



GESTIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA

FACILITADORES

Lic. Rafael Atilio Siguenza

Ing. Carlos Antonio Zavala



Gestión de la Mora Tributaria



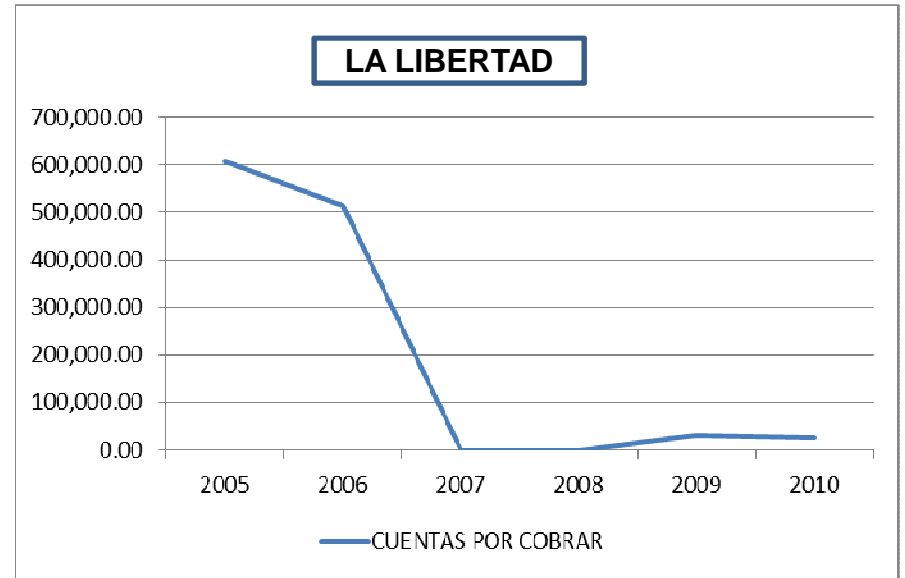
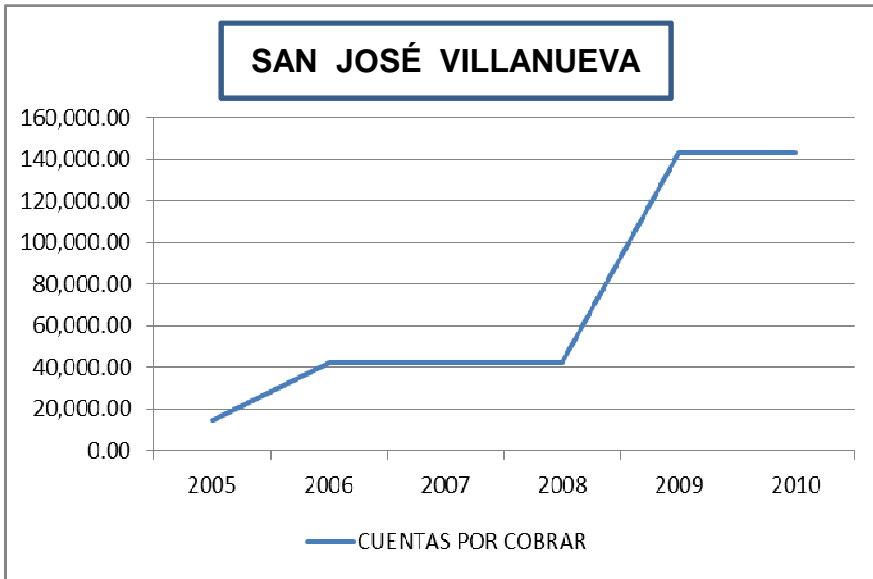
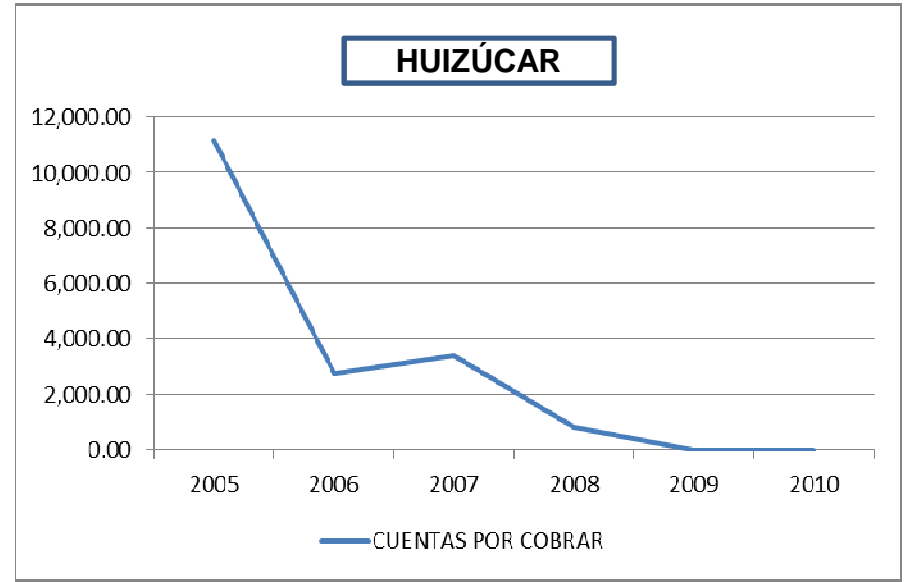
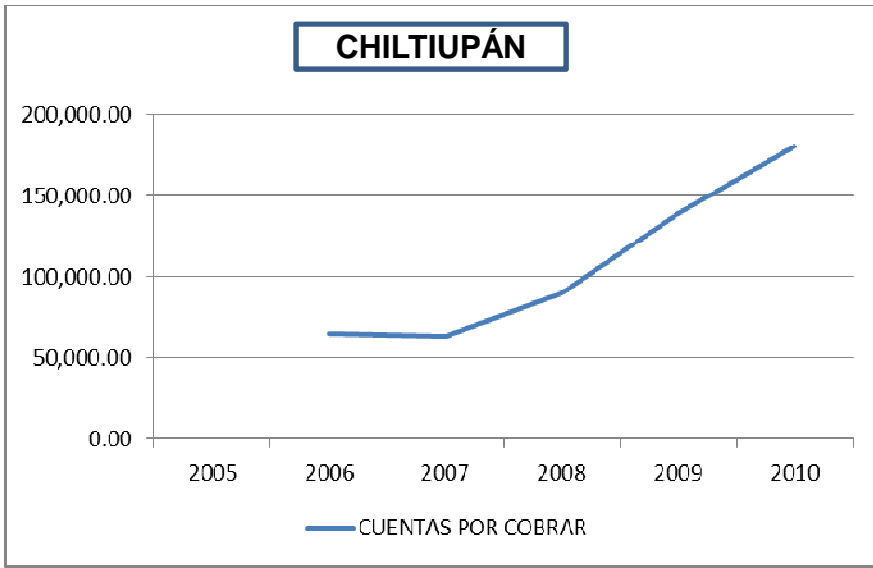
AGENDA.

