

**GUÍA PARA LA ORIENTACIÓN
Y ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
DEL**

**Impuesto
Predial**

**GUÍA PARA LA ORIENTACIÓN
Y ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
DEL**

**Impuesto
Predial**

GUÍA PARA LA ORIENTACIÓN Y ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE DEL IMPUESTO PREDIAL

Ministerio de Economía y Finanzas

Jirón Junín 319, Cercado de Lima,
Lima, Perú www.mef.gob.pe

Banco Interamericano de Desarrollo - BID

Dean Valdivia 148-Piso 10 Centro
Empresarial Platinum Plaza
Teléfono: (511) 215-7800
Web: www.iadb.org/es

Responsables:

De la contribución MEF:

Marco Antonio Camacho Sandoval, Director General de la Dirección General de Política de Ingresos Públicos (DGPIP – MEF)

Elaboración de contenidos:

Manuel Gonzalo Horna León, Consultor del Proyecto Mejoramiento de la Gestión de la Política de Ingresos Públicos con Énfasis en la Recaudación Tributaria Municipal.

Equipo de la Dirección de Tributación Subnacional de la Dirección General de Política de Ingresos Públicos del MEF.

Coordinación, supervisión y edición de contenidos:

Jhonny Armando Egusquiza de la Haza, Director de Tributación Subnacional (DTS – DGPIP – MEF)

Dirección de Tributación Subnacional de la Dirección General de Política de Ingresos Públicos.

Proyecto Mejoramiento de la Gestión de la Política de Ingresos Públicos con Énfasis en la Recaudación Tributaria Municipal.

Esta publicación se realiza en el marco del Proyecto “Mejoramiento de la Gestión de la Política de Ingresos Públicos con Énfasis en la Recaudación Tributaria Municipal” de la Dirección General de Política de Ingresos Públicos.

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

GUÍA PARA LA ORIENTACION Y ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE DEL IMPUESTO PREDIAL

<i>Presentación</i>	7
<i>Objetivo de la guía:</i>	8
<i>¿A quién está dirigida la guía?</i>	8
<i>¿Cuál es el enfoque y alcance de la guía?</i>	8
<i>Capítulo 1: Marco General</i>	9
1.1. <i>El Sistema Tributario Municipal</i>	9
1.1.1. Concepto	9
1.1.2. Impuesto, tasas y contribuciones municipales.....	9
1.1.2.1. Impuestos municipales	9
1.1.2.2. Tasas Municipales.....	11
1.1.2.3. Contribuciones Municipales.....	12
1.2. <i>La Administración Tributaria Municipal</i>	12
1.2.1. Las facultades de la Administración Tributaria Municipal	12
1.2.2. El proceso de la Administración Tributaria Municipal:.....	14
1.2.3. Los principales macroprocesos de la Administración Tributaria Municipal	14
1.3. <i>El Impuesto Predial</i>	16
1.4. <i>Base legal del impuesto predial</i>	16
1.5. <i>El hecho gravado</i>	16
1.6. <i>El acreedor y deudor tributario</i>	17
1.7. <i>La base imponible del impuesto predial</i>	19
1.8. <i>Tasas y alícuotas del impuesto predial</i>	21
1.9. <i>¿Cómo se calcula el impuesto predial?</i>	21
1.10. <i>¿Cuándo se debe pagar el Impuesto Predial?</i>	22
1.11. <i>¿Qué es la gestión de cuenta del impuesto predial?</i>	22
1.12. <i>La gestión de cobranza preventiva y precoactiva</i>	23
1.12.1 La gestión de cobranza preventiva: Interacción con el contribuyente.....	24
1.12.2 La gestión de cobranza precoactiva	25
1.13 <i>Canales de comunicación y de gestión</i>	27
1.14 <i>Definiendo estrategias para la gestión de la cuenta</i>	28
1.15 <i>¿En que consiste la cobranza coactiva?</i>	29
1.16 <i>Modalidades o formas de notificación de los actos del procedimiento de ejecución coactiva</i>	30
<i>Capítulo 2: El Proceso de Modernización del Estado en función del servicio del ciudadano</i>	35
2.1. <i>Principales deficiencias que limitan la capacidad del Estado para proveer servicios de calidad</i>	35

2.2. <i>La política de modernización de la gestión pública</i>	37
2.3. <i>Principios orientadores de la modernización de la gestión pública</i>	38
2.4 <i>Factores que influyen en los servicios al ciudadano prestados por la ATM</i> ... 2.5. <i>Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios</i>	39
2.6. <i>Aplicación del Manual para la mejora de la atención del ciudadano</i>	40
2.6.1. La autoevaluación del Manual para la mejora de la atención del ciudadano.....	43
	45
Capítulo 3: Lineamientos para la organización del Servicio de Orientación y Atención en la Administración Tributaria Municipal	46
3.1. <i>Importancia de la orientación y atención en la Administración Tributaria Municipal</i>	46
3.2. <i>Atributos de calidad en el servicio de orientación y atención</i>	48
3.3. <i>Organización de unidad orgánicas dedicadas a la orientación y atención</i>	50
3.4. <i>Importancia de la articulación intrainstitucional e interinstitucional</i>	52
Capítulo 4: El servicio de orientación y atención	54
4.1 <i>¿En qué consiste?</i>	54
4.2 <i>Componentes del servicio de orientación y atención</i>	56
4.2.1. Estrategia y Liderazgo	57
4.2.2. El servicio al contribuyente	57
4.2.3. El personal que brindará la atención al contribuyente.....	58
4.2.4. La comunicación en la orientación y atención al contribuyente.....	61
4.2.5. La infraestructura, mobiliario y equipo destinado a la atención del contribuyente	64
4.2.6. Los procedimientos de orientación y atención	65
4.2.7. La información del contribuyente	67
4.2.8. La satisfacción del contribuyente	68
4.2.9. La cultura del servicio al contribuyente	69
Capítulo 5: El contribuyente	71
5.1. <i>Característica del contribuyente</i>	71
5.2. <i>Identificación de las necesidades y expectativas del contribuyente</i>	71
5.3. <i>Tipos de contribuyentes y manejo de interacciones</i>	71
5.4. <i>Aspectos que más valoran los contribuyentes</i>	73
Capítulo 6: Canales de atención	75
6.1. <i>El canal presencial</i>	75
6.1.1. Características	75
6.1.2. Ventajas y desventajas	78

6.2. <i>El canal telefónico</i>	78
6.2.1. <i>Características</i>	79
6.2.2. <i>Ventajas y desventajas</i>	82
6.3. <i>El canal virtual</i>	82
6.3.1. <i>Características</i>	82
6.3.2. <i>El correo electrónico</i>	84
6.3.3. <i>La página web</i>	85
6.3.4. <i>El chat</i>	86
6.3.5. <i>El chatbot</i>	86
6.3.6. <i>La redes sociales</i>	87
6.3.7. <i>Ventajas y desventajas</i>	88
6.4. <i>El canal móvil o itinerante</i>	89
6.5. <i>Multiplicidad de canales de atención vs. omnicanalidad</i>	89
 Capítulo 7: Los servicios de información de asistencia tributaria	91
7.1. <i>Los servicios de información tributaria</i>	91
7.2. <i>La asistencia tributaria</i>	94
 Capítulo 8: Medición de la satisfacción y de la gestión	97
8.1. <i>Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención al contribuyente</i>	97
8.2. <i>Medición de la satisfacción</i>	98
8.3. <i>Herramientas de medición de la satisfacción</i>	99
8.3.1. <i>La encuesta</i>	99
8.3.2. <i>La entrevista</i>	100
8.3.3. <i>Los grupos de discusión (focus group)</i>	101
8.3.4. <i>Contribuyente incógnito</i>	101
8.4. <i>Uso de la información y de reportes en la medición de la satisfacción</i>	101
 Capítulo 9: Buenas prácticas en la gestión del servicio	102
9.1. <i>La transparencia y acceso a la información</i>	102
9.2. <i>La atención de reclamos y sugerencias</i>	102
9.3. <i>La simplificación administrativa</i>	103
9.4. <i>Mecanismos de fidelización</i>	103
 Capítulo 10: Protocolos de atención y compromisos con el contribuyente	105
10.1. <i>Los protocolos de atención</i>	105
10.2. <i>Las cartas de compromiso con el contribuyente</i>	107

PRESENTACIÓN

El Impuesto Predial es el principal tributo municipal a nivel nacional, en términos de su aplicación y recaudación. Así, en el año 2019 la recaudación del Impuesto Predial representó el 41,6% de la recaudación de tributos municipales a nivel nacional, y en el año 2020, representó el 45.5%.

Sin embargo, la recaudación del Impuesto Predial aún no alcanza los niveles deseados, pues, a nivel nacional, sólo representa el 7,2% de los ingresos municipales,¹ y el 0,24% del PBI, siendo este último un porcentaje muy bajo si se le compara con la presión tributaria del impuesto en otros países de América Latina, cuyo promedio es de 0,40%².

Es así, que desde el año 2010, la Dirección General de Política de Ingresos Públicos (DGPIP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal viene diseñando e impulsando las metas para mejorar la recaudación del Impuesto Predial, las cuales se han venido perfeccionando tanto en su estructura como en la cobertura de las municipalidades hacia las cuales están dirigidas.

En ese contexto, se ha elaborado la Guía de Gestión de Cuenta del Impuesto Predial con la finalidad de potenciar los procesos de gestión y cobranza del mencionado tributo, reforzar las habilidades de los funcionarios públicos a cargo de la administración tributaria municipal de los gobiernos locales dotándolos de conocimiento y herramientas efectivas de cobranza, y optimizar el uso de recursos públicos en la recaudación de este tributo, de manera que se eleve el nivel de cumplimiento de la meta del Programa de Incentivos vinculado a la recaudación del impuesto predial.

Dicho esto, esperamos que este documento potencie sus conocimientos en la materia y permita implementar buenas prácticas en la recaudación del Impuesto Predial.

**Dirección General de Política de Ingresos Públicos
Ministerio de Economía y Finanzas**

¹ Información del año 2020.

² Fuente: OCDE, CEPAL, CIAT, BID, UE correspondiente al año 2017.

Objetivo de la guía:

La guía para la orientación y atención del contribuyente del impuesto predial es el instrumento que brindará los conocimientos, estrategias y detalles de las distintas actividades que se desarrollan en el proceso de orientación y atención dentro del servicio que se brinda al ciudadano. Con ello se busca fortalecer las capacidades de los funcionarios de la Administración Tributaria Municipal mejorando su desempeño en el servicio de orientación y atención que requiere todo contribuyente.

¿A quién está dirigida la guía?

Está dirigida a los funcionarios que participan en el proceso de orientación y atención del contribuyente del Impuesto Predial, de las administraciones tributarias de las municipalidades clasificadas de acuerdo con el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, según el Decreto Supremo que aprueba los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (Decreto Supremo Nº 003-2010-EF).

¿Cuál es el enfoque y alcance de la guía?

Este instrumento tiene carácter referencial y servirá de orientación y guía para quienes participan del proceso de orientación y atención al contribuyente del Impuesto Predial. Su alcance se limita a enunciar y describir, de manera articulada, sencilla y didáctica los pasos y actividades que se realizan en este proceso, proponiendo acciones y estrategias aplicables a las administraciones tributarias en el proceso de la orientación y atención, para obtener un servicio de calidad al contribuyente dentro del marco normativo vigente.

Capítulo 1: Marco General

1.1. El Sistema Tributario Municipal

1.1.1. Concepto

El sistema tributario municipal es el conjunto de tributos (impuestos, tasas y contribuciones) cuya administración se encuentra a cargo de las municipalidades, sean éstas de ámbito provincial o distrital. Asimismo, forman parte de este sistema las normas tributarias municipales y las entidades municipales encargadas de administrar tales tributos



1.1.2. Impuesto, tasas y contribuciones municipales

El sistema tributario municipal peruano comprende un conjunto de impuestos, tasas y contribuciones, establecidos en el TUO de la Ley de Tributación Municipal. A continuación, se describe cada uno de ellos.

1.1.2.1 Impuestos municipales

Los impuestos municipales consisten en los pagos obligatorios que realizan los contribuyentes y por el cual esperan recibir algún beneficio indirecto (bienes o servicios) del municipio. Su principal objetivo es financiar el gasto público: construcción de infraestructuras, pistas, veredas, peajes, servicios de salud, educación, seguridad, ornato, entre otros.

	Impuesto predial.
	Impuesto al patrimonio vehicular.
	Impuesto de alcabala.
	Impuesto a los juegos.
	Impuesto a las apuestas.
	Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos.

- **Impuesto predial:** Es de alcance distrital y grava el valor de los predios que una persona tiene o posee en la jurisdicción del distrito, sean éstos urbanos o rústicos. Es de periodicidad anual.
- **Impuesto de alcabala:** Es de alcance distrital, pero puede obtener alcance provincial, si existe un fondo de inversión municipal. Grava las transferencias de propiedad de los inmuebles urbanos o rústicos, fueran éstos a título oneroso o gratuito, cualquiera sea su modalidad. Es de realización inmediata.
- **Impuesto al patrimonio vehicular:** Es de alcance provincial y grava la propiedad de los vehículos, automóviles, camionetas, station wagons, camiones, tracto camiones, buses y ómnibus, con una antigüedad no mayor de tres (3) años de inscripción computados a partir de la primera inscripción en el Registro de Propiedad Vehicular. Es de periodicidad anual.
- **Impuesto a las apuestas:** Es de ámbito provincial y grava los ingresos de las entidades organizadoras de eventos hípicos y similares en los que se realicen apuestas. Es de periodicidad mensual.
- **Impuesto a los juegos:** Este tributo 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. En el caso de los juegos de bingo, rifas, sorteos y similares, así como para el juego de pimball, juegos de video y demás juegos electrónicos, su alcance es distrital; y cuando se trata de loterías y otros juegos de azar, su alcance es provincial. Es de periodicidad mensual.
- **Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos:** Este tributo grava el monto que se abona por presenciar y participar en los espectáculos públicos no deportivos, en locales y parques cerrados. La tasa aplicable varía según el tipo de espectáculo; sin embargo, a partir del 01 de enero del año 2008, la tasa aplicable sobre la base imponible de este impuesto para los conciertos de música en general, espectáculos de folclor nacional, teatro cultural, zarzuela, conciertos de música clásica, ópera, opereta, ballet y circo, es 0%. Es de alcance distrital.

1.1.2.2 Tasas Municipales

Tasas por servicios públicos o arbitrios

Tasas por servicios administrativos o derechos

Tasas por licencias de apertura de establecimientos

Tasas por estacionamiento de vehículos

Tasa de transporte público

Otra tasas

- **Tasas por servicios públicos o arbitrios:** Se pagan por la prestación o mantenimiento de un servicio público individualizado en el contribuyente. Por lo general, los servicios que se financian con estas tasas son los de limpieza pública, recojo de residuos sólidos, seguridad ciudadana, y mantenimiento de parques y jardines públicos.
- **Tasas por servicios administrativos o derechos:** Son las tasas que se debe pagar por los trámites inherentes a los procedimientos administrativos establecidos por la Municipalidad o por el aprovechamiento particular de bienes de propiedad de esta. Para el caso de la tramitación de los procedimientos administrativos se deben observar, adicionalmente, las disposiciones de la Ley de Procedimiento Administrativo General.
- **Tasas por licencias de apertura de establecimientos:** Son tasas que se pagan por única vez para poder operar un establecimiento industrial, comercial o de servicios. En el caso de mercados de abastos, galerías y centros comerciales el pago de la tasa corresponde a una sola licencia de funcionamiento en forma corporativa, conforme lo dispuesto en la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento. Sin embargo, esta tasa municipal se ha convertido en una por servicio administrativo o derecho, pues el monto no debe ser mayor a los costos que genera el procedimiento para obtener la licencia.
- **Tasas por estacionamiento de vehículos:** Son las tasas que debe pagar todo ciudadano que estacione su vehículo en zonas comerciales de alta circulación, conforme lo determine la municipalidad distrital correspondiente, pero con los límites establecidos por la municipalidad provincial respectiva y en el marco de las regulaciones sobre tránsito que dicte la autoridad competente del Gobierno Central.

- **Tasa de transporte público:** Es aquella que debe pagar todo contribuyente que preste el servicio público de transporte en la jurisdicción de la municipalidad provincial para la gestión del sistema de tránsito urbano.
- **Otras tasas:** Referidas a aquellas que debe pagar todo aquel que realice actividades sujetas a fiscalización o control municipal extraordinario, siempre que exista una norma expresa del Congreso que lo autorice.

Es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Los montos de las tasas por servicios administrativos deben ser establecidos de acuerdo al costo de la ejecución del servicio genera para la entidad durante su tramitación.
- Se precisa que, en el caso el costo sea superior a una (1) UI, se requiere autorización del Ministerio de Economía y Finanzas conforme a los lineamientos para la elaboración y aprobación del Texto Único de Procedimientos Administrativos aprobados por Resolución de Secretaría de Gestión Pública.
- Solo será exigible a los ciudadanos, el cobro de tasas por tramitación de procedimientos administrativos, cuando éstas se encuentren recogidas en el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA.
- El incumplimiento de estas disposiciones constituirá una barrera burocrática ilegal, calificada como tal por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOP.

1.1.2.3 Contribuciones Municipales

El TUO de la Ley de Tributación Municipal sólo regula la contribución especial por obras públicas, que grava los beneficios derivados de la ejecución de estas obras por la municipalidad. Para establecer esta contribución las municipalidades deben calcular el monto teniendo en consideración el mayor valor que adquiera la propiedad beneficiada por efecto de la obra municipal y su cobro procederá sólo cuando la municipalidad haya comunicado a los beneficiarios, previamente a la contratación y ejecución de la obra, el monto aproximado al que ascenderá la contribución

1.2. La Administración Tributaria Municipal

La Administración Tributaria Municipal (en adelante administración tributaria) es la unidad orgánica de la municipalidad encargada de gestionar la recaudación de los tributos municipales. Debemos tener en cuenta que las municipalidades administran exclusivamente las contribuciones y tasas municipales y, por excepción, los impuestos que la Ley de Tributación Municipal les asigna. (Art. 52º del Texto Único Ordenado del Código Tributario).

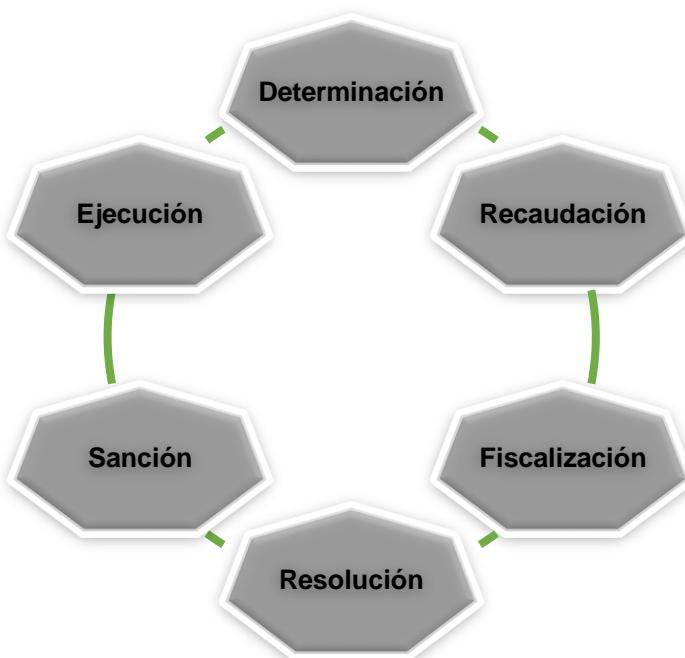
1.2.1. Las facultades de la Administración Tributaria Municipal

El Estado tiene la potestad de crear tributos (imponer obligaciones de pago a la ciudadanía) para poder contar con los recursos necesarios para financiar los

servicios y obras que son de su responsabilidad. A fin de garantizar el cumplimiento efectivo de estas obligaciones tributarias, el Estado, confiere a la Administración Tributaria municipal, determinadas facultades o atribuciones, las cuales están establecidas por ley, y ninguna otra autoridad —pública o privada— puede ejercerlas, bajo responsabilidad, salvo que la propia ley fije algunas excepciones para determinados casos.

Las facultades de la Administración Tributaria municipal están reguladas principalmente por el TUO del Código Tributario; el TUO de la Ley de Tributación Municipal y el TUO de la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva.

Las facultades de la Administración Tributaria son las siguientes:



- **Facultad de Determinación:**

Consiste en establecer la existencia de un hecho que se encuentra gravado por la norma tributaria, identifica al sujeto que se encuentra obligado a pagar el tributo, determina la base imponible y el monto del tributo a pagar. Esta facultad es exclusiva. El propio contribuyente puede, en determinados casos, fijar su propia deuda, a través de la presentación de sus declaraciones juradas tributarias.

- **Facultad de Recaudación:**

Es la función natural de toda administración tributaria, que está facultada para recibir el pago de los tributos que realicen los contribuyentes. La ley admite que sea ejercida por terceros en representación de la Administración Tributaria municipal, como por ejemplo las entidades del sistema bancario y financiero, previa celebración de convenios o contratos.

- **Facultad de Fiscalización**

Consiste en la revisión, control y verificación, de la información que ha sido

proporcionada por los contribuyentes. Esta facultad se ejerce en forma discrecional y busca verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

- **Facultad de Resolución**

Consiste en la atribución de revisar sus propios actos administrativos en el caso de que algún contribuyente los objete y plantee una controversia en relación con ellos. La Administración Tributaria municipal está facultada para realizar nuevamente un examen completo (reexamen) del asunto controvertido. Las reclamaciones tributarias son resueltas en primera instancia administrativa por las administraciones tributarias y en segunda instancia por el Tribunal Fiscal.

- **Facultad de Sanción**

Consiste en imponer sanciones a los contribuyentes que hayan incurrido en infracciones tributarias identificadas como parte de un procedimiento de fiscalización. Se considera infracción tributaria toda acción u omisión que implique una violación de las normas tributarias, siempre que se encuentren expresamente tipificadas en el TUO del Código Tributario o en otras normas de carácter tributario.

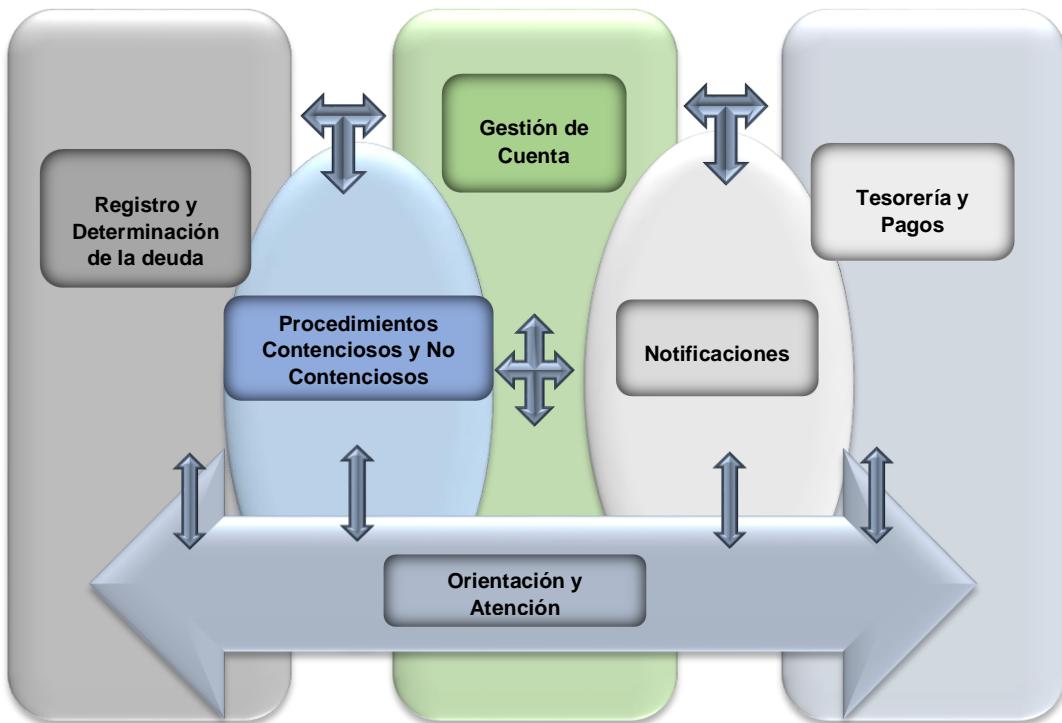
- **Facultad de Ejecución**

Consiste en exigir al contribuyente deudor el pago de la deuda tributaria, bajo apercibimiento de afectar su patrimonio. La Administración Tributaria municipal no está obligada a recurrir al Poder Judicial para exigir el pago de la deuda. El ejercicio de esta facultad se encuentra regulado por un procedimiento denominado ejecución coactiva y para ello, aplica las disposiciones del TUO de la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva.

1.2.2. El proceso de la Administración Tributaria Municipal

La Administración Tributaria tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que permitan cumplir con sus funciones y con las facultades conferidas. Así también, cumplir con las metas de recaudación del impuesto de acuerdo con las normas y dispositivos legales vigentes, generando confianza y cultura tributaria en los contribuyentes. En ese sentido, la Administración Tributaria debe realizar seis macroprocesos: el registro y determinación de la deuda; la gestión de cuenta; tesorería y pagos; la atención de los procedimientos contenciosos y no contenciosos y la orientación y atención al contribuyente mediante un servicio de calidad.

1.2.3. Los principales macroprocesos de la Administración Tributaria Municipal



- **Registro y Determinación de la deuda:** Comprende las actividades que permitirán mantener actualizada la base de datos de la administración tributaria, conteniendo la información relevante de los contribuyentes, de los predios registrados, las declaraciones juradas y la fiscalización correspondiente, a fin de determinar eficientemente el Impuesto Predial. Cuenta con tres procesos importantes: el Registro tributario, la Fiscalización tributaria y la Determinación de la deuda tributaria.
- **La gestión de la cuenta:** Comprende las actuaciones de control y seguimiento de la deuda, independientemente de la etapa y estado de esta. Contiene los procesos de control de deuda para la emisión oportuna de los valores tributarios, el monitoreo adecuado de los fraccionamientos y el seguimiento de los saldos por cobrar, así como la cobranza ordinaria, cobranza coactiva con sus respectivas estrategias de segmentación y recaudación.
- **Tesorería y pago:** Permite realizar un seguimiento y control de los pagos para mantener actualizada la información de aquellos contribuyentes que cumplieron con sus obligaciones tributarias o mantienen saldo deudor.
- **Atención de procedimientos contenciosos y no contenciosos:** Comprende las actividades que realiza la Administración Tributaria para mantener actualizado el registro de expedientes presentados por la deuda tributaria, además de permitir realizar un adecuado control y seguimiento de la atención (resolución) de aquellos expedientes, así como la ejecución de sus respectivos resultados; a fin de evitar el retraso

en la gestión de cobranza de la deuda tributaria.

- **Notificaciones:** Son las actividades destinadas a las notificaciones de actos administrativos y diversas comunicaciones que emita la Administración Tributaria dentro de sus procedimientos de gestión, con la finalidad que estas se realicen de manera efectiva de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, para así asegurar la celeridad, legalidad y economía procesal.
- **Orientación y atención:** Está conformado por aquellas actividades que buscan brindar un servicio de calidad mediante una adecuada orientación y atención a los contribuyentes en los distintos canales del servicio. El objetivo es dar a conocer toda la información necesaria y facilidades, para que los contribuyentes puedan cumplir sus obligaciones permitiendo que la Administración Tributaria mantenga un correcto registro de datos de estos.

1.3. El Impuesto Predial

El Impuesto Predial es un tributo de periodicidad anual, que grava el valor de los predios urbanos y rústicos. Para efectos de este impuesto, se considera predios a los terrenos, incluyendo los terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua; así como las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación.

1.4. Base legal del impuesto predial

- Texto Único Ordenado del Código Tributario (D.S. 133-2013-EF)
- Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal (D.S. 156-2004-EF)
- Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley N° 27444).
- Texto Único Ordenado de la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva (D.S. N° 018-2008-JUS).
- Reglamento de la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva (D.S. N° 069-2003-EF).

1.5. El hecho gravado

El impuesto predial grava el valor de los predios urbanos y rústicos. Se considera predios a los terrenos, incluyendo los ganados al mar, los ríos y otros espejos de agua, y a las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que son parte de los terrenos y que no pueden ser separados sin alterar, deteriorar o destruir la edificación. (Art. 8° del TUO de la Ley de Tributación Municipal)

Implica gravar el valor total de los predios, lo que comprende: el valor del suelo, el de las edificaciones, construcciones y obras complementarias que se levanten sobre él.

El impuesto predial grava el valor total de los predios, lo que comprende: el valor del suelo, el de las edificaciones, construcciones y obras complementarias que se levanten sobre él.

1.6. El acreedor y deudor tributario

El sujeto activo o acreedor del impuesto predial es la municipalidad distrital donde se encuentra ubicado el predio. Esta municipalidad es la legitimada para recibir el pago del tributo.

Si bien el TUO de la Ley de Tributación Municipal señala en forma expresa que la administración de este impuesto está a cargo de las municipalidades distritales, existe la posibilidad de que este tributo sea administrado por las municipalidades provinciales respecto de los predios ubicados en el territorio donde ejercen sus competencias de ámbito distrital, es decir, en los denominados “cercados” o “centros” de las provincias.

Resoluciones vinculantes:

RTF N° 11231-7-2009 (29/10/2009). Precedente de observancia obligatoria.

Se encuentran afectos al pago del Impuesto Predial, los predios que califiquen como terrenos urbanos considerándose a éstos como aquellos situados en un centro poblado que se destinen a vivienda o cualquier otro fin urbano, y los terrenos sin edificar, siempre que cuenten con los servicios generales propios de éste.

Sentencia del Tribunal Constitucional, expediente N° 003-2005-PC/TC.

La Ley Orgánica de Municipalidades en vigencia, no contempla ninguna posibilidad para que las Municipalidades Provinciales puedan delegar en las Municipalidades de los centros poblados menores la recaudación de los impuestos municipales, situación que sí es contemplada para el caso de los arbitrios municipales.

El deudor tributario:

Las personas naturales o jurídicas que sean propietarias de los predios al 1° de enero de cada año son sujetos pasivos o deudores del impuesto predial, en calidad de contribuyentes.

En ese sentido, cuando se adquiera un predio con posterioridad a la fecha citada, el adquirente no estará obligado a pagar el impuesto, lo que debe hacer sólo si mantiene la propiedad hasta el 1° de enero del año siguiente.

Cuando la existencia de los propietarios no pueda ser determinada, son sujetos obligados al pago del impuesto los poseedores o tenedores a cualquier título, pero en calidad de responsables. En este caso, los poseedores o tenedores tendrán el derecho de exigir al propietario el reintegro del tributo pagado.

También se establece que, en forma excepcional, los titulares de las concesiones asumirán la calidad de obligados al pago respecto de los predios que se les hubiesen entregado en concesión y durante el tiempo de vigencia del contrato.

En relación con los predios sujetos a copropiedad - es decir, aquellos que pertenezcan a más de una persona, todos los copropietarios son responsables solidarios por el pago

del tributo, siendo exigible a cualquiera de ellos la totalidad del impuesto. En caso no se informe de la situación de copropiedad del predio a la Administración Tributaria Municipal, ésta podrá considerar como propietario solo a uno de ellos, hasta que se cumpla con declarar el porcentaje de propiedad que corresponde para cada caso.

Por otro lado, también podrán constituirse en contribuyentes del impuesto predial, cuando sean propietarias de predios, las comunidades de bienes, los patrimonios, las sucesiones indivisas, los fideicomisos, las sociedades de hecho, las sociedades conyugales u otros entes colectivos, en virtud de la capacidad tributaria que les ha sido otorgada por el artículo 21º del TUO del Código Tributario.

Ejemplos:

- En el caso de contratos de venta con reserva de dominio o propiedad, el vendedor sigue siendo propietario del inmueble en tanto no se realice la condición a la que se sujetó la transferencia, por lo tanto, seguirá siendo obligado al pago del impuesto.
- En el caso de transferencias de predios sujetas a condición resolutiva, el adquirente tendrá la condición de propietario, en tanto no se ejecute ninguna causal de resolución contractual; por lo tanto, al 1º de enero estará obligado a pagar el impuesto.
- En el caso de Fideicomiso, si bien el fiduciario, tiene las facultades inherentes a un propietario sobre los bienes que forman el patrimonio fideicometido, éste carece de la calidad de propietario, por lo que no estará obligado al pago del impuesto.

Resoluciones vinculantes:

RTF N° 0090-1-2004, 09/01/04:

La obligación de pagar el impuesto predial le corresponde al propietario y no al usufructuario, no obstante, lo establecido en el artículo 1010º del Código Civil, el cual dispone que el usufructuario es quien debe pagar los tributos que graven los bienes inmuebles, ya que dicha disposición solo obliga a las partes.

