CiuData+

PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE GOBIERNOS SUBNACIONALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE TIERRAS Y GESTIÓN FISCAL EN COLOMBIA

Metodología de diagnóstico Gestión fiscal y tributaria

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

BANCO MUNDIAL
BIRF • AIF

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe la metodología de diagnóstico establecida por el Programa para el Fortalecimiento de Gobiernos Subnacionales en la Administración de Tierras y Gestión Fiscal en Colombia (CiuDATA+) el cual busca aportar a la autonomía fiscal y a la planeación urbana de los municipios, mediante la mejora de su capacidad de gestión de información del territorio y desempeño fiscal.

El Programa está conformado por 3 componentes o capacidades esenciales que corresponden a: i) la gestión catastral, mantenimiento y sostenibilidad de los datos catastrales, ii) el desempeño y prácticas de recaudación para el impuesto predial e impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros y, iii) capacidades para la aplicación de instrumentos de captura de valor del suelo (LVC).

Adicional a estos componentes principales, el Programa considera un cuarto componente transversal que es el uso de las Tecnologías de la Información bajo el entendido que el desarrollo digital actual implica que cualquier organización está obligada a planear y gestionar dichos avances para cumplir sus objetivos misionales a través de la mejora de su gestión interna, sus procesos, los servicios que ofrece a los usuarios o ciudadanos y la transparencia. En este caso, la tecnología es un elemento fundamental para soportar y lograr una mejor gestión de los tres (3) componentes antes mencionados.

Se entiende entonces que una mejor gestión del desarrollo urbano y fiscal de los municipios implica desarrollar acciones en estos cuatro componentes, a través de la creación, fortalecimiento y sostenibilidad de una serie de capacidades humanas, técnicas, normativas, de procesos, tecnológicas y comunicacionales, entre otras, y para ello, la primera etapa del Programa contempla la identificación del estado de dichos componentes. Esto se hace a través de un diagnóstico de capacidades, el cual se basa en la metodología detallada en este documento.

Si bien este documento desarrolla la metodología de diagnóstico correspondiente al Componente 2 (Desempeño y prácticas de recaudación para el impuesto predial e impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros), el Programa cuenta también con metodologías de diagnóstico específicas para el Componente 1 (Gestión catastral, mantenimiento y sostenibilidad de los datos catastrales), el Componente 3 (Capacidades para la aplicación de instrumentos de captura de valor del suelo LVC) y el componente transversal de Tecnologías de la Información. Estas metodologías se encuentran documentadas de manera independiente y pueden ser aplicadas por la entidad territorial, de forma completa o parcial, cuando así lo considere pertinente para fortalecer las capacidades correspondientes a cada uno de dichos componentes.

COMPONENTE 2: DESEMPEÑO Y PRÁCTICAS DE RECAUDACIÓN PARA EL IMPUESTO PREDIAL E IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y SU COMPLEMENTARIO DE AVISOS Y TABLEROS (ICA)

1. Objetivo

Medir el desempeño y las prácticas de las administraciones municipales, en la recaudación de los impuestos predial e industria y comercio (En adelante ICA) frente a las buenas prácticas para la administración tributaria moderna. Para ello, la metodología se centra en los procesos de recaudación de impuestos como el registro, la presentación de declaraciones y los pagos que están en el corazón de cualquier administración tributaria.

La gestión tributaria tiene el deber de proporcionar buenos servicios a los contribuyentes y reducir el costo del cumplimiento, así como el costo de la aplicación. La metodología subraya el papel de la automatización en estos procesos centrales para mejorar el cumplimiento. Es una buena práctica que las administraciones tributarias automaticen sus procesos de recaudación para facilitar el pago de impuestos, minimizar las decisiones discrecionales y hacer que las decisiones de la administración municipal sean más transparentes y responsables.

