



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA

**Estrategias de Mejora para Aumentar la Recaudación del  
Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Santiago de  
Surco.**

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

**AUTORA:**

Arce Soto, Jocelyn Stefany Karen (ORCID: 0000-0003-0010-8591)

**ASESOR:**

Dr. Núñez Lira, Luis Alberto (ORCID: 0000-0003-3542-9117)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LIMA — PERÚ**

**2021**

## Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado hacia mis amados padres, quienes son mi fortaleza y el sacrificio a diario que hacen por mí no tiene precio, sus sabios consejos me ayudan a superar cada obstáculo, gracias a su amor incondicional lograre todas mis metas anheladas y en especial en esta etapa de formación profesional.

Agradecimiento:

A las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo. Asimismo, agradezco a mi Tutor de Tesis Dr. Núñez Lira, Luis Alberto, gracias a sus consejos y correcciones, hoy puedo culminar este trabajo. A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichoso y contento.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de gráficos y figuras .....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	15
3.1. Tipo y Diseño de investigación.....	15
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.....	16
3.3. Escenario de estudio .....	17
3.4. Participantes.....	17
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	18
3.6. Procedimiento.....	18
3.7. Rigor científico.....	18
3.8. Método de análisis de datos .....	19
3.9. Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS y DISCUSIÓN.....	21
V. CONCLUSIONES .....	36
VI. RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS .....	40
ANEXOS .....	46

## Índice de tablas

Tabla 1. Alícuota del impuesto predial 2019

Tabla 2. Participantes

Tabla 3. Recaudado en el año 2019

Tabla 4. Recaudado en el año 2020

Tabla 5. Febrero y noviembre se obtuvo mayor recaudación 2019

Tabla 6. Febrero y noviembre se obtuvo mayor recaudación 2020

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Título Preliminar del Código Tributario

Figura 2. Certificación del ISO 9001:2015, dicho reconocimiento fue otorgado por ICONTEC

Figura 3. Carta de Infocorp “Ponte al día”

Figura 4. Carta de Infocorp “invitación para ponerte al día en tus pagos”

Figura 5. Medidas cautelares trabajadas en el mes de marzo del 2019

Figura 6. Montos gestionados por el área coactiva en el mes de marzo del 2019

Figura 7. Medidas cautelares trabajadas en el mes de diciembre del 2019

Figura 8. Montos gestionados por el área coactiva en el mes de diciembre del 2019

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019., lo cual se realizó un análisis científico y metodológico, con el propósito de contribuir en la mejora de las finanzas de la comuna edil y así lograr el bienestar de la ciudadanía. El desarrollo de la investigación se ha basado en una lógica, lo cual conlleva al enfoque cualitativo, es por ello, que se analizó la información obtenida de las opiniones de los especialistas en el tema de tributos municipales. Como sabemos el impuesto predial es un pilar importante en la rama tributaria de los Gobiernos locales, a través del cual se utiliza el mecanismo de finanzas y sobre gastos administrativos, para llevar a cabo proyectos de inversión y así cumplir con las necesidades de la población. En efecto, los ingresos del municipio se deben manejar de acuerdo con las necesidades, y a la vez minimizar la morosidad, sabemos que es un reto y cada gestión municipal afronta. La presente investigación detalla aspectos relacionados al progreso y la modernización de la gestión municipal, con el propósito de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, así también que tengan información de la importancia del impuesto predial, lo cual ayudara a comprobar los resultados y argumentar el beneficio de la implementación de estrategias de recaudación del Impuesto Predial 2019 en la Municipalidad Distrital de Santiago de Surco. Para finalizar, en el presente trabajo de investigación se ha obtenido como resultado propuestas de estrategias que van a permitir a la municipalidad de Santiago de Surco mejorar e incrementar la recaudación, lo cual conlleva a la mejora de las finanzas de la entidad, en este caso se ha utilizado técnicas e instrumentos de recolección de datos y se ha observado el cambio de la conducta del contribuyente para que efectúe el pago del impuesto predial, por ejemplo, realizar obras que contribuyan al distrito; que haya diversos canales de pago, implementación de aplicativos para efectuar el pago de sus tributos de forma segura, vales de consumo en diferentes establecimientos.

**Palabras clave:** Impuesto predial, recaudación y estrategias.

## **Abstract**

The objective of this research is to determine the Identify the most efficient strategies that influenced the increase in the collection of the property tax 2019, which was carried out a scientific and methodological analysis, with the purpose of contributing to the improvement of the finances of the municipal commune and thus achieve the well-being of citizens. The development of the research has been based on a logic, which leads to a qualitative approach, which is why the information obtained from the opinions of specialists on the issue of municipal taxes was analyzed. As we know, the property tax is an important pillar in the tax branch of local governments, through which the mechanism of finance and administrative expenses is used to carry out investment projects and thus meet the needs of the population. Indeed, the income of the municipality must be managed according to the needs, and at the same time minimize delinquency, we know that it is a challenge and each municipal management faces. This research details aspects related to the progress and modernization of municipal management, with the purpose of satisfying the needs of citizens, as well as that they have information on the importance of the property tax, which will help to verify the results and argue the benefit. of the implementation of collection strategies for the Property Tax 2019 in the District Municipality of Santiago de Surco. Finally, in this research work, proposed strategies have been obtained that will allow the municipality of Santiago de Surco to improve and increase collection, which leads to the improvement of the finances of the entity, in this case Data collection techniques and instruments have been used and a change in the taxpayer's behavior has been observed to make the payment of the property tax, for example, carry out works that contribute to the district; that there are different payment channels, implementation of applications to pay your taxes safely, consumer vouchers in different establishments.

**Keywords:** Property tax, collection and strategies.

## **I. Introducción**

La realidad de nuestro país es que los municipios necesitan de una fuente de ingreso monetario que le permita desarrollar una apropiada estrategia para la provisión de los servicios públicos, los gastos que generan los servicios y la realización de diversos planes de inversión que producen un gran efecto en la sociedad y sobre todo que produzca confianza y seguridad en los vecinos, para llevarse a cabo, se necesita reforzar las capacidades de la gestión pública municipal, asimismo se debe identificar cuáles son las debilidades, con el propósito de construir un mando efectivo, esto dará como impacto para la desarrollo de la calidad de vida de los residentes.

La investigación se centra en el consejo municipal de Santiago de Surco porque se hallaron diversas dificultades que se han analizado y estudiado, por lo que se ha recolectado información, con gran ayuda de datos que son elementales en la entidad en mención, de las cuales son: el Plan de Desarrollo Concertado “Santiago de Surco al 2021”, la memoria anual institucional, información que se buscó en el espacio virtual de la Municipalidad; así también, los reportes del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, sobre los indicadores de administración del consejo municipal del periodo 2018. Asimismo, existen diversos problemas presentados en el presente trabajo de investigación, como sabemos nuestro país está pasando una crisis económica y salud pública, ante ello los ciudadanos están saliendo adelante progresivamente, se están poniendo al día en sus pagos ya que muchos tienen deudas, lo cual también afecta a las municipalidades en su recaudación, al no efectuar el pago de sus tributos el municipio no podrá cumplir con los servicios básicos.

En ese orden de ideas, uno de los problemas que resalta de las municipalidades, es que para promover el adecuado desarrollo de la sociedad necesitan de ingresos que puedan solventar la prestación de servicios, con el transcurso del tiempo, el análisis de estrategias encaminadas al desarrollo de estrategias dirigidas al progreso de la cobranza de los impuestos municipales se conforma bajo un pilar fundamental.

De acuerdo a Guerrero y Noriega (2015), en su apartado científico detallan por qué las municipalidades no tienen una buena recaudación y uno de los factores es que el ciudadano no tiene cultura de pago, en muchos casos los contribuyentes no saben que deben efectuar el pago de sus impuestos (desconocen el tema), como

sabemos el pago de los impuestos es importante para que los funcionarios puedan ejecutar obras para el desarrollo de la comunidad. En ese orden de ideas, Hernández (2015), citando a Cabrera, Escorihuela y Padrino, «efectuar el pago de los impuestos de sus obligaciones tributarias conlleva a la mejora de un Municipio, como se menciona anteriormente, la entidad al realizar y cumplir las expectativas de los ciudadanos, conlleva que la persona reciba bienestar social y tomen conciencia de su derechos y deberes.

Al respecto, se ha evidenciado, que en el presente año la Municipalidad de Santiago de Surco no está aplicando las estrategias orientadas a mejorar la gestión y su recaudación, esto se demuestra en la carencia al efectuar el pago de las obligaciones tributarias, esto ha generado un problema, lo cual no permite realizar obras y brindar los servicios públicos necesarios. Desde esta perspectiva se formula el problema general: ¿Cuáles son las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019? Dado esto, es de vital importancia contar con planificación que contribuyan a mejorar y optimizar el recaudo del tributo en la municipalidad de Santiago de Surco, lo cual permitirá brindar un mejor servicio público a los ciudadanos. Como sabemos toda municipalidad necesita recursos públicos, es por eso que el consejo municipal pretende ampliar su cobertura tributaria, para llevar a cabo su planificación va requerir de un arduo esfuerzo de sus colaboradores, asimismo, se deberá implementar un moderno sistema de tecnología de la información, para esto, se necesita de la colaboración de los vecinos de Surco, los cuales son el núcleo del proceso recaudatorio, ya que si la entidad pública les brinda servicios y procesos eficientes, ellos contribuirán en el pago correspondiente de sus tributos, por ejemplo; los tramites documentarios deben agilizarse ya que al contribuyente requiere que el trámite sea eficaz y en un menor lapso, en el cual se deberá aplicar el principio de celeridad.

De acuerdo a lo antes mencionado, es esencial plasmar que la planificación para el recaudo no solo se direcciona a los factores económicos, al contrario, se debe analizar y buscar la debida motivación para satisfacer las necesidades de los contribuyentes, se debe implementar un adecuado proceso de recaudación y utilizar tecnología avanzada para actualizar la base de datos catastral.

Al amparo de la Constitución Política del Perú y de acuerdo al Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, establece que los impuestos se

elaboran, rectifican, o suprimen por ley, dentro de este aparato jurídico está incluido el impuesto municipal que la gobernación nacional crea en beneficio a los Gobiernos locales, cabe resaltar que la recaudación y la administración les competen netamente a las municipalidades. Asimismo, los Gobiernos locales tienen la potestad de suprimir, crear y modificar las contribuciones y tasas, según lo establecido en la Norma Constitucional. Como es de conocimiento público que el impuesto predial, es uno de los impuestos municipales que generan la mayor fuente de ingresos para el destino de gastos que generan los municipios en el territorio nacional.

Por lo antes mencionado, la presente investigación pretende dar respuesta a la problemática existente, ante ello se realizó un análisis para identificar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019. Dichas estrategias ayudaran en intensificar el recaudo de las obligaciones tributarias, en especial, el impuesto predial 2020.

## **II. Marco teórico**

### **Actualización de la gestión pública**

El Perú ha implementado diversos mecanismos para llevar a cabo la actualización de la gestión pública, el progreso de la modernización empieza a partir de la publicación oficial de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que tiene como finalidad una administración pública eficiente, de manera que se logre una mejor atención a los ciudadanos, utilizando conscientemente y proporcionalmente el patrimonio público.

De acuerdo a lo antes mencionado, la Secretaria de Gestión Pública de la PCM, tiene la facultad de fomentar el desarrollo de modernización, con la finalidad de brindar servicios eficientes y de calidad. Por esta razón, el ministerio de economía y finanzas aprobó el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, mediante el Decreto Supremo N° 123-2018-PCM.

El objetivo primordial de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es instruir y promover a las instituciones públicas para que conlleven el avance de la innovación y de como resultado el bienestar de los ciudadanos y un gran avance en el desarrollo de nuestro país (SGP de la PCM 2013).

En tal sentido, la Municipalidad Santiago de Surco es una entidad servidora, por lo cual, establece políticas orientadas al bienestar de sus ciudadanos, asimismo busca innovar sus enfoques en la gestión pública, uno de los pilares fundamentales son los funcionarios que están totalmente capacitados y calificados para responder la demanda de las necesidades de los vecinos surcanos.

Por otro lado, el municipio de Santiago de Surco, quiere marcar diferencia y ser una entidad sofisticada, por lo cual contarán con tecnología de alta calidad, renovando equipos que ayudan agilizar los trámites documentarios y se deje de lado los largos trámites burocráticos.

### **Gestión orientada a resultados**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es una gestión en la cual los funcionarios públicos debidamente calificados, buscan brindar la atención en la cual cumplan con satisfacer las necesidades de los habitantes y desempeñar el adecuado progreso que van a transformar los insumos (cambios positivos para mejorar el entorno de vida de los ciudadanos).

En ese mismo contexto, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (BM - OCDE 2005), determinan que la gestión orientada en resultados se focaliza en un concepto de causa y efecto, dicha teoría establece que los insumos y actividades deben conducir a diversos resultados (gran impacto en los productos). Los cambios se manifiestan en una “secuencia de resultados”, que realza las relaciones de causa y efecto. La gestión formulada en resultados establece que los gerentes analicen de manera constante el alcance de sus actividades, por ejemplo, cómo se desarrolla el proceso de producción o que niveles han alcanzado para formular el presupuesto, ya que los servicios públicos deben ser de calidad.

Mientras tanto, García y García (2011), indagan la gestión para el resultado en el progreso de los Gobiernos subnacionales, determina que los métodos de implementación demandan la actualización en la gestión de los organismos públicos, por lo que, sugiere fortalecer las tecnologías de información y comunicación, asimismo coordinar y complementar los objetivos de rendimiento, con la finalidad de fomentar una renovación en las instituciones públicas que permita asegurar el cambio cultural. Estas mejoras pueden demandar, entre otras bases, actualizaciones de las normas legales establecidas en los sistemas públicos de gestión; las cuales son; la indagación de estadísticas de las labores del Gobierno subnacional; preparación de los servidores públicos; formación de los diversos elementos de la etapa sobre la administración y novedades relacionadas a las estructuras organizacionales que incentive el trabajo en equipo, dejando atrás la disputa de puestos y el egoísmo entre compañeros.

Dentro de este marco, las investigaciones detallaron que esto se debe a que en los Gobiernos subnacionales se tiene contacto con el ciudadano, lo cual conlleva que se mas fácil determinar el impacto en cuanto a la satisfacción en los servicios que ofrece los Gobiernos subnacionales. Pero se debe tener en cuenta que existe grandes desafíos para mejorar la coordinación y cooperación con otros Gobiernos,

Es por eso que, la gestión por resultado busca que los Gobiernos locales, trabajen con funcionarios públicos altamente competentes para cumplir con sus funciones, con ética profesional y que no estén relacionados a decisiones políticas para su beneficio, ellos deben comprometerse con el gran cambio que busca el Perú, deben priorizar las necesidades fundamentales de los ciudadanos, para ello deberán innovar en los servicios en general, teniendo una mentalidad positiva y

lograr el cambio se podrá optimizar las condiciones de vida de los habitantes y asimismo se optimizara la adecuada utilización de los recursos.