- ORIGEN Y CONCEPTOS DE LA MORA TRIBUTARIA
- OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA GESTIÓN DE MORA
- ASPECTOS LEGALES
- ESTRATEGIAS DE GESTION DE LA MORA TRIBUTARIA (Video)
- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA
- CONDICIONES FUNDAMENTALES PARA LA COBRANZA
- PROCESO Y SEGUIMIENTO DE LA COBRANZA.
- IMPACTO DE LA GMT
- FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DE LA MORA TRIBUTARIA
- REFLEXIONES – RECOMENDACIONES



Origen de la Mora Tributaria

El retraso en la cobranza y en el pago de los Tributos Municipales	
De Industria	De Servicios
De Comercio	Financieros
Bares y Restaurantes	Centros de Enseñanza
Hoteles, Moteles y Similares	Máquinas Traga Níquel
Servicios Profesionales	Servicios de Esparcimiento
Transporte	Vallas Publicitarias
Vialidad	Alumbrado Público
Aseo Público	Cementerios Municipales
Fiestas	V/de postes, torres y antenas
Mercados	Otros tributos





Marco Conceptual

- Son tributos municipales: Los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales municipales.
- Impuestos municipales: Son los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada.
- Tasas municipales: Son los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestada por los municipios.



Marco conceptual

- ***Contribuciones especiales municipales***

Son los tributos que se caracterizan porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.



Conceptos básicos

- **Administración Tributaria Municipal**

Es aquella que realiza funciones de determinación, aplicación, verificación, control y recaudación de los tributos municipales, las cuales serán ejercidas por los Concejos Municipales, Alcaldes y sus organismos dependientes.



Conceptos básicos

- **Gestión de la Mora Tributaria**

Es la función de recuperación de la mora; es la encargada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de parte de los contribuyentes que se encuentran en mora.

(según manual de organización y funciones, descriptor de puestos de la Unidad de Administración Tributaria, ISDEM, febrero 2009)

Circulo virtuoso en la GMT

ENTORNO
SOCIOECONÓMICO Y
AMBIENTAL

Excelentes Servicios
y buenas
prestaciones

10

Buena recuperación
de tributos

Buena imagen...

ENTORNO
SOCIOECONÓMICO Y
AMBIENTAL



Objetivos de la Gestión de la Mora Tributaria.

- **Incremento de la Recaudación:**

Mayores recursos a través de la recaudación. Los esfuerzos de cobranza deben ser sostenidos de manera que la recaudación sea creciente.

- **Ampliación de la Base Tributaria:**

Se busca acercar a los contribuyentes a la administración; el aumento en número incrementará la recaudación.

- **Aumenta el cumplimiento Voluntario de obligaciones Tributarias:**

Para que la Gestión de Tributaria sea más eficiente.



Objetivos de la Gestión de la Mora Tributaria.

- **Generación de Conciencia Tributaria:**

Contribuye a fortalecer la cultura tributaria de los ciudadanos, haciendo una labor pedagógica.

- **Aumenta la percepción de Riesgo:**

El contribuyente al ser sancionado por el incumplimiento de sus obligaciones tributarias, aumenta la percepción de riesgo.



ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS

- Constitución de la República: Artículo 204 (Autonomía del municipio) ordinales 1 y 6.
 - Ordinal 1: Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley establezca, (publicadas en el Diario Oficial).
 - Ordinal 6: Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas de los mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.



ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS

- Ley General Tributaria Municipal: Artículo 7
- Art. 7 Compete a la Asamblea Legislativa, crear, modificar o derogar impuestos municipales, a propuesta de los Concejos Municipales, mediante la emisión del decreto legislativo correspondiente.
- Es competencias de los Concejos Municipales crear, modificar o suprimir tasas y contribuciones especiales mediante la emisión de la ordenanza, todo en virtud de la facultad consagrada en la Constitución de la República (Art. 204 Ordinal primero)





ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS

- Ley General Tributaria Municipal: Artículo 46
- La Mora del sujeto pasivo producirá, entre otros, los siguientes efectos:
 - Hace exigible la deuda tributaria.
 - Da lugar al devengo de intereses moratorios.
 - Da lugar a la aplicación de multas, por configurar dicha mora, una contravención tributaria.



ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS

- Código Municipal: Artículo 3 (Autonomía del Municipio) Numeral 1 y 6.
- 1. Creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones especiales para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- 6. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas de las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.



ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS

FACULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA:

- **Normativa:** Que permite a los Concejos municipales fijar políticas, criterios, regulaciones del alcalde y de los organismos dependientes de la administración tributarias, así como las ordenanzas, reglamentos y acuerdos de dicha unidad.
- **Facultad de Determinación y Fiscalización:** Es la competencia de la Administración de identificar la generación de hechos gravados que den lugar al nacimiento de Tributos; y el poder de inspeccionar y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
- **Verificación y control:** Que admite la inspección, verificación, investigación y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes o responsables a fin de uno y otros acaten los respectivos compromisos establecidos en la ley de impuestos municipales y ordenanzas reguladoras de tasas por servicios públicos prestados.



ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS

FACULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA:

- **Facultad de Recaudación y Cobranza:** Es aquella destinada a procurar el pago de la Obligación Tributaria, ya sea de manera voluntario o coactiva (judicial). El ejercicio de esta facultad implica definir políticas, mecanismos y acciones de cobranza y de recuperación de mora.
- **Facultad Sancionatoria:** Es la competencia de la Administración que tiene como fin disuadir y corregir el comportamiento del contribuyente, desincentivando el incumplimiento de las obligaciones formales.
- **Facultad de Apoyo:** Cuya finalidad es propiciar el desarrollo de la tributación municipal, estableciendo sistema de registros de los contribuyentes, cuentas corrientes, estadísticas y catastro tributario.



Ley General Tributaria Municipal

- **EFFECTOS DEL INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

Art. 45 La falta de pago de los tributos municipales en el plazo o fecha límite correspondiente, coloca al sujeto pasivo en situación de mora, sin necesidad de requerimiento de la administración tributaria municipal y sin tomar en consideración, las causas o motivos de esa falta de pago.

- **EFFECTOS DE LA MORA**

Art. 46 la mora del sujeto pasivo producirá, entre otros los siguientes efectos:

- 1° Hace exigible la deuda tributaria
- 2° Da lugar el devengo de intereses moratorios
- 3° Da lugar a la aplicación de multas, por configurar dicha mora, una contravención tributaria

Los intereses moratorios se aplicarán desde el vencimiento del plazo en que debió de pagarse el tributo hasta el día de la extinción total de la obligación tributaria; salvo que se hubiere interpuesto recurso de apelación de la resolución que determine la obligación tributaria municipal, caso en el cual se suspende la aplicación de los intereses desde la fecha en que se interpuso el recurso hasta aquella en que cause estado la resolución apelada.



Ley General Tributaria Municipal

- INTERESES MORATORIOS.

Art. 47 Los tributos municipales que no fueren pagados en plazo correspondiente, causarán un interés moratorio hasta la fecha de su cancelación equivalente al interés del mercado para las deudas contraídas por el sector comercial.

Se aplicará a la deuda el tipo de interés moratorio que rija al momento del pago de la obligación tributaria cualquier que fuere la fecha en que se hubiere incurrido el hecho generador de la misma. En ningún caso esta medida tendrá derecho retroactivo.

Para los efectos de los incisos anteriores, los municipios podrán solicitar al Instituto Salvadores de Desarrollo Municipal, el informe del tipo de interés moratorio establecidos por los Bancos y Financieras.



Ley General Tributaria Municipal

- FACULTAD DE DETERMINACIÓN DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA Y FACULTAD SANCIONADORA.

Art. 81 La administración tributaria municipal tendrá facultades para la determinación de la obligación tributaria y para sancionar las contravenciones tributarias.



ESTRATEGIAS DE COBRANZA DE LA MORA TRIBUTARIA

Para llevar a cabo una buena estrategia de cobro deben contestarse como mínimo las preguntas siguientes:

¿Qué Produce la Mora?

¿Qué documentos la soportan?

¿A cuánto asciende la Mora tributaria?

¿Quiénes son los morosos?

¿Qué acciones se han tomado a la fecha?

¿Qué reacciones se han producido?

¿Qué unidades o departamentos han intervenido o deben intervenir?

En función de las respuestas así será las estrategias que deberá implementarse para poder tener éxito en la Gestión de Cobro.



ESTRATEGIA DE COBRANZA DE LA MORA TRIBUTARIA

EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS ESTOS TIPOS DE MORA DEBEN DE TRATARSE DE DIFERENTE FORMA.

