



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión de Cobranzas Municipales del Impuesto Predial en el Cercado de Lima

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Valverde Pardavé, Jhonny (ORCID: 0000-0003-2313-1903)

ASESORA:

Dra. Nagamine Miyashiro, Mercedes (ORCID: 0000-0003-4673-8601)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA - PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A Dios por su bendición de vida,  
Quien sostiene mis manos y guía mis pasos.

A Flavia, mi Madre en la eternidad,  
y Emiliano mi Padre.  
Por sus enseñanzas y su tiempo.

## **Agradecimiento**

A la Doctora Mercedes Nagamine por sus enseñanzas y profesionalismo.

Al Econ. Michel Ynocente. por su apoyo incondicional para el logro de este producto.

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **VALVERDE PARDAVE, JHONNY EDGARD**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:


**GESTIÓN DE COBRANZAS MUNICIPALES DEL IMPUESTO PREDIAL EN EL CERCADO DE LIMA**

Fecha: 16 de agosto de 2019

Hora: 12:30 a.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma: 

**SECRETARIO:** Mg. Pedro Novoa Castillo

Firma: 

**VOCAL:** Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

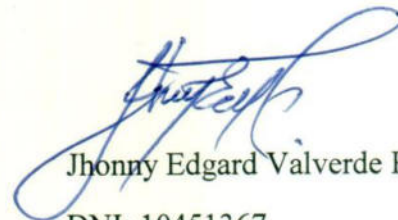
### Declaratoria de autenticidad

Yo, Jhonny Edgard, Valverde Pardavé, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: "Gestión de Cobranzas Municipales del Impuesto Predial en el Cercado de Lima", en 101 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de agosto del 2019



Jhonny Edgard Valverde Pardavé

DNI: 10451367

## Índice

	Página
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	1
II. Método	20
2.1. Tipo y diseño de investigación	20
2.2. Escenario de estudio	21
2.3. Participantes	21
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	21
2.5. Procedimiento	22
2.6. Método de análisis de información	24
2.7. Aspectos éticos	24
III. Resultados	25
IV. Discusión	34
V. Conclusiones	37
VI. Recomendaciones	40
Referencias	42
Anexos	48
Anexo 1: Transcripción de las entrevistas	48
Anexo 2: Matriz de categorización apriorística	77
Anexo 3: Figuras	78
Anexo 4: Tablas	84

Anexo 5: Definiciones y conceptos	85
Anexo 6: Consentimiento informado	86
Anexo 7: Datos estadísticos de recaudación	87

### Índice de tablas

	Página
Tabla 1: Tasa del impuesto predial	84
Tabla 2: Técnicas comunes de cobro	84

### Índice de figuras

	Página
Figura 1: Tipos de triangulación	23
Figura 2: Propuesta de estructura de análisis del impuesto predial	78
Figura 3: Doctrinas y argumentos de la nueva gestión pública	78
Figura 4: Clases de Tributos	78
Figura 5: Buenas prácticas en gestión pública	79
Figura 6: Fases de la entrevista	79
Figura 7: Medidores de recaudación	80
Figura 8: Campañas de educación	80
Figura 9: Proceso de registro del contribuyente	80
Figura 10: Ficha de Declaración Jurada de Datos del predio - por piso	81
Figura 11: Impuesto vehicular – SAT Virtual	82
Figura 12: Contexto de la variable Gestión de Cobranzas	82
Figura 13: Técnicas de recuperación de la cartera vencida	82
Figura 14: Modelo clásico de Gobierno vs. Modelo de Gobierno electrónico	83
Figura 15: Montos proyectados y recaudados por tipo de contribuyente	87
Figura 16: Contribuyentes que cumplieron con el pago el año de su deuda	88
Figura 17: Cantidad de contribuyentes por tipo	88
Figura 18: Deuda pendiente de pago anual 2016-2018	88

## **Resumen**

El presente trabajo de Investigación que se titula: “Gestión de Cobranzas Municipales del Impuesto Predial en el Cercado de Lima”, tiene como objetivo principal determinar cuáles son los factores asociados a la gestión de cobranza del impuesto predial que propician el logro de los objetivos de la gestión, como son el proceso, la organización y los aspectos operativos de la gestión de cobranza. El tipo de investigación de la presente tesis, tiene un enfoque cualitativo, el diseño es sistemático y el nivel de investigación es descriptiva.

En la presente investigación se describe de manera detallada cada uno de los procesos relacionados a la gestión de cobranza, con fundamento normativo y teórico. Se realizó una minuciosa revisión documental, a fin de formalizar las teorías y normas que rigen el proceso. Se realizaron entrevistas a los responsables de las áreas pertinentes para esclarecer y contrastar las actividades a fin del logro del cumplimiento de las metas de recaudación, es decir “las buenas prácticas”, el gobierno electrónico y uso de sistemas de información.

La investigación genera los resultados utilizando la técnica de la triangulación, en base a tres fuentes sustanciales como son: los antecedentes de investigación, la teoría con el marco legal, y las entrevistas. Finalmente, se sacan a luz conclusiones y recomendaciones, que pueden ser tomadas en cuenta por la institución, y estudios similares a la presente.

Palabras clave: Gestión de cobranza, impuesto predial, e-Government.



## **Abstract**

The present research work entitled "Management of Municipal Collections of Property Tax in the Lima Fence", has as its main objective to determine what are the factors associated with the collection management of the property tax that promote the achievement of the objectives of management, such as the process, organization and operational aspects of collection management. The type of research in this thesis has a qualitative approach, the design is systematic and the level of research is descriptive.

In this research, each of the processes related to collection management is described in detail, with a normative and theoretical basis. A thorough documentary review was carried out, in order to formalize the theories and norms that govern the process. Interviews were conducted with those responsible for the relevant areas to clarify and contrast the activities in order to achieve compliance with the collection goals, that is, "good practices", electronic government and use of information systems.

The research generates the results using the triangulation technique, based on three substantial sources such as the research background, the theory with the legal framework, and the interviews. Finally, conclusions and recommendations are brought to light, which can be taken into account by the institution and studies similar to this one.

**Keywords:** Collection management, property tax, e-government.

## **I. Introducción**

El sistema tributario municipal está conformado por tributos entre ellos: los impuestos, las tasas y contribuciones, y son administrados a cargo de las municipalidades provinciales o distritales, así mismo son parte de este sistema la normativa tributaria municipal y los organismos municipales encargadas de administrar dichos tributos. En este contexto las entidades encargadas de gestionar la cobranza tienen el respaldo legal y los procedimientos para la su ejecución.

Las cifras de recaudo de los principales impuestos como el Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto a la Renta (IR); para el año 2018, según el diario Gestión (Gestión 2018) , permitieron en promedio la recaudación del 55% para el IGV y, de un 30% para el IR y otros impuestos el 15%. Según estos porcentajes de recaudación, las municipalidades cumplen un papel importante en sistema de recaudación, la ley de Tributación Municipal (LTM) detalla los impuestos que son aplicados a los administrados entre ellos: el impuesto predial (IP), el impuesto de alcabala, el impuesto al patrimonio vehicular, impuesto a las apuestas, impuesto a los juegos e impuesto a los espectáculos.

En este sentido la aplicación de los impuestos y la ejecución, cuentan con un respaldo legal, tal es así que, la Constitución Política del Perú (C.P.P.) en el capítulo IV, artículo 74, Del Régimen Tributario y Presupuestal, otorga potestad tributaria como menciona en los siguientes términos: “Los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de éstas, dentro de su jurisdicción, y con los límites que señala la ley. El Estado, al ejercer la potestad tributaria, debe respetar los principios de reserva de la ley, y los de igualdad y respeto de los derechos fundamentales de la persona”. Todo esto sustentado en un marco normativo legal entre otras: el D.L. N° 776 – LTM, el D.L. N° 816 Código Tributario, Ley N° 27444, Ley de Procedimientos Administrativos, Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley N° 26979, Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva, aprobada por DS N° 018-2008-JUS (MEF, 2015).

Por otro lado, es importante la educación fiscal que permita evitar la evasión o elusión fiscal; la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2015) al respecto manifiesta lo siguiente: “vivimos nuevos tiempos” donde la educación fiscal desempeña un rol preponderante en las políticas de desarrollo como nexo entre las

Administraciones tributarias y la ciudadanía, es una herramienta que permite cambiar los hábitos y cultura fiscal de los actuales y futuros contribuyentes".

De la misma manera desde el año 2014 el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, ha impulsado un plan de incentivos que propicia mejorar la gestión y modernización municipal, que orienta a promover diversas condiciones que propicien el crecimiento y desarrollo de la economía local (MEF, 2015).

Los órganos de ejecución de cobranza de impuestos aplican el marco normativo, que permiten la ejecución de las acciones destinadas a la recaudación de impuestos; sin embargo, estas acciones requieren de una adecuada planificación, control y monitoreo en cada una de las etapas de la cobranza, con el objetivo de no afectar en perjuicio de la recaudación fiscal y con ello, las actividades programadas para la ejecución de obras y servicios públicos. por esta razón el rol de difusión por parte de los entes de recaudación, la cultura tributaria, la educación fiscal y el compromiso del administrado cumplen un rol muy importante, tal como lo viene realizando SUNAT en su rol promotor de la educación tributaria y aduanera en el Perú (educacionfiscal.org 2019).

En este sentido y en cumplimiento de la norma los órganos de recaudación municipal hacen énfasis en el proceso de cobranza, la que requiere una gestión adecuada y óptima, que se ejecuta en dos etapas: La gestión pre-coactiva, asociada con actividades para brindar información al contribuyente; y la gestión coactiva asociada a actividades de cobranza y negociación. Una actividad clave en el proceso de cobranza es el registro de las Declaraciones Juradas (DJ) del Impuesto Predial de los administrados; para la atención de este registro se requiere el tramite personal por parte del administrado o representante legal en una terminal de atención, consumiendo tiempos de espera en cola y tiempo en atender el registro de la declaración, la cual suma en promedio una hora entre la espera y el acceso al terminalista.

Durante el proceso de gestión de la cobranza del IP se utilizan sistemas de información, que automatizan las actividades y apoyan a la gestión municipal (Bernardo. 2013) que permiten el registro y planificación de la cobranza de deudas de los administrados. Tal es así que, en el marco de la Política Nacional Modernización de la Gestión Pública al 2021, dentro de sus pilares y lineamientos refiere a la gestión por procesos, simplificación de las actividades administrativas y organización institucional, lo que sugiere un estudio riguroso

y estructurado de como formalizar optimizar y automatizar los procesos internos, entre otros el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento integrados (P.C.M., 2013). Para ello las Tecnologías de Información y Comunicaciones – TICs se vienen incorporando en los gobiernos municipales a fin de atender y dar soporte a los procesos y ofrecer al ciudadano una plataforma de información y registro oportuna. Los órganos de recaudación utilizan Sistemas de Información (SI) para atender y controlar los procesos asociados a la gestión de rentas (desde la declaración, control, monitoreo y cobranza). Existen soluciones que dan soporte a la declaración de rentas del impuesto vehicular, los usuarios de este sistema son las notarías y en algunos concesionarios de venta de vehículos (SAT, 2019); en contraparte, aun no se tienen implementadas soluciones informáticas para atender el proceso de declaración jurada con la capacidad de actualizar información cada vez que se realizan modificaciones en los predios de los administrados; esto pese a contar con el procedimiento GSA-AAO- PR008 – Gerencia de Servicios al Administrado, para el “Registro de la Declaración Jurada del IP” (SAT, 2019).

Según información estadística de SAT, se tienen deudas pendientes de pago, según se puede observar en el cuadro estadístico anexo; información que motiva a analizar las causas de esos incrementos, y con ello las acciones que se deben realizar y tomar en cuenta. Son causas entre otras de este crecimiento de deuda: la desinformación y poco interés del administrado en el cumplimiento de su obligación, la elusión fiscal producto de la declaración presencial y tiempo de espera en colas por parte de los administrados. Una de las causas las relevantes que afecta a la gestión de la cobranza ocurre a razón que la ficha de declaración jurada es demasiado compleja, y que el administrado tiene que recurrir necesariamente ante un seminarista para que lo asista. Por estas razones en el presente estudio se pretende analizar aquellos aspectos que inciden en el proceso de la gestión de cobranza del impuesto predial y poder determinar si estas actividades están relacionadas y se orientan al logro de los objetivos de la gestión propiamente.

Por lo expuesto, en la presente investigación se trata de explicar los aspectos asociados a la gestión de cobranza del IP, en tanto a los objetivos, las actividades propias de la gestión de cobranza, su organización y los aspectos operativos. Todo esto con fundamento en las normas y procedimientos. Lo que recae en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores asociados a la gestión de cobranzas del impuesto predial que facilitan las actividades en pro del incremento de la base tributaria? Las mismas que permitan

disminuir las deudas pendientes de pago. Para ello se toma en cuenta el proceso de la gestión que se divide en dos fases: la gestión pre coactiva y la gestión coactiva.

Para comprender y ahondar sobre la realidad problemática se realizó la revisión de los siguientes trabajos de investigación, y como fuentes nacionales para la presente investigación podemos citar a los siguientes autores:

Esquivel (2018) en su tesis plantea como objetivo conocer el proceso de recaudación del IP desde la óptica de la administración tributaria y del contribuyente, la efectividad de la recaudación se genera por una adecuada gestión de cobranza preventiva y coactiva de la deuda, También logra determinar que la gestión eficiente de la administración tributaria local tiene relación con el pago oportuno y mejoran el nivel de cultura tributaria. En su investigación describe y muestra las características particulares del proceso de recaudación de tres distritos: San Martín de Porras, Villa María del Triunfo y Miraflores. Concluye que las buenas prácticas de la administración tributaria y su eficiencia en el proceso de recaudación del IP, permiten el crecimiento sostenido atribuibles a la capacidad de gestión y funcionamiento de la administración tributaria local. Esquivel, hace énfasis en la Administración Tributaria Local (ATL) eficiente.

Colán (2018) señala como objetivos específicos conocer la eficiencia de la recaudación tomando en cuenta tres elementos: la orientación, fiscalización y cobranza para la recaudación del IP; del mismo modo, propone un esquema de operacionalización de variables en las tres dimensiones que el autor distingue. El tipo de estudio aplicado en esta investigación es de corte descriptivo, Colán señala la existencia de ciertas variables que permiten determinar el pago oportuno por parte de los contribuyentes.

Velásquez (2017) en su trabajo de investigación, propone como objetivo establecer los elementos metodológicos en pro de mejorar la recaudación de los tributos en cuanto a diseño y propuesta, partiendo del diagnóstico de la estructura tributaria, describiendo los procesos asociados a la liquidación, recaudación, fiscalización y control de los impuestos, tributos, tasas y arbitrios municipales, alto índice de morosidad y baja recaudación. El diseño de la tesis es descriptivo, experimental y temporal, tesis que concluye con un diseño metodológico que permite la mejora de la recaudación tributaria.

Ayllón (2017) en su tesis refiere como objetivo de investigación sobre la importancia los aportes del e-Government en el recado del impuesto vehicular en el SAT de Lima; la

investigación se desarrolla en el marco de la normativa legal y se enfoca en las soluciones informáticas que ofrece el SAT a fin de hacer cumplir y lograr las metas de recaudación tributaria del impuesto vehicular. Los sistemas de información permiten automatizar los procedimientos y permiten al contribuyente cumplir con su obligación. El tipo de estudio aplicado en su investigación es de corte básico y de diseño transversal, Ayllón concluye que existe relación directa entre la utilización de los sistemas informáticos y la mejora en el recaudo de los tributos correspondientes al impuesto vehicular. Esta tesis permite descubrir las Dimensiones asociadas a la cobranza en términos informáticos.

El Grupo de Investigación THEMIS, expone los enfoques financiero y jurídico, el primero resalta los fundamentos financieros y criterios que dan sustento al impuesto local, para el presente proyecto se toma en cuenta, el énfasis en la “Efectividad Administrativa”, el segundo enfoque es el jurídico que centra la presente investigación y permite delimitar el marco legal en el contexto histórico. El artículo contextualiza el impuesto predial en cuanto a su definición, base imponible, catastro, análisis de la tasa impositiva, así como las afectaciones, exoneraciones y otras figuras. Finalmente, en el artículo se muestra un análisis del impuesto predial en la ciudad de Arequipa donde propone una estructura de análisis ordenada y orientada a la temática del impuesto predial (ver anexo, figura 2). Concluye entre otros aspectos que el nivel de automatización es muy importante y contribuye positivamente a la recaudación del IP además de dar soporte a la gestión municipal.

Por otro lado, entre los antecedentes internacionales en relación con la presente investigación podemos citar a las siguientes fuentes:

Cunalema (2017) señala como objetivo de su tesis la implementación de un modelo de gestión, que propicie la mejora del proceso de cobranza a fin de recaudar la cartera vencida, en la municipalidad de Gobierno Autónomo descentralizado (GAD) del cantón Cevallos. En su tesis diseña un flujograma de procesos que permite la visualización de las actividades y mejor comprensión de las actividades de cobranza. Concluye luego de su exposición que los procesos de cobranza persuasivo y coactivo tiene deficiencias razón de que no se aplican los procedimientos; en este caso el cantón (municipio) no cuenta con un modelo de gestión adecuado para la recaudación. El diseño de investigación es cualitativo, y la modalidad de investigación es documental bibliográfico.

Coronel (2016) propone como objetivo un estudio de factibilidad para la construcción de un software que permita mejorar la gestión de la cobranza, a partir de los procesos actuales en la empresa de salud, así mismo un estudio situacional y un análisis financiero de la institución de salud. La tesis concluye con la viabilidad de la implementación del sistema de software, haciendo énfasis en el uso de soluciones informáticas que pueden ser desarrolladas por terceros a fin de minimizar las trabas burocráticas existentes. La metodología de investigación que se aplica en esta tesis es de corte cualitativo, la técnica de investigación aplicada son la observación, inducción y síntesis, utilizando las entrevistas para la corroboración de la información obtenida. Para la presente tesis se toma como referencia las preguntas de las entrevistas propuestas.

Balcof (2013) en su trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de gobierno electrónico (e-Government) viable en términos económicos y técnicos, para hacer más eficiente y eficaz la transparencia de la gestión municipal y mejorar las relaciones con los ciudadanos; entre otros ofrecer a los ciudadanos la posibilidad de realizar diversidad de tramites on-line, así como la maximización del uso de las TICs a fin de mejorar los procesos de gestión municipal, Caso: Municipalidad de San Nicolás – Argentina. La tesis detalla una lista de soluciones de software que dan soporte a las distintas actividades que realiza la municipalidad, entre otros propone modelos de arquitectura tecnológica para el despliegue de las mismas. El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva, y el diseño de investigación es de campo. El aporte al presente trabajo de investigación es en lo que refiere al uso del modelo e-government en los procesos de la gestión de cobranza dentro del SAT Lima Cercado.

De acuerdo a la bibliografía consultada entre fuentes digitales y físicas, que permiten dar sustento teórico al presente proyecto, podemos citar en las teorías generales a seguir:

Respecto a los Enfoques de la Gestión Pública; Chica (2010) sobre la nueva gestión pública (NGP) presenta diversos enfoques que se encuentran en continuo cambio e interrelación; la NGP es un enfoque basado en el soporte informático, los que forman parte del núcleo de la Tecnología de la Administración Pública. Los enfoques relacionados a la NGP entre los cuales se tienen los más relevantes para el presente documento: “El enfoque de reinención del gobierno”, que pone al ciudadano como cliente y los sitúa en primer lugar, este enfoque exige la eliminación de procedimientos administrativos, inyecta la competitividad en todo lo que se hace, se basa en la delegación de la autoridad a los

empleados. “El enfoque de creación de valor público”, donde el éxito de la gestión pública, se encuentra en el cambio cultural e inserción de principios creadores de valor, que dan como resultado la satisfacción del ciudadano. “El enfoque de gestión por procesos”, que hace énfasis en medir mediante indicadores operacionales de gestión y resultados que son orientados por los objetivos de la organización en términos cualitativos y cuantitativos “El enfoque de la gestión para resultados, GpR”, que propone cambios en las formas tradicionales de la gestión del gobierno, poniendo énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de los ciudadanos; según el Banco Mundial, el estado es eficaz cuando logra, un rediseño institucional, una mayor transparencia y mayor responsabilidad, y existen procesos de rendición de cuentas de las administraciones. Por último, la NGP se fundamenta en argumentos administrativos y doctrinas (ver anexo, figura 3).

Sobre El Sistema Tributario Peruano; se define como, el conjunto de organizado de normas, racionales y coherentes, además de principios e instituciones que regulan los vínculos que tienen origen por la aplicación de tributos en el Perú. Está regulado por el D.L. N° 771, denominado como Ley Marco del Sistema Tributario Nacional, que rige desde el año 1994, sus componentes son: 1. El Código Tributario. 2. Los Tributos: organizados en Impuestos, Tasas y Contribuciones [...], lo componen también agentes, que dinamizan el proceso de tributación, los cuales son: la administración tributaria, la política económica, política tributaria, y las normas tributarias (Vallejo, 2018).

Conforme a la Constitución Política vigente, el Estado se organiza en tres niveles de gobierno: gobierno central, regional y local, cada una de ellas agrupa diversas unidades productoras o ejecutoras de servicios y bienes públicos, donde los costos de operación son financiados con tributos. Los tributos en el Perú se clasifican tal como se muestra en la figura 4 anexa. En el mismo sentido; El Sistema Tributario Municipal, se encuentra normado por la ley orgánica de municipalidades, menciona que el sistema tributario municipal se rige por el código tributario y el D.L. N° 776 - Ley de Tributación Municipal, aprobada por Decreto Supremo N° 156-2004-EF.

En cuanto a la Administración tributaria municipal; de acuerdo al Artículo 52 del Texto Único Ordenado(TUO) del Código Tributario Peruano (M.E.F., 2013) otorga competencia a los gobiernos locales para la gestión del proceso de recaudación de los tributos municipales que refiere: “...Los Gobiernos Locales tienen la exclusividad de administrar



las contribuciones y tasas municipales, siendo estas últimas licencias, derechos o arbitrios, y excepcionalmente los impuestos que la ley les asigne” (p.187).

Para administrar las contribuciones, los gobiernos locales pueden hacer uso de sus facultades que, de manera especial solamente pueden ser ejercidas por la administración tributaria. El MEF (2015) en el Manual N°1, se refiere a las Facultades de la administración tributaria municipal, correspondiente al Marco Normativo, en los siguientes términos:

En nuestro País, estas facultades se encuentran reguladas fundamentalmente por el TUO del Código Tributario. Sin embargo, para los gobiernos locales se debe tomar en consideración, disposiciones cuyo contenido se encuentra en otras fuentes normativas, entre ellas: el TUO de la Ley de Tributación Municipal o el TUO de la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva (p.25).

El Código Tributario Peruano delega a las municipalidades en cuanto a la administración tributaria, una lista de facultades como: Facultad de Determinación, Facultad de Recaudación, Facultad para la Fiscalización, Facultad para la Resolución, Facultad de Sanción y Facultad de Ejecución.

En el contexto de la facultad de determinación, se lleva a cabo el proceso de la Declaración Jurada de un bien en específico, que puede ser un vehículo o un predio, en base a la información entregada por el contribuyente, con esta actividad queda registrada en una base de datos de la administración tributaria municipal.

Sobre el Impuesto Predial; el Servicio de Administración Tributaria – SAT y La LTM, en el Título segundo, artículo sexto, se refiere a los impuestos municipales entre ellos el Impuesto Predial y, desarrolla el en el Capítulo I desde el artículo 8 hasta el artículo 20, lo concerniente al Impuesto predial (DL 776, 2004), para más detalle ver anexo 5.