RTF N° 09472-7-2007 (05/10/07)

RTF N° 10415-7-2015 (27/10/2015)

En caso no se pueda determinar quién es el propietario del predio, la Administración puede dirigirse contra los poseedores o tenedores en calidad de responsables, mas no puede dirigirse a ellos en forma alternativa a los contribuyentes.

RTF N° 0268-5-2004 (21/01/04)

RTF N° 04224-7-2019 (07/05/2019)

En el caso de la compraventa de bien futuro, se adquiere la calidad de sujeto pasivo del Impuesto Predial cuando el predio llega a tener existencia, siendo irrelevante para tales efectos que hubiese una minuta suscrita o una escritura pública de compraventa.

RTF N° 06813-3-2003 (24/11/03)

Cuando un predio se encuentra ubicado en una zona respecto de la cual dos Municipalidades Distritales se irrogan la jurisdicción, de acuerdo con la Décimo Tercera Disposición Complementaria de la LOM, se debe aplicar los siguientes criterios: a). Inscripción en el registro de propiedad inmueble correspondiente. b). Si no cuenta con inscripción registral, a elección del contribuyente. La validación de los pagos tendrá vigencia hasta que se defina el conflicto de límites existente.

RTF N° 04348-8-2012 (23/03/2012)

En caso se constituya un derecho de superficie existirán dos sujetos pasivos en calidad de contribuyente, por un lado, el propietario del terreno, y, por otro lado, el propietario de las construcciones, entre estas se debe considerar a las instalaciones fijas y permanentes que constituyan parte integrante del predio.

RTF N° 04369-7-2018 (11/06/2018)

Los Organismos Pùblicos Ejecutores y Organismos Pùblicos Especializados no son sujetos de los Impuestos Predial, de Alcabala y al Patrimonio Vehicular.

1.7. La base imponible del impuesto predial (Art. 11° TUO de la Ley de Tributación Municipal)

La base imponible del impuesto predial, se encuentra constituida por el valor total de los predios del contribuyente ubicados en cada jurisdicción distrital.

Cuando un contribuyente, tiene o posea varios predios en una jurisdicción, el impuesto a pagar corresponderá a la determinación por el total de ellos; no se realiza una determinación individual por cada uno, sino que se toma en conjunto el valor de todos, y solo sobre esta suma total obtenida se efectúa la liquidación del monto que ha de pagar. Sólo procede efectuar determinaciones individuales si cada uno de los predios se encuentra ubicado en distintas jurisdicciones distritales.

La Administración Tributaria Municipal no cuenta con autonomía para cuantificar el valor de los predios, pues debe sujetarse a un marco normativo que es aprobado anualmente por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS). En este sentido, para determinar el valor de los predios es preciso aplicar los valores arancelarios de terrenos y los valores unitarios oficiales de edificación vigentes al 31 de octubre del año anterior, así como las tablas de depreciación por antigüedad, todas ellas aprobadas por mediante resolución ministerial.

Cuando no se publiquen los aranceles de terrenos o los precios unitarios oficiales de construcción, por decreto supremo se actualiza el valor de la base imponible del año anterior como máximo, en el mismo porcentaje en que se incremente la unidad impositiva tributaria (en adelante UIT).

Asimismo, en el caso de terrenos que no hayan sido considerados en los planos básicos

arancelarios oficiales, se precisa que su valor será estimado por la municipalidad respectiva o, en defecto de ella, por el contribuyente, tomando en cuenta el valor arancelario más próximo a un terreno de iguales características.

En cuanto a los valores unitarios oficiales de edificación, por lo general, la resolución que los aprueba diferencia las edificaciones levantadas en costa, sierra y selva, y establece las partidas por metro cuadrado de área techada para las estructuras (muros, columnas y techos), acabados (pisos, puertas y ventanas, revestimientos y baños) e instalaciones eléctricas y sanitarias.

Respecto de las obras complementarias e instalaciones fijas y permanentes (como cercos, instalaciones de bombeo, cisternas, tanques elevados, instalaciones exteriores eléctricas y sanitarias, ascensores, instalaciones contra incendios, instalaciones de aire acondicionado, piscinas, muros de contención, subestación eléctrica, pozos para agua o desagüe, pavimentos y pisos exteriores, zonas de estacionamiento, zonas de recreación, entre otros), éstas serán valorizadas por el contribuyente de acuerdo con la metodología aprobada en el Reglamento Nacional de Tasaciones, y considerando una depreciación en función de su antigüedad y estado de conservación. Esta valorización está sujeta a fiscalización posterior por parte de la municipalidad respectiva.

De esta manera, todos los años, y hasta el 31 de octubre, se debe aprobar y poner en vigencia:

- los valores arancelarios de los terrenos, y
- los valores unitarios oficiales de las edificaciones.

Con relación a la depreciación, esta se aplica en función del Reglamento Nacional de Tasaciones del Perú, aprobado por Resolución Ministerial N° 172-2016-VIVIENDA. Este Reglamento señala, en su artículo 30°, que la depreciación se determinará de acuerdo con los usos predominantes, y en función del estado de conservación (muy bueno, bueno, regular, malo). Las tablas respectivas diferencian la depreciación para: (a) casas-habitación y departamento para viviendas; (b) tiendas, depósitos, centros de recreación o esparcimiento, clubs sociales o instituciones; (c) edificios-oficinas; y, (d) clínicas, hospitales, cines, industrias, colegios y talleres.

El marco normativo no ha contemplado la posibilidad de que la determinación del tributo se efectúe sobre el valor del mercado o comercial de los predios; sino, más bien, por una valorización oficial elaborada por una entidad del Gobierno Nacional.

RTF N° 00452-5-2009 (15/01/2009)

Se puede definir como edificación a la construcción que tiene estructuras, instalaciones y equipamiento, cumple con ciertos elementos para su acondicionamiento y sirve para que en ella las personas puedan desarrollar sus diversas actividades (vivienda, comercio, industria y otros).

RTF N° 03971-1-2007 (04/05/07)

La instalación fija y permanente que constituye “parte integrante” del predio se encuentra gravada con el Impuesto Predial. Al no existir norma tributaria que defina “parte integrante” debe aplicarse el artículo 887° del Código Civil, el mismo que define como parte integrante de un bien a aquella que no puede ser separada sin destruir, deteriorar o alterar el bien, definición similar a la contenida en las normas del Impuesto Predial para las instalaciones fijas o permanentes.

RTF N° 01815-7-2010 (18/02/10):

La naturaleza de los gasoductos y líneas de fibra óptica, al poder ser separados sin destruir, deteriorar ni alterar edificación alguna, no pueden ser calificados como instalaciones fijas y permanentes y, por tanto, no están gravados con el impuesto predial.

RTF N° 04884-7-2009 (26/05/2009)

Edificaciones e instalación fija y permanente sobre terreno respecto del cual se constituye derecho de superficie

RTF N° 03174-7-2013 (25/02/2013)

Sobre la naturaleza de las edificaciones denominadas tanques de almacenamiento

1.8. Tasas y alícuotas del impuesto predial

El impuesto se calcula aplicando una escala acumulativa y progresiva; es decir, por cada tramo de la base imponible se aplica una determinada tasa, que se va elevando conforme mayor sea el valor del tramo.

Esta forma de determinación del monto del tributo busca gravar más a aquellos contribuyentes cuyos predios tengan mayor valor, pues ese mayor valor sería un indicador de una mayor capacidad contributiva.

Las tasas del impuesto predial son las siguientes:

Tramo de autoavalúo (en UIT)	Alícuota (%)
Hasta 15 UIT	0,2
Más de 15 UIT y hasta 60 UIT	0,6
Más de 60 UIT	1,0

* UIT= Unidad Impositiva Tributaria

La ley faculta a las municipalidades a establecer un monto mínimo que deben pagar por concepto del impuesto, equivalente a 0,6% de la UIT vigente al 1° de enero del año al que corresponde el impuesto.

1.9. ¿Cómo se calcula el impuesto predial?

El impuesto predial se calcula aplicando a la base imponible, es decir al valor total de los predios de un contribuyente, la escala progresiva y acumulativa detallada en el punto anterior; para ello, el valor de autoavalúo del inmueble debe de expresarse en unidades impositivas tributarias (UIT).

Conociendo las alícuotas respectivas se aplicará el porcentaje que corresponda al valor de predio:

- Hasta un total de 15 UIT, corresponderá aplicar la tasa del 0,2%
- Entre las 15 UIT y hasta las UIT, corresponderá aplicar la tasa del 0,6%
- Por el excedente de 60 UIT se aplicará la tasa del 1%

El impuesto a pagar resultará de sumar los resultados anteriores obtenidos por cada tramo

1.10. ¿Cuándo se debe pagar el Impuesto Predial?

La norma ha previsto la posibilidad de pagar el impuesto predial **al contado o en forma fraccionada**.

Si el contribuyente opta por la primera alternativa, deberá efectuar el pago hasta el último día hábil del mes de febrero de cada año; por el contrario, si decide por la segunda alternativa, tendrá que pagar el equivalente al 25% del tributo total hasta el último día hábil de los meses de febrero, mayo, agosto y noviembre.

En este último supuesto, los montos fraccionados deberán ser reajustados de acuerdo con la variación acumulada del índice de precios al por mayor (IPM) que publica el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), por el periodo comprendido desde el mes de vencimiento de pago de la primera cuota hasta el mes precedente al pago.

La calendarización de las cuatro cuotas es la siguiente:



1.11. ¿Qué es la gestión de cuenta del impuesto predial?

Es el macroproceso que permite realizar los procesos de control y seguimiento de la deuda en todas sus etapas y estados, implica además el monitoreo y seguimiento de los saldos por cobrar que permitirán establecer las políticas y estrategias de cobranza de las carteras de deuda desde la etapa preventiva, ordinaria hasta la etapa coactiva con la aplicación de medidas razonables que permitan la recaudación del tributo.

Se tienen con tres procesos principales:

- La cobranza ordinaria,
- El control y seguimiento de la deuda
- La cobranza Coactiva

El proceso de **cobranza ordinaria** involucra determinados subprocesos y cada una de ellas, con acciones y estrategias diferenciadas:

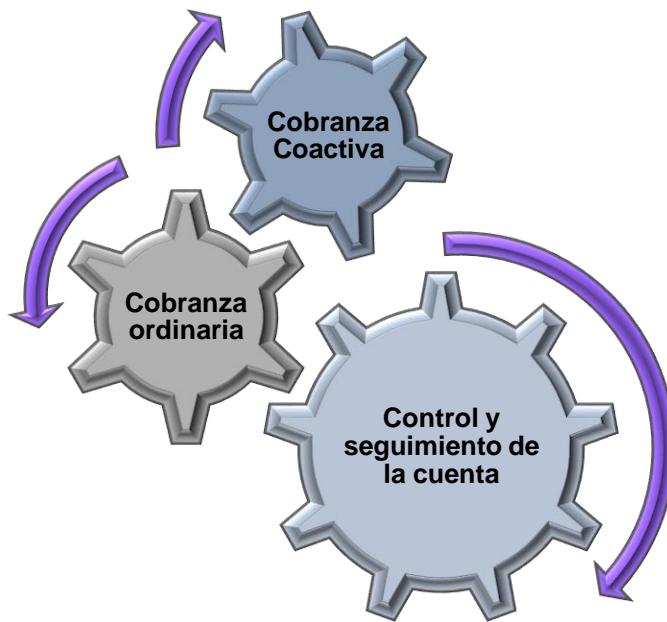
- ✓ El análisis y segmentación de cartera.
- ✓ La gestión de cobranza preventiva.
- ✓ La gestión de cobranza coactiva.

El proceso de **control y seguimiento de la deuda** tiene tres subprocesos:

- ✓ La conciliación de los saldos por cobrar en todas sus etapas o estados.
- ✓ La emisión de valores de cobranza y su seguimiento.
- ✓ El control y seguimiento de los convenios de fraccionamiento de pago.

El proceso de **cobranza coactiva** que comprende los subprocesos de:

- ✓ La emisión de Resoluciones de Ejecución Coactiva (REC'S)
- ✓ El seguimiento y control de los expedientes coactivos.
- ✓ El control y seguimiento de las medidas cautelares interpuestas.



1.12. La gestión de cobranza preventiva y precoactiva

Son procesos que permiten controlar la gestión de cuenta de los contribuyentes, la segmentación de las carteras por cobrar, la determinación de los canales de cobranza y el análisis del comportamiento de pago de los contribuyentes que conforman los segmentos.

Así también, se realiza el seguimiento de los saldos por cobrar para implementar una política de cobranza adecuada y un registro oportuno de los pagos.

La cobranza ordinaria implica labores de análisis y desarrollo de estrategias para cada segmento de cartera, así como todas las demás actividades de gestión orientadas a recuperar la deuda hasta la notificación del valor de cobranza. Comprende:

1.12.1 La gestión de cobranza preventiva: Interacción con el contribuyente

La cobranza preventiva es la mejor etapa para la recuperación de la deuda, por ser de muy bajo costo, y **únicamente requiere interactuar con el contribuyente para informarle y/o recordarle el vencimiento de sus obligaciones tributarias. Esta interacción puede hacerse a través de los distintos canales de comunicación haciendo uso de los datos de contacto registrados por la Administración Tributaria.**

La cobranza preventiva se realiza para el universo de contribuyentes; sin embargo, se focaliza en aquellos que se encuentran al día en sus pagos y busca informar: **i) la importancia del pago, ii) las fechas de vencimiento, iii) los lugares y medios de pago y iv) el monto de la deuda por Impuesto Predial.**



En este subproceso se busca el **cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias hasta la fecha de vencimiento de pago del tributo; por lo que es necesario considerar actividades tendientes a informar y/o recordar el vencimiento de dicho plazo**. La estrategia debe de incluir una serie de acciones que comuniquen los riesgos de caer en morosidad.

La interacción en esta gestión es importante porque permitirá conocer a los contribuyentes sobre su actitud frente al pago de sus obligaciones, incluso generar compromisos de pagos futuros, todo ello sin alterar la experiencia del contribuyente con la Administración Tributaria, por lo que **el servicio brindado en todos los canales debe ser amable y cordial**.

Son **objetivos** de la cobranza preventiva:

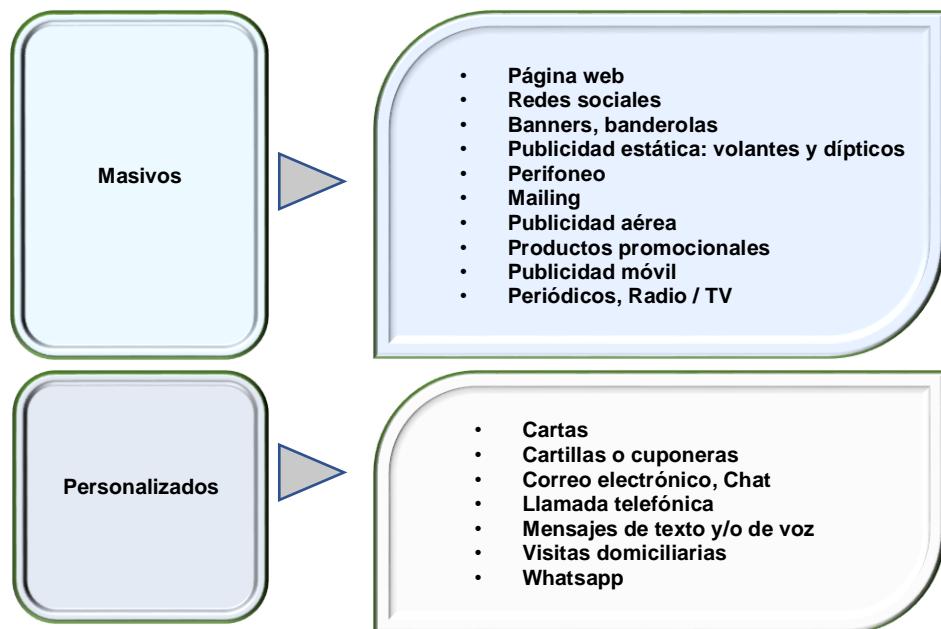
- Evitar que el contribuyente incurra en morosidad.
- Actualizar la información del contribuyente.
- Informar sobre la deuda: determinación, cuantía y estado.
- Comunicar formas, canales de pago.
- Informar sobre los beneficios del pago puntual.

- En caso de posibles incumplimientos, conocer los motivos que permitan acciones para un seguimiento de cuenta.
- Garantizar que el contribuyente cuente con toda la información pertinente para realizar el pago del tributo.

La ejecución de acciones de cobranza preventiva que se implementaran a partir de las estrategias seleccionadas dependerá de **la evaluación que realice cada Administración Tributaria sobre el costo/beneficio, los lineamientos de la política de cobranza, impacto, tiempo de recuperación de la deuda, entre otros.**

La interacción con los contribuyentes se puede realizar de dos formas, mediante medios masivos y/o medios personalizados:

- a. **Medios masivos:** Está orientada a la totalidad de contribuyentes, a quienes se les determinó y emitió su deuda corriente. No tiene segmentación alguna; por lo que únicamente se les comunicará la fecha de vencimiento del pago del impuesto predial y las ventajas de pagar puntualmente. La elección de los medios masivos a utilizar dependerá de la estrategia, concentración geográfica, presupuesto, costos, periodicidad, entre otros.
- b. **Medios personalizados:** Está destinada a los contribuyentes pertenecientes a algún segmento, en función de su importancia fiscal. Se realiza en forma individual y en contacto directo con el contribuyente a través de los distintos canales de comunicación. Además, de la fecha de vencimiento se comunica el monto de la deuda por pagar, lugares y formas de pago y, adicionalmente, se usa para confirmar los datos de contacto del contribuyente como dirección actual, correo electrónico y número telefónico.



1.12.2 La gestión de cobranza precoactiva.

La deuda precoactiva está definida como aquella deuda que mantiene el contribuyente una vez que ha vencido el plazo para el pago de la obligación hasta antes de que ésta

se traslade a la ejecutoría coactiva para la aplicación de medidas coercitivas con el fin de lograr el pago de la deuda.

En esta gestión se busca el cumplimiento del pago de las obligaciones tributarias por la deuda vencida; por lo tanto, ***la comunicación que se emplee debe de contener información que facilite el cumplimiento de las obligaciones y permita generar en el contribuyente una percepción de riesgo que lo persuada a efectuar el pago de manera inmediata.***

La comunicación debe transmitir mensajes directos señalando las posibles acciones de cobranza que podría aplicar la Administración Tributaria para garantizar el cumplimiento de la obligación y que dichas acciones implican que la deuda tributaria pendiente de pago se incrementará en intereses y gastos de cobranza.

Por otro lado, otras acciones tendientes para el cumplimiento de las obligaciones tributarias consisten en otorgar facilidades vía convenios de fraccionamientos o compromisos de pago que los contribuyentes suscribirán con la Administración Tributaria a los cuales debe de hacerse el seguimiento del caso.

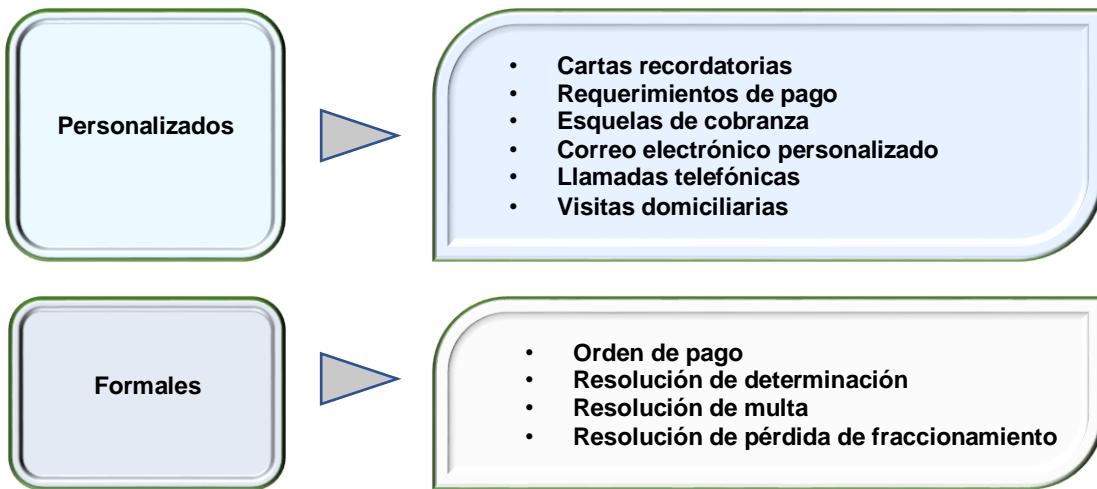
Es preciso señalar que, una vez vencido el plazo para el pago de las obligaciones tributarias determinadas, la Administración Tributaria, debe exigir al deudor tributario (contribuyente) la cancelación de la deuda. Esta exigencia se realiza a través de medios personalizados y formales, es decir mediante actos administrativos que garanticen la labor de la Administración Tributaria en el contexto normativo vigente y garanticen el derecho del contribuyente de actuar frente a posibles controversias que deseé plantear.

Los medios personalizados pueden ser:

- Cartas recordatorias de pago vencido.
- Requerimientos de pago.
- Esquelas de cobranza.
- Correo electrónico personalizado suscrito por funcionario o por la unidad orgánica competente.
- Llamada telefónica que brinde información sobre la determinación y estado de la deuda.
- Visita domiciliaria, efectuada por personal de la Administración Tributaria debidamente acreditado y capacitado para dicha labor.

Los medios formales, son los denominados “valores” tributarios” y deben de ser elaborados y notificados de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente (TUO del Código Tributario y modificatorias); contienen la deuda tributaria y son actos administrativos que se emite para realizar gestión de cobranza de la deuda pendiente de pago. Los valores tributarios son:

- Orden de Pago (OP), si la deuda es declarada o autoliquidada por el contribuyente.
- Resolución de Determinación (RD), si la deuda se determina por un proceso de fiscalización.
- Resolución de Multa (RM), si la deuda se genera por una omisión de obligaciones tributarias.
- Resoluciones de pérdida de fraccionamiento (RPF), si la deuda se origina por un incumplimiento de pago de un convenio suscrito con la Administración.



Considerando que a medida que se extienda la cobranza el costo de recuperación es más alto, se deben de establecer las estrategias y mecanismos que contribuyan a gestionar con eficacia la cobranza de esta deuda, antes de iniciar la vía coactiva.

1.13. Canales de comunicación y de gestión:

En la gestión de cobranza ordinaria, sea preventiva o precoactiva, la Administración Tributaria interactúa con el contribuyente a través de los distintos canales de comunicación. El objetivo es informar al contribuyente de sus obligaciones, vencimientos, plazos y riesgos de tal manera que se alcancen las metas de recaudación establecidas. Se pueden hacer uso de los siguientes canales:

- **El canal presencial**, que permite una interacción mucho más personalizada con el contribuyente y tiene como ventaja la comunicación efectiva, la generación de confianza y la transparencia de la gestión de cobranza. El trato amable, la claridad de la información y la empatía son aspectos claves que incidirán en los resultados de la gestión de cobranza. El canal presencial hace uso de los siguientes medios:
 - **La plataforma de atención**, que corresponde al espacio implementado por la Administración Tributaria para la atención y orientación a los ciudadanos cuando éste concurre para solicitar información o realizar alguna consulta o transacción. Es importante contar con la información sistematizada del contribuyente y su deuda y contar con el personal capacitado
 - **La gestión domiciliaria**, que corresponde a la gestión que realiza el asesor, sectorista o gestor de cuenta en el domicilio del contribuyente. Siendo una gestión personalizada se requiere de personal capacitado y acreditado por la Administración Tributaria que informe y absuelva las consultas del contribuyente.
- **El canal escrito**, que emplea el uso de documentos como cartas, requerimientos esquemas y valores tributarios, para informar al contribuyente respecto a la deuda que mantiene con la Administración Tributaria. Esta comunicación debe de ser notificada formal y oportunamente al ciudadano, siendo esta la garantía de una cobranza legal y pertinente. Es importante el empleo de un lenguaje claro, sencillo y preciso respecto del monto de la deuda, concepto, plazos, vencimientos, riesgos formas y lugares de pago. La idea es emplear formatos de papel A4 y A5 como máximo.
- **El canal telefónico**, cuyo costo operativo es bajo en comparación al canal presencial y escrito, consiste en hacer uso de las llamadas telefónicas

personalizadas y masivas, los mensajes de texto y los mensajes de voz. Se requiere emplear un lenguaje claro sencillo y conciso para realizar la gestión y comunicar el riesgo de incumplimiento. El empleo de marcadores predictivos y determinados "speech" para cada segmento de cartera genera mayor productividad en la gestión.

- **El canal virtual** convertido hoy por hoy en el canal cuyo costo operativo es más bajo, consiste en un uso intensivo las herramientas tecnológicas que brinda el internet. Puede hacerse uso del correo electrónico, las redes sociales (whatsapp, telegram, facebook, entre otros) de fácil acceso a los contribuyentes, los mensajes de texto y las plataformas con videoconferencias (zoom, meet, entre otros).

1.14. Definiendo estrategias para la gestión de la cuenta.

Las estrategias que la Administración Tributaria implemente para la cobranza del impuesto predial dependerán del momento en que se encuentre en relación con el vencimiento de la deuda. Esto es así porque no es lo mismo recordar al contribuyente que el plazo para pagar está pronto a vencer, que requerir que pague una obligación que acaba de vencer o venció hace varios días.

Así, en el proceso de cobranza debemos diferenciar las estrategias y acciones de cobranza que llevaremos a cabo, dependiendo de si estamos en etapa de cobranza preventiva o en etapa de cobranza precoactiva.

En la cobranza preventiva (antes del vencimiento del plazo para el cumplimiento regular de la obligación) la estrategia estará destinada a informar y recordar al contribuyente de sus obligaciones; en cambio, en la etapa de cobranza pre coactiva, las acciones estarán orientadas a persuadir al contribuyente de la importancia de pagar a la brevedad y generar la percepción de que al no pagar pone en riesgo su patrimonio.

En este proceso es importante que el equipo o el área de cobranza cuente con fuentes de información de entidades públicas que, en calidad de aliados estratégicos, proporcionen información actualizada vinculada al contribuyente. Por ejemplo, información de municipalidades, de RENIEC, SUNARP o SUNAT. Con ello se pueden validar algunas inconsistencias o tener mejor contactabilidad en los datos que se puedan obtener para la gestión.

Los equipos y sistemas requieren de permanente mantenimiento y actualización, ello nos permite acciones más confiables y céleres cuando se requieran acciones focalizadas o que respondan a determinado interés fiscal o de recaudación.

El éxito de las estrategias de la cobranza se sustenta en los procesos de segmentación de las carteras de contribuyentes que deben obedecer a las necesidades y posibilidades de cada administración tributaria municipal. En este sentido, es razonable esperar que administraciones tributarias municipales más grandes, con mayor número de contribuyentes, tengan una cartera más segmentada (es decir, con más clasificaciones) que aquéllas con menor número de contribuyentes. La segmentación puede obedecer a uno o más criterios que cada administración tributaria municipal establece para fines de gestión, recaudación o interés fiscal.

Tengamos en cuenta que ***cuanto más reciente es la deuda, menor es el grado de dificultad de la recuperación, incluso en el caso en que se haya emitido un valor.*** Por lo tanto, la gestión debe orientarse a realizar las acciones necesarias para procurar la cobranza siendo necesaria la proactividad, que implica no esperar a que el

contribuyente pague, sino acercarnos a él; y la creatividad, para desarrollar acciones inteligentes que logren captar la atención y compromiso del deudor.

Los medios para realizar gestión deben de ser los idóneos en cada etapa de la gestión de cobranza y en cada estrategia a implementar; sin embargo, en la actualidad, debemos de dar especial interés a la página web que hace uso del internet. Este medio es masivo, económico y con gran potencial para llegar a muchos contribuyentes, ya que no solo podemos brindar información individualizada sobre el estado de cuenta, podemos informar sobre los aspectos de la determinación y facilitar el pago de la deuda (pagos en línea). En el caso de utilizar cartas escritas o correos electrónicos, debemos de considerar aquella que mejor se adapte al tipo de contribuyente (por ejemplo, la gente mayor suele preferir la comunicación en papel (física), mientras que la más joven se siente más cómoda con el correo electrónico). Hoy en día, el uso del correo electrónico, mensaje de voz, de texto o el uso de las redes sociales, son medios efectivos que representan incluso menor costo para la Administración Tributaria.

En la etapa precoactiva tenemos una deuda vencida que no ha sido pagada oportunamente. Por consiguiente, el contenido y el tono de la comunicación deben variar, pues ahora no solo se busca informar y recordar el pago, sino también de persuadir al deudor de que lo haga de inmediato, así como de generar en él la percepción de riesgo, es decir de las implicancias de no pagarla, intereses, gastos de cobranza y, eventualmente, la afectación de su patrimonio. En esta etapa serán claves la proactividad y el dinamismo del equipo, ya que cuanto más tiempo pase, más difícil será recuperar la deuda y más recursos tendrá que invertir la Administración Tributaria.

En este proceso es importante señalar que la gestión de cobranza no atañe únicamente a las áreas de cobranza de la Administración Tributaria, sino que involucra a toda ella. Por eso es preciso señalar que las áreas de gestión del servicio al contribuyente, caja, atención de recursos contenciosos y no contenciosos, se encuentren coordinando estrechamente para el logro de los objetivos de recaudación. Todas las áreas están involucradas por lo que de ser necesario realizar capacitaciones a todo el personal sobre temas de la determinación, acciones de cobranza, notificación, entre otros, deben de realizarse de tal manera que se oriente adecuadamente al contribuyente.

1.15. ¿En qué consiste la cobranza coactiva?

(Art. 29 del TUO de la Ley del Procedimiento de Ejecución Coactiva)

La cobranza coactiva es la fase final de la cobranza y se inicia cuando, concluida la gestión de cobranza ordinaria, la deuda continúa pendiente de pago y para ello debe de emitirse y notificarse la Resolución de Ejecución Coactiva (REC), la cual contiene un mandato de cancelación de los valores tributarios, materia de la cobranza.

La cobranza coactiva es el proceso que permite realizar las acciones coercitivas para garantizar el recupero de la deuda no pagada en el marco de la normativa legal vigente. Implica la emisión de resoluciones de ejecución coactiva, el control y seguimiento de las medidas cautelares y el control de los expedientes coactivos.

El procedimiento de ejecución coactiva de las deudas tributarias del Gobierno Nacional está regulado por el Código Tributario, mientras que la Ley N° 26979, Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva (LPEC) regula las deudas tributarias y no tributarias de las municipalidades. Estas normas constituyen el marco legal que garantiza a los contribuyentes el desarrollo de un debido procedimiento coactivo.

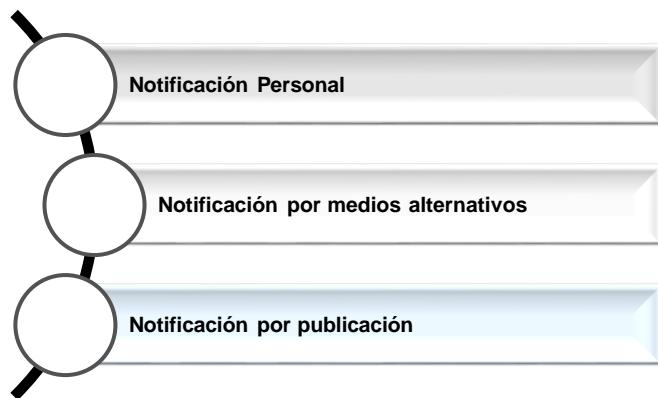
Por medio de la ejecución coactiva la Administración Tributaria, se requiere al deudor tributario la cancelación de su deuda exigible, en un plazo de siete (7) días hábiles. De no realizarse el pago dentro del plazo establecido, el Ejecutor procederá a efectuar cualquiera de los embargos establecidos en el TUO de la Ley del Procedimiento de Ejecución Coactiva.

El Ejecutor Coactivo es el titular del procedimiento de ejecución coactiva y ejerce las acciones coercitivas para el cumplimiento de la obligación tributaria, a nombre de la Entidad y cuenta con el apoyo de un Auxiliar Coactivo.

El proceso de cobranza coactiva es de naturaleza administrativa, por cuanto el Ejecutor Coactivo no pertenece al Poder Judicial ni mucho menos administra justicia, sólo hace cumplir las obligaciones pendientes que los contribuyentes tienen con la Administración Tributaria. Sin embargo, una vez concluido el proceso de cobranza coactiva, el Ejecutor puede ser contradicho en la vía judicial.