- LA GESTIÓN DE LA MORA TEMPRANA

Esta por lo general es gestionada en un trato cordial por personal de la municipalidad.

- LA GESTIÓN DE LA MORA TARDIA.

Esta puede ser gestionada por personal interno como externo, y las acciones son más duras.

- LA MORA RESIDUAL.

Esta por lo general es llevada a cabo por profesionales capacitados en negociación colaborativa.



ESTRATEGIAS DE COBRANZA DE LA MORA TRIBUTARIA

- **Cobranza preventiva.** Desde la fecha de la determinación de la obligación tributaria, hasta la fecha de vencimiento.
- **Cobro Pre-Coactivo:** De la fecha de vencimiento veinte días hábiles para la primera notificación de la gestión de cobro.
- **Cobro Coactivo.** Luego de 10 días hábiles habiendo sido notificado por primera vez inicia el proceso Coactivo de recuperación de la Mora.

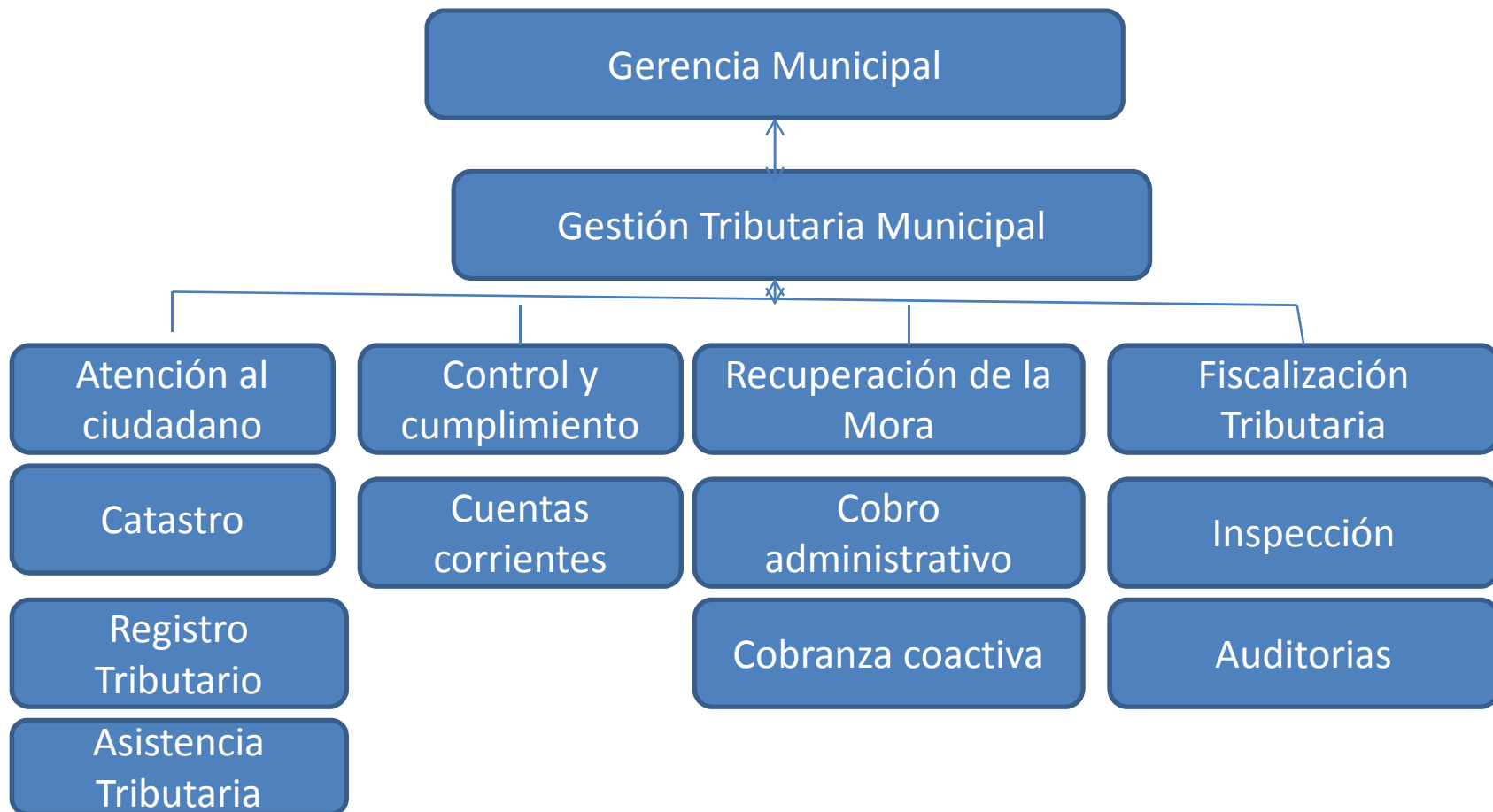


ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

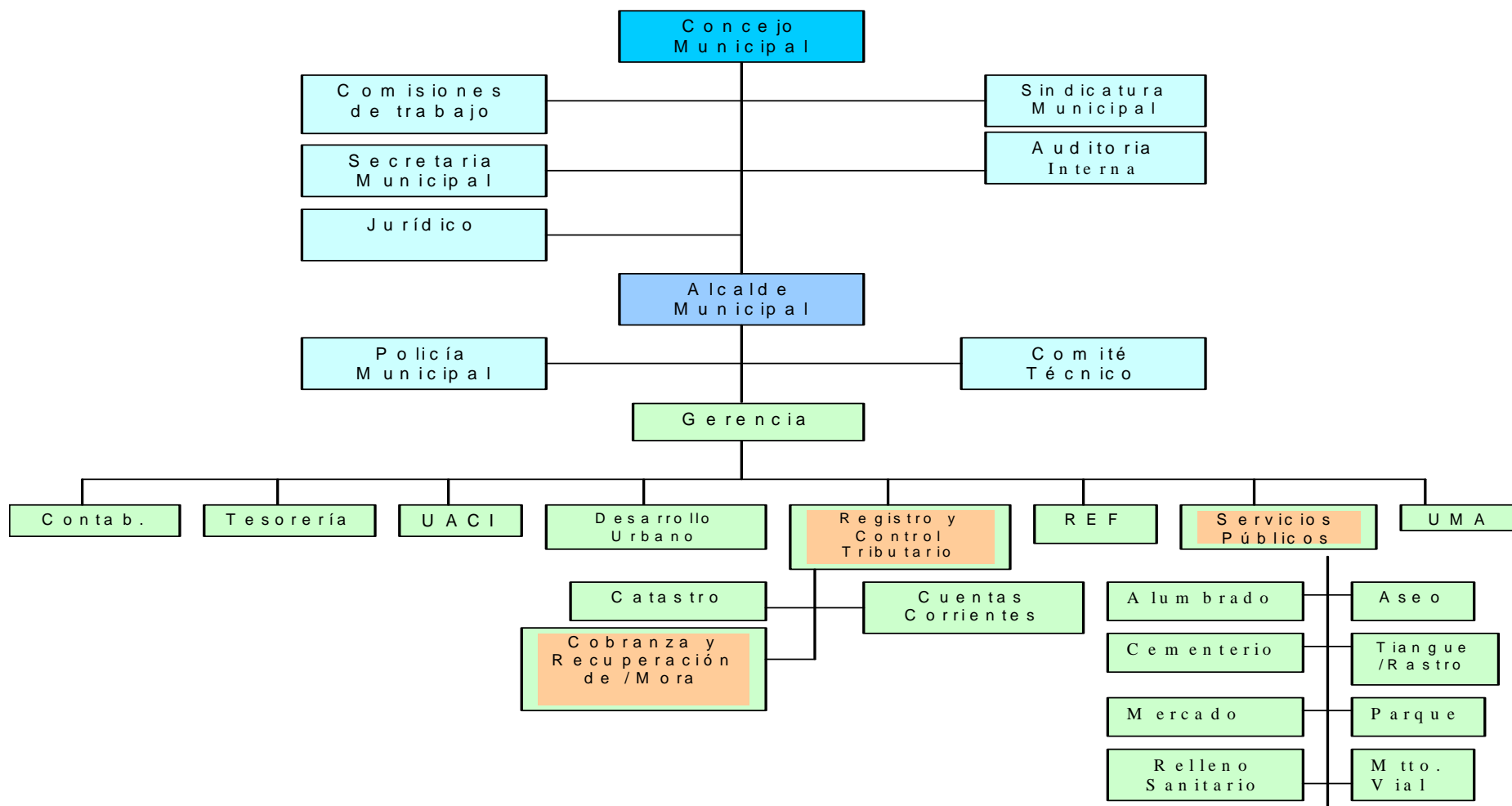
Cada administración tributaria tiene y debe tener una estructura organizacional propia que se adecue a sus necesidades, pero en virtud de lograr los objetivos se puede tener:

- **La Unidad de Atención al Ciudadano (o registro)**
- **La Unidad de Fiscalización**
- **La Unidad de Control y Cumplimiento**
- **La Unidad de Cobranza y Recuperación de la Mora.**