“Son considerados predios a los terrenos, edificaciones, instalaciones fijas y permanentes que constituyan componentes integrantes del mismo, que no pudieran ser separadas sin altear, deteriorar o destruir la edificación” (D.L. 776). Las personas que poseen una vivienda todos los años están obligadas de pagar el autoavalúo o impuesto predial. El IP graba los predios, inmuebles (terrenos y construcciones) esto es el hecho imponible: piscinas, cocheras, pozos tubulares, tanques elevados.

El Impuesto Predial tiene periodicidad anual, lo pagan personas naturales y personas jurídicas propietarias de esos predios. La Municipalidad Distrital en la que se ubica geográficamente el predio se encarga de recaudar administrar y fiscalizar este impuesto.

El MEF (2015) en el manual N° 5: Declaración Jurada, menciona que, los elementos que componen el IP: a). La base imponible, compuesta por la valorización total de los predios que tiene el administrado y que se encuentran localizados en cada distrito, b). el acreedor: que viene a ser la municipalidad distrital en cuya jurisdicción se ubica el predio, c). el deudor: son los contribuyentes, con personería natural o jurídica titulares de los predios, d). el formato de cálculo del impuesto predial: aplicable a la base imponible de manera progresiva como se muestra en la Tabla 1 anexa, e). la periodicidad del tributo la cual es anual, f). el monto mínimo, g). el pago del impuesto predial y, h). La transferencia, con el amparo del D.S. N° 059-96-P.C.M.

Su valor se obtiene a partir del cálculo, en base a precios unitarios de construcción aranceles, el Consejo Nacional de Tasaciones - CONATA, ha elaborado para cada circunscripción distrital un plano arancelario, donde se determina el valor arancelario de los terrenos, en función a su ubicación.

Los contribuyentes llamados son (Según LTM) personas naturales o personas jurídicas que al primero de enero de todos los años resulten propietarios, y en caso de transferencia del predio, el comprador quien asume el rol de contribuyente, también a partir del primero de enero de producida la transferencia.

La base imponible se obtiene, en relación al valor del autoevaluó imponible al 1ro de enero, en caso de tener dos predios en un mismo distrito, asumirá los pagos de todas las tasas por cada predio. El impuesto predial se paga en la municipalidad respectiva donde se encuentran los predios, para fines del impuesto importa la jurisdicción de los predios sin portar el domicilio fiscal del propietario.

La Gestión de cobranzas del impuesto predial; se encuentra detallado en el Manual N° 4, proporcionados por el MEF (2015), y define la gestión de cobranzas del IP como sigue:

.. es el conjunto de acciones que debe desarrollar la administración tributaria municipal para lograr el pago de la deuda tributaria. La gestión se inicia con la inscripción del contribuyente y su predio en los registros de la administración

tributaria municipal y culmina con la cancelación del tributo determinado (MEF, 2015).

Así mismo determina el logro de cuatro objetivos del impuesto predial como son: Objetivo N°1, Cumplir de manera voluntaria el pago de la deuda tributaria, Objetivo N°2, Incrementar la recaudación, Objetivo N°3, Generar la percepción de riesgo ante el incumplimiento pago de la deuda tributaria, y Objetivo N° 4: Fomentar la generación de conciencia tributaria.

La efectiva gestión de la cobranza del IP se fundamenta en las siguientes acciones:

Primero se realiza la identificación de contribuyentes, que implica el reconocimiento preciso de los administrados quienes deben pagar el IP, esta actividad es necesaria para identificar con unívocamente a los contribuyentes con predios en la localidad y retirar a quienes se incluyeron indebidamente.

Como segunda actividad está la asignación del código del contribuyente, útil para su identificación y permitir a la administración tributaria municipal la clasificación sistemática e intercambio de información con otras entidades. Las personas naturales son identificadas con su número de DNI y las personas jurídicas con el RUC.

Como tercera actividad se ejecuta la inscripción del administrado en el Registro de Contribuyentes, ejecutándose en simultáneo con la actividad anterior. En este punto es importante disponer de un Sistema de Información que facilite el registro y sistematización de la data relacionada con los contribuyentes como son los datos de información personal (nombres, edad, estado civil) y datos de información patrimonial (nro. de predios, dirección del predio, fechas de adquisición, fecha de inscripción). Este proceso comprende tres fases: 1ro. inscripción, 2do. mantenimiento y 3ro cancelación.

La cuarta actividad son las acciones revisión de la declaración y pago, que básicamente permite registrar a los contribuyentes en una base de datos actualizada, al respecto el MEF (2015) afirma:

Disponer de un registro de contribuyentes apropiadamente actualizado, permite a la municipalidad y su administración tributaria, conocer más sobre sus contribuyentes, esperando de ellos, por ejemplo, la presentación periódica de la DJ tributarias, la periodicidad de estas declaraciones, inclusive realizar proyecciones en cuanto a los

ingresos esperados, conforme a las obligaciones que tiene cada contribuyente (p.18).

En lo que refiere a la estimación del monto de ingreso esperado el MEF (2015) menciona:

... se realiza a por diversos medios. Generalmente se toma en cuenta la data preliminar en forma de reportes de la que dispone la administración. La estimación de este ingreso puede ser utilizado en procedimientos de control registral en función a tres finalidades: primero, como criterio de clasificación y selección de contribuyentes que no cumplen con el pago de deuda, segundo permite fijar el monto de las liquidaciones por el incumplimiento total (no pagó nada), y tercero para detectar posibles incumplimientos (p.2).

Estos procedimientos de control son las acciones que realizan los funcionarios encargados de la administración tributaria municipal sobre la información de los contribuyentes incorporados en los registros de deuda. Para ello utilizan el soporte de medios informáticos como reportes y bases de datos.

Estas acciones de revisión de declaración de pago contemplan adecuados mecanismos que posibiliten detectar inmediatamente los casos en que los contribuyentes han incumplido con su obligación de presentar de manera periódica sus declaraciones.

La administración tributaria municipal dispone de sistemas de información para la inscripción y registro de los contribuyentes, los funcionarios deberán hacer las contrastaciones entre la información consignada en los sistemas y compararla con aquella que se obtiene de la presentación de declaraciones tributarias en cada periodo. Como efecto de esta comparación de datos y reportes posibilita: 1. Identificar a los contribuyentes omisos y morosos, 2. Emitir requerimientos, y 3. Realizar acciones de cobranza.

Sobre las acciones de cobranza, Gitman (2012) sugiere un listado de técnicas de cobro como son: las cartas, las llamadas telefónicas, las visitas personales, derivación a agencias de cobranza, y acciones legales, en el orden del proceso de cobranza, tal como se muestra en la Tabla 2 anexada.

La Declaración Jurada DJ del Impuesto Predial; Es la expresión de hechos que se comunican a la administración tributaria municipal (ATM) en conformidad según lo haya

establecido la ley, esta DJ será útil para la determinación de la base imponible y la obligación tributaria de ley. Los contribuyentes deben consignar en su DJ, de manera correcta y sustentadora los datos solicitados por la ATM.

La normativa tributaria contenida en el código tributario y la LTM, exigen a los contribuyentes a realizar el trámite de la DJ de sus bienes que son materia de impuesto como son sus predios y vehículos.

Los motivos por los que el contribuyente debe efectuar el trámite de la DJ de sus bienes (propiedades) materia de impuesto son: La inscripción, la modificación (Actualización, Sustitutoria y rectificatoria) y descargo.

Sobre la Cobranza del impuesto predial; El MEF en el Marco del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI), impulsa el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, así como la gestión municipal en diversos temas como es la recaudación tributaria, uno de los objetivos del PI es incrementar los niveles de recaudación de los tributos municipales fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos. El incremento de la recaudación de los tributos municipales requiere de adecuados procesos de registro, determinación y generación de deuda, fiscalización y cobranza (MEF 2013).

El proceso de Cobranza del IP, una de las formas de incrementar los ingresos de una municipalidad contempla las acciones para mejorar la recaudación de impuestos a usando mecanismos que tengan como resultado un cambio del comportamiento de pago de los contribuyentes. Primero se debe tener en claro los objetivos que debe tener todo proceso de cobranza entre ellos: El Incremento de la recaudación, La Ampliación de la base tributaria, incrementar el cumplimiento voluntario y generación de conciencia tributaria. Segundo se debe tener en cuenta que no todos los contribuyentes tienen las mismas características; así mismo, cada administración tributaria tiene diferentes necesidades y posibilidades, por ello es indispensable segmentar la cartera. La segmentación de la cartera significa clasificar las obligaciones tributarias por cobrar en segmentos o bloques, con características similares, por ejemplo: segmentar el universo de contribuyentes con los siguientes criterios: relevancia económica de las obligaciones tributarias, actividad desempeñada por el contribuyente o grado/nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias (buen contribuyente, mal contribuyente). Es muy importante conocer a los contribuyentes en los

términos de: cuáles son sus hábitos, que situaciones los hacen reaccionar y otros factores que sirven para medir el riesgo, como elementos de cobranza. Es aquí cuando la segmentación cobra un papel importante que permite conocer al tipo de contribuyente que se debe gestionar y permitir una mejor toma de decisiones con miras al recupero e la deuda. Tercero una vez llevado a cabo la segmentación de la cartera es necesario establecer una adecuada política de gestión de la deuda, para que ello ocurra es importante que toda administración tributaria cuente con determinadas herramientas que faciliten el cumplimiento de las responsabilidades por parte de los contribuyentes. En ese sentido, establecer canales y medios de pago adecuados (ver anexo 5) resulta imperativo, los medios de pago son todos los activos con los que se podrá cancelar una deuda (al contado, fraccionado, o por medio de bienes y/o servicios).

El proceso de cobranza tributaria se puede dividir en etapas según el estado en el que se encuentre la deuda (1ro. cobranza preventiva, 2do. cobranza pre-coactiva, 3ro. cobranza coactiva). Las acciones de la administración tributaria frente a los contribuyentes variaran según la etapa en la que se encuentre la deuda de los mismos. A continuación, se identifican y definen cada una de las etapas antes señaladas.

La cobranza preventiva, ocurre antes del vencimiento del plazo para el cumplimiento natural de la obligación, en esta etapa es importante “informar y recordar”, y surge como respuesta de las administraciones tributarias de procurar el pago de la deuda tributaria en el momento de su vencimiento minimizando retrasos y maximizando aspectos de la cultura tributaria, recordemos que una deuda no pagada en su momento genera gastos a la administración tributaria, pues se tendrá que invertir una mayor cantidad de recursos para su recupero, en esta etapa es recomendable la gestión de la deuda a través de acciones de recordación como son las cartas, volantes, página web institucional, llamadas telefónicas de recordación entre otras.

La cobranza pre-coactiva, se inicia luego de vencido del plazo regular para el pago de la obligación tributaria, en esta etapa es clave “persuadir”, se caracteriza por la toma de acciones de manera inmediata, para desarrollar esta etapa del proceso de cobranza es necesario verificar el incumplimiento por parte del contribuyente, ya que mientras más tiempo tenga el retraso, menor será la probabilidad de recuperación de la cartera, se realizará la emisión y notificación de la orden de pago, la resolución de determinación o resolución de multa según corresponda, en esta fase es importante tener clara la fecha de

notificación ya que desde ese momento se inicia el cómputo del plazo para presentar algún reclamo, de considerarlo el contribuyente o dar paso a la siguiente etapa, la cobranza coactiva, en caso el contribuyente no cancele la deuda dentro del plazo otorgado por la administración.

Finalmente, La cobranza coactiva, viene a ser un procedimiento administrativo con un marco legal propio (Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva. Ley N° 26979), cuya finalidad es acatar medidas coercitivas que permitan exigir el pago de la deuda tributaria, para ello necesita de una obligación exigible contenida en un acto administrativo firme, así mismo se encuentra sujeto a control jurisdiccional y puede ser revisado en el poder judicial. Ésta cobranza es mucho más sofisticada y requiere de la participación de otras instituciones.

En tanto a la Fiscalización del Impuesto Predial; el MEF (2013) hace mención que, esta facultad es inherente a toda municipalidad, la fiscalización es un procedimiento que tiene como fin principal la detección de omisos y subvaluadores a la declaración y pago del IP.

El proceso de fiscalización tiene en cuenta las siguientes actividades: 1. Establecer una estrategia de fiscalización, 2. Selección de cartera, 3. Planificar actividades de fiscalización, 4. Inspecciones, 5. Determinación de deuda tributaria.

Primero, establecer una estrategia de fiscalización, teniendo en cuenta: a.- El universo potencial que se tiene, para posteriormente decidir las acciones a ejecutar con el propósito de detectar omisos y subvaluadores. b.- Las fortalezas y debilidades de la administración tributaria local con el objeto de elegir el mecanismo de selección de cartera de acuerdo con la realidad de la gestión. c.- Los costos que genera la fiscalización los que están relacionados al transporte, equipos, personal, tiempo y materiales; todos estos costos deben ser menores a la recaudación esperada.

Segundo, se ejecuta la selección de la cartera para determinar el universo fiscalizable, para ello se pueden utilizar el catastro, la base de datos (BD) de declaraciones juradas (DDJJ) y las DDJJ físicas. En función de su capacidad la administración tributaria puede aplicar las siguientes actividades: verificación externa de predios, cuando no se cuente con una BD de DDJJ ni con un catastro, esta actividad recoge información manzana por manzana en función de parámetros que son simples de observar desde fuera del predio permitiendo comparar lo declarado vía DDJJ y lo existente físicamente. Verificación de

inconsistencias de las BD de DDJJ, en caso se disponga de esta base de datos, en este punto se compara la información de esta BD con la información registrada en las DDJJ físicas. Cruce informático entre las BD de DDJJ y BD catastral, cuando se disponga con ambas fuentes de información, esta actividad permitirá comparar el universo de contribuyentes registrados en la BD y en número de propietarios registrados en la base catastral.

Resultado de cualquiera de las tres actividades se realiza la segmentación de cartera, la cual consiste en dividir el universo de predios subvaluados u omisos en dos: aquellos que ameritan ser fiscalizados y aquellos a los cuales solo se les va a inducir a presentar sus DDJJ voluntaria, esta última permite ahorrar costos operativos de fiscalización.

Tercero, una vez definido el universo fiscalizable se procede a la planificación de las actividades de fiscalización, donde se definen metas que pueden medirse en relación a la cantidad de verificaciones e inspecciones o, respecto al monto/importe de deuda generada en el proceso de fiscalización. Las metas deben ser reales y factibles de cumplir, dependiendo de la situación de cada administración municipal.

Cuarto, se define la etapa de inspección la cual es una tarea central del proceso de fiscalización y permite levantar información de las características físicas de un predio en base a los siguientes criterios: se debe tomar en cuenta la cercanía entre los predios, la cantidad de predios por contribuyente, la ubicación del domicilio fiscal, las inspecciones de omisos, entre otros criterios; una vez programada la inspección se procede a la emisión de los requerimientos que es el documento que da inicio al proceso de fiscalización este debe ser remitido al domicilio fiscal del ciudadano indicando el día y la hora de la inspección, así como las acciones a realizar, el plazo mínimo que deberá contener es de tres días hábiles. todo requerimiento debe ir acompañado del cargo de notificación que es el sustento que el contribuyente ha tomado conocimiento del inicio de del procedimiento de fiscalización.

Para el levantamiento de información de campo se debe tener en cuenta que el personal debe estar debidamente identificado y contar con todas las herramientas e indicaciones de sus supervisores, así mismo durante estas actividades se deberán llenar varias actas como: las actas de inspección predial, el acta de inspección no realizada y el acta de acuerdo de inspección coordinada con el contribuyente, también se tomarán medidas perimétricas y



fotografías, al mismo tiempo se realizará la asignación de categorías y características de la construcción, debe fijarse en el levantamiento de obras complementarias y otras instalaciones fijas y permanentes, luego de obtener toda esta valiosa información viene el trabajo de elaboración de planos y llenado de fichas donde se procesa la información levantada en el campo para elaborar el expediente de fiscalización.

Quinto, finalmente debe realizarse la determinación de la deuda tributaria. El proceso de fiscalización culmina con la emisión de la respectiva resolución de determinación o resolución de multa cuando así corresponda, las mismas que deben ser notificadas al contribuyente para que tome conocimiento oportuno de la nueva determinación del IP calculado en función a la fiscalización practicada.

Estos cinco pasos de la fiscalización tributaria tienen por objetivos: Ampliar la base tributaria del IP, Incrementar niveles de recaudación y, optimizar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Sobre la cultura tributaria, Castillo (2016) en el artículo “Un acercamiento de la cultura tributaria desde la perspectiva socioeducativa”, implica e identifica con el cumplimiento voluntario de los deberes y obligaciones tributarios por parte de los contribuyentes, sin presionarlos, ni obligarlos al pago por temor a sanciones; en este sentido, es responsabilidad de las administraciones fomentar el conocimiento, los valores y actitudes que tienen relación con los tributos, a fin de generar conciencia sobre los derechos y obligaciones derivadas de su cumplimiento. En el mismo sentido también se refiere Amasifuen (2015), en el artículo “Importancia de la cultura tributaria en el Perú”

La cultura tributaria tiene implicancia directa en la recaudación del IP, ya que permite a la administración tributaria facilitar la recaudación y ampliar su base de recaudación; sin embargo, la administración tiene que realizar trabajos de concientización en las comunidades tal como lo detalla Barrera (2016) en el compendio “Sistemas del impuesto predial en América Latina y el Caribe”.

Las Buenas prácticas de gestión pública; vienen a ser un conjunto de actividades o procesos que han permitido producir importantes logros en la gestión de equipos, unidades de trabajo, proyectos y similares, estas prácticas pueden ser replicadas en entornos similares, para mejorar la efectividad y eficiencia de las organizaciones en beneficio de los

ciudadanos (Servir 2011). Una buena práctica de gestión pública implica un valor social aportado como se muestra en la figura 5 anexada.

En la presente investigación es necesario hacer referencia conceptual sobre los SI y su rol de soporte, para la efectiva toma de decisiones, así como también sobre el gobierno electrónico como sigue:

Según Laudon (2018), los sistemas de información (SI) son un conjunto de elementos lógicos interrelacionados que permiten la recuperación, el procesamiento el almacenamiento y distribución de la información, para dar soporte a las actividades que requieren toma de toma de decisiones, soporte a las actividades de control y monitoreo en una organización. Los SI también apoyan a la gerencia y trabajadores del conocimiento a analizar los problemas, comprender temas complejos y permiten la creación de nuevos productos y o servicios (p.44).

En el caso del SAT, en el proceso de gestión de cobranza del IP, el área de informática utiliza los SI, para brindar soporte continuo a la gestión de cobranza en todas sus fases y a todas las áreas usuarias.

La OCDE define el gobierno electrónico (e-Government) como "el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), y particularmente de Internet, para lograr un mejor gobierno". Esta definición enfoca la atención sobre por qué los países están implementando el e-Government en lugar de las herramientas de TIC en sí mismas. Frente a la necesidad de mejorar el desempeño del gobierno, para atender a las necesidades de los ciudadanos, los países de la OCDE se han dado cuenta de que el gobierno electrónico va más allá del simple ejercicio de poner la información y los servicios en línea, y se puede utilizar como un instrumento poderoso para transformar las estructuras, procesos y Cultura del gobierno para hacerlo más eficiente, orientado al usuario y transparente.

Los países de la OCDE han identificado una serie de razones para adoptar el gobierno electrónico como un medio para reformar la administración pública y lograr objetivos políticos más amplios. El e-Government puede ayudar a mejorar la eficiencia en el gobierno y mejorar el acceso en línea a la información y la calidad del servicio, permitiendo la prestación de servicios a los ciudadanos y las empresas en sus términos y condiciones, en lugar de seguir la lógica de las estructuras gubernamentales internas.

Por lo expuesto, en base a los antecedentes de investigación y el marco teórico expuesto, el problema de investigación es: El proceso de gestión de cobranza del impuesto predial, estrategias, campañas y buenas practicas internas para la ampliación de la base tributaria, las que son soportadas y pueden adecuarse a soluciones tecnológicas. Para ello se formula la siguiente pregunta de investigación y los correspondientes problemas específicos:

¿Cuáles son los factores asociados a la gestión de cobranza del impuesto predial que favorecen el logro de los objetivos de la gestión?

Siendo los problemas específicos los siguientes: 1. ¿Cómo se alinean las actividades de gestión para el logro de los objetivos? 2. ¿Cuáles son las actividades asociadas a los procesos de la gestión de cobranzas más adecuadamente integrados? 3. ¿Cuáles son las actividades más sensibles a ser automatizadas utilizando soluciones tecnológicas? 4. ¿Cuáles son los aspectos operativos en la gestión de cobranza favorables al logro de la gestión?

#### Justificación de la investigación

Según Bernal (2010), la justificación de una investigación viene a ser la exposición de los motivos por los cuales es importante llevar a cabo el respectivo estudio, en una investigación, la justificación se refiere a las razones del porqué y el para qué se realiza la investigación. Bernal, sugiere tres tipos o dimensiones (teórica, práctica, metodológica) de justificación las que se detallan a continuación en los siguientes términos.

#### Justificación Teórica

El propósito de esta investigación es hacer una revisión sistemática de los procedimientos, manuales, guías y marco normativo correspondientes a la “gestión de cobranza ordinaria” del impuesto predial; contrastando la base teórica con los hechos reales y su aplicación, así mismo se ha logrado sintetizar el proceso de la gestión de cobranza del impuesto predial y los elementos conexos que afectan su ejecución, de manera que permita a futuras investigaciones tener una guía sobre esta materia.

#### Justificación Práctica

La presente investigación propone algunas estrategias que se pueden considerar a fin de mejorar el proceso de gestión de cobranza desde la perspectiva de las subcategorías

identificadas, por ello se realizaron entrevistas a los especialistas de las áreas involucradas a fin de contrastar las actividades tal cual se realizan en la actualidad denominadas “buenas prácticas”, en contrapeso de los procedimientos disponibles a la comunidad.

#### Justificación Metodológica

Desde la perspectiva metodológica, la presente investigación se justifica a razón que se ha estructurado una matriz de categorización apriorística, ya que engloba el proceso completo de la gestión de cobranza del impuesto predial (Cobranza Ordinaria), tal que pueda ser utilizada como base en proyectos de semejante característica,

#### Objetivos de la investigación

Luego de la formulación del problema y la justificación de la investigación se determina el objetivo general y objetivos específicos correspondientes.

El objetivo general de la presente investigación es determinar cuáles son los factores asociados a la gestión de cobranza ordinaria del impuesto predial que favorecen el logro de los objetivos de la gestión. Para su consecución se plantean los siguientes objetivos específicos: 1.-Describir los objetivos de la gestión de cobranza del IP. 2.- Describir el proceso de gestión de cobranza del IP. 3.- Describir la organización de la cobranza del IP. 4.- Describir los aspectos operativos de la cobranza del IP.

## **II. Método**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

Sobre la investigación cualitativa afirman los siguientes autores:

Tamayo (2014), señala que, “Su característica es el uso de un diseño flexible que permita enfrentar la realidad además de las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas” (p. 57), este tipo de estudio se usa en grupos reducidos de estudio.

Supo (2015), afirma que: la investigación cualitativa implica descubrir las variables y, posteriormente construir el instrumento, para lo cual se requiere de la experiencia del investigador, una vez construido el instrumento requiere su validación.

Según Vargas (2011), la metodología cualitativa, es aquella que posee métodos, observables, estrategias, técnicas, e instrumentos evidentes, se concentra en la lógica de observar necesariamente desde una perspectiva subjetiva algún aspecto de la realidad. Su unidad de análisis se fundamenta en la cualidad. Esta metodología produce como resultados las categorías y una relación estructural y/o sistémica entre las partes y el todo de la realidad estudiada.

