



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



USAID LEADERSHIP IN PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT  
**Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración  
Tributaria en América Latina y el Caribe  
Capítulo 6. Servicios al Contribuyente**

*Preparado por: Yassie Hodges*

**Agosto 2013**

Contrato Número: EEM-I-00-07-00005-00

Esta publicación fue producida para revisarse por la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos. La publicación fue preparada por Deloitte Consulting LLP.

# Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración Tributaria en América Latina y el Caribe

## Capítulo 6. Servicios al Contribuyente

**Nombre del Programa:** USAID Leadership in Public Financial Management (LPFM)

**Oficina Patrocinadora:** USAID/LAC

**Número de Contrato:** EEM-I-00-07-00005-00                      Orden de Trabajo: 11

**Contratista:** Deloitte Consulting LLP

**Fecha de Publicación:** 31 de agosto de 2013

### Autores

Yassie Hodges  
Experto en la Materia  
USAID/LPFM  
e-mail: yassiemine@aol.com

### Descargo de responsabilidad

Las opiniones del autor expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

# Tabla de Contenido

<b>Lista de Siglas y Abreviaturas</b>	<b>4</b>
<b>RECONOCIMIENTOS:</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 6. Servicios al Contribuyente</b>	<b>6</b>
<b>6.1. Prácticas Líderes</b>	<b>6</b>
6.1.1. Organización del Programa de Servicios al Contribuyente	7
6.1.2. Responsabilidades del Programa de Servicios al Contribuyente	8
6.1.3. Desarrollo e Implementación de Estrategias Efectivas de Atención al Contribuyente	10
<b>6.2. Tendencias Comunes</b>	<b>16</b>
<b>6.3. Madurez de la Administración Tributaria</b>	<b>19</b>
<b>6.4. América Latina y el Caribe</b>	<b>23</b>
<b>6.5. Puntos de Referencia Clave y Directrices</b>	<b>25</b>
<b>REFERENCIAS:</b>	<b>27</b>

## Lista de Siglas y Abreviaturas

Sigla	Definición
CIAT	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias
CRM	Administración Basada en la Relación con los Clientes (CRM por sus siglas en inglés)
IRS	Servicio de Impuestos Internos (IRS por sus siglas en inglés - Estados Unidos)
IVR	Respuesta de voz interactiva (IVR por sus siglas en inglés)
LAC	Latinoamérica y el Caribe
NIT	Número de identificación tributaria
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OGC	Oficina de Grandes Contribuyentes
SII	Servicio de Impuestos Internos (Chile)
TI	Tecnología de la información

## RECONOCIMIENTOS:

Varias personas contribuyeron a los borradores de este documento. Doug Pulse y Anton Kamenov proporcionaron un resumen para el capítulo y, con Rajul Awasthi del Grupo del Banco Mundial, se hicieron los comentarios de los borradores. Arturo Jacobs hizo las revisiones. Esta ayuda es altamente apreciada. Los errores y las omisiones deben, por supuesto, ser atribuidos a los autores.

# Capítulo 6. Servicios al Contribuyente

La tendencia internacional es que las autoridades tributarias administren el régimen tributario de una manera que alienten y esperen a que los contribuyentes lleven a cabo la autodeterminación de sus obligaciones tributarias y luego envíen el importe correspondiente de impuestos al gobierno. Conceptualmente, este es un enfoque sólido por dos razones:

- El contribuyente tiene por lo general mejor información sobre sus fuentes de ingresos y gastos, y
- Es relativamente oneroso para el gobierno tasar la declaración de cada contribuyente.

A través del proceso de autodeterminación, las administraciones tributarias se basan en un sistema de cumplimiento voluntario, donde los contribuyentes pagan lo que se debe, a su vencimiento y sin coerción. Sin embargo, la autodeterminación sólo funcionará si la mayoría de los contribuyentes saben cuáles son sus obligaciones y pueden cumplirlas. El nivel general de cumplimiento también mejora si los costos incurridos por los contribuyentes, en la realización de la autodeterminación, son bajos. Por lo tanto, un elemento esencial del cumplimiento tributario es ayudar a los contribuyentes a entender sus obligaciones tributarias y promover el informe económico, voluntario, oportuno y preciso de las obligaciones tributarias.

El servicio al contribuyente juega un papel crítico en la maximización del cumplimiento voluntario de los contribuyentes, proporcionando la información y asistencia que necesitan para que puedan cumplir con sus obligaciones tributarias. Los servicios al contribuyente coadyuvan a reducir los costos de cumplimiento a través de programas que permiten a los contribuyentes cumplir sus obligaciones con mayor facilidad, lo que minimiza la necesidad, para la administración tributaria de invertir en el incremento de recursos para exigir el cumplimiento. Con información pública efectiva, formularios y servicios, y convenciendo a los contribuyentes incumplidos que sí pueden cumplir sus obligaciones con relativa facilidad, el servicio al contribuyente también pueden alentar y ayudar a lograr un mayor cumplimiento voluntario.

El propósito de este capítulo es abordar las capacidades de un programa de servicio al contribuyente modernizado, esbozar estrategias para ayudar a las administraciones tributarias en el desarrollo e implementación de programas efectivos de atención al contribuyente, y proporcionar indicadores de rendimiento para asegurar que los programas de atención al contribuyente están dando los resultados esperados.

## 6.1. Prácticas Líderes

Por lo general, el término "servicios al contribuyente" se refiere a la manera en la cual son tratados los contribuyentes (por ej., de manera respetuosa, justa, profesional, etc.). Aunque estas son las características de un programa de servicios al contribuyente efectivo, los servicios al contribuyente en el contexto de este capítulo se definen como un conjunto de iniciativas estratégicas emprendidas por la

administración tributaria para ayudar a los contribuyentes en el cumplimiento de las leyes tributarias. Una estrategia efectiva de los servicios al contribuyente integra tres grandes temas:

- **Simplificación tributaria:** La mayoría de las administraciones tributarias están de acuerdo en que las políticas y procedimientos simplificados facilitan enormemente el cumplimiento voluntario. Sin simplificación institucional que permita a los contribuyentes cumplir con sus responsabilidades efectivamente, incluso los servicios más completos ofrecidos a los contribuyentes, no serán efectivos;
- **Asistencia al contribuyente:** Asistencia al contribuyente significa brindar a los contribuyentes información sobre cómo preparar sus declaraciones de impuestos, y sobre cómo resolver los problemas de declaración, así como las preguntas y ajustes que puedan surgir después de que las declaraciones de impuestos se hayan presentado a la administración tributaria. Estas áreas de asistencia también se han referido como la pre-declaración, la declaración, y la asistencia en etapas posteriores a la declaración; y
- **Facilitación de la recaudación de impuestos y cumplimiento legal:** El objetivo final de la administración tributaria es recaudar la cantidad correcta de impuestos adeudado al gobierno. Por lo tanto, proveer el mecanismo para facilitar el pago de impuestos – especialmente para las empresas contribuyentes que están obligadas a remitir regularmente múltiples pagos de impuestos para impuestos diferentes – es una herramienta esencial que permite fomentar el cumplimiento voluntario.

### 6.1.1. Organización del Programa de Servicios al Contribuyente

En cuanto la administración tributaria formula su estructura organizativa en torno a diversas funciones y/o actividades, a menudo surgen preguntas con respecto a quién es responsable por los "servicios al contribuyente". Aunque cada empleado dentro de la organización debe adoptar el concepto de prestación efectiva de servicios a los contribuyentes, la administración tributaria debe establecer una unidad dedicada y responsable por los programas, el diseño de productos, la planificación y la coordinación de iniciativas relacionadas con los servicios al contribuyente.