La determinación de dependencia de la administración tributaria dentro del organigrama no debe limitar las funciones que debe ejercer para el cumplimiento de sus objetivos.



Esquema 1. Diagrama de organizativo de la municipalidad





EL PROCESO DE COBRANZA

Los mecanismos de cobranza de tributos dependerá del momento en que se encuentre en relación al vencimiento de la deuda, no es lo mismo recordar a alguien que el plazo para el pago está pronto a vencer, que requerir a una persona que pague una obligación que ya venció.

- COBRANZA PREVENTIVA

Se deben definir estrategias y acciones con el único interés de informar y recordar le al contribuyente de sus obligaciones.

- COBRANZA PRE- COACTIVA

Etapa posterior al vencimiento que sin ser coactiva, las acciones estarán orientadas a persuadir al contribuyente de la importancia de pagar a la mayor brevedad posible y generar la percepción del pago.



EL PROCESO DE COBRANZA

- COBRANZA COACTIVA (JUDICIAL)

Etapa posterior al vencimiento, las acciones estarán orientadas a lograr que el contribuyente pague a la mayor brevedad posible y generar la recepción que de no hacerlo el costo es aún mayor



FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA

1) DETERMINACIÓN DE LA DEUDA:

Es una actividad compleja que requiere de mucha rigurosidad en la aplicación de la normativa tributaria.

