Experiencias Exitosas de Administraciones Tributarias

Ricardo Escobar Calderón
Profesor
Facultad de Derecho
Universidad de Chile

AT = Una Empresa de Servicios

- Tienen medios humanos, tecnológicos y materiales
- Prestan servicios:
  - Al Fisco
  - A los contribuyentes

Son empresas raras:

- ¡¡Son monopolio!!
- Su presupuesto y las remuneraciones normalmente no están vinculadas a su éxito atendiendo a los “clientes”
- Suelen estar vinculadas al gobierno de turno

Servicios al Fisco

- Recaudar tributos
- Asegurarse que todos paguen lo que corresponde: “auditor del Socio pasivo”
- Proveer datos para diseño de políticas públicas (fiscal y otras).

Servicios a los Contribuyentes

- Organizar un sistema de declaración y pago de impuestos
- Proveer información, dar certeza

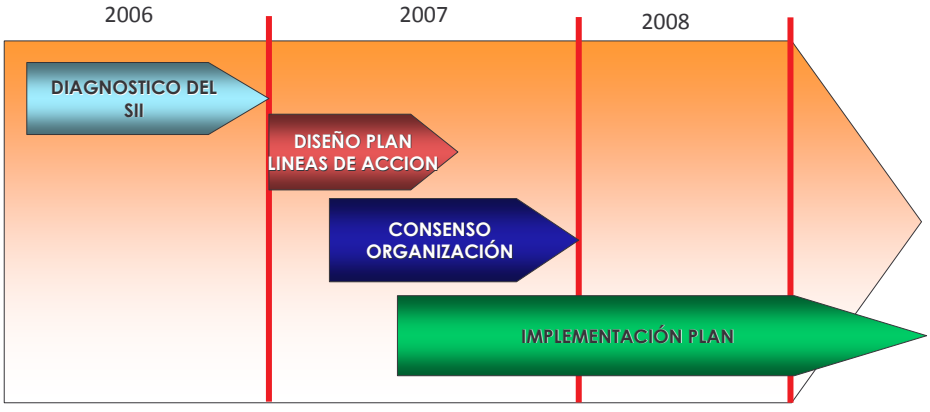
Éxito de una AT: Plan estratégico y Consistencia

- Conocer el “mercado”
- Foco en los “clientes”
- Consistencia en el cambio:
  - Tiempo
  - Recursos (tecnológicos, físicos y humanos).

El Plan Estratégico (Chile, 2007)

Invirtiendo mucho tiempo…

Cronología de la trayectoria del Plan



El Mercado (Ej. Chile)

- Renta* : 2,2 millones de declaraciones (anual)
- IVA* : 1,0 millón (mensual)

- El 90% de los Ingresos Tributarios son pagados por el 1,8% de los contribuyentes
- 98,8% contribuyentes segmento Mipyme
- 1,2% contribuyentes Grandes Empresas

Foco en los "Clientes"

- Fisco:
  - Gestión del riesgo
  - Grandes Contribuyentes
  - Los demás
- Contribuyentes:
  - Atención on line
  - Atención presencial

Atención por Internet

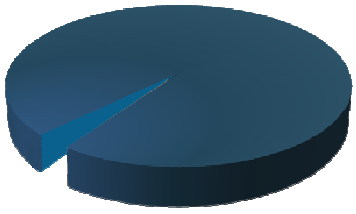
- Dar a conocer las obligaciones tributarias.
- Facilitar el cumplimiento con herramientas adecuadas y de bajo costo.
- Información oportuna y transparente

Servicios Electrónicos para Todos

Declaraciones de Renta por Internet

Más de 2,2 millones
de declaraciones a
través de Internet el 2008
10% más que el 2006

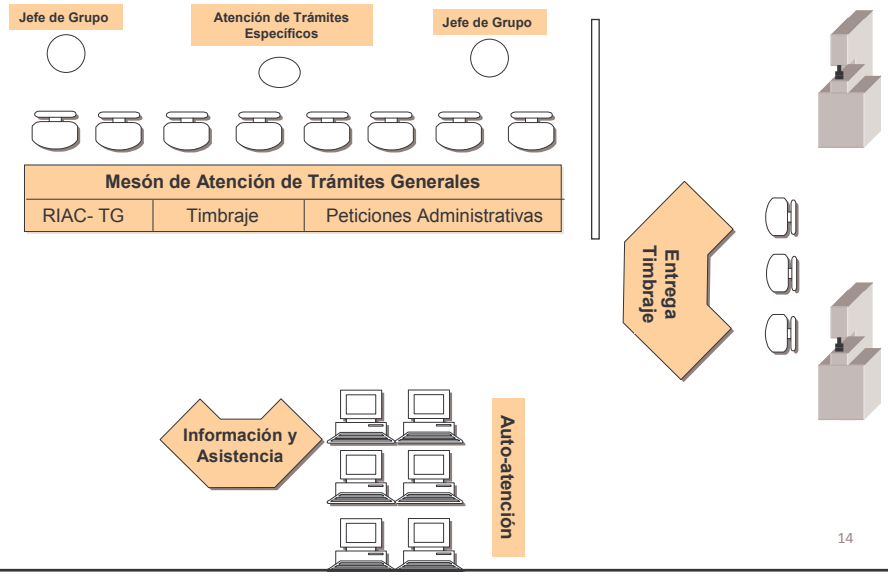
98%
a través de Internet



Internet: Modernización y creación del “Mi SII”

- Sistema amigable para el usuario
- Fácil acceso
- Información personalizada

Estructura Plataforma de Atención y Asistencia



3) Acercar los Servicios y la Atención

16 unidades móviles habilitadas como oficinas de atención de público.

No dejar de soñar y aprender: proceso continuo

- Eslovenia
- Holanda
- Suecia, Noruega
- Nueva Zelandia, Canadá
- ¡¡Harvard y Berkeley!!

No hay SUNAT o SII: Hay Personas

- Los Servicios Públicos como las empresas, son la gente que trabaja en ellos
- Perfiles
- Dotación
- Entrenamiento
- Incentivos

Un ejemplo chileno

- En 1998 se introdujo un bono a los empleados asociado al incremento en la recaudación
- Aumentó significativamente la recaudación
- La calidad de atención al público empeoró

Un ejemplo chileno (2)

- En 2008 se introdujo un bono a los empleados asociado a la mejora en la calidad de atención al público
- Con metas específicas de mejora
- Medido en forma objetiva e independiente con encuestas anuales
- El año base fue el 2009
- El 2010 se midió y se acaba de pagar el primer bono a los empleados del SII

¡¡Cuesta Mucho!!

¡¡PERO SE PUEDE!!

¡¡Gracias!!