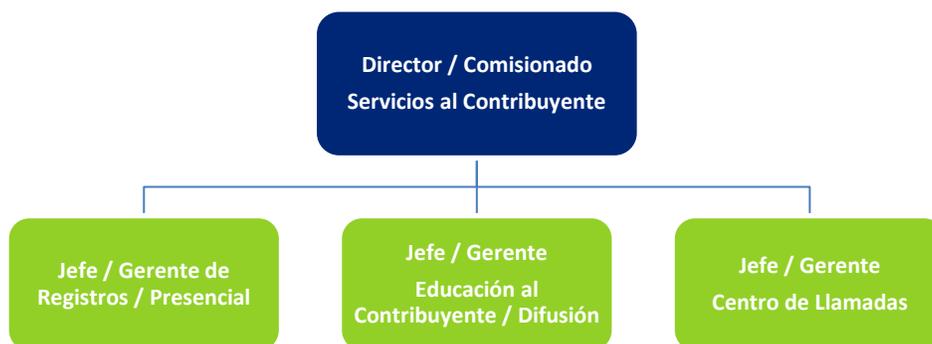
La sección dentro de una administración tributaria que se encarga de las actividades relacionadas con los servicios al contribuyente ha adquirido varios títulos, entre ellos: Dirección de Servicios al Contribuyente (Costa Rica); Interesados, Asociación, Educación y Comunicación (Estados Unidos), Servicio y Recaudación (México); etc. No importa cómo la función es llamada, las responsabilidades fundamentales se centran consistentemente en tres actividades básicas:

- **Registro/atención sin turno previo:** El objetivo de esta actividad es ayudar a aquellos contribuyentes que creen que sus problemas se manejan mejor cara a cara. El alcance de la actividad incluye la respuesta a preguntas de los contribuyentes, proveer los formularios de impuesto y publicaciones, y la asistencia en la preparación de las declaraciones tributarias;
- **Educación al contribuyente/divulgación:** El objetivo de esta actividad es desarrollar y ofrecer comunicaciones integradas estratégicas y productos educativos para los empleados, los contribuyentes y demás interesados, incluyendo los profesionales y los grupos de industria. El

alcance de esta actividad es desarrollar formularios y publicaciones, revisadas y actualizadas periódicamente, en función de cambios legales, políticas y de procedimientos, entregándolos a través de una variedad de canales, por ej., cara a cara, servicios en línea, telefónica, escritos, etc.; y

- **Centro de llamadas:** Esta actividad está dedicada a atender las consultas telefónicas para minimizar la interrupción de las actividades normales de operación. Las operaciones del centro de llamadas, apoyadas en la moderna tecnología de telefonía, se están convirtiendo en un elemento cada vez más importante en la prestación de servicios.<sup>1</sup>

**Figura 6.1. Organización del servicio al contribuyente**



### 6.1.2. Responsabilidades del Programa de Servicios al Contribuyente

La división de servicios al contribuyente, que generalmente consume un 10 por ciento de los recursos humanos de la administración tributaria<sup>2</sup>, por lo general tiene la responsabilidad de desarrollar estrategias integrales de servicios a los contribuyentes vinculadas a la estrategia de cumplimiento global de la organización y tomando en cuenta las demandas de los contribuyentes, sus necesidades, la geografía, y las opciones de los canales de servicio.

Muchas funciones modernas de servicio al contribuyente son el punto centralizado para proporcionar tanto información a los contribuyentes como servicios educativos, y usualmente incluyen las siguientes actividades:

- El registro de los contribuyentes/asignación de un único número de identificación tributaria (NIT);<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mientras que las administraciones tributarias de algunos países, como El Salvador y Jamaica, eligieron establecer sus centros de llamadas internamente como se describe en el Capítulo 4, algunas administraciones tributarias en el mundo, como la India, han subcontratado seleccionadas funciones fundamentales y de soporte, incluyendo los centros de llamada.

<sup>2</sup> FMI (2012), p. 31.

<sup>3</sup> Por las razones descritas en el Capítulo 5, es importante que la responsabilidad para la emisión de NITs sea restringida a las administraciones tributarias, pese a que en algunos países esta función ha sido subcontratada a proveedores de servicio de tecnología de la información (TI).

- El mantenimiento y la actualización del registro de contribuyentes;
- La interacción con los contribuyentes que visitan, llaman o escriben;
- Proporcionar y dotar de personal para los mostradores de servicio al contribuyente y operaciones de llamadas entrantes;
- Responder a consultas generales, incluyendo, pero no limitado a, el registro, la declaración o solicitudes de pago, la ley fiscal básica, y asegurar que los contribuyentes se dirijan a otras áreas, según corresponda;
- Proporcionar declaraciones de impuestos e instrucciones;
- El desarrollo de las publicaciones de información y educación;
- La realización de seminarios sobre los cambios en las leyes fiscales y sus procedimientos dirigidas para audiencias empresariales;
- Monitoreo sobre temas de consulta, para determinar la necesidad de materiales adicionales de educación para los contribuyentes, entrenamiento interno para la administración tributaria, y/o cambios de funcionamiento interno; y
- Desarrollar y mantener el contenido de la página web de la administración tributaria.

De todas las diversas funciones operativas de la administración tributaria, el personal de los servicios al contribuyente realiza la mayoría de las interacciones con el público en general. Ellos son, en efecto, la cara pública de la administración tributaria. El personal asignado debe por lo tanto tener buenas habilidades interpersonales y de comunicación, un deseo genuino de ayudar al público contribuyente, la capacidad de escuchar de manera efectiva, y la capacidad de mantener la calma ante la adversidad. Dado que la función de los servicios al contribuyente es el punto inicial de contacto con los contribuyentes, el personal también debe tener un buen conocimiento de la ley fiscal, los procedimientos de oficina, así como las obligaciones tributarias para todos los tipos de impuestos.

Como el punto de partida inicial para la mayoría de los contactos presenciales, por teléfono, o por escrito (en papel o electrónico), el personal de los servicios al contribuyente en general debe responder a las preguntas más comunes y encaminar preguntas más complejas al personal de otras funciones, como a la de auditoría o recaudaciones, cuando sea apropiado.

Dado que la información proporcionada por la función de los servicios al contribuyente puede ser utilizada para determinar la obligación tributaria final del contribuyente, es esencial que los consejos que se dan a un contribuyente sean correctos y consistentes. Desafortunadamente, en algunas jurisdicciones, los contribuyentes han sido sancionados por confiar en el asesoramiento incorrecto proporcionado por la autoridad tributaria. En los Estados Unidos, por ejemplo, los tribunales han dictaminado que la información incorrecta proporcionada por los empleados del Servicio de Impuestos Internos (IRS por sus siglas en inglés) no es vinculante para la organización, y el contribuyente es, en última instancia, responsable por cualquier impuesto adicional pendiente, aunque el alivio se proporciona generalmente al contribuyente tras la reducción de la pena. El impuesto correcto en última instancia tiene que ser calculado de acuerdo a la ley, independientemente de la calidad o la falta de la respectiva "información". El asesoramiento incorrecto proporcionado a un contribuyente, puede ser muy embarazoso para la administración y podría impactar negativamente en la percepción del público

sobre la eficacia general de la administración. Como resultado, el personal debe estar motivado a buscar ayuda, cuando sea necesario, para asegurar que el contribuyente recibe la información correcta.

Como un medio para proporcionar un asesoramiento más consistente y aprovechar al máximo los recursos, la tendencia internacional es centrarse en los canales de autoservicio (por ej., los servicios en línea o asistencia tributaria telefónica interactiva) para la prestación de servicios al contribuyente. Estos servicios conducen a los contribuyentes a través de una serie de indicaciones para una amplia gama de servicios que incluyen la declaración electrónica, el registro, los saldos de cuentas, etc. Sin embargo, el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 2012 sobre "Working Smarter" ("Trabajar más Inteligente"), indica una continua alta demanda entre los contribuyentes para telefonía directa y asistencia presencial – que es el medio de trabajo más intensivo y costoso en términos de prestación de servicios. Por lo tanto, una mayor atención se ha puesto en determinar el motivo de la demanda de servicios y el desarrollo de estrategias, para reducir tanto la demanda, o pasar a más canales de prestación de servicios rentables.