En efecto, el Municipio de Santiago de Surco, demanda de servidores públicos altamente calificados, con el fin de proyectar las debidas políticas públicas, por ejemplo; estrategias que favorezcan el incremento del recaudo del impuesto predial, debemos tener en claro que dicha entidad debe administrar de manera equitativa y eficiente los recursos del recaudo, para llevar a cabo los pedidos del ciudadano.

El profesor Mark Moore (1998) dio a conocer la noción del valor público con la intención de diseñar una base que servirá y guiará al profesional que labora en la entidad pública. El valor público, describe los servicios y ordenamientos, los cuales se determinan por los ciudadanos, al tener una gestión pública responsable, con metas orientas a cumplir los objetivos trazados, los cuales se llevarán a cabo con un trabajo en conjunto, y traerá consigo una gran mejora en la vida de los ciudadanos.

En ese contexto García (2015), señala que los ciudadanos aprecian el valor público, por ejemplo; los tramites, a las personas le importa que el trámite sea rápido, ya que el tiempo de cada ciudadano es valioso, entonces la administración pública debe brindar soluciones e identificar las necesidades del ciudadano.

En paralelo, López Santos (2016), define que el valor público se basa en que los servicios sean reconocidos por el ciudadano, ya que el gobierno debe resolver los diversos problemas públicos que presenta una sociedad. Las administraciones públicas idean el valor de manera que llegan a producir eficientes servicios, esto consta de arduo trabajo, que conlleva el dialogo entre administración pública y ciudadanos, la cooperación en brindar servicios básicos, y sobre todo la participación social, lo cual fomenta que el ciudadano no se sienta un cliente más bien sentirá que sus derechos son escuchados.

### **Economía del comportamiento**

“La teoría del empujón” desarrollada por Thaler y Sunstein (2017) busca analizar el modo en que los ciudadanos se expresan y sean seguros en sus propias decisiones, por lo que es necesario un “empujón” que les permita realizar actos correctos y morales y con ello reflexionar sobre su economía, al mismo tiempo que desarrollar estrategias que incentiven el pago de sus obligaciones tributarias.

Mientras tanto, Thaler y Sunstein (2017) manifiesta que los humanos se ven influenciados por los incentivos, también responden por los nudges. Por lo que el despliegue de ambos (empujones como incentivos) puede aumentar la condición de mejora en la vida cotidiana de los ciudadanos y, al mismo tiempo, coadyuvar para solucionar aquellos inconvenientes o dudas que pueda tener los habitantes.

Un ejemplo, es el pago de impuestos, donde al querer producir grandes cambios en el comportamiento de los ciudadanos respecto a su conducta/obligaciones tributarias, se desarrollan diversos experimentos, de esta manera se busca “empujarlos” a ejecutar sus obligaciones y deberes tributarios.

Por consiguiente, el tema de la economía es muy amplia, pero su objetivo clave es guiar a los ciudadanos para que estén informados, educados y lleguen a tener un comportamiento en la economía que les ayude a plantear diversas estrategias en el caso de políticas públicas.

Hay que mencionar, que los instrumentos de la economía del comportamiento, fue elaborado por el Instituto de EC (2017), señala que para promover un comportamiento la estrategia debe cumplir cuatro principios de las lecciones de las ciencias del comportamiento: ser simple, atractiva, motivar a otra personas y acontecimiento que han influenciado en la persona.

Por lo antes mencionado, se quiere encaminar a los habitantes que respetan y lleven a cabo sus exigencias tributarias la economía del comportamiento analiza los sesgos que la personas presentan ante la diferente toma de decisiones, de esta manera se instaure estrategias para plasmarlo en las políticas públicas, con el fin de dar/proponer alternativas de solución.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha impulsado diversas propuestas para la economía y así las personas puedan emplear decisiones que contribuyan a su futuro. Según la investigación realizada en Argentina respecto a los procedimientos que se establece en el dialogo con los contribuyentes, se innovó los anuncios o mensajes basados en la lógica de la economía del comportamiento; de esta manera no se distribuyó una carta separada de la boleta impositiva, sino que se mandaron tres mensajes diferentes, sirviendo éstos como incentivos para los contribuyentes; detallaba las sanciones relacionadas al incumplimiento del pago de sus tributos, las actividades de construcción para fines de la comunidad y el compromiso de efectuar el pago de los impuestos. Todos estos mensajes fueron

efectivos ya que se obtuvo el accionar del compromiso de pago/en el cumplimiento del pago/en el pago (Scartascini 2016).

En la Municipalidad de Santa Fe, Argentina, se llevó a cabo por iniciativa del BID una lotería en el 2009. Ésta buscaba beneficiar aquellos vecinos que pagaban puntual sus impuestos, pues ellos el premio era la mejora de su vía pública de su lugar de domicilio. El gobierno local realizó un sorteo y seleccionó 400 individuos al azar entre más de 72 mil contribuyentes que estaban al día con el pago de sus impuestos; y los ganadores fueron reconocidos públicamente por los medios locales. Este estudio al tener un formato de sorteo permite evaluar el efecto que tiene la participación de los ganadores y sus vecinos (BID 2017).

Otro punto es que, dichos mensajes buscan difundir que los premios o incentivos son una herramienta valiosa lo cual permite que los ciudadanos tengan motivación al efectuar sus pagos, y así lograr el mejoramiento y el incremento de la recabar los impuestos.

### **Antecedentes del estudio**

La recaudación tributaria es un componente primordial en todo municipio ya que mejora la economía y es así que se puede ejecutar obras públicas siempre con la debida fiscalización, lo cual conlleva a fomentar la inversión en los distritos que se cumplan con el pago de sus impuestos y así generar resultados positivos, que afecten de manera positiva el nivel de recaudación (Mayola y Uribe 2010).

Villacís y Vayas (2018) realizaron una investigación centrada en la administración respecto al recaudo del tributo y el emprendimiento de alguna actividad comercial, lo cual configura el impacto en el cálculo financiero en el GAD del municipio de Ambato en el año 2016. Dichos autores plantean desempeñar un plan que contribuya la optimización del avance y recaudo de los tributos municipales, los cuales son; implementación de estrategias para que los contribuyentes efectúen el pago de sus obligaciones, implementos para el seguimiento de la cobranza de las obligaciones tributarias, mencionar los resultados de la administración y contar con una ruta que trace las metas y objetivos de la institución.

Por otra parte, Ríos (2017) indica que el impacto del recaudo de las obligaciones tributarias según su investigación determina una consecuencia negativa lo cual es la baja recaudación en los últimos años de la administración municipal, y existe la relación con sobrecostos políticos en el recaudo, cabe resaltar que es de vital importancia hacer hincapié en las diferentes factores y la preminencia de este bajo rendimiento de este resultado en el desempeño en las investigaciones futuras.

Por otro lado, Salazar (2014), como gran investigador analizo diversas programaciones respecto a la mejora tributaria, para llevar a cabo se debe implementar factores que conllevan al recaudo inmobiliario, en dicha investigación lo que sobresalió es la transcendencia de concientizar a los contribuyentes mediante campañas de cultura tributaria, de tal manera los ciudadanos sean responsables y efectúen solidariamente la amortización de sus obligaciones tributarias, buscando así disminuir la evasión impuesto inmobiliario y no subyugando el pago del tributo. En otras palabras, Roca (2008), manifestación que la cultura tributaria es el conjunto de reportes que brinda conocimientos tributarios.

Cabe señalar que, la educación tributaria es lo que permite a los ciudadanos estar informados y educados sobre los tributos y cuáles son sus obligaciones tributarias, esto causara que los habitantes se den cuenta de la importancia de cumplir con derechos y obligaciones respecto a los tributos. Por otra parte, Ruíz (2017) destaca la importancia de la “conciencia tributaria”, la cual se debe generar mediante una educación tributaria. Dicha conciencia es el estímulo de efectuar el pago de los impuestos, tomando en cuenta los pensamientos y opiniones de los habitantes, de tal manera que no se busca coaccionar, sino motivar de tal manera que los ciudadanos hagan sus pagos voluntariamente y que no ocurra la evasión de impuestos.

Habría que decir también, en la investigación de Chávez (2015) sobre la determinación de incidencias de la recaudar impuestos, en la municipalidad de Cantón Pastaza, existe algunos factores que no contribuyen a la recaudación, se va resaltar dos, los cuales son; la carencia de interés sobre los tributos, los habitantes de dicha municipalidad no tienen conocimientos sobre sus deberes tributarios, los ciudadanos no efectúan a tiempo la amortización de sus impuestos, sabiendo que serán contribuyentes morosos.

Como sabemos, en nuestro país existe la SUNAT, la cual busca promover una cultura tributaria, por lo que ha creado con un programa de cultura tributaria, en el cual el público específico son estudiantes de primaria, secundaria y educación superior, brindándoles la capacitación adecuada sobre temas de tributación, las obligaciones que tiene todo ciudadano (SUNAT 2019).

Mientras tanto, Trefogli (2013) explica que cuando hay asuntos en cuestión relacionados con los habitantes, nace el valor público, el cual actúa de forma inmediata, competente, honesta, que refuerce las competencias de la gestión administrativa pública, asimismo, se puede verificar las estadísticas para llevar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

De igual manera, el investigador Moore (1995), ha identificado el accionar de los ciudadanos y ha determinado el procedimiento del valor público, mencionaremos algunos de ellos; el gobierno debe reformar las actividades públicas de los habitantes y así solucionar las dificultades que se presenten, como se ha mencionado antes el objetivo del valor público es reparar los problemas existentes en el ámbito social, desarrollar los mecanismos implementados para la mejora de la intervención pública y por último mejorar el proceso de servicio en las solicitudes de los contribuyentes.

### **Conceptos relacionados a la tributación municipal**

Para profundizar en el tema de investigación, en nuestro país existe el sistema tributario y tiene como objetivo primordial intensificar y reforzar la recaudación tributaria, con la finalidad de ofrecer al sistema tributario eficientes medidas para la recaudación, lo cual conlleva a una mejor distribución de los ingresos, los cuales competen a las municipalidades. El sistema es el órgano compuesto por normas legales, asimismo establecen y regulan procedimientos para el flujo de los tributos del Estado. (Decreto Legislativo N° 771, Ley Marco del Sistema Tributario Nacional)

Los pilares del sistema tributario, se plasma de la siguiente manera:

**Impuesto:** Es el tributo cuyo pago no origina una contraprestación directa en favor del contribuyente por parte de la administración.

**Contribución:** Es el tributo cuya obligación genera beneficios, los cuales son derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales.

**Tasa:** Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación de un servicio público individualizado en el contribuyente.

En ese sentido, se determina que la base del sistema tributario es el recaudo de las obligaciones tributarias, por lo cual, se debe aplicar los principios tributarios, con la finalidad de conseguir una mejorara en los procedimientos ya sea cuando se extingue la deuda de los contribuyentes al efectuar el pago de sus tributos (Sunat 2016).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ha resaltado las diferentes deficiencias que presenta el campo tributario. La OCDE, ha mencionado que, el sistema tributario peruano debe ser fuerte y sólido, así el Perú podrá avanzar y mejorar en la recaudación, asimismo, debe generar canales. Una de las opiniones importantes es por estos investigadores, Goldboom, Jenrinch y Pulkowski (2009) en nuestro país existe la falta de confianza entre las entidades que pertenecen al gobierno y los habitantes, ya que ellos sienten que no hay un apoyo en el tema tributario, pues ellos quieren que los impuestos sean equitativos y así cumplir con sus obligaciones tributarias. Ante ello, podemos decir que la gran prevalencia del impuesto predial, se debe al análisis a los diversos causantes que no permite llevar a cabo el sólido recaudo de los impuestos en el municipio de Santiago de Surco, en consecuencia, es una gran idea aportar diversas estrategias que ayuden a la obtención de una mejor recaudación y sobre todo dar el adecuado sostenimiento en el tiempo, sin importar el cambio de autoridades municipales. Es preciso recalcar que, la potestad tributaria se encuentra tipificada en el artículo 74 de la Constitución, y menciona que los gobiernos locales tienen las facultades necesarias para llevar a cabo el cumplimiento de los tributos municipales y con la finalidad de cumplir los principales principios siempre respetando la convivencia social de los habitantes.

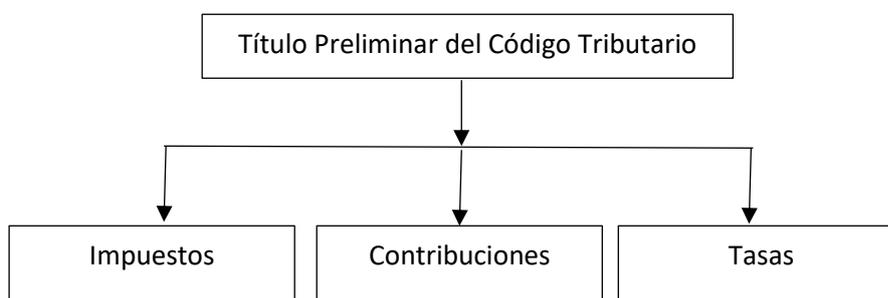
En el presente trabajo de investigación, resaltaremos dos aspectos trascendentales: por un lado, tenemos el resguardo de la facultad tributaria en donde se determina los factores, en ese caso las instituciones podrán ejecutarlas, además los Gobiernos locales, mediante ordenanzas, tienen la facultad de crear tasas y contribuciones.

En ese sentido, entendemos que los Gobiernos no tienen la facultad para establecer impuestos, por ello, los Gobiernos locales asumen la administración del impuesto predial y la buena gestión en la recaudación, para esto se necesita de la GAT o Gerencia de Rentas.

Gómez, Urrunaga y Bel (1997) nos ilustran sobre la tributación «es producir recursos para subvencionar el gasto público. Un ejemplo claro son los impuestos ya que estos posibilitan financiar la provisión de bienes públicos, en el caso de bienes privados que generan externalidades positivas y cuando se pretende favorecer a los individuos de los estratos más bajos, y las políticas de gasto contra cíclicas que pretenden equilibrar la economía del país».

Los impuestos se clasifican de acuerdo al Título Preliminar del Código Tributario, de la siguiente manera:

Figura 1.



**Fuente:** Propia

En tal sentido, para los Gobiernos locales es de gran importancia el impuesto predial, puesto que la recaudación permite financiar el gasto público; por ejemplo, los servicios públicos para beneficio de los ciudadanos, para eso se debe plantear estrategias para el incremento sostenible de la recaudación.

Ahora hablaremos sobre el impuesto predial, se encuentra estipulado en los artículos 8 al 20 del Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, el cual se emplea en los Gobiernos locales, el cual tiene a su mando la debida administración y dirección del tributo, siempre respetando el principio de reserva de ley y los principios tributarios. Asimismo, una de las funciones primordiales de los Gobiernos locales es administrar, fiscalizar y recaudar los tributos municipales. Por otro lado, existen tributos nacionales creados especialmente para el beneficio de los municipios.