2. Herramientas de Referencia Similares

Existen herramientas similares para facilitar la evaluación del desempeño y las prácticas, entre las más relevantes podemos mencionar las siguientes:

a. ***Metodología de Gasto Público y Responsabilidad Financiera (PEFA)***. Mide los Sistemas de Gestión de las Finanzas Públicas (GFP) de los países sobre la base de la evidencia. El sistema de puntuación de AD, donde A es una buena práctica y D no está cumpliendo con el requisito mínimo, proporciona un informe intuitivo de las principales fortalezas y debilidades de los sistemas tributarios. PEFA no proporciona recomendaciones.

b. ***Customs Assessment Trade Toolkit (CATT).*** Conjunto de herramientas pionero para medir el desempeño de una administración de aduanas basada en pruebas y a través de una plataforma en línea. El CATT se lanzó en 2011 siendo la Administración de Aduanas de Nicaragua la primera en ser evaluada. CATT se centra en la facilitación del comercio y el cumplimiento cuando los municipios adoptan buenas prácticas. CATT también permite que los funcionarios de municipios pueden participar en las evaluaciones como evaluadores.

c. ***Guía de campo de la Herramienta de Evaluación de Diagnóstico de la Administración Tributaria (TADAT).*** Permite la evaluación del desempeño de la administración tributaria basada en evidencia. La puntuación TADAT es como el estándar PEFA. TADAT tampoco proporciona recomendaciones.

d. ***TAX DIAMOND***. Herramienta similar a TADAT, focalizada en la medición del desempeño de las administraciones tributarias. Tax Diamond cuenta con una aplicación propia (www.taxdiamond.org) Similar a PEFA y TADAT, Tax Diamond compara las practicas actuales de una administración tributaria con buenas prácticas. Mide en una escala de 0 a 100 por ciento y puede proveer recomendaciones y planes de acción de corto, mediano, y largo plazos.

e. ***Herramienta de impuestos a la propiedad.*** Conjunto de herramientas de Propiedad Tributaria desarrollado por la Práctica Global Urbana (UGP) del Banco Mundial y tiene el objetivo de ayudar a la administración tributaria de los gobiernos locales y los equipos del Banco a evaluar el desempeño de la propiedad tributaria. Esta metodología está estructurada a través de una secuencia de pasos desde el contexto general hasta la evaluación del desempeño del impuesto predial. Se basa en la ecuación de ingresos que describe la base imponible, la obligación tributaria y el potencial del impuesto a la propiedad en términos de cobertura y otras medidas.

f. ***Mi Gestión.*** Tiene el objetivo de medir los sistemas de finanzas públicas de los gobiernos locales. Proporciona una evaluación integrada de los ingresos locales y los gastos, incluida la gestión de la inversión pública. El método de puntuación es como el CATT de cero a 100. Se ha aplicado principalmente como una herramienta de autoevaluación debido a la gran escala y número de gobiernos locales en un país.

2.1. Áreas de Desempeño

La metodología aplicada por el Programa CiuDATA+ toma como insumo ocho (8) áreas de desempeño y 26 indicadores que se han adaptado al caso específico del impuesto predial sobre bienes inmuebles en una administración tributaria municipal. Estas áreas, acompañadas de la justificación de su inclusión, son las siguientes:

- ***Área de Desempeño 1: Integridad del registro de contribuyentes.*** El registro de contribuyentes y el mantenimiento de una base de datos precisa y confiable sobre ellos es esencial para que una gestión tributaria sea efectiva.

- ***Área de Desempeño 2: Presentación oportuna de declaraciones de impuestos.*** La presentación oportuna de declaraciones de impuestos es esencial porque es el medio principal para establecer las obligaciones tributarias y hacerlas exigibles y pagaderas.

- ***Área de Desempeño 3: Pago oportuno de impuestos.*** El retraso en el pago de impuestos puede tener un efecto perjudicial en los presupuestos gubernamentales y en la gestión del erario, mientras que la recuperación de las deudas es costosa y requiere muchos recursos.
- ***Área de Desempeño 4: Gestión eficiente de la recaudación.*** Debido a la importancia que tiene el cumplimiento de la recaudación efectiva de impuestos, en comparación con la planeación presupuestal y la transparencia sobre las estimaciones de recaudación del gobierno.

- ***Área de Desempeño 5: Gestión eficaz de riesgos.*** El desempeño fiscal mejora cuando se identifican y gestionan sistemáticamente los riesgos asociados a la recaudación y operaciones de la gestión tributaria.

- ***Área de Desempeño 6: Rendición de cuentas y transparencia***: Como instituciones públicas, las administraciones municipales son responsables de la forma en que utilizan los recursos públicos y de cómo ejercen su autoridad. La confianza de la sociedad se mejora cuando la administración tributaria es responsable de sus acciones y de manera transparente ante el ministro, los órganos legislativos y la sociedad en general.
- ***Área de Desempeño 7: Apoyo voluntario al cumplimiento.*** La mayoría de los contribuyentes cumplen voluntariamente con sus obligaciones tributarias si reciben la información y el apoyo necesarios.
- ***Área de Desempeño 8: Resolución efectiva de controversias tributarias.*** Los mecanismos de revisión independientes, accesibles y eficientes son una demostración de respeto por el derecho del contribuyente a impugnar una determinación tributaria y obtener una audiencia justa y oportuna.

2.2. Indicadores

Como ya se mencionó, la metodología se basa en ocho (8) Áreas de Desempeño, las cuales son necesarias para lograr una buena gestión tributaria en las administraciones municipales. Para medir cada Área de Desempeño, se definieron uno indicadores particulares que, en total, suman veintiséis (26) y que son los siguientes:

Indicadores del Componente 2

ID	Ponderación	Área de Desemepeño	Indicador	Descripción
1	3	1. Integridad del Registro de Contribuyentes	Información exacta y fiable sobre los contribuyentes	La información que la administracion muncipal tiene de los contribuyentes inscritos para el impuesto a la propiedad es idónea y el contenido de sus registros sirve de base para interactuar de forma efectiva con los mismos.
2			Exactitud de la información del registro de contribuyentes	La información contenida en el registro de contribuyentes del impuesto a la propiedad es precisa.
3			Alcance de iniciativas para detectar potenciales contribuyentes	La administración municipal diseña estrategias e implementa iniciativas para detectar potenciales contribuyentes del impuesto a la propiedad, que deben registrarse en el sistema de recuadaciones municipal pero que no lo hacen.
4			Automatización de Procesos de Registro de Contribuyentes	La administración municipal diseña estrategias e implementa iniciativas para automatizar los procedimientos del registro de los contribuyentes sujetos al pago del impuesto a la propiedad.
5	3	2. Presentación oportuna de declaraciones de impuestos	Cociente de puntualidad	Cantidad de declaraciones de impuestos a la propiedad presentadas dentro del plazo legal, como porcentaje de la cantidad total de declaraciones de impuestos a la propiedad presentadas por los contribuyentes en lo plazos establecidos por la Ley o norma.
6			Gestión de omisos	La administración municipal toma acciones concretas para dar seguimiento a quienes no realizan su declaración de pago del impuesto a la propiedad.
7			Uso de medios electrónicos para declaración del impuesto a la propiedad	La administración municipal cuenta con medios electrónicos para posibilitar la declaración del impuesto a la propiedad.
8	3	3. Pago oportuno de impuestos	Uso de medios electrónicos de pago	La administración municipal cuenta con medios electrónicos para posibilitar el pago del impuesto a la propiedad.
9			Puntualidad en los pagos	La administración municipal recibe el pago del impuesto a la propiedad dentro del plazo legal.

ID	Ponderación	Área de Desemepeño	Indicador	Descripción
10			Stock y circulación de la deuda/mora	La deuda por concepto del impuesto a la propiedad considerada como valor total, valor cobrable y como valor en mora superior a un año.
11	2	4. Gestión eficiente de la recaudación	Contribución al proceso de previsión de ingresos tributarios	Grado de contribución de la administración tributaria a las previsiones y estimaciones del gobierno municipal sobre los ingresos tributarios.
12			Idoneidad del sistema de contabilidad de los ingresos tributarios	Idoneidad del sistema de contabilidad de los ingresos tributarios de la administración municipal.
13	2	5. Gestión eficaz de riesgos	Caracterización de los riesgos de incumplimiento	Evaluación de la recopilación de información de forma sistemática, e investigación de la misma, para identificar los riesgos de incumplimiento del pago del impuesto a la propiedad.
14			Mitigación de los riesgos	La administración municipal mitiga los riesgos evaluados que están asociados al sistema tributario, a través de un plan de mejora de cumplimiento de las obligaciones tributarias.
15			Monitoreo y evaluación de las actividades de mitigación de riesgos	La administración municipal utiliza un proceso adecuado para monitorear y evaluar el impacto de las actividades de mitigación de los riesgos de cumplimiento del impuesto a la propiedad.
16			Gestión de riesgos operacionales	La administración municipal utiliza un proceso adecuado para identificar, evaluar y mitigar los riesgos operacionales del impuesto a la propiedad.
17	2	6. Rendición de cuentas y transparencia	Mecanismos de control interno	Nivel de seguridad proporcionado por auditoría interna.
18			Supervisión externa de la administración tributaria municipal	Grado de supervisión externa e independiente sobre el desempeño financiero y operativo de la gestión tributaria municipal, incluyendo el proceso de investigación por presuntas irregularidades y mala administración.
19			Percepción pública de la integridad	Mecanismos de los que dispone la administración municipal para monitorear la confianza que el público siente hacia ella.
20			Publicación de actividades, resultados y planes	Grado en el que se hace público tanto el desempeño operativo y financiero como los planes de la administración municipal y la oportunidad de su publicación.
21	1	7. Apoyo al cumplimiento voluntario	Alcance, actualidad y accesibilidad de la información	La administración municipal pone a disposición de los contribuyentes al impuesto a la propiedad una variedad de información para explicar claramente cuáles son sus derechos y obligaciones. Esta información está actualizada en terminos de legislación y políticas administrativas y es fácil para los contribuyentes obtenerla y recibir ayuda de la administración municipal.
22			Alcance de las iniciativas para reducir los costos de cumplimiento	La administración municipal genera iniciativas efectivas para reducir los costos de cumplimiento de los contribuyentes al impuesto a la propiedad.
23			Opinión del contribuyente	La administración municipal cuenta con métodos que se usa con frecuencia para obtener la opinión de los contribuyentes al impuesto a la propiedad sobre la calidad de los servicios prestados y esta opinión se toma en cuenta para el diseño de procesos y productos administrativos.
24	1	8. Resolución efectiva de litigios tributarios	Existencia de un proceso de resolución de litigios	La administración municipal cuenta con un mecanismo de revisión administrativa y judicial adecuadamente graduado e independiente del proceso de auditoría, que está disponible y es utilizado por los contribuyentes al impuesto a la propiedad y cuyos resultados son publicados e informados explícitamente a los contribuyentes que acudieron al mismo.

ID	Ponderación	Área de Desemepeño	Indicador	Descripción
25			Tiempo necesario para finalizar las revisiones administrativas	El tiempo necesario para que la administración municipal finalice las revisiones administrativas relativas al impuesto a la propiedad.
26			Grado en que se actúa en respuesta los resultados de los litigios	En qué medida la administración tributaria municipal actúa en respuesta a los resultados de litigios.

2.3. Puntaje y Ponderación de Indicadores

La metodología también integra elementos que provienen de la metodología CATT. En primer lugar, está la estrategia de ponderación de los indicadores, en virtud de la cual se asocia una ponderación o peso a cada indicador, lo que aumenta la importancia de una sola medida para el cálculo de la puntuación total. Los pesos están en el rango de 1 a 3 y se eligen para reflejar la importancia relativa de cada uno de los indicadores de evaluación comparativa.

En segundo lugar, la necesidad de normalizar las puntuaciones de los indicadores también se tomó en parte de la metodología CATT. La normalización funciona con cuatro rangos de puntuación del 25% hasta un total del 100%. Una administración municipal en el rango inferior tendrá una puntuación del 25%, mientras que en el rango superior puntuará el 100 %.

Peso de 3: Este es un indicador fundamental que afecta significativamente el desempeño de la administración tributaria municipal en la recaudación del impuesto predial. Se aplica a los indicadores de Integridad del Registro de Contribuyentes, Presentación Oportuna de Declaraciones de Impuestos y Pago Oportuno de Impuestos.

Peso de 2: Este es un indicador de apoyo que podría tener un gran impacto en el desempeño de la administración tributaria municipal en la recaudación del impuesto predial. Se aplica a los indicadores de la Áreas de Desempeño de Gestión Eficiente de Cobros, Gestión Eficaz de Riesgos y Rendición de Cuentas y Transparencia.

Peso de 1: Se trata de un indicador de soporte periférico que podría tener algún impacto en el desempeño de la administración tributaria municipal en la recaudación del impuesto predial. Se aplica a las Áreas de Desempeño de Apoyo Voluntario de Cumplimiento y Resolución Efectiva de Litigios Tributarios.

2.4. Dimensiones Agregadas

2.4.1. Dimensión Práctica / Desempeño

Evalúa la gestión tributaria municipal en siete dimensiones que resumen los *benchmarks* de buenas prácticas y permiten crear una representación visual de la valoración global. Esta metodología apoya un proceso de aprendizaje rápido y permite a cualquier oficina tributaria municipal centrarse en acciones apropiadas para la mejora mediante la creación de claridad a partir de la complejidad. Los resultados completos se representan inicialmente en gráficos fáciles de entender que no solo permiten una comprensión intuitiva de los resultados, sino que también proporcionan comparaciones objetivas de rendimiento internacional que permiten una planificación de acciones basada en la evidencia que conduce a una mejora significativa y demostrable del rendimiento.

Se combinaron las puntuaciones individuales para las siete dimensiones en dos índices que miden las prácticas de las oficinas tributarias municipales y el desempeño de la oficina de tributos municipales. La dimensión agregada de Práctica se compone de las siguientes funciones claves:

- ***Orientación de procesos:*** Mide el grado en que la oficina de impuestos municipales gestiona sus procesos formales, reglamentos, procedimientos y documentación.

- ***Pensamiento estratégico:*** Mide la capacidad de la oficina de impuestos municipales para buscar la innovación e imaginar futuros nuevos y diferentes que puedan llevar a la organización a redefinir sus estrategias centrales de mejora de acuerdo con algún plan maestro definido e incluya temas tan importantes como la existencia de un programa de modernización y la existencia de planes estratégicos.

- ***Transparencia:*** Mide la facilidad con la que los contribuyentes, usuarios internos y externos, pueden acceder a la información en poder del gobierno municipal.

El Índice de Prácticas mide efectivamente la calidad de los aspectos formales de una oficina de tributos municipales y es una medida de cuán efectiva es la oficina de tributos municipal en la gestión de sus procesos, documentándolos, midiéndolos y cuán formal es la oficina de tributos municipal en la gestión de su pensamiento estratégico.

Por otra parte, la dimensión agregada de Desempeño se compone de las siguientes funciones claves:

- ***Control:*** Mide la capacidad de la oficina de impuestos municipales para hacer cumplir la ley municipal y ayuda a generar una sensación de riesgo a través de métodos mejorados de control.

- ***Eficiencia:*** Mide la capacidad de la oficina de impuestos municipales para lograr resultados con un costo mínimo y para hacer las cosas rápidamente como procesar impuestos especiales de manera efectiva o procesar declaraciones y procedimientos municipales rápidamente.

- ***Eficacia:*** Mide la capacidad de la oficina de impuestos municipales para hacer las cosas correctas y la calidad de las estructuras organizativas necesarias para el funcionamiento de una oficina municipal efectiva. También mide infraestructura, tecnología, capacitación, recursos físicos, laboratorios y presupuesto.

- ***Facilitación:*** Mide la capacidad de la oficina de impuestos municipales para hacer que las tareas para sus clientes y operadores comerciales sean fáciles y simples.

El Índice de Desempeño mide efectivamente qué tan bien la oficina de tributos municipal ejecuta las actividades que están en el núcleo de una oficina de tributos municipales: qué tan efectivas y eficientes son las operaciones.

2.4.2. Dimensión Automatización / Cumplimiento

La dimensión agregada de Automatización incluye los siguientes sistemas centrales del sistema tributario:

i. ***Identificación de los contribuyentes***: Mide la capacidad de la administración tributaria municipal para recaudar y mantener una base de datos completa de personas físicas y jurídicas obligadas por ley a registrar y pagar el impuesto predial de manera automatizada.

ii. ***Presentación de declaraciones de impuestos***: Mide la capacidad de la administración tributaria municipal para determinar las obligaciones tributarias de los contribuyentes de bienes inmuebles, lo que incluye haber definido e identificado completamente quién debe presentar declaraciones, plazos fechas de vencimiento para la entrega de las declaraciones, la documentación de respaldo a incluir (si es necesario) y los métodos de presentación de manera automatizada.

iii. ***Pagos:*** Mide la capacidad de la administración tributaria municipal para lograr altos ratios de pago voluntario del impuesto sobre bienes inmuebles dentro del plazo establecido al efecto y un bajo nivel de morosidad de las obligaciones tributarias de forma automatizada.

La dimensión agregada del Cumplimiento incluye las siguientes funciones clave para promover el cumplimiento:

i. ***Comunicación efectiva***: Mide la capacidad de la administración tributaria municipal para proporcionar a los contribuyentes del impuesto predial la información y el apoyo necesarios para cumplir voluntariamente con sus obligaciones tributarias a un costo razonable para ellos.

ii. ***Educación del contribuyente:*** Mide la capacidad de la administración tributaria municipal para alentar a los contribuyentes a cumplir con sus obligaciones tributarias. Dado que pocos contribuyentes utilizan la legislación directamente como primera fuente de información, la asistencia de la administración tributaria, a través de un asesoramiento breve y claro, juega un papel clave en la subsanación de la posible falta de conocimiento.

iii. ***Análisis de cumplimiento:*** Mide la capacidad de la administración tributaria municipal para llevar a cabo un análisis de conformidad con el finde identificar aquellos factores que afectan al incumplimiento y recomendar medidas correctivas.

iv. ***Análisis de riesgos:*** Mide la capacidad de la administración tributaria municipal para conocer, medir y mitigar eficazmente los riesgos que tienen el potencial de afectar negativamente la recaudación de impuestos a la propiedad.

2.5. Evaluación

Para cada uno de los 26 indicadores se ha desarrollado una ficha técnica que incluye, además de su numeración correlativa y codificación correspondiente, lo siguiente: 1) Resumen; 2) Descripción Detallada; 3) Peso Asignado; 4) Tipo; 5) Valores Admitidos; 6) Criterio de Orden; 7) Referencia de las Buenas Prácticas; 8) Metodología de Medición; 9) Criterios de Puntuación; 10) Fuentes de Información; 11) Reglas de Normalización; y 12) Dimensiones Involucradas. Este detalle se encuentra en la hoja de Excel adjunta a esta metodología, denominada "**Indicadores Componente 2**".

La evaluación se basa en la verificación de las pruebas indicadas en el apartado metodología de medición de cada una de las fichas de indicadores, bajo un formato de preguntas y revisión documental de las fuentes de información predefinida en las mismas tarjetas, para poder aplicar los criterios de calificación allí indicados de forma objetiva.

RECOMENDACIONES PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Para la elaboración del diagnóstico de capacidades, se recomienda seguir las siguientes fases:

Fase de Preparación

La medición de capacidades, requiere la ejecución de diferenetes acciones, previas a dicha medición. Las siguientes son recomendaciones a tener en cuenta en esta etapa:

Conformación de un equipo de evaluación por parte del evaluador: Debe existir un equipo de profesionales que conozca de tributación, gestión municipal y tecnología, como mínimo. Este es el encargado de procesar y analizar la información.

Designación Líder del equipo de evaluación: Debe realizar la coordinación necesaria con la administración municipal para ser evaluada, de manera que estén debidamente preparados y para que el proceso de evaluación fluya razonablemente.

