la recaudación.

Asimismo, deberán contar con libertad de decisión en cuanto a su régimen laboral (para contratar profesionales capacitados en el área de sistemas) y para efectos de inversión en infraestructura, sobre todo en tecnologías de información y comunicación (TIC).

Tomando nuevamente como caso de referencia la experiencia del SAT - Lima, éste menciona que en los primeros años de funcionamiento como entidad autónoma existió una alta demanda de inversiones en TIC, recursos humanos e infraestructura, ya que la decisión sobre el uso de los fondos disponibles tuvieron fuertes repercusiones en el desarrollo y la capacidad del SAT. Sobre todo las inversiones en sistemas informáticos fueron la clave para que el SAT – Lima haya puesto prácticamente todos sus procesos basados en TIC y alcanzar el nivel de desarrollo y estabilidad con que actualmente cuenta.

Por lo expuesto el modelo propuesto contempla una alta inversión en la TIC ya que juega un papel crucial en la administración tributaria. Mientras que el sistema informático en sí debe de integrar todos los procesos de la administración tributaria y automatizar muchos de sus procedimientos. Esto no solo aumenta la eficiencia del personal sino también ayuda a aumentar la transparencia y a combatir la corrupción. Sumado a ello, el monitoreo en forma continua en intervalos de tiempo o en tiempo real de las operaciones llevadas a cabo, debe de realizarse de igual forma haciendo empleo o aprovechando las ventajas de la tecnología de la información y de las comunicaciones.

Actualmente en la práctica a pesar de que los procesos de la administración tributaria son similares en los municipios, cada una de ellas cuenta con un sistema informático desarrollado según la disponibilidad de recursos y necesidades, cubriendo solo algunos de sus procesos pero no en forma integral. De esta manera no se emplea todo el potencial de las TIC en cuanto a eficiencia, eficacia y prevención de actos ilícitos.

Finalmente una buena gestión por parte de las administraciones tributarias locales genera una mayor satisfacción en los contribuyentes finales, ya sea por la calidad de información que procesan, la rapidez en sus procesos internos y por los diversos canales a través de los cuales uno puede acceder para disponer de la información.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
- GOBIERNOS LOCALES
- MODELO DE GESTIÓN
- INDICADORES DE DESEMPEÑO
- PROCESOS DE MEJORA CONTINUA
- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES
- FACTORES CLAVES DE ÉXITO
- BUENAS PRÁCTICAS
- BENCHMARKING
- TECNOCOM

INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo plasmar la experiencia profesional en relación a la aplicación del modelo empleado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT Lima) en otras Administraciones Tributarias Locales (Municipalidad Distrital de la Victoria, Municipalidad de Bellavista - Callao y la Municipalidad de Carabayllo) a nivel de los procesos de cobranzas y recaudación con el adecuado empleo de la Tecnología de la Información y de las Comunicaciones.

El fortalecimiento de la administración tributaria – al igual como se menciona en el modelo del SAT - tiene como primer punto de partida concentrar todas sus fuerzas en gestionar la cobranza de la deuda tributaria. El mismo que combinado con las estrategias para robustecer un acercamiento con el ciudadano en general, se lograría recuperar aspectos de confianza y legitimidad en el desempeño de sus funciones llevadas a cabo por la administración tributaria.

Es entonces que enfocaremos todo el esfuerzo en mejorar los procesos de fiscalización, recaudación y cobranza, así como el de automatizar

todas las actividades necesarias para agilizar el desembalse de valores (órdenes de pago y resoluciones de determinación) y resoluciones de ejecución coactiva para incrementar la recaudación propia de la Administración Tributaria y destinar dichos fondos en otros nuevos proyectos para beneficio de su fortalecimiento.

Otro punto muy importante a tener en cuenta es la de mantener siempre una buena imagen del gobierno local tanto en forma externa como interna. Existen experiencias pasadas producto del nacimiento, transición y adaptación del modelo del SAT (casos de Lima y Huancayo) los cuales generaron protestas públicas y críticas generalizadas en los medios de comunicación de los cuales se han tomado las medidas correctivas en lo mayor posible sin afectar nuestro propósito, pero lo valioso es que ya registraron bases para un gran cambio lo cual solo favorecerá la estandarización del modelo de gestión hacia el resto de Municipios.

Para salvaguardar este tema necesariamente realizaremos un proceso de depuración de la información y de control de la calidad.

OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Establecer un modelo de gestión enfocado en los procesos de recaudación y cobranza, el mismo que será soportado haciendo empleo de la tecnología de la información y comunicación

- Objetivo Específico
 - Identificar los procesos claves dentro de una Administración Tributaria.
 - Desarrollar y consolidar un sistema de información que permita fortalecer las capacidades de la administración tributaria local y/o regional.
 - Crear una adecuada base de tecnologías, mediante la formación masiva y apropiada de una cultura tecnológica por parte de los usuarios de las TIC en los gobiernos locales.
 - Promover el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el sector público, a fin de elevar su productividad y competitividad, en el marco de la economía digital mundial.
 - Acelerar la modernización del Estado mediante el uso masivo de las TIC, con la finalidad de facilitar la comunicación intra e intergubernamental y con la sociedad en general.
 - Incrementar la calidad en la prestación de servicios públicos a los ciudadanos, instituciones y organizaciones.
 - Desarrollar un producto masivo haciendo empleo de las TIC para la administración pública central y descentralizada (regional y local): contemplando el equipamiento con TIC respectivo y formación de recursos humanos para su uso.

1. CAPÍTULO I

EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA SAT

1.1. Marco Teórico

El Servicio de Administración Tributaria, SAT, es un organismo que forma parte de la corporación municipal de Lima, y es reconocida como modelo de gestión pública en la administración de tributos de los gobiernos locales del Perú.

El SAT desempeña un rol fundamental en el desarrollo económico y social de la ciudad de Lima, y por sus especiales características, se distingue de otras entidades de la administración tributaria local, porque en el desarrollo de sus funciones se ve soportada por tres valores fundamentales: la equidad, la innovación y la confianza.

A partir del año 2010, el SAT de Lima inicia su décimo cuarto año de gestión, trazándose tres principales retos: el primero, incrementar el nivel de cumplimiento del pago voluntario; el segundo, incrementar el nivel de

satisfacción de los ciudadanos respecto al servicio que brinda; y el tercero, mejorar el clima laboral.

Para la consecución de estos retos, el SAT cuenta con la colaboración y el compromiso de trabajo de sus quinientos colaboradores y con la diligente gestión de la Alta Dirección. Asimismo, mantiene una interacción efectiva con entidades externas y utiliza eficientemente modernos recursos tecnológicos.

El haber priorizado el servicio al ciudadano ha hecho que el SAT de Lima mejore sus indicadores operativos y de desempeño, que optimice la calidad de la atención al público y que innove permanentemente los servicios empleando tecnología moderna. Con ello no solo ha beneficiado a los ciudadanos de Lima, sino también ha hecho eficiente el trabajo de sus colaboradores y ha contribuido con la labor de la Municipalidad Metropolitana.

En estos últimos años el SAT ha sido reconocido por parte de la Organización No Gubernamental "Ciudadanos al Día" como una de las entidades públicas que contribuye a la generación de buenas prácticas gubernamentales, casi todas ellas soportadas por tecnología informática.

Lo descrito líneas arriba resume muy brevemente el resultado de las acciones que ejecuta el SAT de Lima; acciones que han sido acompañadas de prácticas decididas y de importantes logros; las mismas que se han complementado con el enfoque SAT, que es llegar a ser la institución líder en gestión tributaria local y modelo a seguir dentro del ámbito nacional y latinoamericano.

Como se apreciará en este informe, el objetivo es compartir la experiencia de la gestión del SAT en este nuevo modelo institucional, como una propuesta replicable en las administraciones tributarias. Las Administraciones tributarias realizan una actividad muy intensa en información por lo que deben considerar a las TIC como un medio para su gestión. Es entonces otro factor a tener en cuenta la incidencia que las TIC pueden tener en los procedimientos que condicionan en que ha de consistir materialmente la actuación administrativa.

Finalmente y no por ello menos importantes hay que analizar su incidencia en los empleados públicos lo que exige desarrollar actuaciones específicas en materia de personal ya que la actividad que desarrollan las organizaciones públicas responsables de la gestión tributaria también es una actividad muy intensa en el factor trabajo.

1.1.1. Visión del SAT

“Ser una institución líder a nivel internacional en gestión pública a partir de la excelencia de sus servicios al ciudadano”

1.1.2. Misión del SAT

“Somos una institución que facilita al ciudadano el cumplimiento de sus obligaciones, con transparencia y buenas prácticas en gestión pública y con un equipo humano altamente comprometido”

1.1.3. Valores del SAT

Confianza

Generamos un ambiente basado en la igualdad jurídica de los ciudadanos y la administración

Honestidad

Actuamos respetando los principios de verdad y justicia

Equidad

Difundimos la igualdad en las acciones para avanzar en una sociedad más justa

Compromiso

Nos esforzamos para cumplir nuestras promesas con el ciudadano.

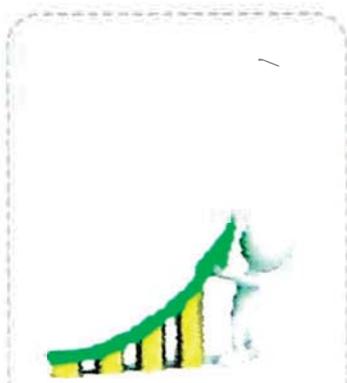
1.1.4. Objetivos Estratégicos del SAT

- Incrementar la efectividad de la recaudación.
- Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del SAT.
- Mejorar el clima laboral.
Mejorar la gestión de soporte del SAT.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	SERIE HISTÓRICA			PROYECCIÓN ANUAL 2013-2016			
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
 <p>1 INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN</p>	Efectividad general de la recaudación por conceptos tributarios	77,0%	78,4%	83,2%	85,2%	87,2%	88,6%	90,0%
 <p>2 INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LOS SERVICIOS DEL SAT</p>	Índice de satisfacción del ciudadano	-	84,0%	85,0%	85,5%	86,0%	86,5%	87,0%
 <p>3 MEJORAR EL CLIMA LABORAL</p>	Índice de satisfacción del colaborador	63,0%	-	-	67,0%	68,0%	69,0%	70,0%
 <p>4 MEJORAR LA GESTIÓN DE SOPORTE SAT</p>	Nivel de cumplimiento de las actividades del plan operativo.	64%	79%	80%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 1 – 1. Objetivos Estratégicos del SAT

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA RECAUDACIÓN



INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN

INCREMENTAR EL PAGO OPORTUNO DE LAS OBLIGACIONES

MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON EL CIUDADANO PARA LA INFORMACIÓN DE SUS OBLIGACIONES

INDICADORES	SERIE HISTORICA			PROYECCION ANUAL 2013-2016			
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EFFECTIVIDAD DEL PAGO OPORTUNO POR CONCEPTOS TRIBUTARIOS	59,0%	59,6%	63,4%	64,8%	66,2%	67,7%	69,2%
EFFECTIVIDAD DEL PAGO DE LA DEUDA DEL PERIODO EN ETAPA COACTIVA POR CONCEPTOS TRIBUTARIOS	58,9%	43,0%	53,3%	54,7%	56,1%	57,4%	58,7%
EFFECTIVIDAD DEL PAGO DE LAS PAPELETAS IMPUESTAS EN EL PERIODO	75,8%	73,1%	72,8%	73,0%	73,6%	74,2%	74,8%
EFFECTIVIDAD DEL PAGO ANTES DEL VENCIMIENTO DE LAS PAPELETAS IMPUESTAS EN EL PERIODO	69,9%	68,4%	62,8%	63,0%	63,6%	64,2%	64,8%
EFFECTIVIDAD DEL PAGO DE LAS PAPELETAS EN ETAPA COACTIVA IMPUESTAS EN EL PERIODO	39,3%	44,7%	42,1%	42,5%	43,3%	44,1%	44,9%
CONTRIBUYENTES PUNTUALES	30,4%	31,7%	30,1%	31,4%	32,7%	34,1%	35,5%
CONTRIBUYENTES PUNTUALES ANUALES	21,8%	22,7%	20,6%	21,7%	22,8%	23,9%	25,0%
CONTRIBUYENTES PUNTUALES TRIMESTRALES	10,2%	10,1%	10,3%	11,1%	11,9%	12,7%	13,5%
NIVEL DE CONTRIBUYENTES CON TELEFONO E EMAIL	35,2%	34,2%	35,5%	37,1%	38,6%	40,4%	42,3%



Figura 1 – 2. Objetivos Específicos del SAT

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INDICADORES	SERIE HISTÓRICA			PROYECCIÓN ANUAL 2013-2016			
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
 SATISFACCIÓN CIUDADANA	INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN	INDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS RESPECTO DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL	-	84,0%	84,0%	84,5%	85,0%	85,5%	86,0%
		INDICE DE CONFORMIDAD DE LA ATENCIÓN DEL CENTRO DE LLAMADAS	93,2%	94,4%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%
	INCREMENTAR EL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE PAGO A CAJA SAT	NIVEL DE OPERACIONES DE PAGO REALIZADOS EN CANALES ALTERNATIVOS A CAJA SAT	21,1%	26,2%	28,0%	29,0%	30,4%	31,8%	33,2%
 CLIMA LABORAL	ASEGURAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR	79,4%	82,9%	92,6%	93,0%	93,4%	93,8%	94,2%
	FORTALECER EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN INTERNA DEL PERSONAL	COBERTURA DE LAS CAPACITACIONES EN LOS COLABORADORES	74,5%	70,2%	72,1%	74,1%	76,1%	78,1%	80,1%
	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR RESPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	70%	71,1%	78,3%	78,8%	79,3%	79,8%	80,3%
 GESTIÓN SOPORTE	OPTIMIZAR EL GASTO	EFICACIA DEL GASTO	92,7%	86,1%	82,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	OPTIMIZAR PROCESOS DE REALIZACIÓN DE SERVICIO	NÚMERO DE PROCESOS OPTIMIZADOS	-	-	2	1	1	1	1
	DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	NÚMERO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DESARROLLADOS E IMPLEMENTADOS	1	-	2	2	2	2	2
	DESARROLLAR LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD CON LOS COLABORADORES	NÚMERO DE RESPONSABILIDADES DE RESPONSABILIDAD	-	-	2	1	1	1	1



Figura 1 – 3. Objetivos Especificos del SAT

1.1.5. Organización del SAT

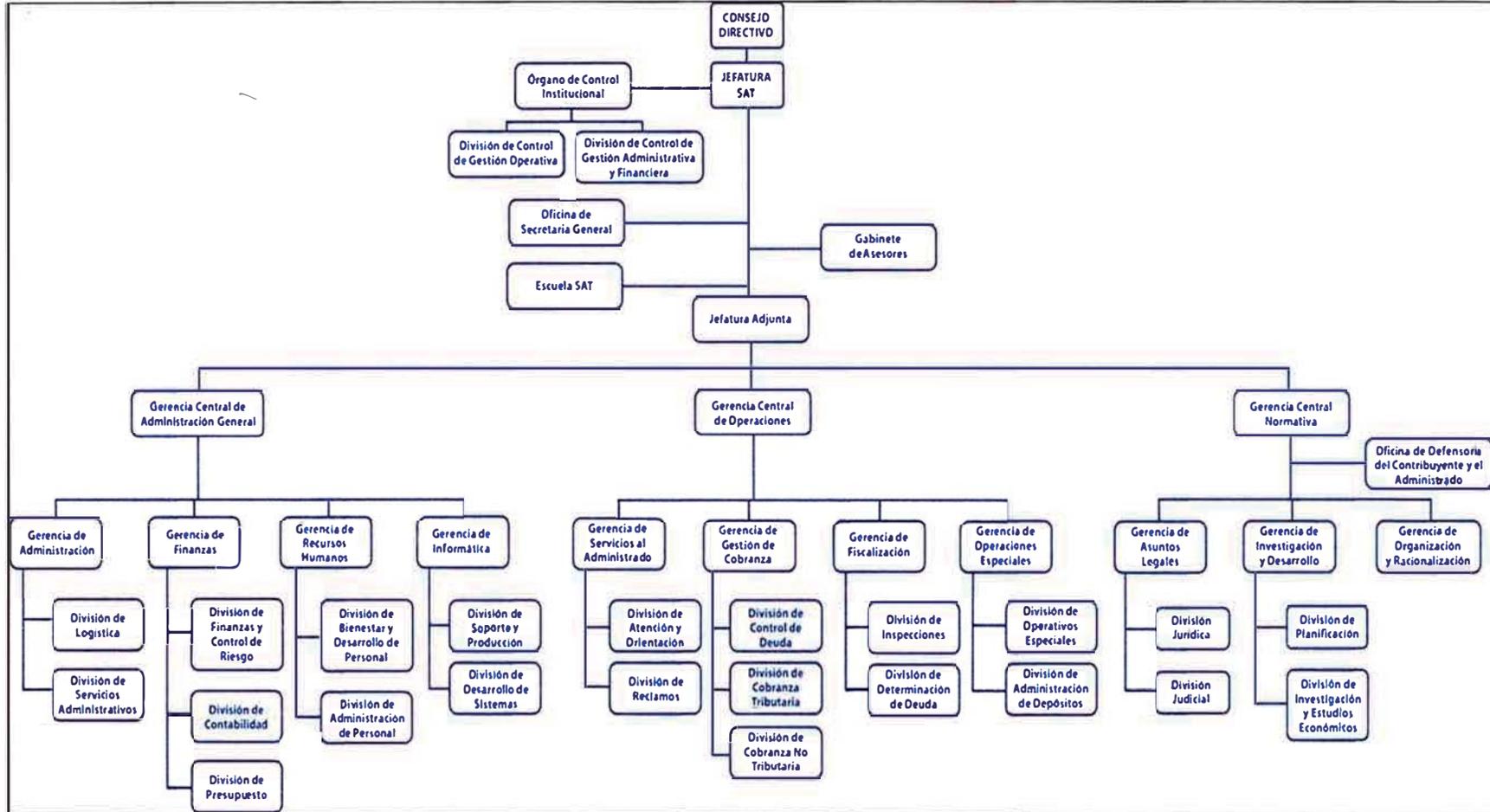


Figura 1 – 4. Organigrama del SAT

1.1.6. Conceptos que recauda el SAT

1.1.6.1. Impuesto Predial

Es el impuesto cuya recaudación, administración y fiscalización corresponden a la Municipalidad Distrital donde se ubica el predio. La Municipalidad Metropolitana de Lima MML es la encargada de la recaudación, administración y fiscalización del Impuesto Predial de los inmuebles ubicados en el Cercado de Lima. Este tributo grava el valor de los predios rústicos y urbanos en base a su autovalúo. El autovalúo se obtiene aplicando los aranceles y precios unitarios de la construcción que formula el Consejo Nacional de Tasaciones y aprueba el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento todos los años. Son contribuyentes de este impuesto: las personas naturales o jurídicas que al 1ero de enero de cada año resultan propietarios de los predios gravados. En caso de transferir el predio, el comprador asumirá la condición de contribuyente a partir del 1ero del año siguiente de producida la transferencia. En caso de condóminos o copropietarios, ellos están en la obligación de comunicar a la Municipalidad de su distrito la parte proporcional del predio que les corresponde sin embargo, la Municipalidad puede exigir a cualquiera de ellos el pago total del impuesto. En los casos en que la existencia del propietario no pueda ser determina, se encuentran obligados al pago (en calidad de responsables) los poseedores o tenedores de los predios.

1.1.6.2. Tasa de Arbitrios

Los Arbitrios Municipales son tasas que se pagan por la prestación o mantenimiento de los servicios públicos de Limpieza Pública, Parques y Jardines Públicos y Serenazgo.

Una persona adquiere la condición de contribuyente el 1er día de cada mes al que corresponde la obligación tributaria. Cuando se efectúe cualquier transferencia, la obligación tributaria para el nuevo propietario nacerá el primer día del mes siguiente al que se adquirió la condición de propietario.

1.1.6.3. Impuesto Vehicular

El Impuesto al Patrimonio Vehicular, de periodicidad anual, grava la propiedad de los vehículos, automóviles, camionetas, station wagons, camiones, bus y ómnibus.

Debe ser pagado durante 3 años, contados a partir del año siguiente al que se realizó la primera inscripción en el Registro de Propiedad Vehicular.

Está obligado al pago el propietario del vehículo al 1ero de enero de cada año en el que el vehículo deba tributar.

1.1.6.4. Impuesto de Alcabala

Es un impuesto que grava las transferencias de propiedad de bienes inmuebles urbanos o rústicos a título oneroso o gratuito, cualquiera sea su forma o modalidad, inclusive las ventas con reserva de dominio. Si se adquiere un inmueble ubicado en cualquier distrito de la Provincia de Lima, le corresponderá efectuar la liquidación y/o pago del Impuesto de Alcabala en el SAT. Los Notarios y Registradores Públicos solicitarán la liquidación y pago del Impuesto de Alcabala o en su defecto, la constancia de No pago como requisito indispensable para formalizar la transferencia.

El pago del impuesto debe realizarse hasta el último día hábil del mes siguiente de efectuada la transferencia, en caso contrario se aplicarán los intereses moratorios correspondientes.

1.1.6.5. Impuesto a los Juegos

El Impuesto a los Juegos grava la realización de actividades relacionadas con los juegos, tales como loterías, bingos y rifas, así como la obtención de premios en juegos de azar. El Impuesto no se aplica a las actividades gravadas con el Impuesto a las Apuestas.

La empresa o institución que realiza las actividades antes mencionadas están obligadas al pago del Impuesto. También las empresas o personas organizadoras actuarán como agentes de retención del impuesto que recaiga sobre las apuestas. Esto ocurre respecto de las personas favorecidas con loterías, quienes siendo contribuyentes del impuesto sobre los premios obtenidos, deben aceptar la retención que realice la entidad organizadora del juego de lotería.

El administrador y recaudador del impuesto es la Municipalidad Provincial para el caso de juegos de loterías, en cuya jurisdicción se encuentre ubicada la sede social de las empresas organizadores. Para el caso de los juegos de bingo, rifas y sorteos, será la Municipalidad Distrital en cuya jurisdicción se realice la actividad gravada o se instales los juegos.

1.1.6.6. Impuesto a la Apuestas

El Impuesto a las Apuestas grava los ingresos de las entidades organizadoras de eventos hípicas y similares, en las que se realicen apuestas.

El sujeto pasivo del impuesto es la empresa o institución que realiza las actividades gravadas.

La administración y recaudación del impuesto corresponde a la Municipalidad Provincial en donde se encuentre ubicada la sede de la entidad organizadora.

1.1.6.7. Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos

El Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos grava el monto que se abona por concepto de ingreso a espectáculos públicos no deportivos en locales y parques cerrados con excepción de los espectáculos en vivo de teatro, zarzuela, conciertos de música clásica, ópera, opereta, ballet, circo y folclore nacional, calificados como espectáculos públicos culturales por el Instituto Nacional de Cultura. Son sujetos pasivos del impuesto las personas que adquieran entradas para asistir a los espectáculos. Son responsables tributarios, en calidad de agentes perceptores del impuesto, las personas que organicen el espectáculo, siendo responsable solidario al pago del mismo el conductor del local donde se realice el espectáculo afecto.

La recaudación y administración del impuesto corresponde a la Municipalidad Distrital en cuya jurisdicción se realice el espectáculo.

1.1.6.8. Multa Tributaria

Es una sanción como consecuencia al incumplimiento de la obligación tributaria. El SAT al detectar tal evasión las determina y procede a la gestión misma de su cobranza.

1.1.6.9. Papeletas de Tránsito

RNT Reglamento Nacional de Tránsito D.S. 033-2001-MTC y modificatorias D.S. 016-2009-MTC.

Este reglamento establece normas que regulan el uso de las vías públicas terrestres, aplicadas a los desplazamientos de personas, vehículos y animales y a las actividades vinculadas con el transporte y el medio ambiente, en cuanto se relacionan con el tránsito. La autoridad competente para sancionar es la Policía Nacional de Tránsito.

El SAT se encarga de la cobranza de las infracciones impuestas, de resolver los recursos impugnativos (descargos y apelación) y solicitudes no contenciosas (prescripción, devoluciones y compensaciones).

1.1.6.10. Multas Administrativas

Es una sanción de carácter pecuniaria que consiste en la imposición del pago de una suma de dinero y que se deriva de la verificación de la comisión

de una conducta que contraviene disposiciones administrativas de competencia municipal.

Los inspectores municipales de la Gerencia de Fiscalización y Control y de la Gerencia de Transporte Urbano son los que imponen las multas administrativas.

El SAT se encarga de la cobranza de las multas administrativas impuestas.

2. CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

2.1 Antecedentes a la puesta en marcha del Modelo de Gestión del Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT

2.1.1 El impacto económico de la Ley de Tributación Municipal

En enero de 1994, se lanzó un nuevo modelo tributario y financiero para las Municipalidades en el Perú, mediante el Decreto Legislativo No 776, que aprobó la Ley de Tributación Municipal, vigente hasta la fecha. Esta norma, lejos de fortalecer económica y financieramente a los gobiernos locales, los debilitó, restándoles recursos y reduciendo sustancialmente su capacidad financiera para atender las necesidades de infraestructura y servicios de su jurisdicción.

Al modificarse las reglas del financiamiento municipal se desestabilizó a las municipalidades, resultando más afectadas las de la capital de la República, principalmente en sus dos grandes fuentes de financiamiento: los tributos

municipales locales y la participación de la distribución de los impuestos municipales.

La Ley de Tributación Municipal redujo el potencial y capacidad de financiamiento tributario local a través de las siguientes disposiciones:

Derogó los siguientes tributos: Impuesto a los Terrenos sin Construir, Licencia de Funcionamiento, Premios de Propaganda Comercial y Transferencia de Carreras de Caballo.

- Redujo:

- La base imponible de los impuestos de Alcabala y a las Apuestas.
- El ámbito de aplicación del Impuesto al Patrimonio Vehicular.
- Las tasas impositivas de los impuestos al Patrimonio Vehicular, al Juego de Bingo y al Juego de Loterías.
- Modificó el sistema de coparticipación de los impuestos nacionales con la creación del Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN.

En este último caso, se modificó de forma abrupta el sistema de distribución del Impuesto de Promoción Municipal y del Impuesto al Rodaje, favoreciendo a las municipalidades rurales y a las que registraban una población con los mayores índices de pobreza, hecho que desestabilizó financieramente a las municipalidades urbanas, principalmente a la Municipalidad Metropolitana de Lima, pero sin considerar el factor per cápita. En ese sentido, no importaba la cantidad de personas en situación de pobreza, sino el mayor índice de pobreza y la mortalidad infantil en cada región.