Es fundamental mencionar que el impuesto municipal es esencial es el presupuesto de los Gobiernos locales, por lo que, es elemental establecer estrategias para optimizar el sistema de recaudación y la realización de los proyectos de inversión y gastos operativos.

Como sabemos las alícuotas del impuesto predial, se determina con el valor de la propiedad, mayor su valor se va elevando. Para determinar el impuesto predial, se detalla a continuación:

Tabla 1.

*I.P 2019*

Tramos del autoevalúo	Tramos en S/ UIT 2019	Alícuota
Hasta 15 U.I.T	Hasta 63.000	0,2 %
Más de 15 U.I.T y hasta 60 U.I.T	Más de 63.000 y hasta 252,000	0,6 %
Más de 60 U.I.T	Más de 252.000	1,0 %

**Fuente:** Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal (D.L. 776), 2019

En ese sentido, para determinar la base imponible del I.P, se basa en los valores del predio del contribuyente, luego se realiza la suma total, de la cual se determinará el impuesto a pagar, ante ello, queda claro que es primordial realizar la debida fiscalización, lo cual conlleva que se realice la actualización del catastro municipal, lo cual se encuentra establecido en el artículo 11 del Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal.

Otra información que es clave, para efectuar la amortización del impuesto predial, es que el ciudadano efectuó el pago al contado o con cualquier medio de pago, asimismo puede optar por el beneficio del fraccionamiento.

Se debe resaltar la importancia del impuesto predial y las estrategias para llevar a cabo la recaudación, por lo que, Moreno (2016), nos ilustra en su trabajo de investigación que, el impuesto predial y su influencia en el crecimiento económico de Cartagena, se debe al trabajo en equipo que permite fortalecer las finanzas del Estado, para llevar a cabo el desarrollo del sector salud, educación y mejorar la seguridad.

Las funciones primordiales de la administración tributaria, es recaudar los tributos, de acuerdo con las normas de rango de ley, las cuales pertenecen al sistema normativo peruano, entre ellos tenemos los órganos de la administración tributaria, los cuales implementan las adecuadas medidas para permitir el pago de los impuestos, por ejemplo; el pago se efectúa a través de sus plataformas virtuales o presenciales

Cabe destacar, que las atribuciones de la administración y la recaudación tributarias, y su fin es que el contribuyente efectúe el pago de las obligaciones tributarias, se da en dos formas, ya sea el pago voluntario o la entidad tomara medidas coercitivas, lo cual se establece en el Título III del Texto Único Ordenado del Código Tributario,

El distinguido Revilla (1995) manifiesta que la administración tributaria es un pilar fundamental en la operación del Estado ya que tiene como objetivo cumplir sus funciones fiscalizadoras, asimismo la administración debe poner en práctica las normas tributarias.

En otro orden de ideas, Moreno (2016), manifiesta que «la recaudación del tributo municipal, es decir el impuesto predial, es clave para el crecimiento de la economía de una ciudad, es decir, todo contribuyente debe efectuar el pago de sus obligaciones en este caso sus tributos, pues gracias al pago el municipio podrá realizar diversas obras y mejorar la calidad de vida de los contribuyentes.

### **III. Metodología**

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

La investigación está encaminada a manifestar estrategias para la mejora de la recaudación del impuesto predial en la municipalidad de Santiago de Surco, para ello se debe realizar un estudio bajo un enfoque cualitativo, la recopilación de información se obtendrá a través de las opiniones de los contribuyentes, y los funcionarios de la entidad, a través de la aplicación de las técnicas de recopilación de información, posteriormente, se procedió a verificar si la información, tanto en cantidad como en calidad, es la adecuada y necesaria para el logro de los objetivos planteados. Luego, se ordenó y clasificó la información recolectada, haciendo uso de un criterio personal, tomando en cuenta los datos obtenidos en la entrevista y el análisis documental (Hernández et al. 2014).

Hernández (2014) también indican que cada persona tiene un pensamiento diferente un punto de vista distinto, pero eso nos lleva a entender las situaciones o eventos, con lo cual se puede construir nuevas experiencias.

El investigador, Hernández (2014), establece que el enfoque cualitativo, es el diseño que se refiere al plantearse durante el proceso de investigación. Diferentes autores determinan diversos tipos de diseños cualitativos. Se clasifican de la siguiente manera:

Teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseños de investigación-acción, y estudios de caso cualitativos.

De acuerdo a los antes mencionado, el presente trabajo de investigación, se basa en la teoría fundamentada ya que el investigador produce una teoría relacionado a un fenómeno o acción que se utiliza escenario específico, dichas teorías se basan de información recolectada en el campo de estudio.

Su objeto de estudio es un proceso, acción o interacciones entre individuos, los cuales hayan compartido la experiencia o el fenómeno.

Tiene como propósito desarrollar teoría basada en datos empíricos y se aplica en áreas específicas.

En ese mismo contexto, se empleó la teoría fundamentada, ya que las conclusiones desarrolladas en la presente investigación se basaron en información recolectada y en teorías basadas al tema.

### **3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización**

#### **Categoría:** Recaudación del impuesto predial

Moreno (2016), manifiesta que «la recaudación del tributo municipal, es decir el impuesto predial, es clave para el crecimiento de la economía de una ciudad, es decir, todo contribuyente debe efectuar el pago de sus obligaciones en este caso sus tributos, pues gracias al pago el municipio podrá realizar diversas obras y mejorar la calidad de vida de los contribuyentes.

#### **Sub Categoría 1:** Gerencia de Administración Tributaria

Las municipalidades cuentan con una Gerencia de Administración Tributaria, es uno de los pilares más fundamentales para lograr la recaudación de los tributos municipales, con el recaudo la entidad podrá realizar diversas mejoras para su ciudad y para el bienestar de los contribuyentes.

#### **Sub Categoría 2:** Impuesto predial

Cabe señalar que, la educación tributaria es lo que permite a los ciudadanos estar informados y educados sobre los tributos y cuáles son sus obligaciones tributarias, esto causara que los habitantes se den cuenta de la importancia de cumplir con derechos y obligaciones respecto a los tributos. Por otra parte, Ruíz (2017) destaca la importancia de la “conciencia tributaria”, la cual se debe generar mediante una educación tributaria. Dicha conciencia es el estímulo de efectuar el pago de los impuestos, tomando en cuenta los pensamientos y opiniones de los habitantes, de tal manera que no se busca coaccionar, sino motivar de tal manera que los ciudadanos hagan sus pagos voluntariamente y que no ocurra la evasión de impuestos.

#### **Sub Categoría 3:** Ejecutoria Coactiva

Es el órgano que realiza el procedimiento de cobranza coactiva y el titular es el Ejecutor Coactivo, el que se encargara de llevar a cabo la buena gestión y recaudación de los tributos municipales.

### **3.3 Escenario de estudio**

#### **Población**

Se determina población al conjunto de personas que habitan un territorio específico, en la cual se presenta el problema de investigación. En este caso, la investigación realizada esta sujeta a especialistas con grandes conocimientos de la materia tributaria.

#### **Muestra**

Carrasco (2006): manifiesta que la muestra es un subconjunto relacionado a la población, la cual debe disponer información solicitada para recabar datos fundamentales para la investigación.

Dentro de este marco, los autores Baptista, Fernández y Hernández (2014) manifiestan que la investigación relacionada al enfoque cualitativo se basa a un conjunto de personas o sucesos, de los cuales recabaremos suficiente información, la cual es necesaria para la estadística de la población que se analiza.

Para tal efecto, como muestra contamos con el Subgerente de Recaudación Ordinaria y Coactiva Tributaria el cual es especialista en Derecho Tributario, Ejecutor Coactivo, Auxiliar Coactivo y la coordinadora del área de coactivo, dichos funcionarios pertenecen a la Municipalidad de Santiago de Surco y brindaran importante información ya que cuentan con conocimientos tributarios y tienen experiencia en los temas de recaudación tributaria.

### **3.4. Participantes**

Para la presente investigación se determinarán quienes fueron participantes que nos ayudaron a resolver las inquietudes y nos plasmaron los resultados de la investigación (Abanto, 2014, p. 66).

Tabla 2

*Sujetos informantes:*

SUJETO DE ESTUDIO	PROFESION O CARGO QUE DESEMPA	INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECEN	OFICINA Y/O ÁREA
Luis Alberto Cornejo Uypan	Subgerente de Recaudación Ordinaria y Coactiva Tributaria		
Juan Manuel Caciano Jares	Ejecutor coactivo	Municipalidad Santiago de Surco	Subgerencia de Recaudación Ordinaria y Coactiva Tributaria
Carlos Edison Aquino Osorio	Auxiliar coactivo		
Stefany Calvo Torreblanco	Resolutora Coactiva		

**Fuente:** Propia

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Hernández (2014) definen que «La recolección de datos resulta primordial. Lo que se busca es obtener datos (información), es decir la opinión de las personas, cuáles son sus puntos de vista.

Asimismo, Hernández «et al.» (2014) señalan que «[...] se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, documentos, material audiovisual, etc. Además, recolecta datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, o imágenes».

### 3.6. Procedimientos:

En ese sentido, se procedió a plantear los pilares teóricos dentro del método, posterior a eso, se llevó a cabo la aplicación de la guía de entrevistas a especialista del tema de investigación, lo cual está compuesto por preguntas conforme a las variables de estudios, con lo cual se analizará la problemática a investigar.

En ese sentido, se aplicará al presente trabajo de investigación técnicas e instrumentos, los cuales son:

Entrevista

Es una Técnica de recolección de datos, las mismas que son establecidas por los autores Baptista, Fernández y Hernández (2014) como “Las entrevistas implican que el entrevistador aplique correctamente el cuestionario a dichos participantes”.

Es decir, la entrevista se trata de la interacción del investigador y la persona entrevistada (sujeto de estudio), el cual responderá las preguntas respecto al tema de investigación.

Guía de entrevista:

Los autores Baptista, Fernández y Hernández (2014), mencionan que es un instrumento, en el cual se plasma diversas opiniones sobre el tema (hechos específicos), la modalidad trabajada es con preguntas abiertas, las cuales ayudaron en el contenido de la investigación.

Es ese sentido, en la guía de entrevista se plasmará las ideas del entrevistado, el cual se expresará libremente ante las preguntas planteadas por el investigador. Este instrumento de recolección de datos contiene de 8 preguntas, las cuales fueron formuladas a partir del problema general y las sub-preguntas a los problemas específicos, teniendo como base los supuestos de la investigación.

### **3.7. Rigor Científico:**

En la presente investigación cualitativa se pretende ejecutar un trabajo que establezca el rigor de la investigación basada en la metodología, en el cual se estableció determinar los criterios y la calidad de la presente investigación, asimismo establecer las técnicas de la medición, algunas de ellas son; credibilidad, conformabilidad, y transferibilidad (Castillo y Vásquez, 2003, p. 165).

### **3.8. Método de análisis de datos:**

En la presente investigación se ha aplicado los siguientes métodos:

Sistemático, hermenéutica, analítico, comparativo e integración, estos métodos han permitido procesar la información recabada en el transcurso de la investigación, posterior se clasifico la información utilizando las técnicas e instrumentos mencionados en la investigación, en ese sentido se procedió a validar la información para la obtención de los objetivos planteados. Luego, con la información recabada se procedió a clasificar y ordenarla, se tomó en cuenta los datos que se obtuvieron en la entrevista y en el análisis documental.

Finalmente, se procedió a seleccionar los datos fundamentales, con los cuales ayudaron en alcanzar los objetivos generales y específicos de la presente

investigación, en ese sentido se empezó a organizar la información y generar la síntesis de los resultados, lo cual conlleva, a la formulación de conclusiones y recomendaciones.

### **3.9. Aspectos éticos:**

El presente trabajo de investigación se realizó acorde a las disposiciones legales, respetando las normativas y teniendo en cuenta la ética y la moral, en el desarrollo de la presente investigación, los resultados no han afectado ya sea directa o indirectamente a los intervinientes o terceros, por lo cual queda clara que no se ha perjudicado a ninguna persona que ha participado. Asimismo, se precisa que los participantes efectuaron el debido consentimiento al momento de realizarles las entrevistas, procurando cuidar su privacidad, así como la protección de cualquier otro derecho que pueda ser involucrado en la presente investigación.

Por otro lado, las fuentes de información que se han empleado en el presente trabajo de investigación fueron debidamente citados, siempre respetando los derechos de autor.

## **IV. Resultados y Discusión**

### **4.1 Descripción de los Resultados de la Técnica de Entrevista:**

Cabe resaltar que los resultados, se basa en las respuestas, habiendo utilizado el instrumento que es la entrevista, el cual es importante en la presente investigación, ya que manifiesta y se sustenta los resultados (Bernal 2016).

En ese sentido, se procedió a describir y analizar la información recabada de las entrevistas realizadas a los especialistas en el tema.

Respecto al presente trabajo de investigación se procedió a identificar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

Según lo expuesto por García y García (2011), determina que los métodos de implementación demandan la actualización en la gestión de los organismos públicos, por lo que, sugiere fortalecer las tecnologías de información y comunicación, asimismo coordinar y complementar los objetivos de rendimiento, con la finalidad de fomentar una renovación en las instituciones públicas que permita asegurar el cambio cultural. Estas mejoras pueden demandar, entre otras bases, actualizaciones de las normas legales establecidas en los sistemas públicos de gestión.