Conformación de un equipo de contraparte: Se debe solicitar que cada municipio a evaluar designe un equipo de contraparte, de tiempo completo y durante la duración de la evaluación.

Reaización de reuniones de trabajo con personal experto: El proceso de recopilación de valores para los indicadores individuales y evidencia de apoyo, requiere reuniones de trabajo con personal experto que pueda proporcionar los valores requeridos y responder cualquier pregunta que pueda surgir durante la evaluación.

Entrega y revisión de fichas de indicadores: Se debe proporcionar a la administración municipal las fichas de datos de los indicadores que se medirán, al menos 2 semanas antes del inicio de los trabajos del equipo evaluador. Se le debe solicitar a la administración municipal que el equipo de contraparte se prepare revisando los indicadores, sus descripciones y criterios de evaluación y debe alistar, como mínimo, la documentación enumerada en cada ficha del indicador de los diferentes componentes a evaluar. Dichas fichas deberían estar a disposición del equipo de evaluación dentro de las primeras 24 horas de la visita de evaluación.

Toda la información recopilada por la administración municipal, para cumplir con los requisitos de cada indicador, debe proporcionarse en formato electrónico (Microsoft Word, Excel o Power Point). Los documentos impresos que no están disponibles en formato electrónico deben escanearse y proporcionarse en formato PDF.

Fase de Levantamiento de Información

Designación de un Coordinador: La administración municipal debe designar un Coordinador de nivel superior para la recopilación de información veraz, precisa y bien documentada, tan pronto como sea práctico, después de recibir las fichas de los indicadores a medir. Este Coordinador debe ser el punto focal para solicitar y recibir la información necesaria de todas las áreas internas, según lo requerido para los indicadores individuales. El Coordinador también debe ser el principal punto de contacto para el equipo de evaluación antes, durante y después de la evaluación. El Coordinador y el equipo de evaluación deben acordar un orden del día para el ejercicio de evaluación.

Apertura de la misión de evaluación: Dentro de las actividades mínimas a tener en cuenta está la apertura oficial de la misión de evaluación, la cual debe hacerse con una autoridad ejecutiva del más alto rango posible de la administración municipal y miembros clave de esta que participarán en la evaluación.

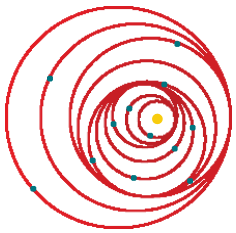
La apertura incluye:
Una presentación por parte del equipo de evaluación sobre la metodología y los objetivos de la evaluación a realizar.
Una sesión de inducción con el equipo homólogo para explicar todos los indicadores y su razonamiento de apoyo en detalle, así como aclarar cualquier duda sobre qué información a recopilar y cómo hacerlo.
También una reunión organizativa con el Coordinador del equipo de contraparte para programar reuniones durante toda la duración de la misión, entre las áreas individuales de la administración municipal y el equipo de evaluación para trabajar en los indicadores asignados. En esta reunión también se examina la forma en que debe dividirse el equipo de evaluación para lograr indicadores en las diferentes esferas con mayor rapidez. La recopilación de todos los datos necesarios para la aplicación de los indicadores (valores y documentación de apoyo requeridos).

Evidencias: Todas las pruebas justificativas deben presentarse en copias impresas y electrónicas al equipo de evaluación, que debe compilar una carpeta con la documentación debidamente identificada y organizarla para futuras consultas y una inscripción de la información recibida en las hojas diseñadas para cada indicador.

Fase de Validación del Estado Actual

Aquí se validan los valores del estado actual de los indicadores y se socializan con el municipio, haciendo ajustes si es necesario, para lograr un consenso y entendimiento de estos. Se establecen las metas por cada indicador.

El equipo evaluador debe elaborar un proyecto de análisis basado en la información entregada, para una posterior presentación de resultados a las autoridades superiores de la administración municipal evaluada y al equipo homólogo que participó en el ejercicio.



CiuData+