Debe establecerse el monto exacto que los contribuyentes deben de pagar.

Las actividades que se desarrollan son las siguientes:

- Cálculo de la obligación Tributaria.
- Análisis de Base de información y documentación que acredite el nacimiento de la obligación.
- Aplicación de la Ordenanza de arbitrios (Impuestos, tasas y contribuciones especiales).
- Procesar las declaraciones de los contribuyentes.
- Sincerar la deuda de un contribuyente.
- Revisar la exigibilidad.
- Realizar proyecciones de la determinación.



FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA

En razón de que cada municipio tiene su propia tabla de arbitrios, sólo se advierte que es importante generar un nivel de confianza muy alto al contribuyente al momento de establecerle el monto a pagar en concepto de Impuesto, Intereses y Multas.

Debe quedar claro los periodos para los cuales se ha tasado.

Si son varios impuestos deben de estar bien definidos para cada uno el Impuesto, Interés y Multa.

Para cada tipo de impuesto debe observarse cada detalle.

Las tarifas por impuestos para cada sector varían para cada municipio así para el SECTOR FINANCIERO, SECTOR COMERCIAL, SECTOR INDUSTRIAL.

Igual situación es para el cobro de las TASAS POR LOS SERVICIOS PÚBLICOS, los cuales no son uniformes, Aseo y Alumbrado Público, Mercados, Cementerios, Registro Familiar y Servicios Administrativos.



FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA

- **REGISTRO DE LA INFORMACIÓN.**

Es importante controlar a cada contribuyente en mora, verificando toda su información, ya que esta será clave en el proceso de cobro.

- Nombre completo, para evitar homónimos (persona natural o jurídica)
- Tipo de contribuyente
- Domicilio claro y completo
- Fecha de Inscripción
- Etc. Todo lo que pueda contribuir a encontrar al contribuyente.

Debe de tomarse en cuenta que el registro y actualización de la información debe ser controlado constantemente a fin de evitar errores que puedan entorpecer el proceso de cobro.



FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA

- **SEGMENTACIÓN.**

La cobranza de los tributos es más efectiva si las acciones se adecuan al tipo de deuda y al tipo de contribuyente.

La segmentación es la clasificación de las obligaciones tributarias por cobrar en grupos o categorías de deudas o contribuyentes semejantes.

- **Establecer criterios de segmentación.**

Por importancia económica (MONTO) de las obligaciones tributarias

Por la actividad que realiza el contribuyente

Por el grado de cumplimiento de las obligaciones

Por el área geográfica

- **Clasificar a los contribuyentes o las deudas dependiendo del criterio elegido**

Se tendrá una base segmentada como tantos criterios se hayan establecidos



FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA

- **Proyectar la recaudación esperada para cada cartera**

Hacer una estimación de los valores a recaudar, en apoyo a las estimaciones del presupuesto.

Ayuda a mejorar la proyección de la gestión municipal.

Preparar un Plan de Recuperación de la Mora, con metas entre otros aspectos.

- **Hacer seguimiento de la evolución de la cartera, para verificar la segmentación**

Para verificar que las proyecciones se estén cumpliendo y para poder hacer los ajustes que se estimen convenientes en el proceso de cobro.

- **Asignar las carteras a equipo de gestión.**

No es nada más que la distribución cualquiera que fuera esta, con el objetivo de otorgar responsabilidades en el logro de los objetivos y metas propuestas en la gestión de la mora tributaria.



FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA

- **EQUIPO DE GESTIÓN**

Tiene a su cargo actividades relacionadas al contacto directo y personal con el contribuyente .

- Comunicarse directamente por teléfono o visitar personalmente a los contribuyentes
- Persuadir a los contribuyentes del pago voluntario
- Educar a los contribuyentes en materia tributaria, incremento de cultura tributaria
- Hacer seguimiento constante a la evolución de la cartera de contribuyentes a su cargo

Estos llevan a cabo lo que se determina la **GESTIÓN DE COBRO** propiamente dicha.



FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA

- **EMISIÓN Y NOTIFICACIONES.**

Cumple una función esencial en el proceso de cobranza y que debe observar minuciosamente las normas, de modo que la notificación especialmente en valores surta los efectos legales que permitan avanzar en el proceso de la cobranza.

- Preparar e imprimir los documentos de gestión (Cartas recordatorios) y sus valores.
- Determinación de los momentos para la emisión que corresponden a fechas luego de vencido los plazos de los impuestos o tasas.
- Verificar que los formatos estén elaborados de acuerdo a la normativa correspondiente.
- Preparar los documentos a notificar.
- Organizar las notificaciones de manera que el proceso de entrega sea eficiente.
- Hacer seguimiento a la entrega de las notificaciones.
- Ingresar en el sistema (informático o no) las notificaciones entregadas.
- Buscar alternativas de notificación a contribuyentes no habidos



FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COBRANZA

- **SEGUIMIENTO.**

Encargado de monitorear el desempeño del proceso de cobranza e ir alertando de logros o retrasos en las metas, así como evaluar las acciones emprendidas para cobro de la mora

- Generar reportes de avance.
- Analizar la información de avance y determinar aciertos o errores de la estrategia.
- Proponer ajustes a la estrategia.
- Proyecta metas de recaudación.
- Proponer mecanismos innovadores para la gestión y la segmentación.