Es necesario recalcar que, el Subgerente de la GAT Luis Cornejo (2020) identifica que son varias estrategias, pero podemos señalar una de ellas, es la segmentación de la cartera, nosotros a la cartera de contribuyentes deudores tributarios lo segmentamos, por ejemplo; puntuales, aquellos que pagan puntualmente y en la fecha todos los periodos tributarios que se vencen el 28 de febrero, el 31 de mayo, 30 de agosto y 30 de noviembre y el último día de diciembre, esos puntuales pagan en la fecha o incluso antes del 28 de febrero, entonces lo segmentamos para darle un tratamiento diferenciado a cada uno de los segmentos, porque así como tenemos puntuales tenemos los puntuales caídos, ahora estamos a puertas del vencimiento de la quinta cuota, hay algunos contribuyentes que se quedaron en la tercera cuota ya no pagaron en la cuarta pero ha venido siendo puntual ese se llama puntual caído y tiene un tratamiento diferenciado del puntual, o hay algunos que pagaron la primera cuota y no la segunda ellos también tienen

un tratamiento diferente, tienen un mensaje como las cartas que se envían virtual y física, también tenemos contribuyentes que son deudores de otros años (deben todo), a ellos se le envía mensajes más coercitivos, esas son una de las estrategias y a la deuda del presente ejercicio fiscal se le asigna una sectorista por cada determinado número de contribuyentes de tal forma esta sectorista especializada en gestión de cobranza está en permanente contacto con los principales contribuyentes, forman una relación cercana para que el contribuyente sienta la presencia humana, asimismo se le adjunta su estado de cuenta para que este informado de su deuda tributaria y se absuelva las dudas, también se le brinda facilidades por ejemplo; ahora en estos de pandemia, la municipalidad brinda el delivery para que los contribuyentes no salgan de sus casas, la otra estrategia que se ha utilizado en el año 2019 ha sido incentivar la cobranza coactiva, tuvimos el camión de embargos que nosotros utilizamos para realizar visitas de cobranza coactiva de tal forma la persona sienta la coerción sienta el riesgo en una municipalidad o en una administración tributaria que no tenga cobranza coactiva y no tenga fiscalización está destinada al fracaso porque el contribuyente paga cuando quiere, no declara cuando construye y simplemente porque no le pasa nada, por eso es importante contar con los mecanismos de fiscalización tributaria como de cobranza coactiva quienes influyen el riesgo a los contribuyentes de tal forma que sientan que si no cumplen sus obligaciones tributarias le va a pasar algo, se le embargara sus cuentas bancarias se le aplicara las medidas cautelares de embargo, esa es una buena estrategia activar y mantener dinámico la ley de cobranza coactiva, otra de nuestras estrategias que lo ve con buenos ojos y efectúa el pago, es el delivery para los adultos mayores, se le da todas las facilidades para que puedan efectúan sus pagos, asimismo una estrategia es fomentar los pagos en línea, la municipalidad tiene una plataforma en su página web y también tenemos convenio con los bancos de tal forma que se pueda pagar en los bancos con una comisión a favor de los bancos y tenemos un aplicativo surco pago, de esta forma hemos canalizado más fácil los pagos la cobranza, esa es una estrategia que se ha sumado a la recaudación 2019.

Desde ese punto de vista del Auxiliar coactivo Carlos Aquino (2020) tiene una opinión parecida ya que se debe tener en cuenta que una de las estrategias es el reparto de cuponera, es decir antes del 15 de enero del 2019 ya se habían

repartido las cuponerías a los principales contribuyentes, a los contribuyentes puntuales y a los contribuyentes morosos, la segunda estrategia, es que dentro del distrito se ha emitido las cartas o esquelas de cobranza coactiva para la recaudación una vez vencido el pago del impuesto predial en febrero, la municipalidad de surco lo que hace fracciona el impuesto predial que es anual en 4 cuotas el primer vencimiento es el 28 de febrero, si no cumplió con el pago en esa fecha se genera su orden de pago le dan un plazo de 07 días para pagar, si no paga inmediatamente pasa al área coactiva, eso fue una buena estrategia para recaudar y llegar a la meta del 2019, otra estrategia es que no se puede dar ningún tipo de beneficio tributario a los contribuyentes a efectos que se acostumbre al no pago oportuno, más bien que tengan la cultura que si no pagan a tiempo van a tener que pagar no solo la obligación tributaria más intereses moras y se pueden perjudicar con medidas cautelares.

Por su parte Stefany Calvo (2020) menciona que una de las principales estrategias es la segmentación de la cartera, es diferenciar entre los contribuyentes puntuales y no puntuales, en el año 2019 se realizaron operativos con el camión de embargo, con el cual obtuvimos una excelente recaudación, los abogados del área coactiva se dirigían a los domicilios de los contribuyentes con deudas de 8 mil para arriba en algunos casos cuando no se encontraba el contribuyente se realizaba el pegado de cedulón dando 48 horas para que se acerque a la municipalidad y darle las facilidades de pago.

Sin embargo, para Juan Caciano (2020) ejecutor coactivo, manifiesta que una de las estrategias más efectivas son las medidas cautelares, la que da más resultado es la medida cautelar de embargo en forma de retención, la medida cautelar de embargo en forma de inscripción (vehicular, inmueble y depósito, al ejecutar estas medidas, los contribuyentes inmediatamente efectúan el pago ya sea de forma virtual o presencial, estas medidas fueron bastante exitosas, es importante señalar la política de las grandes municipalidades que han alcanzado cierto avance en el tema de cobranza, no se aplica el tema de las amnistías, por lo que la municipalidad de surco es una de ellas, para esto se creó un grupo de gestores de cobranza coactiva, era un apoyo al área de recaudación, quiero resaltar que dentro de una gerencia de administración tributaria el área coactiva debe tener cierta

independencia, años anteriores, el área de coactiva estaba a nivel de subgerencia al momento de separar la cobranza coactiva tributaria y la cobranza coactiva administrativa, el área coactiva perdió fuerza, al momento de juntarse los gestores de cobranza que teníamos en ese tiempo eran 10 personas pasaron al área de recaudación, pero cada área tiene sus propias metas, es un poco contradictorio ya que cada uno tiene sus propias metas, el área que maneja el personal va querer dar toda la fuerza a sus propias metas y dejar de lado el tema de la cobranza coactiva, otro punto importante para lograr las metas, todos los tributos vencidos el plazo de 20 días para impugnar y quedar firmes pasaban inmediatamente al área coactiva, entonces no se perdía ese círculo de gestión, llegaba el vencimiento del plazo de tributos y se juntaba rigurosamente los 20 días para luego en su momento trasladarlo al área coactiva, otras herramientas que ayuda a la cobranza todas las emisiones electrónicas (correo, mensajes de texto, mensajes de audio tanto escrito como verbales) y cartas de cobranza.

Tabla 3.

En el siguiente cuadro se observa el detalle recaudado en el año 2019

2019		
MEDIO DE PAGO	CANTIDAD	MONTO
PRESENCIAL CAS MSS	272,008	191,150,989
APP SURCO PAGO	961	405,443
PLATAFORMA MUNISURCO	20,659	15,534,622
PLATAFORMA BANCOS	108,781	28,127,548

*Fuente:* Gerencia de Tecnología de la Información

Tabla 4.

En el siguiente cuadro se observa el detalle recaudado en el año 2020

2020		
MEDIO DE PAGO	CANTIDAD	MONTO
PRESENCIAL CAS MSS	177,158	140,802,549
APP SURCO PAGO	3,572	1,443,438
PLATAFORMA MUNISURCO	32,045	23,250,246
PLATAFORMA BANCOS	167,234	39,754,523

*Fuente:* Gerencia de Tecnología de la Información

De acuerdo al cuadro, para obtener una efectiva recaudación, los contribuyentes realizaron el pago de sus obligaciones acercándose al mismo municipio. Esto conlleva a preguntarnos si existen aplicaciones para realizar el pago porque se acercan a la entidad, los vecinos se acercan a dicha entidad para que los abogados o los trabajadores de plataforma absuelvan sus dudas, además que a la mayoría de contribuyentes se les ha retenido sus cuentas bancarias, cuando una persona no efectúa el pago y debe años anteriores el área coactiva ejecuta medidas de embargo ya sea retención o inscripción de bienes, entonces el ciudadano al verse afectado se acerca al municipio para efectuar el pago de sus deuda y piden el levantamiento de sus cuentas bancarias o el levantamiento de sus inmuebles.

Determinar los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

El investigador Chávez (2015) nos ilustra sobre la determinación de incidencias de recaudar impuestos, en la municipalidad de Cantón Pastaza, ya que debe determinar los factores más eficaces y menos eficaces para que lleve a cabo una buena recaudación, al no aplicarse ciertos paramentos que no ayuden a la recaudación, las entidades públicas no podrán cumplir con sus objetivos establecidos.

Entre uno de los ejemplos podemos destacar a la Municipalidad de Santa Fe, Argentina, ya que dicha entidad buscaba premiar a los contribuyentes puntuales, como sabemos todo ciudadano busca un incentivo, el cumple sus obligaciones, pero espera que la municipalidad realice obras o brinde servicios de calidad, entonces es importante saber los mecanismos o factores que ayuden a la recaudación del impuesto predial y una de ellas es la modernización de la gestión pública y generar cultura de pago puntual (BID 2017).

Es necesario precisar que, el Subgerente de la GAT Luis Cornejo (2020) manifiesta que los mecanismos han sido establecer una política pública de modernización de algunos servicios municipales, por ejemplo el pago de sus obligaciones tributarias para ello ya no tienen que acercarse a la entidad, pueden hacerlo desde la plataforma de la municipalidad, también existentes los convenios de los bancos para que el contribuyente pueda utilizar la plataforma del banco que

deseo o descárguese el aplicativo de surco pago, esto ha redundado en una satisfacción del vecino, ya que no tienen que venir a la municipalidad más aun en tiempos de pandemia, asimismo ya no perderán el tiempo en trámites engorrosos todo será más didáctico, esto ha permitidos que los mecanismos tengan resultados no solo en la cobranza, sino en la modernización de la entidad.

Desde ese punto de vista del Auxiliar coactivo Carlos Aquino (2020) menciona que uno de los mecanismos que incidieron en el incremento fue la repartición a tiempo de las cuponeras y esquelas coactivas, recordatorio de pago para que el contribuyente cumpla con sus obligaciones tributarias y la gestión de llamadas del área de ordinaria y coactiva que todo momento han tratado que el contribuyente cumpla y eso ha sido posible gracias a todos los trabajadores.

Por su parte Stefany Calvo resolutora coactiva (2020) reconoce que uno de los mecanismos que se empleó en la recaudación, fue el convenio con INFOCORP esto trata que si un contribuyente no paga su deuda en el plazo correspondiente a pesar que se le haya notificado sucesivos mensajes advirtiéndole que si no efectúa el pago de su deuda se procedía a ingresar a la lista de morosos, se procedía a ingresar a la base de Infocorp, fue una medida coercitiva eficiente ya que el contribuyente inmediatamente llamaba para cumplir con sus obligaciones tributarias, otro mecanismo fue la actualización de la base de datos para efectuar las llamadas a los contribuyentes puntuales.

Sin embargo, para Juan Caciono (2020) ejecutor coactivo, resalta que uno de los mecanismos fue dividir los contribuyentes pricos y los contribuyentes morosos, en ambos lo que siempre ha premiado en la medida cautelar de retención que iba de la mano con el trabajo de los abogados resolutores, todo eso conllevaba a una buena recaudación, también se le daba impulso a las otras medidas de inscripción, podemos resaltar que en el 2019 se realizó operativos con el camión de embargo, los cuales resultaron efectivos, estos mecanismo se tenían que renovar y actualizar para incrementar el impuesto predial, entonces se realizó operativos en sectores con mayor recaudo, los contribuyentes al observar el camión de embargo inmediatamente se asustaba y se dirigían a efectúan el pago de su obligación, si bien es cierto algunos contribuyentes lo veían como amenaza pero debemos tener

en cuenta que visitamos a contribuyentes que tenían deudas mayores a 8 mil soles, asimismo se realizaba las cartas de diferentes tipos y de acuerdo a la deuda del contribuyente, hay otro punto importante es contar con una plataforma actualizada y moderna, asimismo se debe actualizar los convenios con los bancos para que nos permitieran dejar cierta cantidad de resoluciones diarias ya que los gobiernos locales tienen un límite, los bancos aceptan 20 a 50 resoluciones diarias, pero podemos resaltar que los convenios que tenemos con los bancos nos permite realizar levantamiento de manera virtual, y eso ayuda al contribuyentes para que su cuenta retenida sea levantada una vez que efectuó el pago o fraccionamiento.

De acuerdo a lo expuesto por los autores e investigadores, para determinar los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial, tiene mucho que ver el trabajo en equipo, aparte el aporte que la gerencia pueda generar, de manera que se implemente la modernización e implementación en los servidores, la municipalidad de surco si bien es cierto recauda y llega a sus metas pero no cuenta con equipos modernos su sistema aun es antiguo, entonces se deberían enfocar en resolver esos problemas, si la entidad contara con toda esa implementación de seguro su recaudación aumentaría mucho más y la opinión de los ciudadanos sería beneficiosa para la gestión.

Tabla 5.

Se observa que el mes de febrero y noviembre se obtuvo mayor recaudación

RECAUDACION SGROCT 2019		
ÁREA	ORDINARIA	COACIVA
ENE	15,292,798	1,831,325
FEB	77,213,148	1,890,274
MAR	16,463,409	2,345,037
ABR	9,795,817	1,935,610
MAY	16,218,998	2,493,622
JUN	9,561,580	2,329,406
JUL	7,401,517	3,498,556
AGO	14,785,919	3,366,715
SET	8,772,467	2,631,775
OCT	6,417,742	4,063,003
NOV	13,113,185.35	4,445,615
DIC	11,271,939	5,198,909
TOTAL	206,308,519	36,029,848

**Fuente:** Gerencia de Tecnología de la Información

Tabla 6.

Se observa que el mes de febrero y noviembre se obtuvo mayor recaudación

RECAUDACION SGROCT 2020		
ÁREA	ORDINARIA	COACIVA
ENE	12,912,404	3,922,211
FEB	83,281,870	3,251,523
MAR	10,372,126	956,417
ABR	1,442,044	39,918
MAY	3,205,255	69,541
JUN	9,028,027	432,898
JUL	11,440,177	967,767
AGO	10,465,019	890,352
SET	12,904,770	912,879
OCT	10,224,106	839,968
NOV	15,945,040.91	1,228,252
DIC	14,446,570	923,629
TOTAL	195,667,410	14,435,356

**Fuente:** Gerencia de Tecnología de la Información

Determinar las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019

La recaudación tributaria es un componente primordial en todo municipio ya que mejora la economía y es así que se puede ejecutar obras publicas siempre con la debida fiscalización, lo cual conlleva a fomentar la inversión en los distritos que se cumplan con el pago de sus impuestos y así generar resultados positivos, que afecten de manera positiva el nivel de recaudación (Mayola y Uribe 2010).

Villacís y Vayas (2018) realizaron una investigación centrada en la administración respecto al recaudo del tributo y el emprendimiento de alguna actividad comercial, lo cual configura el impacto en el cálculo financiero en el GAD del municipio de Ambato en el año 2016. Dichos autores plantean desempeñar un plan que contribuya la optimización del avance y recaudo de los tributos municipales, los cuales son; implementación de estrategias para que los contribuyentes efectúen el pago de sus obligaciones, implementos para el seguimiento de la cobranza de las obligaciones tributarias, mencionar los resultados de la administración y contar con una ruta que trace las metas y objetivos de la institución.

Es necesario precisar que, el Subgerente de la GAT Luis Cornejo (2020) Una de las estrategias fue plantear el fraccionamiento de la deuda tributaria, un fraccionamiento flexible, considero que establecer facilidades tributarias tiene sus beneficios recaudatorios, sus fortalezas es que recauda, conseguimos liquidez para la municipalidad, pero a la vez tiene debilidades, una de ellas es que el contribuyente puntual no le ve justo, ya que el paga puntualmente y efectúa el pago sin ningún beneficio entonces lo considera que el pagando puntualmente no tenga ningún incentivo, en ese debemos mejorar para premiar al contribuyente puntual.