Sampieri, R. et. al. (2014), manifiesta que el enfoque cualitativo es guiado por temas relevantes de investigación; los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas y también hipótesis antes, durante o después de la recolección de datos y el análisis de los datos. Frecuentemente estas actividades son útiles para, en primer lugar, descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y luego, perfeccionarlas y responderlas.

Según Fidias (2012) la investigación descriptiva consiste en caracterizar un fenómeno, hecho, individuo o grupo, con la finalidad de establecer su comportamiento o estructura. Este tipo de investigación, logra resultados que se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Para este trabajo de tesis, el tipo y enfoque de investigación es Cualitativo, mientras que el diseño de investigación es descriptivo, y se utiliza la Revisión Sistemática.

## **2.2. Escenario de estudio**

El escenario de aplicación de la presente investigación es el SAT del Cercado de Lima, un órgano público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima – MML posee autonomía financiera, presupuestaria y administrativa; se fundamenta en los valores de transparencia, compromiso confianza y vocación de servicio. Tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la MML (SAT 2019).

La investigación se enmarca en los procesos relacionados a la Gestión de Cobranza del Impuesto Predial de los contribuyentes del cercado de Lima correspondientes al SAT – Cercado de Lima.

## **2.3. Participantes**

Estamento:

P1 – Gerencia de servicios al administrado, quienes tienen contacto directo con el administrado. A cargo del Economista Michel Ynocente Pablo

P2 – Gerencia de Informática, proporciona información y bases de datos para llevar a cabo la cobranza. A cargo del Ing. Ronald Secaira Lozada

P3 – Gerencia de gestión de cobranza, encargados de monitorear el cumplimiento de pago del impuesto municipales. A cargo del Lic. Johana Carrasco

## **2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Sobre las técnicas de la investigación cualitativa, Ñaupas et. al. (2014) afirma que “la entrevista es una modalidad de encuesta [..], es un diálogo abierto y libre entre el investigador y el investigado sobre un tema específico y concreto” (p. 377). En el mismo sentido, Díaz B. et al. (2013) afirma que, la entrevista es un instrumento de gran utilidad, es una conversación con un fin determinado, la que se disgrega en varias fases (ver figura 6, anexa).

Para la creación de un instrumento, afirma Supo (2015) que la validez contenido es la investigación cualitativa, la cual es el nivel exploratorio; para construir un instrumento la

validez de contenido se puede obtener de tres formas: mediante la validez racional, mediante la validez de respuesta y mediante la validación por jueces, pudiéndose utilizar uno o más métodos, inclusive los tres.

Por lo tanto, en ésta investigación se requiere la aplicación de los dos tipos de validez, racional y validación por jueces para la elaboración de las entrevistas.

Sobre las variables de caracterización, afirma Supo (2015) que corresponden a la investigación cualitativa, la elección de las variables y la determinación de cuantas son, las define y las decide un experto.

Según, Díaz B. et al. (2013) en la presente investigación se utilizan entrevistas Semi Estructuradas, tomando en cuenta los elementos asociados a la gestión de cobranza del IP (Según variables de categorización y matriz anexa). Se realizaron entrevistas a tres participantes quienes tienen dominio sobre el proceso en mención.

## **2.5. Procedimiento**

La triangulación es un procedimiento de control implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación. Los resultados que han sido objeto de estrategias de triangulación pueden mostrar más fuerza en su interpretación y construcción que otros que han estado sometidos a un único método (Donolo, 2009).

Según Denzin (1970) define la triangulación como el uso de diferentes métodos para el estudio de un mismo fenómeno o el uso de diferentes métodos para el estudio de un mismo objetivo. Considera la la triangulación no solo de métodos sino también de datos, personas que investigan el fenómeno, teorías y metodologías. El autor considera cuatro tipos básicos de triangulación: de datos, de investigadores, teórica y metodológica como se observa en la siguiente figura.

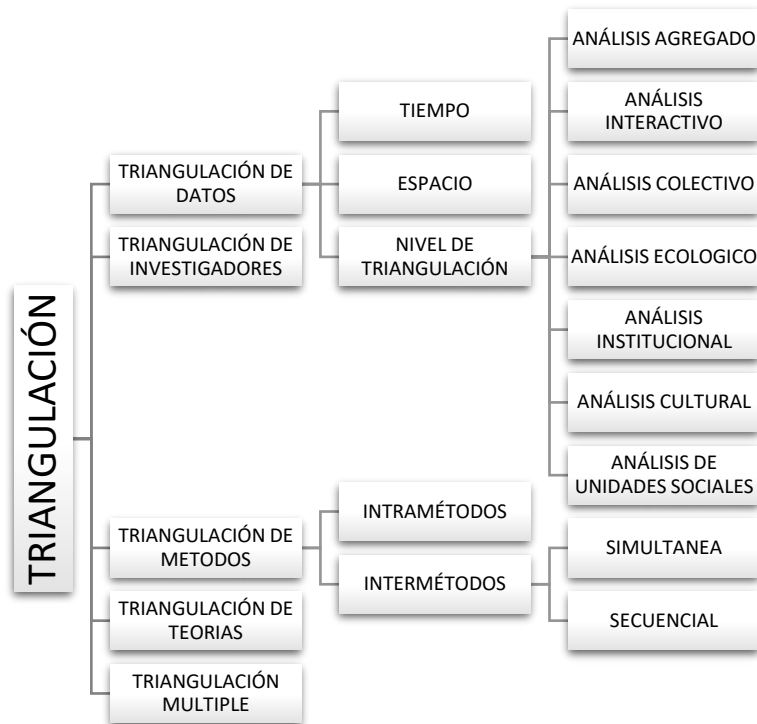


Figura 1. Tipos de Triangulación Fuente: Denzin (1970)

En la presente investigación se utilizó la triangulación de datos, ya que es la más utilizada en la investigación social, viene a ser el empleo de diferentes estrategias de recogida de datos y fuentes de información, cuyo objetivo es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones, permitiendo contrastar la información recabada.

La triangulación de datos puede ser: a) temporal: son datos recogidos en distintas fechas para comprobar si los resultados son constantes; b) espacial: los datos recogidos se hacen en distintos lugares para comprobar coincidencias; c) personal: diferente muestra de sujetos

La triangulación de datos consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos (Okuda y Gómez, 2005).



## **2.6. Método de análisis de información**

En cuanto a la técnica y procesamiento de datos en la presente tesis se utiliza el Análisis Documental la que se va a reforzar con las entrevistas aplicadas.

## **2.7. Aspectos éticos**

El presente informe de tesis, tiene el consentimiento informado de los entrevistados de cada una de las áreas involucradas.

La información consignada a través de las entrevistas, cuadros y reportes son de uso exclusivamente académico.

Las cifras que se han procesado, pertenecen al portal de transparencia y son de dominio público.

### **III. Resultados**

Se realizaron entrevistas a especialistas de las áreas de atención al cliente, del área de informática y personal encargado del área de cobranzas domiciliarias, para cada una de las sub categorías se definieron una lista de preguntas, y los resultados se pasan a explicar a continuación:

Respecto a la sub categoría, objetivos de la gestión de cobranza del IP; primero, para el logro del cumplimiento del pago voluntario de la deuda, se realizan campañas de información y sensibilización, que incentiven el pago voluntario. La administración cuenta con un presupuesto que permita la ejecución de estas campañas. Todas estas campañas se pueden visualizar a través de la página web del SAT, de manera que los administrados se enteren de las fechas de pago. La administración debe lograr una satisfacción plena y continúa atendiendo a los requerimientos y solicitudes de los vecinos. SAT, como entidad recaudadora busca en acercamiento de otros entes como Emape, GTU, Serpar, Sisol, entre otros.

Segundo, los esfuerzos que se realizan para para el incremento de la recaudación, están supeditados al control mensual de los reportes de pagos que son solicitados al área de informática, se realizan comparaciones promedio de recaudación, con reportes generados en años anteriores y en el mismo periodo de tiempo. Se realizan campañas en “meses sensibles”, que son los meses de vencimiento de cuotas, luego se determina su efectividad. Informática brinda los reportes e información necesaria sobre la ubicación de los “contribuyentes sensibles”; y es en estos lugares donde se realizarán las campañas de sensibilización sobre sus obligaciones. Entre las campañas que se realizan se tienen entre otras: visita tu barrio, visita tu mercado, en los meses de verano, campañas en las playas, en los colegios se realizan visitas instructivas donde se les enseña a los niños sobre sus obligaciones, sus responsabilidades y los beneficios del cumplimiento de las obligaciones. Se definen metas mensuales, trimestrales y anuales, las que durante su ejecución permiten efectuar acciones correctivas, que al finalizar permitan conseguir la meta programada. El área de informática cuenta con “medidores de metas” para la recaudación que son parte de la intranet SAT. Los reportes de medición se realizan por mes y por administrado. (ver anexo, figura 6). Por otro lado, el área de fiscalización, se enfoca en la realización de buenas campañas de información, control y seguimiento de las acciones a realizar en los diferentes segmentos de la cartera.

Tercero, para la generación de percepción de riesgo ante el no pago de la deuda, el área de cobranza pre coactiva, se encarga de enviar cartas masivas a los administrados, donde se les indica el estado de su deuda, se realizan también campañas telefónicas, donde se les indica que su deuda esta pronto a vencer, se les persuade mediante la participación en un sorteo por el cumplimiento voluntario y puntual de su pago, en caso de haber realizado alguna modificación en su predio, que debe informarse al SAT. La participación del área de informática es con la emisión de correos masivos a los administrados, además se dispone de campañas que se publican en la página web del SAT, el área de informática genera reportes a solicitud de las áreas usuarias. Por otro lado, se realizan visitas individuales, especialmente en los condominios y lugares donde existe alta morosidad.

Cuarto, en cuanto a las actividades que se orientan a la generación de conciencia tributaria en la población, en este aspecto el área de servicio, considera que las campañas en los colegios, instruyendo a los niños es el medio más adecuado para la generación de conciencia tributaria, se les explica porque, y para que deben pagar sus tributos; el área de informática apoya con la disposición de videos que se muestran en la página del SAT (ver anexo, figura 8), finalmente, manifiesta el área de fiscalización, el cambio de actitud solo será posible con acciones de educación, mediante campañas masivas y más frecuentes.

Respecto a la sub categoría, gestión de cobranza del IP, primero en la etapa de identificación precisa de los contribuyentes, el área de atención y orientación al ciudadano, manifiesta que el SAT, del Lima Cercado, tiene una gran ventaja, pues se encarga del cobro del impuesto de alcabala de toda la provincia de Lima, esta es una “base de datos de las alcabalas que se liquidan”, que permite registrar las compras y ventas de inmuebles, de este modo el contribuyente comunica de manera automática sus datos a la administración; a diferencia de otras municipalidades el SAT Lima dispone de esta data cuando lo requiera, sin embargo, otras municipalidades si requieren esta información deberán presentar su requerimiento. Para identificación precisa, también se cuenta con una “base de datos de catastro”, que permite la consulta de modificaciones que ha tenido un predio. Otra forma de realzar el cruce de información es mediante las notarías, al momento de la declaración para la venta de la propiedad. Por su parte el área de informática brinda soporte a las áreas usuarias en función de sus necesidades y requerimientos, los reportes se generan a partir de bases de datos internas (BD de

alcabalas, BD de catastro, BD, de intercambio GIS) así como bases de datos externas como Sunarp y Reniec. Mientras que el área de gestión de cobranza domiciliaria para el logro de esta actividad solo requiere un reporte con el domicilio fiscal, que se visualiza vía documentos de control de deuda.

Segundo, respecto a la asignación del código de contribuyente, en este punto es importante el correcto registro de la información del futuro contribuyente: persona natural, sociedad conyugal, persona jurídica, o cualquier otro tipo de personería. También se solicitan otros datos como el número de teléfono celular y el correo electrónico que permitirá el contacto constante para informar al administrado sobre las fechas de vencimiento, el objetivo es que el administrado no pague luego de la fecha de vencimiento y evitar que pase a cobranza coactiva, “el administrado debe cumplir sus obligaciones dentro del plazo”. La creación del código de contribuyente no es la creación de la DJ, es el paso inicial para identificar al administrado, este código es el insumo básico para las áreas de cobranza pre coactiva y coactiva, y posteriormente se realizará la DJ, donde se llenan todos los datos correspondientes a la propiedad. El soporte tecnológico para esta actividad es a través de un sistema de información que cruza la información del DNI del administrado con bases de datos internas, pudiendo realizar consultas en bases de datos externas como Reniec y Sunarp. La base de datos de Reniec, permitirá el cruce de información para la creación del “Código del contribuyente”, y la base de datos GIS permitirá la creación y asignación del “Código catastral”. El área de gestión de cobranza utiliza este código de contribuyente para las áreas de emisión, control de deuda y notificaciones.

Tercero, sobre la inscripción en el registro de contribuyentes: (ver anexo, figura 9) el área de atención al ciudadano, en este punto considerada en apariencia sencilla; pero, no lo es, ya que es necesario solicitar al contribuyente información adicional como el teléfono y correo electrónico, muchos de ellos consideran que proporcionar esta información servirá para que la administración los acose y hostigue; cuando es todo lo contrario, es básicamente para informar antes del vencimiento de los plazos. Esta información no es obligatoria, por lo que es importante persuadir al administrado, sin embargo, muchas veces la información proporcionada no es la correcta y no hay forma de validarla. Las llamadas recordatorias se realizan por tipo de cartera y tipo de contribuyente, en función de un reporte de “record de contribuyente”, Este procedimiento

no se encuentra documentado, son actividades básicamente de gestión. Para el área de informática este proceso es sencillo se cuentan con “herramientas “y bases de datos que permiten cruzar y contrastar los datos de los ciudadanos, como Reniec en línea, y los reportes se generan a solicitud de las áreas usuarias. El área de gestión de cobranza opina que, a partir del registro del cliente, se utilizan también las guías de calles Lima 2000, además de planos y cuadrantes además de referencias de ser posible.

Cuarto, sobre el proceso de la declaración jurada del IP, es obligación por ley, de los administrados presentar su DJ anual, por las modificaciones que puedan existir en sus predios. El contribuyente no cumple con su DJ, por desconocimiento o porque implica incrementos sobre el pago de impuestos. En este punto es muy importante anotar que la complejidad del formato de la DJ (ver anexo, figura 10) implica su dificultad en el llenado, esta ficha tiene anexa una tabla de valores arancelarios que representan al final modificaciones en el pago del impuesto, el administrado requiere del apoyo de un profesional a quien le deberá pagar por sus servicios profesionales; SAT cuenta con una modalidad denominada “inspección de predio” cuyo costo es en promedio S/.60.00, que permite asistir con un especialista y, a solicitud del contribuyente una visita a su predio para registrar la DJ. El SAT, no tiene la obligación de llenar las DJ, su función es netamente informativa y de asistencia. El llenado de la ficha de DJ, es relativamente engorrosa y afecta negativamente a la ampliación de la base de contribuyentes en consecuencia a los montos de recaudación; en este sentido para aliviar esta complejidad, SAT ha venido modificando y simplificando esta ficha. En este punto cuando se le pregunta sobre la posibilidad de implementar una solución informática semejante a las soluciones implementadas para las notarías y concesionarias, responde que sería factible a pesar de algunas posibles dificultades ya que, al tratarse de una DJ, es personal y habría que asegurarse que el administrado sea quien modifique, actualice o llene parcialmente la “DJ virtual”. Aun así, la propuesta es totalmente factible ya que, en los procesos de Declaración Jurada del impuesto vehicular habilitadas para las concesionarias y notarías, estas son revisadas por la administración; lo mismo podría ocurrir con el registro virtual de DJ del impuesto predial. El entrevistado propone una alternativa para la “Implementación de un sistema de registro virtual de DJ para el impuesto predial”, iniciativa que puede ser evaluada por el área informática y el área de organización y métodos. Esta solución podría descongestionar y ampliar la base de contribuyentes ya que se aliviaría tiempo en cola y en atención por cada uno de los contribuyentes. Sobre esta

propuesta el área de informática afirma la posibilidad de la implementación, esto dependería de la institución ya que involucra varias jefaturas, así mismo manifiesta que será de ayuda para los ciudadanos y se ahorrarían tiempo en realizar esta actividad al declarar o modificar su DJ predial.

Quinto, el mantenimiento, sobre los mecanismos de actualización de datos del registro de DJ, que haga el contribuyente. El área de fiscalización es la encargada de verificar las modificaciones que el administrado realice sobre sus predios, se realizan visitas zonificadas de manera frecuente, en caso de encontrar inconsistencias con la base de datos catastral, se ejecutarán las notificaciones correspondientes. El área usuaria realiza búsquedas en las bases de datos externas como Sunarp, Sunat, Infocorp, Reniec, a fin de poder detectar algún cambio de domicilio del administrado, que no haya sido comunicado a la administración.

Sexto, la cancelación, sobre las acciones que se toman al fallecimiento de un contribuyente, en este aspecto existen dos casuísticas, si este falleció intestado o falleció dejando un testamento, en este último caso lo que se hace es pasar ese predio a todas las personas que forman parte del testamento, esta actividad no se realiza de oficio, sino que los herederos deben apersonarse al SAT con el testamento a fin de ejecutar el trámite. En el caso que el propietario falleció intestado, tendrá que acercarse algún familiar demostrando el parentesco, el inmueble pasara a una sucesión indivisa, al fallecimiento del administrado las multas se anulan, pero las deudas son asumidas por los herederos. Las dificultades en la ejecución de estas actividades pasan básicamente por el desconocimiento del administrado ante estas situaciones. El área de informática proporciona los reportes necesarios para la ejecución de las acciones correspondientes. Para el área de gestión de cobranza es importante que el administrado comunique al SAT sobre esta incidencia.

Séptimo, sobre las acciones de revisión de la DJ y declaración de pago que permitan identificar a los contribuyentes que no cumplen con su obligación periódica, estas acciones las realiza el área de fiscalización, son quienes se encargan de revisar, corroborar lo declarado por el administrado, a partir del registro de la DJ que logro procesar el área de servicios. Para la identificación de contribuyentes que no cumplen su obligación periódica, se solicita a informática, los reportes de todos aquellos contribuyentes que no han pagado su cuota vencida, esto ocurre en cada vencimiento

trimestral (febrero, mayo, agosto y noviembre), en los últimos días hábiles de estos meses, el área de cobranza se encarga de solicitar a informática que genere dichos reportes. El área de informática refiere que los administrados tienen la página del SAT para consultar el estado de su deuda, informática tiene actualizado el estado de cuenta de cada administrado. Habilita además los mecanismos de pago a través de la página. El área de cobranza campañas masivas bajo penalidad, utiliza reportes de informática a fin de efectuar las acciones de seguimiento y control.

Octavo, sobre cómo los sistemas informáticos dan soporte a la ejecución de las actividades de identificación de los contribuyentes. Informática cumple un rol muy importante para la administración, proporciona la información necesaria y oportuna para realizar las cobranzas correspondientes, es decir la cartera, informática atiende diversidad de reportes bajo condiciones diferentes - “por ejemplo, los datos de todos aquellos que no pagaron, de todos aquellos que fueron puntuales el año pasado pero este año se atrasaron, información de los contribuyentes que no son pagadores puntuales frecuentes con el fin de poder separar o segmentar la cartera”. Informática tiene procesos automáticos para la identificación de los obligados en función del tipo de deuda. Para el área de gestión de cobranza es importante contar con la cartera segmentada, de manera que les permita tomar acciones ordenadas y conjuntas. El contribuyente será notificado mediante cartas personalizadas dependiendo del estado de su deuda, cartas informativas, cartas persuasivas.

Noveno, sobre la ejecución de la cobranza ordinaria, y cuáles son los plazos para su ejecución. Una cobranza que no se encuentra en estado de coactivo se denomina cobranza ordinaria o cobranza pre coactiva, Se tiene segmentada la cartera de contribuyentes, por su comportamiento y hábito de pago, a quienes se les realizan llamadas en fechas programadas, se realizan llamadas recordatorias a los segmentos puntuales a los administrados puntuales que se hayan retrasado en alguna cuota, a diferencia del segmento reactivo al pago a quienes se les comunica en fecha muy cercana al vencimiento. El área de cobranza es donde se realizan estas gestiones, La cobranza coactiva se realiza cuando ya se vencieron todos los plazos y además el administrado se reusa al pago, dando paso a la ejecución de la Resolución de Ejecución Coactiva – REC, el administrado se encuentra a un paso que se le genere la medida cautelar, el ejecutor coactivo efectuara 4

medidas como: la retención bancaria, medida cautelar, el registro en Infocorp, y una inscripción a nivel registral de manera que el deudor, no pueda vender ni transferir sus propiedades; el embargo es una medida extrema cuando ya se pasaron las medidas anteriores. La cobranza coactiva tiene un tratamiento completamente distinto que la cobranza ordinaria (cobranza pre coactiva), la administración va a exigir al contribuyente sobre el pago de su deuda vencida; mientras que la cobranza ordinaria es básicamente para informar y hacer recordar sobre sus obligaciones y el vencimiento de las mismas. Para realizar la cobranza ordinaria, informática habilita y hace disponible los medios para que se realice el pronto pago, por medio de la página del SAT, bancos autorizados y ventanillas en las agencias del SAT. El área de cobranza utiliza “Cartas de aviso”, estados de cuenta, se realiza luego la gestión de valores, según los cronogramas establecidos, muy pocas veces se realizan llamadas telefónicas. La prioridad y el plazo lo determina la gerencia de cobranza.

Respecto a la sub categoría, organización de la gestión de cobranza ordinaria del IP, se analizan las siguientes actividades: en lo referido a las funciones de la unidad de cobranza; en primer lugar el seguimiento de la cartera de clientes, se realiza con el apoyo intensivo del área de informática, mediante reportes para la emisión de notificaciones y luego enviar las cartas correspondientes, si el contribuyente logro pagar, esto se llegara a saber ya que informática dispone de “rutinas de actualización” que permiten generar reportes. Las cartas que se emiten son amigables e informativas, por la naturaleza de la cobranza (cobranza ordinaria). El área de gestión de cobranza, en el caso de cobranza domiciliaria, utiliza reportes como avances de recaudación en forma periódica y cortes del avance de recaudación por segmentos. En segundo lugar, la verificación de la efectividad de la segmentación, del mismo modo esta actividad se realiza con el soporte del área de informática, y se realiza pasado el vencimiento, y por tipo de segmento: en principio, Pricos (Principales contribuyentes), Mepecos (Medianos y pequeños contribuyentes), se pueden realizar otros tipos de segmentación (si es que son pagadores puntuales, si es que se atrasaron en una cuota, si es que son reacios al pago. Se solicita un reporte sobre los años anteriores y se analiza su evolución), para ello siempre con el soporte del área de informática, SAT, tiene metas anuales que año tras año deben ser superadas, este es un indicador de mejora en la gestión de cobranza, en caso contrario se realizarán acciones correctivas. Para el área de cobranza domiciliaria, ya que es una



actividad operativa, utilizan los planos de Lima Cercado y guías de calle. En tercer lugar como se mide la efectividad de las campañas pre coactivas, actualmente mediante la efectividad de las campañas visita tu barrio, campañas en los colegios y mercados, en el mismo lugar de la campaña se pueden realizar las cobranzas, “vamos con un “cajero” que puede hacer la cobranza en el mismo lugar (mediante un POS), hay una persona que le saca su estado de cuenta en línea el administrado puede efectuar el pago de su deuda, y se entregara su Boucher además de visualizar en el sistema que su deuda se canceló”, al administrado se le evita la pérdida de tiempo en desplazamiento, colas y atención. Esta es una campaña que ha ido en mejora, los vecinos ya lo conocen y se realiza generalmente al vencimiento de las cuotas. No solo se lleva la información sino también la solución. Para el área de cobranza domiciliaria, los medios visibles son los cortes, avances y los cuadros de resultados.