2.2 Diagrama de Efectividad del Modelo de Gestión del Servicio de Administración Tributaria



Figura 2 – 1. Modelo de Gestión

2.3 Mapa de Contexto del Modelo de Gestión del Servicio de Administración Tributaria

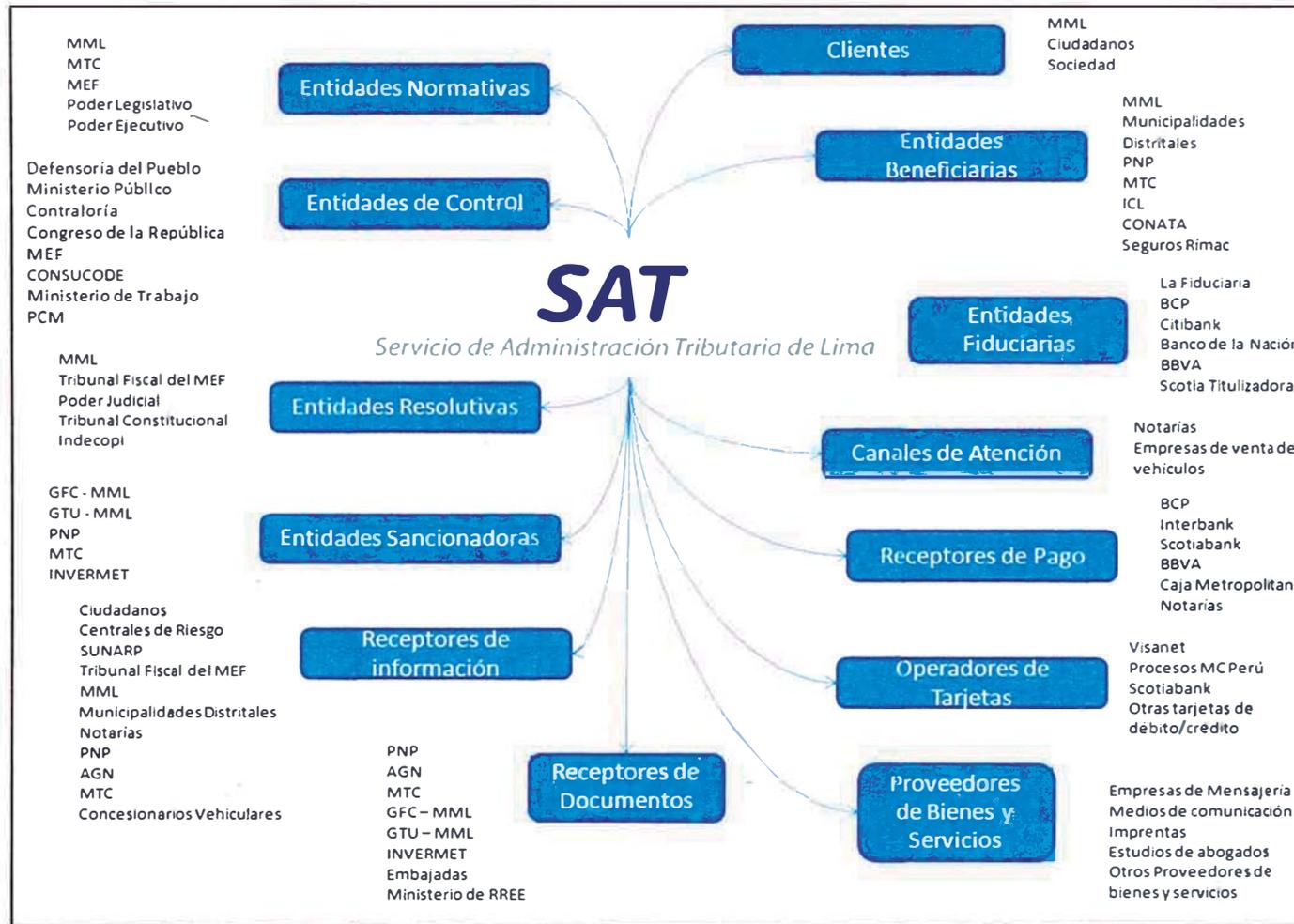


Figura 2 – 2. Mapa de Contexto del Modelo de Gestión

2.4 Mapa de Procesos Institucionales

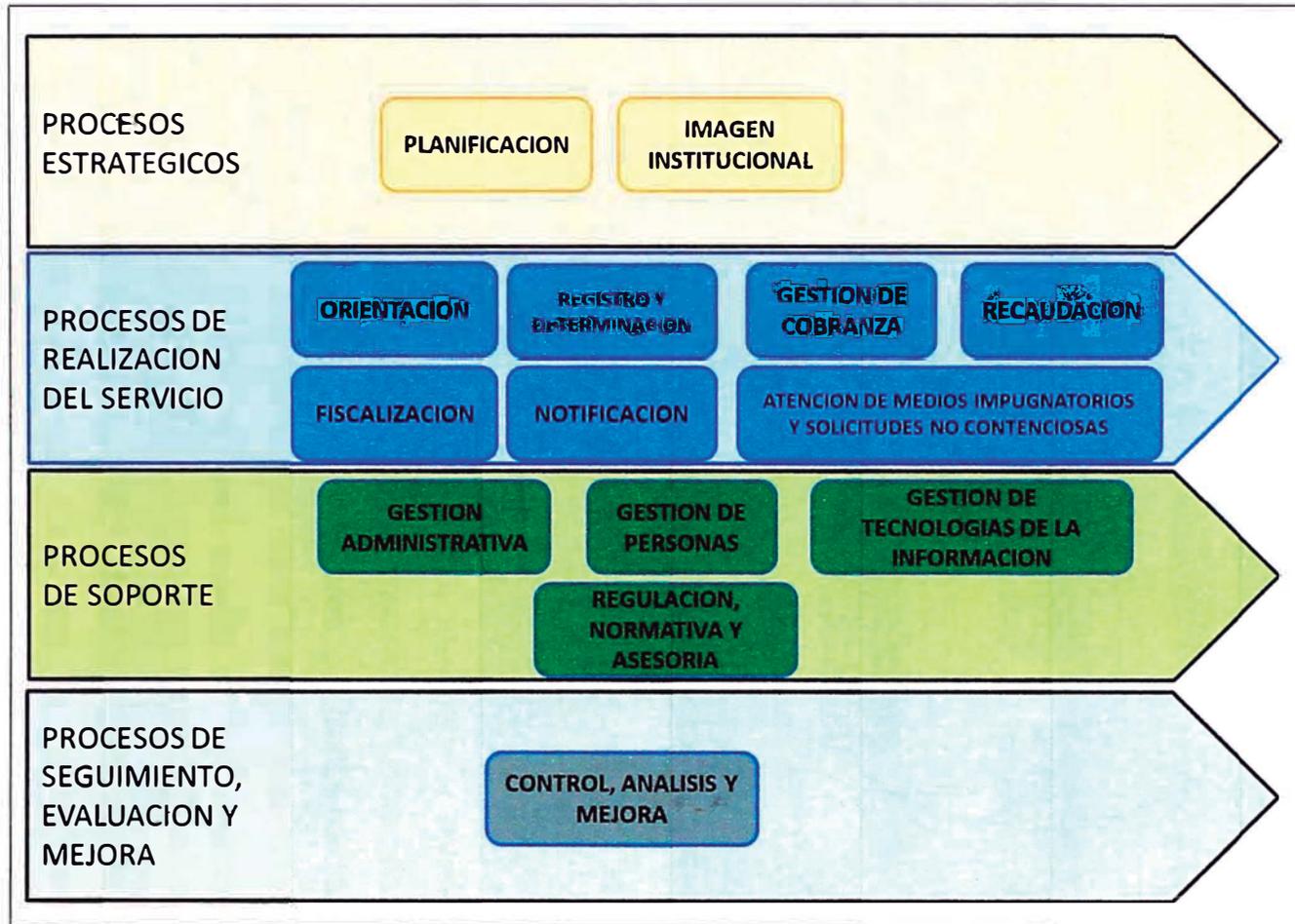


Figura 2 – 3. Mapa de Procesos Institucionales

2.5 Identificación de los procesos claves para la cobranza y recaudación en el Modelo de Gestión

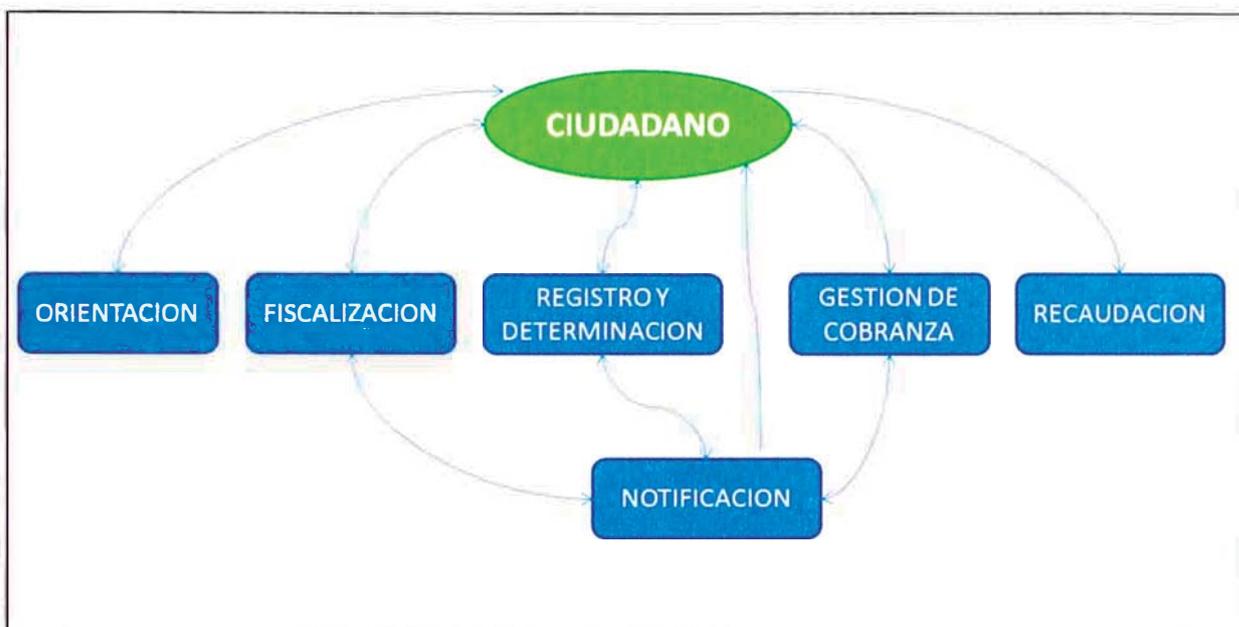


Figura 2 – 4. Mapa de Procesos Claves

2.5.1 Fiscalización

El Proceso de Fiscalización inicia con la búsqueda y levantamiento de información, que puede ser conseguida a través de fuentes de información externa o a través de constataciones oculares, o a través de documentación solicitada o auditada, esto dependerá de acuerdo al Impuesto Fiscalizado, esta información es verificada de acuerdo a los requisitos para la determinación concluyendo el proceso de fiscalización, luego esta información es ingresada a nuestro sistema (Proceso de Registro y Determinación), generándose la deuda por el saldo correspondiente iniciándose la etapa de Gestión de Cobranza hasta lograr hacer efectivo el pago de la deuda generada (Proceso de Gestión de Cobranza y Proceso de Cobranza Coactiva)

Situación Inicial

Año 1999 y Enero de 2002.

No existía el área de Fiscalización por lo que no se cumplía la función Fiscalizadora, no estaba identificado el proceso de Fiscalización dentro del mapa de procesos del SAT. El área de Control y Cobranzas era el encargado de identificar, detectar, controlar y determinar las obligaciones del Contribuyente, emitiendo los valores y realizando el seguimiento respectivo; se realizaba el envío de cartas para inducir a los contribuyentes en la actualización de su información en el SISMUNI (Declaración Jurada), sin la posibilidad de almacenar la información inicial.

Año 2002.

Se creó el área de Fiscalización, sin contar con un Sistema Informático para agilizar las labores diarias, se utilizaba el Excel como herramienta básica para realizar sus procesos

Año 2003.

Se implantó el Sistema SIAT Tributario en agosto de 2003; el área de Fiscalización realizaba su función parcialmente debido a que no contaba con un sistema informático que le permitiera agilizar las labores diarias, teniendo que realizarlas gran parte en forma manual.

Año 2004.

En diciembre de 2003 se ampliaron las funciones para Soporte Informático incluyendo a la Gerencia de Fiscalización, donde se abarco un porcentaje de todo el proceso, empezando por el impuesto predial.

2.5.2 Notificación proactiva

La notificación es un proceso permanente que recuerda al contribuyente sus obligaciones tributarias. En general, la notificación se ha considerado

tradicionalmente como una actividad de comunicación de la institución hacia el contribuyente, y un cumplimiento protocolar necesario para posibles acciones coactivas posteriores. Sin embargo, se ha encontrado que algunas administraciones tributarias han dado un valor añadido al proceso de notificación, realizando una labor educativa y persuasiva.

Situación Inicial

El proceso de notificación requiere una planificación y es un proceso que puede resultar costoso debido al uso de diversos recursos, entre ellos, recursos humanos. Tradicionalmente, se ha considerado la notificación como el hecho de hacer llegar al domicilio una comunicación escrita al contribuyente respecto a sus obligaciones. Esto normalmente se hace con personal propio, pero sin aprovechar su presencia para realizar otro tipo de acciones, como una explicación detallada del documento que se está entregando al contribuyente, entre otras.

2.5.3 Gestión de Cobranza: Planificación, seguimiento y retroalimentación

La planificación de la cobranza no se supedita exclusivamente a la gestión que pueda realizar la división de cobranzas de la Administración Tributaria. Esta se comparte bajo responsabilidad entre las áreas de Fiscalización, Reclamos, Cobranza Coactiva, Fraccionamiento y Licencias. De esta manera, cada dependencia establece en su Plan Operativo Institucional (POI) metas de recaudación, y diseña estrategias que luego se integran a la estrategia general de recaudación de la institución.

La gestión de cobranza también alcanza a la gestión administrativa, identificando deudores que puedan ser proveedores de la institución, y en ocasiones, apoyando a la gestión de recaudación mediante la realización de llamadas telefónicas, según la asignación de cartera que le proporcione la jefatura de cobranzas de la institución. Asimismo, se constituye en apoyo para elaborar los reportes de recaudación.

Situación Inicial

Las diversas áreas que no tienen la denominación de “cobranza”, no se consideraban responsables de los niveles de recaudación y no tenían el enfoque de procesos transversales, ni objetivos comunes. Asimismo, las otras áreas que pueden tener mecanismos e información valiosa para mejorar los niveles de recaudación, no las compartían ni existían mecanismos internos para hacerlo.

2.5.4 Gestión de Cobranza: Inducción e información personalizada a los Principales Contribuyentes

La segmentación de la cartera tributaria como instrumento de gestión se potencializa con la asignación de gestores de cobranza en virtud de los Principales Contribuyentes. En razón de ello, los gestores de cobranza tienen la doble labor de informar y, al mismo tiempo, gestionar la cobranza tributaria y no tributaria de los Principales Contribuyentes. Para realizar esta labor cuentan con vehículos motorizados.

Situación Inicial

Se ha observado que las acciones que se realizan en general son similares para todos los contribuyentes, dando el mismo tipo de atención, información y orientación a aquellos que aportan muy poco y a aquellos que aportan mucho. Las administraciones no solían trabajar con una cartera de clientes; no clasificaban a aquellos que aportan aquel 20% que sostiene normalmente el presupuesto y los servicios; no gestionaban de manera diferente a los Principales Contribuyentes, perdiendo por tanto oportunidades interesantes de recaudación y concentrando recursos en lo menos "rentable"; y no contaban con información específica acerca del destino del dinero recaudado, originando un desinterés para el cumplimiento oportuno de sus obligaciones.

2.5.5 Notificación en el Servicio de Administración Tributaria

Si bien existen todavía ciertas limitaciones económicas de las administraciones tributarias para comunicar a los contribuyentes todos los actos administrativos, la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria ha diseñado de manera ingeniosa la notificación de declaraciones juradas y recaudos cuando el contribuyente se presenta en las instalaciones de la misma Administración. De esta manera se maximizan los escasos recursos.

Por otro lado, los programas de amnistías tributarias se difunden con el propio personal de la Gerencia de Gestión de Cobranza, quienes informan casa por casa las facilidades de estos programas. En ellos se notifican también los estados de cuenta.

2.5.6 Cobranza Coactiva como parte del proceso de cobranza

Se ha encontrado que algunas administraciones tributarias consideran el proceso de cobranza coactiva como un estado más dentro del proceso de cobranza regular. Esto permite su seguimiento, supervisión control dentro del paquete de cobranzas a realizar. No obstante, ello no afecta la independencia del funcionario Ejecutor Coactivo, por cuanto no acepta presiones positivas o negativas respecto a casos específicos.

Situación Inicial

Tradicionalmente, la acción de cobranza coactiva se consideraba un proceso más dentro de los procesos principales del Servicio de Administración Tributaria. Asimismo, los funcionarios a cargo defendían su supuesta independencia y autonomía. Esta tradición generó en el tiempo que la cobranza coactiva se iniciara como un nuevo proceso luego que se dieran por finalizados los otros mecanismos previos de cobranza. Esto generaba un mecanismo burocrático, lento y engorroso. Además, el control sobre la cobranza dejaba de ser monitoreado por la Alta Dirección, debido a la supuesta independencia del proceso y del funcionario coactivo.

2.6 Descripción de los Procesos claves del Modelo de Gestión

PR01: Ficha Técnica del Proceso de Orientación

Objetivo
Otorgar la información necesaria a los ciudadanos con el fin de facilitarles el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y no tributarias.
Alcance
Brindar información o dar respuesta a las interrogantes de los ciudadanos

para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y no tributarias. Abarca los diversos medios de orientación (orientación presencial, a través del ALÓ SAT, chat, correo electrónico, página web, mediante charlas así como por escrito). Culmina cuando se ha transmitido al ciudadano las pautas necesarias para que cumpla adecuadamente con sus obligaciones tributarias y no tributarias.

Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta vía presencial, telefónica, chat o vía correo electrónico. 	Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a las consultas 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos
Actividades y Tareas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar y satisfacer las necesidades de orientación 2. Orientar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender consultas de ciudadanos por el Centro de Llamadas ▪ Atender consultas de ciudadanos vía presencial. ▪ Atender consultas de ciudadanos vía terminal virtual ▪ Implementar campañas de orientación. ▪ Atender solicitudes de realización de llamadas. 3. Verificar el impacto de orientación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar el impacto de la orientación. 		

PR02: Ficha Técnica del Proceso de Registro y Determinación

Objetivo

Identificar al ciudadano y su domicilio; así como, determinarle

adecuadamente sus obligaciones tributarias y no tributarias.		
Alcance		
Inicia con el registro de la información del ciudadano y de la determinación de la deuda y concluye con el control de calidad de la información registrada en el sistema.		
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Informes legales de interpretación normativa. • Fichas de modelado de procesos. • Declaraciones Juradas. • Liquidaciones. • Multas de Tránsito. • Multas Administrativas. • Otras multas. • Licencias de conducir. • Pagos. • Fichas de fiscalización / reporte de omisos y subvaluadores. • Solicitudes de verificación de datos. • Solicitudes de subsanación de datos. 	Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • MML / proceso regulación normativa y asesoría legal. • Proceso Gestión de Tecnologías de la Información • Ciudadanos • PNP, GTU, GFC MML, INVERMET, MTC • Proceso recaudación. • Fiscalización • Ciudadanos, proceso de realización de servicios. • Entidades sancionadores
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta corriente (DJ o Liquidación procesada) • Documento de deuda. • Actualización de determinación y cuenta corriente (cuponera) • Saldo de la deuda • Información registrada consistente 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos, procesos gestión de cobranza, proceso fiscalización. • Ciudadanos. • Procesos Gestión de Cobranza. • Ciudadanos proceso de realización del servicio.
Actividades y Tareas		
1. Registro Tributario <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar ciudadanos. ▪ Registrar domicilio fiscal "De parte". 		

- Registrar domicilio fiscal "De oficio".
- Registrar Declaración Jurada
- Modificaciones a la Declaración Jurada
- Registrar Liquidación
- Registrar Ficha de Fiscalización
- Registrar por Extranet Declaración Jurada / Liquidación
- Registrar por Terminal Virtual Declaración Jurada / Liquidación
- Registrar por Oficina Virtual Declaración Jurada / Liquidación

2. Registro No Tributario

- Identificar obligados al pago (NT).
- Registrar licencias de conducir, dosajes y constancias.
- Registrar la devolución de las licencias de conducir.
- Registrar multas de tránsito y multas administrativas.
- Registrar papeletas impuestas por evidencias fotográficas.
- Registrar notificación de comisión de la infracción.

3. Determinación

- Realizar la determinación de la deuda tributaria.
- Realizar la determinación de la deuda no tributaria.
- Generar documento de deuda.

4. Control de calidad de la Información

- Identificación y depuración de inconsistencia de datos, en materia tributaria.
- Identificación y depuración de inconsistencia de datos, en materia no tributaria.
- Atención de solicitudes de revisión y subsanación de datos.
- Efectuar controles de calidad muestral de datos registrados.

PR03: Ficha Técnica del Proceso de Fiscalización

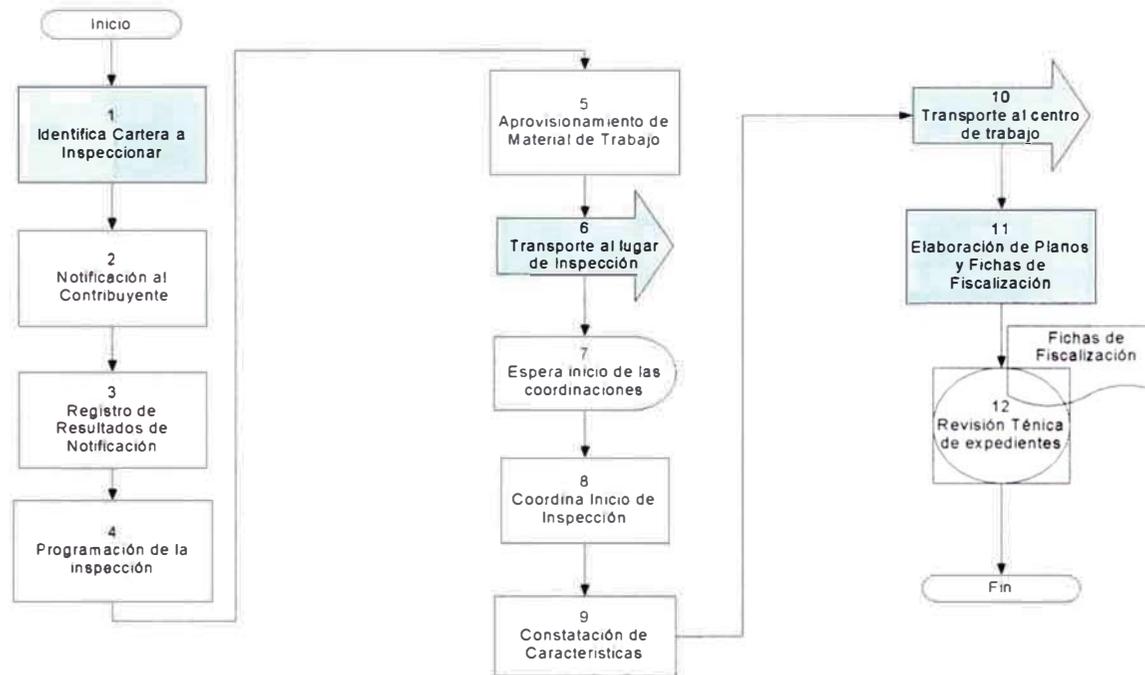
Objetivo		
Identificar la omisión o subvaluación en la declaración y/o liquidación de las obligaciones tributarias.		
Alcance		
Se inicia con el análisis de la información sobre los hechos que generen obligaciones de competencias del SAT y concluye con la detección de omisos y subvaluadores.		
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de ciudadanos. • Declaraciones Juradas y Liquidaciones de Alcabala. • Solicitudes de inspección, denuncias. • Información relacionada a actos que generen obligaciones tributarias. 	Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de registro y determinación. • Ciudadanos • Entidades externas.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de omisos y subvaluadores, así como información necesaria para determinar correctamente la deuda. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de registro y determinación.
Actividades y Tareas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar omisos y subvaluadores <ul style="list-style-type: none"> ▪ Detectar omisos del impuesto vehicular. ▪ Detectar omisos y subvaluadores del impuesto predial. ▪ Detectar omisos y subvaluadores del impuesto de alcabala. ▪ Detectar omisos a la declaración jurada de descargo. (impuesto predial y vehicular) 2. Contrastar la realización del hecho imponible para otros impuestos (Juegos, Apuestas y Espectáculos públicos no deportivos) 		

- Contratar la realización del hecho imponible para Otros Impuestos.

MEGAPROCESO	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUB PROCESOS	DESCRIPCION
1. FISCALIZACIÓN	1. INSPECCIÓN	1. INSPECCION PREDIAL	1. Identificación de Cartera	Manejo, revisión de avisos publicitarios, solicitud de información etc.
			2. Coordinación con el Contribuyente	Para efectos de Inspección Predial
			3. Programación de Inspección	Para efectos de Inspección Predial
			4. Constatación de características e Inspecciones Oculares	Para efectos de la determinación del Impuesto Predial
			5. Elaboración del Expediente	De la información a entregar a otra área
	2. DETERMINACIÓN	1. INSPECCION IMPUESTOS VARIOS	1. Identificación de Cartera	Base Tributaria
			2. Envío de Requerimientos	De información y documentación a los contribuyentes de Impuestos varios
			3. Programación de Inpección	Para Impuestos Varios
			4. Constatación de características e Inspecciones Oculares	Para efectos del Impuesto Varios
			5. Depuración y Verificación	De Información
		2. IMPUESTO DE ALCA BAL A	1. Identificación de Cartera	Base Tributaria
			2. Envío de Requerimientos	De información y documentación a los contribuyentes del Impuesto de Alc abala
			3. Cruces de Información	Para dimensionar cartera a afecta al Impuesto de Alc abala
			4. Depuración y Verificación	De Información
		3. IMPUESTO VEHICULAR	1. Identificación de Cartera	Base Tributaria
			2. Envío de Requerimientos	De información y documentación a los contribuyentes del Impuesto Vehicular
			3. Cruces de información	Para dimensionar cartera afecta al Impuesto Vehicular
			4. Depuración y verificación	De Información
		4. REGISTRO Y DETERMINA CION	1. Verificación de Requisitos	Del expediente o data a registrar
			2. Ingreso y Modificación de Información.	Se ingresan los datos si el Contribuyente es nuevo. Se modifica de acuerdo a la Ficha
			3. Generación y/o rec álculo de la deuda	Generación de la Deda
			4. Generación de Multas	Generación de Multas
	5. Coordinación para emisión de valores		Emisión de Valores	
3. GESTION ADMINISTRATIVA	1. GESTION	1. Registro, Revisión de la Documentación	De los documentos que ingresan a la gerencia y derivar a las divisiones correspondientes	
		2. Efectuar el Seguimiento.	De las solicitudes de informes y requerimientos de información. De los procesos ejecutados por las divisiones	

Figura 2 – 5. Procesos de la Fiscalización

División de Inspecciones



Actividades Automáticas

Figura 2 – 6. Diagrama de Flujo de la Inspección

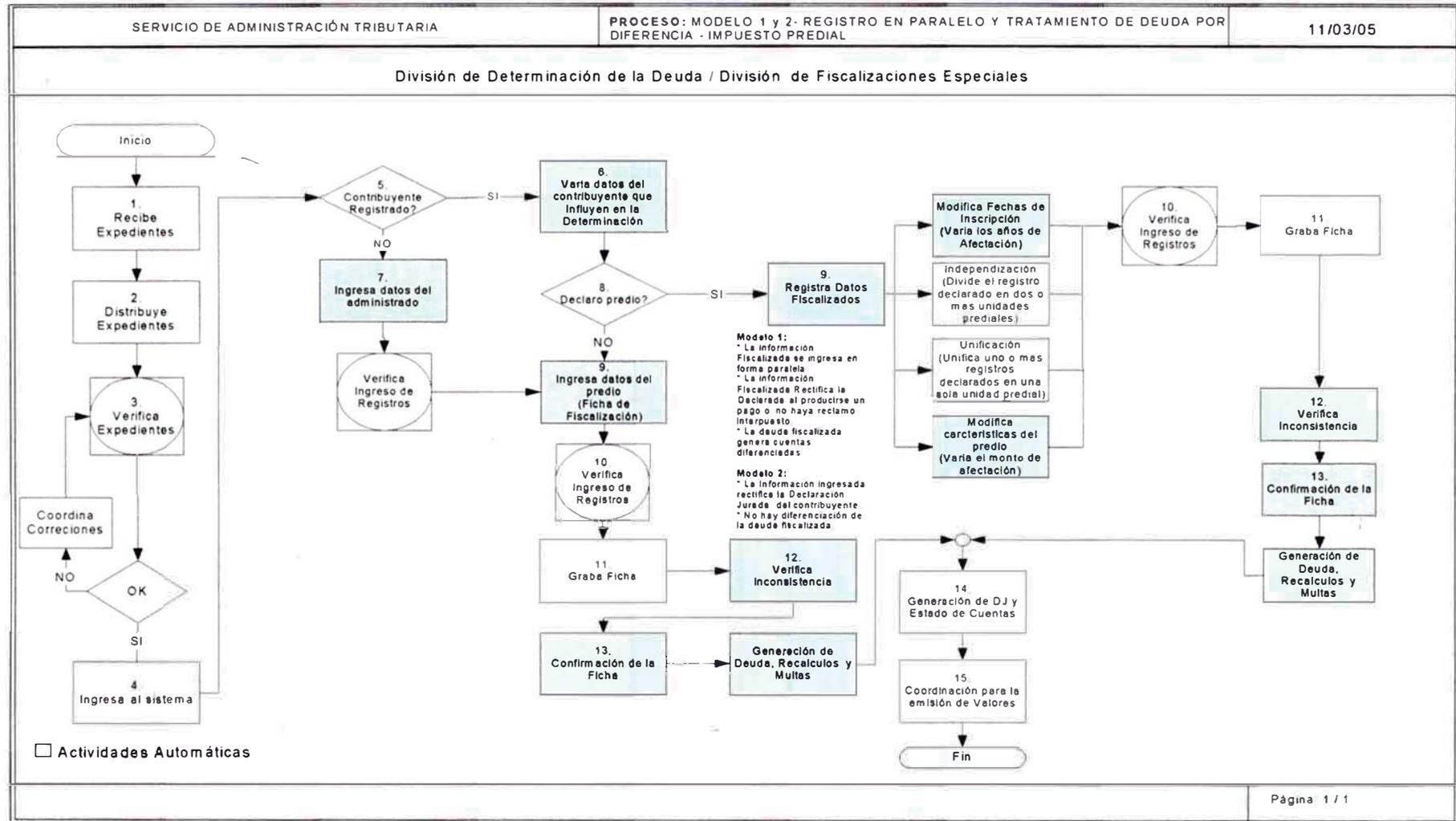


Figura 2 – 7. Diagrama de Flujo de la Determinación de la Deuda para el Impuesto Predial

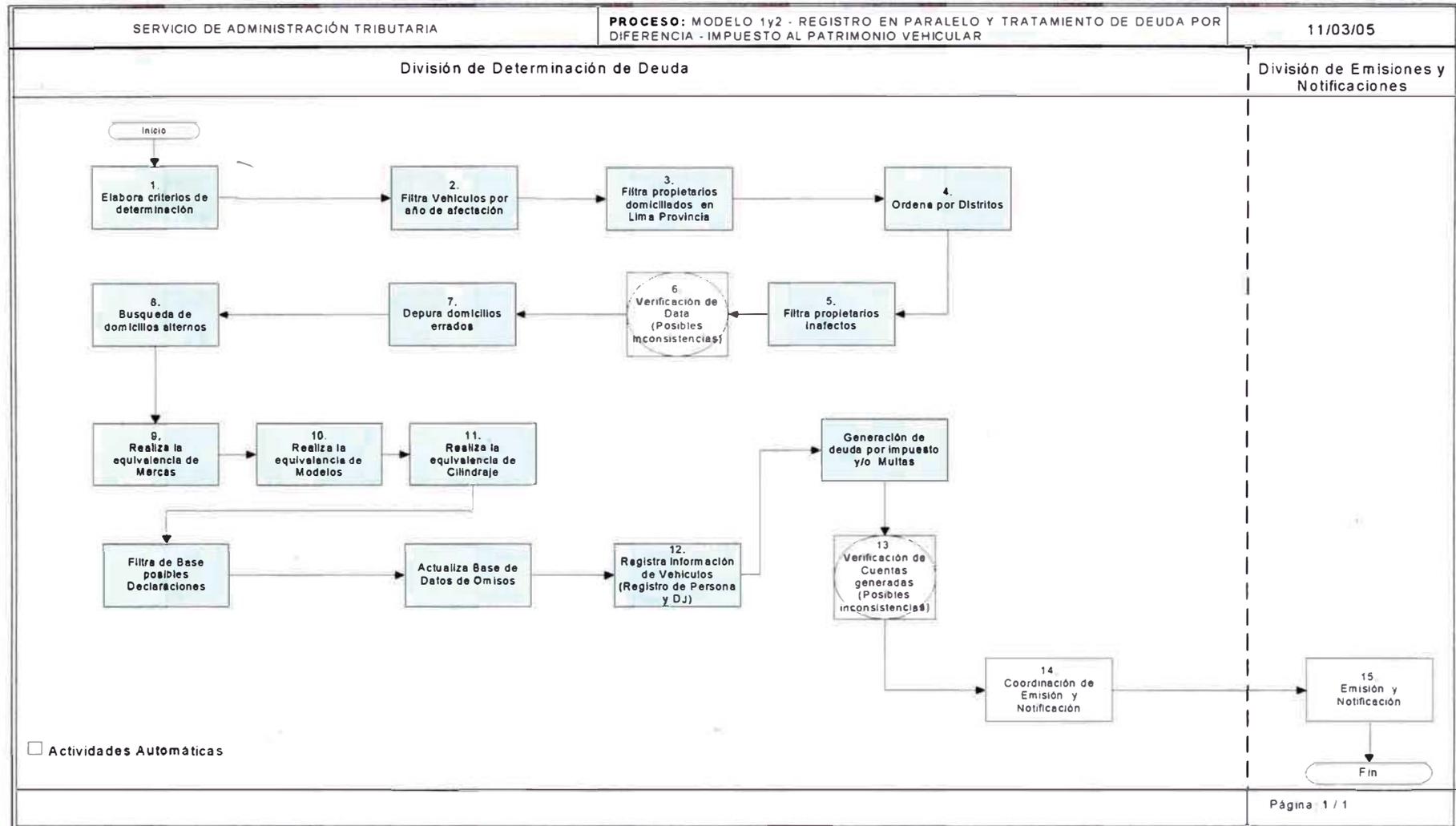


Figura 2 – 8. Diagrama de Flujo de la Determinación de la Deuda para el Impuesto Vehicular

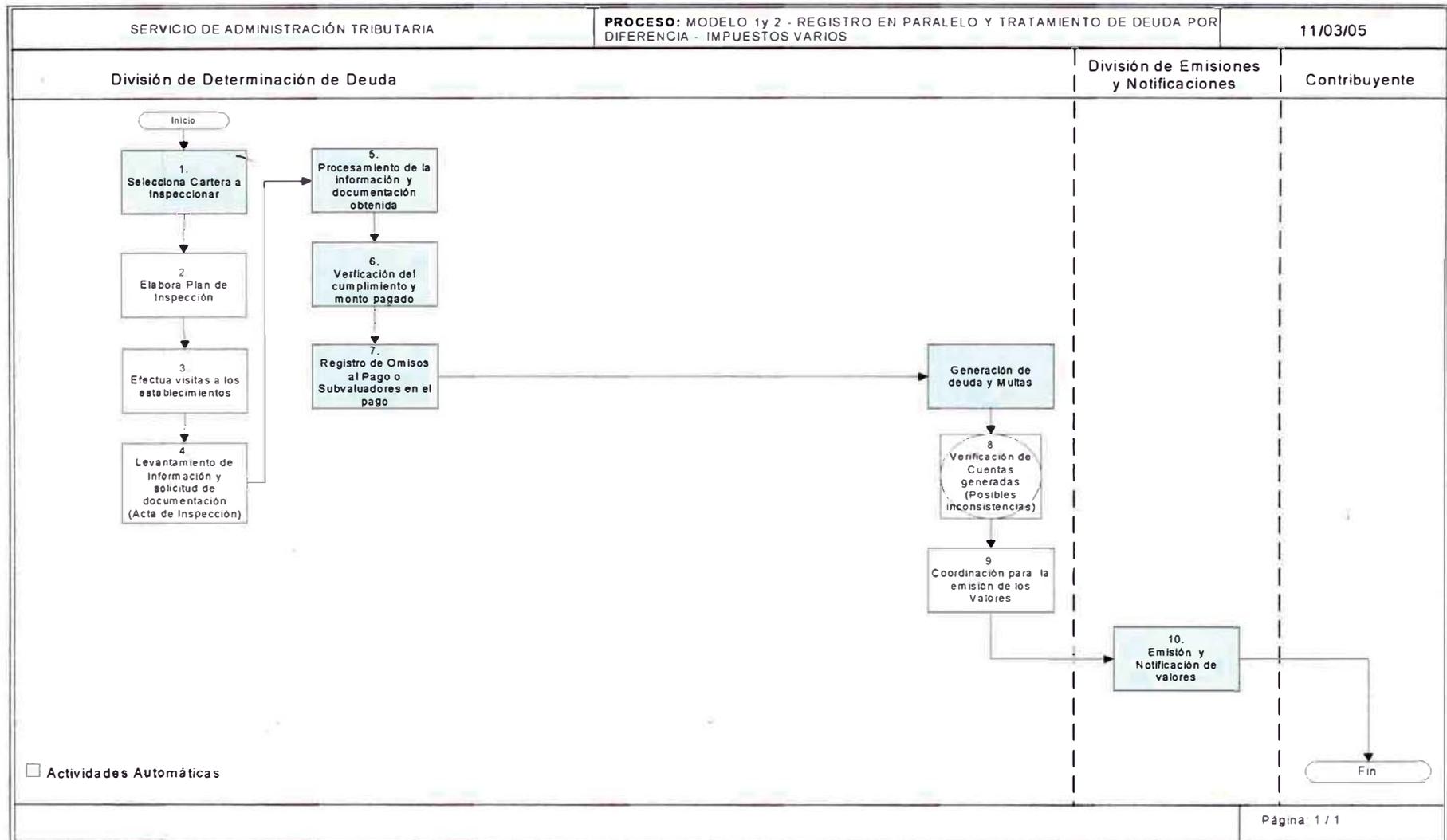


Figura 2 – 9. Diagrama de Flujo de la Determinación de la Deuda para los Impuestos Varios

PR04: Ficha Técnica del Proceso de Gestión de Cobranza

Objetivo		
Ejercer medidas de persuasión a fin de inducir al pago voluntario de la deuda tributaria y no tributaria y ejercer acciones a fin de recuperar la deuda exigible que no fue pagado oportuna y voluntaria.		
Alcance		
Se inicia con la segmentación de la cartera tributaria y no tributaria y concluye con el pago voluntario o con la recuperación de la deuda por cobranza coactiva.		
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre deuda generada. • Valores o documentos de sanción exigibles coactivamente. • Valores o documentos de sanción impugnables y resueltos desfavorables para el ciudadano. • Cargos de notificación debidamente notificados. • Solicitud de fraccionamiento, compromisos de pago. 	Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de registro y determinación. • Proceso de notificación. • Ciudadanos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción al pago mediante llamadas, envío de cartas, visitas, envío de REC's, RMC's, etc. • Resolución de fraccionamiento. • Compromisos de pago. • Bienes entregados al ciudadano que hayan sido embargados. • Información del ciudadano con deuda en cobranza coactiva. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Entidades externas

Actividades y Tareas

1. Segmentar cartera
 - Segmentar la cartera tributaria y no tributaria.

2. Gestionar cobranza preventiva
 - Gestionar la cobranza preventiva tributaria.
 - Gestionar la cobranza preventiva no tributaria.