CONDICIONES FUNDAMENTALES PARA LA COBRANZA

• INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA.

- Es importante contar con la infraestructura adecuadas para el desarrollo de las actividades, no sólo para el personal que labora en la actividad de cobranza sino también para los contribuyentes cuando ellos se acerquen a las oficinas, es importante que el lugar aislado para la privacidad necesaria para el contribuyente.
- Es sistema informático como los equipos (Computador, Impresores) son importantes tener que mencionarse debido a que la confiabilidad de los datos, los niveles de respuesta deben ser oportunos sobre el estado de las obligaciones tributarias pendientes.
- Disposición de un Sistema Información Municipal amigable, que facilite los cálculos de las deudas y sus intereses o los ajustes por algún tipo de ordenanza, reportes entendibles por los contribuyentes y de acuerdo a las necesidades.

De no tener sistema informático, generar la suficiente confianza al contribuyente de que los controles (Tarjetas) o lo que fuera, están adecuados en su contenido para el cobro de la obligación tributaria.

CONDICIONES FUNDAMENTALES PARA LA COBRANZA

- **INDUMENTARIA**

Los funcionarios de la administración tributaria deben de estar adecuadamente identificados, tanto dentro de las instalaciones como fuera de ellas, (ejemplo los notificadores).

La indumentaria dependerá de las condiciones locales.



Proceso de Notificación.





SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE COBRANZA

Como cualquier proceso de gestión requiere de un adecuado seguimiento que permita al equipo a cargo saber como evoluciona el resultado del trabajo, planificar las acciones a tomar en el futuro y ajustar o corregir aquello que no está marchando bien.

- **Seguimiento a la Efectividad.**

Para cada etapa del proceso es necesario hacer un seguimiento siempre tomando en consideración la efectividad de los mismos.

¿Se entregaron todas las notificaciones ?

¿ Todos los cálculos estaban correctos ?

¿ Cuánto fue lo recaudado ?

- **Generación de Reportes**

Todos los casos anteriores permiten tener reportes de los sucedido y los cuales pueden ser evaluados, los reportes deben contener la información que necesitamos para tomar las acciones que se estimen necesarias.



Impacto en la GMT

- Aumentar disponibilidad presupuestaria.
- Mejoras significativas a personal, infraestructura y sistemas de apoyo.
- Ampliar la disponibilidad para gastos operativos corrientes.
- Aumenta disponibilidad para inversiones en proyectos estratégicos.
- Pago de Deudas.
- Otros beneficios.



La Cobranza mediante Terceros : Empresas de Servicios Básicos (Agua, Luz Eléctrica, Tercerización del servicio de cobranzas, entre otros)

Cobranza mediante terceros



Cobranza mediante la Empresa Eléctrica

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la entrega del recibo por parte de los repartidores de su empresa. 	<p>Cuando un ciudadano no cancela el recibo de la luz eléctrica en un mes, en la siguiente emisión del recibo, no aparece, la deuda pendiente con la municipalidad, solamente el monto acumulado con la compañía de energía eléctrica.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pago en diferentes sucursales bancarias y en las oficinas de la Empresa Eléctrica. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor presión al ciudadano a pagar el recibo debido a la amenaza del posible corte de la energía. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de instalaciones, recursos y mecanismos existente de cobranza, con un nivel de efectividad reconocido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al pagar los usuarios en su oficina, no se garantiza que el ciudadano pague los tributos municipales, ya que esto depende del nivel de compromiso y de su disponibilidad financiera.
<ul style="list-style-type: none"> • Abono directo de la deuda del alumbrado público de la municipalidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de bases de datos de la compañía con la base de datos de la municipalidad y la posibilidad de cobranza por nivel de energía consumidos (Caso Municipalidad de San Salvador). 	<ul style="list-style-type: none"> • La base de datos de la compañía no necesariamente puede reflejar los propietarios actualizados de los bienes inmuebles, lo cual requiere de su análisis respectivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro en gastos de inducción, seguimiento y monitoreo de personal, prestaciones sociales, equipo, bienes y materiales de consumos de para el proceso de cobranza. 	<p>El costo promedio máximo de US \$ 0.34 por recibo entregado al usuario, la cual representa la principal dificultad y desventaja.</p>



PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE MORA





1. Aspectos Normativos y Gerenciales

- Debido a la falta de políticas explícitas acerca de la cobranza y recuperación de la mora, tanto en la ordenanza de tasas como en la ley de tributos municipales, se recomienda que el Concejo Municipal analice los aspectos necesarios a considerar para formular ***la determinación de la política de cálculo de costos, cobranza y recuperación de mora por servicios municipales.***
- ***Capacitar y dar asistencia técnica al personal sobre el uso práctico, interpretación y aplicación del marco regulatorio*** acerca de la política la cual fue analizada a nivel del Concejo Municipal con fecha y acordada su aplicación a partir de la fecha de aprobación.