**Figura 6.2. Identificando las causas raíz de la demanda de servicios<sup>4</sup>**

Metodologías y tecnologías	Países
Evaluación a través de entrevistas con agentes de centros de llamada	Bélgica, Canadá, Estonia, Finlandia, Corea, Polonia, Singapur, Suiza
Codificación por los agentes del centro de llamadas, sobre el tema de llamada o tipo de impuesto (también conocida como Códigos de teclas rápidas o Códigos de trabajo)	Australia, Canadá, Hong Kong, Nueva Zelanda, Reino Unido
Sistemas de Respuesta de Voz Interactiva (IVR)	Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Singapur, Estados Unidos
Grabación de llamadas/Datos de control de calidad	Australia
Encuestas de llamadas	Australia, Canadá, Finlandia, Hungría, Reino Unido
Bases de datos de información sobre los servicios prestados a los contribuyentes	Chile, Italia, México, España, Estados Unidos
Contacto/ Análisis de contenido (análisis automático de audio)	Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos
Sistemas de administración basada en la relación con los clientes (CRM por sus siglas en inglés)	Bélgica, Singapur

### 6.1.3. Desarrollo e Implementación de Estrategias Efectivas de Atención al Contribuyente

Los contribuyentes esperan el mismo nivel de servicio de las organizaciones públicas como el que reciben de las mejores organizaciones del sector privado. Los contribuyentes están cada vez más cómodos con el uso de la nueva tecnología y están buscando formas más fáciles, eficientes, y oportunas, para obtener información e interactuar con los organismos gubernamentales. Para responder

<sup>4</sup> OCDE (enero 2012), p. 18.

eficazmente a las demandas del contribuyente, el personal de administración debe adoptar el concepto de ver al contribuyente (cliente) como la persona más importante para la organización. A continuación ofrecemos una estrategia para el desarrollo e implementación de un programa efectivo de los servicios al contribuyente.

### ***A. Identificar al Grupo Objetivo***

Los métodos de segmentación de clientes para la prestación de servicios se han convertido cada vez más importantes, y hay una creciente comprensión de que los contribuyentes no pueden ser tratados como un grupo homogéneo.

1. La administración tributaria debe comenzar por la identificación de los contribuyentes objetivos y la consideración de un punto de entrega o recepción de servicios;
2. Los contribuyentes deben ser agrupados o segmentados en función a sus comportamientos comunes (por ej., pequeños, medianos y grandes contribuyentes);
3. La administración tributaria debe determinar las prioridades de los distintos grupos de contribuyentes, y
4. También se debe considerar las necesidades de los profesionales tributarios, los preparadores de impuestos, y otros terceros involucrados en la facilitación de cumplimiento de los contribuyentes<sup>5</sup>

### ***B. Determinar qué Quieren los Contribuyentes ... Desde la Perspectiva del Contribuyente***

El objetivo acá es comprender las causas raíz de la demanda de servicios. Utilizando la información obtenida, la administración tributaria debe desarrollar estrategias para reducir la demanda mediante la identificación de los medios y costos más eficientes para abordar los temas presentados.

1. La administración tributaria debe determinar lo que los contribuyentes objetivos quieren, simplemente haciéndoles preguntas a través de entrevistas, encuestas, grupos focales, etc.;
2. El servicio al contribuyente se puede mejorar mediante la realización de encuestas periódicas<sup>6</sup> para monitorear la percepción del contribuyente sobre el servicio al contribuyente y otras cuestiones de cumplimiento;
3. La administración tributaria debe utilizar los grupos de enfoque, encuestas y otros métodos de retroalimentación antes de implementar nuevos servicios y procedimientos. Con el fin de minimizar la carga sobre los contribuyentes, estas deberían coordinarse con otras actividades planificadas;
4. Las tendencias de datos recogidos internamente reflejando el tipo de demanda de servicios, el volumen, etc., deben ser evaluadas para mejorar la prestación de servicios;
5. La administración tributaria debe considerar si el aporte obtenido a través de encuestas, grupos focales, etc., es algo que hace la organización, es capaz de hacer, o quiere llevar a cabo;

---

<sup>5</sup> Tales como los Centros de Representantes al Contribuyente establecidos en Puerto Rico (vea Capítulo 2).

<sup>6</sup> Una guía sobre estos tipos de encuestas ha sido provista en el Banco Mundial (2011).

6. La retroalimentación acordada debe incorporarse en las iniciativas de mejora de procesos de negocio; y
7. En orden de prioridad, la administración tributaria debe determinar qué información de la que los contribuyentes proporcionan, tendrán mayor impacto en los ingresos, costos, confianza o el cumplimiento, para mejorar el rendimiento de la entrega de servicios.

#### **Cuadro 6.1. Retroalimentación de los contribuyentes en Suecia<sup>7</sup>**

La población sueca confía en la agencia tributaria sueca en un grado más alto que cualquier otra agencia del gobierno sueco. En 2011, el 62 por ciento de los ciudadanos y el 68 por ciento de las empresas declararon que confían en la forma en la que el organismo se encarga de sus funciones, y el 96 por ciento de los visitantes y el 97 por ciento de las personas que llaman declararon que fueron tratados con respeto. Los siguientes son extractos de un documento<sup>8</sup> presentado por la Agencia Sueca de Administración Tributaria en la 46<sup>a</sup> Asamblea General del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) 2012:

- La agencia entiende que su servicio no debe basarse en su propia visión interna de la realidad, ya que lo que su personal cree que es eficiente o un buen servicio tal vez no sea considerado como tal desde el punto de vista del contribuyente;
- La agencia utiliza métodos cuantitativos y cualitativos para medir la calidad del servicio y la retroalimentación del contribuyente e involucra empresas externas para recopilar la información;
- En las encuestas cuantitativas, la agencia analiza las experiencias de los contribuyentes junto con varios canales de servicio al contribuyente. Estas encuestas se realizan normalmente cuatro veces durante el año, con algunas encuestas más amplias llevadas a cabo una vez al año; y

Con los estudios cualitativos, la agencia espera obtener más información para comprender los factores subyacentes que afectan las experiencias del contribuyente. Estos estudios están centralizados y por lo general no son repetidos.

#### ***C. Establecer una Cultura Organizacional de Soporte al Servicio al Contribuyente***

Con el uso de la información obtenida de la retroalimentación del contribuyente, la administración tributaria debe establecer su visión enfocada en los contribuyentes y declaraciones de misión, para ayudar a clarificar y comunicar el propósito de la administración.<sup>9</sup> La misión y visión deben ser entendidas y compartidas por todos los miembros del personal de la agencia.

1. La función clave de una administración tributaria es recaudar ingresos. Como resultado, cada actividad emprendida debe orientarse al objetivo máximo de mejorar la recaudación de ingresos. Al mismo tiempo, la forma en que se recaudan los ingresos debe ser justa, profesional, y respetuosa;
2. Las declaraciones de visión y misión deben abordar claramente "Ingresos" y "Servicios" - dos elementos clave que son esenciales para lograr los objetivos de la agencia, y

<sup>7</sup> Swedish Tax Agency (2012), p. 3-6.

<sup>8</sup> Ídem., p. 3-6.

<sup>9</sup> La visión y misión de la administración tributaria son también analizadas en el Capítulo 15.

3. La administración tributaria debe reflexionar continuamente sobre la visión, las metas y la forma en que se prestan los servicios a los contribuyentes, y deben estar dispuestos a cambiar las prácticas existentes para integrar mejoras.<sup>10</sup>

#### ***D. Implementar un Concepto de Servicio Estratégico con un Enfoque en Partes Interesadas externas***

El concepto de servicios estratégicos, con un enfoque en las partes interesadas externas, establece cómo la administración tributaria diseña, comercializa, y ofrece servicios de impuestos para los contribuyentes.

1. La estrategia de la administración tributaria debe centrarse en las necesidades de los contribuyentes/partes interesadas, en lugar de las prioridades de la organización. Por ejemplo, las Oficinas de Grandes Contribuyentes (OGC) en muchas administraciones tributarias de todo el mundo tienen sus propias unidades de atención al contribuyente para manejar los asuntos más complejos de sus clientes, incluyendo las cuestiones tributarias internacionales;
2. Debe incorporar las solicitudes obtenidas y acordadas de la retroalimentación de los contribuyentes/partes interesadas, en las iniciativas de mejora;
3. Utilizando la información del contribuyente/partes interesadas, la administración tributaria debe desarrollar una gama de opciones de servicio para interactuar con los contribuyentes. Estos son también conocidos como opciones de "canal" y pueden incluir interacciones cara a cara, por teléfono, en línea, y otras interacciones como se presenta en la siguiente figura;
4. Las estrategias de divulgación publicitaria/educativas deben cumplir con las expectativas de los contribuyentes correspondientes;
5. Un ciclo de retroalimentación continua debe ser provisto para la incorporación de los comentarios y quejas de los contribuyentes en los procesos de planificación; y
6. La satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados debe medirse regularmente, y la retroalimentación se debe utilizar para la mejora continua.