3. Gestionar cobranza pre coactiva.
 - Emitir actos administrativos pre coactivos tributarios.
 - Emitir copia de documentos de sanción y actos administrativos pre coactivos no tributarios
 - Gestionar cobranza domiciliaria.

4. Gestionar cobranza coactiva.
 - Emitir resoluciones de ejecución coactiva tributaria.
 - Emitir resoluciones de ejecución coactiva no tributaria.
 - Aplicar medida cautelar de embargo en forma de secuestro conservativo sobre vehículos.
 - Aplicar medida cautelar de embargo en forma de secuestro conservativo sobre bienes inmuebles.
 - Aplicar medida cautelar de embargo en forma de inscripción.
 - Aplicar medida cautelar de embargo en forma de retención.
 - Realizar operativos de secuestro conservativo sobre vehículos – operativos de captura.
 - Ejecutar ejecución forzosa y remate.
 - Enviar información a las centrales de riesgo.

5. Gestionar facilidades de pago.
 - Atender fraccionamiento o compromisos de pago.

6. Custodiar bienes retenidos por terceros.

- Ingresar vehículos a los depósitos.
- Custodiar vehículos en los depósitos.
- Entregar vehículos de los depósitos.
- Ingresar bienes embargados al depósito. (no vehículos)
- Custodiar bienes embargados en el depósito. (no vehículos)
- Entregar bienes embargados del depósito. (no vehículos)

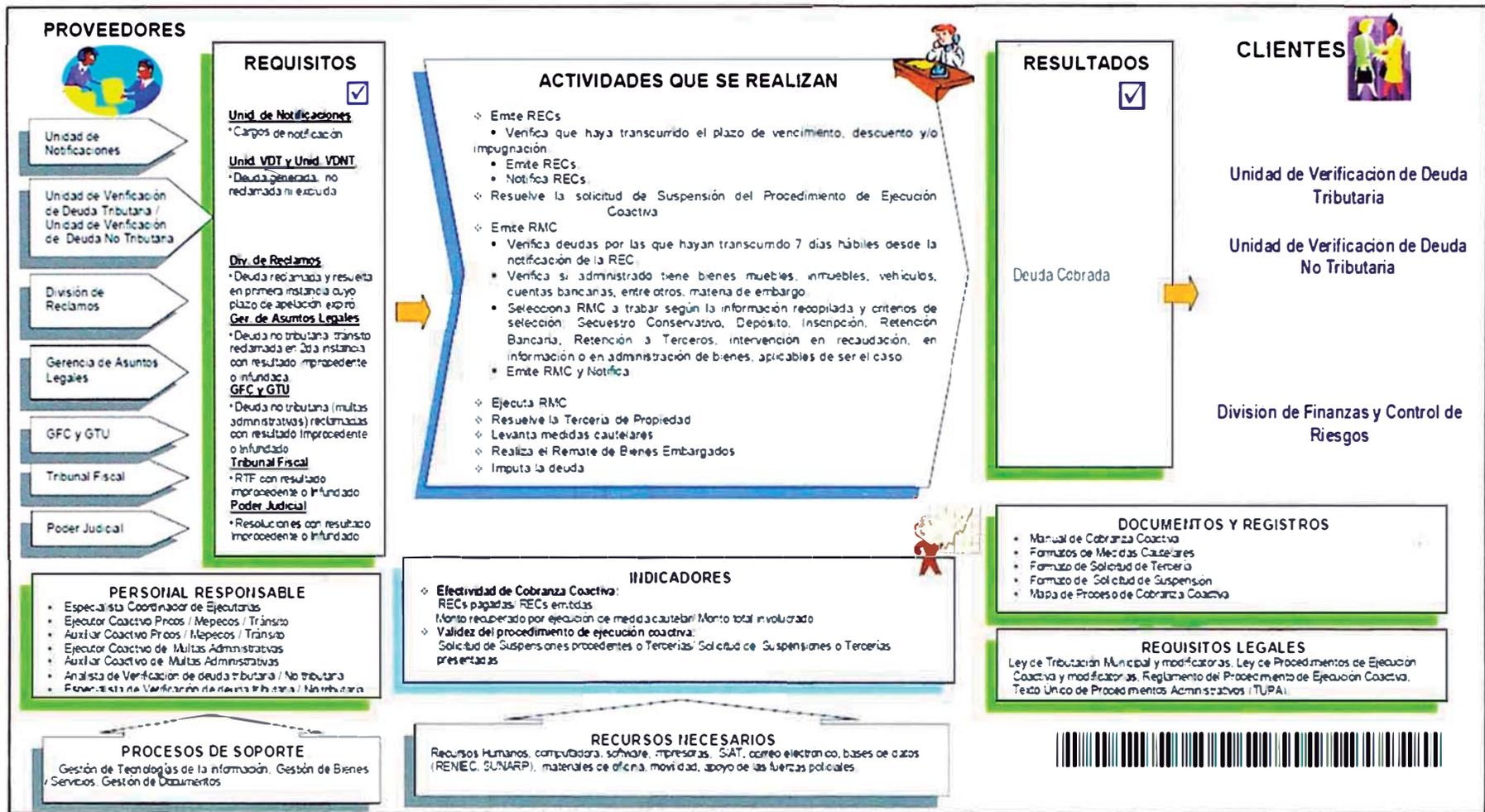


Figura 2 – 10. Acciones de Cobranza Coactiva de la deuda tributaria y no tributaria desde la emisión de la REC hasta la recuperación de la deuda

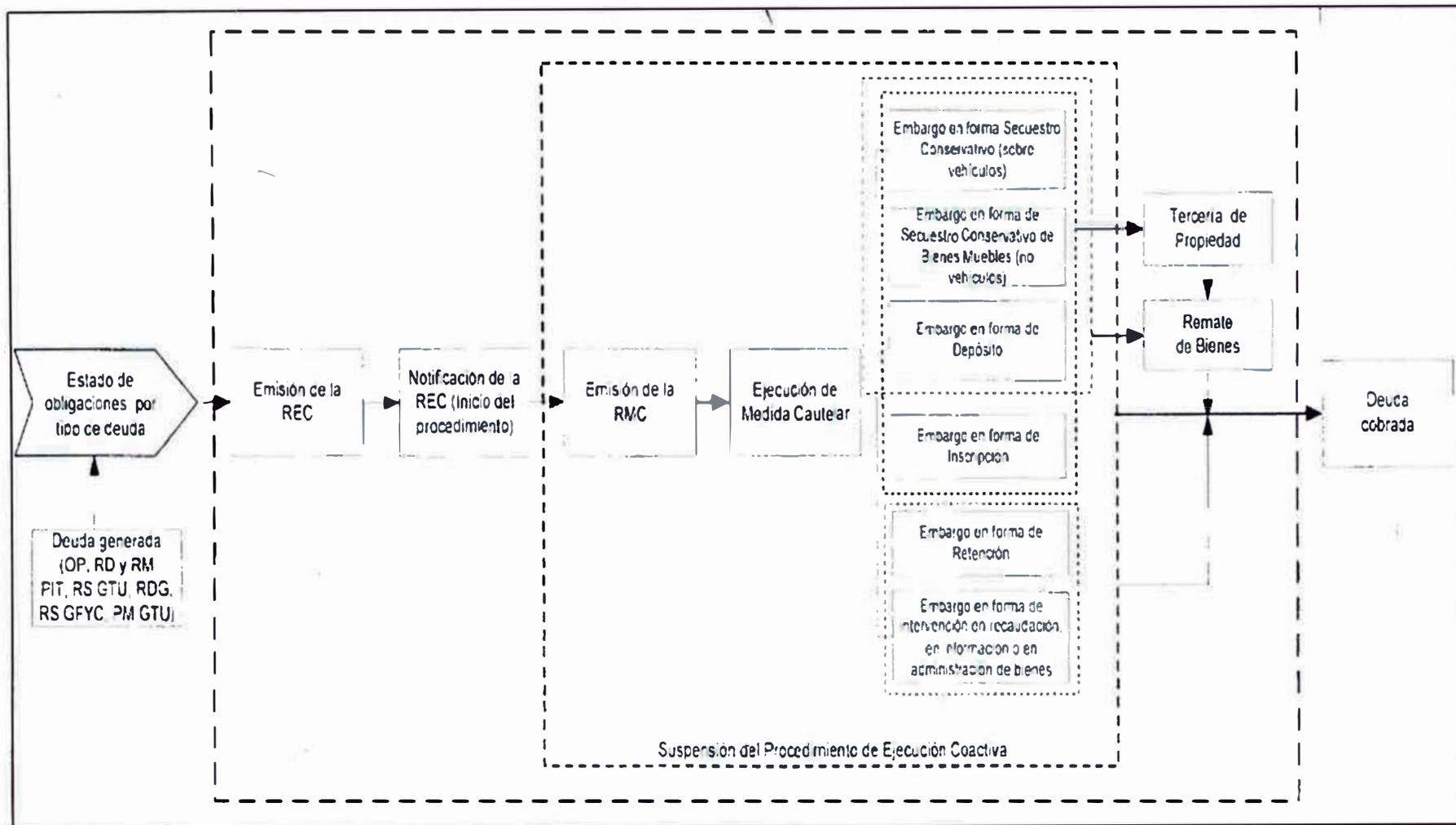


Figura 2 – 11. Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranza Coactiva

PR05: Ficha Técnica del Proceso de Recaudación

Objetivo		
Brindar al ciudadano un servicio de recepción de pagos accesible, fácil, rápido y económico; asegurar la adecuada conciliación y coparticipación de la recaudación y entregar el dinero recaudado a las entidades que debido a normas o contratos deben recibirlo.		
Alcance		
Abarca desde la recepción del medio de pago y/o su trámite, la transferencia bancaria o prestación del servicio o bien, la centralización de la información, la conciliación bancaria, el control de la calidad de la información, así como la remisión de lo recaudado a las entidades coparticipantes.		
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> Medios de pago (dinero, cheque, tarjeta de débito o crédito, resoluciones o abonos en cuentas bancarias, bienes y/o servicios) Documentos que ordenen la imputación de pagos de deuda tributaria y no tributaria. 	Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> Ciudadanos, receptores de pago, operadores de tarjetas de créditos. Municipalidad Metropolitana de Lima. Proceso de registro y determinación.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> Dinero. Recibos de pago. Documentos de instrucción para las entidades financieras, sobre el manejo del dinero y las cuentas. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> Entes beneficiarios y entes fiduciarios. Ciudadanos Entidades externas Proceso de gestión administrativa. Alta dirección.
Actividades y Tareas		
<ol style="list-style-type: none"> Recibir pago <ul style="list-style-type: none"> Recibir pago por diversos canales. 		

- Recibir pago por deuda tributaria y no tributaria en bienes y/o servicios.
2. Conciliar y coparticipar
- Conciliar y coparticipar pagos en agencias/depósitos.
 - Conciliar y coparticipar pagos en bancos.
 - Conciliar y coparticipar pagos en notarias.
 - Conciliar y coparticipar pagos vía web.

PR06: Ficha Técnica del Proceso de Notificación

Objetivo		
Notificar en forma efectiva y oportuna las comunicaciones a los ciudadanos del SAT o a otras personas e instituciones ajenas a la entidad.		
Alcance		
Inicia con la recepción de los documentos que los procesos internos requieren comunicar a personas o instituciones ajenas al SAT y culmina con la entrega de los cargos utilizados en la notificación a los usuarios del servicio o su derivación al archivo.		
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de notificación. • Documentos a notificar. 	Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Cargos de notificación • Resultados de notificación. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos • Ciudadanos
Actividades y Tareas		
<p>1. Notificación personal y por Cedulón</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir documentos a notificar. 		

- Generar envío de documentos a notificar
- Realizar notificación personal y por cedulón.
- Recibir, clasificar y registrar los resultados de la notificación.
- Verificar resultados.
- Registrar imágenes de cargos de notificación.

2. Notificación por publicación (web y/o diarios)

- Identificar el tipo de publicación.
- Evaluar información a ser publicada.
- Coordinar la publicación.
- Registrar fecha y forma de notificación.

3. Notificación por Constancia Administrativa y dispensa de notificación.

- Verificar documentos pendientes por notificar.
- Generar lote y cargo de notificación o acta de actuación procedimental.
- Imprimir documento y cargo de notificación o acta de actuación procedimental.
- Entregar documentos al ciudadano.
- Registrar resultados de los cargos de notificación.

4. Notificación electrónica.

- Generar la base de documentos y ciudadanos a ser notificados.
- Remitir los documentos a notificar al buzón o correo electrónico.
- Registrar el resultado de notificación de los documentos.
- Generar los cargos de notificación electrónica.

5. Notificación Tácita.

- Realizar cruce para determinar los actos administrativos no notificados asociados con gestiones realizados por el ciudadano.
- Registrar los documentos registrados tácitamente.

- Digitalizar los documentos que sustentan la gestión del ciudadano.

2.7 Factores Claves de Éxito durante el desarrollo del Modelo de Gestión

Dentro del marco del presente informe, se levantó información con los principales actores involucrados en la puesta en marcha del SAT a efectos de hacer un análisis retrospectivo para que, de acuerdo a lo aprendido en esa experiencia, señalen los aspectos más importantes a tomar en cuenta para garantizar el éxito de un Modelo de Gestión para el Servicio de Administración Tributaria, así como otras consideraciones resaltables.

Como resultado de estas conversaciones, se identificaron coincidencias en los análisis y en el reconocimiento de tres etapas del proceso, con sus propias particularidades.

A continuación se describen los diferentes aspectos a tomar en cuenta para asegurar el éxito de un Servicio de Administración Tributaria en cada una de estas etapas:

III.1. Al inicio

III.1.1. Decisión y respaldo político.

Es importante que las principales autoridades estén convencidos de las bondades del nuevo modelo por adoptar, conociendo además las dificultades, en especial aquéllas de tipo mediático y político que se van a presentar al inicio. No obstante la existencia de algunos obstáculos, resulta

fundamental que las autoridades no presenten señal alguna de duda, pues el éxito o fracaso, o el tiempo de consolidación del proyecto por emprender, dependerán en gran medida de la percepción que tenga la población a través de ellos.

III.1.2. Autonomía de gestión.

Las principales autoridades deberán de tener confianza en los responsables de poner en práctica el modelo de gestión, permitiéndosele desarrollar dicho proyecto de manera autónoma, ya que la mayoría de las decisiones vinculadas al mismo serán de carácter técnico. Es importante, asimismo, mantener la autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera del proyecto para el cumplimiento de sus fines.

III.1.3. Reclutamiento profesional.

Por razones técnicas y de transparencia deben definirse cuidadosamente los perfiles profesionales requeridos. Es importante que estos profesionales, además de contar con los conocimientos técnicos, estén en posibilidad de brindar una atención de calidad en el nivel que les corresponda.

III.1.4. Transparencia en la gestión de recaudación.

Debe informarse en forma permanente a la población, a través de los medios adecuados, sobre las razones, cálculos, factores, tasas, componentes y otros, que definen los montos de los tributos, para que no existan dudas al respecto entre la población.

Asimismo, se deben explicar los mecanismos a ser usados en el proceso de la recaudación

III.1.5. Equidad en la gestión de la recaudación.

Desde el inicio del funcionamiento de la Administración Tributaria se deben aplicar los cálculos y normas para todos por igual. Siempre existen críticas provenientes de sectores con menos posibilidades económicas, en el sentido de que a otros con mayores posibilidades económicas no se les cobra en la misma proporción; y viceversa.

Por ello, deben planificarse y ejecutarse acciones orientadas a que la gestión recaudadora tenga características de equidad.

III.1.6. Definición clara y optimizada de procedimientos.

Antes de iniciar las operaciones, los procedimientos tienen que estar normalizados. Ello, por un lado, evita que el público tenga respuestas diversas ante una misma consulta, que espere más tiempo del que se requiere, o que visite varias dependencias innecesariamente; y por otro lado, brinda a los colaboradores la seguridad de estar cumpliendo sus funciones correctamente.

III.1.7. Contar con un soporte informático de primer nivel.

La precisión de los datos y la información oportuna, tanto operativa, como de gestión, son necesarios para el éxito de un proyecto de esta naturaleza. El registro ordenado y confiable de los datos de los contribuyentes y de sus obligaciones es uno de los factores clave que inciden en el éxito del proyecto, junto con un sistema informático robusto y un área de sistemas especializada.

III.1.8. Depuración de las bases de datos antes del inicio de operaciones.

Al inicio del proyecto, el gobierno local transfiere la información de las bases de datos de los contribuyentes.

No obstante, en la mayoría de los casos, estas bases de datos presentan inexactitudes (registros ingresados más de una vez, contribuyentes registrados más de una vez con diferente información, etc.). Por ello, antes de iniciar las operaciones se debe hacer una depuración de las bases de datos para evitar reclamos masivos o procesos de corrección en línea que toman tiempo y que debilitan el proyecto.

III.2. Durante el funcionamiento

III.2.1. Trabajo en equipo.

Dados los pocos referentes y cursos especializados sobre tributación municipal existentes en nuestro país, y dadas las características sensibles de estas responsabilidades, resulta fundamental promover el trabajo en equipo, y permitir el intercambio de opiniones, ideas, y casos presentados. Ello permite sumar iniciativas y conocimientos, como una capacidad importante de la organización.

El trabajo en equipo sirve, por ejemplo, para evitar que los funcionarios den respuestas diferentes a casuísticas comunes, lo que rápidamente genera un impacto negativo en los contribuyentes.

III.2.2. Pensamiento estratégico

Como una forma de generar una cultura de planeamiento estratégico, es importante que se promueva una cultura de “pensamiento estratégico”, donde los miembros de la organización no realizan acciones dispersas, sino

alineadas con los objetivos de la recaudación y los lineamientos del planeamiento estratégico.

Esto evita roces internos dentro de la organización, que muchas veces se perciben por los contribuyentes y afectan la prestancia que debe mantener el ente recaudador.

III.2.3. Mejora continua de los procesos.

Los procesos son las rutinas establecidas con las que se realizan las diferentes funciones. Durante la marcha de la organización debe fijarse siempre el objetivo de un plan de mejora continua, que permita la existencia de cada vez un mayor número de procesos. Esto genera agilidad en el servicio, disminución de costos y la posibilidad de liberar recursos de diversa índole para concentrarse en el objetivo principal de la Administración Tributaria, que es la recaudación.

Es muy importante también que se considere la optimización permanente (mejora de la calidad) de los procesos internos de la administración, pues estos dan el soporte a las operaciones.

III.2.4. Simplificación de trámites y facilidades de pago.

En relación con lo anterior, se debe poner especial énfasis en el diseño de los procesos de pago.

III.2.5. Diversos mecanismos de comunicación y medios de pago.

Los contribuyentes desean que las características de modernidad encontradas en algunas empresas privadas estén presentes también en el organismo encargado de recaudar sus impuestos municipales. Por ello es

importante considerar que la atención siempre debe ser de primer nivel y, de ser factible, no solamente en el local principal. Debe pensarse en otros medios de contacto o atención, como el teléfono, correo electrónico, formularios Web, visitas a domicilio, y cuando sea posible, mediante oficinas descentralizadas.

Por otro lado, debe darse al contribuyente la posibilidad de utilizar los diversos medios de pago existentes, tales como el pago en banco comerciales, pagos vía Internet, con tarjeta de débito y crédito, etc.

III.3. Proceso de reingeniería luego de tres años.

Todos los agentes involucrados en la instalación de un SAT estuvieron de acuerdo en que luego de una etapa inicial de consolidación, calculada en aproximadamente tres años, hubiera sido deseable realizar un proceso de reingeniería para optimizar su funcionamiento y mejorar la calidad de atención. Esta etapa de reingeniería requeriría cumplir, entre otros, con los siguientes aspectos.

III.3.1. Intercambio entre administraciones tributarias.

Dado que las diversas administraciones tributarias han diseñado iniciativas, innovaciones y mejoras, sería deseable que todos tuvieran la oportunidad de conocer las experiencias de las otras administraciones tributarias para tener modelos de referencia y evitar consumir recursos y energías en iniciativas e innovaciones que otros ya han hecho.

III.3.2. Definición de indicadores.

Habiendo conocido el “mercado” en el que se desenvuelven y evaluando los resultados en los tres primeros años de funcionamiento, los actores

consideran que es factible tener indicadores con valores realistas que les permita planificar, y además tener mecanismos de control para saber si lo planificado se está cumpliendo.

III.3.3. Enfoque de procesos.

La experiencia obtenida durante estos tres primeros años de "inicio" permitirá analizar detalladamente los procedimientos para su optimización. Se considera factible que todos los miembros de la organización se acostumbren a tener un enfoque de procesos, que consideren que estos son transversales a la organización, y que todos se encuentran vinculados.

III.3.4. Sistema informático con soporte de Intranet.

Partiendo de la premisa de que las operaciones se inician con un sistema informático con las suficientes prestaciones, en esta etapa se puede avanzar en la implementación de un sistema de Intranet que facilite el intercambio de información entre las diferentes áreas y colaboradores, orientado a brindar un mejor servicio a los contribuyentes.

III.3.5. Cultura de mejora continua permanente.

Habiéndose consolidado la organización, teniendo los procesos optimizados, el soporte informático adecuado y el personal con la suficiente experiencia, es recomendable promover la mejora continua, tanto organizacional, como una mejora del servicio y del desarrollo profesional del personal.

III.3.7. Alto nivel de uso de las TIC's.

Luego de tres años de servicio, debe considerarse necesario presupuestar una importante inversión en la implementación de sistemas que acompañen a este proceso de reingeniería, por lo que en este punto debe comenzar a contarse con una nueva generación de tecnología informática que optimice los resultados y ayude a brindar un mejor servicio.

III.3.8. Generación de economías de escala mediante la centralización de la gestión tributaria.

Consolidada la organización y contando con un valioso conocimiento y especialización en la recaudación tributaria, como parte de este proceso de reingeniería es recomendable que la organización asuma todos los aspectos de gestión de los recursos directamente recaudados por la organización municipal, pues ello genera economías de escala y concentra experiencia, recursos y especialización en el tema de recaudación.

3. CAPÍTULO III

SOPORTE DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LAS TIC'S

3.1 Análisis Conceptual del modelo de sistemas, de las comunicaciones y de la infraestructura para la Administración Tributaria orientado a los procesos claves de cobranza y recaudación

MARCO CONCEPTUAL DE LOS SISTEMAS

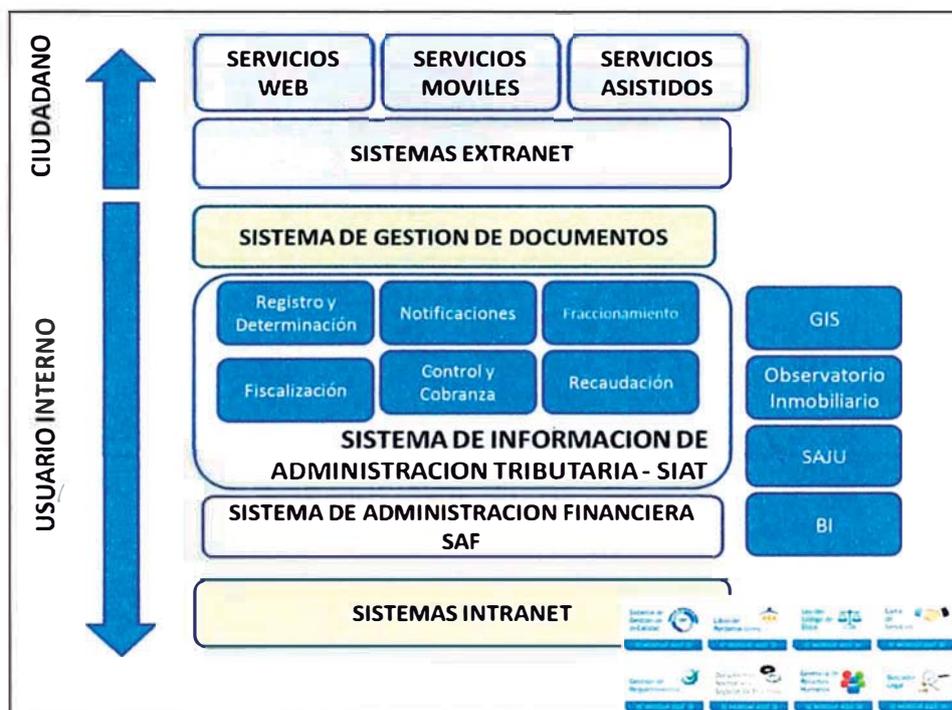


Figura 3 – 1. Mapa Conceptual de los Sistemas

Cada uno de los procesos claves identificados cuenta con un soporte a nivel de sistemas los cuales combinados con la tecnología de la información hacen más eficiente el desarrollo de las actividades operativas.

El sistema principal que da el soporte al SAT es el Sistema Integrado de Administración Tributaria SIAT, cuya arquitectura es la siguiente:

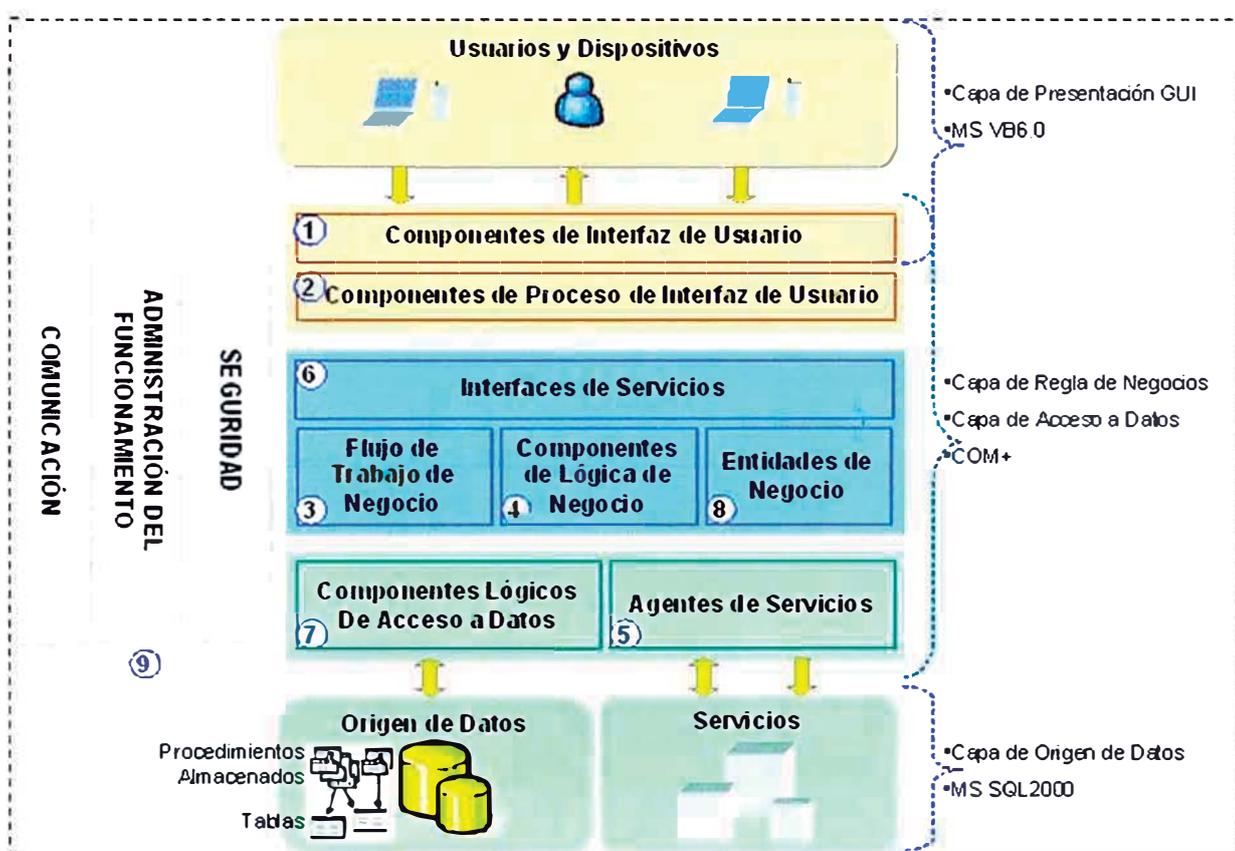


Figura 3 – 2. Diagrama de Componentes de los Sistemas

De los diversos módulos que constituyen el SIAT, los módulos asociados a los procesos claves son:

- Módulo de Fiscalización

El módulo de Fiscalización se basa en los siguientes principales procesos internos: Generación de Lote, Generación de Documentos, Generación de Lote de emisión y Enviar Lote.

El Proceso de Generación de Lote se implementó con el propósito de generar una cartera de posibles omisos y subvaluadores para proceder a fiscalizarlos.