Desde ese punto de vista del Auxiliar coactivo Carlos Aquino (2020) la fortaleza de la recaudación ha estado establecido básicamente en el buen desempeño de nuestro personal de la gerencia de administración tributaria sea abogado sea gestores sea trabajadores administrativo todos dieron su 100% en cumplimiento de las metas, esto es han cumplido cabalmente las fortalezas y estrategias que han establecido la gerencia, como se ha indicado las notificaciones oportunas las entregas oportunas para que el contribuyente cumpla con sus obligaciones tributarias, la debilidad de las estrategias es que se debe reforzar en la comunicación con el contribuyente ya que algunos se olvidan que tienen un predio y no cumplen con sus obligaciones, asimismo reforzar en las llamadas para recordar al contribuyente sus deudas y no esperen que haya algún beneficio tributario.

Por su parte Stefany Calvo resolutora coactiva (2020) la fortaleza de las estrategias son los beneficios tributarios, ya que el contribuyente se siente motivado a efectuar sus pagos, el mismo dice si pago mi deuda recibiré un premio, eso es en el caso de los contribuyentes puntuales, la debilidad de las estrategias es que aún falta la modernización de plataformas virtuales, renovación de equipos tecnológicos, todo eso perjudica en la labor de la recaudación.

Sin embargo, para Juan Caciano (2020) ejecutor coactivo, una de las fortalezas es el apoyo de la alta gerencia siempre va ser vital porque el ejecutor es la voz para cumplir las metas establecidas, así también lo hacía llegar a la alta gerencia para poder mejorar los problemas existentes, el hecho que me escuchen y me planteen soluciones a corto o mediano plazo es muy importante para toda administración, el tema de la logística es otro punto vital, contar con equipos acordes

a la labor, el pago de los trabajadores, otra fortaleza es contar con un sistema potente que pueda sacar en línea las resoluciones que uno desee o tras informaciones que se necesitaban para la recaudación, otro punto es contar siempre con capacitaciones para todo el personal, siempre es bueno actualizar y recordar los temas tributarios, la comunicación con el contribuyente siempre es vital y se debe emplear en forma virtual o presencial, ahora nos vamos a las debilidades, se podría decir que había disputas entre funcionarios que afectaban con las labores, una oficina dividida no debe existir, otra debilidad fueron los cargos, se demoraron en realizar las entregas no hubo un registro adecuado, asimismo una debilidad es que se debe mejorar el sistema, los equipos, debe ser más rápido y eficaz.

Figura 2.

Una de las fortalezas que obtuvo la municipalidad de surco fue lograr la certificación del ISO 9001:2015, dicho reconocimiento fue otorgado por ICONTEC, entidad a cargo del proceso, el cual respalda el Sistema de Gestión y refuerza la transparencia hacia los vecinos surcanos.



## 4.2 Discusión

En este contexto se procedió a la discusión de los resultados tales como, determinar la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza.

Es necesario precisar que, el Subgerente de la GAT Luis Cornejo (2020) opina que el procedimiento de cobranza tributaria es un procedimiento administrativo y por lo tanto su desarrollo su impulso tiene mucho que ver con el principio del derecho administrativo que están establecidos en el título preliminar de la ley 27444 que son aplicables para el desarrollo de este procedimiento por ejemplo; el principio de presunción de veracidad, donde la administración da por cierta la manifestación del contribuyente, asimismo el principio de eficacia donde se prioriza el objetivo de la finalidad del procedimiento y no tanto el formalismo y el principio de celeridad todos los principios se aplican de tal forma que impulsamos procedimientos rápidos, céleres y damos libertad a los elementos que dinamizaban la cobranza por ejemplo; los abogados de cobranza coactiva, los resolutores, los gestores de cobranza empezamos a creer en ellos y que no depende de una cabeza, ya que uno no debe controlar todos los criterios, para que se aplique lo aprendido con eso simplificamos bastante el procedimiento tanto así que en el año 2018 por ejemplo para hablar solo de cobranza coactiva en el distrito de surco se recaudó alrededor de 2 millones y para el año 2019 se recaudó 36 millones una brecha bastante grande entre un año y otro, una de las estrategias que resalta fue aplicar los principios del procedimiento administrativo y nos fue bastante bien hasta ahora se sigue aplicando eso, si hay formalismos donde se tiene que poner a prueba un documento, pero en la gran mayoría esos principios no facilitan y eso nos ha servido para simplificar el desarrollo del procedimiento de cobranza.

Desde ese punto de vista del Auxiliar coactivo Carlos Aquino (2020) lo que más determino el éxito de la cobranza fue la buena segmentación de la deuda de los contribuyentes puntuales y a los contribuyentes morosos, que nos permitió establecer la estrategia de trabajo, a quienes mandar cartas (coercitiva) a quienes mandar cartas recordatorias, todo esto fue producto de tener una base más actualizada esto permitido que el contribuyente sienta que la municipalidad cada vez esté más cerca del respecto al cumplimiento de su obligación tributaria.

Por su parte Stefany Calvo resolutora coactiva (2020) opina que la estrategia efectiva fue interiorizar la simplificación administrativa y facilitar los trámites requeridos por el contribuyente, por ejemplo, si desea alguna información adicional sobre sus tributos en vez de decirle que presente su solicitud por mesa de partes se les resuelve sus inquietudes mediante un correo electrónico o mediante llamadas telefónicas para evitar que se realice un procedimiento más engorroso.

Sin embargo, para Juan Caciano (2020) ejecutor coactivo, las estrategias están bien amarradas con las medidas cautelares, mientras haya más medidas cautelares habrá un mejor resultado pero cuando digo medidas cautelar me estoy refiriendo no solo a las retenciones sino a otras acciones, el resto de medidas tenían resultados pero daban efecto cuando el contribuyente se daba cuenta que su bien inmueble estaba embargado, al enterarse iban a la municipalidad para que efectúen el pago y se levante las medidas, también una de las estrategias son las llamadas telefónicas, eso logro incrementar la recaudación.

Una de las estrategias de logro la simplificación y la recaudación fueron las medidas coercitivas, como las cartas de Infocorp

Figura 3.

Esta carta se envía a los contribuyentes morosos

San Isidro, 09 de marzo de 2020

Señor(a)(ita):  
GARCIA MARIN JUANA  
AV LIMA No. 1269 Mz. 0002  
BARRANCO  
Código: 15074-1  
MunSurco\_SD\_posi\_09 L 1

Estimado(a) señor(ita):

Nos dirigimos a usted por encargo de nuestro cliente **MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO**, quien nos ha solicitado registrarlo en nuestra Central de Riesgo por la deuda vencida que aún mantiene con ellos la cual asciende a **S/ 3154.07 (\*)**, la misma que podrá regularizar o inclusive financiar.

Vencido el plazo de pago y no habiendo realizado usted el pago de su deuda, le comunicamos que esta información ha sido cargada en nuestra base de datos SICOM (Sistema Consolidado de Morosidad) quedando a disposición de nuestros clientes.

Al respecto, le informamos que nuestra Central de Riesgo es consultada a nivel nacional por clientes que comprenden, entre otros, a Bancos, Financieras, ONG's, casas comerciales y empresas de servicios.

De cancelar su deuda atrasada, esta información será retirada de nuestra base de datos. Si requiere mayor información sobre su deuda, sírvase llamar al teléfono **411-5560 Anexos 1317 / 1318**.

Sin otro particular nos despedimos de usted.

Atentamente,

**INFOCORP**

Figura 4.

Esta carta fue dirigida a los contribuyentes que efectúan el pago de sus obligaciones, pero a veces se olvidan de las algunas cuotas.



**INVITACIÓN A LA CAMPAÑA "PONTE AL DÍA"**

San Isidro, 09 de marzo de 2020

Señor(a)(ita):  
BERTINETTI BELLIDO PIERO GUILIANO  
CA. EDISON, THOMAS ALVA No. 230 Edf. E7 Dpto. 403 URB. EL SALITRE (SECTOR B Y H)  
SANTIAGO DE SURCO  
Código: 149682-10047  
MunicipSurco\_PAD\_09 L2501)

Estimado(a) señor(a)(ita):

Nos dirigimos a usted por encargo de **Municipalidad de Santiago de Surco**, quien nos ha solicitado comunicarle que a la fecha mantiene una deuda atrasada con dicha entidad que asciende a **S/ 1,112.03**.

Al respecto Equifax/Infocorp, en línea con su contribución a la sostenibilidad del sistema financiero peruano y la promoción de la salud financiera de las personas, lo invita a participar de la campaña "Ponte al Día", una iniciativa diseñada para brindar la oportunidad a las personas de alcanzar el mejor acuerdo con su entidad acreedora para el pago de sus deudas vencidas, mejorando su historial crediticio.

En atención a lo señalado, la **Municipalidad de Santiago de Surco**, le hace llegar la siguiente oportunidad de cancelar su deuda hasta el viernes 27 de marzo de 2020. Para ello:

- Se le condonará las costas procesales por remisión y notificación a centrales de riesgo.
- Se podrá fraccionar la deuda tributaria por la que se le reportó a las centrales de riesgo.
- Podrá evitar el bloqueo definitivo como cliente, lo cual le permitirá reestablecer su relación tributaria con la Municipalidad de Santiago de Surco.
- Será retirado de la base de datos de morosidad en la Central de Riesgo Infocorp

Para participar de la campaña "Ponte al Día" puede acudir a cualquier agencia de la Municipalidad de Santiago de Surco y realizar el pago o el fraccionamiento de su deuda atrasada dentro del plazo establecido en esta carta. De esta manera usted podrá mejorar su historial crediticio y con ello facilitar su acceso al crédito y a diversos bienes y servicios.

Esta invitación es personal e intransferible, al igual que las condiciones ofrecidas para el pago de su deuda atrasada. Si requiere mayor información sobre su deuda y mayores detalles sobre esta iniciativa, sírvase comunicarse con su entidad acreedora a los teléfonos: 411-5560 Anexos 1317 / 1318

Sin otro particular nos despedimos de usted, no sin antes animarlo a aprovechar esta oportunidad para regularizar sus deudas.

Atentamente,

En ese sentido, con la recolección de información de las fuentes, sujetos de estudio y los trabajos de los investigadores expertos en el tema tributario, se ha determinado que dos estrategias han sido las más efectivas para la recaudación del impuesto predial:

- Medidas cautelares
- Operativo con camión de embargo

Figura 5.

Numero de medidas cautelares trabajadas en el mes de marzo del 2019, en este cuadro se mide la cantidad de medidas que se han trabajado para lograr la recaudación.

PRODUCCION DE EXPEDIENTES COACTIVOS MARZO 2019								
RESPONSABLE	ACCIONES EFECTUADAS POR LOS SECTORISTAS							TOTAL ACCIONES
	ESCRITOS	MC EJEC.FORZOSA	PRESCRIPCIÓN	SUSPENSIÓN DE PEC	TRIBUNAL FISCAL	REVISIÓN JUDICIAL	OTRAS ACCIONES	
CHRISTIAN MITMA	10	38	1	10	1	-	7	67
SERGIO ROMERO	3	41	3	4	2	-	5	58
GLORIA ALVAREZ	4	55	8	7	-	-	6	80
JUANITA TORREJON	12	50	-	5	-	-	5	72
JACKELINE CABRERA	4	40	1	7	1	-	30	83
RODRIGO DEL CARPIO	2	81	9	12	-	-	10	114
STEPHANNY CALVO	2	35	-	3	-	-	7	47
JOCELYN ARCE	8	30	1	8	-	-	3	50
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>370</b>	<b>23</b>	<b>56</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>73</b>	<b>571</b>

Fuente: Propia

Figura 6.

Montos gestionados por el área coactiva en el mes de marzo del 2019

INFORMACIÓN CONSOLIDADA						
RESPONSABLE	CONTRIBUYENTES GESTIONADOS	IMPORTE GESTIONADO	PAGARON	IMPORTE PAGADO	EFFECTIVIDAD CONTRIBUYENTES GESTIONADOS	EFFECTIVIDAD DEUDA GESTIONADA
CHRISTIAN MITMA	113	995,348	31	79,989	27.43%	8.04%
SERGIO ROMERO	79	2,293,034	15	51,693	18.99%	2.25%
GLORIA ALVAREZ	92	1,272,373	36	443,763	39.13%	34.88%
JUANITA TORREJON	71	847,373	20	84,497	28.17%	9.97%
JACKELINE CABRERA	90	884,890	25	54,693	27.78%	6.18%
RODRIGO DEL CARPI	127	1,323,591	40	81,089	31.50%	6.13%
STEPHANNY CALVO	41	689,451	17	32,724	41.46%	4.75%
JOCELYN ARCE	59	413,774	15	33,583	25.42%	8.12%
<b>TOTALES</b>	<b>672</b>	<b>8,719,834</b>	<b>199</b>	<b>862,031</b>	<b>29.61%</b>	<b>9.89%</b>

Fuente: Propia

Figura 7.

Numero de medidas cautelares trabajadas en el mes de diciembre del 2019

PUNTAJE POR PRODUCCION DE EXPEDIENTES COACTIVOS								
DICIEMBRE 2019								
RESPONSABLE	ACCIONES EFECTUADA POR LOS SECTORISTAS - PUNTAJE							
	ESCRITOS	MC EJEC.FORZOSA	PRESCRIPCIÓN	SUSPENSIÓN DE PEC	TRIBUNAL FISCAL	REVISIÓN JUDICIAL	OTRAS ACCIONES	TOTAL PUNTAJE
SANDRA QUEZADA	24	38	-	13	-	-	-	75
SERGIO ROMERO	8	86	6	35	7	8	22	171
GLORIA ALVAREZ	21	113	24	10	3	-	2	172
JUANITA TORREJON	-	-	-	-	-	-	-	-
JACKELINE CABRERA	27	75	22	13	-	-	8	145
RODRIGO DEL CARPIO	63	74	1	24	-	-	22	183
STEPHANNY CALVO	35	97	14	56	3	-	35	239
JOCELYN ARCE	39	56	-	30	-	4	39	168
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>538</b>	<b>67</b>	<b>178</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>128</b>	<b>1,151</b>

Fuente: Propia

Figura 8.