**Figura 6.3. Fortalezas y debilidades de las opciones de canal<sup>11</sup>**

Canal	Descripción	Fortalezas	Debilidades
<b>Electrónica</b>			
<b>Internet</b>	Las páginas web para la dispersión de <b>información</b> , en un solo sentido, de uno a muchos.  Las <b>interacciones</b> , tales como el uso de calculadoras en línea y otras herramientas.  Portales Web que incluyen servicios <b>transaccionales</b> con opciones de seguridad de inicio de sesión, tales como la declaración electrónica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede accederse 24 horas al día/7 días a la semana</li> <li>• Bajo costo por visita. Costo por visita se reduce así como la accesibilidad se incrementa</li> <li>• Puede abordar las necesidades de un segmento pequeño de manera rentable</li> <li>• Puede ser personalizado</li> <li>• Puede presentar información compleja de una forma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El usuario debe buscar activamente la información (extraer)</li> <li>• No todos tienen acceso al Internet</li> <li>• El contenido puede ser demasiado general</li> <li>• Puede ser difícil encontrar información</li> <li>• Puede requerir medidas de seguridad rigurosas</li> <li>• Puede provocar un mayor</li> </ul>

<sup>10</sup> Como es analizado en el Capítulo 15.

<sup>11</sup> OCDE (2007), p. 24.

Canal	Descripción	Fortalezas	Debilidades
		<p>sencilla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede proveer información al cliente, ya sea a través del servicio de lista o de la colocación de la información específica de la cuenta, en un espacio seguro</li> </ul>	<p>contacto con la administración tributaria</p>
<b>Correo electrónico</b>	<p>Estructurado: principalmente a través de formularios web en Internet</p> <p>Sin Estructurar: texto gratuito de un programa de correo electrónico o página web</p> <p><b>NOTA:</b> Se utiliza significativamente menos que otros canales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede enviar correos electrónicos 24 horas al día, 7 días a la semana</li> <li>• Muchos están familiarizados con el uso de correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo no es una solución segura para el envío de información personal</li> <li>• Difícil de satisfacer las expectativas del cliente, a menudo esperan una respuesta inmediata (casi como una llamada telefónica)</li> <li>• Sensible al tiempo y mano de obra intensiva</li> <li>• Puede provocar un mayor contacto con la administración tributaria</li> </ul>
<b>Quioscos Interactivos</b>	<p>Diferentes tipos de quioscos no tripulados. Pueden ser utilizados para la información, interacción, o transacciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden estar disponibles 24 horas al día, 7 días a la semana si es que están en un espacio público</li> <li>• Bajo costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad, vulnerable a piratas informáticos</li> <li>• Puede no ser cómodo el compartir información personal en un espacio público</li> </ul>
<b>Teléfono</b>			
<b>Teléfono - Representante en vivo</b>	<p>Llamadas a oficinas tributarias locales, o a diferentes tipos de centros de llamada o centros de contacto (los cuales también incluyen otros canales)</p> <p><b>NOTA:</b> La entrega de servicio más popular</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta inmediata, interactiva</li> <li>• Capacidad de verificar la eficacia</li> <li>• Facilita la integración de canales, por ejemplo, co-navegación, integración de "haga clic para hablar por Internet/teléfono" y concertar citas cara a cara</li> <li>• Canal usualmente preferido por los contribuyentes</li> <li>• Puede manejar grandes volúmenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser de alto costo</li> <li>• Puede ser un reto para acomodar la capacidad de flexibilidad, en particular para las horas pico</li> </ul>
<b>Teléfono - Automatizado</b>	<p>Servicios automatizados que pueden proveer servicios tanto de información como de interacción, así como servicios transaccionales, en algunos casos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso 24 horas al día 7 días a la semana. Independiente del tiempo y la geografía.</li> <li>• Fácil de usar si es apropiadamente configurado</li> <li>• Bajo costo</li> <li>• Flexibilidad, popular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede estar limitado a un estrecho rango de servicios</li> <li>• Baja tolerancia de clientes por sistemas automatizados</li> <li>• Servicio al cliente mediocre cuando está pobremente configurado</li> <li>• IVR (Respuesta de Voz Interactiva) puede ser caro y difícil de configurar</li> <li>• Los cargos por telefonía pueden ser caros</li> </ul>
<b>SMS</b>	<p>Mensajería vía teléfonos móviles. Puede ser usado para servicios de notificación (llamadas salientes) y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso 24 horas al día, 7 días a la semana. Independiente del tiempo y el espacio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opciones limitadas, pantalla pequeña</li> <li>• Seguridad</li> </ul>

Canal	Descripción	Fortalezas	Debilidades
	para la declaración o pedido de formularios (llamadas entrantes) en algunos países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfonos móviles fácilmente disponibles</li> <li>• Bajo costo</li> <li>• Fácil de usar</li> <li>• Atrae a gente joven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente cambia sus números móviles</li> <li>• No existe la aceptación de ello como un canal para auto-servicio (todavía es una tecnología emergente)</li> </ul>
<b>Escrito</b>			
<b>Carta</b>	<p>Cartas enviadas desde la administración tributaria, o entrantes por parte de los contribuyentes. Aumento del uso de escaneo para la automatización de procesos de manipulación</p> <p><b>NOTA:</b> Tendencia a la baja en la demanda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha gente está muy cómoda con el uso de productos de papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma tiempo del emisor hasta el receptor.</li> <li>• Tiempo de manejo alto.</li> <li>• Caro de procesar</li> </ul>
<b>Distribución masiva</b>	Distribución de la producción masiva de material escrito, como formularios y folletos, de la administración tributaria para grupos objetivos o todos los contribuyentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactiva desde la perspectiva de la administración tributaria (empuje)</li> <li>• Mucha gente está muy cómoda con el uso de productos de papel</li> <li>• Adecuado para la presentación de información en orden lógico</li> <li>• Fácil para que el contribuyente estudie el contenido, tantas veces como sea necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser muy costoso</li> <li>• Recibido por usuarios quienes tal vez no necesiten esa información</li> <li>• Incertidumbre relacionada con el nivel de comprensión de los receptores</li> <li>• Genera una tendencia de un alto volumen de contactos de entrada con valor bajo</li> <li>• Alienta el comportamiento tradicional</li> </ul>
<b>Cara a cara<sup>12</sup></b>			
<b>Presencial</b>	<p>Mostradores en las oficinas tributarias locales, o mostradores en las oficinas públicas locales, compartidas con muchas otras agencias públicas</p> <p><b>NOTA:</b> Uno de los canales primarios de entrega de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona contacto directo y personal</li> <li>• Permite el auto-servicio asistido para fomentar la migración de canales</li> <li>• Si es por la cita, elimina los tiempos de espera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso limitado en tiempo y lugar</li> <li>• Alto costo</li> <li>• Menos equitativo, número limitado de oficinas, mayormente en grandes comunidades urbanas</li> </ul>
<b>Actividades de Difusión</b>	Administradores tributarios ofrecen servicios cara a cara en espacios públicos como centros comerciales, bibliotecas, escuelas, estaciones de ferrocarril, aeropuertos, lugar de trabajo, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden dirigirse a grupos especiales de usuarios. De uno a muchos – reunirse con muchos a la misma vez.</li> <li>• Proactivo. Puede evitar contacto innecesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor de tiempo</li> </ul>

<sup>12</sup> La interacción cara a cara no está limitada a las oficinas públicas. La administración tributaria puede asociarse con cámaras locales de comercio, asociaciones industriales, y otros grupos comerciales o privados, y usar sus instalaciones para proveer servicios al contribuyente.