En lo que se refiere a las condiciones básicas para el desarrollo adecuado de las actividades como son, la Infraestructura Tecnológica y bases de datos institucionales. Primero, el área de atención al usuario afirma que SAT cuenta con un equipamiento tecnológico, que permite el soporte informático de manera oportuna mediante, reportes de contribuyentes, y sus estados de pago durante todo el ciclo de cobranza, así mismos reportes sobre movimientos en las DJ. A diferencia de otras municipalidades "el soporte tecnológico para efectos de cobranza es “confiable y oportuno”. Los sistemas se vienen mejorando y se van incorporando nuevas soluciones, a diferencia de otras administraciones. En este punto el área de cobranza afirma que disponen de una solución para las consultas que requieran denominado SIAT. Segundo, el SAT tiene a su disposición diversas bases de datos que permiten la explotación a través de reportes, las bases de datos de soporte al proceso de cobranza, entre las principales fuentes de datos se tienen a las bd de Reniec, bd de Infocorp, acceso a las páginas amarillas, páginas blancas, que permiten el cruce de información sobre los administrados; por otro lado, el área de cobranza domiciliaria tiene a su disposición bases de datos como Sunat limitado, Reniec limitado, Sunarp limitado, GTU, páginas blancas y páginas amarillas.

Finalmente, sobre los aspectos operativos de la cobranza del IP, la cobranza preventiva que permita el incremento de la base tributaria; en este caso las cobranzas preventivas se realizan, antes del vencimiento del plazo, en simultaneo con el proveerles información, y

esto permitirá el incremento de la base tributaria; son campañas persuasivas, “Son campañas educativas, no exclusivamente de cobranza, realizamos campañas en los mercados en las galerías, muchas de ellas no tienen autorización municipal o están próximas a abrir, les explicamos donde tienen que acercarse para sacar sus autorizaciones, qué es lo que tienen que hacer” .

Para el área de cobranza domiciliaria, se lleva a cabo mediante el envío de cartas por cada tipo de cartera. En el caso del área de cobranza, la pre coactiva se da prioridad a la cartera con montos mayores, se permiten pagos en cuenta, pagos parciales y cancelaciones, pocas veces se realizan compromisos de pago.

Para el incremento de la base tributaria, “se tienen mecanismos, se generan cartas para las diferentes etapas, diferentes modos de dirigirse al contribuyente dependiendo de cada etapa. Cobranza Preventiva: informativa, Cobranza Pre coactiva: posterior al vencimiento, informarle al administrado”. La cobranza coactiva: donde se le informa al administrado que su deuda a paso a cobranza coactiva que evite la medida cautelar.

#### **IV. Discusión**

La presente investigación y Esquivel (2013) por su diseño observacional y descriptivo, coinciden en que las estrategias para el incremento de recaudación se miden a partir de fijados planes anuales, por otro lado, la autonomía solo para el caso de SAT SMP, coincide en la administración de recursos. Cuentan con actividades de servicio al contribuyente como son el mantenimiento y el registro. En este punto SAT Lima Cercado y SAT SMP, aplican las buenas practicas internas para el logro de sus resultados.

Por otro lado, Colan (2018) determina la eficiencia de la orientación en base a una muestra de treinta colaboradores dentro de la municipalidad de Huaura, donde la mayoría considera regular, y determina la eficiencia de la cobranza en base a la misma muestra y también la mayoría la considera regular; lo que difiere diametralmente con los resultados que logra la administración de SAT Lima Cercado, donde se tienen metas definidas y alcanzables. Tomando en cuenta que las gerencias de SAT Lima Cercado, cuentan con el soporte continuo del área de informática para la ejecución de sus actividades de orientación, cobranza y fiscalización; hecho que no ocurre en la municipalidad de Huaura.

Así mismo, Velásquez (2017) y la presente investigación, coincide en el diseño descriptivo, y desde el punto de vista de la recaudación tributaria, realiza una revisión y análisis de todos los impuestos; para el propósito de la presente investigación: el cumplimiento del contribuyente en el pago del impuesto predial. La Municipalidad de Pallasca es una municipalidad pequeña y con recursos austeros para las actividades de recaudación en comparación al SAT Lima Cercado, además, el investigador realizó una encuesta a todas las gerencias, y centrándose en los procesos macro, pudo determinar lo siguiente: 1ro, una estructura tributaria que la mayoría de los funcionarios considera regular y deficiente, 2do un 50% de recaudación entre deficiente y regular. 3ro las acciones de fiscalización y control se estima en un 45% de cumplimiento; todo esto en comparación a nuestros entrevistados que básicamente aplican los procedimientos ya establecidos, y cuya recaudación se mantiene en niveles y cumplimiento de metas establecidos. El autor propone una estrategia para la mejora de la recaudación, a

diferencia de la presente investigación que contrasta la aplicación de las normas y procedimientos orientados a la gestión de cobranza del IP en SAT Lima Cercado.

Por otra parte, Ayllon (2017) realizó su trabajo de investigación en el mismo el lugar de estudio: el SAT Lima Cercado; pero detalla y describe aspectos relacionados al proceso de recaudación del impuesto vehicular, este proceso esta normado y aplica los procedimientos que se encuentran en el portal de transparencia, hecho que coincide con el presente estudio. En este aspecto la gestión de la cobranza del impuesto vehicular tiene a disposición de los contribuyentes toda una plataforma completa denominada “SAT Virtual”, y le permite al contribuyente realizar una serie de consultas en línea, acceder a un módulo de actualización de datos, disponer de guías de usuarios entre otros (ver anexo, figura 11). Solución informática que puede ser implementada para los contribuyentes del impuesto predial, desde la etapa del registro del contribuyente, solución con la que no cuenta en la actualidad. Sin embargo, como resultado de la entrevista al encargado de informática y al encargado del área de atención al usuario la posibilidad de implementación pasa definitivamente por iniciativa de la alta gerencia, presupuestos y otros. Una solución de esta categoría es parte del gobierno electrónico (e-Government) y se podría implementar para el impuesto predial.

Así mismo el Grupo de Investigación Themis, en su propuesta para explicar mediante variables la recaudación del impuesto predial, refiere que, la gestión municipal se compone por dos categorías; los recursos humanos y el nivel de automatización; aspectos que se tienen muy en cuenta en la presente investigación, en este sentido el nivel de automatización de los procesos de atención en las áreas usuarias es permanente, todas las acciones a ejecutarse, tienen un soporte en el área de informática y los reportes que allí se generan, conforme Themis lo expone contribuye de mera efectiva a la recaudación del impuesto predial. Del mismo modo la gestión de las cobranzas, va de la mano con la aplicación de los procedimientos internos y buenas prácticas del personal.

Por otro lado, en comparación con la tesis de Cunalema (2017), coincide con la presente investigación por su diseño cualitativo y, diseña un flujograma que visualice mejor las actividades de gestión de cobranza y diferencia dos tipos de cobranza, persuasiva y coactiva, que en el caso de la presente investigación se denomina cobranza

pre coactiva y cobranza coactiva respectivamente. Su propuesta coincide en la aplicación de dos estrategias de la gestión de cobranza que son, la cobranza preventiva y la segmentación de cartera que permite sostener la recaudación del impuesto predial (ver anexo, figura 12). Del mismo modo con la recuperación de la cartera que ya venció aplicando técnicas de recuperación como llamadas informativas y preventivas, visitas domiciliarias y notificaciones judiciales para la cobranza coactiva. (ver anexo, figura 13), e este sentido los esquemas que propone el autor, guardan relación con la presente investigación y ha permitido circunscribir el ámbito del presente estudio.

El enfoque de gobierno electrónico (e-Government), y su factible aplicación para el proceso de registro de las fichas para la declaración jurada, se evidencia y se sustenta en la tesis de Balcof (2013), hecho que se propone en la presente investigación y sale a la luz en dos de las tres entrevistas, En definitiva el punto de partida de la presente investigación tuvo su origen en la necesidad de implementar una solución web similar a la portal “SAT Virtual”, ofreciendo al contribuyente del impuesto predial la posibilidad de realizar sus declaraciones, registros parciales o modificaciones a través de una plataforma similar, eliminando de esta manera “la burocracia improductiva”; el modelo clásico de gobierno y el modelo de gobierno electrónico, puede sustentarse a partir del cuadro comparativo elaborado por Balcof (2013) (ver anexo, figura 14). El e-Government que se aplica en parte en el proceso de cobranza del impuesto predial, siendo también parte del proceso de modernización del Estado.

## V. Conclusiones

El proceso de gestión de cobranza del impuesto predial, estrategias, campañas y buenas prácticas internas para la ampliación de la base tributaria, las que son soportadas y pueden adecuarse a soluciones tecnológicas.

### **Primera conclusión.**

Los objetivos de la gestión de cobranza, permiten tomar en cuenta las actividades clave para la cobranza y recaudación del impuesto predial; para el SAT, los objetivos se van incrementando año tras año y con ello los esfuerzos y para mantenerse y mejor aún superar los montos proyectados, la meta anual es el indicador clave de recaudación. Cuando la administración llega a la meta o la logra superar el MEF, asigna un bono de productividad.

Son actividades clave para el logro de estos objetivos: campañas de sensibilización y campañas que fomentan la cultura tributaria en la comunidad y especialmente en los colegios, la planificación y revisión de las metas tienen el soporte informático a través de reportes e informes programados. Existen municipalidades que no cuentan con los recursos tecnológicos suficientes y la capacidad logística en comparación a SAT Lima Cercado; sin embargo, en la actualidad estamos inmersos en una sociedad cibernética, de manera que es posible influenciar con tecnología a través de aplicaciones móviles para generar conciencia tributaria como pueden ser juegos y sistemas de gestión de contenidos.

El uso de las herramientas informáticas es determinante como soporte para la toma de decisiones, el monitoreo y control de la cobranza correspondiente por cada segmento y en cada etapa, preventiva, pre coactiva y coactiva.

### **Segunda conclusión.**

Las actividades asociadas al proceso de gestión de cobranza en SAT Lima Cercado, entre ellas la creación del código del contribuyente y la asignación del código catastral, se realizan con mayor eficiencia pues SAT dispone de la base de datos de alcabalas que se liquidaron, base de datos de catastro, base de datos de intercambio GIS; las cuales, el área

de fiscalización e informática las explotan para ejecutar las acciones de fiscalización, cobranza y generar los reportes necesarios para las áreas usuarias. La generación del código de contribuyente es el inicio del registro para cada contribuyente, a partir del cual se podrán realizar acciones de intercambio de información y el registro de la ficha de la Declaración Jurada del predio, y luego generar la base imponible para el cálculo del impuesto predial.

Es muy importante tomar en cuenta la complejidad del formato de la ficha de declaración jurada, y que el administrado siempre necesita la asistencia de un especialista para su registro, solo para efectos informativos, siempre se requiere su presencia física en los módulos de atención para consultas, y registros de la declaración jurada del impuesto predial. Esto genera elusión tributaria y con ello deudas pendientes de pago (ver cuadro estadístico anexo). Es posible la implementación de un módulo virtual para el registro parcial de la DJ predial, se cuenta con el procedimiento GSA-AAO-PR008 Registrar declaración Jurada del Impuesto Predial aprobado y validado por las gerencias.

Si se compara con otras Administraciones tributarias, SAT dispone de los métodos y procedimientos para la efectiva ejecución de todas sus actividades, todas estas se encuentran disponibles en el portal de transparencia del SAT.

En la presente tesis el alcance de las actividades de cobranza del impuesto predial, solo se circunscribe a las acciones de cobranza ordinaria, esto por las limitaciones de tiempo que se presentan, y el tipo de investigación cualitativa.

### **Tercera conclusión.**

Las actividades más sensibles de automatización mediante el uso de soluciones tecnológicas, van desde el registro del contribuyente, la implementación de un módulo de registro de fichas de declaración jurada. La posibilidad de integración de los sistemas en uno solo y el acceso por perfiles y de esta manera evitar la sobrecarga de trabajo en el área de informática. El uso de soluciones móviles educativas que permitan propiciar la educación fiscal y conciencia tributaria.

Informática dispone de rutinas para la segmentación de contribuyentes, las que pueden hacerse disponibles a los usuarios en función de sus perfiles.

#### **Cuarta conclusión.**

Los aspectos operativos de la cobranza del impuesto predial que favorecen al logro de la gestión son: las campañas de educación y sensibilización en la comunidad, la cobranza preventiva, la cobranza pre coactiva, y la cobranza coactiva. Todas estas actividades son planificadas, coordinadas y tienen el soporte del área de informática para la toma de decisiones. El monitoreo de los avances y cumplimiento de metas mensuales, trimestrales y anuales, son visualizadas mediante sistemas de medición de recaudación que el área informática tiene disponible.

En la presente investigación se trató únicamente la cobranza ordinaria del Impuesto predial



## **VI. Recomendaciones**

### **Primera recomendación.**

Es necesario disponer de indicadores que permitan medir el nivel de la cultura tributaria, ya que por las fuentes consultadas y entrevistas no se dispone de ese tipo de indicador. Es posible desarrollar aplicaciones web y aplicaciones para celulares, como juegos, para sensibilizar a la comunidad sobre su responsabilidad tributaria.

Utilizando información de censos, se puede saber el nivel de cultura informática para hacer disponible a la comunidad espacios virtuales de aprendizaje. Estos espacios de enseñanza y sensibilización de cultura tributaria, pueden ser incluidos y llevados a la comunidad por SAT, a los colegios en el cercado de Lima.

Se puede incluir como objetivos de la gestión el cumplimiento de buenas prácticas de gestión de cobranza.

### **Segunda recomendación.**

En lo referente a las actividades para la gestión de cobranza, se puede disponer de una intranet para los usuarios y de acuerdo a cada perfil o actividad. A la fecha se cuenta con una solución administrada únicamente por el área informática a partir del cual se atienden los requerimientos de los usuarios internos. Es posible “alinearse” un sistema de información en base a los procedimientos de gestión. A partir de allí tomar decisiones mediante “Tableros de control” basados en indicadores de gestión. El propósito es la optimización de los procesos y simplificación de actividades operativas; siendo una clara aplicación del gobierno electrónico para efectos de la gestión de cobranza.

### **Tercera recomendación.**

Sobre las actividades sensibles a ser automatizadas, se sugiere la implementación de una solución de software, semejante a SAT Virtual para el registro de la ficha de declaración jurada del predio, que permita el registro, la actualización y la modificación virtual. Esta solución se puede implementar gradualmente y tomando en cuenta la seguridad de acceso al registro de cada contribuyente; los contribuyentes podrían solicitar “sobres lacrados” con usuarios y clave únicos para su acceso al sistema. Esta solución es factible pues, de la misma manera que otras soluciones de SAT Virtual, siempre han de pasar por un equipo de control de calidad interno, para el registro efectivo.

**Cuarta recomendación.**

Respecto a los aspectos operativos de la cobranza, es posible dotar de tabletas con acceso a la base de datos catastral y cartera segmentada para realizar las visitas e inspección de predios en el Cercado de Lima, de esta manera mediante un software se proceda a cargar en tiempo real las observaciones y registro durante la fiscalización de los predios.

Por otro lado, para los contribuyentes registrados es posible desarrollar aplicaciones móviles que le permitan mantenerse informado sobre las fechas de pago. En este caso las aplicaciones se podrían diseñar para los segmentos Pricos y Mepecos.

## Referencias

- Acosta Bernardo (2013). *Themis, Revista de Derecho*. Recuperado de:  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/9579/99834>
- Amasifuen, M. (2015). *Importancia de la Cultura Tributaria en el Perú*. *Accounting power for business*, 1(1), 73-90
- Balcof J. (2013). *Soluciones de e-government para administraciones abiertas, Caso: Municipalidad de San Nicolás - Argentina*. FUNIBER. Buenos Aires, Argentina  
Recuperado de: <https://bit.ly/2Yz4K1N>
- Bernal C. (2010). *Metodología de la Investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra. ed.) Colombia: Pearson Educación.
- Boza D. (2011) *Sistemas de Gestión Interna – Buenas Prácticas en Gestión Pública*.  
Recuperado de: <https://bit.ly/2TldxmO>
- Castillo S, Castillo P. (2016). *Un acercamiento al estudio de la cultura tributaria desde una perspectiva socio técnica*, Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5879392>
- Chica Vélez, Sergio. (2010). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 55-74
- Colán Nava Hugo. (2018). *La eficiencia de la recaudación del Impuesto Predial de la Municipalidad Provincial de Huaura - 2015*. Recuperado de  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14748>
- Coronel A. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de un sistema digital que permita mejorar el proceso de cobranzas en la empresa salud s.a. de la ciudad de Quito*. Recuperado de  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26149/1/T4073i.pdf>

- Cunalema, E. (2017). *La gestión de cobranzas y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cevallos provincia de Tungurahua en el año 2015*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25277/1/T3984i.pdf>
- Decreto Legislativo N° 776. *Ley de Tributación Municipal*, (01 de enero del 1994). <http://www2.congreso.gob.pe/>. Recuperado de <https://bit.ly/2HS2hfi>
- Decreto Legislativo N° 771. *Ley Marco del Sistema Tributario Nacional*, (15 de nov del 2004). Recuperado de: <https://bit.ly/2JgrHDI>
- Denzin, N. (2006). *Sociological Methods: A Sourcebook*. Aldine Transaction. ISBN 978-0-202-30840-1. (5th ed) Díaz B. et al. (2013).
- La Entrevista, Recurso Flexible y Dinámico*. Dpto. de Investigación en educación Médica. UNAM. México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- D.L. N° 816. *Texto Único Ordenado del Código Tributario*, (19 de agosto de 1999) . Recuperado de: <https://bit.ly/2rkiboE>
- Ley N° 27444, *Ley de Procedimientos Administrativos*, (2004). Recuperado de: <https://bit.ly/1IOsYKC>
- Ley N° 27972 *Ley Orgánica de Municipalidades*, (2007). Recuperado de: <https://bit.ly/2yvEGd7>
- Ley N° 26979 *Texto Único Ordenado – Ley de Procedimientos de Ejecución Coactiva* (06 de diciembre del 2008). Recuperado de: <https://bit.ly/2Lwbz2c>
- Gil, F. (30 de enero de 2018). *El sistema tributario del Perú y las dificultades que hacen lento su desarrollo*. Diario Gestión. Recuperado de <https://bit.ly/2owHLrW>

Esquivel-Valdivia, M.-I. (2018). *Estudio de casos del proceso de recaudación del impuesto predial en los distritos de Lima Metropolitana, año 2017*. Recuperado de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/7143>

Fidias G. (2012), *El Proyecto de Investigación – Introducción a la Metodología Científica*, Caracas, Venezuela: Ed. Episteme.

Gitman L. & Zutter C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Juarez. Mexico Pearson Educacion.

Implementing e-Government in OECD countries: Experiences and Challenges – OECD. Recuperado de: <http://www.oecd.org/mena/governance/36853121.pdf>

Laudon, K, Laudon, J. (2018). *Management Information Systems* (15th. ed.) England: Pearson Educacion Limited.

Ministerio de Economía y Finanzas. *Manual para la mejora de la recaudación del impuesto predial en las municipalidades*. Proyecto USAID/Perú Pro Descentralización. Recuperado de: <https://bit.ly/2mVKL0u>

Ministerio de Economía y Finanzas. *Marco Conceptual del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal*. Dirección General de Gasto Público. 2018  
Recuperado de:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/migl/pi/marco\\_conceptual\\_PI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/migl/pi/marco_conceptual_PI.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Manuales para la Mejora de la Recaudación del impuesto predial. Manual N°1: Marco Normativo*. Recuperado de:  
<https://bit.ly/2oESoiH>

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Manuales para la Mejora de la Recaudación del impuesto predial. Manual N°3: Fiscalización*. Recuperado de:  
<https://bit.ly/2poLJDn>

- Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Manuales para la Mejora de la Recaudación del impuesto predial. Manual N°4: Cobranza*. Recuperado de <https://bit.ly/2ovX7gu>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Manuales para la Mejora de la Recaudación del impuesto predial. Manual N°5: Declaración Jurada*. Recuperado de <https://bit.ly/2pj3VhF>
- MEF. *Manuales del Sistema de Recaudación Tributaria Municipal (SRTM) – MEF*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/rentas-catastro/manuales>
- MEF. *Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la GIZ (2013). Cobranza del Impuesto Predial*[archivo de video]. Recuperado de: <https://bit.ly/2QnnX45>
- MEF. *Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la GIZ (2013). Fiscalización del Impuesto Predial*[archivo de video]. Recuperado de: <https://bit.ly/2VZsqLu>
- MEF. *Texto Único Ordenado del Código Tributario (22 de junio del 2013)*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu\\_fisc/normativa/TUO\\_13.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu_fisc/normativa/TUO_13.pdf)
- Ñaupas H, Mejía E, Novoa E, Villagómez A (2014) *Metodología de la Investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de Tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U
- OECD (2015). *"Perú: Estrategia general de Educación Fiscal", Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre educación tributaria en el mundo*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264222786-24-es>.
- Okuda, M. y Gómez, C. (2005). *Métodos en investigación cualitativa: Triangulación*. Revista colombiana de psiquiatría, 34(1), 118-124

- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Recuperado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Rodriguez, O. (2005, Septiembre). *La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales*. [madrimasd.org](http://madrimasd.org). Recuperado de <https://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Red de educación Fiscal. 2019. *Educación Tributaria y Aduanera en el Perú*. Recuperado de <http://educacionfiscal.org/noticia/educacion-tributaria-y-aduanera-en-peru>
- SAT - *Agencia Virtual – Guía de Usuario*. Recuperado de <https://www.sat.gob.pe/AgenciaVirtual/guiainteractiva/>
- SAT - *Acerca del Servicio de Administración Tributaria*. Recuperado de <https://www.sat.gob.pe/WebSiteV9/SobreelSAT/QuienesSomos/AcercadelSAT>
- SAT. 2019, *Procedimientos de interés vigentes. Procedimiento GSA-AAO-PR008 Registrar declaración rada del Impuesto Predial*. Recuperado de: <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/datosgenerales/procedimientos/GSAAAOPR008V1.pdf>
- SAT. (27 de 03 de 2018). *Información de Impuesto Predial y Arbitrios*. Obtenido de <https://www.sat.gob.pe/websitev9/TributosMultas/PredialyArbitrios/Informacion>
- Supo José, *Taller de Tesis (2015). Investigación Cualitativa* [archivo de video]. Recuperado de: <https://bit.ly/2EXu6j1>
- Sampieri, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a. ed.) México: McGraw-Hill.
- Sampieri, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ra. ed.) México: McGraw-Hill.

Tamayo, M. (2014). *El Proceso de la Investigación Científica*, México DF, México: Limusa, S.A. de C.V.

Tributación Municipal. (1994). *Decreto Legislativo N° 776. Ministerio de Economía y Finanzas*: Recuperado de.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/tbl\\_imp\\_er/DL\\_00776.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/tbl_imp_er/DL_00776.pdf)

Velásquez Uriol, E. J. (2017). “*Propuesta Metodológica para Mejorar la Recaudación Tributaria de la Municipalidad Provincial de Pallasca, 2017*”. Recuperado de:  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12062>

Vallejo C. V. (2018). *Manual de Código Tributario*. Lima. Perú: Editora Vallejo



## **Anexos**

### **Anexo 1: Transcripción de las entrevistas**

#### **GESTIÓN DE COBRANZAS MUNICIPALES DEL IMPUESTO PREDIAL EN EL CERCADO DE LIMA**

##### **CUESTIONARIO PARA LAS AREAS INVOLUCRADAS EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS DEL IMPUESTO PREDIAL**

La presente entrevista se ha organizado en cuatro (04) bloques, tomando en cuenta el proceso completo de la gestión de cobranza del impuesto predial.