1.16. Modalidades o formas de notificación de los actos del procedimiento de ejecución coactiva

El numeral 20.1 del artículo 20 del TUO de la Ley de Procedimiento Administrativo General contempla tres formas de notificación, que deben ser aplicadas en orden de prelación; lo que no impide a la autoridad utilizar más de una forma complementaria, siempre que no desnaturalice el orden previsto, si así lo estima conveniente para mejorar las posibilidades de participación de los administrados. En tal sentido, la autoridad se encuentra impedida, bajo sanción de nulidad de la notificación, de suplir una modalidad con otra y modificar el orden de prelación establecido en el precitado artículo, que es el siguiente:



- **Notificación personal:** Es el tipo de notificación que se realiza personalmente en el domicilio del contribuyente o administrado. Puede ser realizado con personal de la Administración Tributaria, contratado especialmente para las diligencias o por medio de un servicio tercierizado a una empresa de mensajería.

RTF N °03834-4-2009

Las personas con las que se atendió la diligencia no eran trabajadoras de la empresa a quien debía notificarse. No obstante, se concluye que la notificación podía entenderse con la persona capaz que se encuentre en el domicilio fiscal al momento de la notificación.

RTF N °07880-7-2009

Según se aprecia de la constancia de notificación, ésta se efectuó en el domicilio fiscal (...) **dejándose constancia** que la persona con la que se atendió la diligencia se **negó a recibir los documentos y a identificarse**, apreciándose que **el encargado de efectuar la diligencia de notificación se identificó y firmó**, por lo que la notificación se efectuó de conformidad con lo dispuesto en el inciso a) del artículo 104° (...).

- **Notificación por medios alternativos** como el correo certificado, telegrama, telefax, correo electrónico en tanto permíta comprobar fehacientemente la recepción del documento, y en el caso del correo electrónico, haya sido solicitado por el contribuyente o administrado.
- **Notificación por publicación:** Esta modalidad de publicación se realiza en el diario oficial *El Peruano* que es uno de los diarios de mayor circulación en el territorio nacional. Este tipo de notificación mediante la publicación en el Diario Oficial también se puede realizar en la página web de la administración tributaria, siempre que:
 - El deudor tributario tenga la condición de no habido.
 - No se pueda fijar el cedulón, ni dejar documentos bajo puerta.
 - El domicilio fiscal sea inexistente.
 - Cuando los actos administrativos afecten a una generalidad de deudores tributarios de una localidad o zona, su notificación podrá hacerse mediante la página web de la administración tributaria y en el Diario Oficial o en el diario de la localidad encargado de los avisos judiciales o, en su defecto, en uno de los diarios de mayor circulación en dicha localidad. La publicación en lo pertinente deberá contener lo siguiente:
 - En la página web: el nombre, denominación o razón social de la persona notificada, el número de RUC o número del documento de identidad que corresponda, la numeración del documento en el que consta el acto administrativo, así como la mención a su naturaleza, el tipo de tributo o multa, el monto de éstos y el período o el hecho gravado; así como las menciones a otros actos a que se refiere la notificación.
 - En el Diario Oficial o en el diario de la localidad encargado de los avisos judiciales o en su defecto, en uno de los diarios de mayor circulación en dicha localidad: el nombre, denominación o razón social de la persona notificada, el número de RUC o número del documento de identidad que corresponda y la remisión a la página web de la administración tributaria.

Asimismo, según el artículo 104° del TUO del Código Tributario, existen otras modalidades de notificación

- **Notificación por cedulón:** Cuando en el domicilio fiscal no hubiera persona capaz alguna o estuviera cerrado, se fijará un Cedulón en dicho domicilio. Los documentos a notificarse se dejarán en sobre cerrado, bajo la puerta, en el domicilio fiscal.

El acuse de la notificación por Cedulón deberá contener, como mínimo:

- Apellidos y nombres, denominación o razón social del deudor tributario.

- Número de RUC del deudor tributario o número del documento de identificación que corresponda.
- Número de documento que se notifica.
- Fecha en que se realiza la notificación.
- Dirección del domicilio fiscal donde se realiza la notificación.
- Número de Cedulón.
- El motivo por el cual se utiliza esta forma de notificación.

RTF N ° 2680-5-2007 y 2759-1-2007

Para que la notificación por cedulón prevista por el inciso f) del artículo 104 ° del Código Tributario sea válida, debe dejarse constancia de que el cedulón se ha fijado en el domicilio fiscal y que los documentos a notificar se han dejado en sobre cerrado, bajo la puerta.

RTF N ° 12224-7-2008

De acuerdo con lo dispuesto por el inciso a) del artículo 104° del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por Decreto Supremo N° 135-99 EF, modificado por el Decreto Legislativo N° 981, es válida la notificación de los actos administrativos cuando en la constancia de la negativa de la recepción se consigna adicionalmente que se fijó un cedulón en el domicilio fiscal.

• **Notificación por constancia administrativa:**

Cuando en sede administrativa, se cuente con la presencia del contribuyente (o su representante) o cuando, por cualquier circunstancia el deudor tributario, su representante o apoderado, se apersone a las oficinas de la Administración Tributaria.

El acuse de la notificación por constancia administrativa deberá contener, como mínimo, los datos indicados en el segundo párrafo del inciso a) del Art. 104 del TUO del Código Tributario y señalar que se utilizó esta forma de notificación.

• **Notificación por sistemas de comunicación:**

Aquella que se realiza siempre que sea posible confirmar la recepción del acto por este medio, siempre que se confirme la entrega por la misma vía.

• **Notificación tácita:**

Cuando no habiéndose verificado la adecuada notificación, el deudor tributario efectúa cualquier acto o gestión que demuestre o permita suponer que la conoce.

Existe notificación tácita cuando no habiéndose verificado notificación alguna o ésta se hubiere realizado sin cumplir con los requisitos legales, la persona a quien ha debido notificarse un acto administrativo efectúa cualquier acto o gestión que demuestre o suponga su conocimiento. Se considerará como fecha de la notificación aquélla en que se practique el respectivo acto o gestión.

RTF N ° 002965-Q-2014.

Se declara fundada la queja al verificarce de autos que el valor puesto a cobro no fue notificado conforme a ley y que aun cuando operó su notificación tácita al interponerse el recurso de reclamación, ello ocurrió después de la notificación de la resolución que inició la cobranza coactiva; por tanto, no existía deuda exigible coactivamente.

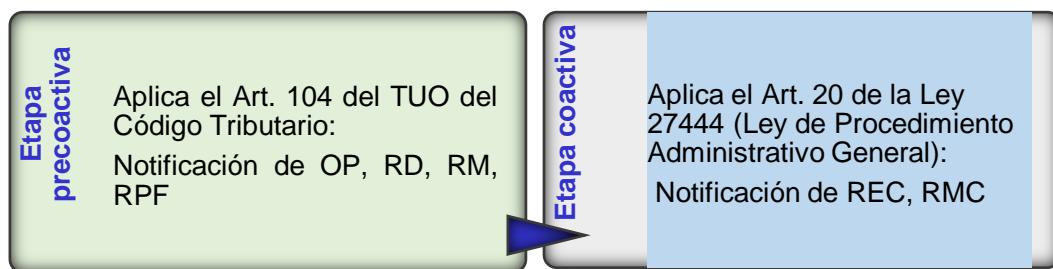
Asimismo, el numeral 20.4 del artículo 20 del TUO de la Ley de Procedimiento Administrativo General establece que el administrado interesado o afectado por el acto que hubiera consignado en su escrito alguna dirección electrónica que conste en el expediente puede ser notificado a través de ese medio siempre que haya dado su autorización expresa para ello.

Para este caso no es de aplicación el orden de prelación dispuesto en el numeral 20.1 del citado artículo. En cuanto a la notificación dirigida a la dirección de correo electrónico señalada por el administrado, el numeral 20.4 del mismo marco normativo señala que:

- Esta notificación es válida cuando la entidad reciba la respuesta de recepción de la dirección electrónica del administrado o esta sea generada en forma automática por un sistema informático que garantice que se realizó la notificación, y surte efectos el día que conste haber sido recibida
- La entidad que cuente con disponibilidad tecnológica puede asignar al administrado una casilla electrónica gestionada por esta, para la notificación de actos administrativos, siempre que cuente con el consentimiento expreso del administrado, el cual puede ser otorgado por vía electrónica.

Las notificaciones de los actos administrativos vinculados a la gestión de cuenta del impuesto predial se sustentan legalmente en las disposiciones vertidas en el TUO del Código Tributario aprobado por D.S. N° 133-2013-EF y en el TUO de la Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General, aprobado por D.S. N° 004-2019-JUS.

En ese sentido, ***la notificación de valores (etapa precoactiva) se ciñe a lo dispuesto por el TUO del Código Tributario (Artículo 104°) y la notificación de resoluciones de cobranza se ciñe a lo dispuesto por la Ley de Procedimiento Administrativo General (Artículo 20°)***:



El artículo 106° del TUO del Código Tributario establece que:

- Las notificaciones surtirán efectos desde el día hábil siguiente al de su recepción, entrega o depósito, según sea el caso.
- En el caso de las notificaciones mediante la publicación en la página web de la Administración Tributaria o, en el Diario Oficial o, en el diario de la localidad encargado de los avisos judiciales o en su defecto, en uno de mayor circulación de dicha localidad; éstas surtirán efectos a partir del día hábil siguiente al de la publicación aun cuando la entrega del documento en el que conste el acto administrativo notificado que hubiera sido materia de publicación, se produzca con posterioridad.
- Las notificaciones por publicación en la página web surtirán efectos a partir del día hábil siguiente a su incorporación en dicha página.

- Por excepción, la notificación surtirá efecto al momento de su recepción cuando se notifiquen resoluciones que ordenan tratar y levantar medidas cautelares, requerimientos de exhibición de libros, registros y documentación sustentatoria de operaciones de adquisiciones y ventas que se deban llevar conforme a las disposiciones pertinentes y en los demás actos que se realicen en forma inmediata de acuerdo con lo establecido en el TUO del Código Tributario.

Por otro lado, el artículo 25° del TUO de la LPAG, establece que las notificaciones surten efectos conforme con las siguientes reglas:

- Las notificaciones personales: el día que hubieren sido realizadas.
- Las cursadas mediante correo certificado, oficio, correo electrónico y análogos: el día que conste haber sido recibidas.
- Las notificaciones por publicaciones: a partir del día de la última publicación en el Diario Oficial.
- Cuando por disposición legal expresa, un acto administrativo deba ser a la vez notificado personalmente al administrado y publicado para resguardar derechos o intereses legítimos de terceros no apersonados o indeterminados, el acto producirá efectos a partir de la última notificación.

Capítulo 2: El Proceso de Modernización del Estado en función del servicio al ciudadano

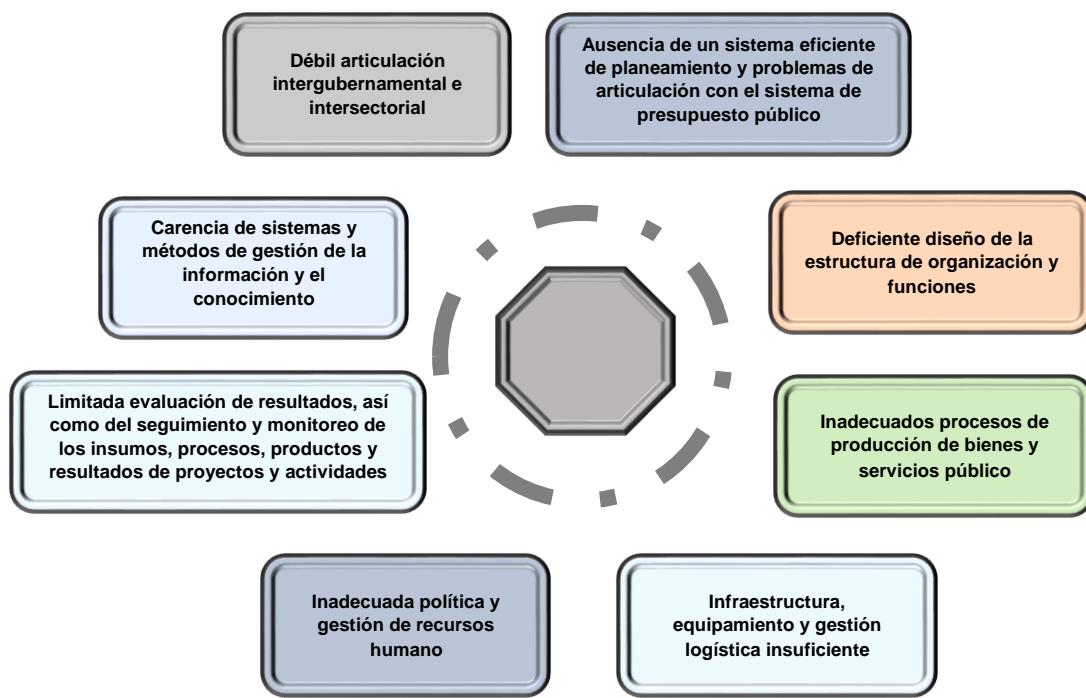
La Política de Modernización del Estado se elaboró para hacer frente a los problemas de gestión existentes y que no permiten un adecuado desempeño de este. El protagonista es el ciudadano y la finalidad de esta política es proveerle de bienes y servicios de calidad al menor costo posible. Por ello, la modernización de la gestión de las entidades públicas constituye una pieza clave para el desarrollo del país.

La política de modernización sirve a todas las entidades como **marco orientador** para que el Estado, en los distintos sectores y niveles de gobierno (entre ellos, las municipalidades), encamine sus esfuerzos hacia el fortalecimiento y la modernización de sus mecanismos de gestión.

2.1. Principales deficiencias que limitan la capacidad del Estado para proveer servicios de calidad

Existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado.

Entre las principales deficiencias que limitan la capacidad del Estado para proveer bienes y servicios de calidad están:



- **Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público.** Actualmente los presupuestos no siempre se dirigen a cerrar las brechas o déficits existentes de infraestructura y servicios públicos, ni responden a las prioridades que demandan los ciudadanos.

Se ha identificado problemas en la definición de objetivos institucionales porque no están relacionados a los aspectos vinculados al mejor servicio que toda Entidad pública debe brindar al ciudadano o contribuyente.

Las actividades vinculadas a la orientación y atención deben estar definidas en los planes operativos de las Entidades, y por lo tanto deben de contar con los recursos (presupuesto) para su ejecución

- **Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones.** En muchas instituciones públicas la estructura de su organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación.

Ello puede deberse a que no hay claridad en los procesos que deben realizarse para entregar servicios con la calidad y pertinencia, requeridos por los ciudadanos, entre ellos: dotar de una adecuada orientación y atención al contribuyente.

- **Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.** No se cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de servicios al ciudadano. No se analiza las maneras de optimizar o mejorar los procesos que vinculan directamente al ciudadano con la Entidad, procurando su satisfacción por los servicios de orientación y atención y otros que la Entidad ofrece al ciudadano.

En la mayoría de los funcionarios prima el criterio de cumplir sus funciones sin capacidad alguna para generar acciones adicionales que permitan mejorar la interacción del ciudadano con la Administración Tributaria.

- **Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente.** Las Entidades tienen una deficiente infraestructura y equipamiento, en muchos casos la infraestructura es precaria, y el equipamiento y mobiliario son obsoletos.

Adicionalmente a esto, la carencia de gestión de tecnologías de información no permite implementar servicios para el ciudadano que coadyuven a la Entidad a la consecución de sus metas y resultados de gestión

- **Inadecuada política y gestión de recursos humanos:** Existen deficientes perfiles de puestos y no se cuenta con la cantidad óptima de profesionales requeridos para atender las demandas de los ciudadanos, a ello se suma que no existen procesos idóneos para la selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos y desarrollo de capacidades de las personas contratadas.

También se aprecia que las Entidades no cuentan con políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias de su personal, especialmente aquellos que interactúan con los contribuyentes, lo que denota que no hay una valoración adecuada de la gestión del personal por desinterés o por la falta de recursos para ello.

- **Limitada evaluación de resultados, así como del seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades:** Las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear la gestión y la satisfacción del ciudadano por los servicios

ofrecidos. No se hace uso óptimo de la información para tomar decisiones oportunas y efectivas, ello porque las bases de datos de los contribuyentes y de los procesos internos de la Entidad se encuentran dispersas y no están sistematizadas, lo cual puede llevar a error. Esta situación implica que la calidad de la información no sea la adecuada y que el acceso a la misma para evaluar la gestión y los resultados no permitan tomar oportunamente las decisiones pertinentes.

- **Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y del conocimiento:** No existe un sistema para la gestión del conocimiento (es decir la transferencia del conocimiento) y el desarrollo de competencias necesarias para optimizar los procesos internos y externos de la Entidad. No existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; no se registran las lecciones aprendidas de la propia experiencia, por lo que se repiten los mismos errores y se redunda en la búsqueda de soluciones a problemas que ya habían sido resueltos u ocurrieron anteriormente, generando costos innecesarios, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.
- **Débil articulación intergubernamental e intersectorial:** La coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva. A pesar de existir un marco legal que incluye diversos mecanismos de coordinación, existen muchas limitaciones y poco consenso entre las Entidades. Las coordinaciones sobre todo de acceso a la información y uso de datos registrados para el ejercicio eficiente de algunas funciones es engorrosa y en muchos casos costosa.

2.2. La política de modernización de la gestión pública

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú. Establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Existen líneas de acción definidas y prioritarias que permitirán lograr que las Entidades sean modernas, eficientes e inclusivas, entre ellas tenemos:

- Alinear la planificación estratégica y operativa de las Entidades a los planes de modernización del Estado.
- Realizar cambios en el marco normativo que regula el diseño de la estructura, organización y funcionamiento de las Entidades de tal manera que se vinculen directamente con los resultados.
- Mejorar la calidad de los servicios al ciudadano entre ellos se incluye la optimización de los procesos y la simplificación administrativa. Este punto es importante porque vincula directamente a las acciones que se considerarán e implementarán para mejorar la interacción del ciudadano con la Entidad en los servicios que generalmente ponemos a disposición de ellos, como es el caso de la orientación y atención a través de los distintos canales de atención.
- Transparentar la gestión y hacer más efectiva la participación del ciudadano como copartícipe y corresponsable de los servicios que se diseñarán a partir de las necesidades y expectativas de ellos mismos.

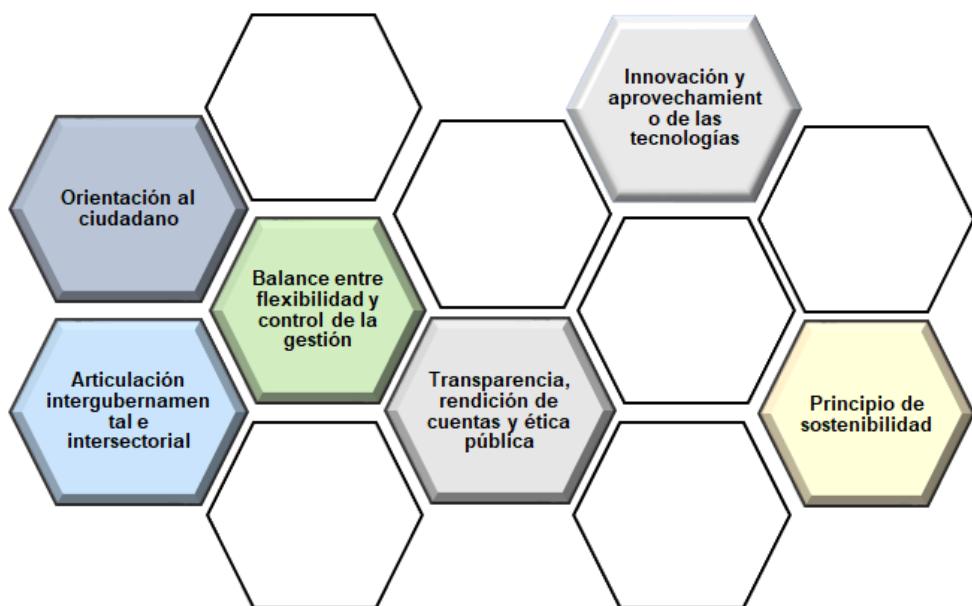
El proceso de orientación y atención tiene relevancia en el proceso de gestión del impuesto predial porque forma parte de las acciones que se generan del proceso de modernización de la gestión pública, entendiéndose como un proceso constante para

mejorar lo que hacen las entidades y, de esa manera, generar valor público. Tengamos muy en cuenta que el valor público se genera cuando las intervenciones públicas satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, y se optimiza la gestión interna de las entidades públicas. Es decir, cuando orientamos y atendemos oportuna y adecuadamente a los contribuyentes.

Con la aprobación (en el 2013) de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, se establece la visión, principios, objetivos y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos. Es el ciudadano el centro de las acciones que toda entidad debe implementar con el fin de alcanzar su satisfacción a partir de los servicios que se implementan.

2.3. Principios orientadores de la modernización de la gestión pública:

Los principios orientadores son los siguientes:

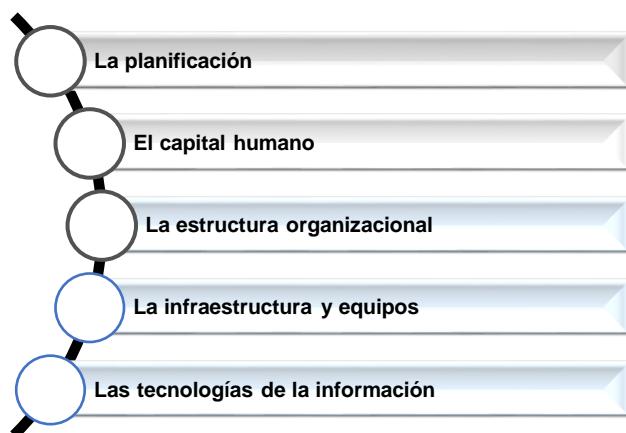


- **Orientación al ciudadano:** La razón de ser de toda entidad pública es ***servir a los ciudadanos*** a partir de la detección de sus necesidades para así establecer las funciones y los procesos de gestión idóneos, que permitan disponer de los recursos y capacidades para lograr la satisfacción del ciudadano, buscando que en todas las acciones a implementarse se agregue el valor público, que no viene a ser sino la valoración del propio ciudadano tiene del servicio que recibe de la entidad. Es importante por ello que las Entidades deben estar dispuestas a escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, en nuestro caso de los contribuyentes, respecto de los servicios de orientación y atención que desean recibir sobre el impuesto predial y sus procedimientos.
- **Articulación intergubernamental e intersectorial:** Se debe planificar y ejecutar acciones de forma articulada, tanto a nivel del sector como a nivel administrativo. Es importante fomentar la comunicación y la coordinación, asociando recursos y capacidades entre sí de todas las formas posibles. ***Es necesario responder a las demandas de los ciudadanos oportuna y eficientemente.*** En este sentido, se deben establecer políticas, reglas, capacidades y recursos, para que los gobiernos, en este caso locales, puedan cumplir con sus respectivas competencias de servicio a la ciudadanía.

- **Balance entre flexibilidad y control de la gestión:** Se debe tener la posibilidad de responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde interviene la Entidad. Ello será posible *si se adaptan oportunamente las estructuras organizacionales, procesos y procedimientos vinculados a los sistemas administrativos que aseguren la prestación de servicios según las necesidades de los ciudadanos*. Se requiere, por lo tanto, un equilibrio entre la flexibilidad necesaria para gestionar y la necesaria regulación y control que garanticen el uso correcto de los recursos públicos.
- **Transparencia, rendición de cuentas y ética pública:** Los servidores públicos deben de procurar el incremento de la eficiencia para brindar una mejor atención a los ciudadanos y actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto a la legalidad y a la dignidad de las personas. Para ello, es importante *generar canales adecuados que permitan permanentemente el acceso ciudadano a la información pública*. Asimismo, deben promover la participación ciudadana en la definición de servicios que requieran y son de interés público.
- **Innovación y aprovechamiento de las tecnologías:** Es un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos mediante los cuales implementan y realizan sus actividades, con el fin de implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos que innoven su gestión para responder mejor a las expectativas de los ciudadanos. *En este punto es importante aprovechar el uso intensivo de tecnologías apropiadas al servicio que se quiere brindar.*
- **Principio de sostenibilidad:** La gestión pública debe sustentarse en la integración equilibrada de las políticas sociales, ambientales y económicas del desarrollo nacional, así como en la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones de ciudadanos.

2.4. Factores que influyen en los servicios al ciudadano prestados por la ATM:

La Administración Tributaria Municipal se ve influenciada por varios factores que forman parte de su estructura interna e inciden en la obtención de los objetivos trazados. Estos factores pueden ser controlados por la propia administración tributaria en tanto se tenga la voluntad y decisión de gestionarlos adecuadamente. Entre ellos tenemos:



- **La planificación.** Toda gestión debe tener claro el proceso de planificación de sus actividades y estas deben encontrarse alineadas con los planes operativos y estratégicos de la Entidad de tal manera que pueda ejercerse un control permanente de los indicadores de gestión que puedan establecerse para el logro de los objetivos institucionales. En el marco del servicio de orientación y atención es importante que se definan acciones que permitan mejorar el servicio y medir la satisfacción del ciudadano.
- **El capital humano:** también denominado recurso humano, es el factor más importante y protagonista en la gestión toda vez que incide en la operatividad de la administración. El capital humano reflejará la cultura de la entidad y por lo tanto debe tener todas las competencias y conocimientos para realizar las acciones con eficiencia y calidez. En el servicio que se brinda al ciudadano, el capital humano es el colaborador que interactúa directamente con el ciudadano y por ello la relevancia de su participación.
- **La estructura organizacional:** referida básicamente a las divisiones jerárquicas que posee la Administración y la definición de las interacciones que se realizan entre estas y los colaboradores que la conforman. Si bien, la normativa vigente regula la forma de estructurar una administración pública, es necesario que la estructura de la administración tributaria contemple todos los procesos internos a fin de diseñar con eficacia y probidad los distintos niveles, áreas, asignaciones, entre otros de manera que su funcionamiento sea dinámico. Los servicios al ciudadano por ejemplo deben estar dimensionados no solo por el tipo de servicio que deseamos brindar sino por las competencias, personal y e interacción entre las áreas.
- **La infraestructura y equipos:** Comprende las instalaciones, estructuras y servicios básicos que se pondrán a disposición de los ciudadanos. También incluye al mobiliario y equipo, que el personal y/o el ciudadano empleará, para que la administración tributaria municipal desarrolle de sus labores de atención, orientación y asistencia tributaria. La infraestructura y equipos necesarios deben estar definidos en el proceso de planificación del servicio que se desea brindar y estar considerados en los planes presupuestales de la administración tributaria
- **Las tecnologías de información:** Consiste en el uso de las herramientas o recursos de tipo tecnológico y comunicacional, que sirven para facilitar la gestión de la información que se produce al interior de la administración tributaria, el acceso y participación de los ciudadanos y, mejora la comunicación tanto al interno como al exterior, promoviendo la inclusión y la participación, garantizando la integridad, disponibilidad y transparencia de la información.

2.5. Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios

Mediante publicación del 23 de abril de 2021 en el diario oficial El Peruano, se emitió la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2021-PCM/SGP, mediante la cual se aprueba la Norma Técnica N° 002-2021-PCM-SGP: **“Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público”** (en adelante la Norma Técnica), que tiene por finalidad poner a disposición de las entidades públicas una herramienta de gestión que oriente a la mejora de los servicios prestados por el Estado y contribuya con la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

La Norma Técnica ofrece un aporte esencial en el proceso de modernización de la gestión pública ya que señala que, para minimizar los errores, las quejas y los reclamos

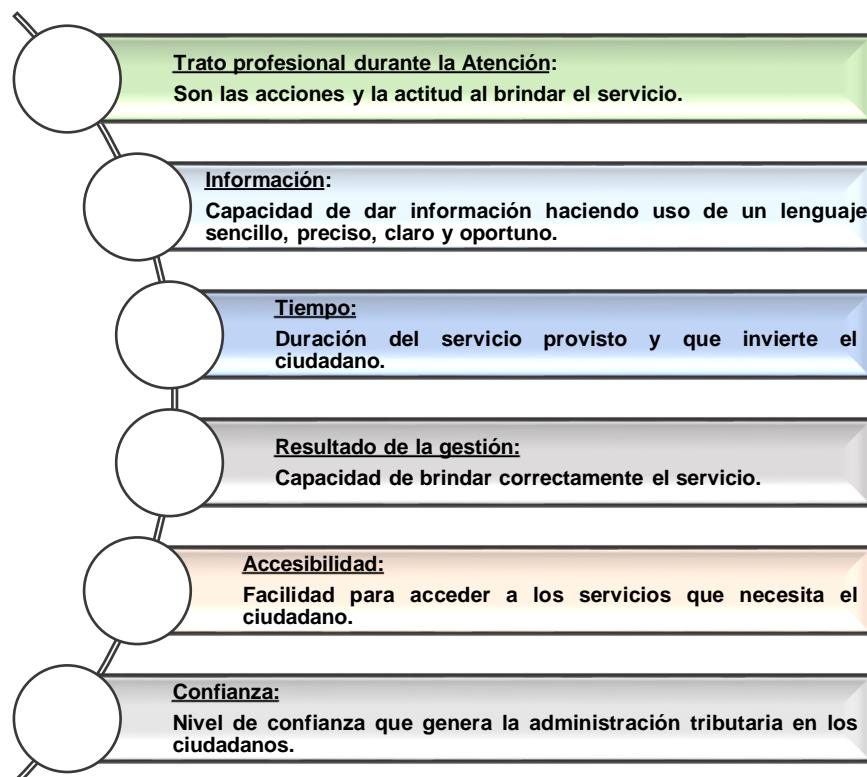
debemos de adecuar los servicios a las expectativas del cliente, en este caso del ciudadano contribuyente, generando más confiabilidad, mejor imagen y menor costo. La gestión pública se fortalecerá porque el ciudadano se sentirá empoderado, importante y valorado en la atención de sus necesidades.

En tal sentido, la Norma Técnica establece las disposiciones técnicas para la gestión de la calidad de los servicios (entre ellos el de atención y orientación) en las entidades de la administración pública (debe de tenerse en cuenta que no se requiere que la administración tributaria cuente con un sistema de gestión de la calidad implementado).

La norma técnica es de aplicación obligatoria para las entidades señaladas en el numeral 3.1 del artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM y modificatoria, con excepción de municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, Tipo E, F y G, establecidas en el Decreto Supremo N° 397-2020-EF o norma que la reemplace, y municipalidades de centros poblados que podrán aplicarla con carácter facultativo.

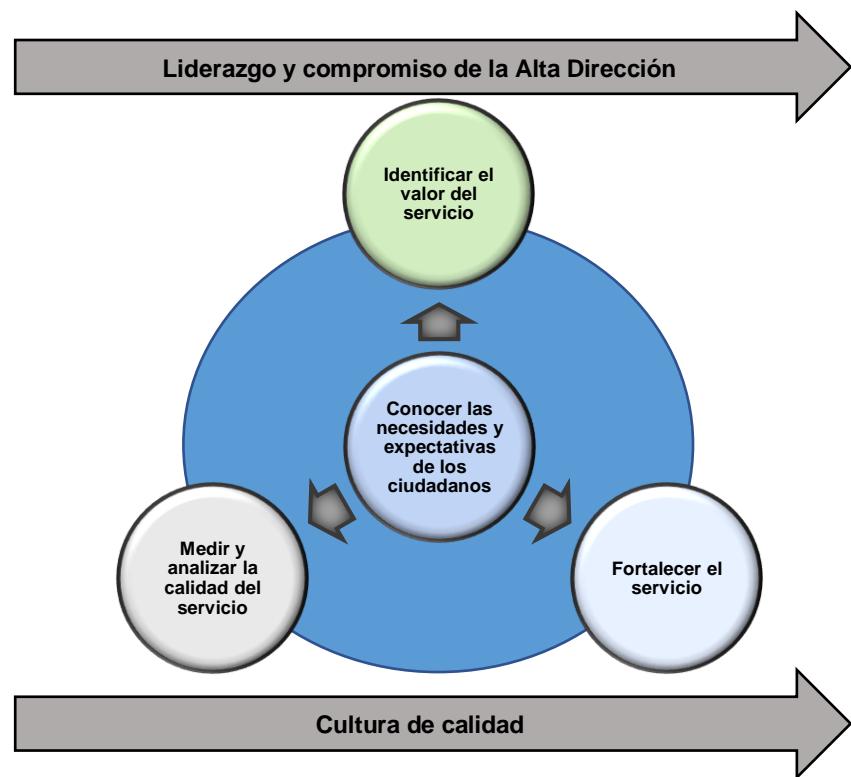
La calidad de los servicios está en función de la capacidad que tiene la administración tributaria de satisfacer las necesidades y expectativas de sus ciudadanos contribuyentes. En ese sentido, a través del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios, establecidos por la Norma Técnica, las entidades públicas, como las administraciones tributarias, adoptarán acciones tendientes a mejorar la calidad en la provisión de los servicios que brindan a los ciudadanos (atención y orientación).