## *E. Implementar un Concepto de Servicio Estratégico con un Enfoque en Grupos de Interés Internos*

El concepto de servicios estratégicos orientados internamente establece cómo los procesos internos de la administración tributaria apoyarán la visión enfocada en el contribuyente. La premisa es: trabajadores capaces, quienes están bien capacitados y reciben una compensación justa, ofrecen un mejor servicio, necesitan menos supervisión, y son mucho más propensos a permanecer en el trabajo.

1. La administración tributaria debe garantizar que los líderes de la organización demuestren los valores de la administración. Los líderes deben fomentar la creación y la comprobación de nuevas ideas y estar dispuestos a cambiar las prácticas existentes para integrar las mejoras;
2. La administración tributaria debe identificar los grupos de empleados que son importantes para la aplicación del concepto de servicio orientado hacia el exterior. Los trabajadores de primera línea tienen una importancia central;
3. Debe haber un enfoque en la capacitación y desarrollo continuo de los empleados;
4. La administración tributaria no debe asumir que el personal sabe cómo tratar a los contribuyentes de una manera amable, servicial y profesional. Estas habilidades pueden - y deben - ser enseñadas para garantizar que todos los miembros de la organización se encuentran en la misma página en términos de servicio al contribuyente;
5. Los empleados de primera línea deben tener el empoderamiento de tomar la iniciativa para satisfacer al contribuyente. La gerencia debe apoyar el empoderamiento de los empleados, y al mismo tiempo definir claramente los parámetros de ese empoderamiento y ser flexible para fomentar la creatividad;
6. Además de las habilidades y el empoderamiento, el personal de primera línea debe estar equipado con la tecnología, la información y los recursos internos para satisfacer las necesidades de los contribuyentes;
7. La administración tributaria debe garantizar que las personas en toda la organización se comunican. Los empleados de primera línea necesitan información y una red de apoyo.

El objetivo general de una estrategia de servicios a los contribuyentes es la de educar a los contribuyentes, desarrollar procesos y procedimientos eficaces, y que el acceso a la información pertinente sea tan fácil que el contribuyente tendrá poca o ninguna necesidad de ponerse en contacto con la administración tributaria, a fin de cumplir con la responsabilidad del pago de impuestos.

## **6.2. Tendencias Comunes**

Como resultado de los avances en la tecnología y la prestación de servicios en el sector privado, las expectativas de los contribuyentes sobre las agencias tributarias han aumentado. Sin embargo, con el aumento de las restricciones presupuestarias, las agencias están explorando continuamente formas de ofrecer servicios mejores, más rápidos y con menor costo. A partir de estos esfuerzos, varias tendencias están emergiendo, incluyendo el uso de la retroalimentación/participación del contribuyente, una mayor atención a la utilización de la tecnología, y el análisis de la causa fundamental de las demandas de mantenimiento para determinar el canal apropiado de entrega de servicio.

**Retroalimentación del contribuyente y la participación del contribuyente:** Las agencias están incrementando la participación de contribuyentes, solicitando su retroalimentación, y haciendo mejoras basadas en la información recibida. La retroalimentación recibida se utiliza para ayudar a determinar las mejoras en los servicios, necesarios para mejorar la satisfacción de los contribuyentes. Iniciativas de mejora y nuevas estrategias de servicio son incorporadas en el Plan Estratégico y el Plan de Rendimiento Anual para asegurar acciones acordadas.

**El uso de la tecnología:** Los administradores tributarios están explorando agresivamente el uso de la tecnología para mejorar la prestación de servicios. La tendencia es migrar a los canales de autoservicio, los cuales se consideran más eficaces que las interacciones cara a cara y/o interacciones telefónicas.

#### Cuadro 6.2. Opciones de autoservicio en los Estados Unidos

El Servicio de Impuestos Internos (IRS por sus siglas en inglés) ofrece una serie de opciones de autoservicio. A través del portal de Internet del IRS, y sin intervenciones de las autoridades tributarias, los contribuyentes pueden:

- Usar la opción y funcionalidad de portal "¿Dónde Está Mi Reembolso?", para comprobar el estado de su reembolso y la fecha estimada de la devolución de pago.
- Usar la función de "Liberen Declaración", mantenido por un proveedor autorizado por el IRS de llenado electrónico, y se pueden rellenar formularios electrónicos para presentar y pagar electrónicamente.
- Pagar a través de Internet o por teléfono, a través del Sistema de Pago Electrónico de Impuestos Federales del Departamento del Tesoro de EE.UU.
- Usar el Asistente de Impuestos Interactivo para obtener respuestas a las preguntas de leyes fiscales en un conjunto limitado de temas comunes.

Solicitar un Número de Identificación Tributaria (NIT) y recibir uno de inmediato.

Registrarse para convertirse en un preparador de impuestos o un "agente registrado" - una persona que pueda representar a contribuyentes ante la administración tributaria.

La gama de opciones de servicio es de una simple lista de preguntas más frecuentes a las aplicaciones en línea avanzadas, que dan a los contribuyentes acceso a información y servicios detallados para abordar sus preguntas. En lugar de ponerse en contacto con los representantes de servicio al contribuyente, pueden acceder a la información a través del teléfono, o en línea, para encontrar una solución veinticuatro horas al día - siete días a la semana. Algunas agencias han cerrado oficinas y han promovido servicios en línea como una opción viable para la prestación de servicios. Ejemplos de los tipos de servicio que pueden estar disponibles son:

- Proteger copias de los formularios y publicaciones;
- Proteger las transcripciones de las cuentas;
- Registrar una empresa;
- Comprobación del estado de reembolso;
- Presentación de declaraciones;
- Pago de impuestos;
- Asegurar acuerdos de pago a plazos; y
- Acceso a las respuestas sobre preguntas tributarias, etc.

**Análisis de causa fundamental:** Para el desarrollo de los canales más eficaces de ayuda para los contribuyentes, una tendencia es la inclinación hacia la evaluación de las causas fundamentales de las demandas de servicio – la razón por la que el contribuyente necesitó ponerse en contacto con la agencia, la justificación de la opción de canal que decidió utilizar, así como la razón de la experiencia de los contribuyentes con el servicio.<sup>13</sup> Por ejemplo, si significativos recursos se han invertido en el desarrollo de respuestas a las preguntas más frecuentes, y el acceso a esta información está disponible a través de canales de distribución en línea, por teléfono o automáticos - y sin embargo, los contribuyentes continúan utilizando las opciones de cara a cara - la pregunta debería ser ¿por qué? Las respuestas pueden incluir un pobre diseño del sitio web, difícil de usar, enlaces inadecuados, falta de conciencia, etc. El análisis de causa fundamental ayuda a abordar lo fundamental del problema con el fin de diseñar estrategias de mitigación para eliminar, reducir o cambiar las demandas de los contribuyentes a canales de prestación de servicios más eficientes.

Otra tendencia en la prestación de servicios al contribuyente esta detallada en la siguiente tabla.

**Figura 6.4. Tendencias en los servicios al contribuyente<sup>14</sup>**

<b>Tendencias en los Servicios al Contribuyente</b>	
1.	Es necesario entender que un equilibrio adecuado de los recursos entre el cumplimiento y el servicio, es una herramienta fundamental para lograr un mayor cumplimiento tributario general como una medida para mejorar el cumplimiento voluntario.
2.	Tratar a los contribuyentes como clientes con derechos que son capturados en forma de actas constitutivas, etc., y difundidas.
3.	Las instituciones públicas trabajan juntas para proporcionar servicios coordinados a los clientes.
4.	El enfoque hecho a medida sobre la prestación de servicios, para adecuar las necesidades de los distintos segmentos de contribuyentes, y el riesgo a ingresos.
5.	Técnicas modernas de mercadeo se utilizan ampliamente para influenciar el comportamiento del contribuyente.
6.	El personal de servicios está altamente calificado en términos de capacidad de igualar las expectativas de los contribuyentes y de aquellos asesores tributarios profesionales y asesores.
7.	El establecimiento de centros de atención telefónica para clientes y un movimiento hacia los centros de servicios más grandes y más centralizados para garantizar la entrega de un servicio de calidad elevada constante, que permita la especialización (por ej., por segmento de contribuyente o por tipo de impuesto y procedimiento).
8.	Los servicios están disponibles, independientemente del tiempo y el lugar, al paso con las posibilidades de crecimiento de los servicios electrónicos (por ej., los teléfonos interactivos, servicios electrónicos y sitios web).
9.	Prestación de servicios de consultas dedicado a los profesionales de impuestos.
10.	El objetivo de mover a los contribuyentes hacia la web y los servicios electrónicos, con los requisitos de la

<sup>13</sup> En el caso de este último, y como fue descrito en el ejemplo anterior, la Agencia Tributaria de Suecia ha optado por encuestas cualitativas al contribuyente, para obtener una mejor comprensión de las experiencias de los contribuyentes con temas enfocados y específicos.