Encargado del Área de orientación y atención al ciudadano

Econ. Michel Ynocente Pablo

##### **PRIMERA PARTE**

##### ***RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL***

##### **Objetivo 1: Cumplimiento voluntario del pago de la deuda tributaria.**

1. ¿Qué estrategias se utilizan para que los contribuyentes realicen el pago voluntario? SAT, tiene Mecanismos diversos, como campañas en condominios, colegios, mercados campañas de sensibilización, se les indica los beneficios del pago de la deuda dentro del plazo (no solo del impuesto predial sino de otros impuestos). Se llevan ayudas, por ejemplo, veterinarios para sus mascotas y se les indica que es totalmente gratuito. Es una manera de ver que sus impuestos también sirven para esto, este costo lo asume la administración. Se les trata de incentivar el pago del impuesto en el plazo y evitar la generación de intereses, cobranzas coactivas medidas cautelares, gastos que serán cubiertos por ellos.

La administración cuenta con un presupuesto para realizar campañas de sensibilización.

## **Objetivo 2: Incremento de la recaudación.**

2. ¿Cómo se determinan si los esfuerzos realizados para el incremento de la recaudación son los suficientes y permiten una recaudación creciente y predecible?

### ***Min. 4:20***

La administración solicita a informática mensualmente, (o con cierta periodicidad) reportes de pagos, para comparar el promedio de recaudo en relación a los mismos meses del año pasado y anteriores, para luego analizar el incremento del recaudo.

Las campañas se realizan esporádicamente o en los meses de vencimiento de cuotas - “meses sensibles”, y se determina si dicha campaña tuvo efecto o no.

Si por algún motivo un mes no hubo campaña, se compara el monto de pago de este mes sin campaña con el mismo mes del año pasado con campaña. Esta es una manera de comparar si hubo incremento, aumento o se mantuvo igual.

El soporte del área de informática es muy importante, proporciona diferentes datos Y reportes sobre los lugares donde se encuentran los “contribuyentes sensibles”, cuantos y quienes son: los que no pagan dentro de los plazos, los que pagan dentro de los plazos, para así llevar las campañas, a ese condominio o urbanización, y mostrarles los beneficios del pago dentro de los plazos.

Poseen un patrón, un símil con los años anteriores, no se cuenta con una plantilla, no existe un procedimiento para ejecutar las campañas, sino que, es una iniciativa de la institución, llevar las campañas:

Visita tu barrio, visita tu mercado, en el verano campañas en las playas, entre otras Se realizan visitas, para enseñar a los niños sobre sus obligaciones los impuestos (prediales, alcabala municipalidad) y su responsabilidad.

En resumen, para contrastar el incremento de la recaudación, se tiene una base que es comparada con los incrementos anteriores, los cuales se contrastan con reportes anteriores, informática es una área importante para tomar el control de las cifras.

*¿En caso que no se llegue a las cifras meta o fuesen menores a años anteriores, cuáles serían las estrategias o acciones que se ejecutan para poder corregirlas?*

Se cuentan con metas mensuales, trimestrales y anuales

Las metas no se pueden alcanzar por diversas razones, ya que no solo dependen de las campañas, también se toma en cuenta la variación de la economía, pero, en los meses siguientes se puede recuperar los montos que no se pudieron recaudar en los meses anteriores. La meta anual sí es el indicador clave de recaudación.

### **Objetivo 3: Generación de percepción de riesgo ante el no pago de la deuda tributaria.**

3. ¿Qué tipo de campañas permiten difundir información suficiente, de modo que expliquen las consecuencias del incumplimiento de la deuda?

#### ***Min 11:10***

El área de cobranza pre coactiva, se encarga de enviar cartas a los ciudadanos de forma masiva en las cuales se les indica el estado de su deuda, y también se realizan llamadas telefónicas, a los administrados indicándoles que esta pronto a vencer su impuesto, indicándoles el monto y que se acerquen a pagar, los lugares de pagos, indicarles cual es la ventaja del pago y la posibilidad de participar en sorteos como manera de premiar el pago voluntario y pago puntual.

Las cartas y llamadas telefónicas sirven para informarles los beneficios del pago puntual y voluntario y también las consecuencias del no pago en los plazos, se podrían generar el cobro de intereses moratorios, cobranzas coactivas y posteriormente una medida cautelar.

También se les informa que si realizaron alguna modificación (construcción de un piso adicional, demoliciones, ampliaciones, independizaciones, venta del predio, entre otros) en su predio se apersonen a las oficinas del SAT a informar y regularizar dicha modificación.

¿El administrado necesariamente debe acercarse personalmente, o existe algún medio electrónico, llámese correo electrónico, portal web que permitan actualizar datos o registro de su predio?

Actualmente no existe esa modalidad, es necesario que el administrado o su representante legal acuda personalmente con una carta poder y firma legalizada a realizar la actualización.

¿Es factible implementar una solución informática que facilite el registro electrónico?

Sería bueno su implementación y Sería una posibilidad, un mecanismo, ya que las modificaciones e podrían hacer a través de internet, en línea o cargando un archivo. Actualmente se realiza para la inscripción vehicular que lo realizan las concesionarias de ventas de vehículos, para el impuesto vehicular, también lo realizan las notarías para el impuesto de alcabala.

En el caso del impuesto predial, sería posible para las modificaciones y actualizaciones, lo cual tendría que ser evaluado por el área de organización y procesos (OyP) conjuntamente con el área de informática, si es que se cuentan con la plataforma electrónica y, cuál sería el procedimiento para que se realicen las modificaciones y actualizaciones a través de internet.

En definitiva, lo tiene que evaluar informática con OyP, en la actualidad solo se tienen esos medios electrónicos para el impuesto vehicular, impuesto de alcabala, inscripción vehicular y la declaración del pago del impuesto de alcabala

#### **Objetivo 4: Generación de conciencia tributaria**

4. ¿Qué actividades están orientadas a promover la conciencia tributaria en la población?

##### ***Min 17:25***

Una de las campañas que la administración considera como una campaña a futuro son las que se realizan en los colegios, con los niños, quienes en el futuro van a tributar, no solo el impuesto predial, sino todos los impuestos, se les lleva mucha información, se les entregan folletos, se les muestra la página, se les explican los motivos del pago de impuestos, para qué sirve, porque se deben pagar, los beneficios de pagar, y se les indica el plus de poder participar en los sorteos.

¿Sabe usted si existen soluciones informáticas que permitan al contribuyente o futuro contribuyente a tomar conciencia sobre su responsabilidad, y que sus tributos permitirán realizar obras públicas, cerrar brechas sociales entre otras, aplicaciones como por ejemplo juegos para móviles, juegos en línea, entre otros?

Lo que se cuenta actualmente como medios electrónicos de información son los correos electrónicos, y mensajes de texto como medios informativos.

## **SEGUNDA PARTE**

### **RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL**

#### **Identificación de contribuyentes**

5. ¿De qué manera se logra identificar con exactitud a los contribuyentes que cuentan con predios en la localidad?

Básicamente el SAT del Cercado de Lima, tiene a gran ventaja respecto a otras municipalidades porque se encarga del cobro del impuesto de alcabala (de toda la provincia de Lima); es decir si alguien compra una propiedad necesariamente tiene que pagar el impuesto de alcabala o solicitar la inafectación del impuesto de alcabala, pago que, necesariamente tiene que ser realizado en el SAT. El propietario puede no declarar su predio, pero al realizar el pago de alcabala que es necesario y obligatorio para la inscripción en registros públicos, de esta manera el administrado automáticamente ya está comunicando a la administración de esa transferencia, es por eso que el área de fiscalización puede actuar ya de oficio teniendo la certeza ya que el administrado dejó su contrato de compra venta al momento de hacer su alcabala, esta fuente de datos es la *Base de Datos de las Alcabalas que se Liquidan*.

Esta es una ventaja que no la tienen otras municipalidades, por ejemplo, si la municipalidad de Los Olivos quisiera saber cuántas transferencias se han hecho en su distrito tendría que consultarlo al SAT, enviando una carta solicitando el intercambio de información, mientras que el SAT de Cercado de Lima lo tiene disponible en su propio módulo.

En este sentido SAT Cercado de Lima puede saber cuántas transferencias se han realizado en su jurisdicción, adicionalmente también se tiene acceso a una *Base de Datos de Catastro*, donde se puede consultar las modificaciones que ha tenido un predio, esto se logra porque cuando el administrado deseen realizar algún préstamo de una entidad bancaria, o ponerlo en garantía, tienen que ir a catastro para que midan su predio realicen la inspección correspondiente. Esta base catastral se obtiene mediante un módulo denominado GIS (Geographic Information System) donde se pueden ver los planos del Cercado de Lima, así como las imágenes, su ficha catastral (GIS es un software de información catastral).

Otra forma de cruzar información se da cuando, en la notaría, por ejemplo, una persona desea vender su propiedad y este solo tiene declarado un piso, y requiere que en el contrato figure toda la propiedad que puede ser de más pisos, el notario solicitará el PU (Predio Urbano, donde se encuentra el valor de la propiedad), es cuando el administrado tendrá que acercarse a las oficinas del SAT a actualizar su

Declaración Jurada, y se le pueda otorgar el nuevo PU que incluye todos los pisos de la propiedad.

En resumen, se cuenta con las siguientes bases de datos

La base de alcabalas que pertenece al SAT

La base de catastro

La base de datos de intercambio GIS

Un área de fiscalización que se encarga de inspeccionar y fiscalizar, toma evidencias fotográficas, notifica al administrado informándoles que el predio no es tal cual está registrado en el sistema SAT.

¿Cuál es el rol de informática en estas actividades, ustedes solicitan las bases de datos?

Básicamente informática deja habilitado el acceso a estas bases de datos, como es el caso del sistema GIS (por medio de intercambio de información); sin embargo, se le puede solicitar información de todas las liquidaciones de alcabalas realizadas por transferencia en un determinado rango de fechas de predios del Cercado de Lima. Por ejemplo, se le puede solicitar entre las fechas del 1ro de enero al 30 de junio, cuantas alcabalas se han liquidado correspondientes al Cercado de Lima, en caso fuesen 200 podría verificarse si esa misma cantidad de contribuyentes se acercaron al SAT a declarar esa compra o no lo hicieron, con este dato se puede revisar uno a uno y pedirle a informática, cuántos de esa base tienen declarado el impuesto predial y con esto se reduce el rango, quizá de esos 200 , unos 100 ya están declarados, es decir los restantes pasaran a un proceso de fiscalización (*Min 8:11 El experto manifiesta un ejemplo de cantidades y en fechas para cruzar información de omisos a la declaración*)

¿Algún contratiempo o dificultad que haya presentado durante este proceso?

Por parte del área de servicios ningún contratiempo ya que toda el área junto al equipo de atención presencial y telefónica, esta orientado a informar al administrado, en caso de liquidar su alcabala debe presentar su Declaración Jurada, esta indicación se le da al momento de presentar su liquidación (“..Sr, usted está liquidando n alcabala de este predio del Cercado de Lima, no se olvide que tiene

*plazo hasta febrero para presentar su declaración, si desea lo puede hacer ahora o sino posteriormente..”)*

No hay dificultades, todas son actividades planificadas, se sabe cuándo actuará fiscalización, en que momento el área de atención está preparada para brindarle información al administrado.

Estas actividades planificadas se encuentran en el proceso de capacitación que tiene el personal de servicios, donde al administrado se brinda la información correcta sobre sus obligaciones cuando este adquiere un predio, y de este modo fiscalización sabe dentro de sus procedimientos que ellos no pueden actuar mientras exista el plazo de presentación de la DJ (La fiscalización se realiza después, no antes)

### **Asignación del código del contribuyente**

6. ¿Cuáles son los niveles de intercambio de información resultado de la asignación del código de contribuyente (dentro de la organización: que áreas, fuera de la organización: qué instituciones)?

#### ***Min 10:55***

Al momento de crearse un código, es importante para la administración el correcto llenado de ello, se crea un código para una persona, natural, sociedad conyugal, persona jurídica u otro tipo de personería, y para ello se solicitan ciertos datos importantes como por ejemplo el teléfono fijo o celular, el correo electrónico, esto ayuda para la cobranza, pero es más para brindarle información al administrado. Ya que se actúa no solo para realizar la cobranza posterior al vencimiento, sino se actúa para realizar la cobranza pre coactiva que es básicamente, informar al administrado sobre las fechas de vencimiento (“Señor no se olvide que su impuesto vence tal fecha...”), lo ideal es que el administrado no pague posterior a fecha de vencimiento o pase a cobranza coactiva, la idea es que el administrado pague dentro del plazo y cumpla con sus obligaciones. Por esta razón la importancia de los datos del contacto.

La creación del código de contribuyente (no es la creación de la DJ) es el primer paso para declarar al administrado, este código sirve de insumo básicamente para las áreas de cobranza pre coactiva y coactiva. Posteriormente se realiza la DJ, donde se llenan todos los datos correspondientes a la propiedad como, por ejemplo: dirección del predio, fecha de adquisición, tipo de adquisición, características del

predio (de cuantos pisos es, por ejemplo), de que material es el predio, cual es el área del terreno, si tiene obras complementarias o no; tal es así que, el llenado de toda esta información sirve para la generación de la base imponible o del autoevalúo que es la base imponible que es la base para el cálculo del impuesto predial.

¿En este punto cual es el soporte tecnológico que se requiere para el registro e intercambio de información?

Se tiene na base de RENIEC, para la *creación del código del contribuyente*, para la verificación y validación de datos como el DNI, ya que se detectaron varios errores de registro en las notarías por el tema de la compra venta.

La base de catastro GIS antes mencionada, para el registro así verificar las características del predio y la *asignación del código catastral*, la ubicación del predio. Ya que el impuesto predial se calcula en base a tres valores: Valor del terreno, valor de las construcciones y valor de las obras complementarias.

El valor del terreno se obtiene dependiendo de la ubicación del predio, por eso es importante la base GIS porque se tiene que ubicar bien el predio; porque uno en una calle tiene un costo el metro cuadrado, la calle tiene dos lados, uno par y otro impar (por ejemplo, en el Jr. Camaná, predio en el lado par puede costar S/. 200 en el lado impar S/. 300 soles), al cometer error puedo cobrar de más o menos al contribuyente; es por esto la importancia del sistema GIS.

## **Inscripción**

7. ¿Qué opina sobre proceso de inscripción de contribuyentes?

*Min 18:55*

En apariencia es un tema muy sencillo porque básicamente es corroborar el DNI de la persona con la base Reniec o con Reniec en línea y determinar correctamente al obligado; la parte engorrosa es solicitarle al administrado otros datos como por ejemplo su teléfono o su correo electrónico, muchos contribuyentes no proporcionan esos datos porque asumen que se les va a cobrar de manera insistente, o se les va a llamar para molestarlos u hostigar, cuando es todo lo contrario, las llamadas que se realizan es para informar al administrado que deben realizar sus pagos dentro de los plazos , hacerles un recordatorio de cuando vencen los plazos.

¿estas llamadas se realizan para todos los contribuyentes o tienen categorías?



Se tienen categorías, por ejemplo: grandes contribuyentes, pequeños contribuyentes y medianos contribuyentes. También se tienen separadas carteras correspondientes a quienes pagan de manera puntual, se tiene un record del contribuyente que paga siempre puntual a quien se le hace solamente una llamada recordatoria, por otro lado, se tienen a los contribuyentes que pagan fuera de los plazos a quienes se les llama para informarles del que vence su impuesto, de los plazos y sobre las ventajas del cumplimiento del pago dentro de los plazos.

¿Este proceso se encuentra documentado?

Se cuenta con un procedimiento, el administrado puede solicitarlo, bajo la modalidad de acceso a la información, copia simple o copia certificada.

En resumen, esta actividad implica el registro implica y la corroboración de los datos personales del ciudadano, su DNI, sus nombres con la base de RENIEC; otros datos como son el correo electrónico y número telefónico, solamente queda confiar en la veracidad de los datos, no hay manera de obligar al administrado a que proporcione esa información, es un acto voluntario, simplemente se le persuade indicándole que esos datos son importantes para poder mantenerlos informados sobre los plazos, beneficios entre otros.

8. ¿Qué opina sobre el proceso de la declaración de la declaración jurada del impuesto predial?

**Min 24:00**

Los administrados están obligados a presentar su DJ, cada año, teniendo plazo hasta el último día del mes de febrero del año siguiente, por ejemplo, si mi predio es de un piso y construyo durante este año dos pisos más, tengo plazo hasta el próximo año para presentar esa DJ, la ley obliga al administrado a realizar esa DJ. Los motivos del porque no realizan la declaración es por desconocimiento, o porque son conscientes que se va a incrementar su impuesto.

¿por la complejidad del formato de la DJ, el administrado requiere asesoramiento o tratamiento especial?

Con sinceridad le digo que la ficha de la DJ es un formato que “no es fácil de llenar”, a pesar que nosotros como institución, a diferencia de otras administraciones sí otorgamos los cuadros anexos (Tabla de valores arancelarios), con las características del predio, donde cada referencia a un ítem representa un

determinado valor, esos ítems representan características del predio como por ejemplo: el material de las columnas, el piso de que material es, los baños, instalaciones eléctricas, el material de las paredes, el material de los techos entre otros, todas estas asociadas a letras(A,B,C,D,E,F,G) las que tienen que llenarse en la ficha de la DJ. Cada “letra” representa un valor. Aun así la ficha no es fácil de llenar, porque además el administrado debe “medir” su predio para informar sobre el área techada, y si es que tiene obras complementarias, redundando en la dificultar, porque muchas veces el administrado desconoce de ello (por ejemplo una obra complementaria es el parapeto, un tanque elevado, las veredas o losas ), la administración se encarga de ofrecer la mayor información posible, pero no se le puede llenar la ficha, porque en caso hubiese error, el administrado puede quejarse, por el incremento en el monto de recaudo y responsabilizar a la administración. Por lo tanto, la administración solamente se encarga de explicar sobre cómo se tiene que llenar la ficha, pero es el administrado quien se encarga de llenar esa ficha, por su carácter de DJ.

El trámite es un poco engorroso en cuanto al llenado, relativamente complejo, el registro debe ser personal o mediante una carta poder con firma legalizada. SAT también cuenta con una modalidad denominada “inspección de predio”, que es una forma de ayuda para los administrados, quienes solicitan este servicio y se les hace una visita a su predio, para lo cual debe realizar un pago previo (costo mínimo a la fecha S/. 60.00 por un estimado de 100 m<sup>2</sup> a 200 m<sup>2</sup>), se asigna un arquitecto del SAT quien se apersona para tomar las medidas y realiza el registro fotográfico y en base a esa información llena la DJ, el cual se entrega al administrado para su revisión y firma correspondiente e ingreso al sistema. En este caso la ficha lo llena un arquitecto del SAT, el administrado lo revisa e ingresa la DJ; sin embargo, el administrado puede proceder por cuenta propia a contratar un arquitecto a quien deberá pagar sus honorarios correspondientes.

Este proceso de DJ es relativamente engorroso, y que puede afectar de manera negativa a la ampliación de la base de contribuyentes y a los montos de recaudo. Sin embargo, cada vez se trata de mejorar ello simplificando la ficha y haciéndola más sencilla o anexando en la parte posterior de la ficha una ayuda, sobre cómo se debe llenar una ficha y el significado de cada campo. Aun así, es un poco

complicado teniendo en cuenta que en el cercado de lima habitan administrados un poco mayores que no comprenden con facilidad la dificultad de la ficha.

¿con que frecuencia se ha ido modificando la ficha y cuales han sido las motivaciones de la modificación?

No le podría decir con qué frecuencia, pero sí le puedo decir que la motivación es la complejidad del llenado de esa ficha. La idea es proporcionarle una ficha más simple y amigable, de todas maneras, nuestra área está preparada para orientar a los administrados en sus dificultades, sin embargo, recalco que “nosotros no podemos llenar la ficha”

- En el mismo sentido de las soluciones de registro vía web para las notarías y concesionarios, en el caso del registro de alcabala e impuesto vehicular respectivamente, ¿es posible contar con una solución de esta naturaleza para el registro parcial o total de las DJ mediante un formulario o formato electrónico?

Si se podría realizar, sin embargo, pueden ocurrir algunas dificultades, ya que, al tratarse de una DJ, se debe tener la certeza de que la persona quien se encuentra tras el computador es el titular del predio. Por otro lado, para el caso de las declaraciones del impuesto vehicular que los llenan las concesionarias y las notarías, estas DJ son revisadas por un área encargada de la administración con el objetivo de validar los datos consignados, no se trata simplemente de llenar un formulario, además de ello se adjunta la documentación sustentatoria correspondiente (boleta de compra, tarjeta de propiedad escaneados) y se logra verificar que los datos consignados son los correctos (nro. del motor, la placa del vehículo, la fecha de adquisición, el valor de compra, el modelo del vehículo). Esto mismo se debería hacer con el impuesto predial, por ejemplo, si el domicilio es de un piso y se desea declarar el segundo y tercer piso, se debería adjuntar los documentos que lo sustenten como son: la solicitud para la construcción, la declaratoria de fábrica, el reglamento interno, planos o fotografías del predio; es decir, algún sustento que demuestre esa modificación.

Esto sería una facilidad para el administrado el realizar esta declaración desde su domicilio que apersonarse a la institución y “perder su tiempo”. De todos modos, pasaría por el área de verificación para realizar el recalcu correspondiente del impuesto predial, que se hará efecto para el año siguiente de su construcción o modificación.

Esta iniciativa sería una buena idea tomando en cuenta que se tiene diversidad de ciudadanos entre ellos personas con cultura informática quienes podrían digitalizar y adjuntar la evidencia correspondiente y el llenado de la ficha; por otro lado, las personas mayores quienes tiene dificultades en el manejo de medios electrónicos podrían apoyarse en personas de confianza, como sus hijos para el correcto llenado, en todo caso apersonarse a las oficinas para su registro correspondiente. Todo esto en el marco de la modernización del estado y el gobierno electrónico que en otras latitudes se aplica, como es el caso de Colombia.

## **Mantenimiento**

9. ¿Qué mecanismos de actualización sobre las modificaciones sobre sus datos de registro de la Declaración Jurada que haga el contribuyente tiene a disposición la administración municipal?

### ***Min 40:36***

Básicamente se cuenta con el área de fiscalización, quienes se encargan de verificar todas las modificaciones que hagan los administrados sobre sus predios.

El área de fiscalización realiza visitas zonificadas de manera frecuente, por ejemplo, realizar visitas en el Jr. Camaná desde la cuadra 1 hasta la cuadra 5, donde se tienen 100 predios, 50 en cada lado, se llevan las DJ, y se realizan las verificaciones en caso de encontrar inconsistencias respecto a la observación, se realizará la fiscalización respectiva. El área de fiscalización tiene acceso a la base de datos catastral donde pueden visualizar las fotografías de los predios.

## **Cancelación**

10. ¿Qué acciones se toman al fallecimiento del contribuyente titular de un predio?

### ***Min 42:52.***

Al falleciendo del ciudadano pueden ocurrir dos casos, si este falleció intestado o falleció dejando un testamento, en este último caso lo que se hace es pasar ese predio a todas las personas que forman parte del testamento. Se da de baja al propietario y se le asigna a la persona quien queda como heredero de acuerdo a testamento. Esta acción no se realiza de oficio, el administrado tiene que acercarse a las oficinas del SAT llevando el testamento. En el caso que el propietario falleció intestado, tendrá que acercarse algún familiar demostrando el parentesco, si es el

hijo llevara su partida de nacimiento o la viuda llevando su partida de matrimonio, o los padres llevando la partida de nacimiento del hijo fallecido; de esta manera se demuestra el parentesco con ello se pasa el predio a nombre de una sucesión indivisa, las multas que pudiese tener el fallecido se anulan, pero la deuda tributaria pasa al heredero o quienes forman parte de la sucesión indivisa.