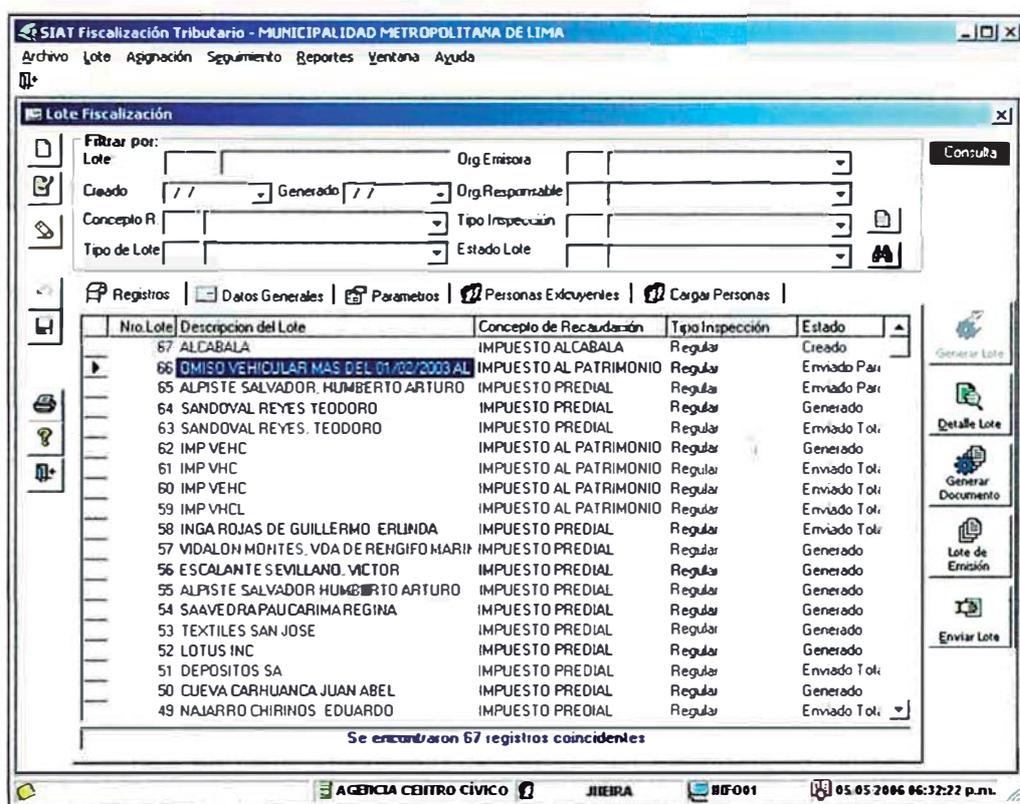


Figura 3 – 3. Módulo de Fiscalización Tributaria

Cuenta con las opciones de importación de los planos desde el Autocad hacia el Módulo de Fiscalización y del Envío del Lote o información fiscalizada al Módulo de Registro y Determinación para su integración y correcta determinación de la deuda.

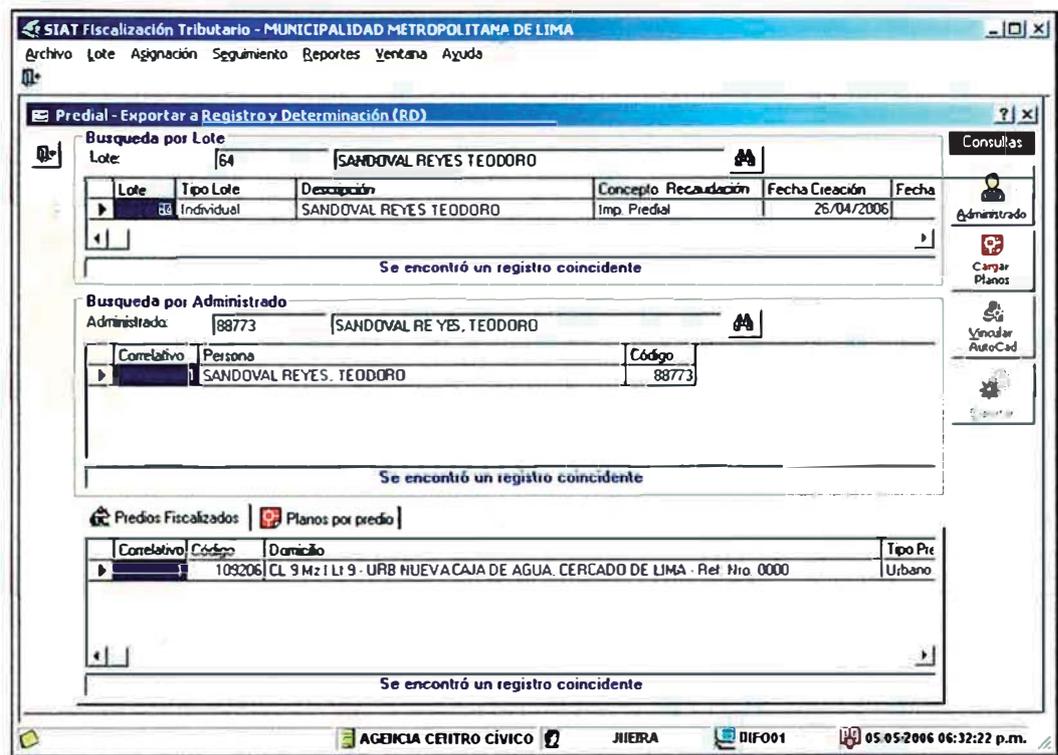


Figura 3 – 4. Módulo de Fiscalización Tributaria

Módulo de Notificaciones

El módulo de Notificaciones se basa en los siguientes procesos internos: Generación de Lote, Simulación de Lote, Enviar a Notificaciones, Generar data de impresión e Impresión de documentos.

Proceso de Generación de Lote: Generar un universo de contribuyentes a quienes según cumplan ciertas condiciones se les generará sus valores o REC's para la Cobranza.

Mantenimiento del Lote de Valores

Nuevo Lote

Búsqueda

Criterios

Lista Datos Parámetros

Del Lote

Nro. Tipo MASIVO Fecha Creación Fecha Generación

Descripción PRUEBA DE LOTE Estado

Área Emisora 1 GERENCIA DE RENTAS Y ADMINISTRACION Total Emitido

Firma Usuario 11 Notario Rosales, Segundo Pedro

Inclusión / Exclusión

Nro.	Código Administrado	Tipo Documento	Identidad	Nro. Documento	Identidad	Contribuyente

<0> Registro(s) coincidente(s)

Usuario: <01 -ADMINISTRADOR> / Fecha de Actualización: <27/04/2009> / Terminal: <RECIEFE>

Figura 3 – 5. Módulo de Emisiones

En el proceso de Generación de Lote se cuenta con las opciones de registro de parámetros o selección de filtros con la finalidad de dirigir la siguiente etapa de Notificaciones hacia un cierto nicho identificado de contribuyentes para su Cobranza.

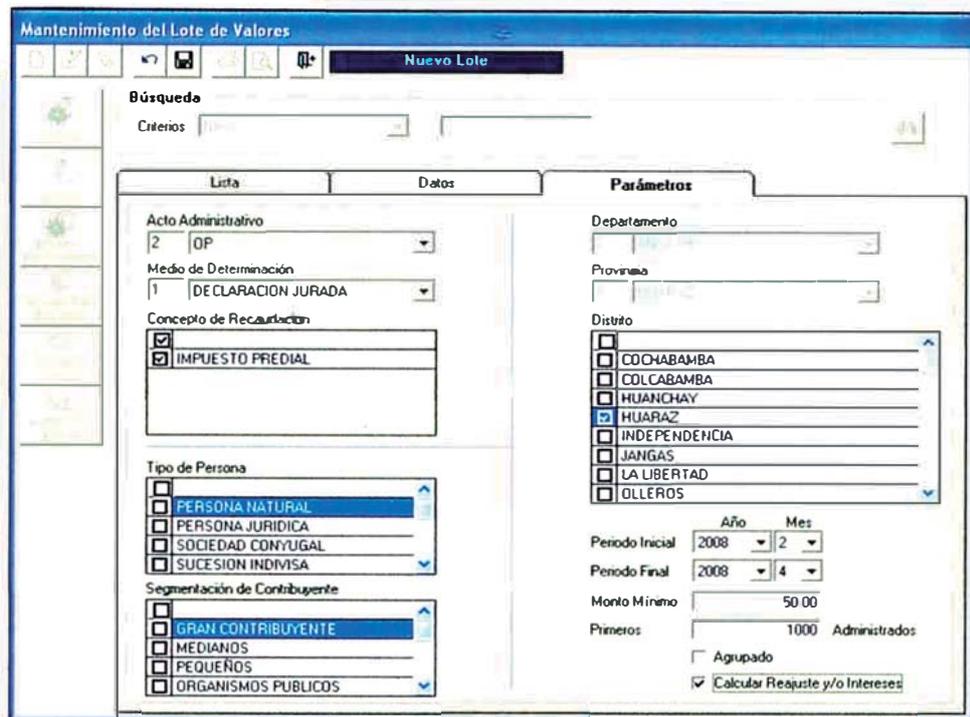


Figura 3 – 6. Módulo de Emisiones

Mientras que en la opción de detalle de los lotes de Valores o REC's se puede trabajar el tema de exclusiones.

No	Acto Administrativo	No de Valor	Id Administrado	Cod Administrado	Tipo Doc. Administrado	Nro. Doc. Administrado	Admin
1	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000976	1	640	00	10002	ASOC DE MORADORES EL INGE?
2	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000977	2	796	00	10469	SANCHEZ MEJIA DE ROMERO LL
3	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000978	3	935	00	10959	FIGUEROA BARRETO AMERICA
4	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000979	4	1011	00	11214	COMERCIAL TRUJILLO E I. LTDA.
5	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000980	5	1120	00	11648	GUERRERO CADHA MOISES Y ES
6	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000981	6	1427	00	1283	ESPIRITOSA VILLON VIDA DE VALL
7	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000982	7	1542	00	1363	MEZARINA PAREDES ROSA ENRI
8	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000983	8	2060	00	19062	VILLON LOPEZ SELU LADISLAD
9	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000984	9	7360	00	31974	BUEHO TADEO ZENON OYOLA
10	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000985	10	7612	00	32639	HALDONADO OBREGON EDUAR
11	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000986	11	8457	00	34120	POMA VILLAFUERTE MAXIMO
12	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000987	12	8995	00	34783	ROMERO INFANTE HYRYAM ISAI
13	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000988	13	3453	00	35275	EBONY SERVICIOS TURISTICOS
14	ORDEN DE PAGO	016-001-0000000989	14	10684	00	36577	EMPRESA SERVICENTRO HUARAZ

No	Documento Deuda	Año Afectación	Poipdo	Base Imponible	Base Exonerada	Base Afecta	Instituto Afectado	Derecho Em. Afectado	Reaj
1	0000000001	2002	1	146880	00	146880	00	175.32	10.00
2	0000000002	2002	2	146880	00	146880	00	175.32	00
3	0000000003	2002	3	146880	00	146880	00	175.32	00
4	0000000004	2002	4	146880	00	146880	00	175.32	00
5	2000212216	2003	1	150000	00	150000	00	178.50	10.00
6	2000212217	2003	2	150000	00	150000	00	178.50	00
7	2000212218	2003	3	150000	00	150000	00	178.50	00
8	2000212219	2003	4	150000	00	150000	00	178.50	00
9	2000432573	2004	1	156000	00	156000	00	186.00	10.00
10	2000432574	2004	2	156000	00	156000	00	186.00	00

Figura 3 – 7. Módulo de Emisiones

El tratamiento de los lotes de valores es similar al tratamiento de los Lotes de REC's.

Mantenimiento del Lote de Resolución de Ejecución Coactiva

Consulta

Búsqueda
Criterios: Ninguno

Lista Datos Parámetros

Del Lote

Nro: 1 Tipo: MASIVO Fecha Creación: 14/05/2009 Fecha Generación: / /

Descripción: PRUEBA REC 001 Estado: Anulado

Área Emisora: GERENCIA DE RENTAS Y ADMINISTRACION Total Emitido: 0.00

Firmas de Usuario

Constancia: Notario Rolando Segura Pecho Ejecutor Coactivo: Ejecutor Coactivo

Auxiliar Coactivo: Poco Juan y Federico Emilio

Inclusión / Exclusión

Nro.	Código Administrado	Tipo Documento Identidad	Nro. Documento Identidad	Contribuyente

<0> Registro(s) coincident(es)

Usuario: 01 - Administrador / Fecha de Actualización: 26/07/2008 / Terminal: G2M

Figura 3 – 8. Módulo de Emisiones

- Módulo de Control y Cobranza
- Módulo de Atención al Público
- Módulo de Recaudación

Además, tenemos así por cada proceso identificado la siguiente tecnología empleada:

Proceso de Orientación:

- Aló SAT
- Chat
- Correo electrónico



Figura 3 – 9. Acceso Directo a los servicios de Aló SAT, Chat SAT, Correo electrónico

Proceso de Registro y Determinación:

- Oficina Virtual
- Implementar nuevas agencias

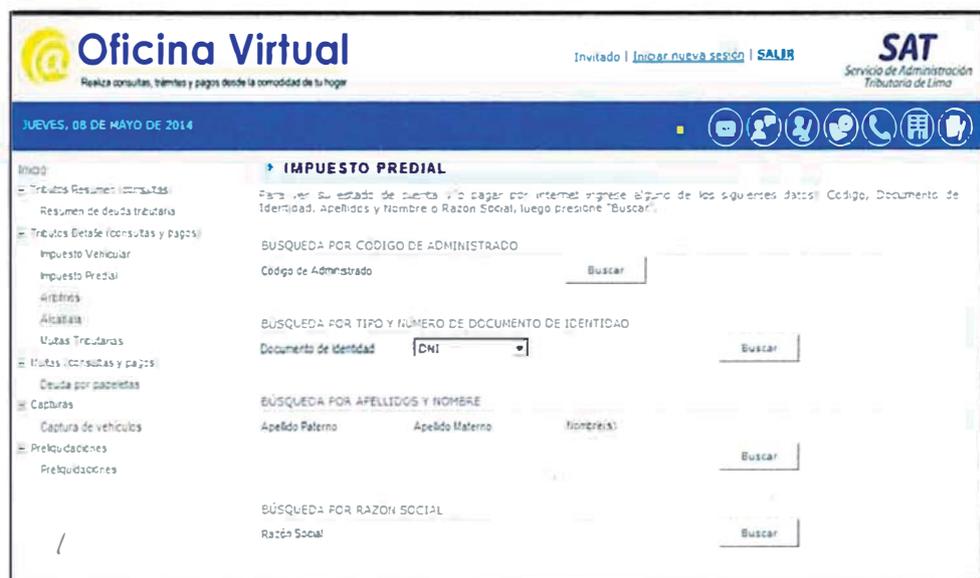


Figura 3 – 10. Servicio de Oficina Virtual desde el Portal Institucional del SAT



Figura 3 – 11. Implementación de Nuevas Oficinas / Agencias

Proceso de Gestión de Cobranza

- Transferencia de información con entidades externas
- Módulo de Notarios
- Módulo de Concesionarios Vehiculares
- InfoMóvil SAT
- Software de georeferenciación
- Gestión de cobranza telefónica



Figura 3 – 12. Servicio de Intercambio de Información con la Policía Nacional de Perú

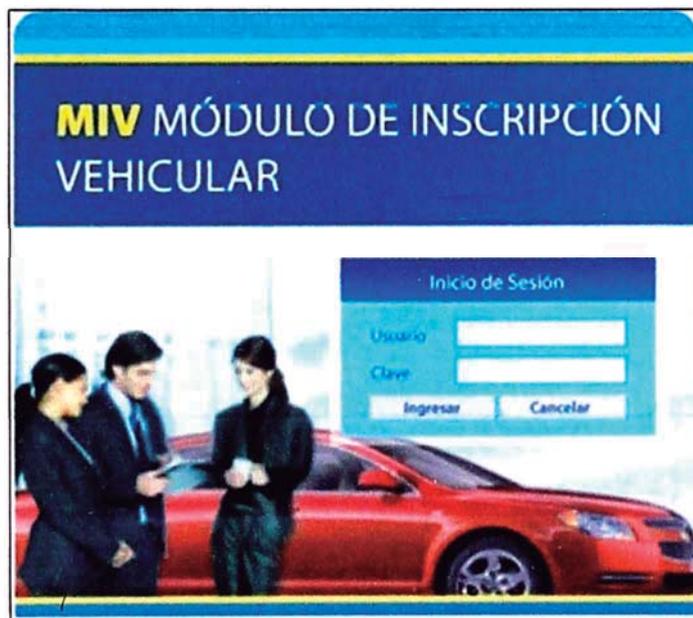


Figura 3 – 13. Servicio de Inscripción Vehicular en las Concesionarias Vehiculares



Figura 3 – 14. Servicio de Registro de la Alcabala desde las Notarías



InfoMóvil SAT:

Información a su alcance

El InfoMóvil SAT, es un programa preventivo que busca informar al ciudadano que registra obligaciones referidas al Impuesto al Patrimonio Vehicular y a deudas no Tributarias (papeletas de infracción de tránsito).

Este servicio, se lleva a cabo mediante la realización de una serie de operativos en distintos puntos de la ciudad que presentan gran afluencia de vehículos como centros comerciales, playas de estacionamiento, circuito de playas, esta a cargo de personal del SAT, quienes se encuentran correctamente uniformados e identificados.

En el lugar de ejecución del operativo, los colaboradores del SAT digitan la placa del vehículo en los dispositivos de consulta digital en línea y se procede a verificar si presenta deudas ya sea por impuesto al patrimonio vehicular o por infracciones de tránsito. De tener deudas se imprime el estado de cuenta que es colocado en el parabrisas del automóvil, en caso se encuentre al conductor se le orientará respecto de los pasos a seguir para poder realizar el pago de sus obligaciones.



Figura 3 – 15. Servicio de Información de Deudas Pendientes

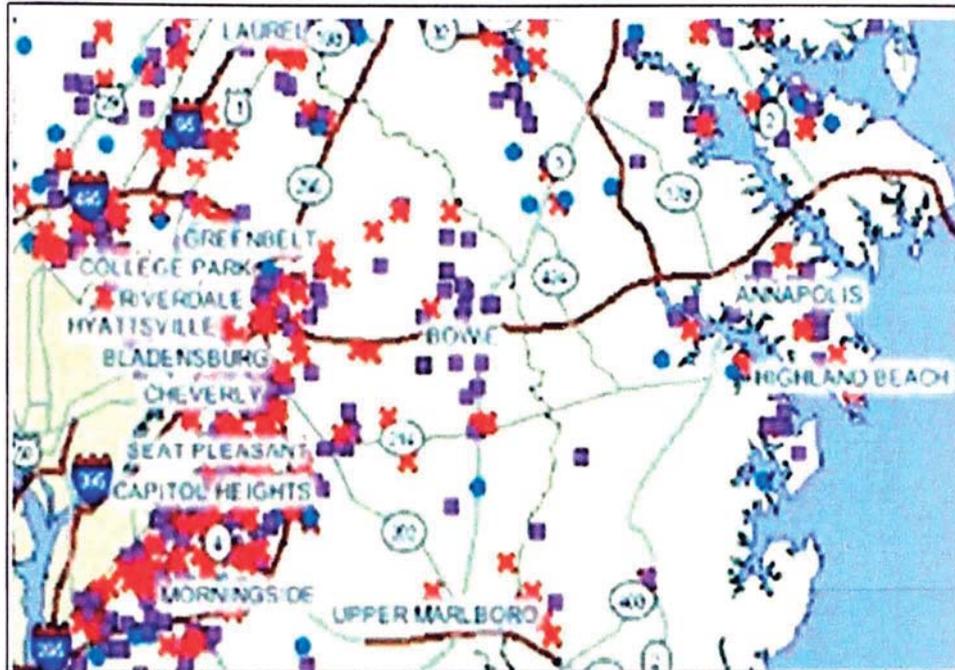


Figura 3 – 16. Servicio de Georeferenciación



Figura 3 – 17. Servicio de Gestión de Cobranza

Proceso de Fiscalización

- Transferencia de información con entidades externas
- **Módulo del Infomuni**
- Sistemas de Información Geográfica
- Observatorio Inmobiliario
- Telémetros, cámaras digitales, etc.



Figura 3 – 18. Convenios de Intercambio de Información. Empleo de herramientas de inspección.

Proceso de Recaudación

- Diversos medios de pagos
- Diversos canales de pago
- Google Map's

1. LUGARES DE PAGO AUTORIZADOS:

También puede pagar en agentes bancarios autorizados.

2. PAGO EN NUESTRA RED DE AGENCIAS:

Puede realizar sus pagos en todas nuestras agencias, utilizando cualquiera de estas tarjetas:

3. Y DESDE ESTA WEB CON LAS SIGUIENTES TARJETAS:

Figura 3 – 19. Convenios de Canales y Medios de Pago



Figura 3 – 20. Empleo del Google Map's

Proceso de Notificación

- Publicación de la notificación
- Courier
- Notificación electrónica
- Digitalización



Figura 3 – 21. Empleo de la Notificación electrónica

PLATAFORMA TECNOLÓGICA / ESQUEMA

Para brindar todos los servicios anteriormente mencionados, fue necesario contar con una infraestructura tecnológica y de comunicación que soporte todas las actividades, es por ello que se rediseñó el esquema que empleaban por uno acorde a la modernidad tecnológica.

El esquema fue el siguiente:

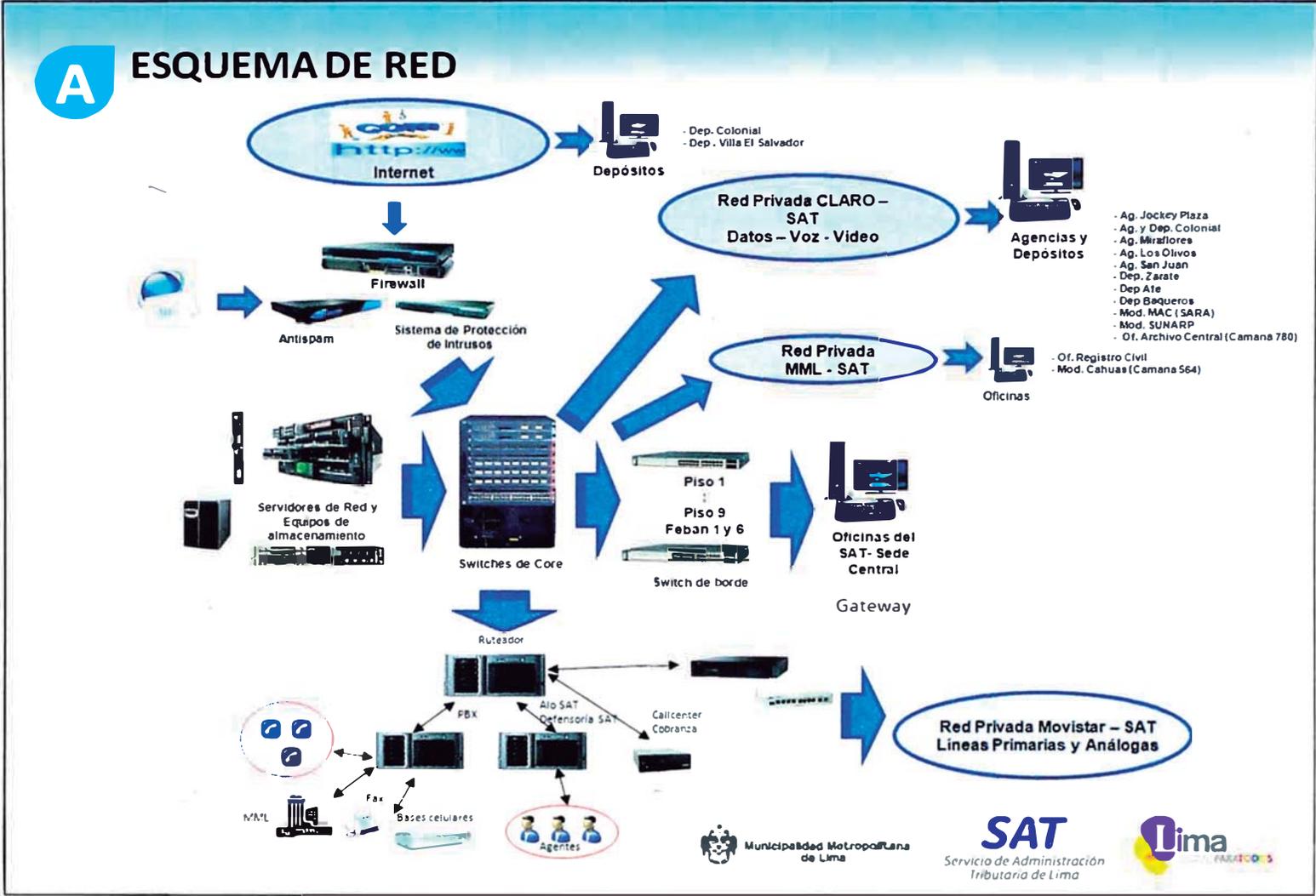


Figura 3 – 22. Esquema de RED del SAT

4. CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL MODELO DE GESTIÓN EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA SAT

4.1 Resultados posteriores a la implementación del Modelo de Gestión en el Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT

4.1.1 Situación de la Economía Peruana en el año 2010

En el año 2010, el Producto Bruto Interno (PBI) creció 8.8%, en un contexto de recuperación de la economía mundial respecto de la crisis internacional. Dicho crecimiento fue superior al estimado en el Marco Macroeconómico Multianual 2010 – 2012 (MMM 2010-2012) 5.0% y superó el promedio del periodo 2002 – 2008, anterior a la crisis, de 6.7%. Dicho crecimiento se explicó por la rápida recuperación de los términos de intercambio, la mayor entrada de flujos de inversión al país y el gran dinamismo de la demanda privada (consumo e inversión), que creció a tasas aceleradas, gracias a las buenas condiciones de financiamiento y a las expectativas favorables de los inversionistas y consumidores. Asimismo, en la primera parte del año 2010 destacó el impulso del gasto público.

En comparación con los años anteriores, este crecimiento del PBI superó el promedio del periodo 2002 – 2008, anterior a la crisis, 6.7%.

Durante el año 2010, el crecimiento estuvo liderado por la fuerte recuperación de la demanda (privada y pública). En cuanto a la inversión privada, ésta creció en 22.1%, debido a las buenas condiciones de financiamiento y al optimismo empresarial, que ha retornado a sus niveles máximos históricos. Esto incentivó el reinicio de proyectos pospuestos por la crisis y el desarrollo de proyectos nuevos. Por el lado de la inversión pública ésta creció en 25.1% lo cual es reflejo de la materialización del Plan de Estímulo Económico, diseñado para el bienio 2009 – 2010.

A nivel sectorial, el mayor crecimiento de la actividad económica, respecto a la proyección del MMM 2010-2012, fue resultado del repunte de los sectores construcción, manufactura no primaria y comercio.

De estos sectores, los que tienen mayor efecto sobre los ingresos de la Municipalidad Metropolitana de Lima MML son los sectores construcción y comercio (específicamente la venta de vehículos nuevos), por su impacto en la recaudación de los impuestos de Alcabala y al Patrimonio Vehicular, respectivamente.

El sector construcción registró un crecimiento de 17.4% en el año 2010 respecto del año 2009, el más alto desde 1994, que estuvo impulsado por el repunte de la inversión privada y la mayor confianza empresarial, continuando con la ejecución de obras como construcción de autopistas e intercambio viales, ampliaciones en empresas mineras, obras en centros comerciales y obras de conjuntos habitaciones y departamentos. Asimismo, hubo mayor inversión en el avance físico de obras (21.8%) por la construcción, rehabilitación y mejoramiento de carreteras, caminos vecinales y caminos departamentales.

Por otro lado, el sector comercio creció 9.7%, debido al dinamismo del comercio automotriz y a la expansión del comercio mayorista y minorista. En el año 2010 se expandió en 57%, lo cual constituyó una recuperación respecto al año 2009, cuando la venta disminuyó en 16.9%, respecto al año 2008.

En cuanto a los ingresos corrientes del Gobierno Central, al cierre del año 2010 éstos ascendieron a S/. 74,613 millones (17.2% del PBI), monto superior en S/. 6,745 millones que lo proyectado para el año en el MMM 2010-2012. Los ingresos tributarios representaron el 14.8% del PBI, mayor en 0.4 puntos porcentuales con respecto a las proyecciones del MMM 2010-2012, en tanto que los ingresos no tributarios superaron en 0.4 puntos porcentuales del PBI respecto a lo proyectado en el MMM 2010-2012-

En el año 2010 la recaudación tributaria creció, impulsada por la rápida recuperación de la economía nacional (demanda interna e importaciones) y por el incremento de las cotizaciones internacionales de nuestros principales productos de exportación. Estos factores impulsaron la recaudación del Impuesto General a las Ventas e Impuesto a la Renta.

En esta favorable coyuntura económica, el SAT de Lima logró una recaudación total de S/. 614.1 millones, superando en S/. 139.3 millones la meta de recaudación programada para el año 2010 (S/. 474.7 millones), es decir, 29.3% más de lo proyectado.

Estos resultados fueron posibles por la aplicación de estrategias orientadas a incentivar el pago voluntario de los ciudadanos de Lima respecto de sus obligaciones con la Municipalidad Metropolitana de Lima – MML. Asimismo,

otros factores que contribuyeron a este resultado fueron el crecimiento del sector construcción durante los años 2009 y 2010 (6.1% y 17.4%) y el incremento de las ventas de vehículos nuevos durante los años 2007 y 2008 (18,141 vehículos y 41,522 respectivamente), que impulsaron la recaudación del Impuesto de Alcabala e Impuesto al Patrimonio Vehicular.

En el año 2010 también se observó un menor índice de morosidad en el pago del Impuesto Predial, que se redujo de 26.8% en 2009 a 26.4% en 2010 y un menor índice de morosidad en el pago de arbitrios disminuyó de 30.1% en 2009 a 28.9% en 2010.

4.1.2 El Pago Voluntario

La cantidad de ciudadanos calificados como puntuales anuales, se incrementó en el año 2010 con respecto a años anteriores.

Ciudadanos Puntuales por Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y Arbitrios^{a/} (En cantidades y porcentajes)			
Años	Contribuyentes con emisión	Puntuales anuales ^{b/}	%
2008	151,699	33,235	21,9%
2009	171,141	35,689	20,9%
2010	197,563	42,997	21,8%

Fuente: Gerencia de Investigación y Desarrollo - SAT.
Elaboración: División de Planificación - GID

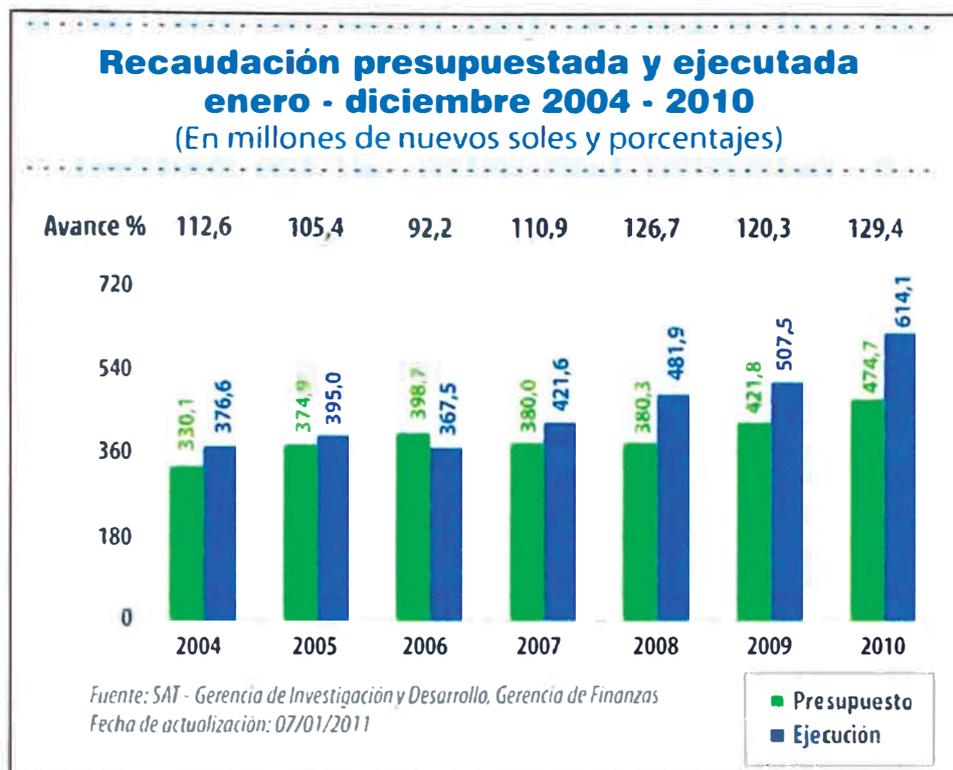
a/ Información al 28/02/2010.
b/ Se considera a aquellos que pagaron las 4 cuotas en el 1er. Vcto.