Montos gestionados por el área coactiva en el mes de diciembre del 2019

INFORMACIÓN CONSOLIDADA						
RESPONSABLE	CONTRIBUYENTES GESTIONADOS	IMPORTE GESTIONADO	PAGARON	IMPORTE PAGADO	EFFECTIVIDAD CONTRIBUYENTES GESTIONADOS	EFFECTIVIDAD DEUDA GESTIONADA
SERGIO ROMERO	78	644,637	2	2,723	2.56%	0.42%
JUANITA TORREJON	96	475,725	6	8,200	6.25%	1.72%
JACKELINE CABRERA	132	829,841	3	2,741	2.27%	0.33%
RODRIGO DEL CARPI	104	743,572	9	8,325	8.65%	1.12%
STEPHANNY CALVO	62	307,954	6	11,197	9.68%	3.64%
JOCELYN ARCE	181	2,253,777	9	8,054	4.97%	0.36%
<b>TOTALES</b>	<b>653</b>	<b>5,255,505</b>	<b>35</b>	<b>41,241</b>	<b>34.39%</b>	<b>7.59%</b>

Fuente: Propia

## V. Conclusiones

1. Si bien es cierto se logró determinar las estrategias más eficientes y procederemos a describirlas, la primera es la segmentación de cartera es decir diferenciar entre los contribuyentes puntuales y no puntuales, de manera que al realizar las llamadas telefónicas o visitas a domicilio se podrá determinar los mensajes coercitivos para que el contribuyente efectúe el pago de sus obligaciones tributarias, la segunda es realizar la ejecución de las medidas cautelares, entre una de ellas es la retención bancaria y la inscripción del inmueble, las dos estrategias antes mencionadas son eficaces pero desde mi punto de vista creo que se deberían mejorar.
2. Para determinar los mecanismos que incidieron en la recaudación, es básico establecer una política pública de modernización de los servicios municipales, por ejemplo el pago de las obligaciones tributarias para ello ya no tienen que acercarse a la entidad, pueden hacerlo desde la plataforma de la municipalidad, asimismo ya no perderán el tiempo en trámites engorrosos todo será más didáctico, esto ha permitido que los mecanismos tengan resultados no solo en la cobranza, sino en la modernización de la entidad. Pero los especialistas opinan que se ha podido hacer más mejoras y optimizar los pagos de los tributos municipales en línea, modernizar el aplicativo pago en línea, resulta que muchas veces se ha colgado el sistema y los contribuyentes han reclamado, estos inconvenientes se pueden mejorar, asimismo indican que está en proyecto comprar servidores para que su plataforma sea más rápida y más sencilla igual que sus aplicativos.
3. El procedimiento de cobranza tributaria es un procedimiento administrativo y por lo tanto su desarrollo tiene mucho que ver con los principios del derecho administrativo que están establecidos en el título preliminar de la ley 27444 que son aplicables para el desarrollo de este procedimiento por ejemplo; el principio de presunción de veracidad, donde la administración da por cierta la manifestación del contribuyente, asimismo el principio de eficacia donde se prioriza el objetivo de la finalidad del procedimiento y no tanto el formalismo y el principio de celeridad todos los principios se aplican de tal

forma que impulsamos procedimientos rápidos, céleres y damos libertad a los elementos que dinamizaban la cobranza por ejemplo; los abogados de cobranza coactiva, los resolutores, los gestores de cobranza empezamos a creer en ellos y que no depende de una cabeza, ya que uno no debe controlar todos los criterios, para que se aplique lo aprendido con eso simplificamos bastante el procedimiento tanto así que en el año 2018 por ejemplo para hablar solo de cobranza coactiva en el distrito de surco se recaudó alrededor de 2 millones y para el año 2019 se recaudó 36 millones una brecha bastante grande entre un año y otro, una de las estrategias que resalta fue aplicar los principios del procedimiento administrativo y nos fue bastante bien hasta ahora se sigue aplicando eso, si hay formalismos donde se tiene que poner a prueba un documento, pero en la gran mayoría esos principios no facilitan y eso nos ha servido para simplificar el desarrollo del procedimiento de cobranza.

## VI. Recomendaciones

Se recomienda al alcalde de la municipalidad Santiago de Surco mejorar los servicios que brinda a los contribuyentes, asimismo modernizar sus equipos tecnológicos, y realizar capacitaciones a los trabajadores, para que brinde un eficaz servicio los contribuyentes y así obtenga mayor recaudación. Otro punto clave que se ha observado en la presente investigación es que deben mejorar y actualizar el sistema de catastro, esto se puede notar en las propiedades que han sido vendidas o los contribuyentes han fallecido, tener todos estos datos actualizados contribuye a una buena recaudación.

Se sugiere a la gerencia de administración tributaria y a los funcionarios, que realicen incentivos tributarios, todo contribuyente efectúa su pago a tiempo por lo tanto, busca ser retribuido, en el año 2018 la municipalidad de surco realizo un sorteo de un carro “premiaba al mejor contribuyente” es decir el que siempre ha efectuado sus pagos puntuales participaban en ese sorteo, entonces la recomendación es que se debió dar incentivos a los ciudadanos, en el año 2019 la entidad logro cumplir la meta establecida por el MEF, los vecinos al no recibir nada a cambio reclamaron en las redes sociales, para ello es necesario mejorar las estrategias y mecanismos de recaudación, con esas mejoras podrán superar las metas establecidas.

Se recomienda a la gerencia de administración tributaria y a los funcionarios aplicar las siguientes estrategias que le permitirán a la Municipalidad de Santiago de Surco el incremento de la recaudación del impuesto predial:

Estrategia 1: Modernización del área de catastro municipal.

Estrategia 2: Implementar un proyecto de cultura tributaria en el distrito.

Estrategia 3: Poner en práctica la ejecución de programas de incentivos para los contribuyentes del distrito.

## Referencias

- Alata Tisnado, D. V. (2012). *Factores que influyen en la recaudación del Impuesto Predial en la Municipalidad Provincial de Puno – período 2012*, [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano, Puno] <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/3014>
- Aguilera Hintelholher, R. (2016). Gestión de la Transparencia en un Gobierno Local, *Revista Transparencia e Integridad*, volumen 45 (1), 25-36. <https://F:/Universidad%20del%20Pacifico/CICLO%20IV%20MGP%2024/Tesis%20Final/Transparencia/Rina-Marissa-Aguilera.pdf>
- Aráoz, M., & Urrunaga, R. (1996). *Finanzas Municipales: Ineficiencias y excesiva dependencia del Gobierno Central* (1a ed.), Lima, Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/61>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado – APEIM. (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Lima, julio del 2018. Fecha de consulta: 10/04/2019. <http://apeim.com.pe/niveles.php>
- Arias Minaya, L. (2018) *El Perú hacia la OCDE La agenda pendiente para la política tributaria 2018-202*. Lima: GJF Grupo de Justicia Fiscal Perú.
- Ávalos Hubeck, J. A. (2018). *Las amnistías tributarias sobre el impuesto predial y sus efectos en el presupuesto de ingresos de la Municipalidad Distrital de Motupe, Periodo 2014-2016*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (BID 2017). *Economía del comportamiento: ¿Pueden los premios incentivar el pago del impuesto sobre la propiedad?*
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. (2019). *Reporte de Inflación. Marzo 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (BID 2017). *Economía del comportamiento: ¿Pueden los premios incentivar el pago del impuesto sobre la propiedad?*
- Banco Mundial – OCDE. (2005). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>

- Banco Mundial – OCDE. (2005). Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>
- Briceño B., Orozco A. y Galvis, M. (2018). Economía del comportamiento: *aprende sobre sus conceptos básicos y aplicaciones*. Fecha de consulta: 15/02/2019. <<https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/economia-del-comportamiento/>
- Chávez Silva, A. M. (2015). *La cultura tributaria y su incidencia en la recaudación de impuestos municipales del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Pastaza*, Universidad Técnica de Ambato.
- Cleary, D., & International Monetary Fund. (2017). Understanding Revenue Administration.
- Constitución Política del Estado (1993) disponible en Perú recuperado de [www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe)
- Decreto Legislativo N° 771, Ley Marco del Sistema Tributario Nacional.
- Decreto Supremo N° 135-99-EF, Aprueba el Texto Único Ordenado del Código Tributario.
- Decreto Supremo N° 156-2004/EF, Aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal.
- Decreto Supremo N° 002-2010-EF, Aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Modernización Municipal (2010).
- De los Ríos Silva, R. (2017). Determinantes de la Recaudación de los Impuestos Municipales. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Del Castillo, L. H. (2003). Principios de Derecho Tributario. Lima: Editorial Limusa.
- Dirección General de Presupuesto Público. (2018). Marco Conceptual del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Ministerio de Economía y Finanzas. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/migl/pi/marco\\_conceptual\\_PI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/pi/marco_conceptual_PI.pdf)
- Fairfield, T. (2015). Private wealth and public revenue in Latin América: Business power and tax politics.
- Golosov, M., King, J. R., & International Monetary Fund. (2002). Tax revenue forecasts in IMF-supported programs. Washington, D.C.: International Monetary Fund.

- García, M. y García, R. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 1: Gestión para resultados en el ámbito público. Banco Interamericano de Desarrollo – BID. <[https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo\\_1\\_Gestion\\_para\\_resultados\\_en\\_el\\_ambito\\_publico.pdf](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf)>
- García, M. y García, R. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 1: Gestión para resultados en el ámbito público. Banco Interamericano de Desarrollo – BID. Fecha de consulta: 15/01/2019. [https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo\\_1\\_-\\_Gestion\\_para\\_resultados\\_en\\_el\\_ambito\\_publico.pdf](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf)
- García Reátegui, J. (2015). Gestión Pública y Valor Público. Actualidad Gubernamental, N° 78. abril 2015.
- Hernández Kelso, D. (2015). Estrategias para incrementar la recaudación de impuestos municipales sobre actividades económicas en la alcaldía del municipio de San Diego. Universidad de Carabobo.
- Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento. (2017). *Manual de Economía del Comportamiento*. Volumen 3: Finanzas del Comportamiento. Primera edición. México.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Registro Nacional de Municipalidades.
- In Flores Macias, G. (2019). The political economy of taxation in Latin América. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- In Daniel, P. (2017). International taxation and the extractive industries.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- López Santos, J. (2016). “Innovación y creación del valor público en gobiernos locales mexicanos”. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*. ISSN: 2395-7972. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mayoral, F. y Uribe, C. (2010). Determinantes económicos e institucionales del índice de esfuerzo fiscal: el caso de América Latina. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. (2015). Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N°1: marco normativo. Lima: Cooperación Alemana implementada por la GIZ Programa Reforma del Estado

- orientada a la ciudadanía (Buena Gobernanza).
- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2018). Marco Conceptual del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Lima. Dirección de Calidad del Gasto Público del MEF.
- Morales Gonzales, A. (2009). Los impuestos locales en el Perú: *Aspectos institucionales y desempeño fiscal del impuesto predial*, Arequipa: Universidad Nacional San Agustín, Facultad de Economía. Consorcio de Investigación Económica y Social – CIES.
- Moore, Mark H. (1998). Gestión estratégica y creación de valor público en el sector público. Barcelona: Paidós.
- Nájera, A. (2012). Derecho Tributario. Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). Revenue Statistics: 1965-2015. Paris: Organization for Economic Cooperation & Development.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Limiting base erosion involving interest deductions and other financial payments, action 4, 2016 update: Inclusive framework on BEPS. Paris: OECD Publishing.
- O'Brian, P. K., Yun, C. B., & Comín, C. F. (2015). The rise of fiscal states: A global history 1500-1914. Cambridge: Cambridge University Press.
- Portillo, A. (2007). El Catastro en el Perú, avances y nuevas estrategias.
- Presidente de la República, Decreto Legislativo 771. Sistema Tributario Nacional. Normas Legales del peruano.
- Presidente de la República, Decreto Supremo N: 133-2013 EF. Texto Único Ordenado del Código Tributario. Normas Legales.
- Publishing, O. E. C. D. (2017). Revenue Statistics in Asian Countries 2017 - Trends in indonesia, Japan, Kazakhstan, Korea, Malaysia, the Philippines and Singapore. Paris: OECD Publishing.
- Revilla, A. (1995). Administración Tributaria. Revista: Cuadernos Tributarios N° 19 y 20. V Jornadas Nacionales de Tributación. IFA-Perú. Tema 3: Administración Tributaria.
- Roca, C. (2008). Estrategias para la formación de la Cultura Tributaria. (Serie Temática Tributaria N° 15 Asistencia al Contribuyente ed.). Tegucigalpa, Guatemala: Asamblea General del CIAT N° 42.

- Rosas, A., Rojas, G. y Herrera, E. (2018). *Modernización del Catastro en el Perú: Creación del Organismo Técnico Especializado, Ente Rector del Sistema Nacional Catastral*, Universidad del Pacífico.
- Ruiz Vásquez, J. (2017). *La cultura tributaria y la gestión municipal. Maestría en Política y Gestión Tributaria mención Política y Sistema Tributario*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Scartascini, C. (2016). *Economía del comportamiento para mejores políticas públicas*.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de ministros (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*, aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de la Administración Tributaria – Sunat (2019). *Programa de Cultura Tributaria*.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2016). *Plan de Trabajo para Mejorar la Recaudación 2016-2017*. Lima: Sunat.
- Thaler R, y Sunstein C. (2017), *Un pequeño empujón: El impuesto que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U. Travessera de Gràfica. Barcelona.
- Trefogli Wong, G. (2013), *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el Servicio Civil peruano (2008-2012)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Villacís, L. y Vayas, A. (2018). *Gestión de la recaudación del impuesto a la patente municipal y su impacto en el presupuesto financiero en el GAD municipalidad de Ambato período 2016*. Ecuador. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Yepes, M. y De los Ríos, R. (2017). *Determinantes de la Recaudación de los Impuestos Municipales*. VI Jornadas Iberoamericanas de Financiación Local. Córdoba – Argentina.
- Wittenberg, P. (1957). *The law of literary property*. Cleveland: World Pub. Co.

## Anexo 1: Matriz de categorización

Lugar	Problema general	Problemas específicos	Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategorías	Indicadores	Evidencias	Preguntas al experto
Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	¿Cuáles son las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?	¿Cuáles son los mecanismos de que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?	Identificar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.	Determinar los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019	Recaudación del impuesto predial	Modernización de la gestión pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solucionar los problemas</li> <li>- Administración pública</li> <li>- Incrementar la recaudación</li> <li>- Impuesto predial</li> <li>- Mecanismos</li> </ul>	Entrevistas- Guía de Entrevista	<p>¿Cuáles son las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios que obtuvo la Gerencia de Administración Tributaria, respecto al incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?</p> <p>¿Considera usted, que ha sido beneficioso la implementación de estrategias que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019, y por qué?</p> <p>¿Cuáles fueron los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?</p> <p>¿Considera usted, que los mecanismos planteados fueron los más eficaces para la recaudación tributaria del impuesto predial 2019? ¿Cuál cree Ud. que es la problemática que más afecta para tener una correcta recaudación del Impuesto Predial?</p>
		¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias de recaudación del impuesto predial?		Determinar las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019		Impuesto predial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debilidades: No efectuar el pago de los impuestos, morosidad, no hay cultura tributaria, personal insuficiente</li> <li>- Fortalezas: incentivos y beneficios tributarios,</li> </ul>		<p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019</p>
		¿Cuál es la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza?		Determinar la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza.		Estrategias de recaudación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia</li> <li>- Recaudación</li> <li>- Metas</li> </ul>		<p>¿Cuál es la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza?</p> <p>¿Cuál es la estrategia más eficiente para el beneficio del contribuyente y del procedimiento de cobranza?</p>

## **Anexo 2: Guía de entrevista**

### **Estrategias de mejora para aumentar la recaudación del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Santiago de Surco**

#### **Objetivo general**

Identificar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

1. ¿Cuáles son las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial?
2. ¿Cuáles son los beneficios que obtuvo la Gerencia de Administración Tributaria, respecto al incremento de la recaudación del impuesto predial?
3. ¿Considera usted, que ha sido beneficioso la implementación de estrategias que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial, y por qué?

#### **Objetivo específico I**

Determinar los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial.

4. ¿Cuáles fueron los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial?
5. ¿Considera usted, que los mecanismos planteados fueron los más eficaces para la recaudación tributaria del impuesto predial 2019? ¿Cuál cree Ud. qué es la problemática que más afecta para tener una correcta recaudación del Impuesto Predial?

#### **Objetivo específico II**

Determinar las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial

6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial?

#### **Objetivo específico III**

Determinar la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza.

7. ¿Cuál es la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza?
8. ¿Cuál es la estrategia más eficiente para el beneficio del contribuyente y del procedimiento de cobranza?

## **Anexo 3:** Respuestas de las entrevistas

### **ENTREVISTADO 1**

Apellidos y Nombres: **Juan Manuel Caciano Jares**

Institución/ Organización: **Municipalidad Santiago de Surco** Cargo: **Ejecutor Coactivo**

#### **Objetivo general**

Identificar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

1. ¿Cuáles son las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

Entre una de las estrategias esta las medidas cautelares, la que da más resultado es la medida cautelar de embargo en forma de retención, la medida cautelar de embargo en forma de inscripción (vehicular, inmueble y deposito, al ejecutar estas medidas, los contribuyentes inmediatamente efectúan el pago ya sea de forma virtual o presencial, estas medidas fueron bastante exitosas, es importante señalar la política de las grandes municipalidades que han alcanzada cierto avance en el tema de cobranza, no se aplica el tema de las amnistías, por lo que la municipalidad de surco es una de ellas, para esto se creo un grupo de gestores de cobranza coactiva, era un apoyo al área de recaudación, quiero resaltar que dentro de una gerencia de administración tributaria el área coactiva debe tener cierta independencia, años anteriores, el área de coactiva estaba a nivel de subgerencia al momento de separar la cobranza coactiva tributaria y la cobranza coactiva administrativa, el área coactiva perdió fuerza, al momento de juntarse los gestores de cobranza que teníamos en ese tiempo eran 10 personas pasaron al área de recaudación, pero cada área tiene sus propias metas, es un poco contradictorio ya que cada uno tiene sus propias metas, el área que maneja el personal va querer dar toda la fuerza a sus propias metas y dejar de lado el tema de la cobranza coactiva, otro punto importante para lograr las metas, todos los tributos vencidos el plazo de 20 días para impugnar y quedar firmes pasaban inmediatamente al área coactiva, entonces no se perdía ese círculo de gestión, llegaba el vencimiento del plazo de tributos y se juntaba

rigurosamente los 20 días para luego en su momento trasladarlo al área coactiva, otras herramientas que ayuda a la cobranza todas las emisiones electrónicas (correo, mensajes de texto, mensajes de audio tanto escrito como verbales) y cartas de cobranza,

2. ¿Cuáles son los beneficios que obtuvo la Gerencia de Administración Tributaria, respecto al incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

Nuestra área coactiva si logro llegar a las metas establecidas,

3. ¿Considera usted, que ha sido beneficioso la implementación de estrategias que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019, y por qué?

Las estrategias son vitales para alcanzar las metas, si deberían haber mejoras para el incremento en la recaudación, una de ellas es la modernización de los sistemas de recaudación, aumentar las medidas cautelares.

### **Objetivo específico I**

Determinar los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

4. ¿Cuáles fueron los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

Tenemos que subrayar los mecanismos que incidieron en el incremento, uno de ellos fue dividir los contribuyentes pricos y los contribuyentes morosos, en ambos lo que siempre ha premiado en la medida cautelar de retención que iba de la mano con el trabajo de los abogados resolutores, todo eso conllevaba a una buena recaudación, también se le daba impulso a las otras medidas de inscripción, podemos resaltar que en el 2019 se realizó operativos con el camión de embargo, los cuales resultaron efectivos, estos mecanismo se tenían que renovar y actualizar para incrementar el impuesto predial, entonces se realizó operativos en sectores con mayor recaudo, los contribuyentes al observar el camión de embargo inmediatamente se asustaba y se dirigían a efectúan el pago de su obligación, si bien es cierto algunos contribuyentes lo veían como amenaza pero debemos tener en

cuenta que visitamos a contribuyentes que tenían deudas mayores a 8 mil soles, asimismo se realizaba las cartas de diferentes tipos y de acuerdo a la deuda del contribuyente, hay otro punto importante es contar con una plataforma actualizada y moderna, asimismo se debe actualizar los convenios con los bancos para que nos permitieran dejar cierta cantidad de resoluciones diarias ya que los gobiernos locales tienen un límite, los bancos aceptan 20 a 50 resoluciones diarias, pero podemos resaltar que los convenios que tenemos con los bancos nos permite realizar levantamiento de manera virtual, y eso ayuda al contribuyentes para que su cuenta retenida sea levantada una vez que efectuó el pago o fraccionamiento.

5. ¿Considera usted, que los mecanismos planteados fueron los más eficaces para la recaudación tributaria del impuesto predial 2019? ¿Cuál cree Ud. qué es la problemática que más afecta para tener una correcta recaudación del Impuesto Predial?

Lo que siempre va sumar son las acciones de recaudación, asimismo el trabajo en oficina debe ser eficaz para tener buenos resultados, en el año 2018 se contrató a dos abogados para que se dedicaran a los contribuyentes con más deuda, todas las acciones que se dieron en el año 2019 implicaron en la recaudación, para que todo esto se lleve a cabo se debe contar con abogados selectos que contribuyan a realizar todas las acciones involucradas en la recaudación del impuesto predial, en cuanto a la problemática, se podría mencionar el tema técnico y político, respecto en lo político se cuidan mucho de no dar muchas herramientas para poder accionar de acuerdo a la norma de todas maneras va incidir, pero tiene mucho que ver el alcalde y sus asesores para que den luz verde para realizar todas las acciones que correspondan si no tenemos la venia y no hay la logística o todos los medios necesarios se hace un poco más difícil y más lento y lo que se trabaja en un mes va dar los resultados al mes siguientes, es importante que para tener una buena gestión se debe contar con el apoyo de toda la administración, lo digo ya que tengo más de 20 años de experiencia trabajando en entidades públicas y si ha comprobado que cuando existe apoyo se ven los resultados eficientes, y no sé porque hay tanto temor el ejecutor coactivo es un profesional no es que quiera abusar de la norma para

eso están las estrategias, las metas, todo eso va incidir en el tratamiento de la recaudación.

### **Objetivo específico II**

Determinar las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019

6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019?

Vamos a empezar con las fortalezas, una de ellas es el apoyo de la alta gerencia siempre va ser vital porque el ejecutor es la voz para cumplir las metas establecidas, así también lo hacía llegar a la alta gerencia para poder mejorar los problemas existentes, el hecho que me escuchen y me planteen soluciones a corto o mediano plazo es muy importante para toda administración, el tema de la logística es otro punto vital, contar con equipos acordes a la labor, el pago de los trabajadores, otra fortaleza es contar con un sistema potente que pueda sacar en línea las resoluciones que uno desee o tras informaciones que se necesitaban para la recaudación, otro punto es contar siempre con capacitaciones para todo el personal, siempre es bueno actualizar y recordar los temas tributarios, la comunicación con el contribuyente siempre es vital y se debe emplear en forma virtual o presencial, ahora nos vamos a las debilidades, se podría decir que había disputas entre funcionarios que afectaban con las labores, una oficina dividida no debe existir, otra debilidad fueron los cargos, se demoraron en realizar las entregas no hubo un registro adecuado, asimismo una debilidad es que se debe mejorar el sistema, los equipos, debe ser más rápido y eficaz.

### **Objetivo específico III**

Determinar la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza.

7. ¿Cuál es la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza?

En realidad las estrategias están bien amarradas con las medidas cautelares, mientras haya más medidas cautelares habrá un mejor resultado pero cuando digo medidas cautelar me estoy refiriendo no solo a las retenciones

sino a otras acciones, el resto de medidas tenían resultados pero daban efecto cuando el contribuyente se daba cuenta que su bien inmueble estaba embargado, al enterarse iban a la municipalidad para que efectúen el pago y se levante las medidas, también una de las estrategias son las llamadas telefónicas, eso logro incrementar la recaudación.

8. ¿Cuál es la estrategia más eficiente para el beneficio del contribuyente y del procedimiento de cobranza?

Es un tema que puede escapar de lo técnico, si en un distrito existe beneficios todos los meses todos los años se va a perder la bolsa de contribuyentes puntuales porque la gente no va querer cumplir a tiempo con sus obligaciones tributarias, por eso en muchas municipalidades no hay ese tipo de beneficios porque es un arma de doble filo, depende de la coyuntura, lo que aplica la municipalidad es facilidades de pago como fraccionamientos o reducciones de los intereses pero siempre cumpliendo con efectuar pagar primero el impuesto predial 2020, es importante que la gente reconozca cuáles son sus obligaciones tributarias para que más adelante no tengan problemas, ya que es importante que la gente reconozca que los servicios que presta la municipalidad están de la mano con el tema de pago de sus tributos y de las obras que se deben realizar.

Apellidos y Nombres: **Luis Alberto Cornejo Uypan**  
Institución/ Organización: **Municipalidad Santiago de Surco** Cargo: **Subgerente de Recaudación Ordinaria y Coactiva Tributaria**

### **Objetivo general**

Identificar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

1. ¿Cuáles son las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial?

Son varias estrategias, pero podemos señalar una de ellas, es la segmentación de la cartera, nosotros a la cartera de contribuyentes deudores tributarios lo segmentamos, por ejemplo; puntuales, aquellos que pagan puntualmente y en la fecha todos los periodos tributarios que se vencen el 28 de febrero, el 31 de mayo, 30 de agosto y 30 de noviembre y el último día de diciembre, esos puntuales pagan en la fecha o incluso antes del 28 de febrero, entonces lo segmentamos para darle un tratamiento diferenciado a cada uno de los segmentos, porque así como tenemos puntuales tenemos los puntuales caídos, ahora estamos a puertas del vencimiento de la quinta cuota, hay algunos contribuyentes que se quedaron en la tercera cuota ya no pagaron en la cuarta pero ha venido siendo puntual ese se llama puntual caído y tiene un tratamiento diferenciado del puntual, o hay algunos que pagaron la primera cuota y no la segunda ellos también tienen un tratamiento diferente, tienen un mensaje como las cartas que se envían virtual y física, también tenemos contribuyentes que son deudores de otros años (deben todo), a ellos se le envía mensajes más coercitivos, esas son una de las estrategias y a la deuda del presente ejercicio fiscal se le asigna una sectorista por cada determinado número de contribuyentes de tal forma esta sectorista especializada en gestión de cobranza está en permanente contacto con los principales contribuyentes, forman una relación cercana para que el contribuyente sienta la presencia humana, asimismo se le adjunta su estado de cuenta para que este informado de su deuda tributaria y se absuelva las dudas, también se le brinda facilidades por ejemplo; ahora en estos de pandemia, la municipalidad brinda el delivery para que los contribuyentes no salgan de sus casas, la otra estrategia que se ha utilizado en el año 2019 ha

sido incentivar la cobranza coactiva, tuvimos el camión de embargos que nosotros utilizamos para realizar visitas de cobranza coactiva de tal forma la persona sienta la coerción sienta el riesgo en una municipalidad o en una administración tributaria que no tenga cobranza coactiva y no tenga fiscalización está destinada al fracaso porque el contribuyente paga cuando quiere, no declara cuando construye y simplemente porque no le pasa nada, por eso es importante contar con los mecanismos de fiscalización tributaria como de cobranza coactiva quienes influyen el riesgo a los contribuyentes de tal forma que sientan que si no cumplen sus obligaciones tributarias le va a pasar algo, se le embargara sus cuentas bancarias se le aplicara las medidas cautelares de embargo, esa es una buena estrategia activar y mantener dinámico la ley de cobranza coactiva, otra de nuestras estrategias que lo ve con buenos ojos y efectúa el pago, es el delivery para los adultos mayores, se le da todas las facilidades para que puedan efectúan sus pagos, asimismo una estrategia es fomentar los pagos en línea, la municipalidad tiene una plataforma en su página web y también tenemos convenio con los bancos de tal forma que se pueda pagar en los bancos con una comisión a favor de los bancos y tenemos un aplicativo surco pago, de esta forma hemos canalizado más fácil los pagos la cobranza, esa es una estrategia que se ha sumado a la recaudación 2019.

2. ¿Cuáles son los beneficios que obtuvo la Gerencia de Administración Tributaria, respecto al incremento de la recaudación del impuesto predial?

Todos los años el ministerio de economía y finanzas, establece una meta a las municipalidades, una meta de la recaudación del impuesto predial se llama el programa de incentivos en la recaudación del impuesto predial establecido por el mef y todos los años las municipalidad tienen una meta que cumplir, y si cumplen esa meta tienen como premio un incentivo económico, en este caso en el año 2019 se obtuvo ese incentivo económico según esta ley del mef ese incentivo económico que se percibe tiene que servir para reformar para fomentar para modernizar la recaudación del impuesto predial, esa es su finalidad del incentivo, a nosotros como gerencia nos ha tocado este incentivo y nosotros lo hemos utilizado en fomentar la notificación electrónica ya es una realidad, este municipio lo está aplicando,

esta implementado en el sistema en la página web y está aprobado legalmente con un decreto de alcaldía, esto significa un inversión pero que va a beneficiar como administración tributaria, ya que nos permitirá hacer notificaciones más simples, más rápidas y no estar notificando físicamente, es más costoso, oneroso y se utiliza muchos recursos, entonces el beneficio es que se ha implementado el módulo de notificaciones electrónicas llamado sistema de notificaciones electrónicas de la municipalidad de Santiago de Surco o sus siglas SNESURCO.

3. ¿Considera usted, que ha sido beneficioso la implementación de estrategias que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial, y por qué?

Claro que si ha sido beneficioso la implementación de estrategias porque ha significado una disminución de la morosidad un mayor cumplimiento de las obligaciones tributarias y que esto no sea como una acción coercitiva de gravamen de carga a los contribuyentes por parte de la municipalidad si no que a la vez estos recursos se vean reflejados en las obras. Santiago de Surco ha logrado la recaudación más alta a nivel nacional y por eso también el mef en este año nos ha puesto una meta más alta a nivel nacional, enfocándonos en el año 2019, esto ha significado en el otorgamiento de mejores servicios a los vecinos, es un distrito que cuentan con muchas áreas verdes en lima metropolitana, los vecinos pueden disfrutar de sus áreas verdes, para esto se necesita de cuidados, tenemos calles asfaltadas, sabemos que en algunas partes del distrito no cuenta con eso, pero estamos en ese camino de mejoramiento, esos recursos siendo la municipalidad una entidad se abastece de recursos propios porque nosotros no tenemos transferencias del gobierno central a excepción del FONCOMUN. pero es poco, nosotros mismo nos solventamos, con nuestros propios recursos, solventa planilla, parques y jardines, serenazgo y otros servicios, entonces nosotros mismos nos solventamos, en conclusión, las estrategias aplicadas han sido beneficiosos ya que nos han permitido brindar mejores servicios a los vecinos de Santiago de Surco.

### **Objetivo específico I**

Determinar los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial.

4. ¿Cuáles fueron los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial?

Ante ello, podemos señalar que los mecanismos han sido establecer una política pública de modernización de algunos servicios municipales, por ejemplo el pago de sus obligaciones tributarias para ello ya no tienen que acercarse a la entidad, pueden hacerlo desde la plataforma de la municipalidad, también existentes los convenios de los bancos para que el contribuyente pueda utilizar la plataforma del banco que desee o descárguese el aplicativo de surco pago, esto ha redundado en una satisfacción del vecino, ya que no tienen que venir a la municipalidad más aun en tiempos de pandemia, asimismo ya no perderán el tiempo en trámites engorrosos todo será más didáctico, esto ha permitidos que los mecanismos tengan resultados no solo en la cobranza, sino en la modernización de la entidad.

5. ¿Considera usted, que los mecanismos planteados fueron los más eficaces para la recaudación tributaria del impuesto predial 2019? ¿Cuál cree Ud. qué es la problemática que más afecta para tener una correcta recaudación del Impuesto Predial?

Los mecanismos planteados fueron eficaces claro que sí, pero también se han podido hacer más mejoras y optimizar los pagos de los tributos municipales en línea, que nuestro aplicativo sea más eficaz más rápido, ya que muchas veces se ha colgado el sistema y los contribuyentes han reclamado, estos inconvenientes se pueden mejorar, estamos en proyecto de comprar servidores para que nuestra plataforma sea más rápida y más sencilla igual con nuestros aplicativos, estamos en ese camino, ya que debe haber un beneficio completo tanto los trabajadores y los ciudadanos.

### **Objetivo específico II**

Determinar las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial

6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial?

Una de las estrategias fue plantear el fraccionamiento de la deuda tributaria, un fraccionamiento flexible, considero que establecer facilidades tributarias tiene sus beneficios recaudatorios, sus fortalezas es que recauda, conseguimos liquidez para la municipalidad, pero a la vez tiene debilidades, una de ellas es que el contribuyente puntual no le ve justo, ya que el paga puntualmente y efectúa el pago sin ningún beneficio entonces lo considera que el pagando puntualmente no tenga ningún incentivo, en ese debemos mejorar para premiar al contribuyente puntual.

### **Objetivo específico III**

Determinar la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza.

7. ¿Cuál es la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza?

El procedimiento de cobranza tributaria es un procedimiento administrativo y por lo tanto su desarrollo su impulso tiene mucho que ver con el principio del derecho administrativo que están establecidos en el título preliminar de la ley 27444 que son aplicables para el desarrollo de este procedimiento por ejemplo; el principio de presunción de veracidad, donde la administración da por cierta la manifestación del contribuyente, asimismo el principio de eficacia donde se prioriza el objetivo de la finalidad del procedimiento y no tanto el formalismo y el principio de celeridad todos los principios se aplican de tal forma que impulsamos procedimientos rápidos, céleres y damos libertad a los elementos que dinamizaban la cobranza por ejemplo; los abogados de cobranza coactiva, los resolutores, los gestores de cobranza empezamos a creer en ellos y que no depende de una cabeza, ya que uno no debe controlar todos los criterios, para que se aplique lo aprendido con eso simplificamos bastante el procedimiento tanto así que en el año 2018 por ejemplo para hablar solo de cobranza coactiva en el distrito de surco se recaudó alrededor de 2 millones y para el año 2019 se recaudó 36 millones una brecha bastante grande entre un año y otro, una de las estrategias que resalta fue aplicar los

principios del procedimiento administrativo y nos fue bastante bien hasta ahora se sigue aplicando eso, si hay formalismos donde se tiene que poner a prueba un documento, pero en la gran mayoría esos principios no facilitan y eso nos ha servido para simplificar el desarrollo del procedimiento de cobranza.

8. ¿Cuál es la estrategia más eficiente para el beneficio del contribuyente y del procedimiento de cobranza?

Una de las estrategias que aplicamos es el fraccionamiento flexible, también en el año 2019 se aplicaron, no hablo de amnistías ya que los contribuyentes puntuales lo ven como algo injusto, aquellos contribuyentes que no pagan en el plazo al final se ven beneficiados incluso pagando menos que el pago puntual, entonces si bien es cierto en un momento determinado se puede recaudar una cantidad importante como consecuencia de la amnistía no sirve como base para una cobranza sostenida en el tiempo, esta gestiona actual no está de acuerdo con las amnistías tributarias, pero si emplear algunos beneficios como por ejemplo; el fraccionamiento flexible que el contribuyente vea que también se le da una facilidad para poder fraccionar con cuotas no tan reducidas digamos 24 cuotas y de esta forma le damos la oportunidad al contribuyente para que pueda pagar y el procedimiento se reduzca en sus etapas ya no llegar a un remate o medidas cautelares.

## ENTREVISTADO 3

Apellidos y Nombres: **Carlos Edison Aquino Osorio**  
Institución/ Organización: **Municipalidad Santiago de Surco** Cargo: **Auxiliar Coactivo**

### **Objetivo general**

Identificar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

1. ¿Cuáles son las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

Debe tenerse en cuenta que una de las estrategias es el reparto de cuponera, es decir antes del 15 de enero del 2019 ya se habían repartido las cuponeras a los principales contribuyentes, a los contribuyentes puntuales y a los contribuyentes morosos, la segunda estrategia, es que dentro del distrito se ha emitido las cartas o esquelas de cobranza coactiva para la recaudación una vez vencido el pago del impuesto predial en febrero, la municipalidad de surco lo que hace fracciona el impuesto predial que es anual en 4 cuotas el primer vencimiento es el 28 de febrero, si no cumplió con el pago en esa fecha se genera su orden de pago le dan un plazo de 07 días para pagar, si no paga inmediatamente pasa al área coactiva, eso fue una buena estrategia para recaudar y llegar a la meta del 2019, otra estrategia es que no se puede dar ningún tipo de beneficio tributario a los contribuyentes a efectos que se acostumbre al no pago oportuno, más bien que tengan la cultura que si no pagan a tiempo van a tener que pagar no solo la obligación tributaria más intereses moras y se pueden perjudicar con medidas cautelares.

2. ¿Cuáles son los beneficios que obtuvo la Gerencia de Administración Tributaria, respecto al incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

El beneficio que tuvo la municipalidad es lo que el ministerio de economía y finanzas otorga un incentivo a todos los municipios que llegan a su meta establecida, en este caso la municipalidad Santiago de surco llego a la meta y por tanto ese bono permitió que la municipalidad adquiría nuevos equipos

informáticos y así pueda establecer con mayor rapidez el sistema y sea mas viable para el contribuyente y para el usuario.

3. ¿Considera usted, que ha sido beneficioso la implementación de estrategias que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019, y por qué?

Considere que, si ha sido beneficioso las estrategias establecidas en el principio del año, producto de eso es la recaudación que se ha obtenido que ha sido mayor a otros años comparado con otras gestiones.

### **Objetivo específico I**

Determinar los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

4. ¿Cuáles fueron los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

Uno de los mecanismos que incidieron en el incremento fue la repartición a tiempo de las cuponeras y esquelas coactivas, recordatorio de pago para que el contribuyente cumpla con sus obligaciones tributarias y la gestión de llamadas del área de ordinaria y coactiva que todo momento han tratado que el contribuyente cumpla y eso ha sido posible gracias a todos los trabajadores.

5. ¿Considera usted, que los mecanismos planteados fueron los más eficaces para la recaudación tributaria del impuesto predial 2019? ¿Cuál cree Ud. qué es la problemática que más afecta para tener una correcta recaudación del Impuesto Predial?

Considero que sí, esas estrategias se han implementado años anteriores, pero teníamos resultados no tan exitosos como el año 2019, eso nos ha ayudado a tener un mejor control de las estrategias de cobranza en tiempo oportuno para que todo se realice en los plazos establecidos, una comunicación más directa con la contribuyente actualización de dato de nuestra base para poder realizar la cobranza coactiva más eficaz y efectiva.

### **Objetivo específico II**

Determinar las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019

6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019?

La fortaleza de la recaudación ha estado establecido básicamente en el buen desempeño de nuestro personal de la gerencia de administración tributaria sea abogado sea gestores sea trabajadores administrativo todos dieron su 100% en cumplimiento de las metas, esto es han cumplido cabalmente las fortalezas y estrategias que han establecido la gerencia, como se ha indicado las notificaciones oportunas las entregas oportunas para que el contribuyente cumpla con sus obligaciones tributarias, la debilidad de las estrategias es que se debe reforzar en la comunicación con el contribuyente ya que algunos se olvidan que tienen un predio y no cumplen con sus obligaciones, asimismo reforzar en las llamadas para recordar al contribuyente sus deudas y no esperen que haya algún beneficio tributario.

### **Objetivo específico III**

Determinar la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza.

7. ¿Cuál es la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza?

Lo que más se estableció y determino el éxito de la cobranza fue la buena segmentación de la deuda de los contribuyentes puntuales y a los contribuyentes morosos, que nos permitió establecer la estrategia de trabajo, a quienes mandar cartas (coercitiva) a quienes mandar cartas recordatorias, todo esto fue producto de tener una base más actualizada esto permitido que el contribuyente sienta que la municipalidad cada vez esté más cerca del respecto al cumplimiento de su obligación tributaria.

8. ¿Cuál es la estrategia más eficiente para el beneficio del contribuyente y del procedimiento de cobranza?

El cumplimiento de la obligación tributaria siempre va ser en beneficio toda vez que se puede prestar los servicios necesarios, tener las vías bien señalizadas, tener los parques limpios y ordenados, contar con la mejor tecnología, para poder brindarle una mejor atención y que el tiempo de los tramites sean más simplificados, al cumplirse la obligación tributaria, tare

como consecuencia mayor recaudación, por lo tanto, tiene que a ver un beneficio al contribuyente, respecto a procedimiento de cobranza sigo insistiendo que el tiempo oportuno de la entrega de documentos es fundamental para poder realizar una cobranza efectiva, la segmentación de la deuda y canalizar estratégicamente que se tiene que hacer con cada uno de ellos.

Apellidos y Nombres: **Stefany Calvo Torreblanco**  
Institución/ Organización: **Municipalidad Santiago de Surco** Cargo: **Resolutora Coactiva**

### **Objetivo general**

Identificar las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

1. ¿Cuáles son las estrategias más eficientes que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

Una de las principales estrategias es la segmentación de la cartera, es diferenciar entre los contribuyentes puntuales y no puntuales, en el año 2019 se realizaron operativos con el camión de embargo, con el cual obtuvimos una excelente recaudación, los abogados del área coactiva se dirigían a los domicilios de los contribuyentes con deudas de 8 mil para arriba en algunos casos cuando no se encontraba el contribuyente se realizaba el pegado de cedulón dando 48 horas para que se acerque a la municipalidad y darle las facilidades de pago.

2. ¿Cuáles son los beneficios que obtuvo la Gerencia de Administración Tributaria, respecto al incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

Los beneficios que obtuvo la GAT fue que el MEF le entregó un incentivo económico por haber cumplido las metas establecidas, asimismo con ese incentivo se logró mejorar los equipos aumentar la tecnología y la mejora en el sistema, con el fin de brindar un buen servicio a los vecinos de surco.

3. ¿Considera usted, que ha sido beneficioso la implementación de estrategias que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019, y por qué?

Considero que, si fue beneficioso, eso nos mantiene tener un orden, un procedimiento de cómo se va llevar a cabo los procedimientos de recaudación, asimismo los trabajadores de la entidad mantienen una comunicación diaria con los contribuyentes para poder resolver sus inquietudes y guiarlos al pago de sus tributos

### **Objetivo específico I**

Determinar los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019.

4. ¿Cuáles fueron los mecanismos que incidieron en el incremento de la recaudación del impuesto predial 2019?

Uno de los mecanismos que se empleó en la recaudación, fue el convenio con INFOCORP esto trata que si un contribuyente no paga su deuda en el plazo correspondiente a pesar que se le haya notificado sucesivos mensajes advirtiéndole que si no efectúa el pago de su deuda se procedería a ingresar a la lista de morosos, se procedería a ingresar a la base de Infocorp, fue una medida coercitiva eficiente ya que el contribuyente inmediatamente llamaba para cumplir con sus obligaciones tributarias, otro mecanismo fue la actualización de la base de datos para efectuar las llamadas a los contribuyentes puntuales

5. ¿Considera usted, que los mecanismos planteados fueron los más eficaces para la recaudación tributaria del impuesto predial 2019? ¿Cuál cree Ud. que es la problemática que más afecta para tener una correcta recaudación del Impuesto Predial?

Los mecanismos empleados en la recaudación tributaria si fueron eficaces ya que se logró persuadir a los contribuyentes, orientarlos a cumplir sus obligaciones tributarias.

### **Objetivo específico II**

Determinar las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019

6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias que incidieron en la recaudación del impuesto predial 2019?

La fortaleza de las estrategias son los beneficios tributarios, ya que el contribuyente se siente motivado a efectuar sus pagos, el mismo dice si pago mi deuda recibiré un premio, eso es en el caso de los contribuyentes puntuales, la debilidad de las estrategias es que aún falta la modernización de plataformas virtuales, renovación de equipos tecnológicos, todo eso perjudica en la labor de la recaudación.

### **Objetivo específico III**

Determinar la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza.

7. ¿Cuál es la estrategia que logró la mayor simplificación y efectividad en el desarrollo del procedimiento de cobranza?

Una de las estrategias fue interiorizar la simplificación administrativa y facilitar los trámites requeridos por el contribuyente, por ejemplo, si desea alguna información adicional sobre sus tributos en vez de decirle que presente su solicitud por mesa de partes se les resuelve sus inquietudes mediante un correo electrónico o mediante llamadas telefónicas para evitar que se realice un procedimiento más engorroso.

8. ¿Cuál es la estrategia más eficiente para el beneficio del contribuyente y del procedimiento de cobranza?

La estrategia más eficiente es que el contribuyente reciba algo a cambio de cumplir sus obligaciones, el ciudadano siempre espera algo a cambio, si bien es cierto es su obligación, pero también quieren saber que le darán a cambio de su cumplimiento, entonces se debe aplicar sorteos para los ciudadanos, mejora en obras, ellos siempre quieren vigilancia y limpieza para llevar todo a cabo ellos deben de cumplir, entonces es bueno recordarles que si ellos contribuyen en sus pagos el municipio cumplirá con brindar los servicios correspondientes.