¿Dificultades en la ejecución de estas acciones?

El desconocimiento de los administrados sobre qué hacer en estas circunstancias y el dolor por la pérdida del familiar (hubo casos de fallecimientos en diciembre, ellos solo tienen plazo de informar hasta febrero del siguiente año en informar del fallecimiento de s familiar)

### **Revisión de la declaración y pago**

- 11.** ¿Cuáles son las acciones de revisión de la DJ y declaración de pago que permitan identificar a los contribuyentes que no cumplen su obligación periódica?

***Min 46:10.***

Las acciones de revisión de la DJ, las realiza el área de fiscalización, ya que ellos son quienes se encargan de revisar lo que declaró el administrado; el área de servicios lo que hace es registrar lo que el administrado a consignado en la ficha DJ, si el administrado declara que su predio solo ha sufrido una modificación de una a dos pisos, el área de servicios le declara el segundo piso, pero, fiscalización es el área que debe corroborar si efectivamente eso ha sido cierto, no hubieron errores en la DJ y si las características que consigna el ciudadano es el correcto, (el ciudadano puede haber declarado la modificación de un piso más, y consignar como techo calaminas, cuando se contrasta fiscalización constatar otro tipo de material por ejemplo concreto).

Por otro lado, a su pregunta cómo identificar a los contribuyentes que no cumplen su obligación periódica, esa información se obtiene del área de informática, en cada vencimiento trimestral (febrero, mayo, agosto y noviembre), en los últimos días hábiles de esos meses, al vencimiento de esas fechas, nuestra área de cobranza se encarga de solicitar a informática que genere un reporte de todos aquellos contribuyentes que no han pagado su cuota vencida. (por ejemplo, si venció el 28 de febrero al 1ro de marzo se saca ese reporte).

12. ¿Cómo los sistemas de información dan soporte para la ejecución de las actividades de identificación de contribuyentes, Emisión de Cartas, y acciones de cobranza?

***Min 48:30***

Informática es muy importante para la administración, porque proporciona los datos para poder realizar una cobranza efectiva, es decir, no solo es que se solicite información sobre quiénes son los contribuyentes que dejaron de pagar, sino también, se solicita información con diferentes condiciones, por ejemplo, los datos de todos aquellos que no pagaron, de todos aquellos que fueron puntuales el año pasado pero este año se atrasaron, información de los contribuyentes que no son pagadores puntuales frecuentes con el fin de poder separar o segmentar la cartera. Es decir, si un contribuyente que paga puntualmente, si por diversos motivos se atrasó, hay que tratarlo de una manera diferente o enviarle una carta de una manera diferente (Cartas personalizadas, mas persuasivas), en comparación con otra persona que frecuentemente no cumple sus pagos de manera puntual.

El rol de informática es muy importante ya que son ellos quienes nos proporcionan la cartera, para nosotros poder ejecutar la cobranza pre coactiva o coactiva, en función del comportamiento de pago del administrado.

13. ¿cómo se realiza la cobranza ordinaria y plazos para su ejecución.?

***Min 51:05***

La cobranza ordinaria es aquella que no se encuentra en estado de coactivo, lo que llamamos cobranza pre coactiva, nosotros tenemos un calendario donde programamos el rango de fechas para llamar a tales personas y los plazos de ejecución; es decir, segmentamos la cartera para aquellos contribuyentes que son reacios al pago puntual , otro para quienes son pagadores puntuales , otro para los pagadores puntuales pero que se hayan retrasado en alguna de sus cuotas(una cuota o dos en los últimos cinco meses), y con ello nos trazamos plazos y metas. Por ejemplo, si el vencimiento es 28 de febrero tenemos 4 semanas, la primera semana la destinamos para aquellos que son pagadores puntuales simplemente para hacerles recordar, la siguiente semana para aquellos que se retrasaron en las ultimas 5 cuotas una sola cuota tarde, y los últimos días nos centramos en quienes son reacios al pago, básicamente porque a ellos es necesario avisarles casi al final que ya se

viene el vencimiento (si le informo en los primeros días, y por ser un pagador impuntual este se puede olvidar)

El SAT tiene identificado a los contribuyentes por su comportamiento y su hábito de pago, básicamente el área de cobranzas quienes tienen que realizar todas estas gestiones

Por otro lado, la cobranza coactiva se realiza se da cuando ya vencieron los plazos de pago, y es reactivo al pago; en este caso se ejecuta la REC (Resolución de ejecución coactiva) estamos a un paso de generar la medida cautelar. En este sentido el ejecutor coactivo tiene 4 medidas: la primera es la retención bancaria (retención de cuentas al administrado), la segunda es la medida cautelar de secuestro conservativo (que puede ser una captura a un vehículo que pueda tener), tercero se le registra en INFOCORP (el ciudadano es inscrito en las centrales de riesgo) y la cuarta medida es una inscripción a nivel registral (se inscribe su predio o su vehículo en registros públicos a fin de que no puedan ser vendidos), también el ejecutor coactivo puede realizar un embargo(aunque esta medida no se viene realizando mucho a pesar que el ejecutor coactivo está en sus facultades).

La cobranza coactiva, requiere un tratamiento más sofisticado, más personal, ya que es un paso antes de la medida cautelar, y al ejecutarse la medida cautelar, se requiere la cooperación de otras instituciones como: los bancos para trabar las operaciones bancarias, para las medidas cautelares se requiere apoyo de la policía para la captura de vehículos, si es Infocorp se debe comunicar a las entidades para que inscriban a las centrales de riesgo.

La cobranza coactiva tiene un tratamiento completamente distinto que la cobranza ordinaria (cobranza pre coactiva), la administración va a exigir al contribuyente sobre el pago de su deuda vencida; mientras que la cobranza ordinaria es básicamente para informar y hacer recordar sobre sus obligaciones y el vencimiento de las mismas.

## **TERCERA PARTE**

### **RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZA ORDINARIA DEL IMPUESTO PREDIAL**

#### **La Unidad de cobranza**

#### **Funciones de la unidad de cobranza**

- 14.** ¿Cómo se realiza el seguimiento de la evolución de la cartera de clientes?

***Min 57:45***

El seguimiento se realiza a través de informática, son una área a de apoyo importante, nosotros continuamente estamos pidiendo reportes; si voy a notificar a un administrado, tengo que pedir un reporte a informática, pueda que se envíe una carta a un administrado cuando este ya pagó, entonces lo que se trata de hacer es sacar un reporte al día de hoy y luego emitir una carta, de todas maneras entre la generación del reporte, la preparación de la carta y el envío de la carta pueden pasar entre uno a tres días, en ese plazo el contribuyente ya puede haber cumplido con su obligación. Por la naturaleza de la cobranza ordinaria (antes del vencimiento), por eso es que se trata de enviar cartas informativas, amigables a manera de hacerles recordar sobre el pago de su deuda dentro del plazo.

- 15.** ¿Cómo se realiza la verificación de la efectividad de la segmentación?

***Min 59:40***

Esta actividad se realiza con el soporte de informática, la cual se obtiene pasado el vencimiento; por ejemplo, si la cuota venció el 28 de febrero, al 1ro de marzo sacamos un reporte de cuántas personas han pagado su impuesto ya segmentado.

Inicialmente segmentado por Pricos (principales contribuyentes) y otros que son medianos y pequeños contribuyentes, esta vendría a ser la primera segmentación que se realiza. Otro tipo de segmentación que se utiliza es si es que son pagadores puntuales, si es que se atrasaron en una cuota, si es que son reacios al pago. Se saca un reporte sobre los años anteriores y se analiza su evolución.

Nosotros tenemos unas metas, las que año tras año se deben superar con respecto al año anterior, si es que se supera la meta, podemos decir que hemos mejorado y con ello las acciones y actividades ejecutadas se hicieron bien; en caso contrario



podemos decir que nuestra labor, o nuestra función no tuvieron efectividad ni rendimiento.

La Segmentación, es una actividad clave, que en una primera instancia se disgrega por los Pricos, y Mepecos, posteriormente, luego adicionalmente se pueden realizar otros tipos de segmentación en relación a la demanda, u otras necesidades, en general a los objetivos o metas que se estimaron.

Las deudas de Propietarios comunes, en comparación de las deudas Propietarios de inmuebles más grandes, tienen un tratamiento especial, tal es así que los PRICOS, tienen asignado un área encargada para su atención y realización de una gestión mucho más personalizada, SAT cuenta con un promedio de 9 personas encargadas de ver esta cartera, ya que el trabajo es mucho más personalizado, este sectorista conoce al representante legal de la empresa, conoce a los dueños del predio, se entera de sus problemáticas, se les brinda apoyo personalizado quizá contactarlos con fiscalización, si es que pagaron más se trata de ayudar en los tramites de devolución de dinero o prescripción.

- Por la referencia en cifras respecto a los montos de recaudación entre los Pricos y Mepecos es del 70% a 30% ¿Esto haría suponer un tratamiento mucho más preferente entre los Pricos y Mepecos?

No necesariamente ya que los Pricos manejan un área legal, un área contable, ya saben cuáles son sus obligaciones (el ejemplo de la empresa Coca Cola). Imaginarse que a estas grandes empresas se les traban sus cuentas en los bancos, lo que representaría en pérdidas para la empresa en términos económicos y de imagen ante la sociedad “Una empresa que no paga sus impuestos es mal vista”.

Esto a diferencia de los medianos y pequeños que desconocen de estos procesos y acciones, es más si estos son nuevos, que han comprado un predio; es por eso que los Pricos, tienen una cobranza personalizada, no para decirles cuáles son sus obligaciones, sino para apoyarlos en la gestión de sus pagos: facilidades, medios de pago, como llevar los cheques, a donde tienen que llevarlos entre otros.

**16. ¿Cómo se mide la efectividad de las campañas pre coactivas?**

***Min 1:07:45***

En la actualidad como le mencione tenemos diferentes campañas como, la campaña visita barrio, visita el mercado, campañas en los colegios en las playas, asistimos a diferentes eventos como por ejemplo en los Motorshow (a pesar que se relaciona con el impuesto vehicular, se brinda información sobre aspectos del impuesto predial).

En el caso de las campañas “visita tu barrio”, no solo se lleva publicidad e información, sino también, vamos con un “cajero” que puede hacer la cobranza en el mismo lugar (mediante un POS), hay una persona que le saca su estado de cuenta en línea el administrado puede efectuar el pago de su deuda, y se entregara su Boucher además de visualizar en el sistema que su deuda se canceló. El administrado no perderá tiempo en ir al SAT, en las colas de los bancos, se evitará problemas de pagos en línea; estas campañas permiten acercan la cobranza al ciudadano. En resumen, además de la campaña les llevamos la solución, esta estrategia parte de una previa publicidad, la cual se puede medir en cifras de recaudación entre semanas de campaña y por tipo de campaña. Esta campaña ha ido mejorando y siendo conocida y se realiza generalmente antes del vencimiento de la deuda.

**Condiciones básicas para el adecuado desarrollo de actividades**

**Infraestructura tecnológica**

**17. ¿Se cuenta con sistemas informáticos confiables y que generen información oportuna sobre el estado de las obligaciones de los administrados? ¿Cuáles son?**

***Min 1:11:30***

El SAT cuenta con un buen equipamiento tecnológico, a mi parecer es la municipalidad pionera respecto al uso de tecnología, se cuentan con bases de Reniec, Reniec en línea, el soporte informático es de inmediato, nos proporcionan reportes de contribuyentes pendientes de pago, reportes si hay algún movimiento en las DJ, cuáles fueron los movimientos en las DJ. El soporte informático en este sentido es uno de los mejores en términos de confiabilidad, en estos diez años que vengo trabajando en esta institución, hubo muchas mejoras en nuestros sistemas. Como usuario en otras municipalidades veo deficiencias, en el uso de la tecnología,

lo cual no ocurre en el SAT Lima Cercado, lo que representa una ventaja para la institución.

### **Bases de datos institucionales**

**18.** ¿Qué base de datos utilizan para dar soporte al proceso de gestión de cobranza?

***Min 1:14:11***

Los reportes que nos proporciona el área de informática.

Las bases de datos de Reniec

La base de datos de Infocorp

Acceso a las bases de datos de las páginas amarillas, páginas blancas para búsqueda de datos de contacto de los administrados que no han presentado su DJ, y con ello poder brindar información adecuada, y tratar de notificarlos, enviamos notificaciones a los administrados solicitando que actualizaran sus datos y para quienes cumple con la debida actualización, como su teléfono, correo electrónico o su domicilio, se los motiva realizando sorteos entre quienes cumplieron con la actualización.

Reportes de Predios o Administrados

## **CUARTA PARTE**

### ***RESPECTO A LOS ASPECTOS OPERATIVOS DE LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL***

#### **Aspectos operativos de la cobranza**

**19.** ¿En la actualidad Cómo se realiza la cobranza preventiva, de manera que permita que permita incrementar la base tributaria?

***Min 1:16:02***

Tenemos diferentes campañas, la cobranza preventiva trata de cobrar antes del vencimiento, pero tomar en cuenta que no solo es tratar la cobranza sino, llevarles información al administrado porque ello permitirá el aumento de la base tributaria, estas campañas son educativas, se les indica a los administrados que es lo que tienen que hacer si construyen algo, si compran algo, si modifican algo de su predio, lo que supone la modificación de la base imponible y con ello se modifica la base tributaria.

Actualmente por el auge de las construcciones, cercado de lima no está al margen de ello, entonces se tienen varios precios donde anteriormente eran casas y ahora son departamentos entonces tratamos de informar a los administrados lo que deben hacer, en algunos casos no solo son construcciones por venta de departamentos sino son familiares, casos de independización de pisos de sus predios.

Son campañas educativas, no exclusivamente de cobranza, realizamos campañas en los mercados en las galerías, muchas de ellas no tienen autorización municipal o están próximas a abrir, les explicamos donde tienen que acercarse para sacar sus autorizaciones, qué es lo que tienen que hacer.

20. ¿En la actualidad Cómo se realiza la cobranza pre-coactiva, de manera que permita incrementar la base tributaria?

***Min 1:20:01***

Se tienen mecanismos, se generan cartas para las diferentes etapas, diferentes modos de dirigirnos al contribuyente dependiendo de cada etapa.

Cobranza Preventiva: informativa

Cobranza Pre coactiva: posterior al vencimiento, informarle al administrado (sr. venció su impuesto el día de ayer, acérquese a pagar)

La cobranza coactiva: donde se le informa al administrado que su deuda a paso a cobranza coactiva que evite la medida cautelar.

**GESTIÓN DE COBRANZAS MUNICIPALES DEL IMPUESTO PREDIAL  
EN EL CERCADO DE LIMA**

**CUESTIONARIO PARA LAS AREAS INVOLUCRADAS EN LA GESTIÓN DE  
COBRANZAS DEL IMPUESTO PREDIAL**

La presente entrevista se ha organizado en cuatro (04) bloques, tomando en cuenta el proceso completo de la gestión de cobranza del impuesto predial.

**PRIMERA PARTE**

***RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL  
IMPUESTO PREDIAL***

**Objetivo 1: Cumplimiento voluntario del pago de la deuda tributaria.**

21. ¿Qué estrategias se utilizan para que los contribuyentes realicen el pago voluntario?
- En realidad, un poco difícil, pero por algo debemos comenzar:

- a. asignación de cartera saludable
- b. lograr el máximo esfuerzo por cobrar la deuda corriente evitando de esta manera la migración al tramo siguiente.
- c. campañas masivas e individuales por zonas.
- d. lograr el esfuerzo con fuerte presencia de nuestra municipalidad con las atenciones a sus requerimientos y solicitudes como vecinos.
- e. lograr una satisfacción plena y continua de la labor que viene ejecutando las obras y proyectos.
- f. nuestra administración como ente recaudador, debe buscar el acercamiento de cada uno de los entes de nuestra corporación como: Serenazgo, Emape, Caja Metropolitana, Sisol, Setame, GTU, patronato parque leyendas, Serpar....

**Objetivo 2: Incremento de la recaudación.**

22. ¿Cómo se determinan si los esfuerzos realizados para el incremento de la recaudación son los suficientes y permiten una recaudación creciente y predecible?
- Se determinarían realizando una buena campaña de información, control y seguimiento de las acciones a desarrollar en los distintos segmentos de la cartera. Cuidar la migración de cuentas y que estos vayan incrementándose.

**Objetivo 3: Generación de percepción de riesgo ante el no pago de la deuda tributaria.**

23. ¿Qué tipo de campañas permiten difundir información suficiente, de modo que expliquen las consecuencias del incumplimiento de la deuda?
- Realizar acciones de visitas personalizadas o individuales, especialmente en los condominios lugares donde se está viendo un fuerte incremento de la morosidad del impuesto predial y los arbitrios.

**Objetivo 4: Generación de conciencia tributaria**

24. ¿Qué actividades están orientadas a promover la conciencia tributaria en la población?
- El cambio de actitud por la idiosincrasia de nuestra sociedad, falta de cultura tributaria, solo cambiara con acciones de educación e información como se viene a haciendo, incrementar más campañas masivas y frecuentes.

## **SEGUNDA PARTE**

### **RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL**

#### **Identificación de contribuyentes**

**25.** ¿De qué manera se logra identificar con exactitud a los contribuyentes que cuentan con predios en la localidad?

- En el área de gestión de cobranza domiciliaria como es mi caso, la *única información que nos alcanzan es a través del domicilio fiscal* que se puede ver en cada uno de los documentos emitidos por nuestra administración vía control de deuda, siendo el único filtro para realizar nuestra labor de campo.

#### **Asignación del código del contribuyente**

**26.** ¿Cuáles son los niveles de intercambio de información resultado de la asignación del código de contribuyente (dentro de la organización: que áreas, fuera de la organización: qué instituciones)?

- Actualmente por lo percibido son las áreas de emisiones, control de la deuda, y notificaciones

#### **Inscripción en el registro de contribuyentes**

##### **Inscripción**

**27.** ¿Qué opina sobre el proceso de inscripción de contribuyentes?

- Un buen punto de partida para lograr la ubicación del domicilio fiscal, es utilizar la tecnología para matricular con exactitud dichos domicilios, sin errores ni inconsistencias.

Por ahora sería indispensable el uso obligatorio como fuente de inicio la guía de calles lima 2000, mediante plano y cuadrante si es posible referencias.

El inicio de dicha matrícula debe nacer desde la plataforma de atención al cliente.

**28.** ¿Qué opina sobre el proceso de la declaración de la declaración jurada del impuesto predial?

- *No corresponde*

### **Mantenimiento**

**29.** ¿Qué mecanismos de actualización sobre las modificaciones sobre sus datos de registro de la Declaración Jurada que haga el contribuyente tiene a disposición la administración municipal?

- *No corresponde*

### **Cancelación**

**30.** ¿Qué acciones se toman al fallecimiento del contribuyente titular de un predio?

- Inmediatamente obtenida la información se debe reportar dicho fallecimiento para los fines de nuestra administración.

### **Revisión de la declaración y pago**

**31.** ¿Cuáles son las acciones de revisión de a declaración jurada y declaración de pago que permitan identificar a los contribuyentes que no cumplen su obligación periódica?

- Efectuar una campaña masiva por todos los medios bajo penalidad, la actualización de toda la información relevante que nos pueda ayudar a efectuar y tener a la mano para efectuar las acciones de seguimiento y control respectivo.

**32.** ¿Cómo los sistemas de información dan soporte para la ejecución de las actividades de identificación de contribuyentes, emisión de cartas, y acciones de cobranza?

- Se debe realizar una segmentación general de toda la cartera asignada a nuestra administración, para que nos ayude a tomar las acciones en forma conjunta y ordenada y los procesos bien definidos y ser compartidos por cada área involucrada.

**33.** ¿cómo se realiza la cobranza ordinaria y plazos para su ejecución.?

- Caso gestión de cobranza domiciliaria, el uso de cartas de aviso, también el uso de estados de cuenta, para luego pasar a la gestión de los valores, según los cronogramas establecidos, se incide muy poco en el refuerzo a través de acciones de llamadas telefónicas. debiendo esta ser en forma permanente.

El plazo lo determina nuestra gerencia según la prioridad y el orden de ejecución de cada acción de cobranzas.

### **TERCERA PARTE**

#### ***RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZA ORDINARIA DEL IMPUESTO PREDIAL***

##### **La Unidad de cobranza**

##### **Funciones de la unidad de cobranza**

- 34.** ¿Cómo se realiza el seguimiento de la evolución de la cartera de clientes?
- Gestión de cobranza domiciliaria:
    - a. Avances de recaudación en forma periódica.
    - b. Cortes del avance de recaudación por segmentos.
- 35.** ¿Cómo se realiza la verificación de la efectividad de la segmentación?
- Solamente por distrito Lima Metropolitana, y zona geográfica tenemos el uso del plano cuadrante utilizando la guía de calles lima 2000 edición actualizada 2014.
- 36.** ¿Cómo se mide la efectividad de las campañas pre coactivas?
- El único medio visible son los cortes, avances y los cuadros de resultados.

##### **Condiciones básicas para el adecuado desarrollo de actividades**

###### **Infraestructura tecnológica**

- 37.** ¿Se cuenta con sistemas informáticos confiables y que generen información oportuna sobre el estado de las obligaciones de los administrados? ¿Cuáles son?
- Consultas en el SIAT.

###### **Bases de datos institucionales**

- 38.** ¿Qué base de datos utilizan para dar soporte al proceso de gestión de cobranza?
- Tenemos varias:  
GTU, Reniec limitado, Sunat limitado, Sunarp limitado, páginas blancas, páginas amarillas entre otras.



## **CUARTA PARTE**

### **RESPECTO A LOS ASPECTOS OPERATIVOS DE LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL**

#### **Aspectos operativos de la cobranza**

39. ¿En la actualidad Cómo se realiza la cobranza preventiva, de manera que permita que permita incrementar la base tributaria?

- Como acción primaria, tenemos el barrido con cartas de vencimiento al total de cartera asignada al área gestora.

40. ¿En la actualidad Cómo se realiza la cobranza pre-coactiva, de manera que permita incrementar la base tributaria?

- Se prioriza la gestión por monto asignado logrando mayor presión en los montos mayores, teniendo como aliado, los productos pagos a cuenta, pago parcial y cancelación total.

Estamos descuidando bastante el avance vía compromisos de pago. tal vez por la presión que nos llaman a coberturar, mayor número de visitas.

## **GESTIÓN DE COBRANZAS MUNICIPALES DEL IMPUESTO PREDIAL EN EL CERCADO DE LIMA**

### **CUESTIONARIO PARA LAS AREAS INVOLUCRADAS EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS DEL IMPUESTO PREDIAL**

La presente entrevista se ha organizado en cuatro (04) bloques, tomando en cuenta el proceso completo de la gestión de cobranza del impuesto predial.

Sr. Ronald Secaira Lozada

*Analista de sistemas para deudas tributarias.*

Área: Gerencia de Informática

## **PRIMERA PARTE**

### **RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL**

#### **Objetivo 1: Cumplimiento voluntario del pago de la deuda tributaria.**

1. ¿Qué estrategias se utilizan para que los contribuyentes realicen el pago voluntario?

*¿Cuál es la participación del área de informática para el cumplimiento de este objetivo? - ¿Cuáles son los reportes se generan para atender a las áreas usuarias?*

*En la página del SAT se visualizan campañas para que los administrados se enteren de las Fechas de pago.*

---

*Se remiten reportes a las áreas usuarias de acuerdo a la solicitud de requerimiento.*

---

## **Objetivo 2: Incremento de la recaudación.**

2. ¿Cómo se determinan si los esfuerzos realizados para el incremento de la recaudación son los suficientes y permiten una recaudación creciente y predecible?