2. Organización y funcionamiento de la Unidad de Cobranza

- Realizar un análisis del recurso humano en las áreas de contrataciones, administrativo – contable, cuentas corrientes, catastro de inmuebles y empresas, Tesorería y otras Unidades Relacionadas en la que se identifiquen sus habilidades, actitudes y conocimientos para conformar la **Unidad Básica de Cobranza y Recuperación de Mora**, en la que los primeros a tomar en cuenta son los actuales cobradores de mercado y otros tres más dos a nivel de ciudadanos y otros a nivel de empresas.
- Aplicar, adaptar, modificar y mejorar el manual de funciones y capacitar al personal en su aplicación, sobre todo en la separación de las funciones de la Cobranza y la recuperación de mora.



2. Organización y funcionamiento de la Unidad de Cobranza

- Solicitar asistencia técnica para que acuerdo al marco regulatorio y políticas existentes, pueda elaborar el manual de procedimientos y diagramas de flujo de los procesos que desarrolla la municipalidad en los campos financieros, administrativos, contables, normativos y de ejecución de proyectos de inversión social.



3. Tributación y Recaudación

- Concluir a la mayor brevedad posible en un período de ***seis meses el catastro de inmueble y de empresas***, una vez concluido el catastro se podrá definir los requerimientos de ampliación y consolidación de la subunidad de Recuperación de Mora, que a la fecha se ha manejado como una actividad anexa a catastro y cobranza.
- ***Capacitar a personal de la Unidad de Cobranza y de Recuperación de Mora*** sobre el marco regulatorio y su aplicación práctica, considerando que lo fundamental no es solo ejercer presión al cobrar y recuperar la mora en el menor tiempo posible, si no a la vez establecer relaciones de apoyo y cooperación con los ciudadanos y empresas tributarias.



3. Tributación y Recaudación

- Un aspecto fundamental es el requerimiento de ***ordenamiento de la distribución en planta de los responsables de catastro, cobranza, Cuentas Corrientes y Cajas***, que deberán identificar debidamente uniformados y mantener una relación directa con los ciudadanos en idénticas condiciones de comodidad y ambiente, evitando las diferencias marcadas entre unos y otros.
- A todo el personal se le debe proporcionar ***capacitación en relaciones humanas y soluciones de conflictos emocionales y de personal***, evitando que sus dificultades sean ventilados en las instalaciones de atención pública.



3. Tributación y Recaudación

- Se debe buscar asistencia técnica para determinar y desarrollar participativamente el **Manual de Recursos Humanos** sobre el proceso de inducción, desempeño, desarrollo y crecimiento profesional esperado de dichos recursos.
- Es recomendable obtener Asistencia Técnica para la contratación de los servicios profesionales para la aplicación del artículo 89 del Código Municipal, **referente a la recaudación de los ingresos y principalmente en la recuperación de la mora.**



3. Tributación y Recaudación

- Considerando las mejoras en el sistema de manejo integral de desechos sólidos, como el proyecto de acueductos, alcantarillas y tratamiento de aguas residuales con participación municipal y de mejoras en el rastro y tiangu municipal, será recomendable obtener asistencia técnica para la modificación o reforma de las tasas y contribuciones especiales mediante la emisión de las ordenanzas, en virtud de la facultad consagrada en la Constitución de la República, Art. 204 y de conformidad a la Ley Tributaria Municipal vigente.



4. Financiera y Contable

- Analizar los documentos existentes en relación con las normativas contables financieras vigentes, producidos por el Ministerio de Hacienda, Corte de Cuentas y Normas Municipales, entre otros.
- Capacitar y brindar asistencia técnica al Departamento de Contabilidad en aspectos tributarios: Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) y su Reglamento, Código Tributario y su Reglamento de Aplicación y Ley general de Medio Ambiente.
- Brindar asistencia técnica y capacitación en los reglamentos para controlar el uso de vehículos y para controlar la distribución de combustible en las entidades del sector público, emitidos por la Corte de Cuentas de la República.



4. Financiera y Contable

- Capacitar y dar asistencia técnica al departamento de contabilidad. Conforme a lo establecido en el Código Municipal en:
 - Desarrollo de presupuesto y registros de las operaciones municipales con base al sistema de contabilidad sobre la base de contabilidad de costos por la totalidad y en forma particular por las unidades de gestión de servicios efectivos y de acuerdo a la mejoras previstas.
 - Elaboración de presupuesto de ingresos y egresos según el manual para el registro de las transacciones financieras del sector público (MH) y de acuerdo a unidades específicas de los servicios proporcionados.



4. Financiera y Contable

- Capacitar y dar asistencia técnica al Departamento de Contabilidad. Conforme a lo establecido en el Código Municipal en:
 - Registros de las operaciones presupuestarias utilizando el resumen diario y mensual de ingresos percibidos, egresos presupuestados, compromisos del ejercicio corriente de acuerdo a las Unidades de control de costos.



Estudio de caso.

Mediante la consideración del contenido de esta jornada de capacitación, se le solicita a cada equipo municipal que:

1. Realice una revisión de su Diagnóstico Municipal de Gestión de la Mora Tributaria.
2. Identifique las acciones estratégicas sugeridas a nivel municipal para el fortalecimiento de la Gestión de la Mora Tributaria.
3. Identifique áreas en las que requieran servicios de asistencia técnica.