<sup>14</sup> IMF (2012), p. 31.

### Tendencias en los Servicios al Contribuyente

declaración electrónica y los pagos obligatorios para ciertos segmentos de contribuyentes (por ej., los grandes contribuyentes) y las metas anuales para el índice de uso.

11. Servicios al contribuyente (excluido el personal involucrado en la presentación de declaraciones y codificación) consumen el 10 por ciento de los recursos humanos de los organismos tributarios.

12. Una amplia consulta con los contribuyentes y/o sus representantes antes de la implementación de los cambios.

13. Establecer y monitorear el desempeño de la prestación de servicios de acuerdo a las normas de funcionamiento establecidas; medir la satisfacción del cliente, y la demostración de responsabilidad mediante la publicación de los niveles de rendimiento obtenidos en relación con los estándares de servicio conjunto.

## 6.3. Madurez de la Administración Tributaria

El uso de un modelo de madurez permite a una organización evaluar sus políticas y procedimientos en contra de un conjunto de puntos de referencia. A continuación se describen los cuatro niveles de madurez en relación con los servicios al contribuyente, para ayudar a los funcionarios interesados a realizar autoevaluaciones sobre las fortalezas y debilidades de sus respectivas administraciones tributarias. Se estima que una organización puede tomar de dos a cuatro años para avanzar a través de los tres primeros niveles del modelo de madurez. Por lo tanto, la gerencia debe ver el proceso de mejora de servicios al contribuyente como un esfuerzo de varios años.

### *Servicios al Contribuyente: Nivel de Madurez 1*

Palabra clave: "Ad Hoc"

- La administración tributaria podrá llevar a cabo una serie de iniciativas para mejorar los servicios al contribuyente como un vehículo para mejorar el cumplimiento voluntario y mejorar los ingresos, pero sin hacer grandes inversiones. Han puesto en marcha una serie de esfuerzos no coordinados de los servicios al contribuyente.
- Unidades de servicio al contribuyente tienen muy poco personal, con personal no capacitado para hacer el trabajo con eficacia, dando como resultado un alto nivel de contacto con los contribuyentes.
- Los nuevos empleados sólo reciben capacitación informal en sus puestos de trabajo sobre los procedimientos (por ej., para las visitas), técnicas de comunicación y gestión de conflictos. Empleados existentes no reciben cursos de actualización u otra capacitación.
- Información, soporte y educación generalmente se limitan a un solo canal – una visita a la oficina de impuestos – y por lo tanto son específicos a la investigación individual de cada contribuyente y proveídos siempre y cuando el contribuyente visite la oficina.
- Los contribuyentes con frecuencia deambulan en las áreas de trabajo para tratar con el personal técnico, el aumento potencial de la confabulación y la revelación de información confidencial.

- Determinación uno-a-uno, en lugar de la autodeterminación, es la regla y genera un largo contacto cara a cara con el contribuyente.
- Registros, NITs, y cuentas no fiables de los contribuyentes crean dificultades para el personal de servicio al contribuyente en la resolución de cuentas de contribuyentes, lo que afecta negativamente el nivel de servicio prestado.
- La mayor parte del trabajo se realiza de forma manual debido a la poca disponibilidad de tecnología moderna y equipos, y la que sí existe es apoyada por tecnología obsoleta, lo que limita el acceso a la información de la cuenta del contribuyente en detrimento al nivel de servicio prestado.
- El nivel de servicio es "ad hoc" e inconsistente, con poca comunicación entre las funciones, debido a los diferentes niveles de institucionalización de los procedimientos en todas las unidades de atención al contribuyente y los diversos niveles de habilidad del personal. Manuales de procedimientos mínimos se desarrollan sobre una base "ad hoc".
- Los esfuerzos de los funcionarios de alto nivel para establecer buenas relaciones con algunos grupos del sector público y privado – en particular con los contadores públicos– son iniciadas pero carecen de coherencia y estabilidad.

### *Servicios al Contribuyente: Nivel de Madurez 2*

Palabra clave: "Formalizado"

- La administración tributaria reconoce que, en servicios al contribuyente, vale la pena invertir en capital y personal. El enfoque global de la atención al contribuyente se vuelve más organizada, con énfasis en la resolución de problemas.
- Los gerentes se centran en el nivel de servicio ofrecido a los contribuyentes, a través de las metas y objetivos trazados en los planes estratégicos, juntamente con el desarrollo de la visión y misión, con énfasis en servicio.
- Se lleva a cabo la contratación de personal con habilidades de servicio al cliente, y se inicia el desarrollo del personal y la capacitación. El personal nuevo de la administración tributaria recibe alguna capacitación formal en el puesto de trabajo sobre los procedimientos (por ej., para las visitas), pero, la capacitación es "ad hoc" e irregular en técnicas de comunicación y gestión de conflictos. El personal existente recibe ocasionales, pero irregulares, cursos de actualización.
- Dentro de las oficinas de impuestos, los contribuyentes pueden en ocasiones ser enviados desde las zonas de recepción a las estaciones de trabajo para reunirse y tratar con el personal técnico, facilitando así la posible confabulación y arriesgando la divulgación de la información.
- Folletos, publicaciones informativas y preguntas más frecuentes, han sido desarrolladas y están disponibles en copias en papel y a través de la página web de la administración.
- Información, apoyo y educación se limitan a las instrucciones de alto nivel muy "ad hoc" para los procesos comunes (por ej., la declaración). Estos se actualizan muy raramente, por lo general junto con los cambios en la ley.

- Información, apoyo y educación se adaptan al tipo de impuesto, pero no a los tipos de contribuyentes. Información, apoyo y educación se limitan a un par de canales y vehículos (generalmente narrativas en los sitios web del gobierno y folletos de papel).
- La coordinación entre las áreas funcionales se inician en un esfuerzo por mejorar el nivel de servicio proporcionado. Hay un esfuerzo poco proactivo para promover el concepto de cumplimiento voluntario a través de la divulgación y campañas educativas.
- El personal de servicio al contribuyente es ayudado por campañas más agresivas para limpiar el registro, NITs, y cuentas de los contribuyentes.
- El nivel de servicio al contribuyente siempre es más consistente debido a los manuales de procedimiento y de política para cada una de las unidades funcionales.
- Las relaciones con los grupos del sector público y privado están mejorando.
- Sólo tecnología moderna limitada y equipamiento están disponibles para permitir el acceso a la información para ayudar a resolver las preocupaciones del contribuyente.
- Debido a las inversiones realizadas en los servicios al contribuyente, la alta dirección se pone ansiosa y quiere resultados rápidos, añadiendo presión sobre una función que aún no está en un nivel de desarrollo suficiente para hacer mejoras significativas.

### *Servicios al Contribuyente: Nivel de Madurez 3*

Palabra clave: "Integrado"

- La administración tributaria abarca los servicios al contribuyente, porque entiende el impacto directo sobre la movilización de los ingresos nacionales. Los servicios al contribuyente ya no se limita al Departamento de Servicios al Contribuyente, sino que se ha convertido en un importante esfuerzo de transformación a través de la administración. En lugar de la solución de problemas, la atención se centra en la reingeniería de procesos de negocio, para mejorar el nivel de servicio al contribuyente proporcionado. Hay un enfoque en mejorar el nivel de servicio proporcionado a través del ciclo de vida completo de una interacción del contribuyente con la organización – desde la inscripción hasta la cancelación del registro.
- Las unidades cuentan con personal adecuadamente capacitado en la comunicación efectiva, resolución de conflictos, etc. El personal nuevo y existente de la administración tributaria reciben cursos formales y capacitación en el puesto de trabajo sobre los procedimientos (por ej., para las visitas), y las técnicas de comunicación y gestión de conflictos. Sin embargo, el contenido del currículo y del curso no se actualizan con regularidad.
- Salas de entrevistas separadas se han establecido para proteger la privacidad de los contribuyentes y para proteger la información confidencial. Personal técnico funcional se reúne con los contribuyentes en las salas de entrevistas en el área de recepción de servicios al contribuyente, y los contribuyentes están autorizados a entrar en los espacios de trabajo del personal sólo en raras ocasiones.
- Varios canales se han establecido para interactuar con la administración tributaria, incluyendo los canales cara a cara, por teléfono y en línea. Hay, sin embargo, una necesidad de técnicos expertos para consultas complejas.

- Información, apoyo y educación son provistas a través de algunas instrucciones detalladas y por lo general para los procesos comunes (por ej., la declaración, pero no de la auditoría o de recaudaciones). Estos se actualizan rara vez y no sobre la base de la retroalimentación del contribuyente. Los servicios al contribuyente se adaptan por el segmento de contribuyentes (persona/empresa, grande/pequeño, etc.) y por el tipo de impuesto.
- Una revisión de los procesos de negocio comienza con una evaluación de las prácticas actuales, a través de un análisis de las personas, procesos y tecnología enfocado sobre los esfuerzos para mejorar el nivel de servicio prestado.
- El sistema computarizado de administración de impuestos asegura que el personal de servicio al contribuyente tiene fácil acceso a la información adecuada para abordar adecuadamente las preocupaciones del contribuyente.
- La administración pone mayor atención a la capacitación y permite a los empleados ofrecer un excelente servicio a los contribuyentes.
- Las relaciones con los grupos del sector público y privado han mejorado y se han iniciado foros regulares de divulgación.

#### *Servicios al Contribuyente: Nivel de Madurez 4*

Palabra clave: "Estratégico"

- La experiencia del contribuyente es una preocupación clave de todas las iniciativas emprendidas. Todos los empleados se sienten responsables de mantener una cultura de fuerte servicio al contribuyente, y los ejecutivos no se centran mucho en la gestión del cambio.
- Todas las decisiones dentro de la organización toman en cuenta las necesidades de los contribuyentes.
- Las unidades cuentan con personal adecuadamente capacitado en la comunicación efectiva, resolución de conflictos, etc.
- El personal nuevo y existente de la administración tributaria está sujeto a cursos formales y a la capacitación en el lugar de trabajo sobre procedimientos (por ej., para las visitas), las técnicas de comunicación y gestión de conflictos. El plan de estudios y el contenido de los cursos se actualizan regularmente.
- En las oficinas de campo, el personal técnico funcional se reúne con los contribuyentes en las salas de entrevistas, en la zona de recepción de servicios al contribuyente, y los contribuyentes no entran en los espacios de trabajo del personal.
- Información, apoyo y educación se proporcionan en todas las funciones de la administración tributaria (por ej., registro, declaración, pagos, etc.). Estas son detalladas y se actualizan periódicamente con base en la retroalimentación de los contribuyentes. Los servicios al contribuyente se adaptan al segmento de contribuyentes (persona/empresa, grande/pequeño, etc.) y por tipo de impuesto.
- Los servicios al contribuyente utilizan múltiples canales (teléfono, web, papel) y vehículos (Preguntas más frecuentes, folletos didácticos, técnicos expertos que responden a preguntas complejas, y técnicos generalistas para otras preguntas).

- Comités de partes interesadas, integrados por miembros de la población general de contribuyentes pequeños, medianos y grandes, empresas de contabilidad, y grupos de cámaras de comercio, se han establecido para proporcionar la retroalimentación/comentarios, antes de iniciar nuevas leyes, políticas y procedimientos.
- Los empleados son plenamente conscientes de las políticas de servicio de la administración, que forma parte del proceso de contratación, los nuevos programas de formación de los empleados, y reforzados por la gerencia, quienes dirigen con el ejemplo en el día a día.
- Como resultado de un robusto sistema computarizado de administración tributaria, el personal de servicio al contribuyente tiene acceso fácil a la información adecuada para abordar adecuadamente las preocupaciones del contribuyente.
- Los contribuyentes pueden interactuar con la base de datos de la administración para presentar declaraciones, hacer pagos, asegurar información de cuenta, y responder de forma rápida y segura a preguntas sobre los impuestos a través de herramientas de autodeterminación.
- El objetivo general de la estrategia de servicios al contribuyente es educar a los contribuyentes, desarrollar procesos y procedimientos eficaces, y lograr que el acceso a la información pertinente sea tan fácil, que el contribuyente tendrá poca o ninguna necesidad de ponerse en contacto con la administración tributaria, a fin de cumplir con la responsabilidad del pago y declaración de impuestos.

#### 6.4. América Latina y el Caribe

Casi todos los países de Latinoamérica y el Caribe (LAC) han iniciado algún tipo de programa de servicio al contribuyente. Por ejemplo, la administración tributaria del Perú - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) - hace esfuerzos constantes de difusión y educación entre los contribuyentes para informarles de sus derechos y obligaciones tributarias como un medio para facilitar el cumplimiento voluntario. Costa Rica ha adoptado un planteamiento similar a través de su proyecto de reforma tributaria - Proyecto de Ley de Ordenamiento Fiscal - y se incorpora un proceso de declaración de ventanilla única, en conjunto con otras agencias del gobierno, para los contribuyentes que registran un negocio. Bolivia ha desarrollado una serie de folletos para sus programas de difusión. Chile ha hecho un uso intensivo de la Tecnología de la Información (TI) para facilitar la asistencia al contribuyente. Varios países (Argentina, Chile, República Dominicana y México) han incrementado la dependencia de los portales de Internet para proporcionar servicios y la confianza a los contribuyentes.<sup>15</sup>

La agencia tributaria chilena puede ser vista como líder en Latinoamérica y el Caribe (LAC) en términos de su decisión estratégica de utilizar Internet como su principal canal de interacción con los contribuyentes, tal como se destaca en el cuadro a continuación.

---

<sup>15</sup> Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y otros (2012), sección 6.5.

### Cuadro 6.3. Servicios al contribuyente en Chile

En 2003, la administración tributaria de Chile, Servicio de Impuestos Internos (SII), ganó el premio a Las Buenas Prácticas e Innovaciones en Gobernación Pública de las Naciones Unidas por su sistema de gestión tributaria basado en la web, misma que ayuda a hacer del cumplimiento tributario más fácil y menos costoso para los contribuyentes. El sitio también ha ganado varios premios, entre ellos el "Premio a la Innovación Tecnológica" de la Asociación Chilena de la Tecnología de la Información (TI), un premio a la innovación de gestión del gobierno de Chile, y el premio a la mejor web de institución pública en el país de los lectores del periódico *El Diario*. Datos del SII muestran 155 millones de visitantes al sitio web al año.

El sitio web del SII realiza dos funciones principales: 1) permite a los contribuyentes comunicarse directamente con la administración de impuestos en línea, y 2) sirve como un canal para proporcionar una amplia gama de información. La información disponible se puede agrupada en las siguientes categorías:

- Informativa: Proporciona información del contribuyente (general y específico) con relación a las normas fiscales, la información personal contenida en las bases de datos del SII, estudios de opinión, noticias, etc.
- Transaccional, orientado hacia el cumplimiento: Facilita el registro de empresas, presentación de declaraciones de impuestos, cancelación del registro al final de la actividad empresarial, la expedición de documentos tributarios electrónicos, y el pago de impuestos de todo tipo.
- Transaccional, auditoría: Permite al contribuyente que presente y/o corrija información.
- Portal tributario para los inversores extranjeros: Proporciona información sobre la inversión en Chile.
- Portal tributario para las micro, pequeñas y medianas empresas: Permite que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan obtener los documentos tributarios electrónicos, sin costo alguno para ellos, directamente desde la página web.
- Portal de educación tributaria: En colaboración con el Ministerio de Educación, SII ha hecho un Portal de Educación Tributaria a disposición de los maestros y los niños, con un enfoque hacia la educación de los niños sobre los impuestos y los beneficios sociales que producen.
- Declaraciones Pre-llenadas: Contiene declaraciones electrónicamente pre-llenadas en base a la información recibida de fuentes exógenas.

Los programas de asistencia al contribuyente de Latinoamérica y el Caribe (LAC), en general deben ser colocados en el segundo nivel del modelo de madurez detallado anteriormente, observando, por supuesto, que hay diferencias, incluidos algunos países que están mucho más avanzados. Los métodos utilizados para mejorar la prestación de servicios en LAC se centran en las siguientes áreas clave:

- Servicios de información: Las herramientas más comunes incluyen campañas publicitarias, folletos informativos, cartas y manuales prácticos, instrucciones y guías.
  - Campañas de publicidad: Este es el principal instrumento utilizado por las administraciones tributarias para ofrecer servicios de asistencia o aumentar la conciencia tributaria en torno a temas de especial interés e importancia para el cumplimiento.
  - Folletos informativos: Estos están diseñados para proporcionar información específica del contribuyente en una gama de temas que impactan el cumplimiento voluntario, a la vez que dan a conocer los servicios prestados al público en general.
  - Cartas: Las cartas son enviadas a grupos de contribuyentes como recordatorios, o para que sean conscientes de los cambios que les afectan.
  - Manuales prácticos, instrucción y guías: Estas directrices se han desarrollado para ayudar a los contribuyentes a preparar sus propias declaraciones de impuestos.

- Servicios de asistencia: Canales telefónicos y cara a cara son los principales métodos puestos a disposición de los contribuyentes para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la asistencia en la preparación de declaraciones de impuestos, las explicaciones relativas a los aspectos técnicos de la ley, la información sobre los requisitos de procedimiento, etc.
- Tecnologías de la información: Como se indicó anteriormente, se han incrementado los esfuerzos para proporcionar servicios al contribuyente en línea. Servicios en línea disponibles incluyen los de uso general y restringido, como se describe a continuación:
  - Uso general: A través de estos servicios, cualquier contribuyente puede tener acceso a la información de carácter general, tales como formularios, folletos, preguntas frecuentes, etc.
  - Uso restringido: Se requiere alguna forma de acceso seguro para presentar declaraciones y efectuar pagos, solicitar información sobre el estado de cuenta del contribuyente, etc. Estos usos están normalmente en las primeras etapas de desarrollo en LAC.

La calidad del servicio al contribuyente es un objetivo principal en las estrategias de muchas administraciones tributarias de LAC. En Belice, el plan estratégico de la administración tributaria exige la mejora y la disponibilidad de servicios y la educación en la búsqueda del cumplimiento voluntario a través de la información disponible, la calidad del servicio, un registro exacto del contribuyente, los programas de comunicación, el desarrollo de la capacidad del personal, y un piloto de una ventanilla única.<sup>16</sup> Ecuador ha conceptualizado un enfoque de "modelo de servicio de los ciudadanos", basado en el establecimiento de los procedimientos adecuados, la apertura de canales de atención, y el desarrollo de la cultura adecuada de la administración tributaria.<sup>17</sup> Un reciente estudio del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)<sup>18</sup>, sin embargo, señala que, si bien tales objetivos pueden ser integrales y existe una cierta mejora, la implementación está rezagada en ciertas áreas. Por ejemplo, mientras que las encuestas de satisfacción de los contribuyentes son comunes, el permitir a los contribuyentes la posibilidad de ver sus registros es en gran medida inexistente. Si bien es posible presentar declaraciones a través de la web en todos los países de Latinoamérica, siete no permiten pagos en línea.

## 6.5. Puntos de Referencia Clave y Directrices

Una vez que una administración ha puesto en marcha un programa de servicio al contribuyente, los indicadores de resultados ayudarán a definir y medir el progreso hacia las metas y objetivos establecidos.

El rendimiento de los servicios al contribuyente por lo general se centra en la medición del nivel de servicio prestado en términos de puntualidad y calidad. La siguiente tabla refleja las actividades de

<sup>16</sup> Belize Department of General Sales Tax (n.d.), p. 9.

<sup>17</sup> Servicio de Rentas Internas Ecuador (2012), p. 3.

<sup>18</sup> Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y otros (2012), sección 6.5.

rendimiento comunes, junto con los puntos de referencia de nivel internacional como se reflejan en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Series de Información Comparativa (2010). A medida que el programa de servicio al contribuyente progrese a través del modelo de madurez, el tiempo empleado también debe reducirse.

**Figura 6.5. Indicadores de referencia en servicios al contribuyente**

Actividades de rendimiento	Indicadores de referencia
1. Respuesta a la correspondencia escrita: electrónica o impresa	15 – 30 días
2. Manejo de consultas cara a cara	10 – 15 minutos
3. Responder a las consultas telefónicas	2 – 5 minutos
4. Resolver las quejas de los contribuyentes	15 – 30 días

Otro tipo de actividades relacionadas con el servicio al contribuyente, que a menudo son rastreados en relación con las actividades de ejecución reflejados anteriormente, son los siguientes:

1. Número total de contribuyentes atendidos: cara a cara/por teléfono;
2. Cantidad total de la correspondencia recibida y respondida: papel / electrónico;
3. Número total de accesos electrónicos: Internet / quioscos;
4. Número total de visitas de asesoramiento realizadas;
5. Número total de seminarios educativos llevados a cabo, y
6. Número total de cobertura mediática recibida.

Las medidas de rendimiento máximas, sin embargo, se utilizan para determinar cómo el servicio proporcionado impacta el cumplimiento voluntario. Por ejemplo:

1. ¿Cuál fue el porcentaje de reducción en las consultas después de una iniciativa de extensión educativa o esfuerzo de difusión?
2. ¿Hubo un aumento en la auto-corrección de las declaraciones presentadas anteriormente?
3. ¿Hubo un aumento en las declaraciones voluntarias?
4. ¿Hubo un aumento en los pagos voluntarios?
5. ¿Hay una diferencia en el nivel de cumplimiento de los contribuyentes que recibieron asistencia en comparación con aquellos que no lo hicieron?
6. ¿Hay una diferencia en el nivel de cumplimiento de los contribuyentes que asistieron a los eventos educativos y de difusión, en comparación con aquellos que no lo hicieron?

Una vez que la administración tributaria ha establecido las medidas adecuadas, debe comunicarlas a todos los interesados y poner en marcha un mecanismo de información periódica para medir el progreso. Como mínimo, los resultados deben ser evaluados de forma mensual y las acciones apropiadas deben tomarse para mejorar continuamente el rendimiento.

## REFERENCIAS:

Banco Mundial (2011), "Tax Perception and Compliance Cost Surveys. A Tool for Tax Reform", Investment Climate Advisory Services | World Bank Group, [https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/TPCCS\\_Consolidated\\_Web.pdf](https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/TPCCS_Consolidated_Web.pdf)

Belize Department of General Sales Tax (n.d.), *Corporate Strategic Business Plan 2009 to 2012*. <http://www.gst.gov.bz/downloads/GSTCSBP.pdf>.

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), Oficina Regional de Asistencia Técnica FMI, Panamá y la República Dominicana (CAPTAC-DR), y el Banco Interamericano de Desarrollo (2012), "Estado de La Administración Tributaria en América Latina: 2006 – 2010".

FMI (2012), "Moldova: Taking Compliance Management Further", <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12199.pdf>.

OCDE (2007), "Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development", Forum on Tax Administration, Taxpayer Services Sub-Group, <http://www.oecd.org/tax/administration/38528306.pdf>.

OCDE (enero 2012), "Working Smarter in Revenue Administration – Using Demand Management Strategies to meet Service Delivery Goals", Foro sobre Administración Tributaria, <http://www.oecd.org/site/ctpfta/49428187.pdf>.

Servicio de Rentas Internas Ecuador (2012), "Mecanismos Implementados para Atender a los Contribuyentes en Puntos Geográficos Remotos", 46<sup>a</sup>. Asamblea General del CIAT, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.

Swedish Tax Agency (2012), "Mechanisms for Measuring the Quality of Service Provided to the Taxpayer and Results Achieved", 46th CIAT General Assembly, Inter-American Center of Tax Administrations.