*¿Cuál es la participación del área de informática para el cumplimiento de este objetivo? - ¿Cuáles son los reportes se generan para atender a las áreas usuarias?*

*Existen medidores de metas en la recaudación que se encuentran en el intranet del SAT*

*Los reportes de medición son por mes y por administrado.*

---

---

---

## **Objetivo 3: Generación de percepción de riesgo ante el no pago de la deuda tributaria.**

3. ¿Qué tipo de campañas permiten difundir información suficiente, de modo que expliquen las consecuencias del incumplimiento de la deuda?

*¿Cuál es la participación del área de informática para el cumplimiento de este objetivo? - ¿Cuáles son los reportes se generan para atender a las áreas usuarias?*

*Se remiten correos masivos a los administrados y a través de la página del SAT hay*

*Campañas para realizar el pronto pago.*

*Se generan reportes a solicitud de las áreas usuarias a través de requerimientos*

---

---

## **Objetivo 4: Generación de conciencia tributaria**

4. ¿Qué actividades están orientadas a promover la conciencia tributaria en la población?

*¿Sabe usted si existen soluciones informáticas que permitan al contribuyente o futuro contribuyente a tomar conciencia sobre su responsabilidad, aplicaciones como por ejemplo juegos para móviles, juegos en línea, entre otros? ¿Puede proponer algunos?*

*Se incentiva y se informa a través de videos que se consignan en la página del SAT*

---

## **SEGUNDA PARTE**

### **RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL**

#### **Identificación de contribuyentes**

5. ¿De qué manera se logra identificar con exactitud a los contribuyentes que cuentan con predios en la localidad?

*¿Cuál es el rol de informática en estas actividades, que reportes se generan?*

*Se brinda información a las áreas usuarias de acuerdo a sus necesidades; los reportes se obtienen tomando bases internas así como también las bases externas (SUNARP y RENIEC)*

---

#### **Asignación del código del contribuyente**

6. ¿Cuáles son los niveles de intercambio de información resultado de la asignación del código de contribuyente (dentro de la organización: que áreas, fuera de la organización: qué instituciones)?

*¿En este punto cuál es el soporte tecnológico que se requiere para el registro e intercambio de información?*

*Al momento de realizarse el registro del administrado nuestro sistema cruza la información por el Documento de Identidad con nuestra base interna y se puede realizar la búsqueda con bases externas como RENIEC en línea y SUNARP*

---

#### **Inscripción**

7. ¿Qué opina sobre proceso de inscripción de contribuyentes?

*¿Cuál es la participación del área de informática para el cumplimiento de esta actividad? ¿Qué reportes se generan?*

*Respecto al proceso de inscripción es un proceso sencillo y se tiene herramientas para poder contrastar los datos de los ciudadanos, cruce de información con las diferentes bases base maestro obligado y bases externas RENIEC en línea*

---

*Se generan reportes a solicitud de las áreas usuarias a través de requerimientos*

---

8. ¿Qué opina sobre el proceso de la declaración jurada del impuesto predial?

*¿Es posible implementar una solución informática para el registro parcial o total de las DJ mediante un formulario o formato electrónico? ¿Cuál es su opinión?*

*Si sería posible, pero el que se lleve a cabo dependería de la posición institucional debido a que involucraría a diferentes áreas.*

---

*Sería una ayuda para los ciudadanos al ahorrarse tiempo que se toman al realizar la actividad de declarar o modificar su declaración jurada predial*

---

## **Mantenimiento**

9. *¿Qué mecanismos de actualización sobre las modificaciones sobre sus datos de registro de la Declaración Jurada que haga el contribuyente tiene a disposición la administración municipal?*

*No esta implementado actualmente*

---

*El área usuaria realiza la búsqueda de las base externas como RENIEC, SUNARP, SUNAT, INFOCORP, a fin de que pueda detectar algún cambio de domicilio del administrado que no haya sido comunicado a la administración*

---

## **Cancelación**

10. *¿Qué acciones se toman al fallecimiento del contribuyente titular de un predio? ¿Cuál es la participación del área de informática para el cumplimiento de esta actividad? ¿Qué reportes se generan?*

*El área de informática proporciona la base a las áreas involucradas a fin de que puedan realizar las acciones que les corresponde*

---

*Se generan reportes a solicitud de las áreas usuarias a través de requerimientos*

---

## **Revisión de la declaración y pago**

11. *¿Cuáles son las acciones de revisión de la DJ y declaración de pago que permitan identificar a los contribuyentes que no cumplen su obligación periódica? ¿Cuál es la participación del área de informática para el cumplimiento de esta actividad? ¿Qué reportes se generan?*

*Los administrados tienen a disposición la página del SAT para que puedan consultar el estado de su deuda, informática tiene actualizado los estados de cuenta de cada administrado así como realiza el mantenimiento del mismo y de los mecanismos de pago a*

---

*través de nuestra página.*

---

*Se generan reportes a las áreas involucradas de acuerdo a su necesidad*

---

**12.** *¿Cómo los sistemas de información dan soporte para la ejecución de las actividades de identificación de contribuyentes, ¿Emisión De Cartas, y acciones de cobranza? ¿Qué reportes se generan?*

*Se tiene procesos automáticos para la identificación del obligado (contribuyente) mediante el tipo de deuda.*

---

*Se proporcionan reportes de acuerdo a la necesidad de las áreas usuarias*

---

**13.** *¿cómo se realiza la cobranza ordinaria y plazos para su ejecución.?*

*¿Cuál es la participación del área de informática para el cumplimiento de esta actividad? ¿Qué reportes se generan?*

*Se encuentran habilitados todos los mecanismos para que se pueda realizar el pronto pago  
Página del SAT, bancos autorizados; ventanillas de las agencias del SAT*

---

*Se proporcionan reportes de acuerdo a la necesidad de las áreas usuarias*

---

## Anexo 2: Matriz de categorización apriorística

Ámbito temático	Problema de Investigación	Pregunta General	Objetivo General	Objetivos específicos	Categoría	Sub categoría	Preguntas	Información de:		
								Sujeto 1: Especialista de Servicios al Administrado	Sujeto 2: Especialista de Cobranza Domiciliaria	Sujeto 3: Especialista de Informática
Modernización y Reforma del Estado	El proceso de gestión de cobranza del impuesto predial, campañas y buenas prácticas internas para la ampliación de la base tributaria, las que son soportadas y pueden adecuarse a soluciones tecnológicas	¿Cuáles son los factores asociados a la gestión de cobranza del impuesto predial que favorecen el logro de los objetivos de la gestión?	Determinar cuáles son los factores asociados a la gestión de cobranza del impuesto predial que favorecen el logro de los objetivos de la gestión.	Describir los objetivos de la gestión de cobranza del IP	Gestión de Cobranzas Municipales del Impuesto Predial en el Cercado de Lima	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL	1. ¿Qué estrategias se utilizan para que los contribuyentes realicen el pago voluntario?	x	x	x
				2. ¿Cómo se determinan si los esfuerzos realizados para el incremento de la recaudación son los suficientes y permiten una recaudación creciente y predecible?			x	x	x	
				3. ¿Qué tipo de campañas permiten difundir información suficiente, de modo que expliquen las consecuencias del incumplimiento de la deuda?			x	x	x	
				4. ¿Qué actividades están orientadas a promover la conciencia tributaria en la población?			x	x	x	
				Describir el proceso de gestión de cobranza del IP		PROCESO DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL IP	5. ¿De qué manera se logra identificar con exactitud a los contribuyentes que cuentan con predios en la localidad?	x	x	x
				6. ¿Cuáles son los niveles de intercambio de información resultado de la asignación del código de contribuyente (dentro de la organización: qué áreas, fuera de la organización: qué instituciones)?			x	x	x	
				7. ¿Qué opina sobre proceso de inscripción de contribuyentes?			x	x	x	
				8. ¿Qué opina sobre el proceso de la declaración de la declaración jurada del impuesto predial?			x	x	x	
				9. ¿Qué mecanismos de actualización sobre las modificaciones sobre sus datos de registro de la Declaración Jurada que haga el contribuyente tiene a disposición la administración municipal?			x	x	x	
				10. ¿Qué acciones se toman al fallecimiento del contribuyente titular de un predio?			x	x	x	
				11. ¿Cuáles son las acciones de revisión de a declaración jurada y declaración de pago que permitan identificar a los contribuyentes que no cumplen su obligación periódica?			x	x	x	
				12. ¿Cómo los sistemas de información dan soporte para la ejecución de las actividades de identificación de contribuyentes, emisión de CARTAS, y acciones de cobranza?			x	x	x	
				13. ¿cómo se realiza la cobranza ordinaria y plazos para su ejecución.?			x	x	x	
				14. ¿Cómo se realiza el seguimiento de la evolución de la cartera de clientes?			x	x	x	
				Describir la organización de la cobranza del IP		LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZA ORDINARIA DEL IP	15. ¿Cómo se realiza la verificación de la efectividad de la segmentación?	x	x	x
				16. ¿Cómo se mide la efectividad de las campañas pre coactivas?			x	x	x	
				17. ¿Se cuenta con sistemas informáticos confiables y que generen información oportuna sobre el estado de las obligaciones de los administrados? ¿Cuáles son?			x	x	x	
				18. ¿Qué base de datos utilizan para dar soporte al proceso de gestión de cobranza?			x	x	x	
				Describir los aspectos operativos de la cobranza del IP		ASPECTOS OPERATIVOS DE LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL	19. ¿En la actualidad Cómo se realiza la cobranza preventiva, de manera que permita que permita incrementar la base tributaria?	x	x	x
				20. ¿En la actualidad Cómo se realiza la cobranza pre-coactiva, de manera que permita incrementar la base tributaria?			x	x	x	

### Anexo 3: Figuras

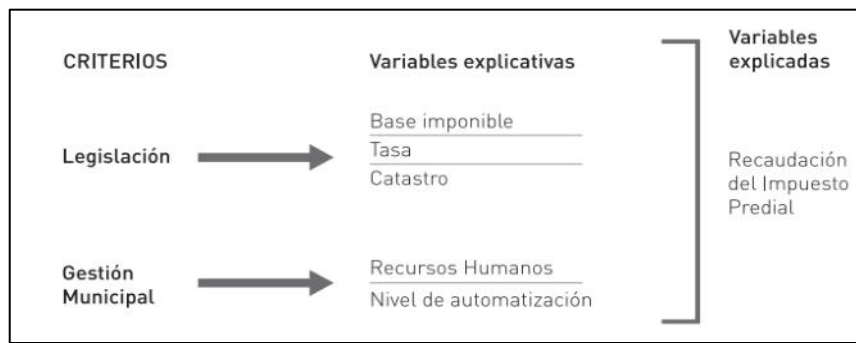


Figura 2: Propuesta de estructura de análisis del impuesto predial (Themis 2013)

NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	
DOCTRINAS	ARGUMENTO ADMINISTRATIVO
<b>Tipo quién</b>	<b>Selección:</b> 1. Seleccionar a los mejores y más brillantes para los cargos de responsabilidad. 2. Seleccionar a la media o a los de segundo rango, para los cargos con poca responsabilidad. <b>Ascenso:</b> Permitir a los superiores juzgar los méritos del ascenso. <b>Remuneración:</b> Relacionar la remuneración con los resultados. <b>Antigüedad:</b> Duración limitada con despido por parte de quien contrata. <b>Habilidades:</b> Preferir las habilidades administrativas o gerenciales. Uso especializado de tecnologías administrativas.
<b>Tipo cómo</b>	<b>Autoridad:</b> Un jefe, poder delegado. Emplear la autoridad individual con facultades delegadas. <b>Procedimiento:</b> 1. Alta discrecionalidad gerencial. 2. Control por métodos empresariales lucrativos. 3. Orientación hacia los resultados <b>Hacer/comprar:</b> 1. Orientación hacia la contratación. Subcontratar si es posible. <b>Especialización:</b> Separar el diseño de las políticas de la ejecución.
<b>Tipo qué</b>	<b>Condiciones tipo agencia:</b> 1. Variable. Mantener una estructura pluriforme. 2. Agencia pública independiente. Usar la burocracia pública independiente-pos burocrático. 3. Subsidiariedad. Preferir unidades de organización privadas o independientes (Ej. ONG). <b>Rivalidad:</b> 1. Promover la competencia por el campo de acción entre las organizaciones. 2. Fuentes múltiples. Abasto en varias fuentes entre organizaciones. 3. Abasto en varias fuentes dentro de las organizaciones. (Modelo Fuente M. Tipo DuPont-General Motors).

Fuente: Elaboración propia basada en Hood y Jackson, 1997.

Figura 3: Doctrinas y argumentos de la nueva gestión pública (Chica 2010)

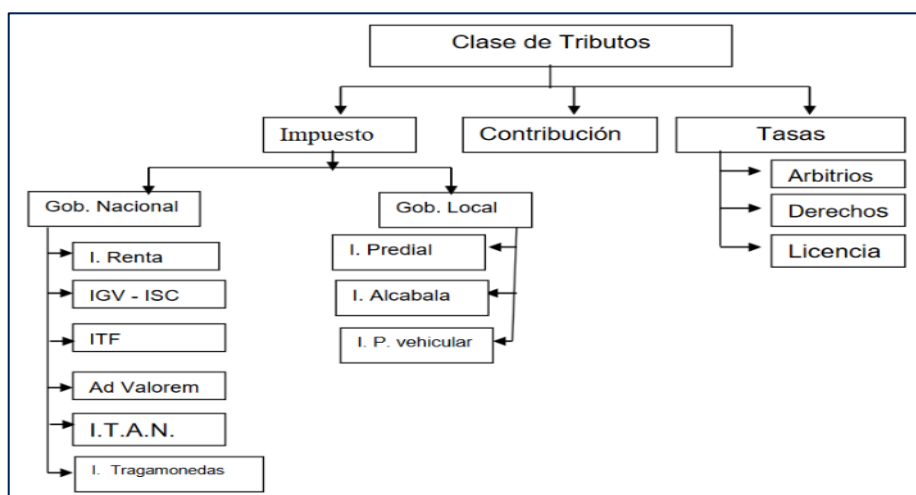
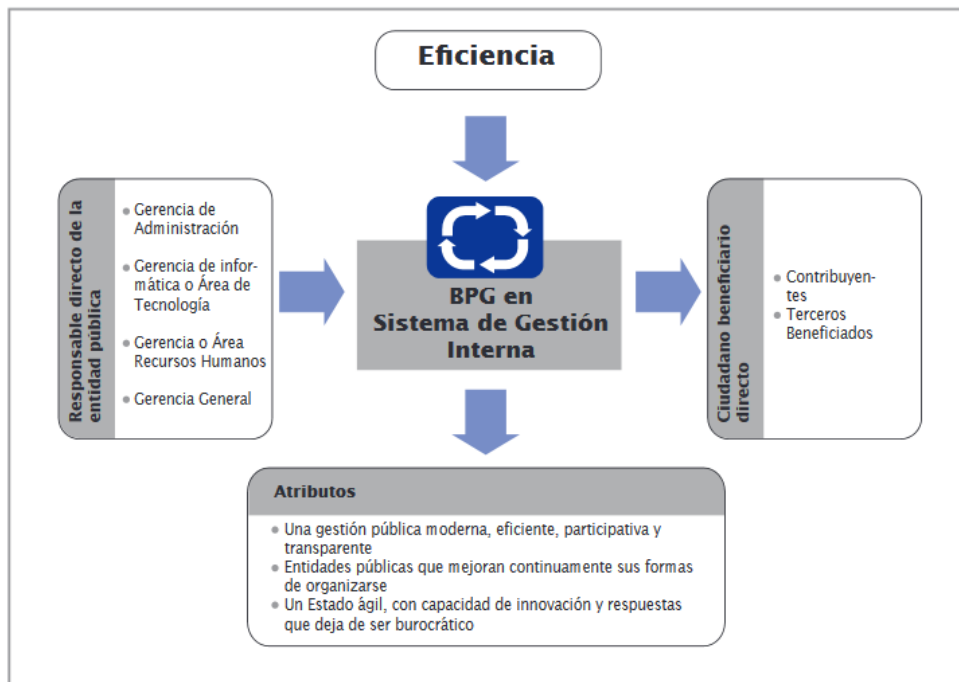


Figura 4: Clases de Tributos (Vallejo, 2018, p76)



Fuente: Ciudadanos al Día

Figura 5: Buenas prácticas en gestión pública (Boza 2011. p20)

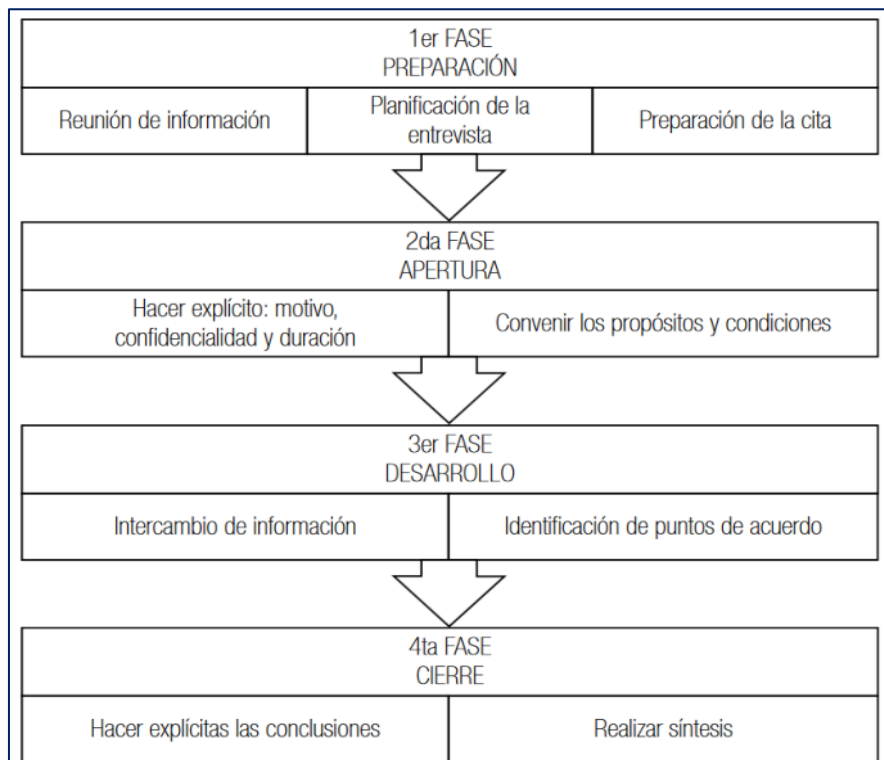


Figura 6: Fases de la entrevista (Díaz B. et al. 2013)



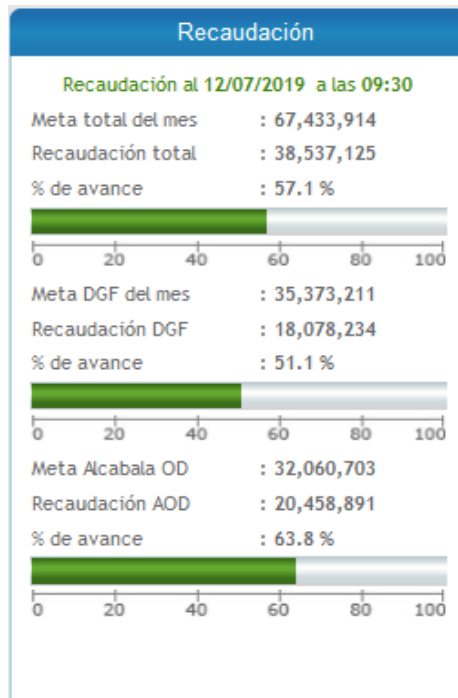


Figura 7: Medidores de recaudación (Intranet SAT)

**VIDEOS**

Segunda Cuota Predial, vehicular y arbitrios

**IMPUESTO VEHICULAR, PREDIAL Y ARBITRIOS**  
VENCE EL 1 DE MAYO

Paga a tiempo la segunda cuota del impuesto vehicular, predial y arbitrios y participa por pasajes dobles turísticos, televisores de 40" y tablets.

Punto Final: Cácería de deudores

Inspectores del SAT y personal policial realizaron operativo para intervenir a conductores de vehículos con papeletas impagas.

[más videos](#)

**NOTICIAS**

El Servicio de Administración tributaria de Lima envía al depósito vehículos informales con deudas por papeletas de tránsito con más de S/ 6' 600,000

La Municipalidad de Lima, a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT), organizó un nuevo operativo en el cual logró capturar vehículos informales que mantienen deudas por papeletas de tránsito, con un monto ascendente a S/6'676,243.

**SAT amplía los horarios de atención**

A partir del 15 de junio, el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) extiende sus horarios de atención en el C.C. Jockey Plaza y Mega Plaza

[más noticias](#)

**PAGUE AQUÍ CON:**

**Libro de Reclamaciones**

A fin de mejorar la calidad de los servicios que prestamos, hemos creado la Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado, cuyo jefe es el funcionario responsable del Libro de Reclamaciones...