4.1.3 La Recaudación del SAT

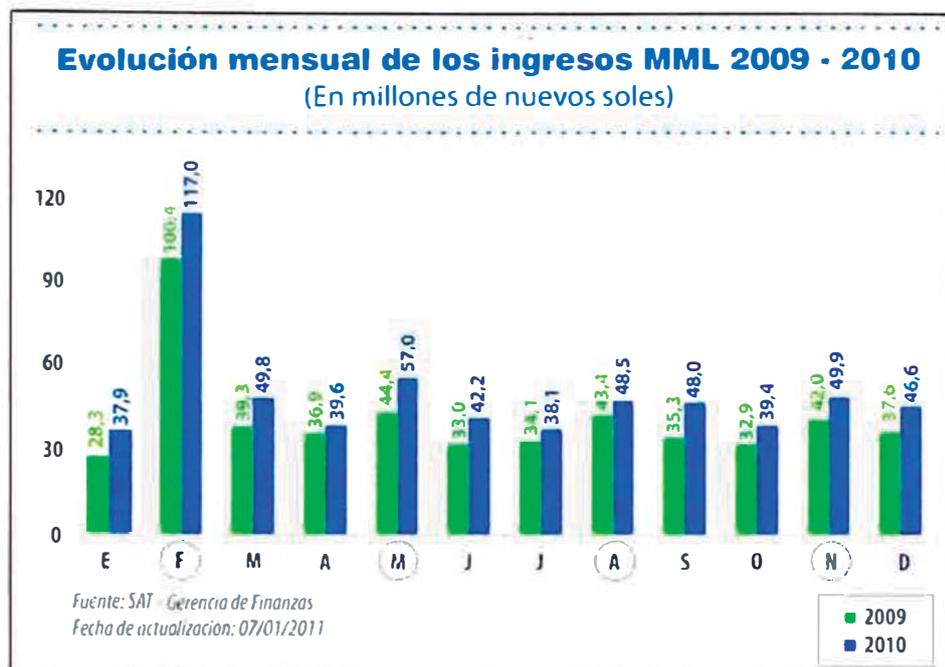
Los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima recaudados a través del SAT, al cierre del año 2010 ascendieron a S/. 614.1 millones, lo que significó la más alta recaudación histórica anual lograda desde 1997. Dichos ingresos representaron un crecimiento de 19.2% en términos reales respecto a la recaudación del año 2009 (S/. 507.5 millones) y un incremento real de 80.4% respecto al promedio de ingresos del periodo 1997 – 2009 (S/. 294.5 millones)



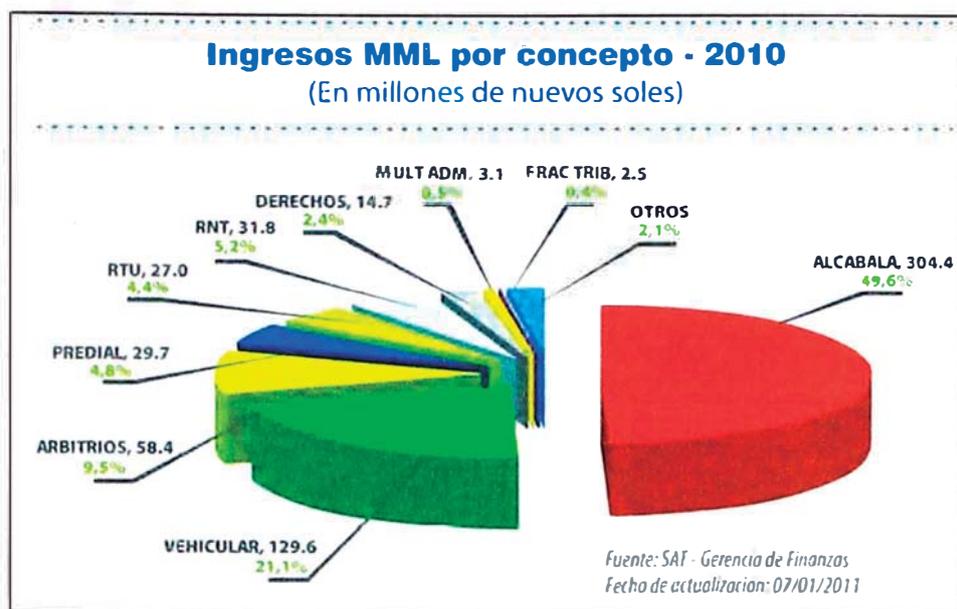
Respecto a la recaudación presupuestada para el año 2010, se registró un alcance del 129.4%.



El ingreso mensual promedio durante el año 2010 fue de S/. 51.2 millones, lo que representó un incremento real de 19.2% respecto de la recaudación mensual promedio del año 2009 (S/. 42.3 millones). Por otro lado, en el mes de febrero, durante el primer vencimiento del pago de los tributos, se logró la mayor recaudación registrada a dicha fecha para el periodo correspondiente, S/. 117.0 millones, lo que representó un crecimiento real de 14.8% respecto a la recaudación del mismo mes del año anterior (S/. 100.4 millones).

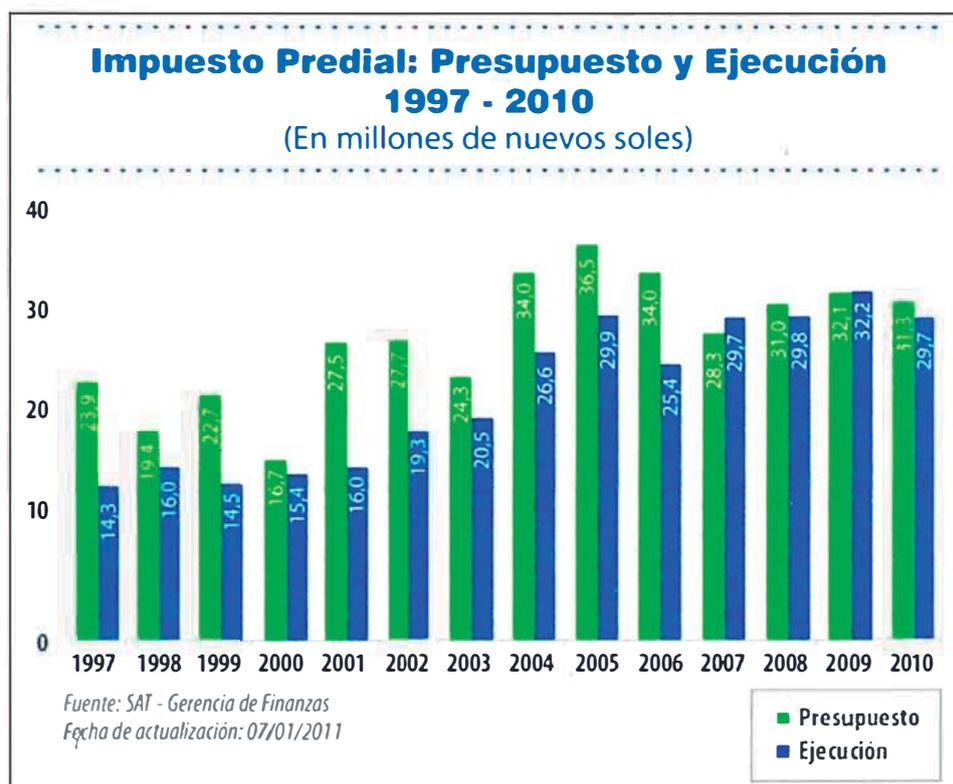
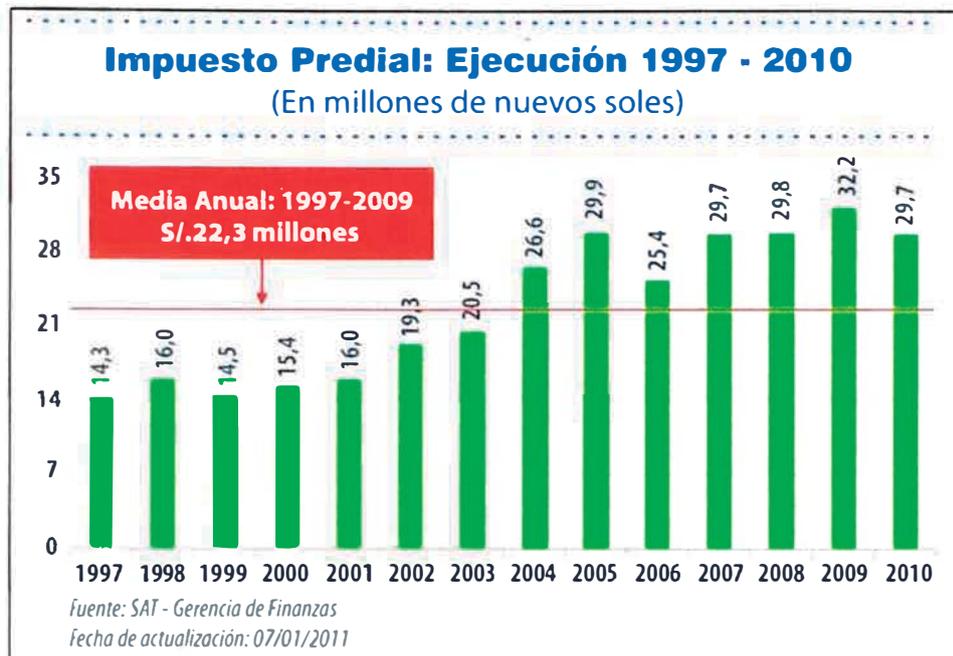


Los ingresos tributarios al cierre del año 2010 fueron de S/. 546.7 millones, registrando un incremento real de 21.3% respecto al año 2009 (S/. 444.0 millones). Dichos ingresos representan el 89.0% del total recaudado. Por otro lado, los ingresos no tributarios (el 11.0% del total recaudado) registraron ingresos por S/. 67.3 millones, representando un aumento real de 4.5% respecto a lo recaudado en el año 2009 (S/. 63.4 millones). El principal concepto de recaudación fue el Impuesto de Alcabala, el cual cubrió el 49.6% del total ingresado, seguido por el Impuesto vehicular con el 21.1% y los Arbitrios Municipales con 9.5%.



4.1.3.1 Impuesto Predial

Los ingresos por Impuesto Predial durante el año 2010 fueron de S/. 29.7 millones, monto menor en 9.1% en términos reales a lo recaudado en el año 2009 (S/. 32.2 millones) y mayor en 13.5% en términos reales a la recaudación promedio del periodo 1997 – 2009 (S/. 22.3 millones). La reducción de la recaudación respecto al año 2009 se debe a que en dicho año hubo un ingreso extraordinario de S/. 4.3 millones gestionado con el Gobierno Central. Asimismo, se logró un avance sobre la meta presupuestal de 94.8% (S/. 29.7 millones sobre los S/. 31.3 millones proyectados).

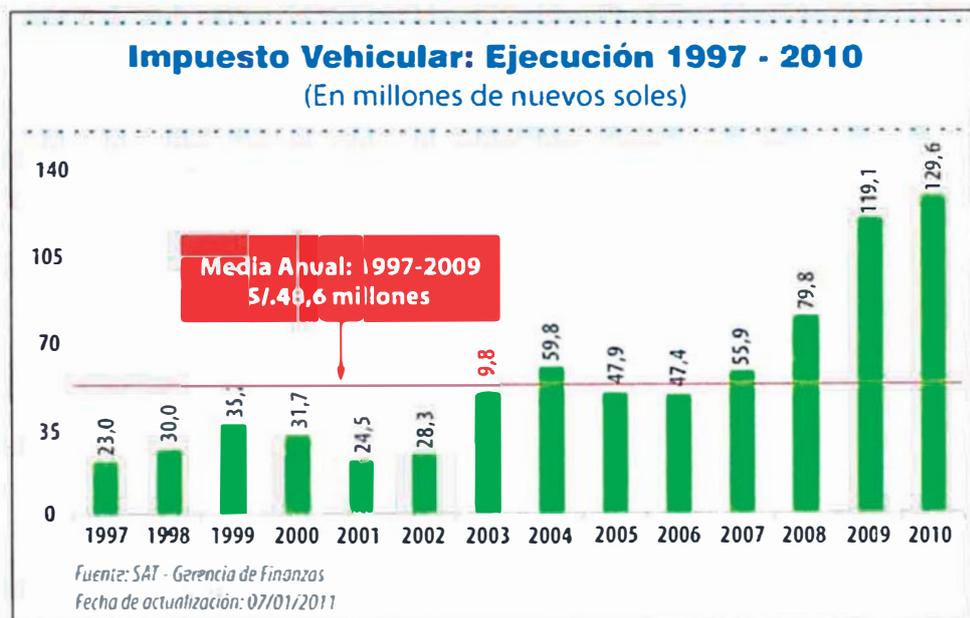


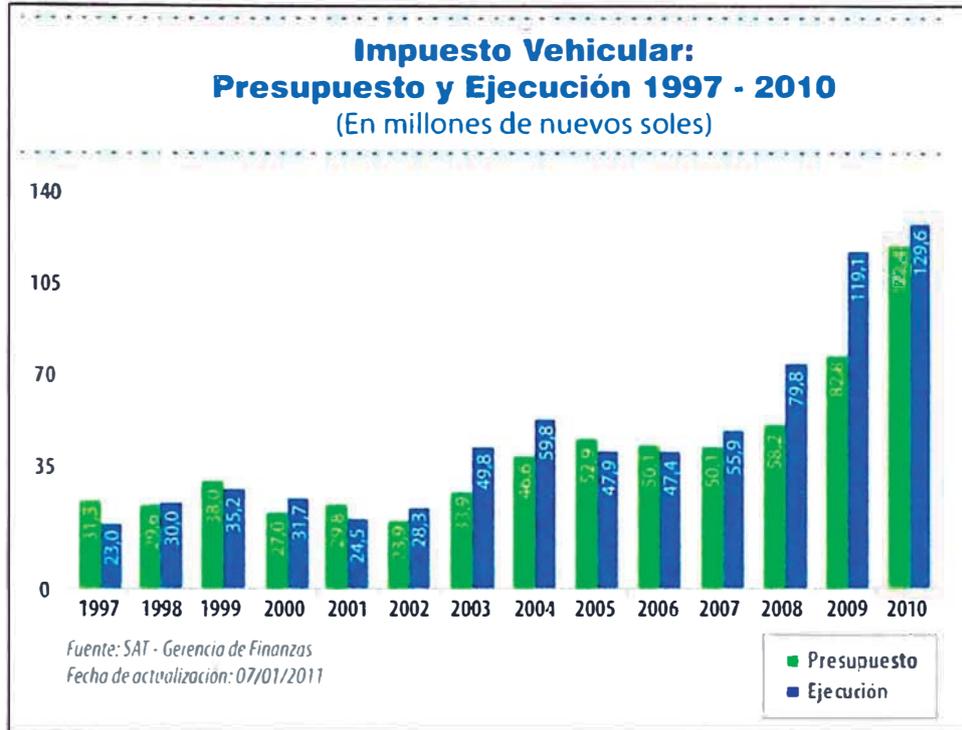
4.1.3.2 Impuesto Vehicular

Al cierre del año 2010 el SAT recaudó por Impuesto Vehicular S/. 129.6 millones, es decir hubo un incremento real de 7.2% respecto al año 2009 y

un incremento real de 130.8% respecto a la recaudación promedio del periodo 1997 – 2009 (S/. 48.6 millones). Este resultado se debió al aumento en 18% en el año 2010, de la cantidad de vehículos afectados al impuesto.

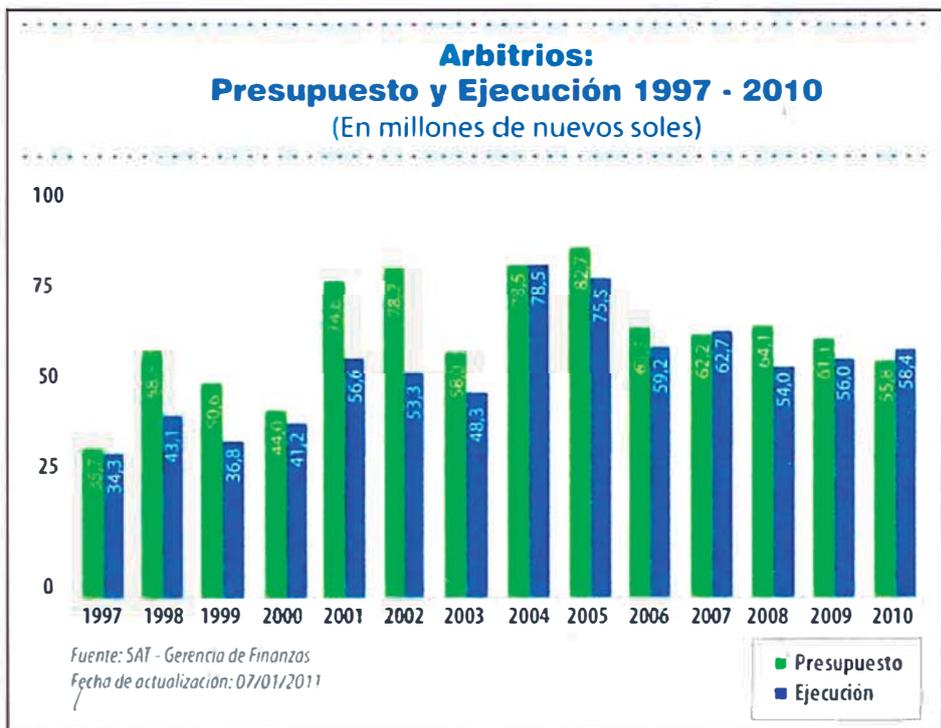
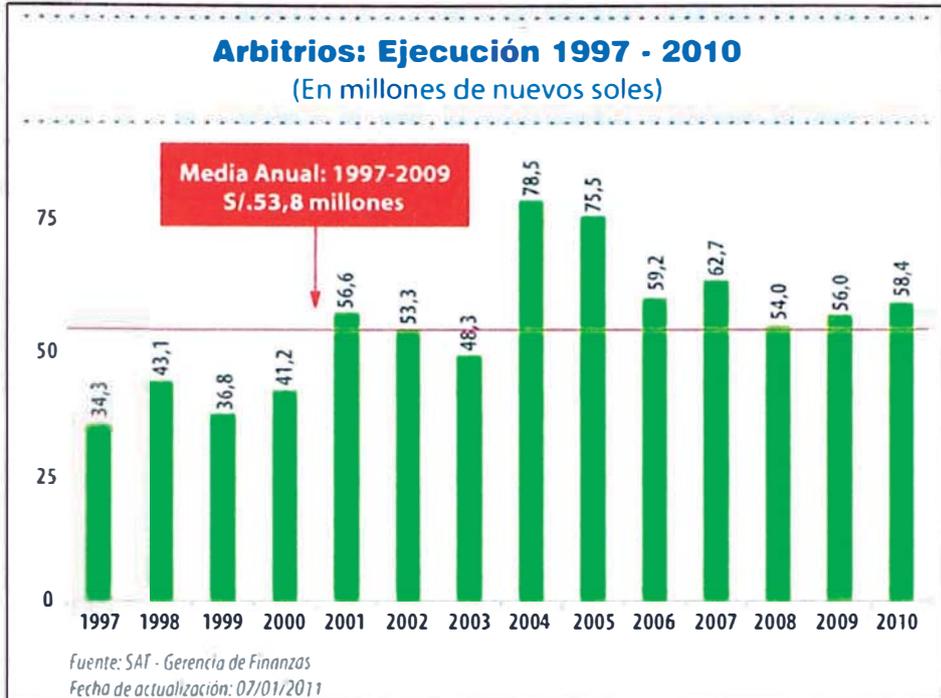
De otro lado la recaudación del impuesto logró un avance de 105.9% respecto a la meta presupuestal de recaudación.





4.1.3.3 Arbitrios Municipales

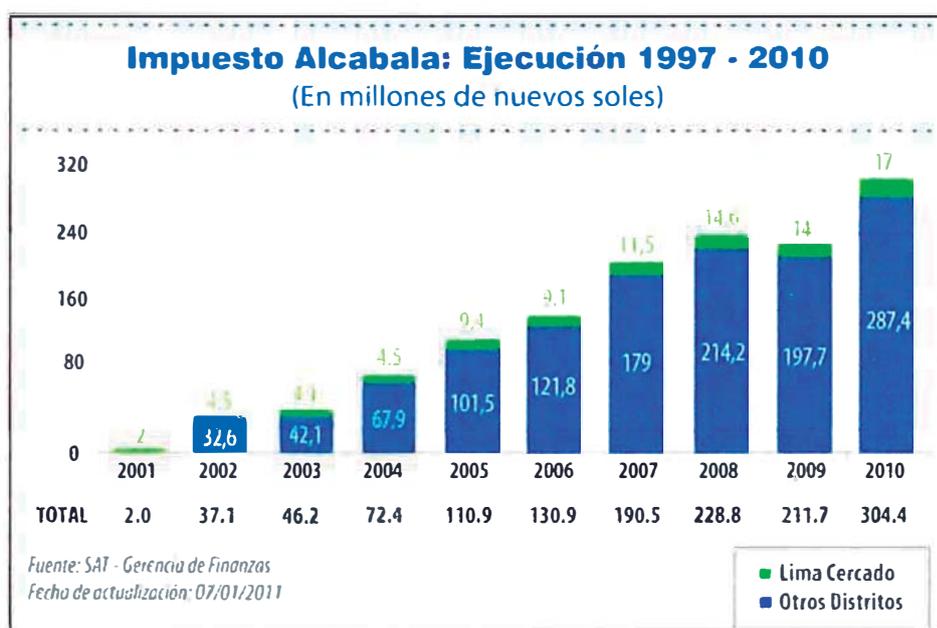
En el caso de los ingresos por Arbitrios municipales, al cierre del año 2010 se recaudó S/. 58.4 millones, es decir, se tuvo un incremento real de 2.8% respecto al año 2009. Sin embargo, se presentó una reducción real de los ingresos por arbitrios de 8.6%, respecto a la recaudación promedio del tributo en el periodo 1997 – 2009 (S/. 53.8 millones). El incremento se debe a la mejor recaudación de deuda de años anteriores (incremento de 21.1% en términos reales), explicada por dos pagos excepcionales del Gobierno Central, realizados en los meses de febrero y diciembre, por un monto de S/. 1.6 millones. De otro lado, respecto a la meta de recaudación presupuestal de 2010, la recaudación de arbitrios logró un avance de 104.7%.



4.1.3.4 Impuesto de Alcabala

El concepto que representó el mayor ingreso en el año 2010 fue el Impuesto de Alcabala, que por sexto año consecutivo logró situarse como el concepto

de mayor recaudación. Por otro lado, los ingresos de Alcabala del Cercado de Lima ascendieron a S/. 17 millones, representando un 5.6% del total recaudado por dicho concepto. Esto es, reflejo de la buena performance del sector construcción, que creció en 17.4% en términos reales respecto al año 2009.

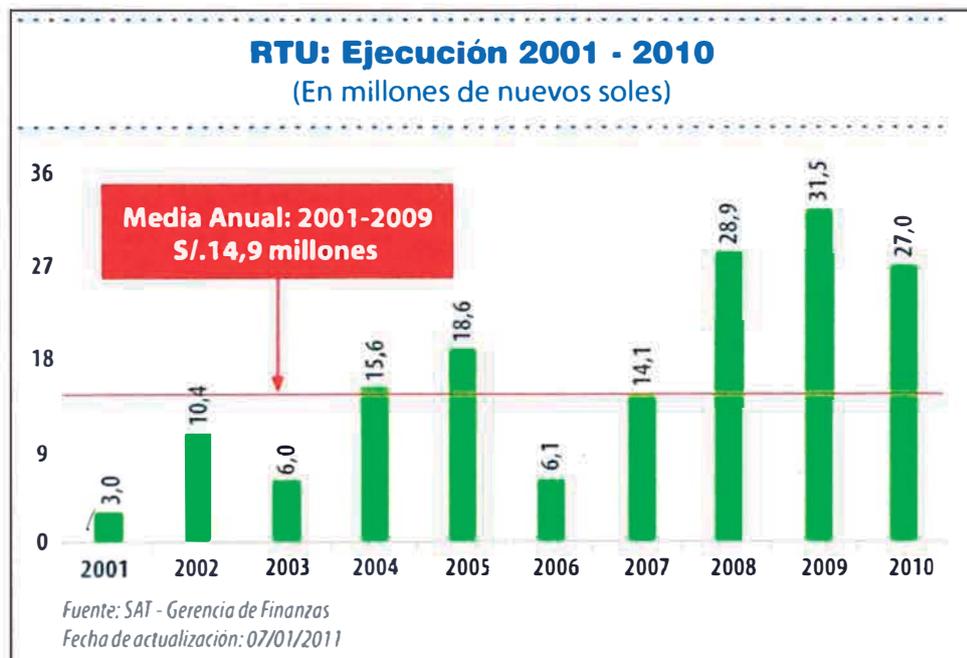
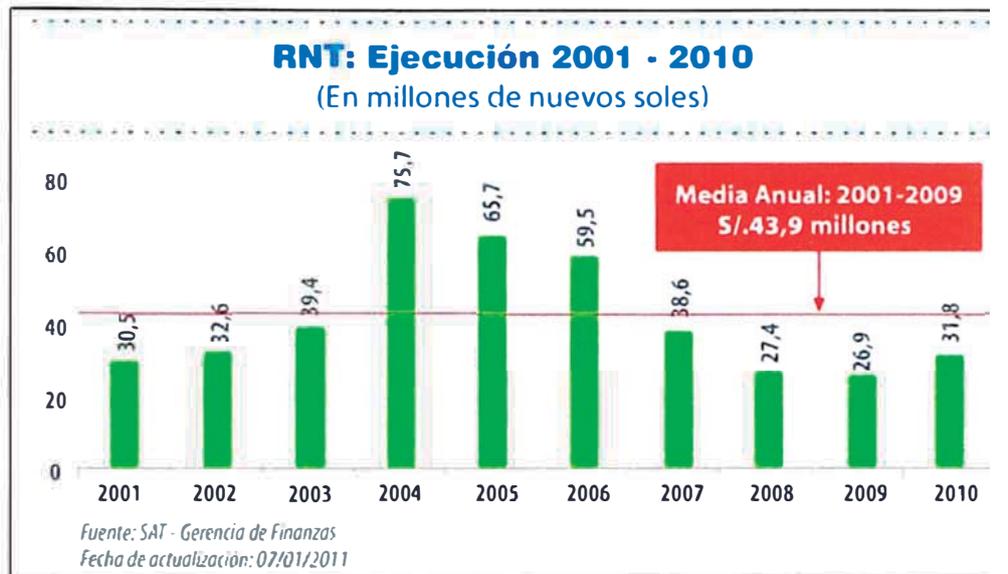


4.1.3.5 Multas Administrativas

Recaudación por infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito y Reglamento de Transporte Urbano

Durante el año 2010, el SAT recaudó S/. 31.8 millones por infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito (RNT), monto superior en 20.6% en términos reales a la recaudación de dicho concepto en el año 2009 y menos en 36.6% en términos reales a la media anual del periodo 2001 – 2009. En el caso de las infracciones al Reglamento de Transporte Urbano e Interurbano

de Lima (RTU), el monto recaudado fue de S/. 27 millones, menor en 5.1% en términos reales a la recaudación de dicho concepto del año 2009 y mayor en 68.6% en términos reales a la media anual del periodo 2001 – 2009.



4.1.4 Calidad en el Servicio que brinda el Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT

4.1.4.1 Certificación ISO 9001 – 2008

El objetivo de la certificación del proceso de atención del Centro de Llamadas del SAT abarcó: atender oportunamente el ciudadano, mejorar la percepción respecto de la calidad de los servicios, mejorar la satisfacción del cliente interno y potenciar las competencias del personal de contacto.

El cumplimiento exitoso del objetivo significó la certificación del Centro de Llamadas con la norma internacional ISO 9001 – 2008 en el mes de mayo con una validez hasta el año 2013 y luego hasta el 2016, dicha evaluación y reconocimiento fue realizada por la certificadora Bureau Veritas.



Integrantes del personal del Centro de Llamadas del SAT – Lima, quienes han logrado la Certificación ISO 9001:2008

Figura 4 – 1. Certificación del Centro de Llamadas Aló SAT

4.1.4.2 Carta de Servicios

Mediante la aplicación de una estrategia global, el SAT implantó un sistema de mejora continua en la prestación de sus servicios, de tal manera que

éstos sean oportunos, confiables y que faciliten el pago voluntario de los tributos.

Este sistema se plasmó en compromisos que se miden periódicamente. La carta de servicios fue reconocida con la certificación otorgada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), entidad certificadora autorizada.



Somos la primera entidad pública en América Latina en implementar una Carta de Servicios y certificarla bajo los estándares de calidad de AENOR la norma UNE 93200:2008.

Figura 4 – 2. Carta de Servicios del SAT

4.2 Estrategias efectuadas para la continuidad del Modelo de Gestión en el Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT

Para lograr el incremento del pago voluntario para efectos de la recaudación se diseñaron las siguientes estrategias:

4.2.1 SAT visita tu Barrio

Dentro de las actividades de acercamiento que buscan incentivar y estimular el pago voluntario en los ciudadanos de Lima, se realizaron campañas de orientación tributaria que fueron acompañadas por servicios de bienestar y salud para las familias de las zonas visitadas; se contó con la participación de profesionales en cada una de las materias y especialidades. En el 2010, se atendió a 1,563 ciudadanos del distrito limeño.

Asimismo, se debe mencionar que la organización Ciudadanos al Día, calificó al programa "El SAT visita tu barrio" como buena práctica en gestión pública.

4.2.2 Sorteo de Incentivo al Pago Puntual

El Servicio de Administración Tributaria de Lima realizó cuatro (4) sorteos públicos para premiar a los contribuyentes puntuales y promover el pago voluntario de sus obligaciones, efectuando la entrega de 72 premios a igual número de ciudadanos, y donde participaron más de 300,00 contribuyentes.

4.2.3 Programa de Contribuyentes Puntuales Emprendedores

Este programa ha tenido como objetivo motivar a los ciudadanos ejemplares en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Durante el 2010, fueron 305 contribuyentes puntuales quienes participaron en el programa especialmente adultos mayores y amas de casa.

Este programa buscó mejorar la calidad de vida de los vecinos mediante el aprendizaje de nuevas habilidades, es así que los contribuyentes recibieron talleres gratuitos de bisutería, biohuerto y bonsai.

4.2.4 Alianza Estratégica con el Sector Privado

La empresa Nestlé del Perú distribuyó de manera gratuita 1,200 helados D'onofrio que benefició a un número igual de ciudadanos que realizaron sus pagos de manera oportuna y puntual en el primer vencimiento del año 2010.

La tienda por departamentos Ripley organizó una campaña especial denominada "Cierra Puertas" con rebajas en sus productos de manera exclusiva para contribuyentes puntuales del SAT.

4.2.5 Programa TuriSAT

Este programa ha consistido en otorgar un incentivo al contribuyente puntual a través de paseos peatonales guiados por las principales vías del Centro Histórico a través del Mirabús y paseos campestres, con el objetivo de reafirmar nuestro compromiso de cumplir con la función recaudadora y a su vez fomentar, sensibilizar y motivar entre los contribuyentes el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.

Esta práctica fue reconocida por la organización Ciudadanos al Día como Buena Práctica en Gestión Pública 2010.

Otro grupo de estrategias estaban orientadas a continuar brindando la satisfacción del ciudadano, objetivo que obtuvo un resultado del 69% de acuerdo a la encuesta realizada por la Gerencia de Investigación y Desarrollo en febrero del 2010. La implementación de proyectos, la mejora de los procesos de realización del servicio, el uso intensivo de la tecnología y herramientas virtuales, la ampliación de diversos canales de pago, entre otras acciones han sido los esfuerzos orientados a la satisfacción de los ciudadanos.

A continuación se mencionan los logros más relevantes:

4.2.6 Buenas Prácticas en Gestión Pública

Ciudadanos al Día (CAD), una entidad privada sin fines de lucro, entrega desde hace cuatro años el premio Buenas Prácticas en Gestión Pública que busca incentivar acciones hacia la implementación de servicios públicos eficientes que tengan como fin último la buena atención al ciudadano.

Una buena práctica es una experiencia, una actividad, un proceso que haya llevado a cabo una entidad pública. Esa experiencia debe tener resultados medios, concretos. Resultados es el primer requisito. En segundo lugar se mira que esos resultados hayan beneficiado a la ciudadanía y, en tercer lugar, que sean replicables.

El SAT de Lima ha calificado en 29 prácticas en gestión pública desde el año 2006 al 2010.

Premios - Buenas Prácticas

Buenas Prácticas en
Gestión Pública 2006-2012



Figura 4 – 3. Relación de Buenas Prácticas logradas por el SAT

4.2.7 Defensoría al Contribuyente y al Ciudadano

El servicio que brinda la Oficina de Defensoría, ha sido galardonada con el premio “Calidad y Excelencia al Ciudadano” por la empresa Management Society – Capital Intelectual Latinoamérica, dicho premio motiva y reconoce la labor que realiza la Oficina de Defensoría a favor de los ciudadanos.

4.2.8 Implementación del Centro Integrado de Atención (CIA)

El Centro Integrado de Atención (CIA) es una plataforma de servicios donde se realizan todas las operaciones de registro y orientación tributaria y administrativa.

Esta plataforma permitió mejorar los procesos, elaborar y adaptar los procedimientos de servicios, capacitar integralmente a los colaboradores que brindan directamente el servicio, mejorar las herramientas de comunicación y orientación, instalar nuevos equipos informáticos y mobiliarios e impulsar el uso de las tecnologías a favor de un mejor servicio al ciudadano con estándares reconocidos mundialmente.

4.2.9 Estrategias Tecnológicas para el servicio al Ciudadano

Conocedores el exponencial crecimiento e importancia que vienen adquiriendo las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC's dentro de los procesos de atención al ciudadano, nuestra institución impulsó el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas que permitan brindar servicios eficientes y que optimicen los tiempos. Es dentro de ese concepto que se desarrolló el Servicio de Atención Remota Asistida (SARA). Este sistema

consiste en la atención no presencial, es decir, de manera virtual a través de un sistema integrado de audio y video que permite interactuar en tiempo real al ciudadano con el asesor de servicios del SAT. Con el SARA se atendió 14,750 consultas de nuestros ciudadanos durante el año 2010.

Dentro de esa misma perspectiva de desarrollo tecnológico a favor del ciudadano, se implementó el módulo de citas, mediante el que los ciudadanos puedan efectuar una cita para obtener información sobre un trámite específico. Este módulo permite optimizar el tiempo de atención del ciudadano al mismo tiempo que incrementa el nivel de satisfacción.

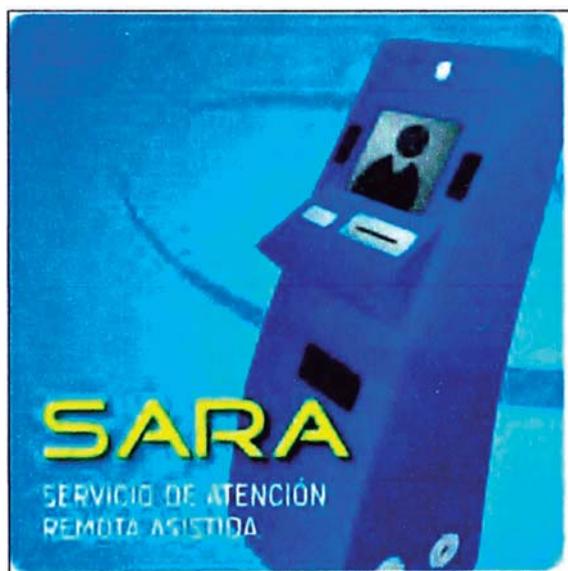


Figura 4 – 4. Servicio de Atención Remota Asistida

4.2.10 Sistemas eficientes, Módulo de Inscripción Vehicular MIV

De otro lado, el Módulo de Inscripción Vehicular MIV, en las concesionarias de ventas de vehículos mantuvo una tendencia creciente desde su implementación en el año 2009. Esta herramienta tecnológica permite a las concesionarias afiliadas realizar desde sus propias oficinas las declaraciones juradas por la venta de vehículos nuevos, así como realizar consultas de

deuda por papeletas de tránsito e impuesto vehicular. Desde su creación a la fecha se atendieron a más de 24 mil ciudadanos y se registraron 27,052 declaraciones juradas.

4.2.11 Estrategia de Difusión de los Servicios

Permanentemente se buscan diferentes formas de comunicación y difusión de los servicios que brinda el SAT de Lima, para fomentar el uso tanto presencial como virtual de los mismos, a fin que el ciudadano pueda cumplir con sus obligaciones de manera fácil y accesible.

Las diversas herramientas de difusión comprenden: la distribución de volantes mediante los gestores de cobranza y vecinos notificadores; la entrega de dípticos en las diferentes oficinas de atención del SAT; la publicidad virtual y videos informativos tanto en el portal electrónico Web SAT y la señal televisiva de circuito cerrado.

5. CAPÍTULO V

ADAPTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS

5.1 La Administración Tributaria

Las fuentes o ingresos municipales sobre las cuales las Administraciones Tributarias de los Gobiernos Locales puede disponer y planificar sus futuros gastos depende de:

Ingresos propios	Recursos directamente recaudados	<ul style="list-style-type: none">• Tasas por servicios públicos (arbitrios), licencias, etc.• Venta de bienes o patrimonio municipal• Ingresos de alquileres y arrendamientos• Derechos por servicios administrativos• Contribución Especial de Obras Públicas• Multas
	Otros impuestos municipales	<ul style="list-style-type: none">• Impuesto predial• Impuesto de alcabala• Impuesto al patrimonio vehicular• Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos• Impuesto a los juegos• Impuesto a las apuestas

Figura 5 – 1. Cuadro de Ingresos Propios de la Administración Tributaria

Además el Gobierno Local cuenta con los siguientes ingresos adicionales:

Transferencias y otros ingresos	Transferencias de recursos públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Canon (minero, hidroenergético, pesquero, forestal, gasífero), canon y sobrecanon petrolero • Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) • Participación en rentas de aduanas • Regalías mineras • El Vaso de Leche • Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea (FOCAM)
	Otras fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones y transferencias (p. ej., de recursos de cooperación al desarrollo) • Créditos internos • Créditos externos
Fuente: Gráfico propio según (CAD 2004, 12-15); Boza Dibos (2006, 17-21)		

Figura 5 – 2. Cuadro de Transferencias de la Administración Tributaria

5.2 Modelo Funcional de una Administración Tributaria

Antes de pasar al detalle y análisis de las Buenas Prácticas identificada en el Servicio de Administración Tributaria de Lima SAT, resulta oportuno dar a conocer el modelo funcional que opera en las administraciones tributarias.

Las estructuras organizacionales que se han encontrado en las diferentes administraciones tributarias son bastante similares entre sí. En general, el modelo organizacional que siguen las administraciones tributarias recopiladas en el presente informe es el modelo tradicional de Mintzberg. En MINTZBERG y la dirección. Díaz de Santos: Madrid, 1991)

Todas operan bajo un ciclo de tres “momentos”: i) Determinación de deuda, ii) Notificación, y iii) Cobranza. Además, a lo largo de todo el proceso, se brinda atención al contribuyente. Asimismo, se han detectado funciones adicionales, como la asesoría y apoyo en la planificación, administración, aspectos legales, imagen e informática.



Figura 5 – 3. Modelo Tradicional de Mintzberg

5.3 Problemática en las Administraciones Tributarias

Situación Inicial

Las administraciones tributarias han venido desarrollando sistemas informáticos de manera “artesanal”, sin una visión integral, y buscando personas que lo pueden hacer por tarifas bastantes bajas, lo que obviamente generó resultados no adecuados para una función tan delicada.

Sin el uso de un sistema informático que funcione en base a procesos optimizados, se generan problemas graves, como el no contar con información completa o tener bases de datos con información duplicada, lo que genera confusión, conflictos y reclamos. A esto se suma una razonable desconfianza en el registro de los pagos y el hecho de que la respuesta al reclamo del contribuyente sea lenta y engorrosa. En este contexto, por un lado, el personal de la Administración Tributaria se siente inseguro de las respuestas que da, lo que debilita la percepción de la organización; y por el otro, los mandos medios y los funcionarios no tienen acceso oportuno a información resumida oportunamente para tomar decisiones o planificar actividades.

La gestión tributaria municipal en el Perú es diversa y compleja, debido a las diferencias geográficas culturales, sociales y económicas existentes en las jurisdicciones de las 1,834 municipalidades que existen en el país.

En los últimos años, el Gobierno Central ha impulsado un proceso de descentralización política, que constituye una oportunidad para que en el país mejore la provisión de servicios e inversiones públicas a nivel regional y local. Sin embargo, desde el punto de vista de la descentralización fiscal, este proceso se ha consolidado en un modelo de financiamiento municipal basado en cierta medida las transferencias del gobierno Central a los gobiernos Locales (Fondo de Compensación municipal – FONCOMUN y el Canon minero), el año 2009 la ejecución de ingreso de los gobiernos Locales a nivel nacional estuvo compuesta en un 54.1% por transferencias. Si bien este modelo garantiza en el corto plazo un flujo de recursos económicos para los gobiernos locales, también podría conllevar cierto riesgo para la sostenibilidad financiera de los mismos, debido a que las transferencias no garantizan un flujo regular y estable de financiamiento para los gobiernos Locales. Al respecto, se debe considerar que las transferencias son una

coparticipación de impuestos altamente vinculados al ciclo económico, como el impuesto de Promoción Municipal y el impuesto a la Renta. Para que el proceso de descentralización política sea sostenible a largo plazo, es necesario disminuir la dependencia económica de los gobiernos Locales respecto al gobierno Central, aumentando su capacidad para generar sus propios ingresos.

El modelo de gestión tributaria municipal del SAT de Lima, representa un esfuerzo destacado dentro del proceso de modernización del Estado, el mismo que ha sido adoptado por diversas municipalidades provinciales como Cajamarca, Chiclayo, Huancayo, Ica, Piura y Trujillo.

Una evidencia de los beneficios que la adopción del modelo de gestión del SAT genera para las municipalidades, es el aumento de los ingresos propios. De acuerdo con el estudio realizado por el Instituto Alemán de Desarrollo (DIE), en el periodo de 1998 a 2007 las municipalidades que cuentan con un SAT aumentaron sus ingresos propios en 80.9% mientras que las municipalidades que no cuentan con un SAT aumentaron sus ingresos propios en dicho periodo solo en 61.2%

Al respecto, los factores críticos de éxito son el margen de autonomía de los SAT's en la gestión de su personal, en la gestión financiera y de inversiones su organización interna, los cuales facilitan la planificación presupuestaria y de inversiones a mediano y largo plazo.

5.4 Situación actual de los sistemas informáticos en la Administración Tributaria

Las inversiones en TIC promueven el logro de los objetivos trazados en cada Administración Tributaria.

Los sistemas integrados de TIC desempeñan un papel principal en el aumento de efectividad y eficiencia en la administración tributaria municipal.

Una base de datos uniforme y el cruce automatizado de informaciones sobre contribuyentes con otras autoridades (registro civil, oficina de catastro, etc.) representa una práctica difundida cada vez en más países. En el contexto peruano, el SAT de Lima desempeña un papel precursor en lo concerniente a la aplicación de TIC en el nivel municipal. Un sistema moderno de TIC gestiona todos los procesos de la administración tributaria y automatiza numerosas etapas de procedimientos que, en el pasado, se ejecutaban manualmente.

Sin embargo, el equipamiento con TIC es muy diferente en los distintos SAT y gobiernos locales. El grupo líder dispone de sistemas integrados que comprenden todos los procesos de determinación, fiscalización y cobranza de impuestos y demás tributos, que elabora informes y gestiona el seguimiento interno y los procesos de control. Estos sistemas pueden ampliarse adicionalmente con módulos que posibilitan en línea un intercambio automatizado de datos con otras instituciones. También es posible encontrarnos con soluciones de software menos desarrolladas que contienen por cierto, todos los procesos relevantes, sin embargo, no recurren a una base de datos integrada. En este caso, se opera pues con la asistencia de TIC, pero la triangulación de datos no es posible.

Dado que las soluciones de software tienen que ajustarse permanentemente, todos los SAT que fueron objeto de la investigación poseen departamentos de TIC relativamente grandes. Es notoria una tendencia general hacia la programación propia, ya que, en el pasado, los sistemas y módulos de adquisición externa eran de difícil adaptación debido

a códigos fuentes no publicados, lo cual implicaba altos costos derivados o conllevaba la falta de actualizaciones. En la actualidad, no existe una manera de proceder concertada en lo relativo al desarrollo de nuevos sistemas (ni en el grupo de los SAT, ni en la administración tradicional); cada administración tributaria apuesta por su propio sistema.

Sistema Informático Operativo

En todas las administraciones tributarias se han identificado diversos esfuerzos, según sus capacidades económicas y profesionales, y diferentes niveles de desarrollo de sistemas informáticos y de usos de la tecnología.

La administración del gobierno local, debe estar convencida de las ventajas que pueden significar el uso de las TIC en la función recaudadora. En la mayoría de los casos de administraciones tributarias que tiene sistemas informáticos profesionales y robustos, estos han sido financiados por el mismo gobierno local.

Es importante tener los procedimientos estandarizados y optimizados, para recién allí considerar su automatización.

Los usuarios deben participar activamente en la definición de los requerimientos del sistema informático, tratando de adelantarse a opciones y prestaciones necesarias futuras. Los usuarios incluso deben participar en la definición de campos de información a almacenar.

Debe utilizarse gestores de bases de datos que garanticen seguridad y confianza. Debe contarse con mecanismos de seguridad como firewall y similares.

La orientación del diseño, considera los accesos y operaciones a través de Internet; también debe considerarse las notificaciones a correos electrónicos y teléfonos celulares.

Debe preverse la interacción con sistemas de otras instituciones para el intercambio de información como bancos, RENIEC, SUNARP, etc.

A nivel interno, se promueve el uso de herramientas de trabajo colaborativo, como el Intranet. Debe contarse con mecanismos de control y seguimiento del estado de deuda o cuenta de los contribuyentes. Asimismo, debe contarse con mecanismos de control y seguimiento de resultados de gestión y diversidad de reportes para la toma de decisiones.

Es importante el acceso a la información por Intranet, para ser compartida por los miembros de la organización, y uso de tecnología para coordinaciones cotidianas y la optimización de tiempos internos.

5.4.1 CASO DE ÉXITO 1: MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA

La experiencia correspondiente en la Municipalidad de La Victoria corresponde desde los años 2007 al 2011, en los cuales nos dedicamos a la adaptación del Módulo de Notificaciones (Emisión de Valores y REC's) para

gestionar la cobranza y del Módulo de Fiscalización para incrementar la Base Imponible y aumentar el monto de recaudación.

El servicio desarrollado duró aproximadamente 3 meses hasta la puesta en marcha del Módulo de Notificaciones, mientras que para el Módulo de Fiscalización se emplearon hasta 7 meses finalizar con su implementación.

Todos estos puntos mencionados bajo la limitante presupuestal que es un problema en las Administraciones Tributarias (falta de personal - programadores) y peor aún en el poco interés de apostar por la adquisición de tecnología.

A continuación se detalla un cuadro comparativo de los niveles de recaudación logrados desde el año 2006 (punto de referencia) hasta el año 2011, para finales del año 2010 ya se habían adquirido y establecido los convenios respectivos con los Bancos para ampliar los canales de pago así como también los diversos medios de recaudación (Tarjeta Visa).

AÑO	TOTAL	% Variación
2006	Sl. 17,569,217.28	
2007	Sl. 34,349,844.14	95.51%
2008	Sl. 37,664,274.74	8.80%
2009	Sl. 40,299,194.42	6.54%
2010	Sl. 39,465,741.40	-2.11%
2011	Sl. 41,856,338.16	5.71%

Figura 5 – 4. Estadísticas de la Recaudación

CONCEPTO RECAUDADO	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A LOS ESPECTACULOS PUBLICOS NO DEPORTIVOS						40.00
CONSTANCIA DE CONTRIBUYENTE	30.00		90.00	10.00	10.00	530.00
CONSTANCIA DE EXONERACION DE ALCABALA	150.00	60.00				
CONSTANCIA DE NO ADEUDO	3.180.00	1.440.00	4.870.00	650.00		
CONSTANCIA DE NO ADEUDO - RENTAS				3.128.00	3.081.60	8.073.60
CONSTANCIA DE NO ADEUDO - TESORERIA						28.80
COPIA CERTIFICADAS DE DOCUMENTOS EXISTENTES EN ARCHIVO			22.50			
COPIA DE FICHA DE VERIFICACION Y ACTUALIZACION TRIBUTARIA				6.10		
COSTAS PROCESALES POR COACTIVO	31.011.91	77.741.96	378.676.62	569.374.96	368.717.90	388.957.04
DE ALCABALA						1.236.00
EMISION	446.898.55	1.121.829.34	1.115.565.81	641.163.72	510.863.42	526.339.50
FRACCIONAMIENTO TRIBUTARIO	355.18	1.616.10				
GASTOS Y COSTAS DE OBLIGACIONES NO PECUNARIOS			15.440.10	13.477.70	7.309.60	18.367.05
IMPUESTO PREDIAL	6.947.754.94	11.688.655.17	12.901.350.75	14.898.192.17	13.907.430.39	16.328.288.43
INSPECCION OCULAR	31.00					
INTERES		70.00	5.00			
LIMPIEZA PUBLICA	6.405.627.44	11.451.078.40	11.567.885.85	11.329.501.15	11.926.545.37	11.611.787.84
MORA	957.884.61	4.787.256.45	4.765.857.97	3.661.939.68	1.854.498.83	1.669.207.15
MULTAS ADMINISTRATIVAS - CONVENIO	198.324.51	152.492.73	487.056.06	983.079.99	885.606.57	879.308.83
MULTAS TRIBUTARIAS	141.397.50	259.532.67	403.157.17	453.141.14	361.788.16	149.523.13
PARQUES Y JARDINES	538.036.92	1.365.943.91	2.039.809.91	2.137.015.28	2.260.330.69	2.382.600.21
SERENAZGO	1.898.534.72	3.442.127.41	3.984.487.00	5.608.514.53	7.379.558.87	7.892.050.58
Total general	17,569,217.28	34,349,844.14	37,664,274.74	40,299,194.42	39,465,741.40	41,856,338.16

Figura 5 – 5. Detalle por concepto de recaudación

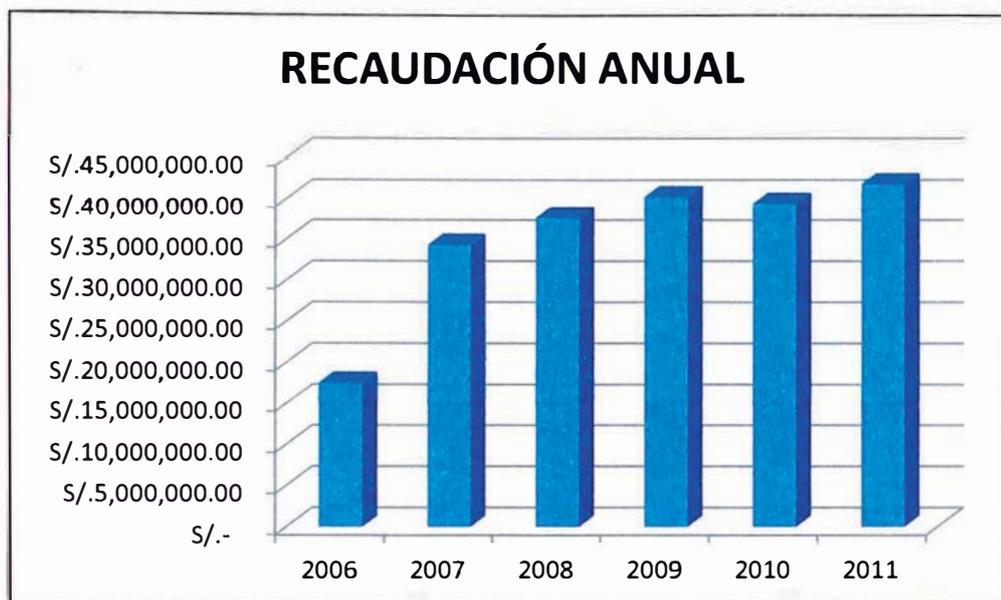


Figura 5 – 6. Diagrama de Barras de la Recaudación

5.4.2 CASO 2: MUNICIPALIDAD DE BELLAVISTA

La experiencia correspondiente en la Municipalidad de Bellavista corresponde al mes de Julio del año 2012, en el cual nos dedicamos a la adaptación del Módulo de Notificaciones (Emisión de Valores y REC's) para gestionar la cobranza especialmente de su gran Cartera Pendiente y aumentar la recaudación de la Municipalidad.

El servicio desarrollado duró aproximadamente 2 meses hasta la puesta en marcha del Módulo de Notificaciones, en esta ocasión se formó parte de otro proceso de Fortalecimiento a nivel de procesos a cargo de la empresa Desarrollo Consultores quienes nos invitaron a formar parte de su equipo.

A continuación se muestran algunas interfaces del Módulo de Notificaciones con la información correspondiente a la Municipalidad de Bellavista:

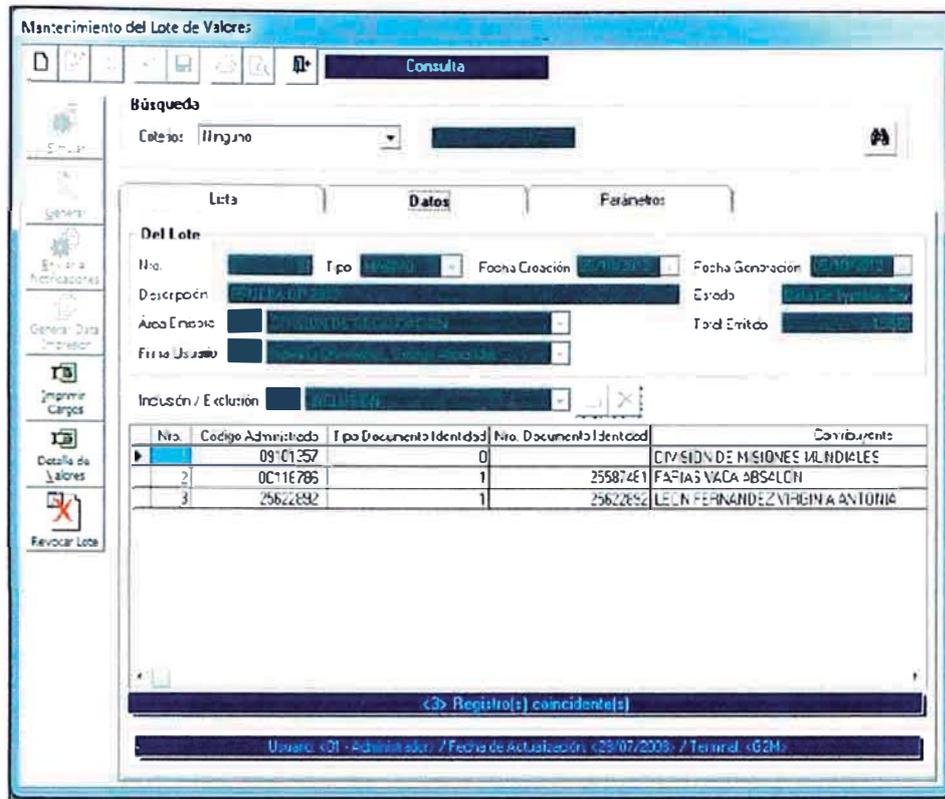


Figura 5 – 7. Módulo de Notificaciones aplicado en la Municipalidad de Bellavista

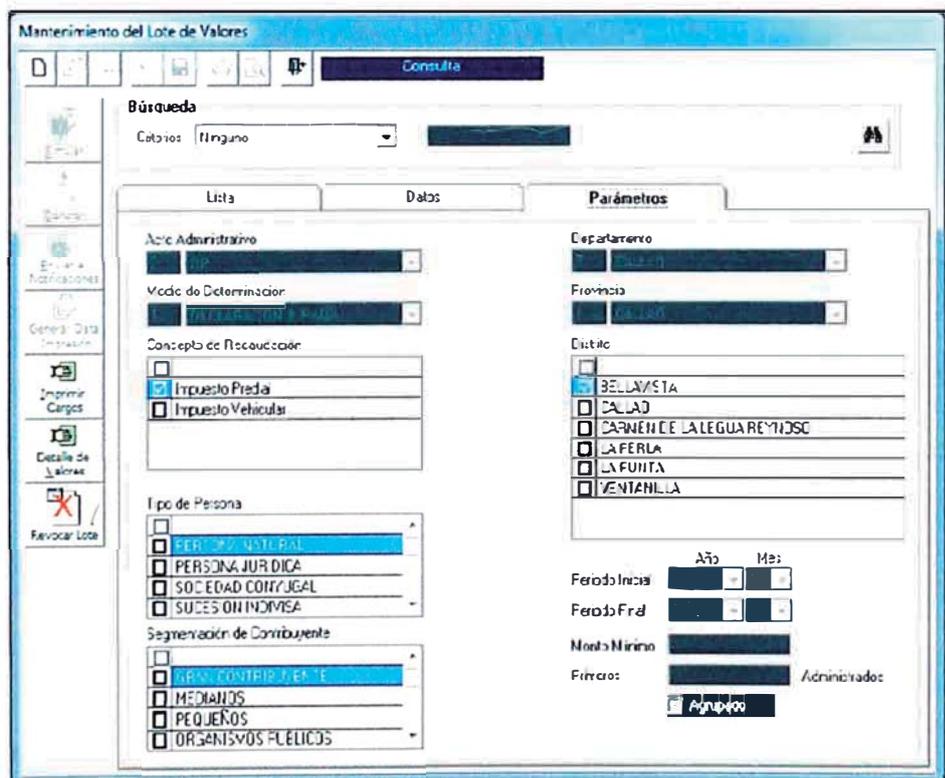


Figura 5 – 8. Módulo de Notificaciones aplicado en la Municipalidad de Bellavista

Para finalmente generar los valores y REC's respectivos para la cobranza. En esta ocasión se generó un malestar entre los contribuyentes del distrito pero fue manejado con otra experiencia del SAT, que fue la de premiar el cumplimiento del pago de la deuda. Toda impresión es en formato A5.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y RENTAS
 DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN

Fecha: 08/10/2012

ORDEN DE PAGO Nº 016-002-0000035544-2012/MDB-DATR-DR

IDENTIFICACIÓN DE DEUDOR TRIBUTARIO

Nombre y Razón Social: LEON FERNANDEZ VIRGINIA ANTONIA
 Número de Documento (DNI/RUC/Otros): 25622892
 Dirección Fiscal: UPE JARDINES VIRU Calle LOS OLIVOS N° 308 Piso 1- BELLAVISTA

Motivo Determinante: Se ha verificado la existencia de una deuda tributaria no cancelada dentro de los plazos establecidos Dec. Ley N° 27071

TRIMESTRE	ANO	BASE IMPONIBLE	TRAMO DE VALOR	CUOTA	MONTO INSOLUTO	IMP ANUAL	TRIM ACOTADOS	MONTO INSOLUTO	REAJUSTE	INT MORATORIO	DERECHO DE EMISION	TOTAL
TOTAL DEUDA \$								43.54	0.00	0.99	0.00	44.53

Figura 5 – 9. Emisión de Valores aplicado en la Municipalidad de Bellavista

5.4.3 CASO 3: MUNICIPALIDAD DE CARABAYLLO

La experiencia correspondiente en la Municipalidad de Carabayllo se basa en la adaptación del Módulo de Notificaciones (Emisión de Valores y REC's) para gestionar la cobranza.

El servicio desarrollado duró 2 meses y la puesta en marcha del módulo se inició en el mes de Diciembre del 2012.

A continuación se detalla un cuadro comparativo de los niveles de recaudación logrados en el mes de diciembre 2012 haciendo empleo de dicho módulo.

Días/Mes	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
1	Sl. 18,319.93	Sl. 24,409.62	Sl. 19,308.99	Sl. 5,193.13
2	Sl. 13,766.53	Sl. 15,087.84	Sl. 20,796.56	Sl. -
3	Sl. 12,406.74	Sl. 15,040.90	Sl. 8,271.80	Sl. 24,210.57
4	Sl. 9,036.20	Sl. 4,241.49	Sl. -	Sl. 25,665.38
5	Sl. 3,250.13	Sl. -	Sl. 27,385.79	Sl. 27,259.67
6	Sl. -	Sl. 21,090.22	Sl. 18,708.45	Sl. 28,312.29
7	Sl. 15,882.08	Sl. 15,635.55	Sl. 19,423.08	Sl. 28,905.97
8	Sl. -	Sl. -	Sl. -	Sl. 58.96
9	Sl. 8,458.60	Sl. 19,213.23	Sl. 26,187.92	Sl. -
10	Sl. 12,085.36	Sl. 13,576.01	Sl. 6,304.24	Sl. 68,418.60
11	Sl. 10,641.72	Sl. 1,261.35	Sl. -	Sl. 45,947.85
12	Sl. 2,763.11	Sl. -	Sl. 30,354.67	Sl. 36,821.32
13	Sl. -	Sl. 21,812.80	Sl. 24,098.23	Sl. 85,961.08
14	Sl. 13,977.40	Sl. 23,962.75	Sl. 20,377.76	Sl. 35,954.61
15	Sl. 19,590.75	Sl. 15,668.53	Sl. 46,526.97	Sl. 16,006.77
16	Sl. 34,020.83	Sl. 23,333.35	Sl. 34,253.35	Sl. -
17	Sl. 14,258.07	Sl. 21,412.97	Sl. 7,234.59	Sl. 75,717.03
18	Sl. 18,080.23	Sl. 12,878.66	Sl. -	Sl. 99,931.69
19	Sl. 3,605.01	Sl. -	Sl. 29,010.18	Sl. 172,018.54
20	Sl. -	Sl. 27,003.93	Sl. 18,577.42	Sl. 131,596.94
21	Sl. 16,983.38	Sl. 184,129.47	Sl. 28,434.30	Sl. 169,021.60
22	Sl. 13,573.20	Sl. 24,521.67	Sl. 18,787.99	Sl. 12,415.66
23	Sl. 15,892.91	Sl. 18,567.57	Sl. 15,619.34	Sl. -
24	Sl. 3,385.51	Sl. 8,516.67	Sl. 806.59	Sl. 11,655.03
25	Sl. -	Sl. -	Sl. -	Sl. -
26	Sl. 3,808.54	Sl. -	Sl. 27,854.13	Sl. 56,968.26
27	Sl. -	Sl. 57,684.76	Sl. 34,707.48	Sl. 67,874.58

28	S/. 42,123.27	S/. 66,400.05	S/. 33,377.32	S/. 110,980.23
29	S/. 48,464.01	S/. 73,422.29	S/. 50,133.50	S/. 48,200.15
30	S/. 62,218.40	S/. 83,006.16	S/. 23,925.70	S/. -
31	S/. 44,960.95	S/. 62,583.91	S/. 5,004.06	S/. 82,980.15
Sub Total 01 (Predial + Arbitrios)	S/. 461,552.86	S/. 854,461.75	S/. 595,470.41	S/. 1,468,076.06
Sub Total 02 Multa Tributaria	S/. 5,031.98	S/. 3,334.43	S/. 54,337.80	S/. 59,513.86
Total	S/. 466,584.84	S/. 857,796.18	S/. 649,808.21	S/. 1,527,589.92
Varia. %		183.85%	75.75%	235.08%

Fuente: Municipalidad de Carabayllo
Diciembre 2012

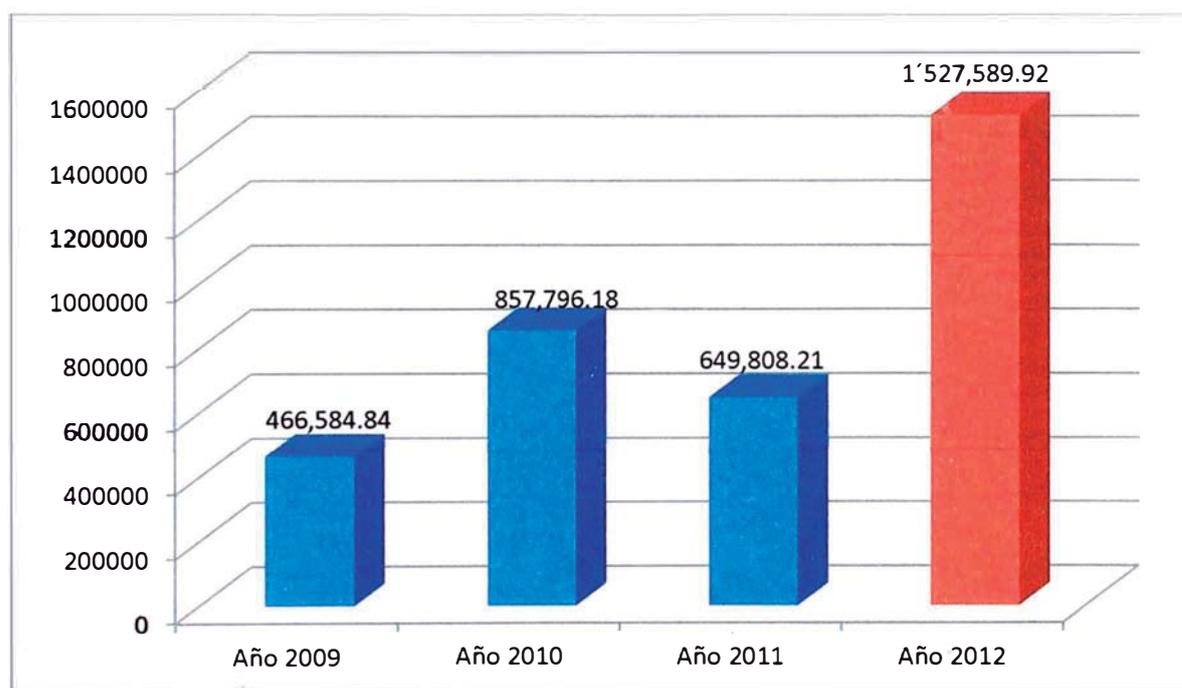


Figura 5 – 10. Estadísticas de Recaudación de la Municipalidad de Carabayllo

6. CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA

6.1 Evaluación Económica

En el presente capítulo determinaremos la evaluación económica de la implementación del Módulo de Notificaciones el cual ha generado mayores ingresos en las Municipalidades de La Victoria, Bellavista y Carabayllo. Además ha sido un factor común en dichas municipalidades como punto de fortalecimiento para las Administraciones Tributarias.

6.1.1 Estructura de la inversión del Módulo de Notificaciones

Para la obtención de la estructura de la inversión del Módulo de Notificaciones se han considerado los costos básicos de personal, materia prima, alquileres de equipo de cómputo y otros costos directos propios de la verificación del funcionamiento del módulo.

Estos costos detallados son mínimos con el fin de no encarecer el costo final del producto y en caso de que la Municipalidad desee financiarlo.

DESCRIPCION	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO	TOTAL
Costo de Mano de Obra				27,000.00
Programador	3.00	2.00	2,500.00	15,000.00
Especialista	1.00	2.00	6,000.00	12,000.00
Alquiler de equipo de cómputo	5.00	2.00	750.00	7,500.00
Compra de equipo de cómputo	2.00	1.00	2,500.00	5,000.00
Papel Bond	4.00	1.00	15.00	60.00
Tóner negro	1.00	1.00	150.00	150.00
COSTO TOTAL DE INVERSIÓN				39,710.00

Figura 6 – 1. Estructura de la Inversión

Se asume que las municipalidades ya cuentan con las licencias respectivas de software especialmente la del SQL y Visual Basic.

Otra forma de obtener el módulo sería generar un Proceso de selección convocado por la Municipalidad bajo los términos de Fortalecimiento, en el cual la ganancia del proveedor sea las diferencias logradas en la recaudación a partir de las metas establecidas mensualmente, además como producto entregable se detalle proporcionar a la municipalidad un sistema de emisión o desembalse de valores y REC's.

Finalmente la Municipalidad a través de una ONG puede solicitar el financiamiento de un sistema de Notificaciones para el fortalecimiento propio, todo esto depende del nivel de gestión por la que opten.

6.1.2 Estructura de ingresos para el proceso de Notificación

Para efectos de la estructura de ingresos ver ítem 5.4.1 figura 5 – 4.

6.1.3 Estructura de egresos para el proceso de Notificación

Para efectos de calcular los egresos en forma anual en la que se incurre con el mismo proceso de Notificación y con la generación e impresión de valores, se tomarán como base o referencias los datos de la Municipalidad de la Victoria.

Concepto de Recaudación	Contribuyentes Afectos	Predios	A4	Papel Bond
Predial	46689		23344.5	47
Arbitrios	47026	98037	49018.5	98
Multas Tributarias	426		213	0

Figura 6 – 2. Estructura de Contribuyentes afectos

DESCRIPCION	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO	TOTAL
Costo de Mano de Obra				432,000.00
Programador	1.00	12.00	2,500.00	30,000.00
Notificadores	10.00	12.00	1,500.00	360,000.00
Coordinador	1.00	12.00	3,500.00	42,000.00
Alquiler de equipo de cómputo	5.00	12.00	750.00	45,000.00
Papel Bond	145.00	4.00	15.00	8,700.00
Tóner negro	4.00	4.00	150.00	2,400.00
Energía Eléctrica	1.00	12.00	300.00	3,600.00
Agua	1.00	12.00	150.00	1,800.00
Pasajes	1.00	12.00	2,350.00	28,200.00
Lapiceros	1.00	12.00	14.40	316.80
Otros	1.00	12.00	500.00	6,000.00
COSTO PARCIAL DE INVERSION ETAPA PRE COACTIVA				528,016.80
COSTO TOTAL DE INVERSION ETAPA PRE COACTIVA Y COACTIVA				1,056,033.60

Figura 6 – 3. Estructura de egresos

Se asume que a la totalidad de contribuyentes se les generará valores y REC's con el propósito de maximizar los egresos. Ya que a este monto se le puede ajustar el factor de morosidad del 45% anual.

6.1.4 Flujo de Caja

A fin de estimar el tiempo en que la Municipalidad recuperaría la inversión hecha en la implementación del Módulo de Notificaciones así como de sus gastos operativos o propios del mismo se desarrolló un flujo de caja proyectado a dos años en nuevos soles.

RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2
INGRESOS		S/. 34,349,844.14	S/. 37,664,274.74
EGRESOS		S/. 1,056,033.60	S/. 1,056,033.60
INVERSION	S/. 39,710.00		
SALDO DE CAJA	S/. -39,710.00	S/. 33,293,810.54	S/. 36,608,241.14
VALOR PRESENTE NETO	S/. 33,254,100.54		

Figura 6 – 4. Flujo de Caja

De acuerdo al flujo de caja realizado se afirma que la inversión se recupera en el 1er año.

6.2 Ministerio de Economía y Finanzas – Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal

6.2.1 Objetivos del Plan

El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI) es un instrumento de Presupuesto por Resultados (PpR), cuyo objetivo principal es impulsar reformas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía local y la mejora de su gestión, en el marco del proceso de descentralización y mejora de la competitividad. El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI) fue creado mediante Ley N° 29332 y modificado mediante Decreto de

Urgencia N° 119-2009; se incorpora en las Leyes de Presupuesto del Sector Público de cada año y se reglamenta anualmente mediante Decreto Supremo.

Los recursos asignados a las municipalidades por el PI se destinan exclusivamente al cumplimiento de los siguientes fines y objetivos:

Fines y Objetivos del PI

- Incrementar los niveles de recaudación de los tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos.
- Mejorar la ejecución de proyectos de inversión, considerando los lineamientos de política de mejora en la calidad del gasto.
- Reducir la desnutrición crónica infantil en el país.
- Simplificar trámites.
- Mejorar la provisión de servicios públicos.
- Prevenir riesgos de desastres.

ANEXO N° 02			
METAS A FEBRERO DE 2010			
DESCRIPCION DE LA MUNICIPALIDAD	RECAUDACION DE IMPUESTOS MUNICIPALES	GENERACION DE CONDICIONES FAVORABLES DEL CLIMA DE NEGOCIOS: SIMPLIFICACION DE TRAMITES	GENERACION DE CONDICIONES FAVORABLES DEL CLIMA DE NEGOCIOS: SERVICIOS PUBLICOS E INFRAESTRUCTURA
	ADMINISTRACION DE TRIBUTOS	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	SERVICIOS PUBLICOS
Municipalidades de ciudades principales tipo A	Objetivo: Información para la línea de base	Objetivo: Información para la línea de base	Objetivo: Información para la línea de base
	Meta 1 Presentar al MEF la información completa señalada en el Formato N° 01 de la presente norma	Meta 1 Presentar al MEF la información completa señalada en el Formato N° 02 de la presente norma	Meta 1 Presentar al MEF Información completa detallada en el Formato N° 04 de la presente norma
	Objetivo: Transparencia de la información	Objetivo: Transparencia de la información	
	Meta 2 Incorporar el hipervínculo "Tributos Municipales" en el Portal Electrónico de la Municipalidad (1)	Meta 2 Incorporar el hipervínculo "Licencias de Funcionamiento" en el Portal Electrónico de la Municipalidad	
Meta 3 Publicar en el hipervínculo "Tributos Municipales" del Portal Electrónico de la Municipalidad y exhibir en el local de la Municipalidad la información señalada en el Anexo 2-A de la presente norma	Meta 3 Publicar en el hipervínculo "Licencias de Funcionamiento" del Portal Electrónico de la Municipalidad y exhibir en el local de la Municipalidad la información señalada en el Anexo 2-B de la presente norma		
		Objetivo: Eficiencia del proceso	
		Meta 4 Exigir únicamente los requisitos establecidos en la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento	

Figura 6 – 5. Metas del MEF 2010

Pág. 410916	 NORMAS LEGALES	El Peruano Lima, martes 12 de enero de 2010
ANEXO N° 02: RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL		
INDICADOR: Aumento en la Recaudación por Impuesto Predial		
1. OBJETIVO Propiciar en el mediano plazo, una mejora en la estructura de ingresos municipales a partir del incremento de la recaudación del Impuesto Predial en distritos que contienen 500 ó más viviendas urbanas a nivel nacional.		
2. COBERTURA Todas las municipalidades de ciudades principales		
3. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: INDICADOR / META Para el año 2010 se estima la meta a partir de la máxima recaudación alcanzada en los últimos 5 años por cada distrito tomando en cuenta lo siguiente:		
<ul style="list-style-type: none"> 1) El esfuerzo mínimo de recaudación debe ser al menos de 3% 2) El esfuerzo máximo de recaudación no debe superar el 30% 		
De acuerdo a lo establecido en la primera disposición transitoria literal c, referida a la asignación de los recursos del Plan de Incentivos durante el año fiscal 2010, la meta con la cual se evaluará la asignación correspondiente al mes de setiembre de dicho año representa el 50 por ciento de la meta establecida para el año 2010.		
4. MEDIO DE VERIFICACIÓN Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) / Dirección Nacional de Contabilidad Pública.		

Figura 6 – 6. Plan de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Sobre las Administraciones Tributarias analizadas en el presente informe:

Es posible ejecutar Buenas Prácticas referidas a mejorar la recaudación en las Administraciones Tributarias.

- Durante los últimos años, ha habido innovación de funciones y procesos por parte de las administraciones tributarias, intentando mejorar su recaudación, calidad de atención y procesos internos.

El rediseño y mejor de los procesos claves de recaudación y cobranza en las Administraciones Tributarias es básico para lograr un cambio.

Estandarizar la estructura de la organización con todas sus unidades, de manera que sirva de base para las Administraciones Tributarias. No debiera iniciarse ningún proyecto de mejora o implantación de proyecto de SAT si antes no se ha diseñado la organización.

No existe apoyo directo de la alta dirección a las Administraciones Tributarias.

No obstante, aún se observan algunas administraciones tributarias en las que se mezclan las actividades y la ubicación de los espacios para atención al público (front office) con aquéllos donde

se encuentra el personal técnico (back office), disminuyen la eficiencia de gestión y atención, y genera malestar en los usuarios.

- El problema fundamental es la falta de disponibilidad presupuestal en las Administraciones Tributarias.
- La alta eficiencia de un sistema informático es uno de los componentes clave para el éxito de la administración tributaria moderna. Permite precisión, seguridad, agilidad, información operativa e información para la toma de decisiones. La extensión hacia Internet permite generar Intranets para compartir información entre los diversos actores y también mecanismos para que los propios ciudadanos tengan acceso a conocer su información de interés. Se ahorran costos y el nivel de servicio es elevado.
- En general, se percibe una especie de desinterés de los gobiernos locales respecto al funcionamiento de las administraciones tributarias. Sin embargo, también esto puede ser consecuencia de las dificultades que aún tienen estas instituciones en formular un Plan Estratégico, un Plan Operativo y un presupuesto; pues si ello se cumpliera, la administración tributaria "tradicional" podría funcionar adecuadamente.

Sobre el personal que es un factor clave:

- Entre los aspectos de buen funcionamiento de las administraciones tributarias debe destacarse el esfuerzo profesional y personal de los funcionarios y colaboradores, que en muchos casos no cuentan con los mínimos recursos ni capacidad necesarios para ejecutar su función.
- No se destinan remuneraciones acorde al mercado o sector privado, para así contar con profesionales del ámbito.

Sobre los mecanismos que se aplican:

- Se tiene la falsa impresión de que a nivel institucional la mayoría de los procedimientos de base ya han sido diseñados e implementados y que no quedaría mucho por innovar.
La adecuada orientación a los contribuyentes favorece la mejor recaudación y sensación de buena atención.
- La función del Defensor del Contribuyente, en general, se encuentra dirigida a profundizar el nivel de orientación de un contribuyente respecto a sus obligaciones.

Todas las administraciones tributarias han comprobado que las “amnistías” no generan ninguna ventaja y se traducen, más bien, en un alto costo de administración.

- La generación de iniciativas en las diferentes administraciones tributarias constituye un capital intelectual valioso, que puede servir de referencia para promover nuevas administraciones tributarias o reforzar las existentes.

Recomendaciones

La experiencia ganada en las administraciones tributarias aquí citadas puede ser un referente valioso antes de abordar un proyecto de esta naturaleza.

- El fortalecimiento o puesta en marcha de un proyecto ambicioso de mejora en la recaudación tributaria debe ser analizado y planificado, y además, se debe tener la seguridad de contar con un equipo profesional comprometido para la ejecución. La función



recaudadora es una de las pocas funciones en la que un gobierno local no puede improvisar con personas, estrategias y mecanismos.

- Desarrollar un sistema informático que automatice los procesos y que incluya capacidades de inteligencia de negocios es uno de los factores que más fortalece a una administración tributaria, por lo que resulta indispensable contar con un sistema informático profesional.
- Por ello, es recomendable, nuevamente, que antes de abordar un proyecto orientado a mejorar los niveles de recaudación y servicio en las administraciones tributarias, se implemente un sistema informático adecuado.

Promover el cambio del término "rentas", pues éste conlleva implícita la idea de que las administraciones tributarias generan actividades ajenas a su misión (por ejemplo, el intervenir en la emisión de licencias de funcionamiento y la ejecución de actividades de fiscalización orientadas a mantener el orden de la ciudad con el único propósito de obtener más "rentas").

- Vincular e informar a los contribuyentes el destino de sus aportes, de una manera clara y permanente. La difusión y ejecución debe darse de manera profesional. No debe dejarse al libre albedrío o a la interpretación de los contribuyentes y de la prensa, las razones y acciones de la Administración Tributaria. En el presupuesto siempre deben considerarse mecanismos de interacción con el contribuyente que permitan una clara comunicación.

/

BIBLIOGRAFIA

ALICIA LLORCA PONCE, LAURA FERNANDEZ DURAN, MANUEL PEREZ MONTIEL, "Influencia de las TIC en la Gestión Urbana Actual", Universidad Politécnica de Valencia, 2007

FUNDACION TELEFONICA, "Las TIC en la Administración Local del Futuro", Madrid, 2007

COOPERACION ALEMANA AL DESARROLLO GTZ, "Buenas Prácticas en las Administraciones Tributarias Municipales", Aleph Impresiones, 2010

DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS, "Una visión Moderna de la Administración Tributaria", CIAT, 2009

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA, "Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación en el Perú", Perú, 2001

Internet

<http://www.sat.gob.pe>; fecha de consulta 28/04/2014

<http://www.mef.gob.pe>; fecha de consulta 02/03/2014

<http://www.ciudadanosaldia.org>; fecha de consulta 08/03/2014

<http://www.ciat.org/index.php/es/cooperacion-internacional.html>; fecha de consulta 15/01/2014

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvii/docs/G11.pdf>;

fecha de consulta 23/11/2013

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/viewArticle/838/2052>; fecha de consulta 04/12/2013

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/108/art/art8.htm>; fecha de consulta 12/01/2014

ANEXOS

Benchmarking comparado con Administraciones Tributarias de los Gobiernos Locales de otros países

LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DE CHILE, COLOMBIA Y ESPAÑA

El empleo de la informática en la actividad administrativa, especialmente en la tributaria, supone importantes posibilidades tanto desde el punto de vista de la Administración, al permitir una mejor y más eficiente gestión tributaria, como desde la óptica de la mejor satisfacción de los derechos e intereses del ciudadano, toda vez que a éstos se les facilitaría enormemente el cumplimiento de los deberes formales. Sin embargo, los peligros potenciales de la automatización irracional de los procedimientos administrativos tributarios, así como los relativos a la circulación de datos e información personales son también riesgos importantes que deberán preverse a la hora de implementar los avances de la informática a la gestión tributaria.

En este sentido, Chile, a través del Servicio de Impuestos Internos (SII), ha desarrollado servicios basados principalmente en tecnologías de información, implementados para la asistencia del contribuyente, centrándolo en las funcionalidades asociadas más que en las tecnologías empleadas. El uso inteligente y eficiente de las tecnologías de información y comunicaciones, ha sido uno de los pilares del éxito de la estrategia.

Es de hacer notar/que los servicios de gobierno electrónico para el cumplimiento tributario están entre los más desarrollados del mundo, según opinión de Aranguren (2005), relator de la Conferencia Técnica organizada por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), celebrada en Cartagena en septiembre 2005, razón por la cual, Chile ha sido invitado a participar en el grupo de trabajo de servicios al contribuyente, dependiente del Foro de Administración Tributaria y del Centro de Política y Administración Tributaria de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Debe resaltarse que, propiciar la inclusión digital de los agentes económicos mediante el cumplimiento tributario electrónico, permite a los contribuyentes, no sólo aprovechar las ventajas del uso de Internet y de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito tributario, sino además, descubrir las potencialidades, ahorros y ganancias en eficiencia y productividad en la realización de sus negocios.

Los servicios informáticos prestados por la Administración Tributaria chilena buscan proveer servicios de alta calidad, facilitando el cumplimiento tributario, minimizando el costo del cumplimiento de las obligaciones, optimizando la capacidad de fiscalización de la administración, aprovechando la información, fomentando el uso de las tecnologías en los negocios del contribuyente, y en pro de producir un efecto en otros organismos públicos y privados con el fin de fomentar el uso de las tecnologías de información y comunicación.

El Servicio de Impuestos Internos “online” se materializa en la oficina virtual con tres conceptos básicos: el de actualidad tributaria, que incluye la nueva normativa y el seguimiento al Plan de Lucha contra la Evasión; el de oficina virtual para trámites; y el de asistencia al contribuyente, que gira en torno a los principales procesos tributarios.

Por su parte La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), ha desarrollado su estrategia apoyándose en el Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado (MUISCA), planteando dos niveles de análisis: El marco conceptual: basado en los elementos comunes de una misión institucional que resulta estándar para la administración tributaria. La obtención de los ingresos (recaudo), la prestación del servicio y el ejercicio del control, fueron proyectados a la luz de una clasificación estratégica de los procesos, en aquellos que corresponde a la organización y métodos; aquellos de orden técnico e informático; los misionales, y los de apoyo que son comunes a cualquier organización.

El valor agregado que corresponde a dicha clasificación estratégica de los procesos, resulta ser sin lugar a dudas la posibilidad de un esquema real de integralidad representada en la estandarización y normalización de todos los documentos, la unicidad de todos y cada uno de los datos, la interacción de todos los niveles y áreas de la estructura y la unificación de los procesos.

El conocimiento disponible en el recurso humano, estableció que la DIAN está integrada por procesos y por información y esta decisión se hace evidente en los adelantos del nuevo modelo de gestión escogido por Colombia.

El acceso a los servicios automatizados que ofrece el MUISCA por un solo portal, en el cual cada persona se anuncia de acuerdo con el rol que le corresponde, según la organización que representa, rompe con la tendencia de crear herramientas para un determinado segmento funcional de la organización. En términos tecnológicos, resulta ser un conjunto de servicios, que el modelo brinda al usuario interno y externo de la Administración Tributaria, con una cada vez más baja intermediación de los informáticos, cuyo trabajo se enfocará principalmente a labores de mejoramiento continuo.

Entre los aspectos más relevantes, se pueden anotar los siguientes: el nivel de aprovechamiento de las grandes cantidades de información normales en una administración tributaria; la automatización de los procesos como mecanismo para unificar la actuación de la administración y la disminución de la discrecionalidad del funcionario, entre otros beneficios; la integralidad a nivel de la organización y de los servicios automatizados; la amigabilidad para los usuarios. El hecho de constituir un punto de encuentro para todos los agentes que integran el contexto funcional de la administración, representa en términos efectivos un modelo que brinda viabilidad a la Administración.

Por su parte, la Agencia Estatal de Administración Tributaria de España otorga especial importancia a las tecnologías de información y de las comunicaciones, como uno de los factores de éxito en la consecución de sus diversas actuaciones y, en particular, en las actividades de asistencia, interviniendo como facilitadores directos e indirectos.

La decisión de utilizar Internet para realizar trámites con una Administración Tributaria en el caso español se basa en cuatro elementos: la fiabilidad del sistema de información; el deber de la administración tributaria de impulsar la utilización de las nuevas tecnologías en la

sociedad; la posibilidad de ofrecer una solución satisfactoria para los usuarios al aportar valor añadido frente a las soluciones convencionales; y la necesidad de detectar cuanto antes los problemas a resolver, pues llegará un momento en que los administrados exigirán relacionarse con la administración por este medio y no admitirán realizarlo por medios convencionales.

La Administración Tributaria de España ha considerado necesario ofrecer a la sociedad la posibilidad de participar en la confección del Plan de Prevención del Fraude Fiscal, mostrando no sólo su versión preliminar sino además, ofreciendo un buzón para que se puedan formular sugerencias al mismo, para el fomentar a través de estas nuevas tecnologías un mayor grado de acercamiento, interiorización e identificación de la administración con la sociedad.

LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE VENEZUELA

En el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) venezolano, desde su creación en el año 1994, se elaboraron propuestas para los sistemas de organización, de dirección, de comunicaciones organizacionales y de planificación del Servicio. Asimismo, se apoyó en el área de recursos humanos una serie de iniciativas, tales como: el diseño de mecanismos de selección de personal para el ingreso de funcionarios y del sistema de administración y capacitación de recursos humanos.

La misión del Seniat es recaudar con niveles óptimos los tributos nacionales, a través de un sistema integral de administración tributaria moderno, eficiente, equitativo y confiable, bajo los principios de legalidad y respeto al contribuyente, tal como lo establece el artículo 316 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

El sistema tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del o la contribuyente, atendiendo al principio de progresividad, así como la protección de la economía nacional y la elevación del nivel de vida de la población, y se sustentará para ello en un sistema eficiente para la recaudación de los tributos.

Con alcance a lo expuesto anteriormente el SENIAT ha actualizado la plataforma tecnológica de su portal, www.seniat.gov.ve, donde el contribuyente tiene acceso a toda la información necesaria sobre tributos internos y aduana, consultas e información, denuncias en línea, publicaciones orientadas a incrementar la cultura tributaria del contribuyente. Así mismo, ha implementado una serie de estrategias, entre las cuales se encuentra su estrategia bandera: "Plan Evasión Cero", orientada a disminuir la evasión y el fraude fiscal.

En Materia de Tributos Internos

En tributos internos, se apoyó la implantación del Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto a los Activos Empresariales (ya derogado); se diseñaron e implantaron los procedimientos para contribuyentes especiales, estructurándose y desarrollándose los mecanismos para fiscalización. Con relación a la automatización, se construyó e implantó el Sistema Venezolano de Información Tributaria (SIVIT); se implantaron los sistemas de transmisión de datos de la presentación de declaraciones y pagos de toda la red bancaria y de transcripción de declaraciones; se diseñaron los esquemas de control de cumplimiento masivo para contribuyentes ordinarios y el sistema de selección de casos para fiscalización (SISFIS) y se diseñaron y construyeron los módulos iniciales del Sistema de Control de Gestión (CONGES).

Con el fin de incrementar los controles sobre los administrados tributarios, en fecha 4 de octubre de 2005, fue publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.286, la Providencia N° 0821 de fecha 16 de septiembre de 2005, emanada del SENIAT mediante la cual se determinan nuevas disposiciones para el funcionamiento del Registro de Información Fiscal (RIF).

En primer lugar, las personas naturales o jurídicas, comunidades y entidades con o sin personalidad jurídica que resulten sujetos pasivos de tributos, y, en segundo lugar, los sujetos o entidades no residentes o no domiciliadas en Venezuela, que no posean establecimiento permanente o base fija cuando realicen actividades económicas en el país o posean bienes susceptibles de ser gravados en el mismo deberán inscribirse en el Registro Único de Información Fiscal (RIF), a través del portal del Seniat, de esta manera quedarán registrados en la base de datos del organismo recaudador de tributos nacionales.

Esta Providencia prevé la posibilidad de suscripción, por parte del SENIAT, de convenios interinstitucionales con organismos nacionales e internacionales para el intercambio de información en lo relativo al Registro Único de Información Fiscal (RIF), aumentar los controles tributarios con el objeto de disminuir la evasión y el fraude fiscal.

Igualmente, el Seniat, en su afán de hacer más eficiente las acciones del Plan Evasión Cero, puso en funcionamiento una nueva herramienta informática, se trata de un proyecto elaborado por la Intendencia Nacional de Tributos Internos con la Gerencia de Fiscalización y la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones del organismo recaudador, denominado Sistema de Información integrado del Plan Evasión Cero (SIPEC).

El Sipec, es una aplicación informática que funcionará en línea, para consolidar toda la información generada de los operativos realizados por las divisiones de fiscalización en las regiones del país, y los operativos nacionales que ejecuta la Gerencia de Fiscalización del Seniat.

En este sistema los usuarios tendrán información sobre fiscales actuantes, contribuyentes visitados, sanciones y multas aplicadas, número de visitas efectuadas al contribuyente, reparos emitidos, providencias administrativas, estadísticas y cantidad de efectivos de resguardo nacional tributario participantes en los procesos de fiscalización, entre otros datos relevantes para el funcionario del organismo recaudador.

En este mismo orden de ideas, el Seniat presentó la forma IVA 00030, declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado, que es un nuevo formulario diseñado para la declaración mensual de este tributo, dicho instrumento cuenta con novedosa tecnología y pretende agilizar los trámites y los tiempos de respuesta tanto para los contribuyentes como para el organismo tributario, debido a que en este momento toda la información que contienen las planillas de declaración y pago del IVA son transcritas por funcionarios del Seniat. Con este nuevo sistema, un escáner se encargará de leer toda la información que irá directamente a los equipos usados por el Seniat para alimentar la planilla, lo cual se traduce en un proceso más rápido de actualización de la información.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA GESTIÓN TRIBUTARIA. UN ESTUDIO COMPARADO: ESPAÑA Y MÉXICO

[Gabriela RÍOS GRANADOS](#)

SUMARIO: I. *Metodología aplicada.* II. *Estado de la cuestión: el empleo de las nuevas tecnologías de la información en la administración tributaria.* III. *Los principios de legalidad y seguridad jurídica ante el dilema del uso de la informática en la administración de los*

tributos. IV. El uso de la informática en el procedimiento de comprobación y gestión del tributo. V. El control de la actuación de la administración tributaria sobre los actos realizados en Internet. VI. Confines en el acceso y uso de la información de la base de datos de la administración tributaria. VII. Reflexión y recapitulación. VIII. Bibliografía.

I. METODOLOGÍA APLICADA

En la elaboración científica de la investigación académica se verifica el empleo de metodología y técnicas de investigación que permiten al investigador demostrar la veracidad de sus hipótesis, la solvencia de sus criterios y aportaciones, además de generar un juicio crítico y observador sobre la materia en estudio, todo con el propósito de crear un conocimiento nuevo y aportar soluciones al mundo empírico que le rodea. Es así que nuestro estudio se ha realizado con base en el método científico, comparativo y documental.

La principal hipótesis de nuestro trabajo se basa en descubrir ¿cuál ha sido el grado de tecnificación de la administración tributaria debido al uso de las tecnologías de la información? A su vez, se desprenden varios cuestionamientos que se irán desarrollando a lo largo de este estudio, los cuales versan sobre: ¿Cuáles han sido las consecuencias jurídicas del uso de *Internet* en la administración tributaria? ¿Se ha generado inseguridad jurídica para el contribuyente, por las notificaciones telemáticas? ¿Cuál es el valor probatorio de las notificaciones por *Internet*? ¿El uso del *Internet* ha potenciado los derechos subjetivos del contribuyente a través del derecho a la información de lo recaudado? ¿El uso del *Internet* ha permitido la transparencia en la gestión del caudal público? ¿Se deben generar nuevos matices sobre los principios de seguridad jurídica y legalidad, por el empleo de las nuevas tecnologías en el procedimiento de control y gestión tributaria? ¿Cuáles han sido las ventajas y las desventajas del uso del *Internet* en los procedimientos administrativos? ¿Cuáles son las posibles propuestas para el mejor empleo de estas tecnologías por parte de la administración tributaria? Todas estas interrogantes y sus respuestas nos permitirán tener un mejor conocimiento sobre el tema y, mejor aún, generar propuestas solventes para los problemas que se generen en el ejercicio de la facultad impositiva de la administración tributaria.

El método del derecho comparado se utilizará con base en la doctrina y jurisprudencia española, debido a que este estudio se desprende de una estancia de investigación realizada en el Instituto de Estudios Fiscales del Ministerio de Hacienda de España, donde básicamente la documentación se refiere a la ley, a la jurisprudencia y a la doctrina. La importancia del método comparativo radica en proporcionar planteamientos y soluciones desde otra perspectiva. Sumada a esta situación, se debe destacar que la aplicación y uso de las nuevas tecnologías por parte de la administración tributaria arranca desde los años ochenta, y se debe precisamente a una sentencia del Tribunal Supremo, por lo cual se observa que es práctica común llevar a cabo autoliquidaciones vía *Internet*, a las cuales se les han denominado autoliquidaciones paralelas. A lo largo de este periodo se han desarrollado un criterio doctrinal y se han aplicado criterios jurisprudenciales. Por lo anterior, es loable destacar la experiencia española en esta materia, y compararla con la mexicana, no obstante que esta última apenas se esté llevando a cabo, en virtud de la vigencia de las leyes fiscales del presente año que tienen modificaciones al respecto sobre el uso novedoso del *Internet* en la administración y gestión del cobro de las contribuciones.

La base documental se ha formado, como se expresó en líneas anteriores, principalmente con la doctrina española más solvente especializada, y, por supuesto, con la doctrina mexicana. De la primera se pueden destacar los trabajos de Carvajo Vasco, García Novoa, Arrieta Martínez de Pisón, Delgado García y Segarra Torno, quienes han visto su preocupación sobre este tópico y la importancia de generar conocimiento doctrinal ante este

nuevo paradigma que ha surgido de la sociedad de la información, la globalización, y el adelanto tecnológico sobre el derecho en general.

II. ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL EMPLEO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

El análisis del estado de la cuestión se realiza desde dos ópticas: la primera, las consecuencias prácticas del uso del *Internet* por parte de la administración pública, y con esto advertir las ventajas y desventajas por el uso de la misma; y la segunda, la evolución doctrinaria que se ha generado para dar respuestas a los problemas suscitados con ocasión del uso del *Internet* por la administración pública.

Para la doctrina española es inexorable que la profusión del uso de las nuevas tecnologías¹ ha permeado en las relaciones jurídicas tributarias;² esta misma observación se ha llevado a cabo en organismos internacionales, principalmente la OCDE; es así que en un estudio publicado sobre la administración de tributos en Chile se destaca que el Servicio de Impuestos Internos (SII) estableció como una decisión estratégica darle mayor prioridad al desarrollo del uso del *Internet* para propósitos tributarios; en este sentido, para el 2000 se experimentó que más de la mitad de la información tributaria había sido almacenada *on line* por los empleados públicos, y un cuarto de lo recaudado del impuesto sobre la renta se había hecho por vía *Internet*;³ de esta manera, *Internet* se ha convertido en el modelo tecnológico a seguir en el proceso de modernización del sector público chileno.⁴

La experiencia chilena es un buen ejemplo a resaltar, en virtud de las ventajas que ha ofrecido tanto a la administración tributaria como a los contribuyentes. Para la primera, se han reducido los costos del procesamiento de datos, sobre el uso del papel, impresiones, enmienda de errores, cambios de horarios⁵ de los empleados entre la provincia y la administración central, y se ha dado una verdadera simplificación administrativa, así como una reducción de la evasión fiscal debido a la base de datos sobre los contribuyentes.⁷ En el caso de los contribuyentes, se han disminuido las horas-visita a las oficinas de la tesorería, así como las llamadas telefónicas; se ha hecho más transparente la recaudación de las contribuciones; se proporciona información al contribuyente sobre lo recaudado y su destino -lo que ayuda en el ánimo del contribuyente para pagar sus tributos-; se efectúa la devolución de impuestos, especialmente del IVA y del ISR, vía *Internet* en un plazo de un mes; y se mantiene la secrecía sobre la información privada del contribuyente, mediante número de identificación fiscal personal, código secreto, y un número de expediente del impuesto devuelto; para el caso de inconformidades se realiza una notificación formal vía *Internet*.⁸

Además de las ventajas que se pudieron observar en el sistema de recaudación chileno, también podemos destacar otras, tales como la disminución de las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

También es necesario destacar que el desenvolvimiento del comercio electrónico y el empleo de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana, han impulsado a las administraciones tributarias a reconvertir los mecanismos de control fiscal, así como en las aplicaciones de gestión tributaria, y con ello evitar evasión o elusión fiscal. La informatización como instrumento en la cooperación administrativa, fue una de las propuestas que realizó la Comisión de las Comunidades Europeas en su informe del 28 de enero de 2000, sobre cooperación administrativa respecto al IVA, precisamente para solventar los problemas del comercio electrónico.

En España, la Agencia Española de la Administración Tributaria (AEAT) se ha visto influenciada por el uso de *Internet*, por lo cual ha adoptado una actitud activa ante esta nueva herramienta de trabajo, distinguiendo dos tipos de servicios: los personalizados y los

no personalizados. El primero se refiere a la información tributaria sobre legislación y criterios administrativos; obtención de formularios; descarga de programas para PC; e información sobre deudores. El segundo se enfoca a la realización de trámites tributarios, tales como declaraciones firmadas electrónicamente; certificados de autenticidad de los signatarios; pagos de impuestos por *Internet* (declaración liquidación); consulta de datos fiscales; y censos de operadores intracomunitarios.

De acuerdo con las estadísticas proporcionadas por la Memoria de 1999 del Ministerio de Hacienda, se observa que la presentación de declaraciones en *Internet* por concepto de retención e ingresos a cuenta fueron: 220,457; por retención a fondos de inversión: 974; por el impuesto al valor añadido: 153,028; por IVA a exportadores: 53,714; por grandes empresas fue: 18,437. Por lo tanto, se ve con optimismo el uso de las nuevas tecnologías por parte de la administración tributaria, además de que ha sido bien valorado por los contribuyentes, en virtud de su utilización.

En el país ibérico se ha llegado a la conclusión de que va a ser el propio ciudadano el que en un futuro próximo exija a la administración tributaria relacionarse exclusivamente por los medios electrónicos, descartando la posibilidad de hacerlo de la manera convencional.

Respecto a la regulación jurídica de la actividad telemática de la administración tributaria, teniendo en consideración los casos de España y México, la primera cuenta con una vasta legislación al respecto, así tenemos la Ley 39/1992 de 26 de noviembre intitulada: Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (LRJAPPAC),¹⁴ publicada en el BOE núm. 285; esta ley es el instrumento jurídico donde se plasma la política pública a favor de la aplicación y utilización de las nuevas tecnologías en el desarrollo de la administración pública, es decir, se convierte en una política de Estado al darle fuerza coercitiva al uso de medios electrónicos, informáticos y telemáticos (artículo 45, párrafo 1). El artículo 45 además de establecer la obligación legal de la difusión y uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de las actividades de la administración pública, distingue entre los medios electrónicos, informáticos y telemáticos. Asimismo, se habla ya de una relación informatizada entre el ciudadano y la administración pública,¹⁵ con el propósito de ejercer sus derechos respecto a los procedimientos a favor del ciudadano (párrafo segundo). Además, se incorporan tres garantías para los ciudadanos: la primera concerniente a la identificación de las autoridades; la segunda, a la publicidad y garantía del uso de los programas informáticos; y la tercera, a la validez y eficacia de los documentos con soporte informático; que tienen como condiciones *sine qua non* la autenticidad, integridad y conservación, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco legal (párrafos tercero, cuarto y quinto del artículo 45).

La administración tributaria mexicana ha comenzado su reconversión, desde fechas muy recientes, tanto en el nivel legislativo, como en el reglamentario, debido a las modificaciones tributarias que ocurrieron en ambas materias a lo largo de 2002.

Así tenemos que ahora el contribuyente mexicano, desde la comodidad de su casa o trabajo, tiene la facilidad de realizar pagos, declaraciones, obtención de certificados, revisar sus cuentas a través de la página *WEB* de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pues al pulsar el ratón en el icono del Servicio de Administración Tributaria (SAT), éste muestra una serie de posibilidades para el contribuyente.

Una de las interrogantes que se realizaban al principio del presente trabajo, se refiere a las consecuencias que han surgido con motivo del empleo de la informática por parte de la administración pública; en este sentido, a continuación destacaremos a nuestro parecer las más importantes:

- Incremento de los deberes de colaboración de terceros.

- Mayor protección al derecho de la intimidad de los contribuyentes.
- En España, ofrecer mayor vinculación jurídica de las consultas fiscales.
- En México, la proliferación de las reglas de carácter general.

III. LOS PRINCIPIOS DE LEGALIDAD Y SEGURIDAD JURÍDICA ANTE EL DILEMA DEL USO DE LA INFORMÁTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS TRIBUTOS

Anteriormente¹⁹ hemos señalado que las relaciones entre el Poder Ejecutivo y Legislativo ponen de manifiesto la constante invasión del ámbito de competencia por parte del primero hacia el segundo, lo cual da como resultado la vulneración de los principios de legalidad y seguridad jurídica. Sumada a esta circunstancia, se presenta la posibilidad de que el uso de la informática por parte de la administración tributaria genere mayor incertidumbre.

La reglamentación del uso informático, telemático y electrónico en México puede generar controversias debido a su verificación mediante resoluciones misceláneas a la usanza común de la SHCP; sin embargo, en este punto no radica el problema, porque la razón de estas resoluciones es ayudar a la buena gestión del cobro del tributo, la dificultad radica en que dichas resoluciones posibiliten el establecimiento de derechos, deberes y obligaciones al contribuyente respecto a los elementos esenciales de las contribuciones.

La incorporación del uso de los medios magnéticos, electrónicos, de sistemas de registro y de pago electrónicos se hace por mandato de ley, cumpliendo con el principio de legalidad; no obstante, las obligaciones y los deberes de los contribuyentes se canalizan a través de las resoluciones de carácter general.

En nuestra opinión resulta positivo el uso racional de estas reglas de carácter general para la implantación de los instrumentos electrónicos, informáticos y telemáticos, al servicio de la gestión de las contribuciones. Sin embargo, también somos conscientes de que no se debe abusar de estas reglas, además de la tecnificación de la administración tributaria, porque puede producir mayor inseguridad jurídica al contribuyente, y a su vez generar la ineficiencia del uso de las nuevas tecnologías por parte de la administración tributaria.

De acuerdo con el régimen jurídico fiscal mexicano, las resoluciones misceláneas fiscales son fuentes de derecho, en virtud de que el propio legislador le confirió ese alcance a las disposiciones de carácter y aplicación general, pero dentro del ámbito legislativo. No obstante, como ya lo hemos manifestado, para la doctrina mexicana estas resoluciones no constituyen fuentes de derecho fiscal. Dichas resoluciones a su vez contienen reglas de carácter general, impersonal y abstracta, cuyo cometido es facilitar el cumplimiento de las obligaciones al contribuyente.

IV. EL USO DE LA INFORMÁTICA EN EL PROCEDIMIENTO DE COMPROBACIÓN Y GESTIÓN DEL TRIBUTO

Como preámbulo de este capítulo, es necesario hacer notar que la administración tributaria está ante una nueva faceta en el desarrollo de sus facultades. Porque, por una parte, se presenta como una administración tributaria *asistencial* y, por otra, establece la obligación tanto a los contribuyentes como a los demás sujetos pasivos, de verificar todas sus obligaciones principales y accesorias a través de *Internet*. Por lo tanto, se convierte en una "administración tributaria amigable para el contribuyente", en el sentido de que ofrece a través de los medios electrónicos todas las posibilidades de asistencia a los sujetos pasivos, pero sin dejar de lado el aumento de obligaciones tributarias vía *Internet* a favor de una buena gestión de la administración tributaria.

Respecto a la administración tributaria mexicana, debido a la novísima implantación de las nuevas tecnologías, se considera conveniente que se establezca de forma expresa, por

parte de dicha administración, un periodo de transición en el cual, en un principio, la información conste en base documental y electrónica, y que posteriormente, cumplidos ciertos plazos y modalidades, bien sea mediante una *vacatio legis*, se establezca como única obligación la información en medios electrónicos.

Para mayor certidumbre jurídica, se debe establecer la obligación tanto a la administración pública como a los legisladores, de la incorporación en toda la legislación fiscal de una *cláusula expresa* en los artículos referentes a la conservación de los documentos, la cual señale que se debe informatizar dicha documentación. Porque tal como se encuentra en la actualidad, pueden observarse innumerables preceptos que contienen ejemplos, los cuales únicamente establecen como obligación la conservación de documentación en papel, como es el caso de los comprobantes fiscales.

Asimismo, en este proceso de homologación, se debe relacionar dicha cláusula con la obligación de llevar la contabilidad (artículo 28, Código Fiscal de la Federación de México). En resumen, todas las exigencias concernientes a expedición de comprobantes, conservación de una copia de los mismos y expedición de constancias deberán homologarse con las nuevas tecnologías, logrando documentos informatizados, y generando al contribuyente mayor comodidad en la realización de estas obligaciones accesorias.

En la actualidad podemos encontrar ejemplos de este proceso de homologación, como el artículo 101 de la Ley del Impuesto sobre la Renta Mexicana (LISRM), que trata sobre las obligaciones de las personas morales; en un primer término, enumera todas las obligaciones de llevar contabilidad, expedir comprobantes y guardar la documentación; y, posteriormente, hace mención sobre la contabilidad mediante *el sistema de registro electrónico*, señalando que el obligado debe proporcionar dicha información en *dispositivos magnéticos procesados*, de acuerdo con lo que señale el SAT a través de las reglas de carácter general. En el mismo sentido, está contemplado el artículo 133 de la LISRM, sobre los contribuyentes personas físicas dedicadas a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas o de autotransporte terrestre de carga o de pasajeros. Este artículo sigue la misma sistemática que el anterior, y en su párrafo VI, sobre la declaración anual, establece la obligación de transmitir a través de *medios electrónicos* las declaraciones sobre las cantidades entregadas con motivo del crédito al salario (artículo 118, párrafo V); declaraciones sobre el saldo insoluto de los préstamos garantizados por residentes en el extranjero (artículo 86, párrafo VII); declaraciones sobre las operaciones efectuadas con proveedores o clientes (artículo 86, párrafo VIII); y declaraciones sobre las retenciones del ISR y de pagos a residentes en el extranjero, así como de los donativos recibidos (artículo 86, párrafo IX). Otro ejemplo más es respecto a las personas físicas que realizan exclusivamente actividades empresariales, cuyos ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior no hayan superado el techo de \$4'000,000.00 (artículo 134), se establece la obligación de tener máquinas registradoras de comprobación fiscal o equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal.

V. EL CONTROL DE LA ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SOBRE LOS ACTOS REALIZADOS EN *INTERNET*

Para las administraciones tributarias es indiscutible que el comercio electrónico genera evidentes dificultades para un control fiscal efectivo. Este capítulo principalmente se ocupará de recoger algunas propuestas sobre el control de la administración tributaria sobre los actos realizados *on line*.

Estas propuestas han sido estudiadas en organismos internacionales. En el caso de la OCDE, es obligada la referencia a la Conferencia de Ottawa que arrojó interesantes resultados; entre ellos se observa la imperiosa necesidad de identificar al operador

económico cibernético. En tal sentido, los protocolos, las normas de certificación electrónica, son un buen instrumento para realizar un registro de los contribuyentes; así el uso de la firma electrónica avanzada permitirá la identificación de los operadores electrónicos, por lo cual se podrá formar un registro de firmas electrónicas (*registro cibernético*) en el que se lleven a cabo labores censales sobre los operadores económicos cibernéticos, así como el establecimiento obligatorio en las declaraciones censales que realicen dichos operadores acerca de la fecha de inicio de su actividad, los nuevos datos sobre las operaciones de comercio electrónico (tales como nombres de dominio, direcciones de correo electrónico, utilización de seudónimos), pero sobre todo aquellos datos que permitan identificar al operador.

La cooperación y asistencia mutua entre las distintas administraciones tributarias es fundamental en este cambio. En el caso del intercambio y cruce de información cobra mayor actualidad, cuestión que ya ha sido establecida en los tratados de doble tributación en una cláusula específica.

El uso de los deberes de colaboración se multiplica para los intermediarios cibernéticos, principalmente los financieros, las entidades de certificación y los proveedores de acceso. Este deber sobre terceros es fundamental para evitar la evasión fiscal, o como lo ha llamado Falcón y Tella: "nuevas obligaciones de información por suministro con cargo a terceros".

Por ejemplo, en México se establece dentro el régimen de las sociedades controladas en la LISRM, un intercambio de información entre las diversas administraciones tributarias.

Otro medio de control tributario son los monederos electrónicos en los cuales se debe establecer que contengan información especializada. En este mismo sentido, se deben observar los mismos requerimientos para las facturas telemáticas.

Se considera importante mencionar que se ha establecido un fondo, dentro de la administración tributaria mexicana, para mejorar y modernizar la administración tributaria, el cual sirve también para capacitar a su personal. Dicho fondo se alimenta de los recursos del aumento de la recaudación tributaria por mayor eficiencia administrativa en el ejercicio fiscal respecto al inmediato anterior. El techo de este fondo es del 35% del presupuesto que tenga programado para el ejercicio del 2002 el SAT. Este fondo se determinará trimestralmente de acuerdo con el aumento que se tenga de la recaudación, y el propio SAT determinará si el aumento en la recaudación se debe a la eficiencia de la propia gestión de las contribuciones, y en tal caso, deberá informar a la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados, el último día del mes siguiente al último mes del periodo de que se trate.

Como conclusión de este capítulo podemos mencionar que el sistema de administración tributaria debe aspirar a ser neutral, eficiente, certero, sencillo, justo, efectivo y flexible.³⁶

VI. CONFINES EN EL ACCESO Y USO DE LA INFORMACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

El derecho a la intimidad, concebido como derecho fundamental, se encuentra protegido constitucionalmente³⁷ y en los tratados internacionales,³⁸ ahora bien, este derecho vuelve a recuperar su importancia con motivo de la información vertida en los *medios electrónicos y telemáticos*, así como por el empleo de las nuevas tecnologías por parte de la administración pública. Nosotros entendemos que el derecho a la intimidad se vertebra en dos sentidos: primero, el derecho de los contribuyentes a la información sobre ellos mismos, y que tiene un tratamiento informatizado; y segundo, el respeto y guarda escrupulosos de la base de datos de los contribuyentes en poder de la administración tributaria.

En materia tributaria, correlativo al derecho a la intimidad es el genérico deber a la información. Este deber de la información se sitúa dentro del deber de colaboración con la administración tributaria. En España, este deber de proporcionar información a la administración tributaria se distingue entre los datos proporcionados sobre sí mismo y los de terceros. Además, se concibe como un deber genérico de dar información, el cual se realiza mediante obligaciones concretas a través de disposiciones reglamentarias de carácter general (regularmente) o mediante actos administrativos concretos. Las obligaciones concretas establecidas en normas de carácter general no tienen vinculación con un determinado tributo. Estas obligaciones que proceden de normas abstractas, generales e impersonales, se les conoce como *suministro de información*, y aquellas que provienen de un requerimiento administrativo *ad hoc*, se les denomina *captación de información*.

En México, la regulación jurídica del tratamiento de la base de datos de los contribuyentes, la tenemos principalmente reglada como un deber de colaboración e información de la administración hacendaria hacia el Congreso de la Unión así se establece en el artículo 30⁴¹ de la Ley de Ingresos de la Federación de 2002.

Derecho a la información a través del Internet

Este derecho a la información por *Internet* la podemos clasificar en dos: la información tributaria *in genere* y la información tributaria de los contribuyentes. La primera se refiere a la información que nos proporcionan las páginas *WEB* de las administraciones tributarias sobre legislación, criterios jurisprudenciales y administrativos.⁴² Es decir, la administración tributaria nos da el acceso al marco jurídico del sistema tributario de cada país, y es lo que hemos venido señalado como la administración amigable.

En México, la garantía del derecho a la información está contemplada en el artículo 6o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CM). Los artículos 33, 33-A y 34 del Código Fiscal de la Federación de México reglamentan este derecho fundamental.⁴³ De acuerdo con Sánchez de León,⁴⁴ para quien este derecho debe ser íntegro, es imprescindible que se materializarse con las siguientes características: que sea *veraz, auténtico, total, rápido e imparcial*, a la vez que se tenga acceso sin presión de algún tipo. De acuerdo con estas pautas, nosotros consideramos que el uso de los medios electrónicos permitirán al contribuyente el acceso expedido sobre la información que se requiera. Lo que no se puede garantizar es que dichos datos sean veraces e íntegros, ante lo cual, se debe generar un derecho subjetivo a favor de los contribuyentes, es decir, situaciones subjetivas activas, en las que el particular o contribuyente exija a la administración tributaria la completitud y veracidad de los datos proporcionados, como es bien sabido, para la defensa de este derecho existe el juicio de amparo, nosotros consideramos que no es suficiente, que debe darse un efecto *erga homines* a las sentencias proclamadas en este sentido, así como la existencia de una doctrina y jurisprudencia más demandantes de estos perfiles para circunscribir la información proporcionada por la administración tributaria. La publicación de la Ley de Transparencia puede ser el vehículo idóneo para la defensa de esta garantía.

El derecho a la información en España también está protegido constitucionalmente, y a nivel legislativo está consagrado en la Ley de Derechos y Garantías del Contribuyente. Las administraciones tributarias españolas han exponenciado el uso del *Internet* para consagrar este derecho, baste mencionar tan sólo un ejemplo: en la administración tributaria aragonesa, a través de su página y en el apartado: recaudación y valoración, se proporciona la información concerniente a la valoración previa, dando cumplimiento al artículo 25 de la LDGC, según el cual cada administración tributaria informará, a solicitud del interesado y para los efectos de los tributos cuya gestión le corresponda, sobre el valor de los bienes inmuebles que, situados en el territorio de su competencia, vayan a ser objeto de adquisición o de transmisión.

Soluciones Avanzadas para la Maximización de ingresos Municipales a cargo de empresas Españolas



¿Se imagina una solución integral para maximizar sus ingresos municipales sin inversión alguna?

Soluciones avanzadas para la Gestión Tributaria Municipal

Desayuno de trabajo
23 de septiembre de 2011

Tecnom

Presentación de la Jornada

- Bienvenida a todos
- Quién organiza el evento
- Cuál es el objetivo del desayuno de trabajo
- Cómo está organizado el evento



Tecnom

Quién es Tecnom

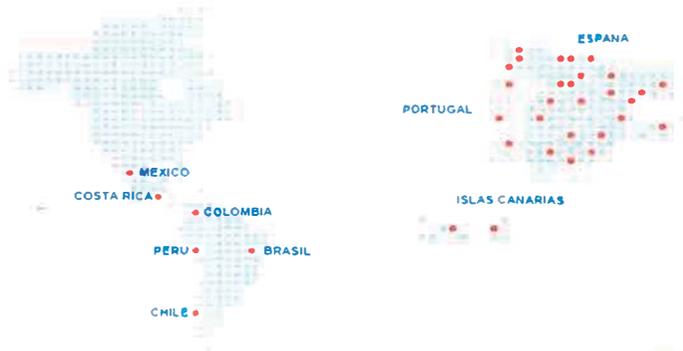
Multinacional de Tecnología de la Información, entre las 5 primeras de España y una de las principales en Portugal y Latinoamérica

- Más de 400 Millones de euros en ingresos.
- Mas de 5.500 profesionales
- Mas de 6 Millones de euros invertidos en I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) en los últimos dos años.
- Presencia directa en 7 países y capacidad en más de 70 por medio de la Alianza Global con Getronics.



Tecnom

La presencia de Tecnom se centra en la península Ibérica y Latinoamérica



Tecnom

El modelo de Negocio de TecnoCom es diferencial en el sector TIC

21 de las Compañías del IBE X35



Más de 5.500 profesionales
1.200 Certificaciones
CEMEX Multicontribución

TecnoCom

El modelo de Gestión de TecnoCom abarca todo el espectro de Soluciones y Servicios TIC



TecnoCom

¿Cual es la situación actual de los municipios?

La mayoría de los municipios enfrenta la siguiente situación:

- Presupuesto de gastos en constante crecimiento, debido a que:
 - Existe una mayor presión del vecino por recibir mejores servicios y contar con mayores obras de infraestructura.
 - Existe un encarecimiento natural o vegetativo de los costos de brindar los servicios públicos y realizar las obras de infraestructura.
- Problemas para financiar su presupuesto de gastos debido a que enfrentan:
 - Una Morosidad muy por encima del 25%, lo que implica que la gestión está perdiendo en su periodo de gobierno entre 1 y 3 ejercicios de ingresos, según el grado de morosidad.
 - Una Cartera de deuda tributaria de años anteriores, creciente y que representa entre 2 y 4 presupuestos anuales.
 - Una alta Evasión y Subvaluación por parte de los contribuyentes.
 - Carencia de recursos y herramientas de soporte de sistemas (hardware y software).
 - Desactualización en el personal en aspectos normativos y operativos.

Los municipios se enfrentan una brecha presupuestal entre los Gastos y los Ingresos que se incrementa año tras año.

TecnoCom

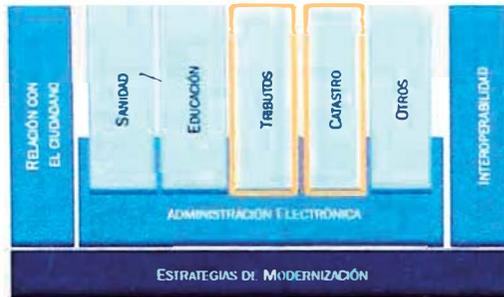
Este es el momento para abordar este proceso de Modernización

- El periodo 2011-2012 es propicio para consolidar la gestión municipal y dotarla de recursos partiendo de la Gestión y Sistematización de la Recaudación, sin la presión política, que estará inevitablemente presente, durante la campaña electoral (2013-2014).
- El Gobierno Central ha decidido apoyar financieramente a los Gobiernos Locales a través del «Programa de Modernización Municipal» y del «Plan de Incentivo a la Gestión Local», pero condicionando el apoyo a la consecución de algunas Metas, en las que los temas de Reclas y Catastro son claves.



TecnoCom

Soluciones Globales de Tecnomcom para la Modernización Municipal



Tecnomcom

Qué proponemos como solución para la Gestión Tributaria Municipal

La solución **propuesta** por Tecnomcom para la Gestión Tributaria Municipal da cobertura a todas las posibles necesidades



Tecnomcom

Experiencia de Tecnomcom y estrategia en Perú

Tecnomcom está trabajando desde hace años en **numerosos proyectos de modernización municipal**, asesorando en la mejora de procesos e implantando soluciones tecnológicas.

Tecnomcom es consciente de la necesidad de **adaptar sus soluciones a la problemática peruana** y de abordar los proyectos de una manera local y cercana.

Oficina de Tecnomcom en Lima

Llevamos tiempo trabajando en la adaptación de las soluciones a las necesidades del Perú

Se ha **llegado a acuerdos con empresas peruanas** con alto grado de especialización y conocimiento



Tecnomcom

Experiencia de Desarrollo Consultores

Desarrollo Consultores es una **empresa especializada en maximizar los ingresos de los Gobiernos Locales** a través de diversos mecanismos de cobranza, fiscalización, fortalecimiento institucional, informatización, mejora de procesos, capacitación y modernización.

Servicios de Desarrollo Consultores

ASESORIAS EN GESTIÓN

- Programa de Fortalecimiento Integral de Gestión de Rentas (PFIR)
- Asesoría en Sistematización de Procesos

DIAGNÓSTICO DE LA VIGENCIA DE RENTAS

- En Recaudación y Cultura
- En Fiscalización Tributaria
- En Servicios al Contribuyente
- En Sistemas y Procesos

CAPACITACIÓN EN TEMAS DE TRIBUTACIÓN MUNICIPAL

OTROS SERVICIOS

- Cálculo de Atributos
- Azancamiento
- Elaboración de TUITA
- Obras por Impuestos
- Programa de Modernización Municipal



Tecnomcom

Consultoría inicial. Optimización de los Procesos de Gestión de Ingresos Municipales

Cada municipio **tendra una situación de partida y necesidades propias** diferentes a las del resto.

Se recomienda hacer un diagnóstico inicial en el que se identifique:

Principales problemáticas/áreas de mejora detectadas

Plan de Trabajo con acciones a llevar a cabo

Objetivos de Mejora: Previsión de aumento de ingresos

En base al plan de trabajo y los objetivos de mejora se recomienda:

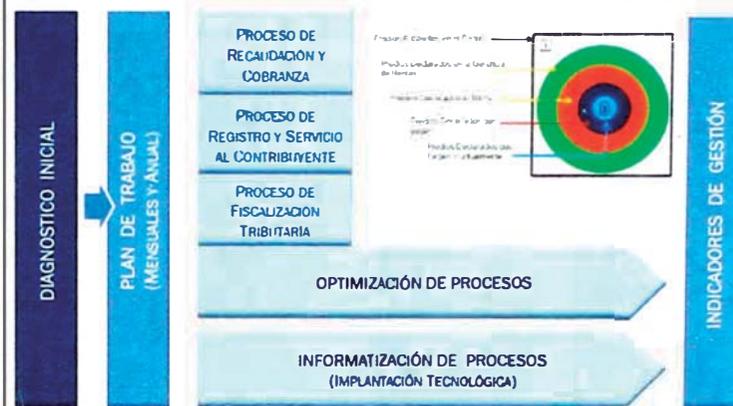
Realizar una revisión de las prácticas de recaudación

Realizar una implantación tecnológica acorde a las necesidades y objetivos marcados



Tecnocom

Proceso de recaudación y cobranza



Tecnocom

Proceso de recaudación y cobranza

Se requieren 8 pasos para una Cobranza Efectiva



Tecnocom

Solución Tecnológica para la Gestión de Ingresos

Tecnocom dispone de un producto para la Gestión Integral de los Ingresos Municipales (SIGIM) que **está implantado en algunos de los principales ayuntamientos españoles**

Este producto ha sido **adaptado a la legislación y necesidades peruanas**.

El producto ofrece una **cobertura funcional completa** y un diseño modular y flexible que **permite la adaptación a cualquier tipo de necesidad y municipio**.

Factores diferenciadores

Funcionalidades orientadas a **garantizar la mejora de ingresos**.

Análisis de la información. Ayuda a la **toma de decisiones**.

Integración con **Sistema de Control**.



Tecnocom

Cobertura funcional del Sistema Integrado de Gestión de Impuestos Municipales (SIGIM)



Tecnocom

Gestión de Cobranza

SIGIM permite la Generación de Planes Mensuales de Acción para el seguimiento de la deuda vencida y por vencer

- Seleccionando segmentos de deuda a los que realizar el seguimiento.
- Definiendo el canal por el que realizar el Plan de Seguimiento: Gestión telefónica, gestión familiar, gestión por documento (mensajería), etc.
- Ejecutando el Plan de Acción.
- Realizando el seguimiento sobre los resultados obtenidos.

SIGIM facilita las interfaces necesarias con soluciones de Contact Center para el seguimiento telefónico:

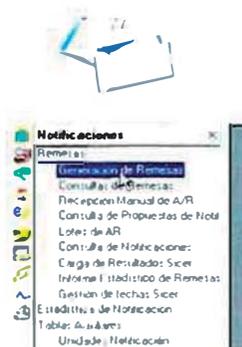
- Gestionando telefónicamente la deuda tributaria.
- Citando información necesaria a los operadores sobre la situación de la deuda.
- Permitiendo realizar el seguimiento del histórico de contactos realizados.
- Facilitando el envío de información por otros canales: email, sms, fax, etc.



Tecnocom

Emisión de valores tributarios y notificaciones

- SIGIM permite generar de manera automática la emisión de valores tributarios.
- Los valores son agrupados en remesas de notificaciones que pueden ser enviados con correo postal o mensajería a sus destinatarios.
- La solución permite realizar el seguimiento de las notificaciones enviadas.



Tecnocom

Oficina Virtual

La oficina virtual de SIGIM permite a los contribuyentes realizar a través de internet todos los trámites necesarios para la gestión de ingresos:

- Consulta de deuda
- Auto liquidaciones
- Pago telemático
- Emisión de certificados oficiales
- Reclamaciones
- etc.



Además de los contribuyentes, la oficina virtual facilita el acceso a la tramitación a profesionales como notarios, concesionarios de vehículos, etc.

El módulo de oficina virtual está preparado para la utilización de la firma digital que da validez jurídica a la firma de documento a través de internet.

Tecnocom

Módulo de Fiscalización

SIGIM incorpora un módulo de ayuda al proceso de fiscalización

- Permite disponer de una cartera de deuda a fiscalizar
- Asignando a los inspectores roles a fiscalizar
- Generando toda la información de ayuda que puedan necesitar estos inspectores
- Otro que de ciudades a fiscalizar
- Facilitando la gestión del seguimiento de las acciones de fiscalización

El módulo de fiscalización facilita a los inspectores el acceso a la información a través de dispositivos móviles

- Facilitando a los inspectores su trabajo
- Permitiendo realizar más inspecciones
- Garantizando el acceso a información actualizada
- Etc.



Tecnocom

Solución Tecnológica para la Gestión Catastral

El programa de modernización asigna recursos a los municipios que tengan disponible una cartografía catastral

Tecnocom dispone de una solución para la Gestión Catastral de los municipios que aporta todas la funcionalidades necesarias

- Creación y edición de cartografías para la actualización de los datos
- Gestión de toda la información catastral: Gestión del expediente de registro Catastral
- Asociación de la información a datos espaciales (mapas, planos, etc.) Georreferenciación de información
- Intercambio de información con otros sistemas: (Secretaría Técnica del Sistema Nacional del Catastro Predial)
- Etc.

En el caso de que el municipio no tenga realizado el inventario catastral, Tecnocom puede abordar el proyecto levantamiento de toda la información necesaria y carga en el sistema



Tecnocom

Otras Solución Tecnológicas de Tecnocom que están relacionadas con la Gestión de Ingresos

Tarjeta Ciudadana



eGovernment



Tecnocom

Claves del enfoque de colaboración propuesto

- Pago por ÉXITO.
- Acuerdo de colaboración personalizado en base a diagnóstico inicial.
- Generación de mayores ingresos para la Municipalidad desde el primer momento.
- La solución a implantar en cada caso será: integrada, personalizada y flexible.
- Solución completa. Cobertura total de las necesidades requeridas: asesoramiento, solución software, infraestructura hardware, capacitación, externalización de servicios, contact center, solución de catastro, etc.



Tecnocom