La Norma Técnica considera a los atributos del servicio que impactan de manera directa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos y, que pueden ser medibles durante la provisión del servicio. A estos atributos se les denomina **“Conductores de Satisfacción”** y entre ellos tenemos:



El modelo para la gestión de la Calidad de Servicios que plantea la norma técnica tiene 6 componentes:

- a. Conocer las necesidades y expectativas de las personas.
- b. Identificar el valor del servicio.
- c. Fortalecer el servicio.
- d. Medir y analizar la calidad del servicio.
- e. Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección.
- f. Cultura de calidad.



Para implementar la Norma Técnica, se deberá **identificar y priorizar aquellos servicios tengan impacto en los ciudadanos** siguiendo la siguiente metodología que la propia Norma propone:

- a. Realizar un **autodiagnóstico de la calidad del servicio**. Partiendo del conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, identificar el valor del servicio; fortalecerlo y medirlo con la activa participación de la Alta Dirección.
- b. Establecer un **cronograma de las actividades** tendientes a reducir las brechas respecto del cumplimiento de la norma técnica.
- c. Identificar y medir las **necesidades y expectativas de los ciudadanos** mediante la segmentación en grupos de similares características.
- d. Identificar del **valor que deben producir los servicios que se ofrecen** a partir del análisis de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- e. Registrar la **experiencia del ciudadano por el servicio recibido** visibilizando los puntos de satisfacción e insatisfacción y los puntos clave de contacto, para definir mejoras en los procedimientos de la administración tributaria
- f. Recopilación y análisis de **hechos, opiniones, ideas y problemas**.

- g. Impulsar la **cultura de calidad**, a través del establecimiento de indicadores de calidad y su respectivo seguimiento.

2.6. Aplicación del Manual para la mejora de la atención del ciudadano

Mediante Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM, se aprobó el documento denominado “Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública”, por medio del cual se busca brindar, a los servidores y servidoras de las entidades de la Administración Pública, los criterios y lineamientos de cumplimiento obligatorio para que mejoren la labor desempeñada en la atención a la ciudadanía y en la provisión de servicios públicos, sobre la base nueve estándares para la atención de calidad a la ciudadanía, elaborados por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, ente encargado del monitorear el proceso de modernización de la Estado.

Debemos tener en cuenta que una buena atención al ciudadano significa brindarle servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la administración tributaria impactan en dicho servicio. Asimismo, considerando que los servicios prestados por las municipalidades son únicos y establecidos por ley, los ciudadanos se verán obligados a usar estos servicios, por lo que, constantemente debemos realizar mejoras en la calidad a los mismos.

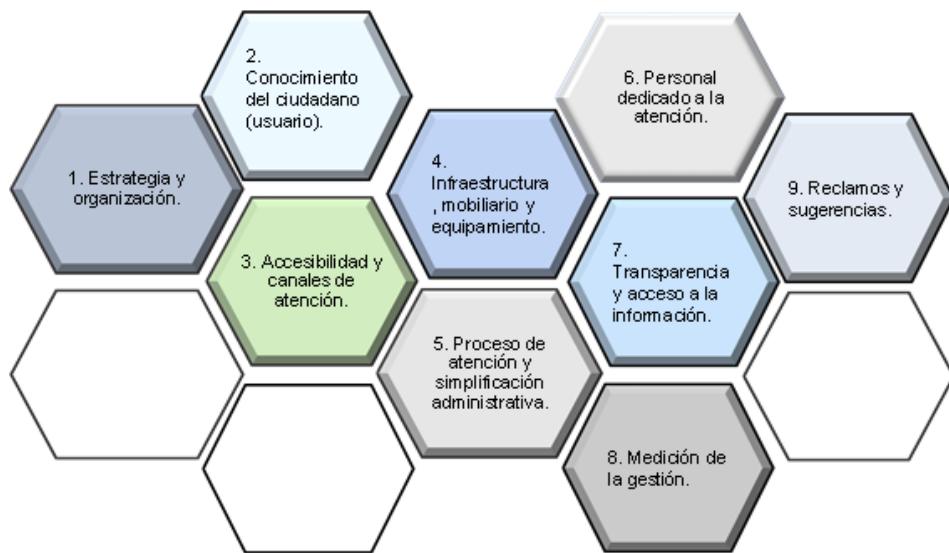
Actualmente, la implementación de los servicios se realiza mediante un enfoque por oferta, es decir, centrado en los servicios que las entidades tienen establecidos por competencias y funciones. Sin embargo, éste no considera cabalmente las necesidades de la ciudadanía por lo que **es importante cambiar a un enfoque por demanda**, el cual permitirá definir las prioridades y acciones de las administraciones, a partir de las necesidades ciudadanas, involucrando al personal como agentes de cambio y, con los recursos y capacidades disponibles, impulsar mejoras continuas en los procesos que de gestión.

Este nuevo enfoque debe tener las siguientes características:

- **Estar orientado a las necesidades de la ciudadanía:** La administración tributaria se vincula directamente con sus ciudadanos contribuyentes, por eso debe adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales
- **Tener calidad en la atención al ciudadano:** Generando el incremento de la confianza frente a la administración tributaria, reduciendo sus costos y mejorando la imagen institucional.
- **Implementar buenas prácticas de atención:** Implica establecer la calidad del servicio en todas funciones de la administración tributaria, impulsando cambios sostenibles en el tiempo, con impacto inmediato y directo en la atención al ciudadano.
- **Interculturalidad:** Con servicios culturalmente pertinentes y libres de discriminación, garantizando a todos los ciudadanos, el acceso a los servicios.
- **Género:** Reconoce que mujeres y hombres tienen los mismos derechos, pero diferentes necesidades, debido a que desempeñan diferentes roles en la sociedad y viven de manera diferente los mismos problemas.

- **Generar reconocimiento:** El personal de la administración puede de ser partícipe del cambio, sus opiniones y propuestas pueden llegar a niveles superiores en los que se evalúe la implementación de estas.
- **Debe ser inclusivo:** Brinda a todos los ciudadanos, por igual, servicios con la calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades y expectativas. Debe de garantizar la participación de los ciudadanos.
- **Debe ser abierto:** Para promover la transparencia y el acceso a la información pública a todos los ciudadanos, con la rendición de cuentas claras, sustentadas y oportunas.
- **Organizado por procesos:** Implica establecer procedimientos basados en cadenas de valor. Los servicios, con los recursos disponibles, deben generar resultados e impactos positivos en el ciudadano, minimizando riesgos y costos.
- **Simplificación administrativa:** Mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que los ciudadanos realizan ante la administración tributaria, eliminando los obstáculos o costos innecesarios.

Con el fin de dotar a las entidades públicas, de una herramienta práctica para evaluar la calidad del servicio que prestan al ciudadano y poder hacer mejoras al mismo, el Manual para la Mejora de la Atención al Ciudadano plantea estándares que pueden aplicarse, sin distinción, a todas las entidades públicas. Estos estándares, definidos sobre la base de un modelo de satisfacción ciudadana, determinan los aspectos básicos de los procesos de atención al ciudadano y son nueve (9).



Estos estándares pueden ser clasificados en tres niveles de desarrollo (básico, intermedio o avanzado), sobre la base de un criterio de escalonamiento en la implementación de mejoras que benefician al ciudadano. Esto debido a la existencia de brechas en las capacidades institucionales de las administraciones que deben irse superando paulatinamente. Las administraciones, realizada la evaluación de cada estándar, deben ubicarse, al menos, en el nivel básico en cada uno de ellos a fin de iniciar el escalonamiento.

Realizada la evaluación y ubicada la administración en un determinado nivel, se debe de elaborar un proyecto institucional de mejora de la atención a la ciudadanía que, partiendo de un diagnóstico formule acciones y luego se implementen para mejorar la calidad de la atención que viene brindando, de acuerdo con los estándares propuestos en el manual.

Es así entonces que la mejora de la atención a la ciudadanía implica una agenda de trabajo que involucre a los distintos órganos y unidades orgánicas de la administración tributaria y es un proceso que consta de las siguientes fases:

- a. **Diagnóstico:** A través de la autoevaluación, se conocerá el estado en que se encuentra para adoptar e implementar mejoras necesarias en los distintos estándares que requieren ser reforzados para alcanzar un siguiente nivel.
- b. **Formulación:** Implica establecer las condiciones y los términos específicos en los que se adoptarán e implementarán las mejoras detectadas, atendiendo a las particularidades de la administración tributaria y a las normas dictadas para tal fin.
- c. **Implementación, seguimiento y evaluación:** Comprende la adopción e implementación de acciones para mejorar la atención a la ciudadanía correspondientes con lo formulado en el proyecto institucional. En paralelo, se deberá realizar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de las metas establecidas.

2.6.1. La autoevaluación del Manual para la Mejora de la Atención del Ciudadano

El Manual para la Mejora de la Atención del Ciudadano, contiene en anexo el formato de autoevaluación, el mismo que debe ser llenado por el responsable designado, teniendo en cuenta el cumplimiento de los diferentes estándares y subelementos asociados, relacionados a la calidad de la atención prestada a la ciudadanía. Ello permitirá identificar en qué estado se encuentra la administración tributaria y servirá para la identificación de aquellos espacios de mejora a ser desarrollados en el proyecto para mejorar la atención.

Sobre la base del puntaje total obtenido, y para efectos de la autoevaluación, se considerará que **el grado de desarrollo de la administración tributaria, con relación a la calidad de la atención a la ciudadanía**, puede ubicarse en uno de los siguientes niveles:

- ✓ Incipiente
- ✓ básico
- ✓ intermedio
- ✓ avanzado.

Este ejercicio deberá ser realizado de manera anual y los resultados de su aplicación, con los puntajes finales, deberán ser registrados en el formato de autoevaluación y remitidos a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en el plazo que ésta establezca.

Capítulo 3: Lineamientos para la organización del Servicio de Orientación y Atención en la Administración Tributaria Municipal

3.1. Importancia de la orientación y atención en la Administración Tributaria Municipal

La orientación y atención forman parte del servicio al contribuyente que realiza la administración tributaria para atender las demandas de información, orientación y asistencia para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La orientación y atención tiene los siguientes objetivos:

- Orientar y atender a los contribuyentes.**
- Registrar correctamente los datos de contribuyentes.**
- Asesorar para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.**
- Lograr la satisfacción de los contribuyentes.**

a. Orientar y atender a los contribuyentes:

Es preciso tener en cuenta que la mayor incidencia de errores en las declaraciones que efectúan los contribuyentes proviene del **desconocimiento sobre la información que deben proporcionar a la administración tributaria y la forma en que ella debe ser registrada adecuadamente, así también por la falta de una adecuada orientación o asesoría para que pueda cumplir con sus obligaciones tributarias.**

El servicio de orientación y atención debe estar diseñado para **poner a disposición del contribuyente, a través de los distintos canales de atención, los formatos, sistemas, equipos, espacios e información que éste requiere para cumplir con sus obligaciones tributarias de manera sencilla, rápida y clara.** La orientación e información que se brinde debe absolver sus dudas y comprender adecuadamente el compromiso asumido ante la administración tributaria municipal. Todas las herramientas (sistemas, equipos, etc.) que se disponen para el servicio al contribuyente, deben ser útiles, ágiles y de fácil uso o acceso de tal manera que los contribuyentes puedan hacer uso de las mismas sin complicaciones ni demoras.

Es importante entender que todo aquello que se implemente en el servicio debe ser considerado como una inversión que incidirá en la satisfacción del contribuyente, la imagen de la administración y el logro de los objetivos institucionales. En ese orden de ideas una correcta orientación y asistencia al contribuyente garantiza una mayor eficiencia en la administración tributaria municipal.

b. Registrar correctamente los datos:

El insumo más relevante que toda administración tributaria municipal recibe es la **información de los contribuyentes**, pues ésta **permite una correcta determinación de las obligaciones, mejora el desempeño de la gestión del impuesto predial y dinamiza mejor la relación administración-contribuyente.**

A través del proceso de registro, la información ingresa en un sistema informático que debería contener validaciones respecto de esta; sin embargo, este sistema no permitirá detectar datos falsos o errados generados por una mala praxis en el proceso de digitación o porque no es posible convalidar en línea si la información ingresada es veraz.

Los datos relacionados a la identificación del contribuyente, su ubicación domiciliaria y datos de contacto; así como, los datos relacionados al predio y sus características constructivas son muy importantes y requieren de la mayor precisión posible de tal manera que la determinación del impuesto predial sea correcta, certera y justa. En este aspecto, el servicio debe contemplar el personal idóneo y capacitado permanentemente, la información pertinente y los sistemas informáticos que tengan incorporados herramientas o bases de datos que permitan la validación de datos y/o alertas para la detección de registros inconsistentes. Los sistemas informáticos no pueden identificar errores de digitación ni datos falsos, por lo que la capacitación del personal asignado a la atención del contribuyente adquiere vital importancia.

Recordemos que el registro de información “inconsistente” al sistema informático, generará data “inconsistente”, aun si ha sido procesada, lo que implica mayores costos en la gestión de la administración tributaria municipal, ineficacia y molestias al contribuyente.

c. Asesorar para el cumplimiento de las obligaciones tributarias:

La administración tributaria municipal tiene como fin que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias y ello redunda en los aspectos de gestión de la cuenta y recaudación del impuesto. Para ello, ***no basta con brindarle una orientación adecuada, ni poner a su disposición toda la información, debemos brindar cierto tipo de asistencia o asesoría que coadyuve con este fin.*** Por ejemplo, precisarles los procedimientos, plazos, documentos que deben de presentar y la información que deberían contener dichos documentos, asistirlos en el llenado de formatos físicos o virtuales y la manera de presentación en los canales habilitados para tal fin.

La asesoría o asistencia, también implica poner a su disposición mecanismos de atención sobre consultas o dudas sobre la determinación y cuantía del impuesto sobre la base normativa vigente. En el caso de pagos, el objetivo es brindar mecanismos o canales de pago que sean de fácil acceso, minimice riesgos, trasladados y sean confiables, y en caso de no contar con los recursos y de corresponder brindar las facilidades para el cumplimiento de las obligaciones.

d. Lograr la satisfacción de los contribuyentes:

La calidad del servicio brindado ***debe corresponder a la satisfacción de las exigencias de los contribuyentes, sobre la demanda de información, orientación, asistencia, herramientas y buen trato para el cumplimiento de sus obligaciones.***

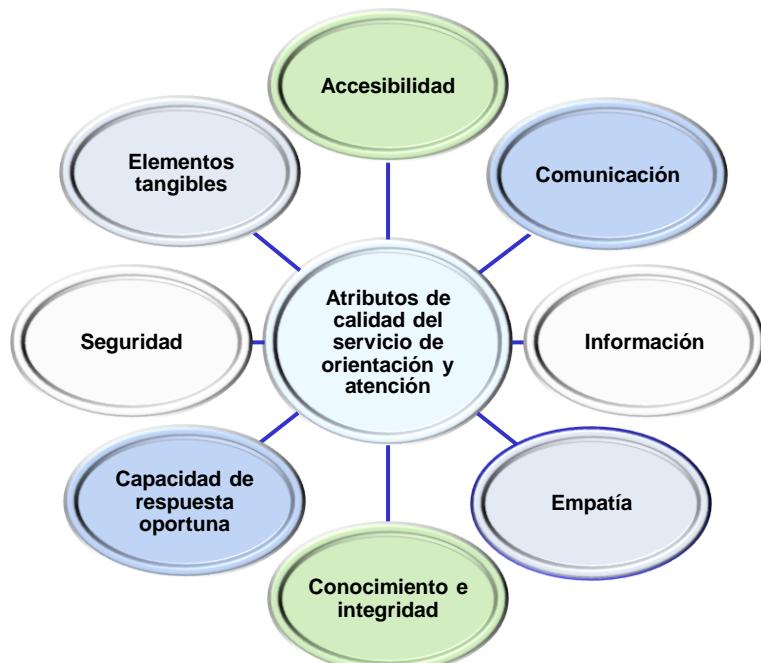
Éste es quizá el principal de los objetivos de la atención al contribuyente, y ocurre cuando la valoración del servicio de atención recibido es igual o mayor a la que esperaba obtener antes de ser atendido. Por lo tanto, está directamente relacionado con la calidad del servicio.

Para un mejor entendimiento, podemos señalar que existen cuatro (4) tipos de brechas sobre las que debemos trabajar permanentemente para lograr su reducción y paulatina eliminación:

- **Diferencias entre el servicio de orientación y atención ofrecido versus el servicio prestado:** En ocasiones se ofrece una diversidad de servicios y en la realidad ninguno de ellos o sólo algunos de ellos se aplican, porque no se implementaron correctamente, tienen limitaciones, no han sido difundidos o no se han actualizado oportunamente.
- **Desconocimiento de la demanda de los contribuyentes:** Las administraciones tributarias municipales no consideran lo que realmente demandan los contribuyentes respecto del servicio que desean recibir. Se requiere que el enfoque por oferta, existente en la actualidad, centrado en los servicios que las entidades tienen establecidos por competencias y funciones; cambie a uno por demanda; es decir, centrado en las necesidades de la ciudadanía.
- **Estándares de atención que no se correlacionan con la demanda de los ciudadanos:** Al no conocer la demanda del tipo y calidad del servicio que desea recibir el ciudadano se establecen estándares que no coadyuvan a buen servicio, sino que lo limitan, generando mayor malestar o disconformidad. Por ejemplo, los horarios de atención rígidos, la falta de canales de autoatención y pagos, entre otros.
- **No se brindan servicios de acuerdo con el estándar definido:** En muchas ocasiones, se han establecido y comunicado estándares del servicio, sin embargo, estos no se cumplen porque no hubo una adecuada planificación, ni se tomó en consideración la capacidad operativa, logística, los equipos en cabal funcionamiento, entre otros que finalmente no logra cumplir con lo comprometido.

3.2. Atributos de calidad en el servicio de orientación y atención:

La calidad en el servicio debe entenderse como el **resultado de comparar las expectativas del contribuyente antes de la orientación y atención frente a sus percepciones al finalizar la misma**. De ello podemos inferir que los servicios deben tener básicamente los siguientes atributos:



- **Accesibilidad:** La administración tributaria debe implementar distintos canales de atención y orientación por medio de los cuales los contribuyentes pueden acceder a realizar sus operaciones, consultas o transacciones. Por otro lado, se refiere a la simplicidad de sus procedimientos y trámites.
- **Comunicación:** Es importante mantener informados a los contribuyentes sobre el servicio dispuesto y cómo acceder a ellos, los canales de atención, procedimientos, protocolos, requisitos, estados, riesgos y facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones. Para ello, el personal debe estar capacitado y emplear los mecanismos de comunicación idóneos, un lenguaje verbal y no verbal adecuado que permitan una experiencia positiva en la interacción con el contribuyente. La comunicación debe emplear un lenguaje claro y sencillo, de fácil entendimiento y, el lenguaje y la forma como se transmita debe ser acorde con la realidad de la ciudadanía a la que se orienta o atiende.
- **Información:** Relacionada a los datos recabados de los contribuyentes que permitirán un mejor desempeño en la gestión del tributo y una correcta determinación de este, los documentos normativos que regulan los procedimientos y acciones de las administraciones tributarias, y garantizan el derecho de petición o reclamo del contribuyente. La información debe ser actualizada y accesible a los contribuyentes.
- **Empatía:** Este atributo responde qué tan personalizada y adaptada a las necesidades, está el servicio de orientación y atención al contribuyente. Implica la capacidad de comprender al contribuyente en sus necesidades o expectativas a fin de mejorar la experiencia de la interacción con ellos. Un servicio empático es un servicio amable que mejora la relación de la administración tributaria con sus contribuyentes.
- **Conocimiento e integridad:** Está vinculado al personal que orienta o atiende al contribuyente en los distintos canales de atención. El personal debe estar capacitado en todos los aspectos relacionados al impuesto predial, procedimientos, trámites, acciones de cobranza, marco normativo etc. que permitan absolver las dudas o consultas de los contribuyentes y actuar con integridad, es decir actuando con valores, principios y normas que promueven y protegen el desempeño ético del servicio público.
- **Capacidad de respuesta oportuna:** Este punto está relacionado a la capacidad de atender y solucionar las demandas, los reclamos o quejas de los contribuyentes de manera rápida, oportuna y efectiva, en los plazos previstos o comprometidos. También es la capacidad para enfrentar circunstancias repentina o imprevistas que puedan surgir durante la interacción con el contribuyente, en el desarrollo del servicio o en el entorno, de tal manera que se continúe ofreciendo un servicio de calidad.
- **Seguridad:** Comprende aspectos como la confianza y credibilidad en el servicio. La confianza esta generada por la disposición de un servicio idóneo, rápido, cálido y con personal capacitado y la credibilidad, generada por la seguridad de la información, procedimientos y acciones de la administración tributaria.
- **Elementos tangibles:** Está relacionado a la infraestructura, equipos, mobiliario, sistemas empleados e instalaciones físicas. El servicio de orientación y atención debe de tener las condiciones mínimas en estos aspectos a fin de brindar servicios de calidad, seguros y confiables

3.3. Organización de unidades orgánicas dedicadas a la orientación y atención:

El servicio de orientación y atención, dentro de la administración tributaria municipal **debe ser considerado una unidad orgánica o formar parte de aquella en la que funcionalmente se interactúe con el contribuyente**. Puede formar parte de las unidades de registro y determinación, de cobranza o de recaudación.

Para organizar una unidad dedicada al servicio de orientación y atención, la administración tributaria debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Asignación de responsabilidades y funciones

La infraestructura

Los canales de orientación y atención

La asignación de recursos

El tipo de servicio

La accesibilidad y gratuitad de los servicios

El control de la demanda

El perfil del personal dedicado al servicio

La atención de quejas y reclamos

Los procedimientos

Los indicadores de desempeño de la gestión y de la satisfacción del contribuyente

- **Asignación de responsabilidades y funciones:** Consiste en definir las funciones de la unidad orgánica y los responsables de esta. La misión de la unidad orgánica debe ser la de planificar, ejecutar y supervisar todas las actividades que garanticen una adecuada atención, orientación y tramitación a los contribuyentes en los distintos canales de atención.
- **La infraestructura:** Se refiere al espacio físico y/ virtual que se asigne para que los contribuyentes se apersonen o interactúen y realicen sus operaciones, consultas y transacciones.
- **Los canales de orientación y atención:** El servicio al contribuyente debe de definir el canal o canales que se pondrán a disposición. Puede ser presencial, telefónico, virtual o itinerante, la combinación o la suma de ellos.

- **La asignación de recursos:** Se trata de tener en cuenta la demanda del servicio para poder asignar la cantidad idónea de personas capacitadas para la orientación y atención a los contribuyentes. Así también implica la asignación de equipos informáticos, sistemas, redes, mobiliario, licencias, etc. La asignación de recursos debe contemplar la complejidad de los procedimientos a fin de invertir en los recursos necesarios para contar con un óptimo servicio.
- **El tipo de servicio:** Generalmente el tipo de servicio se define de acuerdo con el interés fiscal o a la cantidad de contribuyentes. Un aspecto clave es la segmentación de nuestros contribuyentes (por ejemplo, principales, medianos, pequeños, entre otros) ya que, en función de ello, se definirán las estrategias de atención para cada segmento. Puede tratarse de servicios personalizados o servicios masivos, de autoatención o de atención rápida, dados en plataformas especiales o vía portal web.
- **La accesibilidad y gratuitad de los servicios:** Debemos de tener en cuenta que la prestación de los servicios es un derecho de los contribuyentes que la administración tributaria municipal está obligada a respetar, y que puede garantizarle un mayor cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. Los contribuyentes deben poder acceder a todos los servicios sin discriminación y el servicio debe estar habilitado considerando los temas de interculturalidad, género y capacidad. Sólo en casos en que el servicio irrogue costos adicionales a la administración tributaria debería tener un costo para el contribuyente, pero ello debe de establecerse en el documento denominado TUPA o TUSNE.
- **El control de la demanda:** Se refiere a las medidas que la administración tributaria municipal debe adoptar para fomentar o limitar el crecimiento de la demanda de los servicios que tiene a disposición del contribuyente. Ello supone evaluar qué implicancias tendría replicar un servicio, introducir un nuevo o transformarlo; de esta manera deben de realizarse las coordinaciones pertinentes que permitan la continuidad del servicio, su funcionalidad y la satisfacción del contribuyente con los mismos estándares de calidad. Un ejemplo claro de ello es el uso de la web para la atención virtual en lugar de la atención presencial o el uso de distintos canales de pago. En situaciones en los que la demanda puede incrementarse debido a notificaciones masivas, beneficios o programas implementados, debe existir una estrecha coordinación y colaboración entre las áreas de la administración tributaria a fin de atender a todos los contribuyentes.
- **El perfil del personal dedicado al servicio:** El personal dedicado a la orientación y atención al contribuyente, en los distintos canales, es el factor clave para la prestación de un servicio de calidad. La imagen de la administración tributaria municipal se construye a partir de la orientación o atención que brinda el personal del área de servicios al contribuyente, por lo que es importante contar con personal calificado, capacitado y motivado. Para este fin, el proceso de selección de este personal debe ser cuidadoso y responder a criterios técnicos definidos en un perfil mínimo que contemple no solo los aspectos cognitivos sino de las competencias y habilidades blandas para un mejor desempeño. De manera complementaria, es necesario diseñar un sistema de gestión del rendimiento, y una adecuada política de capacitación que permita retroalimentar al personal para mejorar su rendimiento y desarrollo profesional.
- **La atención de quejas y reclamos:** La atención de quejas y reclamos se convierte en un canal directo de comunicación entre los contribuyentes y la administración tributaria municipal, por medio del cual se puede conocer la

percepción de los contribuyentes (su nivel de satisfacción) respecto de los servicios que utilizan. También puede conocerse los errores que se producen en la prestación del servicio y aportan con sugerencias para poder mejorarlo. Usualmente los responsables reportan directamente a la alta dirección para la adopción de medidas preventivas necesarias o correctivas, de corresponder.

- **Los procedimientos:** Para mejorar el desempeño y estandarizar el proceso de orientación y atención de parte de todo el personal involucrado es importante que se defina procedimientos de las principales actividades vinculadas al impuesto predial. Tengamos en cuenta que todo procedimiento es una secuencia de acciones y actividades concatenadas entre sí que, ordenadas en forma lógica, permiten cumplir un fin u objetivo específico predeterminado. El procedimiento tiene un inicio, desarrolla un conjunto de actividades y tiene un término o resultado. Cada actividad se justifica en la medida que aporta “valor agregado” al servicio que se entregará a los contribuyentes.
- **Los indicadores de desempeño de la gestión y de la satisfacción del contribuyente:** Consiste en establecer los mecanismos de medición de la gestión y de la satisfacción del contribuyente. Recordemos que todo lo que se puede medir se puede controlar y lo que se puede controlar se puede gestionar y por lo tanto se puede mejorar. La calidad no es estática y el servicio se dinamiza constantemente, por ello es importante que toda gestión de los servicios tenga indicadores de desempeño para poder medir la percepción de la satisfacción y establecer acciones de mejora las cuales redundarán en un mejor desempeño y eficiencia.

3.4. Importancia de la articulación intrainstitucional e interinstitucional

Al respecto, la articulación intrainstitucional se entiende como el mecanismo de coordinación y cooperación entre las distintas unidades orgánicas dentro de la entidad y la articulación interinstitucional se refiere al mecanismo de coordinación y cooperación entre distintas entidades de este nivel de gabinete o diferentes niveles de gobierno.

La articulación intrainstitucional ayuda a fortalecer la gestión y mejorar su desempeño ya que las demandas de los ciudadanos pueden requerir de la participación otras unidades de la administración. A fin de orientar debidamente o atender en los plazos comprometidos es importante que todas las unidades tengan en cuenta que todo requerimiento de esta naturaleza debe tener prioridad y para ello es importante que la administración tenga una política de cooperación interna, la cual debe de ser de conocimiento y aplicación de todos. Por ejemplo, debe existir estrecha colaboración entre las áreas de cobranza, fiscalización, recepción y atención de trámites, caja, soporte técnico, entre otros.

Por otro lado, la articulación interinstitucional, implica una estrecha cooperación y coordinación entre entidades del Estado en los distintos niveles de gobierno. En el ámbito de la administración tributaria municipal es importante la coordinación con entidades que tienen información relevante para la gestión del impuesto predial; por ejemplo, para realizar validaciones de la información declarada respecto a la identidad, patrimonio y representación, o para ejecutar acciones de fiscalización y detectar omisos o subvaluadores a la declaración del mencionado tributo. Las instituciones a las que mayormente se acude para obtener información para la gestión del impuesto son:

- **El RENIEC:** que es el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, que nos facilita las labores de identificación, estado civil y domicilio real

- La **SUNARP**: que es la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, para poder revisar el estado de propiedad de los inmuebles, verificar partidas registrales, entre otros.
- La **SUNAT**: que es la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, que nos permite obtener información sobre representaciones legales de personas jurídicas, domicilios fiscales, estado del contribuyente, etc.
- Otras **MUNICIPALIDADES**: a fin de validar los casos de solicitudes de beneficio de pensionistas, entre otros.

Por otro lado, es preciso saber que el Estado ha puesto en uso la plataforma tecnológica denominada PIDE (Plataforma Nacional de Interoperabilidad) que permite la implementación de servicios públicos en línea y el intercambio electrónico de datos entre entidades del Estado (Poder Ejecutivo, Gobiernos regionales y locales) a través de Internet, telefonía móvil y otros medios tecnológicos disponibles. Esta plataforma se ha creado para:

- Agilizar la realización de trámites por el ciudadano o usuario.
- Cooperación entre instituciones de la administración pública, sin distinción de su nivel de desarrollo tecnológico.
- Facilitar la simplificación administrativa y los procesos de las instituciones.
- Reducir los costos gracias a la reutilización de información que disponen dichas Entidades.

Para solicitar el acceso a la PIDE debe de enviarse la solicitud a la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en formato aprobado, suscrito por el funcionario representante y con la designación del responsable de la implementación. Aprobada la solicitud, se iniciará la implementación de los servicios solicitados.

La PIDE nos permite acceder a información que refuerza la gestión del impuesto predial y si bien en algunos casos puede resultar insuficiente, existen mecanismos de cooperación con otras Entidades como los convenios interinstitucionales, para poder acceder a información más detallada de ser necesario.

Capítulo 4: El servicio de orientación y atención

4.1. ¿En qué consiste?

El servicio de orientación y atención corresponde a la forma como la administración tributaria presta los servicios de información y asistencia a los contribuyentes con el fin de que cumplan con sus obligaciones tributarias.

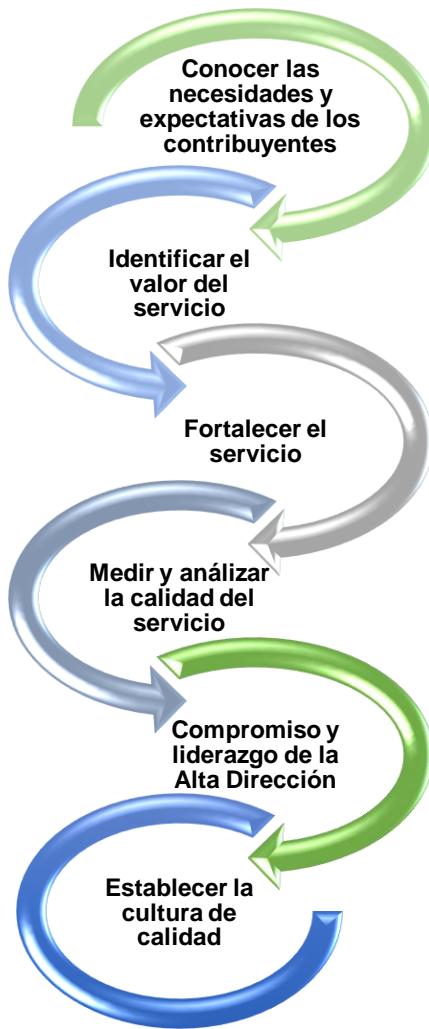
Los servicios de información (orientación) están planteados para resolver las dudas de los contribuyentes en cuanto a los aspectos normativos o de procedimientos, entre ellos plazos, requerimientos, trámites, entre otros. Y, los servicios de asistencia son los que se implementan para coadyuvar con los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones tributarias correctamente, con mayor celeridad y diligencia; en este caso, la administración tributaria participa de este proceso con la autorización del contribuyente por el conocimiento y la especialización que tiene.

El servicio de atención y orientación puede utilizar diversos canales para interactuar con el contribuyente, puede hacerlo presencialmente, por teléfono, de manera virtual o la combinación de estas. El hecho es que, a través de estos canales, los contribuyentes encuentren una atención o solución efectiva a la operación, consulta o transacción que deseen realizar, salvo procedimientos que requieran la presencia del contribuyente o la presentación o exhibición de documentos.

Las tecnologías de la información han incidido drásticamente en la formulación de los servicios y en la actualidad, los canales de atención telefónico y virtual tienen mucha relevancia porque, acercan más a la administración tributaria al ciudadano, quien, desde cualquier lugar, con la comodidad del caso y contando con el acceso a internet, pueden realizar sus gestiones, reduciéndole gastos, un mejor uso del tiempo y con mayor seguridad porque evita el traslado de un lugar a otro.

Para implementar los servicios de atención y orientación debemos de tener en cuenta el modelo dado por la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público (Norma Técnica N° 002-2021-PCM-SGP, dada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2021-PCM/SGP).

El modelo señala los siguientes aspectos:



- **Conocer las necesidades y expectativas de las personas:** Implica que la administración tributaria municipal utilice mecanismos de recolección de información sobre las necesidades y expectativas del servicio que reciben o desean recibir. Puede realizarse por medio de encuestas, focus group, entrevistas, libro de quejas y reclamos, etc. Esta información debe de procesarse adecuadamente y servirá para segmentar el servicio de acuerdo con ciertas características que se hayan logrado identificar.
- **Identificar el valor del servicio:** Consiste en revisar el valor público del servicio, identificando algunas brechas en el servicio de orientación y atención que la administración brinda. Puede identificarse también la necesidad de diseñar nuevos servicios, o mejorar, reestructurar o fusionar los existentes. Por ello, es importante definir bien las características o atributos del servicio; es decir, el qué, para qué, para quién, quién lo brinda, cómo, dónde y cuándo se entregarán. El objetivo es procurar servicios que cubran las necesidades y expectativas de los contribuyentes.
- **Fortalecer el servicio:** En este aspecto se determinan y mejoran los elementos del servicio que procuren el bienestar de los contribuyentes. Estos elementos pueden ser: personal, recursos, procesos, infraestructura, tecnología, entre otros. Es importante que se definan políticas del servicio al contribuyente, se implementen mecanismos de desarrollo de la capacidad, conocimiento y

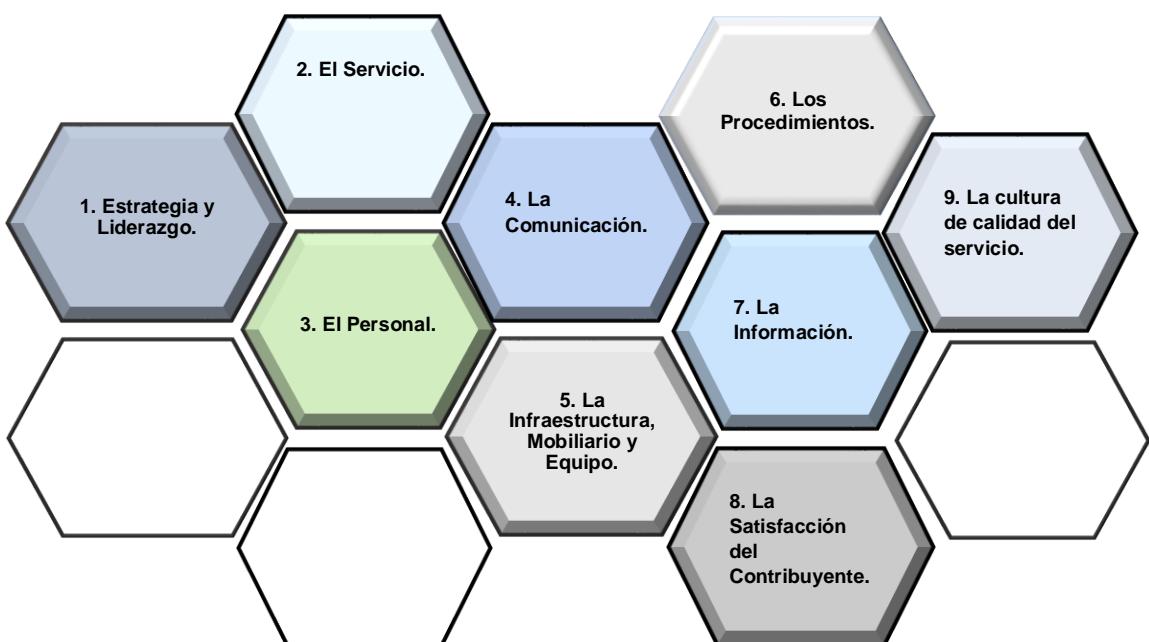
desempeño del personal. También implica mejorar los procesos y/o procedimientos y definir los canales de comunicación.

- **Medición y análisis de la calidad del servicio:** Implica realizar periódicamente mediciones de los indicadores de calidad, y a partir de los resultados, tomar las decisiones de mejora que sean necesarias. Los indicadores definidos deben incluirse en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI) de la administración tributaria.
- **Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección:** El liderazgo y compromiso con la ejecución del modelo debe estar a cargo la Alta Dirección de la administración tributaria para ello debe de promover la identificación de las necesidades y expectativas sobre los servicios, asegurar los recursos para las implementaciones necesarias, la norma técnica, promover el fortalecimiento de los servicios y tomar las decisiones oportunas para mejorar la provisión de los servicios.
- **Cultura de Calidad:** La administración tributaria debe implementar acciones para que su personal interiorice la calidad en sus comportamientos y actividades diarias. Para ello, debe realizar actividades de compromiso, integridad, círculos de calidad, buenas prácticas, conocimiento compartido y promover el trabajo en equipo.

4.2. Componentes del servicio de orientación y atención

Para brindar un servicio adecuado de orientación y atención al contribuyente, existen algunos aspectos importantes que debemos tener en cuenta para poder iniciar su implementación. Estos componentes forman parte del servicio y su integración generan un modelo efectivo de gestión.

Los principales componentes son:



4.2.1.Estrategia y Liderazgo:

Este componente implica el involucramiento de la Administración Tributaria y la importancia del tema del servicio de orientación y atención al contribuyente en las políticas establecidas.

El servicio al contribuyente debe formar parte de las políticas y ejes estratégicos de la administración tributaria, de tal manera que se tenga siempre en perspectiva la relación contribuyente – administración tributaria e implementar las acciones pertinentes para brindar servicios oportunos y eficientes.

Es muy importante el liderazgo y compromiso de la Alta Dirección porque debe articular la formulación de planes de acción, asignar los recursos necesarios, comunicar las políticas de calidad del servicio e incentivar permanentemente la buena gestión del servicio al ciudadano.

Para este fin, ***se diseñará una estructura organizacional en la que se identifique una unidad orgánica responsable de estas actividades, cuyas funciones estén debidamente definidas y con mecanismos de control de su desempeño, como es el caso de contar con indicadores de la gestión***. Asimismo, debe de identificarse al responsable o equipo responsable de la gestión del servicio.

4.2.2.El servicio al contribuyente

Para identificar el servicio que los contribuyentes desean recibir es muy importante ***conocer sus necesidades y expectativas***. La idea es conocer al público objetivo al cual se va a dirigir los servicios que prestan y, en función de ello, se planifique estratégicamente las mejores maneras o formas de brindarlos. Inclusive las necesidades particulares de los contribuyentes nos ayudarán a definir los servicios y los canales idóneos para brindarlos. Podremos definir canales de atención, capacitaciones al personal, asignación de personal, implementación de mejoras en la infraestructura, entre otros. ***El objetivo es generar espacios e interacciones de confianza con el contribuyente***.

El objetivo es comprender la demanda de los servicios para desarrollar estrategias que permitan brindar el servicio con los medios y costos más eficientes. Para ello:

- La administración tributaria debería definir lo que los contribuyentes desean por medio de preguntas, entrevistas, encuestas, *focus group*, etc.; las cuales deben de realizarse con cierta frecuencia de tal manera que sirva para el monitorear la percepción del contribuyente sobre el servicio.
- La información recabada debe gestionarse para retroalimentar el servicio, implementar nuevos servicios o mejorar los procedimientos que permitan mejorar el desempeño de la gestión.

Conocidas las necesidades y expectativas, corresponde establecer el tipo de servicio, canal y características del servicio que se desea implementar.

Las características básicas del servicio al contribuyente son:

- a. **Debe ser confiable:** Implica que se deben prestar los servicios de orientación y atención de tal forma que los contribuyentes puedan confiar en la exactitud de la información suministrada y en la calidad de los servicios proveídos, facilitados siempre con transparencia y equidad.

- b. **Debe ser amable:** Se deben brindar los servicios de una manera respetuosa, atenta, gentil y sincera. Un excelente trato cautiva al contribuyente.
- c. **Debe ser digno:** Es decir brindar el servicio de la mejor forma posible a todos los ciudadanos, otorgándoles la importancia que se merecen y teniendo una especial consideración con su condición humana.
- d. **Debe ser efectivo:** Porque el servicio debe de responder a las necesidades y solicitudes de los ciudadanos, siempre que éstas se enmarquen en las normas y principios que rigen nuestro accionar como servidores públicos. Es muy importante el profesionalismo del personal que se dedica a la orientación y atención del contribuyente.
- e. **Debe ser oportuno:** Implica la disposición de ayudar al contribuyente y prestar el servicio de forma ágil, en el tiempo establecido y en el momento requerido.
- f. **Debe ser accesible:** Implica brindar al contribuyente las facilidades de acceso al servicio sin distinción alguna y poner a su disposición distintas vías de contacto o canales de orientación y atención.
- g. **Debe crear conciencia tributaria.** Es decir que un servicio bien prestado debe informar con claridad a los ciudadanos sobre sus derechos y deberes, y orientarlos con precisión sobre cómo proceder para cumplir con sus obligaciones o en cada caso particular.

4.2.3. El Personal que brindará la atención al contribuyente

El personal del área de orientación y atención es el factor clave para la prestación de un servicio de calidad que logre satisfacer las necesidades y expectativas de los contribuyentes.

El personal asignado para interactuar directamente con el contribuyente es quien construye o destruye la imagen de la administración tributaria municipal, dependiendo de su capacidad, conocimiento y buena predisposición para la atención información. No olvidemos que estamos ante una prestación intangible. La imagen de la administración tributaria municipal se construye a partir de la atención que brinda el personal por lo que es importante contar con personal calificado y motivado.

El personal debe tener una verdadera vocación de servicio que le permita mantener una actitud sincera, amable, respetuosa y de constante colaboración con el contribuyente. Por ello, el proceso de selección de este personal debe ser muy cuidadoso y responder a criterios técnicos de calificación, como el cumplimiento del perfil mínimo requerido, el análisis de las competencias y habilidades requeridas para la atención directa a los clientes.

Por otro lado, a fin de gestionar el conocimiento y el talento del personal es necesario diseñar e implementar un sistema de gestión del rendimiento y una adecuada política de inducción y capacitación, manejo de técnicas de atención y comunicación entre otros que le permita retroalimentar al personal para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

Es importante que el personal dedicado a la atención tenga claramente delimitadas sus funciones y conozca ampliamente el proceso de cada uno de los trámites y procedimientos que atiende, no solo de la parte en la cual participa directamente, sino de todo el curso que éste sigue hasta que se le otorga una respuesta final a la ciudadanía. El perfil del puesto está definido en la Directiva N° 004-2017-SERVIR/GDSRH “Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puestos – MPP” y modificatorias.

La administración tributaria en el proceso de selección del personal **debe evaluar las competencias genéricas y específicas del personal que atenderá al contribuyente**, entre ellas tenemos:

Orientación al servicio	Escucha con interés y empatía al contribuyente. Atiende con diligencia; es cordial, respetuoso y muestra disposición para apoyar. Se responsabiliza por los procedimientos relacionados con el servicio, de existir problemas los corrige rápidamente. Hace seguimiento al servicio brindado, indagando sobre la satisfacción y expectativas del contribuyente.
Responsabilidad	Está comprometido con los objetivos de la organización y su trabajo, es perseverante y dedicado a sus labores. Cumple con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante. Es puntual.
Comunicación efectiva	Interactúa y coordina oportunamente con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas asignadas. Se expresa con claridad y sencillez, adecuándose al nivel de comprensión del usuario. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
Trabajo en equipo	Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros aunque no coincidan con las suyas, priorizando los resultados del equipo. Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área para apoyarlos cuando sea necesario. Mantiene oportunamente informado a su supervisor y/o grupo de trabajo acerca de incidencias, avances o retrasos en las tareas, con el fin de prever acciones oportunas.
Iniciativa - Proactividad	Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos, busca apoyo o implementa soluciones con previsión. Aporta ideas creativas o sugerencias viables para tareas o para lograr mejoras dentro de su área de trabajo o servicios a los contribuyentes. Utiliza su tiempo disponible en otras actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.
Comportamiento ético	Es reservado con la información confidencial. Brinda información completa y veraz y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere apegarse a las normas y procedimientos o consultarlos con instancias superiores. Asume sus errores y demoras, comunicándolos oportunamente a su jefe y buscando soluciones adecuadas para corregirlos.

i. La importancia de la inducción y capacitación:

Estos procesos son de suma relevancia, ya que permite a todo el personal conocer **el modelo de servicio, las reglas para relacionarse con los contribuyentes, los métodos de trabajo, la gestión de procedimientos, uso de formularios y aplicativos informáticos, sistemas de información, entre otros aspectos.**

En el caso particular del personal que atiende al contribuyente, las inducciones deben estar orientadas a sensibilizar sobre su rol de servicio, el sentido de pertenencia y de compromiso con la administración tributaria. Respecto a la capacitación, el personal debe conocer el marco normativo y procedural de todos los procesos relacionados a su función y vinculados al contribuyente, como es el caso del del impuesto predial en todo su contexto. El objetivo es fortalecer las competencias deseadas y dotar de las herramientas, conocimientos y habilidades (comunicación asertiva, trato especial para determinados grupos de personas, manejo de conflictos, atención con enfoque intercultural, etc.) requeridas para realizar su labor de la mejor manera posible.

ii. Acompañamiento y supervisión:

El acompañamiento y supervisión del personal dedicado a la orientación y atención no implica necesariamente la imposición de medidas disciplinarias que deberían aplicarse en situaciones de afectación del contribuyente, del servicio por negligencia o incumplimiento de normas o procedimientos establecidos. La supervisión también es una manera de dirigir, brindar apoyo y mantenerse informado sobre las labores o tareas que desempeña el personal, ello implica un aspecto formativo que fortalece la capacitación a fin de asegurar que los procedimientos, normas, protocolos y objetivos se lleven a cabo correctamente.

Un buen acompañamiento y supervisión genera muchos beneficios, entre ellos:

- El personal bien supervisado se desempeña mejor, el trabajo será más sencillo y la gestión del servicio será más efectiva.
- El mal desempeño puede pasar desapercibido durante un tiempo, pero tarde o temprano impactará negativamente en la administración tributaria y en el contribuyente, causando molestias, altos costos, demandas e ineficiencia.
- El acompañamiento y una supervisión adecuada ayudará a fortalecer el servicio, reconocer y corregir problemas potenciales.

El acompañamiento y la supervisión junto con la retroalimentación dará como resultado que el personal se sienta completamente integrado al equipo y con mejores indicadores de desempeño y servicio.

La oportunidad para realizar la supervisión puede tener cierta frecuencia o regularidad, puede ser de conocimiento del personal como también puede realizarse de manera inopinada y aleatoria (en cualquier momento) sin que ello implique el menoscabo del servicio.

Es preciso que, **la persona a cargo de realizar la supervisión tenga el empoderamiento o función definida y delimitada para poder ejercer, evaluar y determinar las acciones pertinentes sin suscitar conflictos.** La idea es que sea una persona con suficiente capacitación y experiencia, objetiva e imparcial.

Tengamos en cuenta que las supervisiones permiten realizar una evaluación del desempeño y son formativas, es decir, ayuda al personal a realizar su trabajo de la mejor manera posible y proveen un registro de su progreso en el desempeño, su desarrollo profesional, lo que ha aprendido y lo que hace particularmente bien. Las evaluaciones deben hacer sentir bien al personal sobre todo porque deben entender que su trabajo, su desempeño y el impacto que generan, es de interés de la administración tributaria municipal.

4.2.4. La comunicación en la orientación y atención al contribuyente

En el proceso de orientación y atención uno de los aspectos más importantes es la comunicación ya que es la base de las buenas relaciones con el contribuyente. La comunicación consiste en la transmisión de información desde un emisor (que representa a la administración tributaria), hasta un receptor (contribuyente), por medio de un canal.

En la comunicación con el contribuyente debemos prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal.

a. La comunicación verbal:

La comunicación verbal utiliza las palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje o información al contribuyente, ésta debe ser coherente teniendo en consideración los siguientes aspectos:

- **El volumen o intensidad de la voz debe ser regular y apropiado.** No debemos alzar la voz o gritar porque se producen sonidos muy desagradables y cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace parecería confidencial.
- **El acento de la voz.** El acento implica pronunciar las palabras con claridad.
- **El tono y la entonación.** No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere de cierta entonación predominante sobre todo cuando debemos poner énfasis en la información relevante para el caso o tema abordado.
- **El uso del lenguaje.** No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el contribuyente. Debemos hacer uso del lenguaje correctamente y ello implica conocer y dominar un vocabulario adecuado al tema, nivel y contexto de la situación abordada.
- **Saber escuchar.** Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz o escucha activa, es un medio para establecer un clima de confianza entre el contribuyente y la persona responsable de la orientación o atención del ciudadano.

b. La comunicación no verbal:

Este tipo de comunicación llamado también “lenguaje corporal”, se produce en la atención presencial o cara a cara. Es importante porque **la comunicación se realiza mediante los gestos que finalmente logran expresar emociones y sentimientos.**

La comunicación no verbal nos permite expresarnos positivamente con nuestros gestos y posturas y este tipo de mensajes no verbales pueden cumplir funciones como reemplazar las palabras o repetir lo que se dice (por ejemplo: adiós con palabras y adiós con la mano).

Debemos de considerar o tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **La expresión facial.** Para el personal que orienta y/o atiende al contribuyente es conveniente conservar la sonrisa natural como expresión de estar de acuerdo y existe entendimiento en la comunicación que se lleva a cabo.
- **Contacto visual.** La mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Es una señal de comunicación, mientras que una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la comunicación con el contribuyente. Genera confianza y tranquilidad.
- **Gestos y movimientos con el cuerpo.** De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer en mensaje verbal poco claro. Son ejemplos: Las manos abiertas indican aceptación, Sin embargo, las manos cerradas indican rechazo o nerviosismo; los brazos cruzados pueden indicar superioridad o indiferencia y el hecho de moverse mucho puede denotar una actitud de nerviosismo.
- **Postura corporal.** Refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con las demás personas. Por ejemplo, estar de pie cuando se recibe a una persona indica buena disposición, mientras que estar de perfil o de espaldas puede indicar rechazo o incomodidad.

c. Saber escuchar:

El personal dedicado a la orientación y atención dedica la mayor parte de su tiempo escuchando a los contribuyentes; por ello es importante saber comunicarnos y hacer una efectiva retroalimentación (*feedback*) donde se facilite la acción de retorno para garantizar que la información que proporcionamos (mensaje) llegue tal y como es, y sobre todo sea comprendido por el contribuyente.

Para ello es recomendable:

- Escuchar activamente.
- Entender lo que expresa el contribuyente, ello como una oportunidad única de aprendizaje donde estemos conscientes de que lo que manifiesta el contribuyente aportará significativamente a la solución de su demanda.
- Tomar notas de lo que señala el ciudadano o resaltar en la lectura de la documentación que nos presente.
- De ser necesaria para una aclaración, se debe solicitar más información. El hecho es que no debe de suponerse o presumir hechos, fechas o intenciones.
- Formular preguntas o repreguntas con el fin de aclarar el inconveniente o la expectativa del contribuyente.
- Analizar y sintetizar la información que nos aporta el contribuyente.

La escucha activa permite obtener información útil del contribuyente, además de hacerle sentir que se le está atendiendo con respeto, facilitando el entendimiento y la comprensión. Es por esto que no solo basta con oír, sino que es necesaria una escucha donde se requiere un esfuerzo añadido por nuestra parte: **poner atención a lo que dice, a lo que silencia y a lo que deja entre líneas.**

Para que fluya una escucha activa, el personal dedicado a la orientación y atención debe tener en consideración:

- Que debe tener la predisposición a ayudar.
- Debe existir confianza en sí mismos y no exponer actitudes dubitativas ante el contribuyente.
- Abordar la comunicación con precisión.
- Ser concretos en nuestras expresiones e información a proporcionar sin ir por las ramas.
- Ofrecer un espacio agradable, cómodo u libre de interferencias.
- Utilizar un lenguaje adecuado a los conocimientos y al nivel del contribuyente.
- Evitar emitir juicios de valor.

Este proceso que implica escuchar y responder consta de cuatro fases:

Primera Fase: Sentir, que implica oír y captar expresiones verbales y no verbales del contribuyente. En esta fase se debe tener mucho ciudadano de producir inferencias motivadas por lo que se siente o percibe, por la sensibilidad auditiva ya que finalmente ello sólo puede generar distorsiones en la comunicación.

Segunda Fase: Interpretar, que es la coherencia y consistencia entre lo que se quiere decir y lo que se entiende.

Tercera Fase: que es la fase en la que se analiza y sintetiza la información de cara a la solución o alternativas de solución. Implica valorar la información que se recibe, cómo emplearla y su suficiencia o no, para responder con efectividad al contribuyente.

Cuarta Fase: que es el momento de expectativa del contribuyente donde se le brinda la información que necesita o espera.

Entre las ventajas que proporcionan la escucha activa, podemos mencionar:

- Reduce la tensión del contribuyente y del representante de la administración tributaria.
- Ayuda a la comprensión.
- Sirve de fuente de aprendizaje para ambas partes.
- Estimula la cooperación.
- Incrementa la confianza del contribuyente.
- Proyecta una imagen de conocimiento y respeto hacia el contribuyente.

d. Solución de conflictos:

En general la palabra conflicto significa algo negativo que genera la agresividad, las asperezas, enfrentamiento o confrontación. Sin embargo, es posible que pueda ocurrir durante la jornada de orientación o atención al contribuyente. Para ello, es importante, poner en práctica la escucha activa y la empatía.

Algunos aspectos que debemos tener en cuenta son:

- No mostrarse agresivo verbalmente, ni con gestos o posturas corporales, sino por el contrario con actitudes conciliadoras.

- Adaptarse a la situación concreta porque no todos los conflictos se encaran de la misma manera. Cada uno de ellos tiene distintos protagonistas, contextos y temas.
- Prestar mucha atención a las necesidades o expectativas ya que probablemente de ello parte el conflicto.
- Reconocer los valores propios y de los que participan en el conflicto. Esto genera un trato digno ante cualquier situación.
- Separar el problema de las personalidades. La idea es focalizarse en el problema y no en las personas. Ser duro con el problema, pero suave con las personas.
- Focalizar el objetivo de lograr una solución en la que todos deben ganar.

4.2.5. La infraestructura, mobiliario y equipo destinado a la atención del contribuyente

La infraestructura está relacionada al espacio físico de atención. En este espacio que debe ser el adecuado y apropiado se encuentra el mobiliario y equipo para la orientación y atención.

En este componente debemos de considerar todos los factores relacionados con las características de la infraestructura, condiciones y soporte con los que cuenta la administración tributaria para la atención. Por lo tanto, implica revisar las plataformas de atención, la señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo, y las condiciones de seguridad de los ambientes físicos.

Algunos aspectos para tener en cuenta:

- El espacio dedicado al servicio al contribuyente debe de cumplir con las normas de seguridad en Defensa Civil, para proteger al personal y los contribuyentes en todos los espacios físicos.
- El espacio físico debe ser el adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, ventilación, limpieza e iluminación.
- Debe considerarse contar con una infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y personas con discapacidad³.
- Las instalaciones destinadas a la atención u orientación deben contar con mantenimiento permanente.
- La infraestructura de los espacios de atención y orientación deben tener pertinencia cultural o considerar las particularidades de las poblaciones a atender. La idea es atender las necesidades de los diferentes grupos étnico-culturales, cuando corresponda.

³ Ley N° 27408, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad.

- Las áreas asignadas a la atención u orientación deben contar con servicios higiénicos en lo posible diferenciados según género, los cuales deben ser supervisados, tener mantenimiento y limpieza permanente.
- El espacio de atención y/u orientación debe tener un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: las principales áreas de atención, los módulos de orientación, los servicios higiénicos y las medidas de seguridad.
- La señalización, como por ejemplo el mapa de riesgos, debe ser bilingüe (en castellano y en la lengua predominante de la localidad (por ejemplo, el quechua). Esta señalización puede hacer uso de herramientas y tecnologías apropiadas para la apreciación de los contribuyentes.
- En el tema de seguridad, deben existir mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores o aéreos para facilitar la ubicación de los contribuyentes.
- Todos los equipos asignados a la atención u orientación, tramitación y entrega de servicios como: PC's, fotocopiadoras, escáneres, equipos de telefonía y comunicación, y equipos para atención deben contar con el mantenimiento preventivo y correctivo para un óptimo uso constante de parte de los profesionales encargados de la atención y de los contribuyentes.
- Ante un incremento de la demanda de atención por parte de los ciudadanos generando la necesidad de ordenar el tiempo de espera y la atención de los contribuyentes, las administraciones tributarias deben contar con equipos de asignación de turnos o sistema de colas, además de televisores donde se visualice el llamado y flujo de atención.
- En caso de servicios de autoatención debe contarse con equipos multimedia (kioscos multimedia o virtuales), entre otros, adecuados para ser pertinentes culturalmente (adecuados a las costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales), cuando corresponda.

4.2.6. Los procedimientos de orientación y atención:

El servicio de atención y orientación **debe contar con procesos y/o procedimientos con el fin de tener mejores índices de eficiencia, productividad y calidad**. La necesidad de contar con ellos es porque existen muchas actividades que se realizan y manejan durante la orientación y atención al contribuyente.

Los procedimientos forman parte de los sistemas de organización y por ende se han convertido en una necesidad en toda gestión que busca la racionalización y eficiencia de sus actividades.

Los procedimientos propios de la administración tributaria municipal, como el registro de declaraciones juradas y el proceso de atención, debe de tener en cuenta al conjunto de actividades que lleva a cabo su personal incluso integrando a otras unidades orgánicas con el fin de brindar un experiencia sólida y satisfactoria a cada contribuyente.

Un procedimiento nos permite sincronizar las actividades y estandarizarlas con el fin de que el personal sepa cómo abordar un problema, atender una demanda, procesar la información que presenta el contribuyente, identificar la trazabilidad de una operación o procedimiento administrativo o tributario, entre otros aspectos.

El objeto es saber cómo actuar automática y coherenteamente cuando se identifique la necesidad, problema o demanda del contribuyente.

Nota:

Recordemos que cuando se cuenta con procedimientos del servicio al contribuyente se nota, y cuando no se tiene uno, se nota aún más.

Beneficios de contar con procedimientos:

- Mejora la atención al ciudadano porque **los procedimientos albergan respuestas correctas**, el tiempo estimado para solucionar el problema y las instrucciones que deben seguirse en una actividad, transacción u operación.
- Mejora la comunicación. La idea es que adicionalmente al conocimiento y capacitación, al personal se le brinde una herramienta de consulta y aprendizaje permanente. Por ello, es que **los procedimientos brindarán seguridad e inclusive brindarán las alternativas para manejar conflictos y situaciones difíciles o irregulares**.
- Garantizará que todo el personal que brinda atención u orientación al contribuyente cuente con una comprensión clara de lo que se espera de ellos, en cada etapa del servicio. Sabrán cómo responder adecuadamente ante cualquier situación.
- **Consistencia en la comunicación e información**, ya que cuando se tiene dos o más canales de atención, el objetivo es brindar una misma versión de dicha información y de manera coherente en cualquiera de los canales empleados.
- Potencia el desempeño del personal dedicado a la atención porque siempre podrán revisar los procedimientos para conocerlos y encontrar la mejor forma de solucionar problemas y reducir las posibilidades de cometer errores. Incluso cuando no cuenten con mucha experiencia o cuando ingresan nuevos empleados, **los procedimientos se vuelven aún más útiles porque permiten brindar capacitación de manera más rápida y efectiva**.

a. Sobre el TUPA y TUSNE

En relación con los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, denominados comúnmente trámites precisados en el TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos), y en el TUSNE (Texto Único de Servicios No exclusivos), estos documentos permiten a los contribuyentes tener mejor acceso a los mismos.

Al respecto debemos de tener en cuenta:

- Publicar la información de los trámites de la administración tributaria municipal, con un lenguaje claro y sencillo para aquellos a quienes va dirigida, sin usar terminología propia del sector público o usando siglas que no son comprensibles.
- El lenguaje y la forma como se va a transmitir la información debe ser acorde con la realidad de los contribuyentes a los que se atiende, considerando los sesgos culturales, contextos y realidades diferentes.
- La información debe ser traducida a la lengua no castellana predominante en la zona, para que pueda ser accesible.
- Debemos tener en cuenta, que el nivel educativo de los contribuyentes no es el mismo y, por tanto, lo que para unos puede ser un procedimiento sencillo, para otros puede tratarse de algo confuso o ininteligible.

b. Sobre los procedimientos internos

Muchos de los procedimientos internos de la administración tributaria municipal forman parte de un mapa de procesos y por lo tanto consideran a las actividades más importantes o sensibles de la gestión. Entre los principales procedimientos que debe considerarse elaborar y tener en cuenta en la orientación y atención al contribuyente, tenemos:

- Procedimiento de orientación y atención distinguido por canal de atención.
- Procedimiento de registro de contribuyente.
- Procedimiento de actualización de datos.
- Procedimiento de registro tributario o de registro de declaraciones juradas del impuesto predial.
- Procedimiento de determinación del impuesto predial.
- Procedimiento de atención en caja.
- Procedimiento de atención de quejas y sugerencias.
- Procedimiento de atención de trámites contenciosos y no contenciosos.
- Procedimiento de cobranza.
- Procedimiento de facilidades de pago o fraccionamiento de deuda.
- Procedimiento de fiscalización.
- Procedimiento de recepción de trámites vía mesa de partes.

4.2.7. La información del contribuyente:

El componente de la información implica tener en consideración la información que puede obtener la administración tributaria municipal respecto del contribuyente **a través de los registros que efectúa sobre los datos que son necesarios y coadyuvan tanto a la determinación de las obligaciones como al manejo de sus datos de identificación, ubicación, relación, etc.**

También se considera en este componente a **la información que la administración tributaria genera a partir de las relaciones e interacciones con el contribuyente por temas propios a sus facultades**, por ejemplo, aquellas que puede obtenerse a partir de los análisis sobre el comportamiento de pago o de reclamos que puede mostrar el contribuyente por las gestiones realizadas en los diversos canales de atención, es decir el registro de este tipo de informaciones nos permite conocerlo y hacer una mejor gestión por el ciudadano.

Adicionalmente debemos considerar la información que la administración tributaria municipal comunica o pone a disposición del contribuyente en los distintos canales de atención, la cual debe de servir de asistencia, sustento y apoyo para el cumplimiento de las obligaciones.

El servicio al contribuyente en las acciones de orientación y atención, juega un papel importante en la maximización del cumplimiento voluntario de obligaciones porque proporciona información y asistencia oportuna y efectiva para ello.

La información proporcionada por el contribuyente a la administración tributaria municipal es utilizada para determinar la obligación tributaria, por ello resulta muy importante que se oriente adecuadamente y sobre la base legal vigente de manera que los datos que podamos obtener y procesar, sean correctos y consistentes.

De acuerdo con lo señalado, ***es importante que los datos que se registran del contribuyente sean fidedignos y correspondan a los declarados por el contribuyente.*** Para ello, los sistemas informáticos a utilizar deben contar con mecanismos de seguridad y de validación. La seguridad de perfiles de acceso para realizar modificaciones o correcciones y las validaciones respecto a datos que puedan compararse de otras entidades similares o especializadas. En las áreas ***pueden implementarse programas de verificación masiva o aleatoria del registro de datos, que tengan cierta regularidad o frecuencia y sean llevadas a cabo por personal especializado.***

Toda la información obtenida de parte del contribuyente debe ser aprovechada por la administración tributaria municipal con el fin de desarrollar estrategias para reducir la demanda, implementar otros canales o servicios, mejorar el costo en la implementación, mejorar el desempeño de los servicios y generar o mejorar la confianza del contribuyente.

4.2.8. La satisfacción del contribuyente:

La satisfacción representa el grado de cumplimiento de las expectativas del contribuyente tras recibir el servicio de orientación o atención. ***Este grado de cumplimiento se calcula como la diferencia entre el valor percibido y las expectativas que el contribuyente tenía antes de recibirla.***

La satisfacción es uno de los principales objetivos de la atención al contribuyente, y ocurre cuando la valoración del servicio de atención recibido por él es igual o mayor a la que esperaba obtener antes de ser atendido. Por lo tanto, ***está directamente relacionada con la calidad del servicio.***

Sabemos que existen aún ciertas ***brechas*** sobre las que la administración tributaria municipal debe trabajar permanentemente para lograr su reducción y eliminación:

- a. **No conocer lo que esperan los contribuyentes**, porque usualmente no se investiga sobre lo que realmente desean los contribuyentes respecto de la orientación y atención que desean recibir.
- b. **No elegir correctamente los estándares del servicio**, porque a pesar de conocer las necesidades y expectativas del contribuyente, no se logra implementar los mecanismos que puedan satisfacer lo detectado.

- c. **No proporcionar el servicio de acuerdo con el estándar definido** porque aun cuando se encuentra diseñado el servicio, no se cumple con los estándares requeridos por los contribuyentes.
- d. **El servicio de atención ofrecido difiere del efectivamente prestado,** porque el servicio que se presta o brinda es distinto al que se ofrece incluso en protocolos o compromisos de calidad.

Los servicios de atención y orientación que reciben los contribuyentes ***no generan satisfacción sólo por su buen diseño y calidad; sino que adicionalmente interviene un componente subjetivo que dependerá de factores como la expectativa y la percepción.*** Debemos reconocer que tradicionalmente, la administración tributaria municipal no le ha concedido mucha importancia a los servicios de atención y orientación que presta a contribuyente, quizá por ello, exista una limitada expectativa y probablemente no se espere mucho de dicho servicio.

La satisfacción es totalmente dinámica e incremental. Es así como las exigencias de los contribuyentes por un servicio de calidad se incrementarán conforme la administración tributaria municipal vaya mejorando su servicio. Por ello es importante que la administración tributaria no se comprometa sobre aquello que no podrá cumplir, ya que los compromisos elevan las expectativas y de no recibir el servicio, se generará una imagen negativa de la entidad.

Se debe tener en cuenta que incrementar el nivel de satisfacción se hace más difícil a medida que aumenta la calidad del servicio ya que el servicio prestado hoy se convierte en la expectativa mínima de mañana. Una estrategia empleada en estos casos es mantener el nivel de satisfacción de los contribuyentes evitando aumentar dichas expectativas.

La calidad del servicio debe ser entendida como la satisfacción de las exigencias (de información, orientación, asistencia y buen trato) que los contribuyentes demandan.

4.2.9. La cultura del servicio al contribuyente

La cultura del servicio propicia la existencia de espacios y mecanismos que le permitan al contribuyente tener acceso a los servicios que presta la administración tributaria municipal con eficiencia, oportunidad, diligencia, dignidad. Esta interacción entre el contribuyente y la administración conforman un modelo que debe de estar constituido por:

- ***Una estructura orgánica***, identificada como la unidad responsable de la orientación y atención, conformada por procedimientos y trámites que permitan atender las necesidades o requerimientos de los contribuyentes.
- ***Un sistema de información (TIC's)*** que soporta los procedimientos y los trámites y les permite a los contribuyentes acceder a la información a través de los distintos canales de atención, con la misma eficacia y diligencia.
- ***Un espacio físico adecuado***, de acuerdo con las especificaciones de diseño, comodidad, seguridad y accesibilidad considerados.

- *Un grupo humano conformado por colaboradores con buena predisposición, con conocimientos, buen desempeño y sobretodo con mucha actitud positiva para prestar y mejorar los servicios al contribuyente.*

La cultura del servicio implica la implementación de una serie de estrategias que combinan adecuadamente los recursos humanos, administrativos y tecnológicos para mejorar o potenciar la relación contribuyente – administración tributaria municipal. Implica *per se* en interesarse significativamente por el contribuyente, buscando su satisfacción, pero dentro del marco legal y procedural vigente.

La administración tributaria municipal debe contar con una cultura organizacional por medio de la cual sus integrantes o colaboradores compartan valores, ideales, objetivos y pautas de conducta que se constituyen en normas y lineamientos aplicados al quehacer y al trabajo diario. La cultura del servicio debe permitir la generación de una experiencia de este tipo, única, con un gran valor agregado que logre diferenciarse y satisfacer las expectativas del contribuyente.

Una de las cosas más importantes es que debemos establecer una cultura del servicio en la administración tributaria municipal y ésta se comunique claramente a todos los colaboradores, la hagan suya y vivan con ella día con día. De esta manera todo servicio tendrá inherentemente el sello de mejora, de calidad y satisfacción.

Capítulo 5: El contribuyente

5.1 Características del contribuyente

El contribuyente es la persona (natural o jurídica) que por normativa tributaria está obligada a cumplir con las obligaciones derivadas de dicha condición.

Los contribuyentes tienen la obligación de pagar los impuestos de acuerdo con la ley, ya que son el sujeto pasivo de la obligación tributaria, convirtiéndose así en los deudores principales de la administración tributaria municipal.

El contribuyente, además de pagar los impuestos correspondientes al hecho imponible realizado, tiene otras obligaciones contempladas en la normativa correspondiente, como por ejemplo presentar las declaraciones, autoliquidaciones u otras que la administración tributaria establezca.

En tal sentido, ***los contribuyentes tienen las siguientes características comunes:***

- Realiza el hecho imponible porque lleva a cabo la acción prevista en la norma que genera la obligación de tributar.
- Tiene capacidad económica, por ello realiza el hecho imponible y se genera la obligación de tributar.
- Conoce su condición porque está regulado en la norma.
- Contribuye a sostener al Estado con el pago de sus tributos u obligaciones.
- Puede actuar por sí mismo o tener representante al cual debe de acreditar.

5.2 Identificación de las necesidades y expectativas del contribuyente

Es importante que las administraciones tributarias conozcan a sus contribuyentes, a quienes van dirigidos los servicios que prestan y, en función de ello, planificar sus estrategias para definir mayores o mejores maneras de brindarlos.

Para lograr ello, deben de tener en cuenta las necesidades particulares de los contribuyentes o sus características a fin de definir e implementar los servicios idóneos para ellos (por ejemplo, definir e implementar el canal de atención o implementar personal bilingüe o módulos de atención para la atención de personas adultas mayores o personas discapacitadas, entre otros).

Es importante tener en cuenta que, cuando la administración tributaria busca dirigirse a comunidades tradicionales, comunidades campesinas o población indígena u originaria, debe hacerlo respetando las costumbres, creencias y mecanismos de toma de decisión de estas. No hacerlo podría resultar contraproducente y generar escenarios de conflicto y desconfianza.

Las administraciones tributarias municipales deben definir los mecanismos para identificar estas necesidades y expectativas; asimismo, deben establecer la periodicidad, el método de recolección, fuentes de datos y análisis de la información porque servirá de insumo para aplicar un modelo para la gestión de la calidad del servicio.

5.3 Tipos de contribuyente y manejo de interacciones

En el siguiente cuadro veremos algunos tipos de contribuyente de acuerdo con sus características que se identifican durante el proceso de atención y orientación:

Tipos de contribuyente	Características	Cómo tratarlo
El racional	No le gusta andar con rodeos; está bien informado y conoce el servicio o procedimiento. No puede perderse tiempo en la atención porque sabe lo que quiere. Pide información exacta y toma decisiones concretas.	<ul style="list-style-type: none"> * Ser prácticos * Ser objetivos * Mostrar conocimiento de los temas
El negociador	En todo momento está pensando en qué puede obtener de más como oferta o descuento. Inclusive intente descubrir alguna falla para procurarse algo adicional. Es exigente. Se maneja con mucha calma y sin prisas. Siempre busca el mejor trato.	<ul style="list-style-type: none"> * Busca generar empatía. * Concentrase en desarrollar las posibles alternativas. * Ayuda tomar notas sobre lo que se va acordando. * Mantener la serenidad * Conocer a detalle el procedimiento y normas.
El autosuficiente	Busca dominar y tener el control, le gusta ordenar o guiar. Su autosuficiencia puede hacerle creer que todo lo sabe. Es independiente y cree conocer todas las respuestas. Sabe lo que quiere.	<ul style="list-style-type: none"> * No car en el juego de quién domina a quién ni tratar de medir fuerzas. * Ser cordial. * Tener dominio del tema y dar a conocer ese dominio (expertos). * Ser claro y precisos a las dudas u objeciones que exponga el contribuyente. * Mostrar interés por el caso y respetar el conocimiento, pero en todo momento enfócarlo al problema.
El impulsivo	Tiende a ser impaciente. No quiere que le quites el tiempo. Suele ir con ideas preconcebidas. Es proclive al cambio de opinión.	<ul style="list-style-type: none"> * Ser sutiles * Ser muy perceptivos porque sus decisiones se guían por sus emociones y son volubles. * Ser claros en la información

Tipos de contribuyente	Características	Cómo tratarlo
El discutidor	Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo por cada cosa que digamos. Le gusta tener la razón. Busca información. Valora los pros y contras.	<ul style="list-style-type: none"> * Solicitarle su opinión. * Hablarle suavemente pero con firmeza. * Concentrar la conversación en los puntos concordantes.
El enojado	No hay que negar su enojo. Evitar decirle: "no hay motivo para enojarse"	<ul style="list-style-type: none"> * No actuar a la defensiva. * Calmar el enojo. * No prometer lo que no se puede cumplir. * Hay que ser solidario. * Negociar la solución.
El conversador	Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Es extrovertido y fácil de tratar. Es amable, amigable y sensible a las emociones.	<ul style="list-style-type: none"> * Se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia
El ofensivo	Cuando tenemos una persona ofensiva delante es muy fácil "volverse inóncio", no lo hagamos. Una persona poco atenta, sin educación, prepotente, que actúa de manera agresiva o con un lenguaje inapropiado. No puede controlar su ira. Es irracional y antípatico.	<ul style="list-style-type: none"> * Lo mejor es ser amable, excepcionalmente amable. * Generar empatía en la atención. * No caer en provocaciones. * Mantener una actitud tranquila, cordial, dando y exigiendo respeto
El impaciente	Puede ser difícil en su trato. No quiere perder tiempo ni tolera fallas. No es empático. Valora su tiempo. Busca soluciones rápidas y efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> * No se debe intentar cambiarlos. * Se debe procurar mejorar la situación. * Mostrarse amable y comprensivo. * Tratar de colaborar y satisfacer lo que demandan. * No desesperarse ni apresurarse. * Mantener calma y seguridad.
El quejoso	No hay nada que le guste. El servicio es malo.	<ul style="list-style-type: none"> * Se debe asumir que es parte de su personalidad. * Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas.
El exigente	Es el que interrumpe y pide la atención inmediata. Está preparado y no se deja llevar por argumentos sin sentido. Es egocéntrico y arrogante. Busca tener siempre la razón. No le gusta perder.	<ul style="list-style-type: none"> * Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas. * Ser serenos y mostrar dominio de los temas. * Mostrar claridad y ser concisos * Mostrar seguridad y profesionalismo.

5.4 Aspectos que más valoran los contribuyentes

Los aspectos más valorados por el contribuyente en el servicio de atención y orientación son:

- a. **Confiabilidad**, que implica que los contribuyentes confíen en la exactitud y legitimidad de la información suministrada y en la calidad de los servicios que se les brinda siempre con transparencia y equidad.
- b. **Amabilidad**, que implica brindar el servicio solicitado de una manera respetuosa, gentil y sincera.
- c. **Dignidad**, que implica brindar el servicio de la mejor forma posible a todos los contribuyentes otorgándoles la importancia que se merecen y teniendo una especial consideración con su condición humana.
- d. **Efectividad**, ya que el servicio debe responder a las necesidades y solicitudes de los contribuyentes en el marco de las normas y principios que rigen el servicio público. Se cumple lo ofrecido.
- e. **Oportunidad**, que significa prestar el servicio de forma ágil, en el tiempo establecido y en el momento requerido.
- f. **Comodidad**, que relaciona a la disposición de las instalaciones, mobiliario y equipos para las operaciones y transacciones de los contribuyentes.
- g. **Seguridad**, relacionado a la señalización e implementación de mecanismos de apoyo en caso de siniestros o accidentes.
- h. **Disposición del personal**, que implica aspectos de empatía, conocimiento de las necesidades y expectativas del contribuyente, saber escuchar y asesorar con el fin de lograr la satisfacción por el servicio recibido.
- i. **Conocimiento**, que está relacionado a las competencias que debe tener el personal sobre los diversos temas tributarios y el desarrollo de sus actividades, lo cual debe de generar confianza en el contribuyente.
- j. **Simplicidad**, dado que los servicios deben desarrollarse en base a la simplificación de los procesos, minimizando las instancias de interacción con las personas y la dificultad en cada una de ellas.
- k. **Capacidad** de solución, que implica la atención que las demandas de los contribuyentes deben ser resueltas y no postergadas. El personal debe estar en la capacidad de ofrecer soluciones en la primera o única interacción con el contribuyente. La administración tributaria debe proyectarse como una entidad única que trabaja en forma conjunta y consistente para brindar en forma eficiente una solución integral y de calidad a la ciudadanía
- l. **Modernidad**, ya que los servicios deben estar alineados al desarrollo de las TIC's y los servicios deben hacer uso intensivo de estas herramientas por las cuales los contribuyentes puedan tener el acceso y respuesta con las garantías y efectividades que correspondan.
- m. **Diversidad de canales de atención**, que implica que se debe garantizar la oferta de la información y de los servicios a través de distintos medios, considerando los canales de preferencia de los contribuyentes para acceder a los mismos y garantizando que la información y el servicio sea consistente en cualquiera de ellos. Se deben desarrollar distintos canales de atención de forma tal que se puedan cubrir las necesidades particulares de cada segmento, generando las mismas posibilidades de acceso independientemente a las características personales, el lugar donde viva o los servicios que requiera cada persona.
- n. **Equidad**, porque se debe garantizar el acceso a la información, los productos y servicios ofrecidos a todos los ciudadanos, sin restricciones.
- o. **Participativa**, que implica que la administración tributaria debe fomentar la participación de los contribuyentes, conocer su visión, su nivel de satisfacción, y los aportes que eventualmente podría realizar para mejorar los servicios brindados

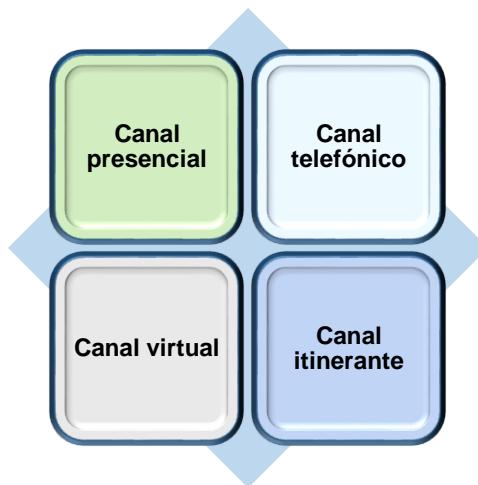
Para garantizar una atención y orientación de calidad se deben cumplir los aspectos detallados anteriormente.

Para implementar un servicio debe de tenerse en cuenta estos aspectos al momento de diseñar el proceso de atención, seleccionar al personal, capacitarlo, escoger e implementar un canal de atención, elaborar la información, entre otras actividades.

Capítulo 6: Canales de atención

Los canales de atención son las diferentes vías o medios de contacto que ofrece la administración tributaria municipal para interactuar con los contribuyentes y se relacione con él. Dependiendo de su contexto, preferencias, habilidades y/o posibilidades tecnológicas, cada contribuyente elegirá comunicarse por un canal u otro o la combinación de ellos.

Los canales de atención son:



6.1 El canal presencial

Consiste en la atención en ventanillas o terminales ubicados en determinados espacios físicos existentes en las oficinas de atención al público de la administración tributaria diseñadas para recibir a los contribuyentes, orientarlos y asistirlos en sus consultas, procedimientos, trámites y otros servicios.

Si bien, el avance tecnológico de los últimos años ha permitido brindar servicios a través de otros canales, es fundamental mantener la posibilidad de la atención presencial para quienes necesitan la interacción en persona.

Para organizar este tipo de atención hay que contemplar dos aspectos claves: **disponer de una infraestructura física para la atención al contribuyente (local), y contar con el personal idóneo (en cantidad y capacidad) para realizar estas labores de orientación y atención.**

6.1.1 Características

- El área de atención necesita contar con mobiliario y determinados implementos: sala de espera, pantallas que transmitan programas de video con orientación al contribuyente, adecuada señalética que le permita ubicarse y desplazarse, así como sistemas informáticos de administración de turnos (sistema de colas o de citas).
- En caso de tener una gran demanda del servicio, se recomienda la instalación de un sistema informático que incluya el uso de cámaras de video para que los responsables puedan monitorear el desarrollo del servicio, observar las deficiencias y corregirlas. También podrían comparar el funcionamiento de las distintas oficinas o ventanillas, y ordenar las correcciones pertinentes en casos de ineficacia o desatención.

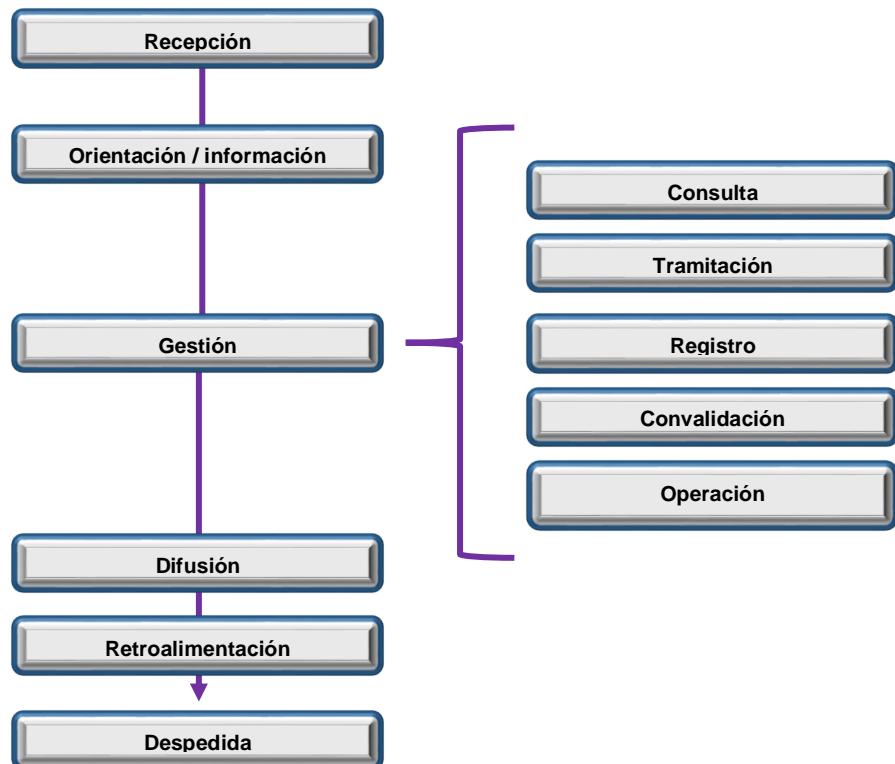
- Es preciso organizar el servicio de una manera flexible, para que se pueda adaptar a la demanda del momento. Para ello se recomienda contar con personal que sea capaz de realizar varias tareas en función de las necesidades que se presenten. Se destinará más personal para la atención presencial siempre y cuando se incrementen las solicitudes de atención; de lo contrario, pueden realizar otras labores. La flexibilidad es un requisito irrenunciable cuando la administración tributaria municipal ha apostado por un servicio de calidad, con objetivos relacionados con el tiempo promedio de atención óptimo.
- El diseño del espacio físico debe ser equitativo para que pueda ser utilizado por personas con diferentes habilidades, que evite la segregación o estigmatización de los ciudadanos, que sea flexible en el uso y adaptable, además de contar con un diseño apropiado.
- El espacio interior y exterior debe considerar al contribuyente y a los funcionarios, debiendo ser organizado, confortable y claro.
- Se recomienda que el espacio físico denote la transparencia, propiciando una visión de conjunto, sin fraccionamiento espacial y debe contener elementos que disminuyan el riesgo de engaño.
- Debe propiciarse espacios destinados a brindar información perceptible, que comunique de forma eficaz, independientemente de las condiciones del ambiente o de las habilidades sensoriales de la ciudadanía. Estos espacios pueden estar destinados a exponer la información estática (dípticos o trípticos de información) o infografías.
- Se deben crear espacios adecuados para la interacción entre los funcionarios y los ciudadanos más allá del porte de estos, su postura (sentado o de pie) o su movilidad. Los terminales de atención deben contemplar esta interacción.
- El confort y la limpieza son aspectos especialmente considerados, en función de las tareas que se realicen. La limpieza debe ser realizada con frecuencia evitando la incomodidad del contribuyente o del funcionario.
- Se debe de cuidar adecuadamente las condiciones de temperatura, ventilación, acústica e iluminación, procurando evitar deterioros en la salud de las personas.

El proceso de atención comprende distintas funciones desde la recepción de las personas, la escucha activa, la forma de comunicar y dar el mensaje, la actitud y la postura de quien atiende, la retroalimentación, el registro y la despedida.

En tal sentido, el proceso de atención presencial regularmente realiza las siguientes acciones:

- a. **Recepción:** Es al momento de la llegada del contribuyente, recibirlo de manera, facilitarle la orientación y ayuda que solicite dentro de los servicios que se prestan. Se debe poner especial atención en conocer y comprender la solicitud o necesidad del contribuyente.

- b. **Orientar / informar:** Brindar la información y ayudas de índole práctica que el contribuyente requiere sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación necesaria para realizar su trámite, procedimiento o consulta. Así como las maneras de acceder a un determinado servicio o alcanzar cierto beneficio. En caso de requerir asistencia especializada se debe derivar la consulta a un segundo nivel con el fin de atender con satisfacción al contribuyente.
- c. **Gestión del servicio:** que implica las acciones de atender las consultas, procesar el trámite, realizar el registro de datos, validar o convalidar la información y realizar la operación requerida por el contribuyente. Esta es la gestión propiamente dicha. De no contar con una respuesta inmediata, se deberán solicitar los datos de contacto a la persona, debiendo dejar gestión como pendiente para darle seguimiento hasta su resolución en el breve plazo.
- d. **Difusión:** que implica orientar o difundir de todas las herramientas disponibles, procedimientos posteriores, información adicional u otras alternativas para que se haga uso de todos los canales y herramientas implementadas.
- e. **Retroalimentación:** que implica recibir las sugerencias o quejas (en caso de que existan), para ser consideradas en la mejora de la calidad del servicio prestados.
- f. **Despedida:** la cual debe realizarse de manera cordial y con la posibilidad de evaluar el servicio si se cuenta con mecanismos de evaluación de este.



Es necesario generar los registros de la atención con el fin de tener información estadística e histórica para el análisis del servicio.

Para asegurar la calidad del servicio, el monitoreo de la operación y el seguimiento de la gestión se propone realizar el seguimiento de la gestión a treves de algunos indicadores, entre ellos tenemos:

- Número de atenciones realizadas por cada persona asignada.
- Número de atenciones por oficina o agencia.
- Tiempo de espera antes de ser atendido.
- Duración promedio de las atenciones.
- Condiciones de los espacios destinados a la espera, difusión o autoatención.
- Condiciones de los espacios de atención.
- Condiciones respecto de la disposición de equipos para la atención.
- Disponibilidad del servicio en sí.
- La calidad de las respuestas dadas.
- La satisfacción de los usuarios del servicio.
- Conocimiento del personal dedicado a la atención.
- Capacidad para solucionar problemas.

Para el seguimiento, los datos pueden obtenerse de registros del sistema de colas, de registros de actividades desarrolladas en la atención presencial, formularios de evaluación del servicio, entre otros. El seguimiento debe realizarse en forma periódica, definiendo un período de medición y de seguimiento (por lo menos una vez por trimestre).

El responsable de la atención del contribuyente se convierte en un gestor de la calidad y puede definir otros indicadores a medir, la forma de hacerlo y su frecuencia.

6.1.2 Ventajas y desventajas:

- A través de este canal se brinda una atención personalizada.
- Permite una mayor asistencia, de parte del personal de la administración tributaria, en la realización del trámite o servicio.
- Permite el autoservicio asistido lo cual no permite fomentar la migración a otros canales.
- Si la atención es por cita, se eliminan los tiempos de espera.
- La administración carga con el costo de implementación y mantenimiento.
- Los contribuyentes cargan con el costo de desplazamiento, lo que genera que en muchos casos su cobertura no sea universal.
- Es de acceso limitado en tiempo y lugar.
- Es menos equitativo por el número limitado de oficinas y de terminales de atención.

6.2 El canal telefónico

Consiste en la recepción de llamadas de los contribuyentes a una línea de atención específica, instalada por la administración tributaria municipal, con el fin de facilitar el acceso a la información, la realización de transacciones, presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, e incluso, para ejecutar trámites.

El servicio telefónico permite el ahorro del desplazamiento del contribuyente a la oficina de atención para informarse sobre los trámites y servicios ofrecidos.

El teléfono es un dispositivo que facilita la comunicación directa entre la administración tributaria municipal y el contribuyente. **Este canal siempre debe estar abierto y disponible, porque la mayoría de las personas, mayores de edad, usa teléfonos celulares para comunicarse.** No ocurriendo así con el uso de las computadoras. La información tributaria ofrecida por vía telefónica permite que la administración acompañe al contribuyente en sus dudas, remisión de información, transición y adaptación a las nuevas tecnologías, entre otros.

Se puede iniciar este servicio limitándolo a servicios específicos y una vez que funcione correctamente, se incorporarían más servicios, más cobertura, considerando los mismos servicios que se ofrecen presencialmente.

De acuerdo con la demanda el servicio telefónico puede ir convirtiéndose en una unidad de atención especializada que atienda servicios específicos con personal calificado y funciones propias.

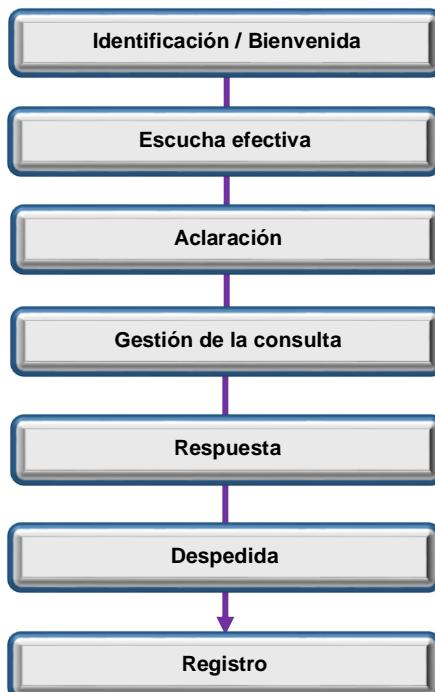
6.2.1 Características

- Debe contar con un **único número telefónico de atención al contribuyente**. Esto con el fin de facilitar su publicidad y su recordación, independientemente del lugar donde se encuentre.
- Contar con un ambiente adecuado para el personal, espacio físico, equipos y mobiliario que permita brindarle la comodidad necesaria para soportar situaciones muy demandantes y, en algunos casos, estresantes.
- **Contar con personal idóneo** que cumpla el perfil mínimo establecido para este puesto de trabajo, que haya sido capacitado en temas tributarios y atención al contribuyente.
- **Debe ser gratuito.**
- **Contar con un horario de atención específico, definido y difundido.**
- **Puede ser realizado por la administración tributaria municipal (lo recomendado) aunque se conoce de contratos con agentes de atención para lo cual debe de definirse las actuaciones, registros, controles y especificaciones del servicio.** En este caso también se definirá su disponibilidad (un horario de atención definido y completo).
- **De realizarse por agentes de comunicación** (terceros), debe procurarse que el servicio lo ejecuten personas entrenadas y capacitadas para el objetivo de la administración tributaria.
- **El espacio físico utilizado deberá contemplar las condiciones mínimas de los ambientes de trabajo para centros telefónicos.**
- El canal telefónico, deberá contar en lo posible con sistemas de gestión o con un sistema integral de gestión y atención de llamadas con las siguientes funcionalidades:
 - Tener un sistema automático de distribución de llamadas ACD para distribuir o asignar todas las llamadas entrantes a los agentes de la

- atención basándose en ciertas reglas que permiten tener mayor eficacia al momento de gestionar el tráfico de llamadas.
- Enrutamiento automático, por marcación de dígito o marcación por voz.
- Reenvío de llamadas internas y externas.
- Grabación y escucha de llamadas.
- Mensajes pregrabados: de bienvenida e índice de opciones; de ayuda y guía, y de respuesta de voz interactiva (IVR)
- Escalabilidad: posibilidad de agregar más puestos, líneas, etc.
- ***Dado que la comunicación es únicamente a través de la palabra y la inmediatez de la respuesta, debe de considerarse peculiaridades sobre mensaje comunicado, la forma de comunicarlo y el tono de voz utilizado con el fin que sea realmente comprendido.***

En tal sentido, el proceso de atención telefónica regularmente realiza las siguientes acciones:

- a. **Identificación / Bienvenida:** Al ingreso de la llamada, quien atiende debe presentarse correctamente y generar una primera buena impresión, indicando la entidad, saludando amablemente e identificándose para que el ciudadano sepa quién es su interlocutor. Luego, ofrece su ayuda.
- b. **Escucha efectiva:** Es escuchar con interés y sin interrupciones hasta que finalice la formulación de la consulta, sin anticiparse ni presuponer lo que va a decir. Una vez que ha terminado de hablar, quien atiende debe de asegurarse haber comprendido lo manifestado, repreguntando si lo considera necesario.
- c. **Aclaración:** Que es el proceso de indagación y reformulación de preguntas hasta conseguir toda la información y el mensaje (problema o consulta) ha quedado claro, eliminando los probables errores de comprensión. Finalmente se obtiene una síntesis de los datos del caso.
- d. **Gestión de la consulta:** Implica la búsqueda de la información necesaria para responder la consulta realizada o procurar las coordinaciones para poder obtenerla. En el caso que no se encuentre la información, se deben registrar los datos de la persona y su contacto para enviar la información, derivando la consulta a la unidad especializada para su resolución.
- e. **Respuesta:** Es dar a conocer de manera clara la respuesta a la consulta efectuada. Debe ser concisa, en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión. En caso de no poder brindar en el momento una respuesta adecuada, se tomará registro de sus datos para poder enviarle la respuesta a la brevedad, también podrá derivar la llamada a la persona que puede darle la respuesta en los casos que corresponda, o brindarle el contacto correspondiente.
- f. **Despedida:** Siempre que sea posible, quien recibió la llamada debe despedir al interlocutor por su nombre, de manera amable y cordial, agradecerle el haber utilizado el servicio e invitarlo a que vuelva a contactarse siempre que lo necesite.
- g. **Registro de la gestión realizada:** debe registrarse en un sistema, de modo de dejar constancia del mismo, y generar información estadística e histórica para el análisis.



Durante el proceso de atención telefónica es conveniente que el tono de voz sea suave y pausado, al mismo tiempo que seguro y convincente. Es importante adaptar el nivel de lenguaje al del contribuyente con quien se está hablando, con el fin de que se favorezca la comprensión de ambas partes.

Es importante expresarse en términos positivos para empatizar con el interlocutor y evitar las palabras y conceptos negativos.

Debemos tener en cuenta de evitar que el contribuyente espere en el teléfono, ya sea antes de que se tome la llamada como durante la misma. Si este último caso fuese inevitable, deberá dejar la llamada en espera y luego explicar la causa y disculparse (esto es posible hacerlo antes y después de la espera).

Se debe evitar hablar deprisa, no vocalizando correctamente y omitiendo palabras. El silencio debe ser total mientras se escuchan las consultas y comentar con frases cortas que confirmen que se le está escuchando y comprendiendo el mensaje.

El monitoreo de la operación y el seguimiento de la gestión del canal telefónico debe comprender el análisis de algunos indicadores, entre los cuales tenemos:

- Número de llamadas recibidas.
- Número de llamadas atendidas.
- Número de llamadas abandonadas.
- Tiempo de espera antes de ser atendido.
- Tiempo promedio de espera antes de abandonar.
- Tiempo de atención.
- Duración promedio de las llamadas.
- Número de llamadas abandonadas antes de 'x' (determinados) segundos.
- Ratio de llamadas abandonadas.

- Calidad de las respuestas dadas.
- La satisfacción de los usuarios del servicio.
- Conocimiento del personal dedicado a la atención telefónica.
- Calidad de la voz de quien atiende la llamada (técnicas de cortesía telefónica).
- Aplicación de guiones, protocolos y procedimientos de atención.

Para el monitoreo los datos pueden obtenerse de los registros del sistema de gestión de llamadas, de los archivos de audio (escucha de llamadas), entre otros. Este monitoreo debe realizarse en forma periódica, por lo menos una vez el mes y el responsable de la atención de este canal podría definir otros indicadores a medir, su forma de hacerlo y su frecuencia.

6.2.2 Ventajas y desventajas

- La atención telefónica es personalizada, ya que el contribuyente será escuchado por un profesional que le suministrará la información tributaria.
- Disminuye la gran afluencia de público al área de atención presencial de la administración tributaria municipal.
- Se acerca el servicio al contribuyente, pues no exige el traslado físico ni la pérdida de tiempo y dinero que éste implica.
- Se puede disponer un horario de atención más amplio, que aumenta las posibilidades de prestación del servicio a los contribuyentes que disponen de menos tiempo.
- Ofrece una amplia cobertura y representar un menor costo a la administración, en comparación a la atención presencial.
- Uno de los aspectos que pueden impactar o incidir en el cumplimiento de los niveles de servicio recomendados es que, al momento de instalar el canal telefónico, debe dimensionarse adecuadamente la cantidad de operadores, agentes o terminales de atención telefónica necesarios durante las jornadas de atención de acuerdo con el tráfico de llamadas esperadas, para alcanzar el nivel de servicio establecido. Esto es muy importante para medir la capacidad y la satisfacción del servicio en función de la demanda.

6.3 El canal virtual

Se denomina canal virtual, a las **vías de contacto que utilizan internet como medio de comunicación y/o gestión**. En la actualidad los contribuyentes han diversificado sus preferencias para contactarse con la administración tributaria y para ello hacen uso de los distintos tipos de dispositivos con acceso al Internet, por lo que es necesario que se ofrezcan distintas y nuevas modalidades de orientación y atención que acompañen a esos cambios en forma permanente.

Tener una plataforma virtual, implica aprovechar la tecnología y multiplicar los puntos de contacto bajo el enfoque de datos abiertos. Eso significa que podremos recibir trámites, recibir y atender consultas, realizar declaraciones juradas, cancelar derechos, entre otros, en línea. **Se puede brindar información individual a través de la consulta en línea conocida también como chat, que le permite al contribuyente recibir una respuesta a su consulta en tiempo real.**

6.3.1 Características

- La atención de solicitudes a través de este canal debe realizarse de acuerdo con los estándares y pautas establecidas por la administración tributaria municipal.

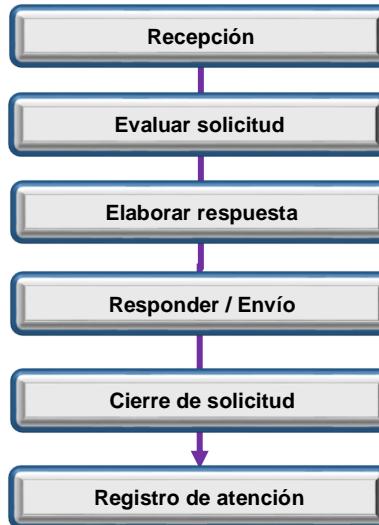
- Existe una gran variedad de canales virtuales que pueden utilizarse para la interacción con el contribuyente, por lo que es difícil la implementación de todos ellos. El uso de un canal u otro dependerá de características como el tamaño de la administración tributaria, presupuesto, madurez tecnológica, entre otros.
- La atención de este canal debe ser realizada y gestionada a través de un centro de respuesta con personas capacitadas. No implica sólo conocimiento de los temas tributarios sino funcionales respecto de la modalidad a emplear.
- El espacio físico (infraestructura) utilizado deberá contemplar las condiciones mínimas de los ambientes de trabajo para centros telefónicos de consulta, de atención con su respectivo procesamiento de datos.

Cuantos más canales se puedan ofrecer a los contribuyentes, mayor será la satisfacción con el servicio, ya que se les permitirá elegir el canal de su preferencia dependiendo de su contexto particular en el momento en que necesitan realizar la consulta o efectuar la operación, trámite o transacción.

Los canales virtuales o llamados también digitales generan un alto valor al servicio, pero requieren de cierta infraestructura, presupuesto y/o conocimientos y es por ello que la administración tributaria debe hacer las evaluaciones e implementaciones necesarias con el fin de que el servicio sea sostenible en el tiempo.

Para brindar un buen servicio de atención es fundamental que se cumplan ciertas pautas de calidad como el trato amable a la persona, el contenido del mensaje, tiempo de respuesta, etc.), y también que dicha atención sea registrada en un sistema de atención para poder dar el seguimiento y brindar una mejor atención en caso de que el ciudadano vuelva a contactarse por el mismo trámite.

El proceso de atención comprende:



El procedimiento para una adecuada atención por los canales virtuales comprende las siguientes funciones:

- a. **Recibir una solicitud:** en los canales virtuales el medio de comunicación por excelencia es el escrito, por tanto, ya sea a través de un correo electrónico, un

formulario web, un chat, entre se recibe una solicitud por escrito del usuario o contribuyente.

- b. **Evaluar la solicitud**, que implica analizar su contenido formulando las preguntas que se considere pertinente para aclarar o despejar las dudas. Las preguntas deben ser formuladas en lenguaje sencillo y en forma concisa.
- c. **Elaborar respuesta**: para ello se debe de redactar la respuesta que absuelva la consulta, agotando todos los mecanismos de coordinación con otras unidades o especialistas. Se debe tener en cuenta:
 - Evitar los errores ortográficos, en caso de que la plataforma disponga de corrector ortográfico se debe usar el mismo.
 - La comunicación se debe realizar usando expresiones y frases cortas, así como términos claros y concisos para garantizar comprensión y fluidez en la respuesta.
 - No utilizar mayúsculas, salvo cuando corresponda por ortografía. Las mayúsculas en la comunicación escrita equivalen a tonos elevados en la comunicación verbal.
 - Transmitir las respuestas de largo contenido en bloques de respuesta.
 - Si la solicitud no puede resolverse de forma inmediata, informar el motivo, el plazo de resolución previsto y el medio mediante el que se le brindará respuesta (privada o pública).
 - En el mensaje de respuesta, siempre que sea posible y de ser pertinente, incluir el enlace a la fuente donde se obtuvo la información.
- d. **Responder**, que implica enviar el contenido de la respuesta por el mismo medio o vía recibida asegurándonos de que ésta haya salido de la bandeja.
- e. **Cierre**, que implica cerrar la solicitud en el sistema de atención.
- f. **Registro** de la gestión realizada en el sistema de atención, de modo de dejar constancia de esta, y generar información estadística e histórica para el análisis.

Si la consulta no aplica o no corresponde al servicio de atención, se debe responder y explicar al usuario o contribuyente el alcance del servicio, orientándolo al lugar donde debe dirigirse, o la forma de canalizar su consulta.

Dentro del canal virtual existen herramientas virtuales o medios digitales, que toda administración tributaria debe evaluar implementar, entre ellas tenemos:

6.3.2 El correo electrónico

El objetivo de poner a disposición de los contribuyentes el correo electrónico es atender y canalizar las solicitudes que los ciudadanos formulan a través de este medio. Por lo tanto, es recomendable que toda administración tributaria debe contar, al menos, con un correo electrónico de conocimiento público.

El correo electrónico se caracteriza por su disponibilidad 7x24 (los siete días de la semana, las veinticuatro horas), lo que lo constituye en un canal que siempre se encontrará abierto para recibir consultas, y cuya respuesta puede o no ser inmediata.

Generalmente las respuestas se envían dentro de las 24 horas hábiles siguientes a la recepción de la consulta y para mayor especificidad algunas entidades señalan que

posterior a una hora definida la recepción se considerará como del día hábil siguiente; esto con el fin de tener un mejor control de la demanda de correos electrónicos.

En caso de que la consulta efectuada por el contribuyente tenga mayor complejidad y pueda llevar varios días, se debe informar al interesado los detalles de las coordinaciones y pueda manejar sus expectativas respecto del plazo.

6.3.3 La página web

El objetivo es brindar al ciudadano la posibilidad que pueda acceder a la información a través de la página web de la administración tributaria municipal y realizar trámites o hacer uso de los servicios disponibles en línea, de forma sencilla, gratuita, segura y rápida desde cualquier lugar a través de Internet.

Es recomendable que, para fomentar la autogestión en las páginas web y hacer uso de los servicios digitales, deben respetarse los estándares de calidad de interfaz web con el objetivo de garantizar el acceso a la información y a sus servicios de manera segura, sencilla, comprensible y con especial énfasis en el cuidado del acceso universal y su adecuación a múltiples soportes, canales y entornos. Entre ellos podemos mencionar:

- El diseño de las interfaces debe focalizarse en la simplificación de la interacción y los procesos, priorizando el servicio a la persona, al contribuyente.
- Utilizar un lenguaje sencillo y en términos comunes a los contribuyentes.
- Tener en cuenta la arquitectura de la información, propiciando una navegación coherente, para asegurar un acceso fácil a los contenidos y favorecer su comprensión por parte de los contribuyentes.
- Fomentar el uso de formularios “tipo” como base para el desarrollo de servicios, logrando interfaces homogéneas, que permitan una mayor familiarización de los contribuyentes con los servicios de la administración tributaria.
- Cumplir las normas de accesibilidad, permitiendo el acceso al mayor número de personas de forma satisfactoria, independientemente de sus limitaciones o las de su entorno.
- Lograr una correcta visualización de las interfaces independientemente del dispositivo utilizado.
- Garantizar la usabilidad de las interfaces para reducir las dificultades de uso de las interfaces web, permitiendo que la búsqueda de información, las transacciones y la ejecución de trámites en línea sea sencillo, agradable y eficiente.
- Permitir a los contribuyentes brindar una retroalimentación del servicio recibido a través de los formularios de contacto o cuestionarios de satisfacción.

En el año 2018, a través del Decreto Supremo N°033-2018-PCM se creó la Plataforma Digital Única cuyo dominio en Internet es www.gob.pe como único punto de contacto digital del Estado con los ciudadanos. El objetivo es generar servicios digitales más amigables y transparentes, que fortalezcan el uso efectivo de la interoperabilidad.

El proceso de adaptación a estos mecanismos de consulta e interacción deben considerar las expectativas de los ciudadanos sobre la interacción con el Estado que se traducen en demandas de plataformas más simples, accesibles, usables, entendibles, comprensibles y sobre todo útiles.

6.3.4 El chat

El “chat” es una herramienta de software que permite la comunicación en tiempo real de varios usuarios conectados a una red, a través del Internet o una red privada más reducida.

Los usuarios escriben mensajes en su teclado, y el texto se ve automáticamente y al instante en el dispositivo (computadora, celular o tablet) de todos los participantes.

El objetivo de contar con un chat en la administración tributaria es contar con un canal de comunicación escrita, realizada de manera instantánea, con los contribuyentes para atender consultas sobre trámites, procedimientos y servicios.

El chat representa una vía de comunicación en tiempo real para los contribuyentes que buscan una atención rápida y eficiente, en el mismo momento en que la necesitan. Puede inclusive complementarse con otros canales de atención, como por ejemplo el telefónico, cuando se necesita un tipo de interacción diferente para llegar a resolver la consulta o duda.

El chat usualmente es atendido por personas asignadas a esta labor, que mantienen una conversación con la persona y responden en base a las consultas que éste realiza en línea.

Su disponibilidad estará limitada al horario definido por la administración tributaria, su implementación requiere presupuesto por la asignación de recursos que se requiere y su dimensión estará en función de la demanda de los usuarios o el segmento al cual va dirigido.

6.3.5 El chatbot:

El chatbot es una variante del chat ya que, a diferencia de éste, que requiere de personas que atenderán la comunicación, **el chatbot es un software que permite dar respuestas automáticas a las consultas de los usuarios o contribuyentes utilizando herramientas de interpretación del lenguaje natural, o a través de un flujo predefinido de acciones que se le presentan al ciudadano de manera que seleccione la deseada.**

Su disponibilidad es de 7x24 (los siete días de la semana, las veinticuatro horas) y su atención o uso simultáneo es ilimitado, ya que varias personas podrían estar conectadas al mismo tiempo realizando consultas al mismo bot, que finalmente ejecuta acciones rápidas a través de llamadas a servicios de aplicaciones.

Se recomienda su implementación para acciones concretas y definidas; para trámites, procedimientos o servicios de gran demanda, donde las consultas son recurrentes. De este modo, se suministra al bot los casos o preguntas frecuentes y sus correspondientes respuestas de tal forma que se cubra las expectativas de los usuarios o contribuyentes, dejando a salvo el redimensionamiento de las preguntas y respuesta en función de análisis posteriores para mejorar la calidad del servicio. El alcance del servicio está acotado al trámite o servicio para el que haya sido definido.

Su uso permite descongestionar los canales tradicionales de atención y una mayor especialización de los colaboradores asignados a la atención, ya que los casos sencillos y repetitivos los resuelve el chatbot dejando los otros canales disponibles para casos de mayor complejidad.

6.3.6 Las redes sociales:

La mayoría de los contribuyentes hacen uso de las redes sociales entre ellas el Facebook, twitter, Instagram, entre otros. Por ello, las administraciones tributarias deberían hacer uso de estos canales con el fin de brindar atención a los usuarios, realizar la difusión de mensajes de interés general, y promocionar los procedimientos y servicios que brinda, entre otros contenidos que se desee comunicar.

Para ello es necesario crear en el administrador comercial de dichas redes sociales una página que lleve un nombre claro que identifique a la administración tributaria municipal. La idea es facilitar el contacto de la ciudadanía mediante un solo punto de acceso que se hará fácilmente conocido en la red social.

Algunas consideraciones, tenemos:

- Se debe tomar en cuenta que las redes sociales se encuentran disponibles las 24 horas del día y durante todos los días de la semana, por lo que los contenidos publicados estarán siempre disponibles y las consultas se pueden realizar en cualquier momento. Sin perjuicio de esto, los mensajes podrán ser respondidos en un horario determinado, y no durante las 24 horas; quien utiliza las redes sociales es consciente que puede haber demora en la respuesta en función del momento en que realice su consulta.
- No se recomienda establecer anuncios del horario de atención en forma masiva. Por el contrario, se deben enviar mensajes automáticos al momento de recibir una consulta, indicando que la misma ha sido recibida y será respondida en el menor tiempo posible dentro del horario de atención establecido, de forma de manejar las expectativas en cuanto a la respuesta.
- Al inicio del horario de atención, deben revisarse y responderse todos los mensajes y comentarios acumulados.
- Las respuestas brindadas se realizarán de forma pública o privada, considerando la modalidad que haya elegido la persona al momento de realizar la consulta, y también los contenidos que incluya la respuesta a realizar. Se procurará la respuesta a las consultas en forma pública a través del muro de la página, en todos los casos que sea pertinente.
- Todas las consultas que impliquen datos personales o que traten temas sensibles, serán atendidas por mensaje privado, comentando previamente a la persona en el muro que se remite una respuesta por mensaje privado. En caso de extrema necesidad, se podrá ofrecer el contacto por otro canal, con el fin de aclarar o mejorar la comunicación.
- Las redes sociales son un canal de atención útiles para la difusión de contenidos relacionados a la administración tributaria-. Se pueden difundir noticias de interés relacionadas a beneficios, períodos de inscripción, trámites que se desarrolle en determinado período del año, campañas a la población, otros canales de atención o de servicio, etc.
- Se recomienda que, además del resumen de la información, se permita a la ciudadanía vincularse al sitio web que amplía dicho contenido o iniciar la gestión a partir de esa publicación.

- La frecuencia de las publicaciones puede variar, sin embargo, se recomienda realizar entre 3 y 6 publicaciones semanales para ayudar a mantener “viva” la página.

6.3.7 Ventajas y desventajas

Entre las principales ventajas tenemos:

- Aprovechamiento de la tecnología que permite multiplicar los puntos de contacto y ofrece un enfoque de datos abiertos sobre la información.
- El canal virtual te brinda más flexibilidad y accesibilidad 7 x 24, los siete días de la semana, las veinticuatro horas.
- No hay colas para la atención o tiempos de espera para procesar tu información.
- Podemos trasladar o enviar la documentación de manera instantánea durante las conversaciones
- Requiere menos presupuesto que todos los demás canales de atención.
- Los canales virtuales son una herramienta de marketing y canal de atención al mismo tiempo
- En el caso de redes sociales, se convierten en espacios públicos donde los usuarios y representantes de la administración se ayudan, aportando un valor adicional para nuevos clientes

Entre las principales desventajas tenemos:

- La redacción de las contestaciones o respuestas consumen mucho tiempo.
- Las respuestas y resoluciones pueden demandar mucho tiempo.
- Las comunicaciones escritas pueden generar malentendidos cuando no se expone bien el tema.
- Requiere una delegación organizada y el seguimiento de las peticiones o solicitudes, sobre todo las más complejas.
- Son un instrumento débil para desarrollar buenas relaciones con los contribuyentes o usuarios.
- Por lo general, los grupos de mayor edad lo utilizan menos.
- Se generan altas expectativas de tiempo de respuesta, lo cual se traduce en presión para cumplir con todas las consultas o solicitudes.
- Debido a la baja barrera de contacto hay más vulnerabilidad a los trolls de Internet
- De no tenerse una adecuada gestión, los mensajes pueden amontonarse o perderse, lo cual genera malestar al usuario o contribuyente y puede dañarse la imagen de la empresa
- En el caso de las redes sociales abiertas, existe mucha propensión a la desinformación o mala información.

El monitoreo y seguimiento de la gestión del canal virtual comprende el análisis de una serie de indicadores básicos que deben medirse regularmente. Entre ellos tenemos:

- Promedio de tiempo de respuesta de las consultas por canal utilizado.
- Consultas resueltas/consultas realizadas por canal realizado.
- Consultas por tipo en determinado rango de tiempo y en determinado canal
- Consultas por medio o canal utilizado en determinado rango de tiempo.
- Consultas con calificación positiva/total de respuestas
- Consultas con calificación negativa/total de respuestas.

- Nivel de satisfacción con la atención recibida por canal empleado
- Nivel de satisfacción con la respuesta brindada por canal empleado

Para el monitoreo los datos pueden obtenerse de los registros del sistema de gestión de atenciones entre otros. Este monitoreo debe realizarse en forma periódica, por lo menos una vez el mes y el responsable de la atención de este canal podría definir otros indicadores a medir, su forma de hacerlo y su frecuencia.

6.4 El canal móvil o itinerante

Consiste en el traslado temporal de una oficina de atención hacia una población que tiene acceso limitado a la misma. Por lo general, se utiliza en zonas alejadas a centros urbanos o en zonas con menor densidad poblacional, donde se acumulan las necesidades del servicio o trámite y se satisfacen, simultáneamente, a partir de la presencia itinerante.

Mediante este canal, se realiza trámites, se brinda información, se reciben reclamos, entre otros.

Esta canal permite reunir a varias entidades de un sector o unidades orgánicas de una entidad con el fin de trasladar los servicios a lugares en los que los usuarios no pueden trasladarse o este traslado resulta muy costoso o demanda de mucho tiempo. Es una manera de acercar más a la administración con los usuarios o contribuyentes.

Generalmente van acompañados de servicios adicionales o complementarios con el fin de que los usuarios o contribuyentes puedan hacer uso de otros servicios como pagos, actualización de datos, mesa de partes, servicios de salud, talleres de prevención, entre otros.

Tiene un costo para la administración por ello se recomienda una buena organización con destinos definidos y cierta frecuencia y asociación con otras entidades que puedan complementar los servicios que se ofrecen.

6.5 Multiplicidad de canales de atención vs. omnicanalidad

En la actualidad, las interacciones entre los contribuyentes y las administraciones tributarias municipales tienen lugar en diversos canales de comunicación. En este contexto, si deseamos hacer uso intensivo de las herramientas que hoy nos proporciona las tecnologías de información, se tiene que optar entre la omnicanalidad y multicanalidad, que son dos formas de comprender la atención al contribuyente con planteamientos y objetivos diferentes.

Los contribuyentes hacen uso de diversos canales de atención y de comunicación, pueden optar por una atención presencial, hacer uso del WhatsApp, visitar la página web, hacer uso de redes sociales, entre otros. El enfoque de la administración tributaria municipal hacia el futuro debe ser interactuar con el contribuyente por medio de estos canales y para ello debemos tener claro el tipo de soporte tecnológico que vamos a implementar, el equipo de personas que estarán a cargo y las estrategias comunicacionales que vamos a emplear para satisfacer las demandas de los contribuyentes.

El enfoque multicanal consiste en estar presente en todos los canales de atención (de comunicación) que los contribuyentes usan (o al menos, en el máximo posible de canales), pero cada uno actuando de manera independiente y de acuerdo con sus características inherentes. Nos daremos cuenta que el contribuyente utilizará el

medio más cómodo para él o el que le brinde más confianza y de hecho que nos focalizaremos en ese canal; sin embargo, podemos tener muchos segmentos de contribuyentes y muchos canales de atención con estrategias comunicacionales específicas para cada uno de ellos.

Por otro lado, *el enfoque omnicanal puede ser considerada como la evolución de la multicanalidad. Consiste en que los contribuyentes puedan realizar sus transacciones en cualquiera de los canales de atención o comunicación de manera coherente y permitirle alternar entre ellos con fluidez, esto porque encontrarán un solo mensaje comunicacional, procedimientos, y opciones para que puedan, por ejemplo, cumplir con sus obligaciones tributarias.*

La estrategia omnicanal busca una experiencia personalizada para el universo de contribuyentes, empleando múltiples canales e interconectando toda la información en todos y cada uno de los canales. La estrategia multicanal también abarca múltiples canales, pero la mayoría de las veces, el mensaje no es el mismo. La estrategia es distinta y la información manejada en cada canal no se interconecta.

Capítulo 7: Los servicios de información y de asistencia tributaria

Los aspectos operativos de orientación y atención al contribuyente se refieren a la forma en la que la administración tributaria municipal presta los servicios de información y asistencia con el objetivo de que los contribuyentes cumplan voluntariamente con sus obligaciones.

Los servicios de información son aquéllos que se focalizan para absolver las consultas o dudas planteadas por los contribuyentes en cuanto a los aspectos legales y al cumplimiento de las obligaciones tributarias. En ocasiones estas dudas o consultas son el impedimento para cumplir con dichas obligaciones.

Los servicios de asistencia son aquéllos que están dirigidos para ayudar a los contribuyentes a cumplir con sus obligaciones tributarias, siendo la propia administración tributaria municipal quien, en muchas ocasiones, la que coadyuva a dicho cumplimiento. (por ejemplo, cuando facilitamos los estados de cuenta para el pago del tributo)

7.1 Los servicios de información tributaria

La información tributaria puede ser de carácter individual o masiva. La información individual, es de interés particular y se dirige a un solo contribuyente, mientras que la información masiva es la que se dirige a todos o parte de los contribuyentes para transmitirles mensajes de interés general.

La información individual surge a solicitud de un contribuyente que plantea una cuestión que lo afecta individualmente. Una vez que recibida, el contribuyente puede entenderla y optar por aceptarla o discutirla en las instancias pertinentes.

La información masiva es elaborada por la administración tributaria municipal antes de ser solicitada por el contribuyente, porque la considera relevante para su conocimiento o cumplimiento.

La información tributaria individual.

Se gestiona por requerimiento del contribuyente o del interesado a la administración tributaria municipal, quien le suministrará la información que requiere. La información tributaria individual debe ser brindada con rapidez y por la misma vía por la que fue solicitada por el contribuyente, salvo indicación expresa de utilizar otro medio que éste prefiera.

La información difiere de la consulta tributaria por la complejidad y tiempo para dar una respuesta, más aún si se solicita por escrito. Por ende, el servicio debe ser de calidad, estar bien organizado, y contar con personal capacitado para brindar la información requerida.

La organización de los servicios de la administración tributaria municipal debe tomar en cuenta el diseño de los diferentes servicios que se brindan para atender las necesidades informativas de los contribuyentes. La preparación permanente del personal exige capacitaciones constantes y proveerles de instrumentos de consulta para que puedan brindar información correcta sobre las obligaciones tributarias.

El servicio de información tributaria individual puede ser prestado a través de los siguientes canales:

- Canal presencial:
- Canal telefónico

- Canal virtual

La información tributaria colectiva:

La información colectiva proporciona mensajes que interesan a un grupo de contribuyentes. Pueden utilizarse los siguientes medios:

- Medios de comunicación social
- Cartas informativas
- Folletos o dípticos de información
- Guías de cumplimiento
- Manuales prácticos
- internet

La elección de uno u otro medio de comunicación dependerá del volumen y dificultad de la información que se transmitirá, y del número de contribuyentes a quien esté dirigido.

Medios de comunicación social

Los medios de comunicación social (televisión, prensa escrita y radio) deben utilizarse exclusivamente cuando la información es corta y sencilla, el público objetivo es numeroso, y el consumo de estos medios por la ciudadanía es alto. Así se asegurarán niveles de cobertura muy elevados.

La limitación del tiempo (en los casos de la televisión y de la radio), la escasez del espacio (en los casos de la prensa), y el elevado costo de estos medios, restringen su uso a mensajes muy cortos.

Aun cuando se tratara de información pública u oficial, y fuera posible acceder a los medios de comunicación de manera gratuita o a bajo precio, no resulta aconsejable utilizarlos cuando el público objetivo es pequeño, a quienes solo podría confundir o causar preocupación.

Cartas informativas:

Las cartas contienen información más compleja y detallada, que sería complicado dar a conocer a través de medios de comunicación. Se realizan de manera personal, porque la carta tiene un espacio más amplio y permite explicar mejor el mensaje que se desea transmitir, y, por el otro, el contribuyente la recibirá en su domicilio y dispondrá de más tiempo para leer su contenido con detenimiento.

Las cartas informativas pueden repartirse de manera indiscriminada o por el “buzoneo”, cuando no se conocen los datos de identificación y el domicilio de los contribuyentes interesados. Esto es una manera de volantejar la información.

Pero, si se cuenta con un registro completo y con información del domicilio debidamente comprobada, las cartas pueden ser personalizadas, para que el receptor reciba esta comunicación en su domicilio, perciba un trato más directo y cordial, así como una actitud más vigilante de la administración tributaria municipal.

Las cartas informativas son útiles:

- Cuando existen novedades, aplazamientos, beneficios o nuevos servicios que la administración tributaria municipal quiere dar a conocer al contribuyente. Puede adjuntarse con otra de mayor importancia.
- Cuando sea necesario reiterar a determinados contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias municipales.

Los folletos / dípticos o trípticos de información

Estos documentos van dirigidos a un conjunto de contribuyentes que han sido agrupados porque comparten algunas características similares. Sirven para brindar información descriptiva y más detallada que la suministrada a través de los medios de comunicación social y las cartas informativas.

Deben ofrecer mensajes claros y fáciles de entender, redactados en lenguaje coloquial. Con un diseño atractivo y que invite a su lectura. No debería incluir información muy especializada.

Es un buen instrumento para reforzar y estandarizar la información tributaria que se suministra a los contribuyentes porque brinda explicaciones generales sobre los procedimientos, normativas o servicios brindados. Los folletos pueden difundirse por diferentes vías:

- por entrega personal.
- por correo.
- por inserción en prensa.
- por exposición en oficinas de la administración tributaria municipal.
- por Internet.
- por otros medios.

Instructivos / infografías:

Los instructivos, que acompañan a los formularios o formatos de los procedimientos de la administración tributaria, ayudan a los contribuyentes a llenar correctamente la información y cumplir así con sus obligaciones tributarias.

Las instrucciones deben ser precisas, concisas y claras para ayudar al contribuyente a comprender los mensajes que la administración tributaria municipal transmite. Los instructivos bien confeccionados pueden reducir las consultas o dudas en los demás canales de atención (sobretodo el telefónico y virtual).

Con relación a la redacción de los instructivos o infografías es recomendable que se realicen las pruebas con el personal y usuarios a fin de validar el contenido de la información y su fácil comprensión.

Los instructivos o infografías deberían estar a disposición de los ciudadanos en los espacios destinados a la espera del ciudadano, en videos que se transmitan en la señal de circuito cerrado, en banners y en la página web de la administración.

Página web

La información tributaria que se brinda a través de una página web, usando el Internet, es considerada información colectiva, pues responde a información de interés general sobre los trámites, procedimientos y servicios de la administración tributaria.

Esta información debe estar en la página web dentro de un diseño funcional que facilite su búsqueda y ubicación a los usuarios o contribuyentes.

El tipo de información a publicar en la página web consiste en la información más relevante sobre las obligaciones tributarias de los contribuyentes, el marco normativo, los reglamentos, tablas, directivas, circulares, protocolos y servicios implementados para los contribuyentes. Asimismo, debe tener los anuncios, vencimientos, beneficios, cartas, folletos, guías o instructivos y una sección con las respuestas a las preguntas más frecuentes.

7.2 La asistencia tributaria

Estos servicios se implementan con el fin de apoyar al contribuyente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, a manera de asesorarlo, para una correcta determinación y pago justo de sus tributos. En este aspecto, la propia administración tributaria municipal cumple con una parte de esas obligaciones, pues es quien elabora las declaraciones que debe presentar el contribuyente o entrega los estados de cuenta para facilitar el pago de los tributos.

La segmentación de los contribuyentes y su nivel de conocimiento de los tributos nos permitirá determinar el alcance de los servicios de asistencia tributaria que se requiere implementar. Algunos de ellos requerirán de asesoría de expertos y tendrán la necesidad de tener personal especializado para sus consultas y operaciones y otros solo requerirán de una atención personalizada que le explique qué debe hacer para formular su declaración y cumplir con las normas legales existentes

Específicamente, cuando el sistema tributario establece que es el contribuyente quien debe realizar las operaciones de liquidación del tributo (como en el caso de las autoliquidaciones para el impuesto predial), la administración tributaria municipal debe desarrollar productos y servicios que le ayuden a cumplir con esa tarea, que puede resultarle compleja y tediosa. De esa manera, asegura que disminuyan los errores de cálculo aritmético o los provocados por criterios interpretativos.

La administración tributaria municipal también puede emitir las declaraciones juradas de los contribuyentes sobre la base de la información que posee (el proceso de emisión mecanizada), la que deberá ser confirmada o cuestionada por el contribuyente en un determinado plazo.

La asistencia tributaria puede desarrollarse en los siguientes canales de atención:

- Canal presencial
- Canal telefónico
- Canal virtual

La asistencia tributaria presencial:

Se reconoce la asistencia tributaria presencial cuando:

- La asistencia consiste en completar las declaraciones tributarias con los datos que el contribuyente desea informar a la administración tributaria, luego de esta asistencia el contribuyente podrá presentar formalmente la declaración.
- El contribuyente, con la documentación pertinente confía en la administración tributaria municipal y solicita ayuda para llenar los datos de la declaración o determinación. En esta forma, solo tiene que firmar la declaración y luego presentarla.
- Cuando el contribuyente proporciona la información tributaria que servirá para convalidar o contrastar con su propia información registrada.

La asistencia tributaria presencial se organiza generalmente para apoyar a los contribuyentes en la formulación de las declaraciones tributarias, y según la disponibilidad de recursos, puede darse de dos maneras:

En forma de cadena:

Ocurre cuando el servicio se ha organizado de tal manera que se crean actividades secuenciales como el registro, la validación, la impresión, la firma y entrega de las declaraciones, todas ellas efectuadas por distinto personal y en momentos diferentes. También puede generarse por la falta del recurso de impresión o porque es indispensable la firma del funcionario responsable y quien no tiene permanencia regular en la administración.

Esta forma exige un seguimiento y organización para que no se produzcan confusiones en la entrega de las declaraciones. Para evitarlo, se le puede entregar un número de referencia al contribuyente en el primer contacto que establece con la administración tributaria municipal el cual será vigente hasta la entrega final de la declaración.

En forma integral:

Consiste en la atención que realiza una misma persona, la cual inicia, realiza todas las actividades y finaliza la atención con la entrega de la declaración. Esta forma exige una aplicación y soporte informático más compleja y una mayor inversión en equipos que se pondrán a disposición del personal.

Se deben tener en cuenta otros aspectos como:

- Brindar una adecuada orientación al contribuyente.
- Tiempos de espera cortos.
- Salas de espera cómodas.
- Atención permanente, incluso en los tiempos de descanso, lo que implica un plan de sustitución o reemplazo.
- Disponer de sistemas de administración de turnos para la atención.
- Correcta señalización.
- Contar con un equipo de orientadores o asistentes de los contribuyentes.
- Disponer de un sistema de citas para evitar extensos tiempos de espera. Las citas pueden generarse por contactos a través de un teléfono, correo electrónico o mensaje de WhatsApp. Toda solicitud debe de ser confirmada de acuerdo con la disponibilidad y con ello queda concertada la cita para una determinada fecha, hora y lugar.
- Es necesario contar con planes de contingencia en caso la demanda aumente o capacitar al personal de otras áreas para la suplencia o apoyo en caso sea necesario. Otras contingencias puede ser el corte de la energía eléctrica y para ello es necesario contar con generadores de electricidad que puedan activarse

inmediatamente suceda el hecho. Todo esto en consideración a que el contribuyente no pude verse perjudicado por razones externas o ajenas a él.

La asistencia tributaria telefónica:

La asistencia para la formulación de declaraciones tributarias es un servicio que puede prestarse por canal telefónico.

Ocurre cuando se asiste telefónicamente al contribuyente, luego se procede al envío de la declaración al domicilio o correo electrónico del contribuyente para que pueda firmarla y presentarla. Este procedimiento demandará un mayor tiempo e implica ciertos riesgos como es la revisión de datos, el extravío de la documentación, que el contribuyente no concluya con el proceso y puede ser excluyente para los casos en los que los contribuyentes no pueden apersonarse a las oficinas de atención.

La asistencia tributaria virtual:

Se trata de elaborar los programas informáticos para que los propios contribuyentes puedan formular sus declaraciones de manera fácil en la página web de la administración tributaria municipal. Los contribuyentes pueden tener acceso vía internet a la web y en ella a los programas diseñados para realizar sus declaraciones o trámites con el envío de los sustentos correspondientes.

Los programas informáticos a disposición de los contribuyentes deben tener las características técnicas y especificaciones funcionales que permitan que los contribuyentes puedan realizar sus trámites y procedimientos con agilidad, comodidad, transparencia y efectividad.

Las oficinas virtuales, agencias virtuales, mesa de partes electrónicas o virtuales son un claro ejemplo de este tipo de asistencia.

Capítulo 8: Medición de la satisfacción y de la gestión

El objetivo de la medición de la satisfacción del contribuyente es dar una **valoración objetiva a la percepción que ellos tienen respecto del servicio que ha recibido o vienen recibiendo**. Usualmente se realiza al final del servicio, es decir una vez consumida la orientación o atención. Esta información debe utilizarse para mejorar el rendimiento en todos y cada uno de los aspectos que se requiera. El objetivo final es aumentar permanentemente la satisfacción del contribuyente.

Debemos de tener en cuenta que al medir los servicios nos enfrentamos a elegir los mecanismos idóneos para poder hacer más objetiva esta medición. Recordemos que los servicios tienen las características de intangibilidad (que nos dificulta medir el servicio sin antes haberlo prestado efectivamente); heterogeneidad (que implica que los servicios suelen variar de contribuyente en contribuyente) y, que se producen y consumen en el mismo momento (por lo que el tema del personal que brinda el servicio es muy importante).

El siguiente cuadro sintetiza algunas de las razones por las cuales la medición de la satisfacción del servicio al contribuyente es necesaria:

- Permite conocer la percepción de los contribuyentes sobre el servicio que reciben.
- Permite adaptar el servicio a sus necesidades o requerimientos.
- Posibilita un mejor uso de recursos, orientándolos a resolver los problemas más importantes y objetivos.
- Permite disponer de una información cuantificada para seguir la evolución del servicio prestado. (y de los de la competencia).

8.1. Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención al contribuyente

El seguimiento, monitoreo y evaluación del servicio al contribuyente es un proceso regular de sistematización y procesamiento de información sobre la atención y orientación de los contribuyentes sirve para la evaluación y toma de decisiones oportunas acerca del servicio o de los aspectos relacionados a éste que hay que reforzar.

Es importante que la administración tributaria establezca los procesos de seguimiento y evaluación de la atención, para lo cual se requiere definir un conjunto de actividades e indicadores que deben ser monitoreados en el tiempo.

Al definir los indicadores de gestión, es necesario definir las instancias a las que se enviarán los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones correspondiente.

Los indicadores son los datos o conjunto de datos que ayudan a medir los logros que se planea alcanzar en un periodo de tiempo, y están vinculados a la prestación del servicio y a las actividades que se realizan para ello.

Algunos tipos de indicadores son:

Indicador	¿Que miden?	Ejemplos
Indicadores de insumo	Miden los recursos necesarios (presupuestales, humanos y físicos) para el desarrollo del proceso de orientación y atención.	Ejemplos: * horas de personal consumidas en la entrega de determinado servicio. * presupuesto por unidad servicio, etc.
Indicadores de procesos	Miden lo que sucede durante la ejecución del servicio y reflejan las actividades, metas, inicio y fin de la actividad y los recursos necesarios. Miden, también, los cambios inmediatos y los logros alcanzados con la ejecución de actividades	Ejemplos: * porcentaje de procesos o trámites exitosos o concluidos, respecto del total de atenciones, * tiempo promedio en cola (espera), * tiempo promedio por trámite o atención, etc.
Indicadores de productos	Miden los productos físicos.	Ejemplos: * número de trámites atendidos, * número de bienes y servicios entregados, etc.
Indicadores de resultado	Miden los cambios que se irán produciendo en la ejecución del proceso de orientación y atención, permitiendo conocer, de manera oportuna, si se está alcanzando los objetivos.	Ejemplos: * nivel de satisfacción de los contribuyentes o usuarios. * porcentaje de quejas recepcionadas. * porcentaje de quejas que han sido solucionadas dentro del plazo previsto por la entidad, etc.
Indicadores de impacto	Miden los cambios fundamentales que se esperan al final del proceso de orientación y atención y que serán reconocidos por la población objetivo	Ejemplos: * nivel de satisfacción del contribuyente * nivel de percepción del servicio * nivel de cumplimiento de los compromisos, etc.
Indicadores para el enfoque intercultural	Los indicadores de producto, resultado e impacto son analizados a partir de la variable étnica para identificar las brechas entre los diferentes grupos étnicoculturales.	Ejemplos: * número de denuncias por discriminación * nivel de satisfacción de los usuarios por grupos étnicoculturales presentes en la localidad, etc.

8.2. Medición de la satisfacción

Para conocer la satisfacción de nuestros contribuyentes respecto del servicio que brindamos es importante conocer su opinión sobre la orientación y atención que le brinda la administración tributaria municipal.

La aplicación de encuestas, a través de formatos o cuestionarios estándares, permitirá tener registro sobre la satisfacción de los contribuyentes con el servicio recibido. La escala de evaluación de las encuestas de satisfacción de la ciudadanía, se establecen a criterio de la administración.

Para mediciones cualitativas, puede ser: muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto. Mientras que para mediciones cuantitativas: 1 - muy bajo, 2 - bajo, 3 - regular, 4 - alto y 5 - muy alto; entre otros.

Las evaluaciones pueden abarcar diferentes momentos y aspectos del proceso de atención, como la calidad de la orientación recibida, los tiempos de espera, las condiciones o ambiente del espacio de atención, la calidad de la información recibida, los resultados de su solicitud, entre otros. Estas encuestas también pueden recoger información étnico-cultural, temas de lengua materna, esto con el fin afianzar la atención o reconocer casos de discriminación.

Es preciso que tengamos en cuenta que la creación de valor está asociada a tres componentes principales:

- La satisfacción: como respuesta emocional o cognitiva a determinados atributos del servicio que le resultan relevantes. Es decir, la opinión que tienen acerca del servicio, que puede ser satisfactoria, o insatisfactoria, de acuerdo a la experiencia vivida en determinado momento.
- La expectativa: que tiene el contribuyente sobre lo que debe ser el servicio y para ello mínimamente debemos satisfacer sus necesidades a través de un servicio de buena calidad.
- La experiencia acumulada: sobre la cual se miden los cambios en las condiciones de los ciudadanos, como producto de la prestación de los servicios.

8.3. Herramientas de medición de la satisfacción.

8.3.1. La encuesta:

La encuesta nos brinda la posibilidad de conocer la percepción de los contribuyentes a partir de un pequeño conjunto representativo de ellos (muestra) empleando un procedimiento estandarizado que consiste en realizar una serie de preguntas relacionadas al servicio recibido. Todas las preguntas son iguales y están dispuesta en un cuestionario que se aplica a todos los seleccionados.

El diseño del cuestionario es importante. El cuestionario es un documento para obtener y registrar información a través de un listado de preguntas formuladas a los contribuyentes que forman parte de la muestra seleccionada para tal fin.

El cuestionario es una herramienta que proporciona flexibilidad, agilidad y mucha información complementaria. Al momento de elaborar las preguntas debemos tener en cuenta:

- Deben ser relativamente pocas.
- Deben formularse de manera que requieran una respuesta numérica, una afirmación o negación o la elección de una categoría de respuesta.
- Deben ser sencillas y redactadas en un lenguaje entendible para todos los contribuyentes a entrevistar.
- Deben realizarse de manera que no generen prejuicios.
- No deben ser indiscretas sin necesidad.
- Que puedan corroborarse.
- Se contesten de manera directa e inequívoca al punto de información deseado.

La encuesta es una técnica de investigación que nos permite conocer información acerca de las percepciones de nuestros contribuyentes sobre los servicios que se le brindan. Para su diseño, ejecución, análisis y evaluación se requiere de procesos metodológicos y un equipo que responsablemente garantice el cumplimiento de todos los aspectos y parámetros básicos como:

- El método de muestreo a emplear.
- La elección del modelo de medición
- Las escalas de valoración de las preguntas.
- La metodología para recabar la información, según canal de orientación o atención.

Se define el tamaño de la muestra, las características de los contribuyentes encuestados, la oportunidad y plazo para ejecutar la encuesta, el período de análisis y evaluación así como la elaboración del informe final, la manera de reportarlo y a quienes elevar la información para la toma de decisiones.

Existen varias herramientas analíticas que se aplican en las encuestas de satisfacción, entre ellas tenemos:

- La evaluación comparativa o benchmarking, que permite comparar la satisfacción ciudadana a partir de indicadores establecidos y útiles para entidades similares o del sector.
- El análisis de los impulsores clave que permite conocer qué servicios o cuáles de las dimensiones de un servicio son las que realmente tienen más importancia para el contribuyente y, por tanto, determinan su satisfacción.
- El análisis de importancia- valoración, válidos para los responsables de estas unidades de servicios porque les permite conocer que atributos o servicios pueden mejorarse y de esta manera hacer un uso más eficiente de los recursos asignados.

8.3.2. La entrevista

Es una técnica para recoger información acerca del funcionamiento de los servicios. La entrevista se desarrolla a través de una conversación con el contribuyente y se utiliza para recoger información cualitativa.

Se realiza a modo de conversación y de esta manera la persona entrevistada se siente más cómoda y relajada, lo que facilita para obtener la información, permitiendo profundizar en el razonamiento del entrevistado, solicitarle explicaciones detalladas acerca de sus valoraciones, sin que ello implique destinar mucho tiempo para ello.

El proceso de desarrollo de la entrevista es el siguiente:

- Antes de la entrevista, definir el objetivo de esta y confeccionar un esquema o guion para organizar la información de manera sistemática y llevar un mejor control acorde a los objetivos. Seleccionar al entrevistado, fijar la cita.
- Durante la entrevista se debe seguir un proceso estructurado en una secuencia lógica como puede ser:
 - La apertura, que sirve para crear un ambiente agradable y conseguir la colaboración de la persona entrevistada. Comprende los siguientes pasos: saludo y presentación; charla introductoria; explicación de los objetivos que se pretenden conseguir en la entrevista y del contexto en el que desarrolla la entrevista, así como el objetivo de la evaluación y la contribución que realizará.
 - Cuerpo: es el momento de comenzar la entrevista en sí misma. Es necesario desarrollar un bloque por cada uno de los temas a tratar en la entrevista.
 - Cierre: se hace un repaso general de la información que facilitada por el entrevistado a fin de detectar lagunas en esta información. Se debe ofrecer al entrevistado la oportunidad de facilitar opiniones espontáneas sobre posibles mejoras en el servicio. En esta fase, el entrevistador debe aprovechar para hacer un resumen de la información que cree haber obtenido de modo que pueda comprobar si ésta traduce las ideas del entrevistado.
- Una vez realizada la entrevista es necesario transcribirla si ha sido grabada, descartar la información innecesaria, clasificar los datos relevantes, separar los hechos de las opiniones, ordenar lógicamente la información, y resaltar los hechos importantes.

8.3.3. Los grupos de discusión (*focus group*)

El grupo de discusión es una reunión en la que participan entre 8 y 10 personas, y en la que se pretende obtener información a través del debate espontáneo acerca de la percepción del servicio.

Es un método orientado a la generación de ideas partiendo de las apreciaciones de los participantes y en su aplicación se produce una retroalimentación a través de la conversación sobre diferentes percepciones del servicio. Es muy recomendable la grabación de las sesiones, para lo cual se pedirá autorización a los participantes, que serán personas seleccionadas aleatoriamente y de preferencia anónimas.

Es necesario tener en cuenta que los miembros del grupo de discusión deben responder a un mismo perfil sociológico porque el objetivo del grupo es que los participantes se refuercen entre sí en sus planteamientos y no que polemizan o debatan. Por ello es muy importante la experiencia y pericia del moderador del grupo.

Si bien puede obtener una información de buena calidad y detallada sobre los servicios existe dificultad de realizar un buen reclutamiento de los participantes, genera costo para la administración tributaria y su análisis puede resultar complejo.

8.3.4. Contribuyente incógnito

Esta técnica consiste en observar el servicio desde la óptica de quienes lo utilizan. Tras establecer los criterios para tener en cuenta en la observación (protocolo de observación), será necesario registrar la información obtenida para su posterior análisis.

Este método permite la obtención directa de información por parte del equipo evaluador ya que se produce desde el acercamiento de algunos de sus miembros al servicio. Se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

- Actividades previas: consultar la página web o información del servicio.
- Llegada al servicio y apreciar la accesibilidad, señalización y tiempos de espera.
- Verificar tiempos de espera, existencia de colas.
- Verificar la información, formularios, condiciones físicas (existencia de mobiliario e idoneidad).
- Usar el servicio, verificar el cumplimiento de requisitos especificados para el servicio: fiabilidad, agilidad en la prestación, resolución de problemas, etc.
- Verificar la interacción con personal del servicio: trato, contestación a consultas.
- Verificar los servicios complementarios: rampas, orientación, servicios higiénicos
- Valorar al personal del servicio y la prestación desde el punto de vista de conocimiento y solución del problema.

8.4. Uso de la información y de reportes en la medición de la satisfacción

Los reportes de medición de la gestión deben ser presentados a las instancias respectivas al interior de la administración tributaria, para la toma de decisiones, la evaluación institucional y las mejoras que se podrían implementar.

Capítulo 9: Buenas prácticas en la gestión del servicio

Se tratan de políticas, acciones y sistemas que la administración tributaria municipal implementa para mejorar su relación con los contribuyentes, con la finalidad de garantizar calidad en la información brindada y en el trato ofrecido, para así prestar un servicio oportuno con eficiencia, cordialidad y efectividad.

9.1. La transparencia y acceso a la información

Esta buena práctica se relaciona con la transparencia, el acceso y la calidad de la información de la administración tributaria municipal, sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad (contenidos en el TUPA) y los servicios no exclusivos (Contenidos en el Texto Único de Servicios No Exclusivos - TUSNE); asimismo, la obligación de contar con un responsable de velar por el acceso a la información dentro de la administración tributaria municipal.

La transparencia de la información se sustenta en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública, y modificatorias, y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 072-2003-PCM.

La información de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, y no exclusividad, contenidos en el TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos) y TUSNE (Texto Único de Servicios No Exclusivos) facilitan a los contribuyentes mejorar el acceso a los mismos. Para ello debe de tenerse en cuenta:

- Publicar la información de los trámites de la entidad.
- La información debe ser clara y sencilla para aquellos a quienes va dirigida.
- No usar terminología que no es comprensible para la mayoría de los contribuyentes.
- El lenguaje y la forma como se va a transmitir la información debe ser acorde con la realidad a la que se atiende.
- La información debe ser traducida a la lengua predominante en la zona, para que pueda ser accesible a más contribuyentes o usuarios.

La administración tributaria municipal debe de designar al funcionario que será el responsable de atender las solicitudes de acceso a la información y al responsable del portal de transparencia. La normativa vigente señala que dichos responsables serán responsables de manera exclusiva de estas funciones y especificarse en los documentos de gestión de la administración (Reglamento de Organizaciones y Funciones - ROF, el Manual de Organizaciones y Funciones - MOF o el Manual de Procesos – MAPRO).

9.2. La atención de reclamos y sugerencias

Comprende a los mecanismos utilizados para la recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias, el uso que se le da a esta información para la mejora continua y la forma en que estas se atienden y se les da seguimiento.

El proceso de atención de reclamos y sugerencias comprende las actividades relacionadas con la recepción, análisis y respuesta a los mismos.

Los reclamos y sugerencias pueden recabarse principalmente a través de:

- Oficinas de atención (ventanilla, buzón de sugerencias y Libro de Reclamaciones)
- Portal web (libro de reclamaciones virtual) o al correo electrónico

- Vía telefónica

Las administraciones tributarias municipales deben definir adecuados procesos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias, ya que estos son elementos de retroalimentación que vienen de los propios contribuyentes sobre la calidad de la atención u orientación recibida.

El procesamiento, evaluación y respuesta de las reclamaciones contenidos en el Libro de Reclamaciones, se encuentra regulado en el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM, norma que dispone la obligación de las Entidades del Sector Público de contar con un Libro de Reclamaciones.

Las sugerencias, deberán ser analizadas y atendidas por un equipo orientado a la mejora continua de los procesos, quienes evaluarán la pertinencia de su implementación.

El monitoreo, análisis y seguimiento de las atenciones debe realizarse periódicamente y a cargo de un responsable o equipo que constantemente velará porque se realice dentro de los parámetros establecidos para tal fin.

El proceso de seguimiento y evaluación de los reclamos y sugerencias presentados ante la administración tributaria municipal debe implementarse centralizadamente; teniendo como alcance, los distintos canales de atención.

9.3. La simplificación administrativa

La simplificación administrativa comprende el conjunto de principios y acciones que tiene como objeto eliminar los obstáculos o costos innecesarios dentro de un servicio o proceso, que generan el inadecuado funcionamiento de la administración.

Básicamente, los servicios de calidad para el contribuyente deben de tener como principio a la simplificación administrativa, la cual consiste en la eliminación de las exigencias y formalidades innecesarias en los procedimientos que realizan los contribuyentes ante las administraciones tributarias.

Por ejemplo, el TUPA se ha convertido en un instrumento importante para la gestión de calidad y en la actualidad, todas las entidades públicas, incluye las administraciones tributarias municipales, deberían contar con este instrumento actualizado, como mecanismo de transparencia.

Para implementar las medidas de Simplificación Administrativa, ha sido indispensable que la Secretaría de Gestión Pública impulse el enfoque basado en las expectativas y necesidades de los usuarios o contribuyentes respecto del diseño de los servicios que reciben.

9.4. Mecanismos de fidelización:

La fidelización de los ciudadanos, usuarios del nuestro servicio, implica hacerlos leales y confiados en nuestros procesos, que cumplan con sus obligaciones de manera voluntaria y hacerlos partícipes de la potenciación o mejora de cada uno de ellos.

Para fidelizar a los contribuyentes, podemos hacer lo siguiente.

- Lanzar campañas de fidelización, sobre todo en vencimiento de las cuotas trimestrales. Estas campañas deberían premiar a los contribuyentes puntuales por medio de sorteos o entrega de vales de descuentos.
- Mejorar los procesos de soporte y atención: que implica estar disponible a sus consultas 7 x 24 a través de los canales de atención. Adicionalmente a ello, nuestros servicios deben de tener compromisos de atención en plazos definidos por las expectativas de los contribuyentes.
- Potenciar los servicios que mas demandan los contribuyentes, que serían los telefónicos y virtuales porque ello es más cómodo para ellos en términos de tiempo, dinero y desplazamientos.
- Mejorar la comunicación con el contribuyente, es decir debemos tener más puntos de atención, pero con personal más empático y capacitado en resolver sus dudas o problemas. Alcanzar soluciones en una sola interacción debe ser un objetivo de la administración y un compromiso con los contribuyentes.

Algunas administraciones tributarias optan por realizar sorteos y premiaciones a sus contribuyentes puntuales, ello es positivo y genera cierto grado de fidelización; sin embargo, estas acciones deben ser sostenibles y generan un costo para la administración tributaria, que en ocasiones no podrá afrontar con regularidad y en tales circunstancias, los resultados podrían ser negativos para la imagen de la administración.

Capítulo 10: Protocolos de atención y compromisos con el contribuyente

Los protocolos de atención al contribuyente son **instrumentos por medio de los cuales se estandarizan los procedimientos de la administración tributaria en lo que corresponde a los servicios brindados y crean un flujo de trabajo estable, asegurando la calidad y eficiencia**. Son de conocimiento y dominio de todas las personas que interactúan con el contribuyente.

Las cartas de servicios o cartas de compromiso con el contribuyente son documentos que constituyen un instrumento por medio del cual la administración tributaria informa a los contribuyentes o usuarios sobre los servicios que prestan y los compromisos de calidad que adquieren en su prestación.

10.1. Los protocolos de atención

Un protocolo de atención es un documento, elaborado por la propia administración tributaria municipal, en el que se explica cómo deben ser las actuaciones de los colaboradores con relación a los servicios de orientación y atención a través de los distintos canales. En él se detallan los procedimientos de interacción con los contribuyentes e incluye planes de contingencia para que los colaboradores sepan cómo reaccionar en diferentes situaciones. Además, fomentan el aprendizaje y son una base fundamental para las capacitaciones del personal.

Los protocolos de atención, también denominados **protocolos de servicio** incluyen reglas de formalidad que se deben tener en cuenta cuando los contribuyentes soliciten orientación, la realización de un trámite, transacción, registro de reclamos o sugerencias a través de los diferentes canales de atención, redes sociales o a través del libro de reclamaciones.

Para diseñar un protocolo de atención debemos tener en cuenta las siguientes pautas:

- Identificar la importancia del servicio al contribuyente en el marco estratégico de la administración tributaria a fin de definir el objeto del instrumento, su alcance y a quienes involucra.
- Identificar las funciones de cada colaborador que participa del proceso de orientación y atención, esto con el fin de que el instrumento sea de conocimiento y dominio de ellos para facilitar su trabajo y que sus acciones sean del todo transparentes.
- Definir los parámetros del buen servicio o del servicio de calidad que queremos brindar a los contribuyentes y esta definición es de alcance institucional. Esto nos permitirá definir en el protocolo lo que debe y no hacerse, evitando comportamientos o acciones incorrectas o inaceptables.
- Establecer los estándares de calidad que deberá manejar el personal que interactúa con el contribuyente. Estos estándares deben ser claros y específicos, como, por ejemplo, el lenguaje, tono de conversación, términos para dirigirse al contribuyente, redacción de un texto de respuesta, entre otros.
- Describir los protocolos de atención para cada canal de atención, porque cada canal tiene un comportamiento diferente, una interacción y lenguaje diferente. En tal sentido, deben definirse o aclararse detalladamente las maneras o formas de interactuar en cada uno de ellos.

- Crear planes de contingencia porque en cada canal pueden surgir situaciones inesperadas para lo cual las personas deben estar preparadas para saber cómo reaccionar y saber gestionarlas con el fin de atender la expectativa del contribuyente y solucionar el inconveniente sea derivando el caso o haciendo un seguimiento posterior.

Aspectos para considerar en la elaboración de un protocolo de atención:

a. La presentación del personal:

La apariencia personal produce un gran impacto en las personas a quienes servimos (los contribuyentes). Los uniformes mal tenidos o incompletos, o una forma de vestir demasiado osada o descuidada, pueden generar en los ciudadanos una impresión negativa. La presentación personal de cada una de las personas que sirven a los contribuyentes debe ser adecuada para poder reforzar positivamente la imagen de la administración tributaria. El personal debe estar siempre bien presentados, uniformados e identificados con su respectivo carné (a la vista del contribuyente).

En esta sección podría detallarse aspectos relacionados al vestuario, calzado, peinado, maquillaje, manejo de uñas, barba, entre otros.

b. La presentación del puesto de trabajo (terminal o punto de atención):

El cuidado y apariencia de los espacios físicos donde se labora tiene un impacto inmediato en la percepción del contribuyente. Un puesto de trabajo sucio, desordenado y lleno de elementos ajenos a la labor que se desarrolla, da la sensación de desorden y descuido atribuibles al personal que atiende y finalmente al servicio en general. Por lo tanto, se debe ofrecer a los contribuyentes una sensación de armonía en el punto de servicio y eficiencia en el desempeño del trabajo, a través del orden, organización y la pulcritud del puesto de trabajo.

En esta sección puede detallarse aspectos relacionados al aseo, ubicación de carteles o mochilas, uso de elementos distractores, consumo de bebidas o comidas, limpieza de papeleras, organización y/o archivo de documentos, usos de sellos, engrampadores y otros.

c. La presentación de local, agencia u oficina de atención:

Los contribuyentes deben contar con espacios agradables, limpios y organizados que ellos identifiquen fácilmente como puntos de servicio, donde puedan recibir de una manera digna un óptimo servicio.

En esta sección puede detallarse las actividades de aseo y mantenimiento preventivo y/o correctivo de todos los espacios que conforman el local de atención, áreas internas y externas, servicios higiénicos. También implica mantenimientos preventivos de equipos, mobiliario, redes eléctricas, electrónicas, telefónicas y de sistemas, circuitos cerrados, alarmas, equipos de prevención, señalización, entre otros.

d. La prestación del servicio personalizado:

Implica las pautas para ofrecer a los contribuyentes un servicio eficiente y oportuno, con la dedicación, calidad y respeto que ellos se merecen. Debemos ser conscientes de que los modales pueden brindar una imagen positiva o negativa,

tanto del personal que atiende como de la propia administración tributaria. Desde la primera persona que recibe a los contribuyentes a la entrada de cada punto de servicio, hasta quien los despiden, debemos hacer sentir al contribuyente una buena atención.

En esta sección puede detallarse el trato cordial y las formas protocolares para el saludo de bienvenida, el trato durante la atención y luego, al finalizar la atención con el respectivo saludo de despedida. Se deben señalar las pautas para cada persona que interactúa con el contribuyente: el vigilante, el orientador o anfitrión y el servidor o servidora.

Asimismo, señalar las fórmulas para interactuar, con las preguntas o repreguntas que deben de hacerse, la escucha activa, las pausas, explicaciones y agradecimientos que se emplean durante la atención, entre otros.

e. Respuestas negativas al contribuyente y situaciones inconformes:

El objetivo es que el contribuyente no se retire de las oficinas de atención con un sentimiento de frustración luego de recibir una respuesta negativa con relación a una demanda presentada. Para ello debemos ser claros al explicar los motivos y el marco normativo que regula el tributo, luego, debemos ofrecer las disculpas respectivas ante la expectativa, de existir, debemos ofrecer unas medidas alternativas

Por otro lado, el servicio al contribuyente exige que en muchas oportunidades se deben tratar con contribuyentes molestos, frustrados y hasta groseros. La tarea es aprender a sortear con éxito estos contactos. Para esto, debemos implementar mecanismos de acción y reacción que faciliten el trato y servicio a estos contribuyentes difíciles. (Véase apartado 5.3).

f. Atenciones especiales y/ preferenciales:

Se debe tener especial consideración con las personas discapacitadas, embarazadas o adultos mayores, proporcionarles un tratamiento acorde con su estado y otorgarles preferencia en el turno de servicio.

Todos los participantes en la interacción con contribuyentes en esta condición deben cumplir con su rol considerando adicionalmente los aspectos tratados en los ítems anteriores.

10.2. Las cartas de compromiso con el contribuyente

Las cartas de compromiso son una eficaz herramienta de gestión de los servicios que permite a la administración tributaria responder mejor a las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios (contribuyentes).

A través de este documento, las administraciones tributarias manifiestan públicamente su eficacia y rendimiento e informan a los contribuyentes o usuarios sobre los servicios que gestionan, cómo acceder y obtener esos servicios y los compromisos de calidad establecidos para su prestación

Las cartas de compromiso desarrollan los principios de servicio, transparencia y participación, generadas en las relaciones de los contribuyentes con la administración tributaria. En este sentido, las cartas de compromiso tienen los siguientes objetivos:

- Facilitar información a los contribuyentes o usuarios sobre los servicios y sobre el nivel de calidad que pueden esperar de ellos y de las distintas unidades orgánicas.
- Comprobar el grado de cumplimiento por parte de las unidades orgánicas de los compromisos asumidos y fomentar la mejora continua a partir de la medición del grado de satisfacción de los usuarios.
- Mejorar los servicios mediante el establecimiento de compromisos de calidad.
- Contribuir a la implantación de una metodología de mejora continua en la prestación de los servicios.
- Fomentar la introducción progresiva de una cultura basada en la calidad.
- Incrementar progresivamente el nivel de satisfacción de los usuarios o contribuyentes respecto a los servicios, facilitándoles mejores medios para conocer tanto derechos como obligaciones.
- Establecer el marco de responsabilidad necesario para garantizar un correcto funcionamiento y nivel de servicio

Aspectos para considerar en la elaboración de una carta de compromisos:

- a. **Definición de responsabilidades funcionales:** que consiste en establecer de manera sistemática una relación de los distintos órganos que participan en el proceso de elaboración de una carta de compromisos, desde su iniciativa hasta su aprobación. Se define quién la confecciona, quién la aprueba y quien la coordina y normaliza.
- b. **Definición del contenido de la carta de compromisos:** que implica estructurar las siguientes secciones: Información de carácter general y legal, compromisos de calidad e información de carácter complementario.

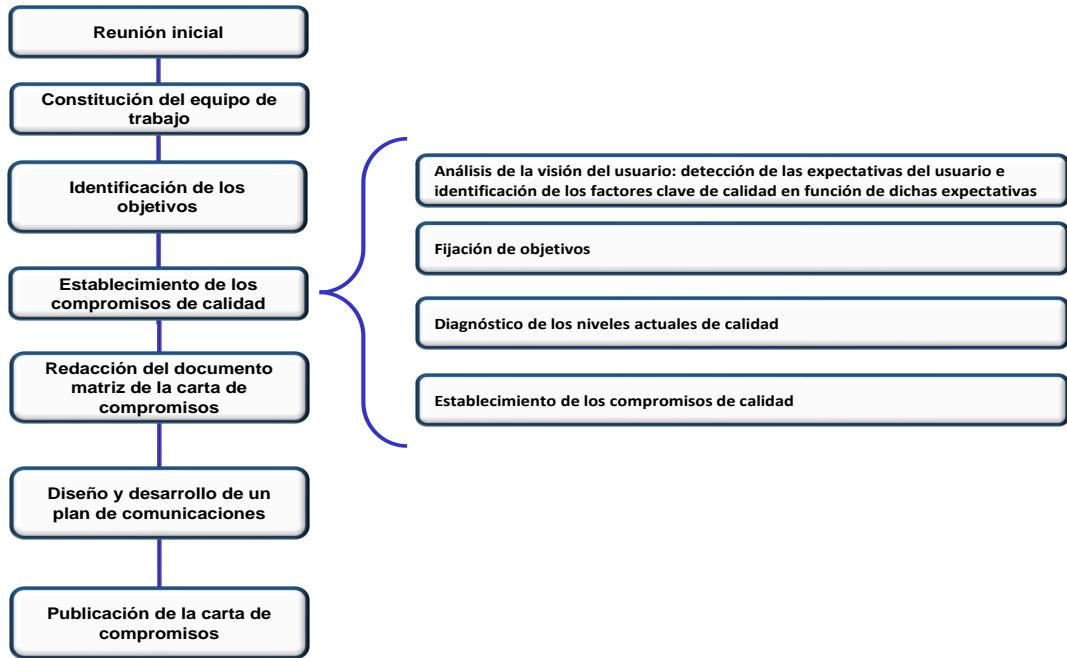
Información de carácter general y legal: la cual debe contener:

- Datos identificadores de la administración tributaria o de la unidad que prestará los servicios.
- Relación de los servicios que se prestan y procedimientos que se realizan
- Normativa que la regulará.
- Formas de colaboración / participación de los contribuyentes o usuarios en la mejora de los servicios.
- Sistema de quejas y sugerencias.

Compromisos de calidad: que consiste en la declaración de los compromisos de calidad asumidos por la administración tributaria en la prestación del servicio. Este es el elemento determinante y distintivo de las cartas de compromiso, aquello que les confiere naturaleza de instrumento de aseguramiento de la calidad. Contiene:

- Niveles de calidad que se ofrecen.
- Indicadores de seguimiento y evaluación de la calidad.
- Sistemas que aseguren la calidad, la protección del medio ambiente, y la seguridad y salud en el trabajo.
- Uso de las Tecnologías de la Información.
- Información de carácter complementario y de interés.

- c. **Elaboración de la carta de compromisos:** Para la elaboración de una Carta de Compromisos es conveniente desarrollar una serie de actuaciones, que pueden resumirse en las siguientes fases



- d. **Seguimiento, mejora y actualización de las cartas de compromisos:** que consiste en procesos de revisión continua con frecuencia definida (cada tres meses) para evaluar los compromisos y grados de cumplimiento, así como el seguimiento a la satisfacción de los usuarios o contribuyentes.

También implica establecer programas de mejora en tanto se detecte que no se cumplen con los indicadores o estándares establecidos; y un programa de actualización de la carta de compromisos (de periodicidad anual) para mayor adecuación de los estándares a las demandas de los usuarios o contribuyentes.