[más información](#)

Figura 8: Campañas de educación - videos (Página web SAT)



Figura 9: Proceso de registro del contribuyente (MEF 2015)

## DECLARACIÓN JURADA DE DATOS DEL PREDIO- IMPUESTO PREDIAL AÑO 201\_\_

(Decreto Supremo N° 156-2004-EF, TUO de la Ley de Tributación Municipal)

I. DATOS DEL CONTRIBUYENTE (Ver Tabla N.° 1 y 2)				Inscripción <input type="checkbox"/>	Rectificación / sustitución <input type="checkbox"/>	Actualización <input type="checkbox"/>	Descargo <input type="checkbox"/>
CÓDIGO CONTRIB.	TIPO CONT.	T. DOC*	N.° DOCUMENTO	APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL			
360145	2	1	20503472229	DENTAL PAYLOC EIRL			
TELÉFONO FIJO		CELULAR		CORREO ELECTRÓNICO			

DATOS DEL CÓNYUGE		APELLIDOS Y NOMBRES DEL CÓNYUGE		TELÉFONO DE REFERENCIA
T. DOC*	N.° DOCUMENTO			

CONDICIÓN ESPECIAL CONTRIBUYENTE (Ver Tabla N.° 3 y 4)						
T.COND	DESCRIPCIÓN	FEC. INICIO	FEC. FIN	DESCRIPCIÓN DE DOCUMENTO	N.° DOCUMENTO	FECHA DOC

DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE (Ver Tabla N.° 5 y 6)											
DISTRITO		AVENIDA / JIRÓN / CALLE / ETC.			N°	DPTO.	OFIC.	INTERIOR	MANZANA	LOTE	EDIFICIO
CERCADO DE LIMA					337						
SECCIÓN	ZONA	BLOCK	UCV	REFERENCIA (consignar datos que nos ayuden a ubicar más rápidamente su domicilio)							

II. DATOS DEL PREDIO		VALOR DE TRANSFERENCIA* : _____	Nuevos soles (S/.) <input type="checkbox"/>	Dólares americanos (\$) <input type="checkbox"/>	CÓDIGO DEL PREDIO: _____
*Poner en números sin decimales					

UBICACIÓN DEL PREDIO (Solo llenar un formulario por predio)				DENOMINACIÓN URBANA		N° MUN 1	N° MUN 2					
AVENIDA / JIRÓN / CALLE / ETC.				CERCADO DE LIMA		337	343					
INT.	TDA.	DPTO.	PISO	OFICINA	MZA.	LOTE	EDIFICIO	LETRA	INGRESO	SUBLOTE	ETAPA	OTRA REF.
1			1									UNIDAD 2

CONDICIÓN DE PROPIEDAD (Ver Tabla N.° 7 y 8)						OTROS DATOS DEL PREDIO				
TIPO TRANSF.	COND. PROP.	% DE PROPIEDAD	FECHA DE INDEPENDIZACIÓN			FECHA DE ADQUISICIÓN			CANTIDAD DE HABITANTES PROMEDIO DEL PREDIO	Edificio o ubicado en edificio? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
			DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO		
			27	2	2015	31	12	1969		

CONDICIÓN ESPECIAL DEL PREDIO (Ver Tabla N.° 9)		T.COND	DESCRIPCIÓN	FEC. INICIO	DESCRIPCIÓN DE DOCUMENTO	N.° DOCUMENTO	FECHA

ÁREA DEL TERRENO				FRONTIS DEL PREDIO (en metros lineales)		
ÁREA DEL TERRENO MATRIZ (m2)	% BIEN COMÚN	ÁREA DE TERRENO (m2, con 2 Decimales de Aproximación)			FRONTIS DEL PREDIO (en metros lineales)	
		PROPIO	COMÚN	TOTAL		
		0.00	79.34	79.34	1.23	

USO DEL PREDIO (Ver Tabla N.° 10)		SUBCLASE DE USO		USO		FECHA DE INICIO DEL USO	DÍA	MES	AÑO
Comercial		Comercial - bienes		Otros usos comerciales no especificados					

III. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSTRUCCIÓN PROPIA Y COMÚN (Ver Tabla N.° 11, 12 Y 13) Usar cuantas hojas sean necesarias de acuerdo a la cantidad de niveles del inmueble													
TIPO NIVEL	NIVEL PISO	AÑO (MES)	ÁREA DECLARADAS m2		MATERIAL ESTRUCT. PREDOM.	ESTADO DE CONSERVACIÓN	CATEGORIAS CONSTRUCTIVAS						
			PROPIA	COMÚN			Muros	Techos	Pisos	Puertas y ventanas	Revestimiento	Baños	Inst. Elect. y San.
1	1	01-1987	200.10	0.00	1	2	B	C	D	F	F	H	D
1	1	01-1987	0.00	7.97	1	2	B	C	G	F	F	H	D

IV. CARACTERÍSTICAS DE OTRAS INSTALACIONES U OBRAS COMPLEMENTARIAS (Ver Tabla N.° 14)													
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN				TIPO NIVEL	N° DE PISO	MATERIAL ESTRUCT. PREDOM.	ESTADO CONSERV.	CATEGORÍA	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	ÁREA m2 VOLUMEN m3 VALOR S/.	AÑO (ME-S)
	Losa				1	1	1	2	D	1	m2	79.41	01-1987
	muro perimétrico				1	1	1	2	C	1	m2	138.68	07-2006
	Cisterna				1	1	1	2	B	1	m3	1.23	01-1987
	Tanque elevado				5	9	1	2	D	1	m3	2.89	01-1987

V. DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL		APELLIDOS Y NOMBRES		TELÉFONO DE REFERENCIA
TIPO DOC.	N° DE DOC. DE IDENTIDAD			

OBSERVACIONES:

DATOS (de la persona que presenta la Declaración Jurada)		FIRMA y/o HUELLA DIGITAL
NOM. Y APELLIDOS :		
Tipo y N° Doc. de Identidad:		
FECHA:		

Figura 10: Ficha de Declaración Jurada de Datos del predio - por piso (SAT 2019)



Figura 11: Impuesto Vehicular - SAT Virtual (Página web SAT)

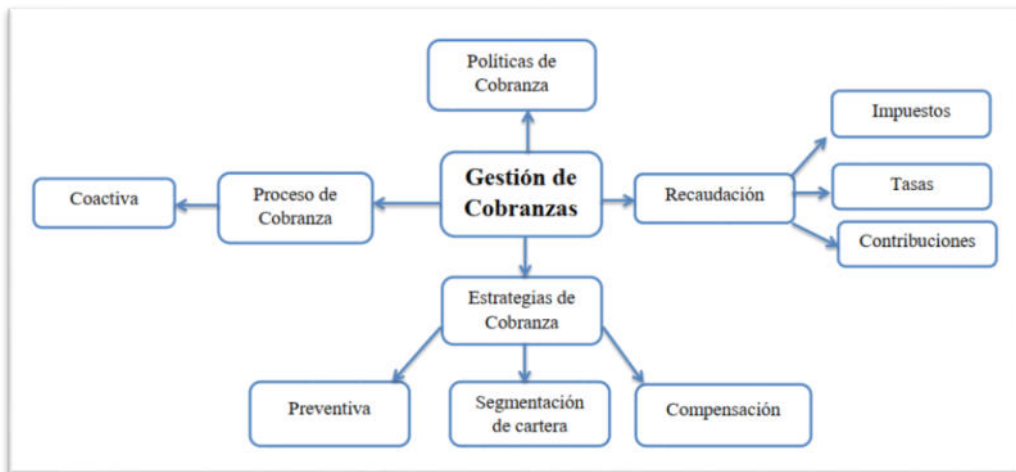


Figura 12: Contexto de la variable Gestión de Cobranzas (Cunalema 2017. pp. 36)

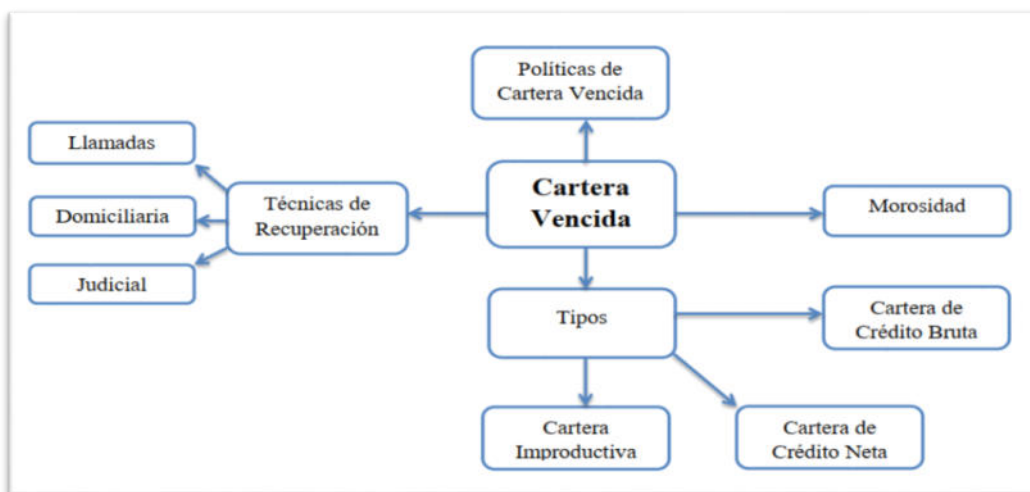


Figura 13: Técnicas de recuperación de la cartera vencida (Cunalema 2017. p. 37)

<b>MODELO CLÁSICO DE GOBIERNO</b>	<b>MODELO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO</b>	
Atención tipo mostrador	Atención tipo mesa redonda	
Presencia física del ciudadano	Presencia virtual del ciudadano	⇐
Página web organizacional	Portal para la comunidad	
Datos desintegrados en diferentes aplicaciones	Datos integrados en un solo sistema de información o mediante middleware	
Enfoque departamental	Enfoque organizacional	⇐
Actualizaciones estáticas	Actualizaciones dinámicas	
Comunicación unidireccional (habla)	Comunicación bidireccional (habla y escucha)	
Diseño web pensado en la Municipalidad	Diseño web pensado en los usuarios con contenidos atractivos, claros y previsibles	⇐
Mecánico	Intuitivo	
Accesibilidad exclusiva	Accesibilidad inclusiva (brecha digital)	⇐
Gestión web centralizada	Gestión web descentralizada entre dependencias	
Los ciudadanos realizan sus gestiones llenando papeles	Gestión de trámites por medios electrónicos	⇐
La administración establece los canales de acceso a los servicios públicos	El ciudadano elige el canal de acceso a los servicios públicos.	⇐
Trámites en el horario municipal de 7 a 13hs lunes a viernes	Trámites 24x7x365	⇐
La administración informa al ciudadano del estado de sus trámites de forma presencial	Los ciudadanos consultan sus trámites en cualquier momento vía web	⇐
Validez del soporte en papel	Validez del soporte electrónico	
Información a pedido	Información a disposición	⇐
Gestión de gobierno cuasi secreta	Gestión de gobierno con acceso público	
Datos personales sin protección	Máxima garantía de seguridad y confidencialidad	
El ciudadano aporta datos personales y documentos en papel por cada trámite que inicia	Carga por única vez de datos personales y documentación electrónica	⇐
Los ciudadanos deambulan de dependencia en dependencia realizando sus trámites	Los ciudadanos realizan trámites de distintas dependencias en un único lugar	
Datos cerrados a la comunidad	Datos abiertos	
El ciudadano hace tantas colas como trámites	El ciudadano hace una sola cola para todos sus trámites	⇐
Complicados proceso administrativos arcaicos	Simplificación de los procesos administrativos (reingeniería)	
Gobiernos oscuros, en el mejor de los casos opacos	Gobierno transparente	
Sin cooperación entre las administraciones públicas	Cooperación, obteniendo interoperabilidad de los sistemas, compartiendo soluciones y prestaciones conjuntas de servicios	
Corrupción considerada	Mínima corrupción	
Alto costo de movilidad del personal paseando papeles	Reducción de costo de movilidad	⇐
Ingresos y formas de pago clásicos	Ingresos mayores por nuevos servicios y nuevas formas de pago	
Empleados públicos ocupados en tareas rutinarias	Ahorro de tiempo para los empleados públicos que podrán destinar a tareas productivas	
Altas tasas de errores de datos generan informes en los cuales desconfiar	Bajas tasas de errores, informes confiables	⇐
Horarios de trabajo rígidos	Horarios de trabajo flexibles	
Pobre satisfacción del usuario con el modelo	Alta satisfacción del usuario	
Desconfianza en la información publicada	Confianza en la información pública	⇐
El ciudadano no se involucra con sus conocimientos	El ciudadano se involucra y comparte sus conocimientos para mejorar la gestión	⇐
Datos históricos	Permite recoger más, mejores y nuevos datos	
Gastos de desplazamiento altos para el ciudadano	Menores gastos de desplazamiento	
Horas perdidas	Horas ahorradas	⇐
Servicios globales	Servicios personalizados	⇐
Moderado uso TICs	Uso intensivo de las TICs	
Pobre liderazgo del personal jerárquico	Alto liderazgo	
Inversión desplanificada en TICs	Planificación de inversión en TICs	
Tradicionalmente estático	Innovador dinámico	⇐
Eficacia	Eficacia + Eficiencia	
Desconocimiento de los actos de gobierno	Conocimiento y control sobre los actos de gobierno	
Sin participación ciudadana	Fomenta la participación ciudadana	⇐
Identificado con software propietario	Identificado con software abierto y gratis	
Intoxicación de datos	Datos en cantidad necesaria, claros y precisos	
Pide los mismos datos varias veces	Pide datos una vez	⇐
Acceso a información parcial	Acceso a toda la información municipal	⇐
Sin uso de redes sociales	Alto uso de las redes sociales	
Empleados públicos desmotivados sin participación	Alto índice de motivación y participación	
Fracaso asegurado	Posibilidad de éxito	
Aislado, reinventando la rueda	Benchmarking: aprovecha el conocimiento de lo que han hecho otros	
Orientado a la organización	Orientado al ciudadano-empresa-organización	⇐
No convive con otras administraciones	Promueve convenios inter administraciones	
Poca participación en las decisiones públicas	Mayor facilidad de participación en las decisiones públicas	
Intenta por todos los medios de no cambiar	Disposición al cambio	

Figura 14: Modelo clásico de Gobierno vs. Modelo de Gobierno electrónico. (Balcof 2013. pp. 98,99)

## Anexo 4: Tablas

Tabla 1  
*Tasa del impuesto predial*

Monto de base imponible	Porcentaje del IP - Alicuota
De 0 a 15 UIT	0.2%
De 15 a 60 UIT	0.6%
Más de 60 UTT	1.0%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2  
*Técnicas comunes de cobro*

Técnica	Breve descripción
<i>Cartas</i>	Después de cierto número de días, la empresa envía una carta formal y correa, recordando al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga en cierto periodo después de que envió la carta, se manda una segunda carta en modo más exigente.
<i>Llamadas telefónicas</i>	Si las cartas no tienen éxito se pueden realizar llamadas telefónicas al cliente para solicitar pago inmediato. Si se tiene una excusa razonable, es posible efectuar arreglo para extender el periodo de pago. Se puede recurrir a una llamada por parte del abogado del vendedor.
<i>Visitas personales</i>	Esta técnica es más común a nivel de crédito de consumo, pero también la emplean eficazmente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor local o a una persona de confianza suele ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.
<i>Agencias de cobro</i>	La compañía emite las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado de cobranzas. Los honorarios por este servicio son, en general, bastante altos; la empresa debería recibir menos de 50 centavos por dólar de las cuentas cobradas de esta manera.
<i>Acción Legal</i>	La acción legal es el paso más severo, y una alternativa para una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa, sino que podría llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vendido.

Fuente: Gitman (2012)

## **Anexo 5: Definiciones y conceptos**

### **Anexo 5.1.**

Definición del Impuesto predial según el Servicio de Administración Tributaria (SAT: Es el impuesto cuya recaudación, administración y fiscalización corresponde a la Municipalidad Distrital donde se ubica el predio. La Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) es la encargada de la recaudación, administración y fiscalización del Impuesto Predial de los inmuebles ubicados en el Cercado de Lima. Este tributo grava el valor de los predios urbanos y rústicos en base a su autovalúo. El autovalúo se obtiene aplicando los aranceles y precios unitarios de construcción aprobados por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento todos los años. (SAT. 2018).

### **Anexo 5.2.**

El MEF (2015) afirma que:” Los canales de pago son el conjunto de procedimientos o relaciones mediante los cuales se realiza un pago; a medida que la tecnología ha evolucionado, se han desarrollado canales alternativos a la presencia física de ambas partes de una transacción”.

## Anexo 6: Consentimiento Informado

### Consentimiento informado

Yo.

MICHEL LIZANDRO YUOCENTE PABLO

Identificado (a) con DNI N°: 40868670, de profesión: \_\_\_\_\_

ECONOMISTA

He sido informado.

Sobre la entrevista que realizará el investigador, para el trabajo de estudio sobre: "*Gestión de cobranzas del Impuesto Predial en el Cercado de Lima*"; la información consignada versa

sobre mi experiencia laboral como: ESPECIALISTA - SAT,

en la institución de estudio. SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA SAT

La información de la entrevista se proporciona para fines estrictamente académicos y de investigación como propósito del tema en estudio.



DNI: 40868670

## Anexo 7: Datos estadísticos de recaudación

MONTOS PROYECTADOS Y RECAUDADOS POR TIPO DE CONTRIBUYENTE										
TIPO CONTRIBUYENTE	2015		2016		2017		2018		2019*	
	PROYECTADO	RECAUDADO	PROYECTADO	RECAUDADO	PROYECTADO	RECAUDADO	PROYECTADO	RECAUDADO	PROYECTADO	RECAUDADO
PRICOS	S/ 42,761,294	S/ 44,960,104	S/ 47,422,115	S/ 46,923,543	S/ 47,861,706	S/ 46,624,870	S/ 50,304,365	S/ 48,499,414	S/ 36,612,421	S/ 37,408,660
MEPECOS	S/ 10,525,627	S/ 11,471,184	S/ 12,789,388	S/ 12,022,646	S/ 13,936,559	S/ 12,691,303	S/ 12,971,223	S/ 13,114,488	S/ 10,177,473	S/ 9,827,410
*2019										
Proyectado: Ene Jul										
Recaudado: Ene Jul										

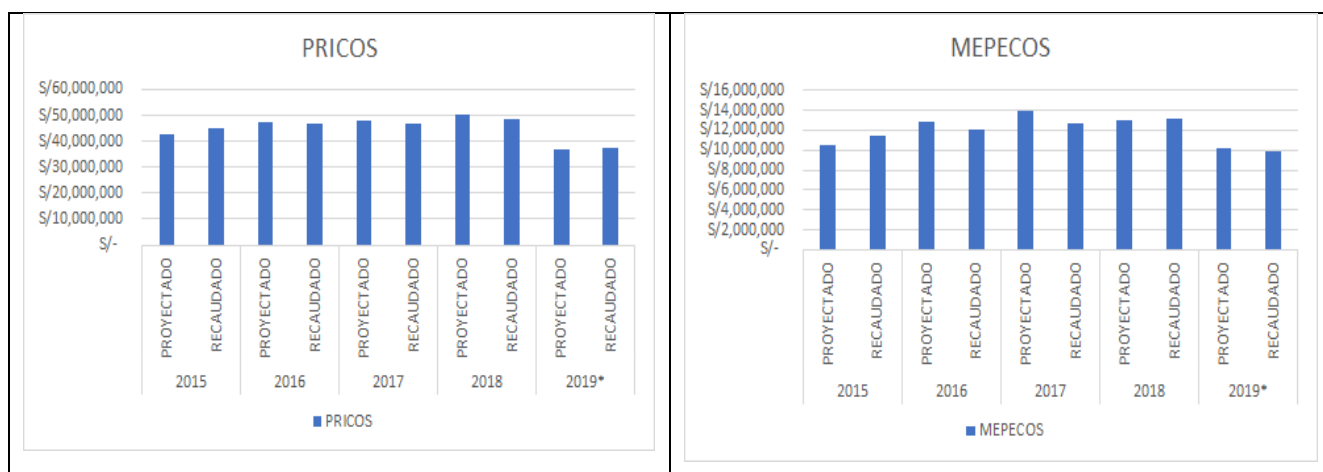


Figura 15: Montos proyectados y recaudados por tipo de contribuyente 2015-2019, se nota que lo recaudado en algunos casos es inferior a lo proyectado. (Elaboración propia.)



Año	Cantiad Contribuyentes
2010	186,191
2011	199,345
2012	213,398
2013	229,679
2014	241,675
2015	258,149
2016	269,016
2017	276,253
2018	270,852
2019	172,363

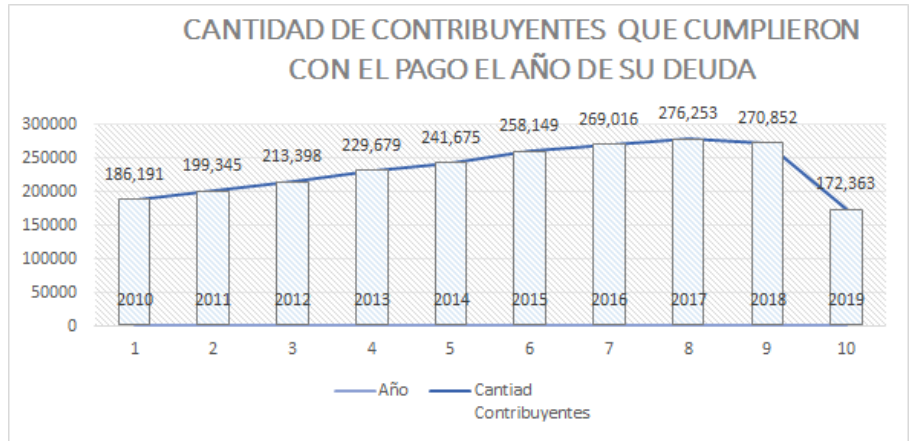


Figura 16: Contribuyentes que cumplieron con el pago el año de su deuda. (Elaboración propia.)

Tipo Contribuyente	Cantidad de Contribuyentes
Gran contribuyente	162,429
Mediano contribuyente	246,340
Pequeño contribuyente	3,281,047

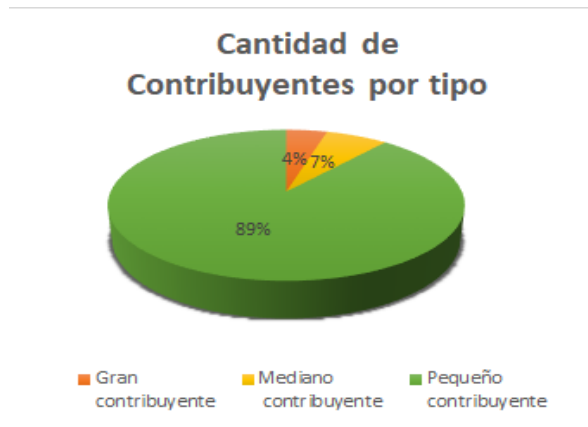


Figura 17: Cantidad de contribuyentes por tipo. (Elaboración propia.)

DEUDA PENDIENTE DE PAGO ANUAL 2006 - 2018															
(Millones de soles)															
	AÑO														
	Años Anteriores	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Predial	56.30	2.90	3.50	4.20	4.20	4.40	4.10	4.00	4.80	4.90	6.10	6.00	6.50	9.10	121.10

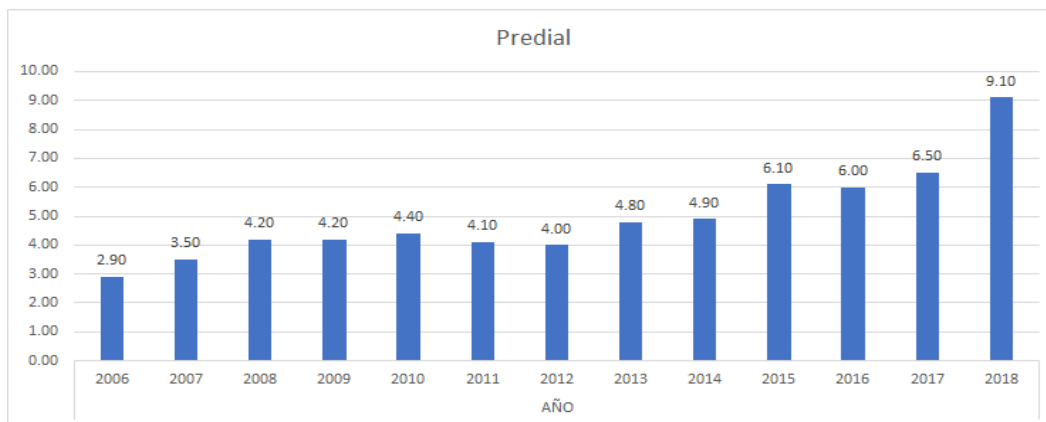


Figura 18: Deuda pendiente de pago anual 2016-2018 (Elaboración propia.)



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### **Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Mercedes Nagamine Miyashiro, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Gestión de cobranzas municipales del impuesto predial en el Cercado de Lima" de la estudiante VALVERDE PARDAVE, JHONNY EDGARD, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 03 de agosto del 2019

---

Mercedes Nagamine Miyashiro

DNI 20031516

Resumen de coincidencias

17 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
2	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	2 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
6	prodescentralizacion.o... Fuente de Internet	<1 %
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
8	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE GESTIÓN PÚBLICA

Gestión de Cobranzas Municipales del Impuesto Predial en el Cercado de Lima

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Hr. Jhonny Edgard Valverde Paredaé  
(ORCID: 0000-0003-2313-1903)

ASESOR:

Dr.  
Mercedes María Naganine Miyashiro  
(ORCID: 0000-0003-46738601)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
Reforma y Modernización del Estado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Valverde Paredave, Jhonn y Edgared

D.N.I. : 10451367

Domicilio : Urb. San Diego M3 M2 lote 04 S.M.P.

Teléfono : Fijo : ..... Móvil : 996668238

E-mail : jhonn-valverde@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestro

Mención: Gestión Pública

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Valverde Paredave, Jhonn y Edgared

Título de la tesis:

Gestión de cobrenzas municipales  
del impuesto predial en el Cercado  
de Lima

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,  
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha: 31/10/2019





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Jhonny Edgard Valverde Pardo

INFORME TITULADO:

Gestión de Cobranzas Municipales  
del Impuesto Predial en el Cercado  
de Lima.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA:

16 de agosto del 2019

NOTA O MENCIÓN:

Aprobado por Unanimidad



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN