

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE  
RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN  
JUAN DE LURIGANCHO, 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES:**

**ESPIRITU DE LA CRUZ, LEYDI ALEXANDRA  
GUZMAN VILCHEZ, MELISA ANTONIETA  
MONGE MENDOZA, DIEGO ARTURO**

**ASESOR: CUCHILLO PAULO, VERÓNICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

**LIMA, 2018**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2017.**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas

APROBADO POR:

MG. INFANTE TAKEY, HENRY ERNESTO

.....

Presidente

LIC. GAMBETTA AVALOS, HENRY PERCY

.....

Secretario

MG. SANCHEZ BAEZ, NESTOR ABRAHAM

.....

Vocal

**FECHA: 21 DE MARZO DE 2018**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por haberme hecho la persona que soy en la actualidad, ustedes fueron mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de investigación. A mis hermanos por confiar en que llegaría a este momento, a mis grandes amigas por perseverar a mi lado, y a todos mis seres queridos que aportaron con un granito para obtener mi título.

Todo es por ustedes,

**Leydi Alexandra Espiritu De la cruz**

A mis padres, por el gran esfuerzo que realizaron para poder llegar a este día, a mi hermano menor por ser mi motivo de lucha constante y ser un ejemplo para él. Este logro es por y para ustedes, por estar en cada paso de mi vida.

**Melisa Antonieta Guzmán Vílchez**

A todas aquellas personas que confiaron en mí, en especial a mi mamá, quienes siempre me dieron su confianza e impulsaron a continuar el camino hacia el éxito y le doy gracias a

Dios por estar presente en mi vida.

**Diego Arturo Monge Mendoza**

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra alma mater, la Universidad Peruana de Las Américas, por habernos formado profesionalmente inculcándonos valores que conservaremos por siempre, y ser personas íntegras.

A nuestros profesores y compañeros, por los alcances dados en toda nuestra experiencia educativa y los momentos gratos compartidos en clase.

## RESUMEN

La investigación que lleva por título “*Propuesta de gestión de cobranza para el mejoramiento de recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2017*”, ha contemplado como objetivo proponer una gestión de cobranza para mejorar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2017.

La investigación fue de diseño no experimental y de enfoque cualitativo. Se consideró como población y muestra a la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.

Se concluyó con una propuesta de gestión de cobranza para mejorar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho que incluyó las siguientes alternativas de solución: Enviar una cartilla informativa indicándole al contribuyente las características de su deuda: el monto a pagar, fecha de pago y con cuantos días de atraso se encuentra, remitiendo esta información por correo electrónico adjuntando una carta virtual con fecha límite de pago o en atraso a fin de cancelar la deuda vigente; cumpliendo con lo social; llamadas telefónicas que se realiza con una semana de anticipación haciendo un recordatorio para que el contribuyente honre su deuda y en caso el titular se encuentre en la cartera de morosidad se le invita a regularizar lo pendiente a objeto estar al día en sus obligaciones con la municipalidad; para concluir, se efectúa la visita personal, que consiste en enviar a la vivienda del contribuyente a la persona encargada y capacitada para tal efecto, quien acordará la fecha de pago, brindando asesoría sobre la importancia que tiene el pago de los impuestos (predios y arbitrios) y evitar llegar a la cobranza coactiva.

**Palabras clave:** Gestión de cobranza, recaudación del impuesto predial, municipalidad.

## ABSTRACT

The research entitled "Proposed collection management for the improvement of property tax collection in the Municipality of San Juan de Lurigancho, 2017", has contemplated as an objective to propose a collection management to improve the collection of property taxes in the Municipality of San Juan de Lurigancho, 2017.

The research was a non-experimental design with a qualitative approach. It was considered as a population and shows the Municipality of San Juan de Lurigancho.

It was concluded with a collection management proposal to improve the collection of property taxes in the Municipality of San Juan de Lurigancho that included the following solution alternatives: Send an informative booklet indicating to the taxpayer the amount to pay, date of payment and, with how many days late you are, sending this information by e-mail attaching a virtual letter with payment deadline or in arrears in order to cancel the current debt; phone calls made a week in advance making a reminder so that the taxpayer does not fall behind and if the owner is in the portfolio of delinquency is called to invite him to pay and be up to date on their obligations to the municipality ; to conclude the personal visit is made, which is to send the taxpayer's home to a person in charge and trained to be able to agree on the payment date and provide advice on the importance of paying taxes (land and excise taxes) and avoid make a coercive collection

**Key words:** Collection management, collection of property taxes, municipality.

## Tabla de Contenidos

Carátula	
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de Contenidos	vii
INTRODUCCIÓN	ix
I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	2
1.2.3 Objetivo general	3
1.2.4 Objetivos específicos	3
1.3 Casuística	3
II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.2 Bases teóricas	11
2.2.1 Gestión de Cobranza	11
2.2.2 Recaudación del Impuesto Predial	23
2.2.3 Gestión de cobranza para la recaudación del impuesto predial	31
III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	38
3.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización	38

3.2 Alternativas de mejora

44

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APENDICE

Apendice 1: Matriz de consistencia.

Apendice 2: Ordenanza N° 337.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la recaudación del impuesto predial en el Perú es un tema creciente de interés, ya que es la base fundamental para el desarrollo de sus obras locales, ante este panorama cada municipalidad busca posicionarse y liderar este proceso de la mejor forma posible, sin perder la autoridad del caso, dada su dependencia en contar con los capitales forzosos en el desempeño de sus propósitos y objetivos en bien de la colectividad; sin embargo, muchas municipalidades no alcanzan recaudar lo suficiente para el logro de sus planes. Existe la buena fe y la intención del municipio compensar las penurias de sus ciudadanos con un trato preferencial y social para lograr recaudar lo que por ley le corresponde, ejecutando una gestión eficiente e incrementar los ingresos que les permitirá crecer como organización.

Por tal motivo, el actual trabajo de indagación se basó en plantear una gestión de cobranza que logre contribuir con la mejora de la percepción del gravamen del predio, como indicar e implementar habilidades para conseguir un ingreso efectivo dentro del marco jurídico a través de la concientización sobre la cultura tributaria de los contribuyentes, con la finalidad de motivarlos a efectuar su contribución vecinal con sus impuestos.

El Municipio Distrital de San Juan de Lurigancho es la comisionada de originar la hacienda particular, prestaciones de bienes al usuario, perfeccionar el método de entrada claramente recaudado, así como instituir, dirigir, calificar e inspeccionar los gravámenes y gravámenes comunales que instituye el Mandato Legislativo N° 776 del 31 de diciembre de 1993 y sus reformas, la Ley de tributo comunal y las ordenanzas comunales con calidad en sus consecuencias para un progreso financiero colectivo razonable.

La gestión de cobranza es un proceso que busca aumentar el nivel de ingresos económicos de la municipalidad, y para ello debe concientizar constantemente a la población, potenciando la importancia del pago de impuestos, realizando capacitaciones al personal de la oficina de administración tributaria para mejorar el desempeño laboral, compromiso de los altos mandos con la organización.

La importancia de realizar este trabajo de investigación radica en las necesidades que muestra el distrito de San Juan de Lurigancho, necesidades que no puede cubrir debido a la falta de ingresos generado por la falta de pago de los impuestos por parte de los contribuyentes, sufriendo las consecuencias la propia ciudadanía con características poco deseadas, desde la alta inseguridad ciudadana hasta la contaminación ambiental. En tal sentido, la investigación tiene como objetivo obtener una mejora en la percepción feudataria, a fin de lograr cambios beneficiosos y efectivos mediante este sistema de gestión que ha sido empleado por muchas municipalidades con resultados increíbles y favorables, tanto para el municipio como para los ciudadanos del distrito.

La Municipalidad de San Juan de Lurigancho tiene como visión para el año 2030 ser el mayor centro de creatividad e innovación, con el mejor clima para la inversión, cuna de emprendedores, integrado, con identidad cultural, alta calidad de vida, en equilibrio con su ambiente, competitivo y sostenible. Y mediante la recaudación de impuestos, que generaría altos ingresos económicos, tiene los siguientes objetivos: Incrementar los niveles de seguridad ciudadana, promover el acceso a oportunidades en la población vulnerable, mejorar la calidad de los servicios públicos a favor de la población, mejorar los niveles de calidad ambiental.

Los alcances de este trabajo de investigación también beneficiarán a la municipalidad, pues, se consideran los aspectos que conciernen a la administración en el

contexto municipal, valorando la disposición del uso de todos los recursos y habilidades de los trabajadores para una adecuada gestión de cobranzas hacia la mejora de la recaudación del impuesto predial, que es la meta.

La vigente indagación se encuentra estructurada en tres apartados:

CAPÍTULO I.- denominado planteamiento del problema, se contextualiza el problema de investigación que radica en la existencia de la baja recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, debido a una mala gestión de cobranza.

CAPÍTULO II.- llamado Marco Teórico, se abordan las teorías que se asocian a la gestión de cobranza mediante la definición de diversos autores, para lo cual se consideraron antecedentes referentes al tema de investigación tanto a nivel internacional como nacional.

CAPÍTULO III.- se realizan las propuestas a modo de Alternativas de Solución, que comprenden las mejoras a partir del diagnóstico de la situación municipal estudiada.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después del trabajo de investigación. Asimismo, se incluyen las reseñas bibliográficas y anexos.

## **I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Actualmente San Juan de Lurigancho es la jurisdicción con mayor población a nivel nacional, contando con 1 millón 128 mil habitantes aproximadamente (INEI, 2017) y a su vez es el más extenso geográficamente ubicado en Lima Metropolitana, con 131.25 km de superficie. Uno de los factores que influyó en el crecimiento poblacional fue la migración de los habitantes de la serranía del país hacia la capital en la década de los 40's. Más adelante, en la década de los 70's la migración fue en aumento, dado que una persona que trabajaba en el campo, al emigrar a la ciudad podía ganar hasta 3 veces más, en una posición laboral como la de obrero en la ciudad de Lima. Para la década de los 80's el país se caracterizó por la aparición del terrorismo en la sierra peruana, muchos pobladores huyeron e iniciaron su vida en la capital. Así se dieron las invasiones de terrenos y la aparición de pueblos jóvenes, motivo de la actual sobrepoblación y desorden urbano.

La sobrepoblación trajo muchos factores negativos a un distrito, uno de los principales, es la pobreza generada en la población por la falta de oportunidades laborales. Esto a su vez implicó un problema muy serio como es la delincuencia, bajo la característica de jóvenes en malas juntas durante su crecimiento, lo que aunado a la falta de empleo promueve los delitos en el distrito. Otro factor negativo, es la contaminación generada por el tráfico y la cantidad de vehículos que transitan por la ciudad de Lima. También, por extensión, San Juan de Lurigancho no tiene las áreas verdes necesarias por habitante. A todo lo anterior se suma que, siendo San Juan de Lurigancho el distrito más poblado de la ciudad de Lima, no cuenta con un centro comercial para comercio y esparcimiento, como los distritos de Los Olivos, Independencia, etc.

El problema principal del NO PAGO de tributos es considerado mayormente por el tema económico, como se explicó en los factores negativos que tiene el distrito, la pobreza y falta de oportunidades, es un punto muy importante para que un ciudadano no pueda pagar sus arbitrios a tiempo. El pago de los tributos es importante para hacer obras sociales por el distrito, por ejemplo: la limpieza de calles, el ornato de la ciudad; mejoras en las áreas verdes, lugares de esparcimiento, etc. ayudando así a mejorar la calidad de vida de los contribuyentes.

Los fondos que puede manejar una entidad pública (en este caso una municipalidad) no siempre son claros hasta el término de la gestión municipal. En ese lapso de tiempo puede existir malversación de fondos, lo cual genera desconfianza en la población, por lo que es importante la transparencia pública, principalmente por los hechos de corrupción denunciados y sentenciados (específicamente) en el distrito.

Actualmente, entre los diversos incentivos para promover la recaudación, el SAT realiza sorteos para que los vecinos puedan pagar sus impuestos al día; lamentablemente, estos incentivos no rinden los frutos esperados.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la propuesta de gestión de cobranza en mejora de la recaudación del impuesto predial en la municipalidad?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es el procedimiento para implementar la gestión de cobranza para obtener una mayor recaudación del impuesto predial y arbitrios?

¿Cuáles son los motivos de impiden el pago puntual de los contribuyentes?

¿Cuáles son los pasos para concientizar a la población?

### **1.2.3 Objetivo general**

Proponer una gestión de cobranza para mejorar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.

### **1.2.4 Objetivos específicos**

Determinar un nuevo sistema de cobranza con procesos y pasos acordes a las necesidades del distrito para poder lograr realizar una mayor recaudación.

Evaluar el factor social en la baja recaudación tributaria en la municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho.

Determinar los pasos para concientizar a la población sobre la importancia de pagar el impuesto predial.

## **1.3 Casuística**

El caso a considerar, principalmente es el de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho para el estudio. Asimismo, se halló casuística sobre la gestión de cobranzas en otros estudios, que se mencionan a continuación.

La Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho tiene la posibilidad de aumentar la recaudación del impuesto predial y arbitrios municipales, implementando un nuevo proceso de gestión de cobranza en donde se manejan procesos adecuados que le brindarán una mayor efectividad para la recaudación del impuesto. El proceso que se desea implementar es similar a los procesos que manejan las principales instituciones financieras, es decir, los bancos más posicionados en el mercado peruano.

Este ejemplo se ha desarrollado en algunas municipalidades en el país de Colombia donde se han presentado grandes cambios de mejora, los procedimientos que se han implementado en el país vecino son los siguientes: se enfocan directamente con las persona

que están en estado de morosidad, el modelo de cobranza tiene cuatro (4) alternativas: (a) a un grupo de personas se le envió una carta donde se les indica que tenían una deuda pendiente y que se aproximen a la brevedad posible a pagar (solo un 10% de este grupo realizó sus pagos), (b) a otro grupo de personas se le envió un correo electrónico, al parecer este método fue leído por un mayor número de contribuyentes y se logró que un 30% de personas realicen sus pagos, (c) realizar llamadas telefónicas para poder tener una conversación con el contribuyente a fin de informales que se encuentran atrasados en sus obligaciones y comentarles sobre la importancia de sus aportaciones (sin duda al tener una conversación con los contribuyentes uno puede concientizar y fortalecer la cultura de tributación esto los llevó a generar que el 60% de las personas contactadas realizaron los pagos de sus impuestos); y por último, (d) se realizó una visita para poder efectuar la cobranza con el fin de concientizar y explicar de forma personal la relevancia que significa que cada contribuyente se encuentre al día en sus pagos de impuestos. Sin lugar a dudas, es en esta última alternativa que el contribuyente puede preguntar sobre el funcionamiento que permite la recaudación, pudiendo el personal municipal resolver todas sus consultas, por lo que el contribuyente se encuentra satisfecho y sabe la importancia de su puntual pago de impuesto cumpliendo con sus obligaciones. En tal grupo, el 90% de las personas contactadas realizaron su pago tal como se comprometieron. Este es un claro ejemplo que con la concientización enfocada de forma adecuada hacia los contribuyentes puede lograr cambios en la cultura de tributación permitiendo obtener una mayor recaudación siendo sumamente importante dado que todos estos pagos que reciben las municipalidades se invierte en el beneficio del distrito que administran.

Los destinos principales de inversiones son altamente valorados por los contribuyentes dado que enfoca en el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, lo cual es

lo más valorado por la mayor parte de vecinos; otro foco donde se invierte el dinero recaudado es en la limpieza pública, este punto es de suma importancia, porque mantener un distrito saludable nos libera de posibles enfermedades que se encuentran en el medio ambiente; y, de otra parte, lo que buscan los vecinos y contribuyentes es tener áreas verdes donde puedan realizar múltiples actividades para el bienestar personal y social.

## II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Nacionales:

Usnayo (2017), “en la investigación denominada *Impuesto predial y financiamiento al desarrollo urbano en el Municipio de La Paz*, de la Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia”.

Siguió una metodología hipotética – deductivo y tiene como población el Municipio de la Paz. Concluyó que dos elementos establecen que la eficacia del pago respecto a el florecimiento en el progreso humano: (a) mayores niveles de percepción consienten mayor libertad fiscal, donde se encontraron que en media el 42% del todos los capitales con los que cuenta el GAML P para su ejecución, proceden de sus capitales propios, de los cuales, la mayor participación incumbe a cobro por gravamen predial; y (b) niveles excelsos de percepción por caudales adecuados, consienten mejor organización de largo plazo, lo que significa que los datos de inversión de recursos propios son sumamente confiables, permitiendo que el indicador de desarrollo humano se incremente de la manera esperada.

Alvial (2015) “en la investigación denominada *Gestión administrativa del proceso de recaudación del impuesto sobre inmuebles urbanos en el municipio Santos Michelena del estado Aragua*”, de la Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela”.

Consideró como objetivo examinar la gestión administrativa del proceso de recaudación del impuesto sobre inmuebles urbanos en el Municipio Santos Michelena del Estado Aragua. Siguió una metodología tipo descriptiva, usando el método científico. Concluyó que, al instante de reconocer el proceso de gestión del impuesto sobre inmuebles urbanos en el Municipio Santos Michelena, se percibió que tienen metas establecidas en

cuanto a la recaudación de tributos, las mismas que no son de conocimiento de las personas, trayendo como consecuencia que dichas metas establecidas por la gerencia no se logren, al no hallarse involucrados totalmente en el proceso. Justamente, como todos deben tener en claro las metas y objetivos establecidos, también es fundamental que sepan sobre el avance en la realización de las mismas. Por otro lado, y a pesar de contar con una estructura definida, el personal de la organización no tiene claro sus funciones y actividades, lo que conlleva a bajar en el nivel de eficiencia.

Jaramillo y Aucanshala (2013) “en la investigación denominada *Optimización de la Gestión de Recaudación Impuestos seccionales, aplicado en el ilustre municipio de Riobamba*, para acceder al grado de magister en Administración de empresas en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador”.

Formuló como objeto comprometer a la población en el proceso de planificación cantonal participativa asegurando el aporte de todos, además de prestar atención con eficacia las penurias de la nacionalidad del rincón Riobamba, desarrollar la cultura tributaria, contar con equipos e infraestructura necesarias para contrarrestar la demanda, promover reuniones permanentes donde se informe acerca de la situación municipal, y por último, impulsar al Municipio del Cantón Riobamba para alcanzar el crecimiento económico y social. Siguió una metodología tipo aplicada, nivel descriptivo y tiene como población el distrito de Riobamba. Finiquitó que es necesario que los municipios generen conocimiento en las poblaciones para alentar al desembolso preciso de sus gravámenes, además que las autoridades están en la obligación de brindar información confiable y disponer de liquidez económica, para el desarrollo de su comunidad. Haciendo énfasis en que no se trata de cobrar más, sino que se debe buscar exactitud en la información que se brinda a los ciudadanos, para que de esta manera ellos contribuyan al pago de sus impuestos, y por otro lado el

municipio cumpla con los proyectos prometidos. Fomentar la eliminación de la cultura del no pago, aplicando estrategias que generen conciencia acerca de las obligaciones tributarias en los pobladores.

Carly (2011) “en la investigación denominada *Sistema de Recaudación Tributaria en Materia de Impuesto sobre las Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicio e Índole Similar* en la Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela”.

Planteó como objeto, proyectar un método de recaudo dependiente en elemento de gravamen sobre las diligencias mercantiles a la administración del distrito Colón del estado Zulia. Siguió una metodología tipo descriptivo y explicativo, utilizando un diseño no experimental, con una muestra de 6 trabajadores. Concluyó que las metas de recaudación de impuestos fueron cubiertas en las etapas fiscales 2004, 2005 y 2006, logrando mayor eficiencia en la etapa fiscal 2005, con un porcentaje de 171,05 %. En lo que respecta a la etapa fiscal 2007, se reflejó un descenso en la recaudación del impuesto perjudicando a las actividades económicas.

Rojas (2011) “en la investigación denominada *Estrategias para mejorar el proceso de recaudación de impuesto sobre la actividad comercial, económica, industrial y de índole similar para la alcaldía del municipio Escuque, estado Trujillo*, de la Universidad de Los Andes, Trujillo, Venezuela”.

Planteó como objeto aplicar habilidades para optimar el asunto de recaudo en el municipio Escuque debido a la inexistencia de una adecuada gestión que incremente el presupuesto, además de no contar con el personal suficiente para poder realizar el recaudo, fiscalización y liquidación de impuestos. Siguió una metodología analítica y descriptiva con instrumentos como encuestas. Concluyó que se necesita contar con estrategias para el logro

de los objetivos planteados por parte de la alcaldía, para elevar los escasos recursos y presentar a lo ciudadana para su aprobación pública. En dicho municipio no se generaron exoneraciones, ni se realizaron descuentos del monto de deudas tributarias a los contribuyentes, pero si el contribuyente efectúa el pago de impuestos dentro de los treinta días iniciales del primer trimestre, podría gozar de una rebaja. Así mismo, se aplican multas y sanciones a aquellos contribuyentes que no cumplen con el pago respectivo. Con enfoque en la matriz FODA, se concluye que la Alcaldía del municipio Esacuque, muestra debilidades que incurren en el proceso de recaudación.

#### Nacionales

Torres y Torres (2015) “en la investigación denominada *Estrategia de Cobranza para mejorar la eficiencia de la Recaudación de Tributos en la Municipalidad Distrital de Pimentel*, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú”.

Planteó por objetivo proponer habilidades de recaudación que permitan perfeccionar la eficacia de la percepción de tributos en la Municipal Distrital de Pimentel, a fin de perfeccionar los niveles de ingresos por recaudación de tributos de los municipios en la zona y a través de ello al desarrollo de la patria.

Yucra (2015) “en la investigación denominada *La gestión tributaria municipal y propuesta para el mejoramiento de la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad distrital de Cayma 2015*, para acceder a la Licenciatura en Administración, en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa”.

Formuló por objetivo ofrecer proposiciones que consientan el mejoramiento de la percepción de Gravamen del predio del Municipio Distrital de Cayma. Siguió una metodología básica – descriptiva. Concluyó con que la Municipalidad de Cayma tiene un

monto altísimo de morosidad, porque los individuos evaden con repetición el desembolso del gravamen predial. Adicionalmente no se ha trazado una prestación de cuidado el cual este encaminado a comunicar de manera culta al participante sobre cómo se debe determinar la averiguación en sus afirmaciones prometidas, estando esto importante, ya que interviene claramente en la percepción del gravamen de modo exacto.

Cantos (2014), “en la investigación denominada *Modelo de Administración Tributaria para mejorar la recaudación de los ingresos del gobierno autónomo descentralizados Municipal del Cantón Jipijapa*, para acceder al grado de doctor en Administración, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú”.

Tuvo como objeto la implementación de un piloto de Dirección Feudataria, para perfeccionar significativamente la percepción de entradas del Régimen Libre Dispersado Municipal del Cartón Jipijapa. Siguió una metodología analítica y descriptiva con instrumentos como encuesta y entrevistas, teniendo como objeto de estudio a una cantidad de 25.069 personas que representan la Población Económicamente Activa del cantón Jipijapa. Concluyó, en que se proyectó un modelo para establecer la percepción de todos las entradas feudatarios, así mismo, se detalló las ocupaciones más relevantes y se proyectó el organigrama del Piloto de Servicio Feudataria presentado, el cual cuenta con procesos que están sujetos a la modernización continua.

Quichca (2014), “en la investigación que lleva por nombre *Factores Determinantes de la baja recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Huancavelica*, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica”.

Se planteó como objeto establecer los elementos de la baja percepción feudataria en el municipio regional. Siguió una metodología de nivel de investigación descriptiva, con aplicación de la técnica de encuesta sobre los pobladores de Huancavelica. Y se concluyó

que los elementos sociales y económicos establecen la poca percepción feudataria en la Municipalidad Regional de Huancavelica.

Arroyo y Chahuayo (2014), “en la investigación que lleva por nombre *La tributación municipal y el presupuesto en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Período 2013*, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú”.

Se planteó como objeto “Establecer los elementos de la disminución en la percepción feudataria en el Municipio Regional de Huancavelica 2012”. Siguió una metodología de investigación cuantitativa, descriptiva correlacional. Y se concluyó con la determinación de la influencia de la tributación municipal sobre el presupuesto municipal en su optimización. De la misma, forma se observó el grado de influencia de las dimensiones impuestos, contribución y tasas sobre el presupuesto municipal.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Gestión de Cobranza**

Antes de definir gestión de cobranza, se definirá en primer lugar lo que es gestión.

#### **Definición de gestión**

Según Blas (2014), se define gestión como las líneas que conducen las acciones y decisiones municipales:

Pautas para colocar la labor, conjetura, visualización de los recursos a los fines que se apetecen lograr, la serie de diligencias que tendrán que ejecutar para conseguir objetivos y el período solicitado para perpetrar cada una de sus porciones y todos aquellos sucesos envueltos en su obtención (p. 290).

De esta manera, se define gestión como modelos para la orientación, visualización y utilización en cuanto a los recursos y los esfuerzos que van a servir para la realización de logros y objetivos plasmados por una organización, que va a contar con un tiempo determinado para que se lleve a cabo. De su seguimiento, se consigue la correcta gestión.

Enfocándonos en la gestión de un municipio, respecto a la Oficina de Administración Tributaria, ésta se encarga de velar por el mejoramiento de los servicios tributarios beneficiando siempre a los contribuyentes. Además, tiene la tarea de emitir Resoluciones Gerenciales para el interés de los medios contradictorios y no contradictorios en temas tributarios, guiándose de las normativas vigentes de administración tributaria.

En ese sentido, el Estado y sus organizaciones establecen políticas para prever, realizar el tratamiento, rehabilitar e integrar las acciones necesarias para propiciar una adecuada atención a los ciudadanos, por lo que en su planificación se espera adelantarse a las situaciones negativas que pudieran generar efectos en la población. Un ejemplo de ello es orientar recursos en caso de emergencia de desastre, como ha ocurrido en los huaycos registrados en el año 2017. Es por ello que contar con planes de contingencia frente a emergencias es relevante para toda organización municipal.

Para Cantos (2014), gestión es el hecho de tramitar o de gobernar, es triunfar, es formar actividades que guíen al provecho de una profesión o de una aspiración cualquiera.

Aplicando tal definición al trabajo de investigación, es posible conceptualarla de la siguiente manera: Es la interactividad entre la municipalidad y el contribuyente, en relación al cumplimiento del desembolso de sus compromisos feudatarias de manera puntual, con el fin de que la municipalidad cuente con una mayor fuente de financiamiento y ofrezca al contribuyente un mejor estilo de vida. Y si se trata de mejor estilo de vida, hace referencia a que como ciudadanos se busca obtener: la limpieza pública, la seguridad ciudadana y el

mejoramiento del ornato de la ciudad. Por lo tanto, el dinero que ingresa en la municipalidad debe ser destinado a fortalecer estos servicios.

Al respecto, Rementeria (2008), señala que gestión es la actividad experta en construir los objetivos y medios para su realización que necesita obtener la entidad, a confeccionar la habilidad del progreso y a establecer las actividades del particular. Además, el autor señala que en la definición de gestión es muy considerable la acción del latín *actionem*, que expresa toda manifestación de inclinación capaz de actuar en una situación fundada.

En alusión a la definición anterior, se puede decir que la gestión se admite como el conjunto de procesos y acciones que se emprenden sobre recursos para el cumplimiento del ideal de una organización, a través de un periodo continuo, establecido por las labores básicas de planificación, organización, o mando y control.

De igual manera, la ISO 900:2005 define gestión como “los procesos coordinados para dirigir y controlar una organización.”

La gestión es un conjunto de operaciones que se ponen en marcha dentro de una organización para poder obtener los logros económicos previstos, los mismos que permitirán que se lleven a cabo más resultados a favor de la organización y los miembros de la misma.

Por su parte, Salgueiro (2001), afirma que la gestión es el compuesto de determinaciones y acciones que conducen al logro de objetivos previamente fijados, enfocados al progreso de las ocupaciones esenciales de la dirección: Planear, organizar, dirigir y controlar.

De esta manera, gestión es un compuesto de actividades que permiten a una entidad a sobrepasar sus necesidades internas, para luego alcanzar sus anhelos externos, mediante la utilización de sus recursos más eficientes, con un grupo humano dedicado y enfocado en un

objetivo en común, que lleve a la organización al éxito.

### **Definición de cobranza**

Accion International Headquarters (2008) define la cobranza como un proceso por el cual se brinda un servicio orientado a incrementar los ingresos:

(...) significativo servicio que consiente el sustento de los consumidores al igual que abre la contingencia de ‘volver a prestar’; es un asunto importante y clave para formar la costumbre y una cultura de desembolso en los consumidores. La recaudación puede ser vista además como un área de transacciones cuyo objetivo es formar renta cambiando mermas en entradas (p. 1).

La meta principal del proceso de cobranza es: “recolectar todo en el mínimo tiempo posible”, sin dejar de lado el propósito de conservar la relación con el contribuyente. Es por ello que su tarea es concentrarse en utilizar todos los recursos que conserva la organización, mencionados a continuación: la estrategia de recaudación, el examen de todos y cada uno de los contribuyentes, y la situación del entorno. Su ocupación es el monitoreo indisoluble de estos 3 anversos de ejercicio y, consiguientemente, crear las acciones correctoras para reducir los peligros para recaudar en tiempo.

### **Definición de gestión de cobranza**

Según Benavides (2013), la gestión de cobranza implica una serie de acciones estratégicas para producir información:

“Gestión de cobranza consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente

canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende”. (p. 12).

En otras palabras, la misión de recaudación reside en el incremento y aplicación de habilidades para adquirir el pago de impuestos de los contribuyentes, aplicando acciones de comunicación a fin de contactar con los ciudadanos para de esta forma alcanzar la efectividad requerida para la recaudación.

La gestión de cobranza es un método el cual sirve para que la organización recupere los impuestos vencidos y pueda cobrar deudas que los contribuyentes no pagan puntualmente, lo cual contribuirá al financiamiento y crecimiento de la organización, por lo tanto, se debe evitar contar con una gestión pobre, ya que esto pondría en riesgo a la organización, generando pérdidas. Para que una gestión de cobranza tenga éxito, debe tomar en cuenta la familiaridad, la relación y el factor externo de la organización. Estos puntos claves producirán información, la misma que deberá ser bien manejada y aplicada vertiginosamente para producir efectividad en cada proceso que se inicia.

Según la revista *Accion International Headquarters* (2008), la gestión de cobranzas supone pasos que deben seguirse:

Es el conjunto de labores ordenadas y aplicadas conveniente y pertinentemente a los consumidores para conseguir la redención de los consideraciones, de modo que los activos reivindicatorios de la fundación se cristianicen en ingresos líquidos del modo más vertiginoso posible, conservando en el asunto la buena habilidad de los consumidores para futuros convenios (p. 3).

Por lo tanto, el conjunto al que se hace mención se debe llevar a cabo, teniendo en cuenta factores externos, como la competencia y el contribuyente en este caso, ya que la

competencia siempre estará en la búsqueda de aplicar nuevas operaciones que permitan el crecimiento de su organización y, en cuanto al contribuyente, es el que siempre espera lo mejor, de tal forma que la idea que tenga sea positiva; y si se abordan los factores internos, es preciso fomentar una cultura laboral buena, porque cuando se trabaja de manera proactiva y compartiendo ideas, teniendo un objetivo en común, la organización es la que al final se beneficia, consolidando sus logros y cubriendo las necesidades del contribuyente.

### **Importancia de la gestión de cobranza**

Es importante contar con una eficiente gestión de cobranza, debido a que es el componente principal que se constituye como soporte de una organización. A través de un control adecuado de los cobros de impuestos, el dinero adquirido rota, y no solo se estaría recuperando, sino se podría invertir en cubrir las necesidades de otra gran parte de una población.

Enfocándonos en el contribuyente, si éste pagara de manera puntual sus impuestos y sin necesidad de un recordatorio, no existiría la necesidad de implementar una nueva gestión de cobranza, pero la realidad en el Perú es muy diferente, pues ha crecido la cantidad de casos en que el impuesto predial es dejado de pagar por muchos meses, hasta años, por circunstancias ajenas al mismo contribuyente o por el simple hecho de no querer pagar.

### **Objetivo de la gestión de cobranza**

Las municipalidades en lo que respecta al cobro del impuesto predial, hoy en día buscan fomentar la relación con el cliente, implementando una gestión donde su principal razón de ser, sea entender las necesidades del contribuyente y obtener beneficios propios. Tradicionalmente los responsables de una operación de cobranza, se miden en función a indicadores claves, relacionados con temas de productividad y efectividad, productividad en

términos de cobranza nos referimos a la manera en como son utilizados los recursos, el tiempo, el número de contribuyentes que visite, el número de llamadas que realice, los que están vinculados a la efectividad están asociados con el monto del dinero recuperado en un tiempo determinado. Se establecen estrategias y medidas que únicamente buscan incrementar la eficiencia, y evitar la evasión de pagos de impuestos.

### **Características de la gestión de cobranza**

Las características que se mencionan a continuación, se reflejan en la gestión para mejorar la recaudación del impuesto predial:

**Dinámico:** Es muy importante que la gestión que se aplique al cliente sea ágil y oportuna, el lapso de tiempo del pago del impuesto debe ser anunciado con anterioridad, porque de lo contrario el contribuyente termina olvidando realizar el pago correspondiente, generando acumulación de deudas tributarias, por lo que se considera conveniente desarrollar técnicas que motiven al contribuyente para que el mismo realice el pago de manera puntual, esto va a permitir una mayor interactividad municipalidad – contribuyente.

**Sistemático:** Realiza un proceso de seguimiento oportuno, que ayude con la administración de todos los datos para que sea más fácil realizar un estudio de la cartera a cobrar, y de acuerdo a ello planificar los pasos a realizar, como llamadas, mensajes, correos electrónicos, visitas, etc.

**Culturiza:** Genera una cultura tributaria, es decir concientiza a los contribuyentes sobre la importancia de cancelar las deudas tributarias, logrando así el incremento de la recaudación de impuestos, por ende, al mejoramiento del estilo de vida de la población.

**Efectivo:** Consiste en dos métodos de cobranza, cobranza ordinaria que es el pago voluntario del contribuyente, y la cobranza coactiva que se ejecuta cuando un contribuyente

se encuentra en estado de morosidad.

### **Pasos de una buena gestión de cobranza**

Para poseer una humana misión de recaudo correspondemos seguir dos pasos muy significativos:

- (1) En primer lugar, es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los contribuyentes.
- (2) Después, definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación, como los plazos, intereses, descuentos, entre otras adecuadas a cada segmento que se haya definido.

### **Proceso de gestión de cobranza**

Asimismo, según Wittlinger, Carranza y Mori (2008, pp. 23-24) las acciones típicas que caracterizan a la gestión de la cobranza son: (a) análisis del caso, (b) diagnóstico, (c) generación de alternativa, (d) obtención de compromisos de pago, (e) cumplimiento de compromisos de pago, (f) registro de acciones, (g) seguimiento del caso, (h) intensificación de las acciones y (i) definiendo los créditos “pérdida”.

**Análisis del caso:** Que corresponde al análisis del cliente, definiendo su situación y condiciones con las que se le otorgó el crédito, las razones de la mora, abarcando el uso de fuentes internas y externas para obtener información de centrales de riesgo, lista de deudores, etc.

**Contacto con el cliente:** Se basa en la información que se encuentra registrada del cliente, su ubicación, así como acciones ya realizadas para con él.

**Diagnóstico:** Que considera el problema ocasionado por la mora actual y el ejemplar de consumidor que se posee.

**Generación de alternativa:** Consiste en considerar los procedimientos probables, lo que se orienta hacia la venta del beneficio a fin de generar una cultura de pago en el cliente.

**Obtención de compromisos de pago:** Se basa en la negociación, con la identificación clara del cuándo, cómo, dónde y cuánto podrá efectuar como pago el cliente. Asimismo, sirve para recordación de la situación de sobreendeudamiento o reducción de ingresos a fin de determinar de forma jerárquica el pago de deudas, logrando el cliente dar prioridad al pago del crédito.

**Registro de acciones:** Hace referencia a la coordinación de acciones, considerando de importancia el colocarse en el lugar del individuo que continuará la gestión de cobranza.

**Seguimiento del caso:** Refiere a la situación actual del cliente y todas las acciones que se han venido realizando en la gestión de cobranza.

**Intensificación de las acciones:** Alude a la acción posible de realizar para recuperar el ingreso de la forma más contigua. Se reconocen los ingresos que posee el consumidor, como también se evalúa la posibilidad de recuperación mediante acción legal. Para esta etapa, se concede prioridad a la recuperación del activo aunque se pierda al cliente.

**Definiendo los créditos “pérdida”:** Se establecen las características y condiciones que permitan el reconocimiento de una pérdida de un crédito, lo que se da cuando la gestión de cobranza se da por terminada, es decir, una vez agotadas las estrategias de recuperación de deuda y/o cuando es muy probable que el pago no se efectúe. Se evalúan por tanto el costo-beneficio de las medidas judiciales generando un reporte de cliente moroso y las acciones según ley.

### **Tipos de gestión de cobranza**

**Cobranza formal:** Proceso de cobranza se desarrolla monopolizando los capitales y colaboradores competentes de la organización, o también si existe la necesidad de apoyo, se

solicita el convenio de los *call center*, empresas especialistas en la administración de portafolios. De tal forma que la salvación la generan monopolizando los equipos más apropiados y desarrollando los procesos adecuadamente determinados con el objetivo de alcanzar el intento visto a futuro.

**Cobranza judicial:** Si la organización decide realizar la gestión abiertamente, para establecer la cobranza judicial es de mucha importancia trabajar con colaboradores altamente competentes, disponer de los servicios de un experto en leyes o dependencia legal especializada en cobranza judicial.

**Cobranza extra judicial:** Esta cobranza se realiza cuando culmina el juicio de la cobranza judicial, donde se llega a un acuerdo para el disminuir el pago de la deuda. . Se establecen nuevas fechas de pago, los intereses mínimos, entre otros.

### **Implementación de la gestión de cobranza**

La gestión con respecto a la cobranza tiene que ser planeada y nunca improvisada, es decir, se necesita disponer de una estrategia, un proceso el cual poder seguir que sea efectivo, eficaz y adaptable para poder utilizarlo en cada uno de los contribuyentes, en los que están al día y en los que se encuentran en atraso desde un día a un año, para ella tiene que tener etapas donde se adapte al estado actual de cada uno de nuestros contribuyentes y siempre enfocado a la generación y fomentación de cultura tributaria óptima.

La gestión con respecto a la cobranza tiene estar reflejada en el mejoramiento del distrito. La municipalidad tiene la obligación de brindar la contraprestación de servicios dado que el pago de arbitrios que uno realiza son específicamente para pagar por los servicios de seguridad ciudadana es decir por el funcionamiento óptimo de serenazgo lo cual nos lleva a la mejora del distrito, en estos derechos que tenemos los contribuyentes también se encuentra el mantenimiento de parques y jardines entonces comprendemos que las áreas verdes del

distrito deben estar debidamente cuidadas y en crecimiento para poder lograr tener un distrito con lugares recreativos, cada vez mejorar el ornamento y embellecer el distrito, por último y no menos importante tenemos a la limpieza pública donde está la recopilación de residuos sólidos y el barrido de las calles los cuales mantendrán un distrito saludable evitando los focos de infección ocasionados por los desechos.

La gestión con respecto a la cobranza tiene que ser conducida con profesionalismo, es de vital importancia que las personas que se encargan de esta área tan delicada y sumamente compleja se encuentran capacitadas para brindar una solución y explicación a los contribuyentes, tenemos que recordar que depende de ellos el aumento de los niveles de recaudación, es decir ellos serán la cara de la municipalidad frente a muchos de nuestros contribuyentes y tienen que tener un comportamiento acorde a una entidad pública es decir mantener siempre el respeto y fomentar la cultura de tributación enseñando porque se debe de realizar estos pagos y demostrando que con lo recaudado se está invirtiendo para la satisfacción de la ciudadanía.

La gestión con respecto a la cobranza tiene que realizarse de forma amable, educada pero firme, este será una de las características que se desea exista en el personal, que lo primero que tenga hacia los ciudadanos sea respeto y amabilidad para poder asesorar y guiar con el fin de lograr un verdadero bienestar en la comuna, de tal forma que se busca que los primeros que muestren el cambio sea el municipio, lo que ayudará para que los contribuyentes se sientan a gusto y perciban que los impuestos recaudados son para su propio bienestar.

Instaurar procesos para recordatorio del vencimiento de deudas, se está implementando un sistema automatizado que realiza unas llamadas a los contribuyentes para

que no olviden cuando es la fecha de vencimiento, esta llamada también los invita a realizar sus pagos por los medios de pagos electrónicos que se han incorporado y por los canales con los que se cuentan, los cuales son a través de las entidades financieras o en la misma municipalidad, se les indica que la forma de pago puede ser en efectivo o con cualquier tipo de tarjeta; así mismo se envían correos electrónicos con lo cual se espera llegar a la mayor cantidad de personas que tengan q tributar y minimizar el margen de personas desinformadas.

Establecer un contacto personalizado, para esto es indispensable conocer al cliente, por lo que se busca implementar que cuando algún contribuyente no pague durante más de tres meses un fiscalizador se acerque a visitarlo y saber el motivo del retraso que se ha generado dado que existen múltiples posibilidades de atraso y toda la información recopilada se ingresa al file del cliente es el sistema que poseemos.

Verificar el cumplimiento de compromisos pactados con los clientes al contribuyente se le llamara para realizar el recordatorio y no presente problemas futuros, este paso es después de realizar la visita donde se supone que se acordó una fecha de pago por parte del contribuyente, aquí se comprobara si el la persona cumplió con lo prometido y en caso no esté el pago al día se le realizara el envío del correo, la carta notarial, llamada y por último la visita para poder aclarar el motivo de la falta de pago.

Llevar un registro actualizado de las comunicaciones con los clientes, nuestra base de datos tiene que estar constantemente actualizada esto con el fin de mantener una comunicación rápida con los contribuyentes y poder realizar recordatorios o notificar en caso sea necesario. Mantener una buena relación con los contribuyentes, esto será lo primordial dado que cuando una persona se encuentra a gusto y comprometido con una entidad cumple con los pagos.

## **2.2.2 Recaudación de Impuesto Predial**

### **Concepto de recaudación**

Según Tuero (2017) define recaudación como “El adiestramiento de las ocupaciones funcionarias convenientes a la recaudación de los compromisos feudatarios”. (p. 27). Dicho en otras palabras, la recaudación es el manejo adecuado de las actividades administrativas que nos llevaran al cobro eficaz del débito tributario.

### **Concepto de impuesto**

Según Eherberg (1834), se define impuesto en clara orientación al beneficio colectivo:

“Los impuestos son prestaciones en dinero, al Estado y demás entidades de Derecho Público, que las mismas reclaman en virtud de su poder coactivo, en forma y cuantía determinada unilateral y sin contraprestación especial con el fin de satisfacer las necesidades colectivas”. (Citado en Flores, 1946, p. 33).

Se entiende así que el impuesto es un pago de dinero que exige el Estado o entidad pública con derecho a todo ciudadano y no brinda ninguna contraprestación a favor de quien realiza el pago, es decir, se paga el impuesto sin que se brinde nada a cambio, eso es el impuesto; de tal forma que estas entidades establecen el monto de pago que se realiza de forma unilateral, es decir, la decisión es únicamente de la entidad pública.

Estas organizaciones municipales tienen el derecho de poder realizar una cobranza de forma coactiva, es decir, pueden cobrar a la fuerza sobre un bien que se disponga o mantenga el nombre del particular, sin embargo, hoy en día la primera forma de cobranza coactiva que tienen las entidades públicas es a través de las instituciones financieras en donde

se generan retenciones para que se puedan cobrar las deudas pendientes sin nosotros tener conocimiento o poder evitarlo.

Vitti de Marco (1885) define gravamen “es una parte de la renta del habitante, que el Estado descubre con el fin de suministrar los caudales forzosos para la elaboración de los servicios oficiales corrientes” (citado en Castellón y Solano, 2009, p. 35).

Anteriormente, se definía a los impuestos como el pago por la ganancias obtenidas es decir estaba enfocado principalmente hacia las personas que acumulaban riquezas, pero actualmente se percibe que todas las personas sin importar condición económica o social pagan impuestos dado que se incluyen en el precio de compra de cualquier artículo que exista en el mercado, la finalidad de la captación de impuestos es poder brindar todos los servicios de orden público a la ciudadanía tales como la seguridad ciudadana, limpieza pública y el mantenimiento de las áreas verdes.

Luigi Cossa (1876), el impuesto es una parte proporcional de la riqueza de los particulares deducido por la autoridad pública, a fin de proveer a aquella parte de los gastos de utilidad general que cubren las rentas patrimoniales.

La autoridad pública son las entidades que acumulan las riquezas y estas se encargan de poder realizar la recaudación de los impuestos, es decir, el acopio del dinero que paga cada uno de los ciudadanos de forma obligatoria o de manera coactiva, adicionalmente se encargan de la administración de las riquezas e intentan que pueda llegar a todos los ciudadanos sin importar la condición o estilo de vida, esto es porque los servicios públicos se brindan a todo aquel que vive en la comuna.

José Álvarez de Cienfuegos, (1951) define impuesto como:

Es una parte de la renta nacional que el Estado se acomoda para aplicarla a la complacencia de las miserias oficiales, distrayéndola de las porciones alícuotas

de aquella renta propiedad de las caudales personales y sin ofrecer a estas indemnización determinada y corresponde de su parte”. Comprendemos que el gravamen es una alícuota de la cual el Estado toma propiedad para poder cubrir las miserias oficiales (citado en Castellón y Solano, 2009, p. 34).

### **¿Quién paga el Impuesto Predial?**

Cuentan como contribuyentes de este impuesto:

Toda persona natural o jurídica que al primer día de cada año manifiestan ser propietarios de los predios consignados. Si existe el caso de transferencia del dominio, el cliente tomará la circunstancia de participante a partir del inicial día del año subsiguiente de derivada la cesión.

### **Factores externos e internos para obtener tributos municipales**

Los factores externos que restringen la obtención de los tributos municipales son: (a) Reglamento inadecuado a la realidad, (b) falta de acceso a reportes informativos, y (c) aplicación de nuevas normas.

Los factores internos que restringen la obtención de los tributos municipales son:

- (a) Inapropiada organización de la Oficina de Administración Tributaria.
- (b) Deficiente infraestructura de los canales de atención.
- (c) Falta de Cultura Tributaria.
- (d) Falta de dispositivos legales para el cobro de las contribuciones
- (e) Incumplimiento del proceso establecido para el manejo de recaudación, acotación y fiscalización de los tributos municipales.
- (f) Escasez de personal calificado – capacitación.
- (g) Falta de compromiso de las autoridades y funcionarios de mayor nivel de la

### Municipalidad.

Respecto a las administraciones tributarias, es importante conocer todo acerca de los tributos, por ello deben ejecutar estrategias para conseguir la aceptación social de este, reducir la evasión y la defraudación tributaria, a fin de fundir un cambio cultural en los ciudadanos en relación a su accionar como alternador de riqueza y como contribuyente. Comprendemos que esta tarea es muy compleja; por consiguiente, cada Oficina de Administración Tributaria podría realizar un plan de trabajo, el cual tendrá como fin motivar en alguna forma a los contribuyentes a la cultura tributaria municipal, dentro del cual se debe considerar los siguientes puntos:

- (a) Elaborar una valoración de la realidad actual en materia tributaria de los contribuyentes de la población.
- (b) Desarrollar procesos que permitan mejorar el entendimiento tributario de los contribuyentes.
- (c) Implementar un Programa de Cultura Tributaria a los Contribuyentes que contemple procesos de motivación, difusión e información.

Según Ramírez Navia (2017) el gravamen del predio “se computa habiendo en cálculo la estimación catastral, el estrato socioeconómico donde se halla situado el bien inmueble, y el fin del propio, como por muestra si se trata para un ejercicio, o simplemente está consignado como morada para las personas” (p. 1).

El impuesto predial es una obligación que tiene toda persona poseedora de un bien inmueble, este puede ser vivienda, terreno, local comercial, etc., el monto de pago de este impuesto está basado en múltiples variables entre ellas tenemos al tamaño del frontis del inmueble, al valor del autoevalúo el cual es como su nombre indica uno mismo puede declarar el valor del inmueble, en caso uno no lo haga el municipio determinó el valor de

mismo y otro ítem por el cual nos cobran es el tamaño del predio.

### **Características de los impuestos**

Los impuestos son una obligación que tiene todo ciudadano, este es un pago de dinero que debemos de realizar al Estado o para alguna entidad pública como municipios, los impuestos son aquellos pagos que tienen que hacer los contribuyentes sin esperar nada a cambio del Estado. Dentro de los impuestos tenemos algunos rubros muy importantes impuestos a la renta, impuestos al consumo, impuesto a la propiedad, básicamente en tributación cuando un estado decide cuales son los signos de riqueza, de capacidad de aportar a los gastos nacionales que el contribuyente sobre los cuales el estado siente que tiene derecho está buscando tres señales, una persona que gana dinero suficiente para exigir que contribuya, el segundo es porque uno realiza consumos, y por tercero es que uno tiene patrimonios tiene bienes y donde nosotros nos enfocaremos de forma más específica hacia el impuesto predial y arbitrios.

En cuestión del impuesto predial y de arbitrios los pagos están basados y dirigidos hacia cada persona que posee o somos dueños o propietarios de una vivienda, inmueble, terreno, despacho, oficina, local comercial o edificio.

El impuesto predial es de periodicidad anual, es decir, se paga cada año y que grava a las posesiones urbanas y campestres la percepción, dirección e inspección es responsabilidad del municipio donde se ubique el dominio, este gravamen debe ser pagado por las personas naturales o jurídicas quienes al primero de enero de cada año sean propietarios del predio gravado, en caso de transferir el predio el comprador asumirá la condición de contribuyente recién a partir del primero de enero del año siguiente a la fecha producida la transferencia, en caso de copropietarios están obligados a declarar ante la municipalidad distrital el porcentaje de su participación en la propiedad del predio en común.

También existe un dato para tener en cuenta es el caso de los retirados propietario de un solo dominio a nombre propio o de la sociedad conyugal y que este destinado a la vivienda de los mismo y cuyo ingreso bruto este constituido solo por la pensión que reciben y esta pensión no exceda al valor de una UIT se le deducirá un monto equivalente a 50 UIT este monto de deduce del valor del impuesto predial para conceptos del cálculo.

Cuando se habla de pagos de arbitrios es importante saber que es una contraprestación, los criterios los estableció el tribunal constitucional en el año 2004 y 2005 (Art. 69, 69A y 69B) y las municipalidades por un estudio de costos (para la fijación de arbitrios) que se realiza, por ejemplo un criterio es el uso que se le da al predio es por el servicios de limpieza pública, el frontis que posee cada inmueble, existe el principio de solidaridad en cuestión del pago por el servicio de mantenimiento de parques y jardines, de igual forma tenemos el deber de pagar para poder mantener los servicios que presta la municipalidad, tales como limpieza pública en donde se realizan tareas como la recolección de residuos y el barrido de calles; servicios a parques y jardines que está basado en el costo de mantenimiento de las áreas verdes de cada distrito y así mismo el servicio de seguridad ciudadana que es específicamente hacía la unidad de serenazgo y mantenimiento de cámaras de video vigilancia.

Los arbitrios al ser una contraprestación de servicios el ciudadano y contribuyente tienen el derecho de reclamar por los servicios que la municipalidad debe de brindar, cuando las municipalidades no cumplen con los servicios por los cuales el contribuyente está pagando, el contribuyente tiene el derecho de reclamar ante la entidad Adjuntilla de gobiernos locales en la Defensoría del Pueblo.

Es necesario resaltar que para las municipalidades es sumamente importante el poder recibir estos pagos dado que estas se desarrollan gracias al pago de los tributos, al ser un ente

recaudador los impuestos y los arbitrios municipales son su única fuente de ingreso para poder ejecutar obras en beneficio de cada distrito.

### **Proceso de recaudación del impuesto predial y de arbitrios**

El primer paso para poder realizar un óptimo proceso es tener un sistema donde registrar de forma ordenada a cada del contribuyente aquí tendremos la información del ciudadano para que nos permita ubicarlo, luego se debe determinar las obligaciones de pago que mantendrá con la municipalidad es decir calcular el monto de pago y el municipio mantendrá una comunicación para que se indique la obligación de pago que tiene con el municipio, por último se realiza la generación de deuda que es la combinación del proceso de registro más la determinación aquí se le genera un estado de cuenta el cual es enviado al cliente por medio de una cartilla informativa indicándole específicamente los montos, fechas de pago y los lugares donde se puede acercarse a cancelar las obligaciones es decir se le indica los canales de pago y medios de pago el fin es entregar las mayores facilidades a nuestros contribuyentes para que hagan de manera puntual sus pagos y con ello se evita que existan excusas por al no pagar a tiempo, el municipio brinda diversas alternativas para no contar con ciudadanos morosos, las entidades bancarias afiliadas son BBVA Continental, Banco de Crédito de Perú, Interbank y Scotiabank así mismo estos pagos se pueden realizar tanto de forma presencial en una de las oficinas de estas entidades como por su plataforma de banca por internet, cabe resaltar que en la municipalidad se puede pagar con tarjeta de crédito o débito de visa o *mastercard*.

Lo segundo que se maneja en un proceso de fiscalización donde consigna la información actualizada y se verifica si los contribuyentes se encuentran al día o en estado de morosidad.

El tercer paso es el proceso de cobranza, aquí se le informa al contribuyente que mantiene una deuda vigente, es decir, no vencida o atrasada o vencida con respecto a sus impuestos o pago de arbitrios municipales, en caso que se encuentre al día se le solicita que se acerque en la fecha indicada para que realice sus pagos y no tenga alguna mora ni penalidad, se le invita e informa que puede cancelar en las entidades bancarias donde tenemos convenio o en la misma municipalidad o por banca por internet, en caso que nuestro contribuyente ya se encuentra en atraso se le informa cuanto es el monto que debe de pagar incluido la mora o penalidad en caso existiera, se le informa que se estará procediendo a enviarle una carta notarial, se le indica que esta llamada estará siendo grabada para un mejor registro y atención y evite que se proceda con una cobranza coactiva que empieza por el embargo de sus cuentas bancarias, además se está proponiendo que si las personas tienen un atraso por más de tres meses se le reporte como un mal pagador informándolo al sistema de Infocorp.

### **Elementos del impuesto**

Los elementos más importantes del impuesto son:

- (a) Sujeto: El cual se divide en dos tipos. El primero el sujeto activo que llegaría a ser la municipalidad al exigir el pago de los tributos, y por otro lado el sujeto pasivo que son los contribuyentes que están obligados a pagar el impuesto predial, en los términos establecidos por las leyes.
- (b) Objeto. Es el motivo de la contribución, de tal manera que se considera como el hecho alternador del impuesto.
- (c) Fuente. Hace mención al monto de los bienes de un contribuyente de donde provienen las cantidades necesarias para el pago del impuesto predial. De tal manera las fuentes resultan ser la liquidez economía y el trabajo.

- (d) Origen. Es el monto del impuesto, la cantidad de la deuda percibida, número de trimestres vencidos, el ingreso anual de un contribuyente, otros.
- (e) Cantidad. Es la parte monetaria que se considera de acuerdo a la ley para fijar el monto del impuesto.
- (f) Cuota. Es la cantidad en dinero dividido en etapas de pagos tributarios, de tal forma que se fija en un monto total. En caso de que la cantidad de dinero percibida sea como porcentaje por unidad entonces se está hablando de tasa.

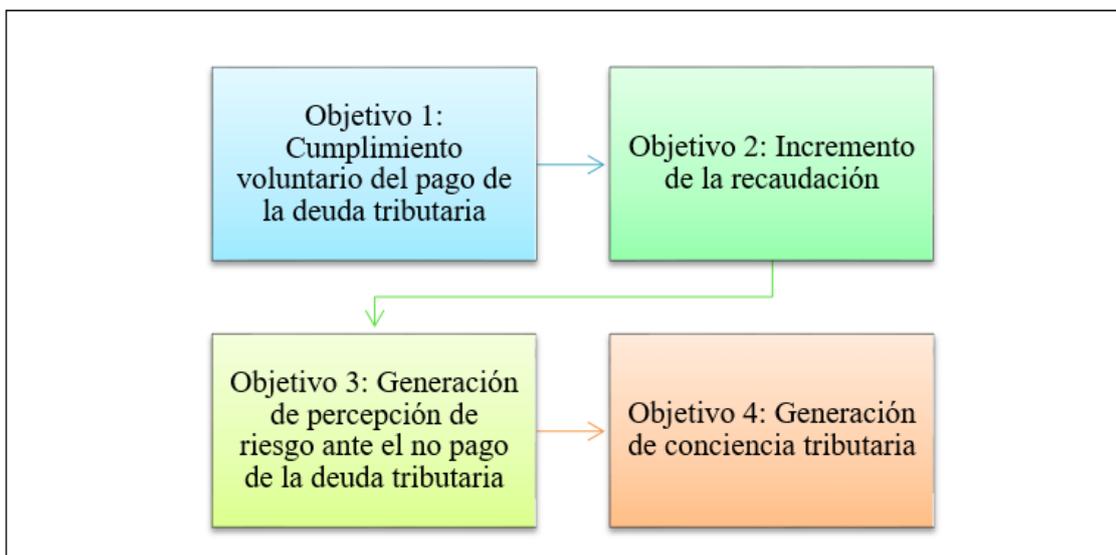
### **2.2.3 Gestión de cobranza para la recaudación del impuesto predial**

#### **Gestión de cobranza del impuesto predial**

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2015) se define misión de recaudación del gravamen del predio como:

La misión de la recaudación del gravamen predial es el conjunto de labores que debe desplegar la dirección feudataria municipal para conseguir el desembolso de la deuda feudataria. Esta gestión se inicia con la inscripción del participante y su dominio en los registros de la dirección feudataria municipal y culmina con la cancelación total del gravamen concluyente (p. 11).

Este proceso se genera para el cumplimiento de determinados objetivos:

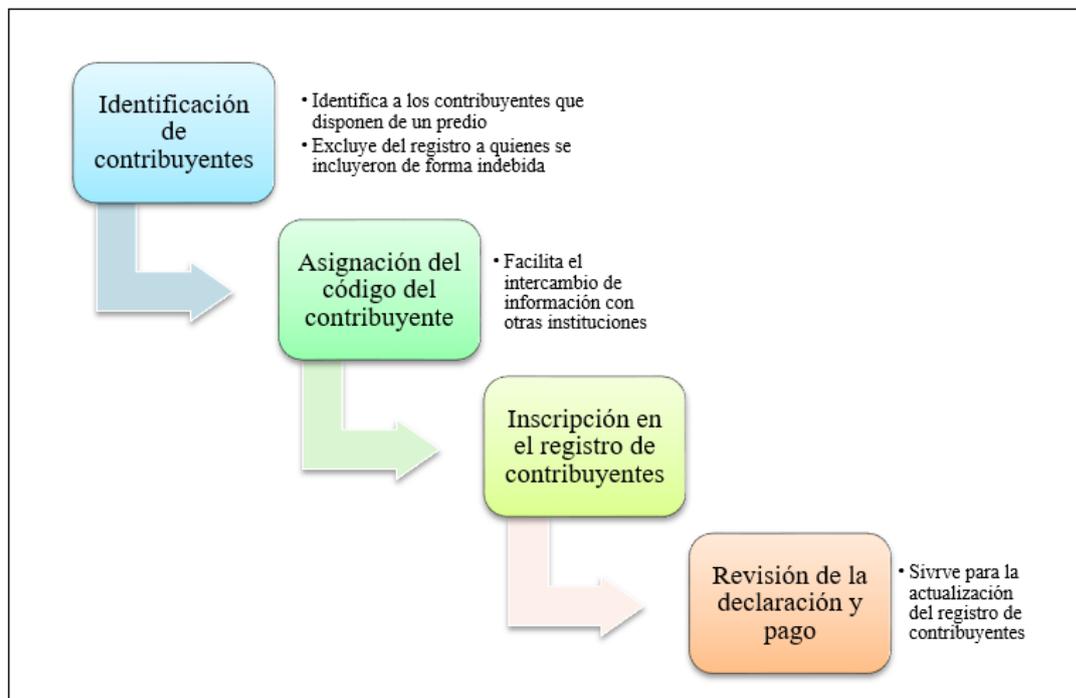


*Figura 1.* Objetivos de la gestión de cobranza del impuesto predial.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2015), Gobierno del Perú (2013).

### **Pasos para la gestión de cobranza del impuesto predial**

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), los pasos para la realización de una adecuada gestión de cobranza del impuesto predial se muestra en la figura siguiente:



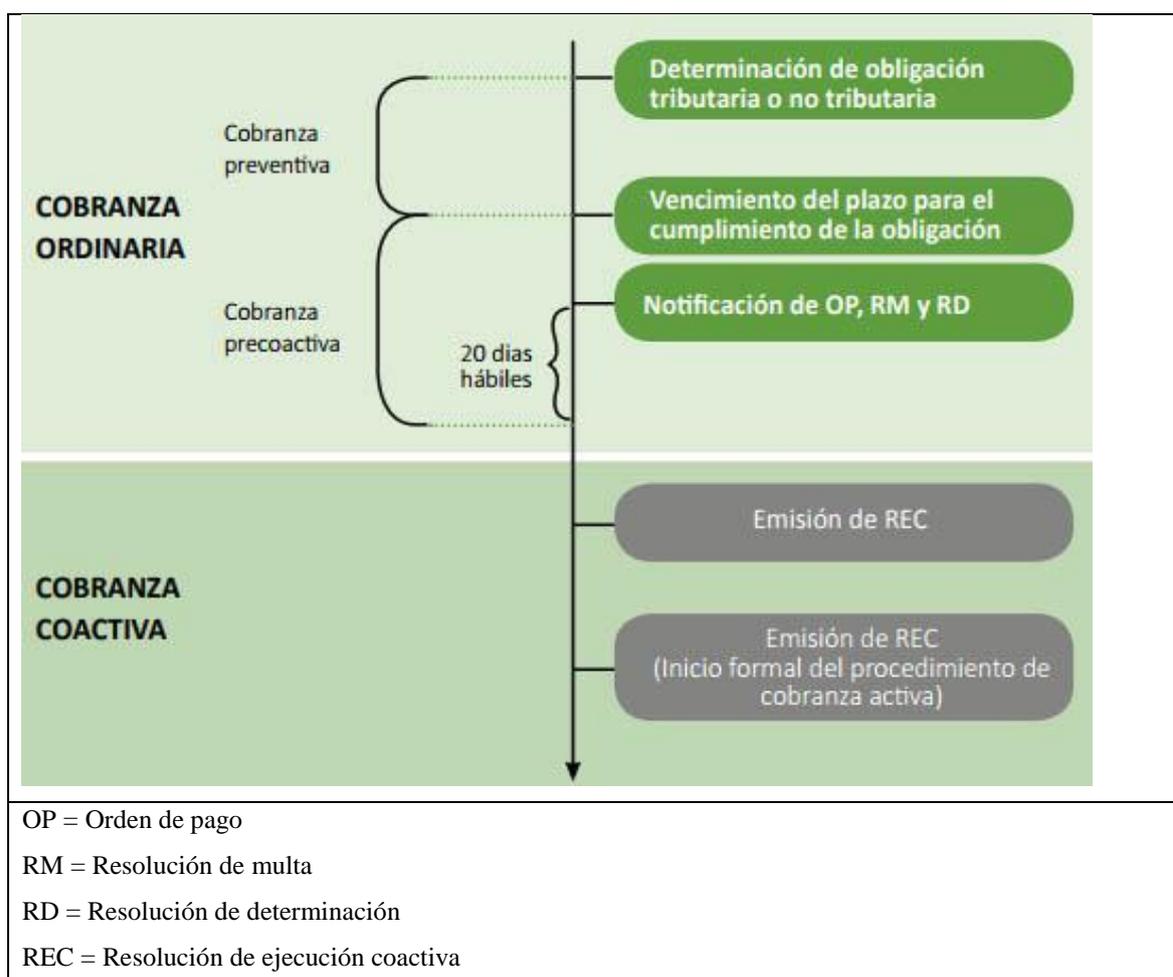
*Figura 2.* Pasos para la gestión de cobranza del impuesto predial.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2015).

### Acciones para la cobranza del impuesto predial

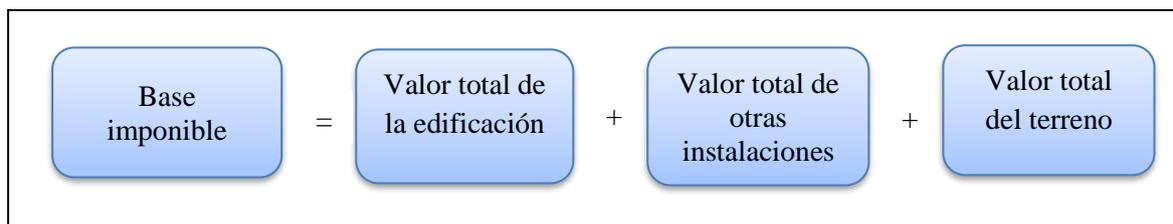
Si el contribuyente después de recibir la carta de aviso, no presenta declaración o pago a la municipalidad, entonces la institución se encuentra en la facultad de realizar acciones de cobranza, la que sigue en dos etapas: (a) etapa de cobranza ordinaria y (b) etapa de cobranza coactiva.

Ambas etapas siguen caminos distintos, los que se muestran en la figura siguiente:



### La recaudación municipal en Lima Metropolitana

Para la recaudación municipal deben quedar bien establecido el impuesto predial que constituye la declaración del contribuyente o expediente de fiscalización. En la figura siguiente se observa la base imponible:



*Figura 1.* Base imponible del impuesto predial.

Según la recaudación municipal efectuada en Lima Metropolitana se tiene la siguiente variación porcentual como se muestra en la tabla 1. En ella se puede observar que para el caso del distrito de San Juan de Lurigancho no hay variación.

*Tabla 1. Variación de arbitrios en municipalidades distritales de Lima.*

Municipalidad / Ordenanza / El Peruano	Variación 2017
Comas – Ord. 493 (31.12.16)	17% y 18 % máximo, según uso.
Breña – Ord. 476 (31.12.16)	13% máximo.
San Miguel – Ord. 321 (30.12.16)	13% máximo.
Ancón – Ord. 359 (30.12.16)	13% máximo.
Ate – Ord. 427 (25.12.16)	13% máximo.
Chorrillos – Ord. 297 (30.12.16)	10.96% promedio.
Barranco – Ord. 462 (31.12.16)	9.15%.
Miraflores – Ord. 473 (28.12.16)	7.20%.
Magdalena – Ord. 43 y 44 (30.12.16)	13% limpieza – 1.96% otros.
Villa Maria del Triunfo – Ord. 225 (31.12.16)	3.5% máximo
La Victoria – Ord. 254 (31.12.16)	2.89%.
San Juan de Miraflores – Ord. 245 (26.12.16)	2.59%.
Lima Cercado – Ord. 2011 (19.12.16)	0.9% a 4.8%, según arbitrio.
Cieneguilla – Ord. 245 (31.12.16)	1.96%.
El Agustino – Ord. 608 (30.12.16)	1.96%.
Independencia – Ord. 347 (30.12.16)	1.96%
San Martin de Porres – Ord. 421 (31.12.16)	1.96%
Rímac – Ord. 491 (23.12.16)	1.96%.
Pucusana – Ord. 205 (21.12.16)	1.96%.
Lurigancho Chosica – Ord. 237 (23.12.16)	1.96%.
Surquillo – Ord. 369 (29.12.16)	1.96%.
Punta Negra – Ord. 12 (30.12.16)	1.96%.
San Luis – Ord. 218 (29.12.16)	1.96%.
Punta Hermosa – Ord 337 (30.12.16)	1.96%.
La Molina – Ord. 322 (25.12.16)	1.96%.
Carabayllo – Ord. 365 (24.12.16)	1.96%.
Pachacamac – Ord. 168 (27.12.16)	1.96%.
Surco – Ord. 545 (27.12.16)	1.96%.
San Bartolo – Ord. 227 (30.12.16)	1.60%.
San Isidro – Ord. 440 (25.12.16)	0.50%
San Juan de Lurigancho – Ord. 338 (31.12.16)	Idem.
Pueblo Libre – Ord. 479 (29.12.16)	Idem.
San Borja – Ord. 571 (30.12.16)	Menos 0.97 %, respecto 2016.

Fuente: El Peruano (2017), Gerencia Legal de la Cámara de Comercio de Lima (2017).

### **Factor social en la baja recaudación tributaria en la municipalidad**

Quichca (2014) señaló dentro del factor social que genera baja recaudación aspectos como los siguientes:

Vergüenza de acercarse a pagar por deudas anteriores con la municipalidad

Los familiares recomiendan no realizar el pago pues constituye un gasto sin utilidad

No se enteran del tributo a pagar por insuficiente publicidad en medios de comunicación

Extensa espera para información y trámite

Los trabajadores municipales no brindan la información y su trato es inadecuado

La distancia del predio a la municipalidad

Desconocimiento de los castigos a las que pudiera quedar afecto de no pagar los gravámenes.

Los tributos no se pagan porque no se dispone de dinero o de trabajo.

### **Motivos que impiden el pago puntual de los contribuyentes**

De acuerdo con Huamanchumo (2016), entre los motivos que impiden el pago puntual de los contribuyentes se encuentran:

La espera de condonaciones a las multas e intereses moratorios a las deudas municipales.

Campañas de regularización tributaria

Malas gestiones municipales, generador de desconfianza en el contribuyente.

### **Pasos para concientizar a la población sobre la importancia de pagar el impuesto predial**

Según Expok (2014) se siguen los siguientes pasos para el desarrollo de una campaña de concientización orientada a una temática pública como el pago del impuesto predial.

Desarrollo de un mensaje claro, sencillo y eficaz, destacando el qué se debe de hacer y el por qué se tiene que realizar.

Un lenguaje basado en la claridad textual considerando el contexto municipal en Perú.

Incluir en el diseño de la campaña de concientización a la mayoría de medios de

difusión, tanto interno como externo. En internos los boletines, videos y lecturas; y en externos los impresos en pizarras, trípticos y otros.

Fomentar la capacitación del ciudadano en conferencias y talleres por parte de la municipalidad.

Integrar al ciudadano con la municipalidad mediante concursos.

Coordinar con los recursos humanos municipales para la ejecución de funciones y responsabilidades en la creación de los materiales y desarrollo de fases en la campaña.

Elegir una buena fecha para lanzar la campaña, evitando fechas de vacaciones o presión laboral.

### **III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

La orientación utilizada es cualitativo, indagación laboriosa. La intención de esta indagación fue proponer una gestión de cobranzas para proyectarla a la vida real de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. La investigación fue propositiva, pues, consideró establecer una nueva gestión de cobranza que eleve el nivel de percepción del gravamen del predio en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho; fue descriptiva porque describe el proceso de la gestión que se implementará para obtener los resultados propuestos. Y proyectiva, pues consiste en la propuesta de una gestión de cobranza para mejorar el recaudo del gravamen del predio en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. Nuestro esbozo de indagación fue no empírico.

#### **3.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización**

La Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho realiza la recaudación comunal a través de su Gerencia de Administración Tributaria. Mediante sus acciones para mejorar el ingreso requiere de la cobranza del impuesto predial.

En la figura 5 se observa el organigrama del Municipio de San Juan de Lurigancho.

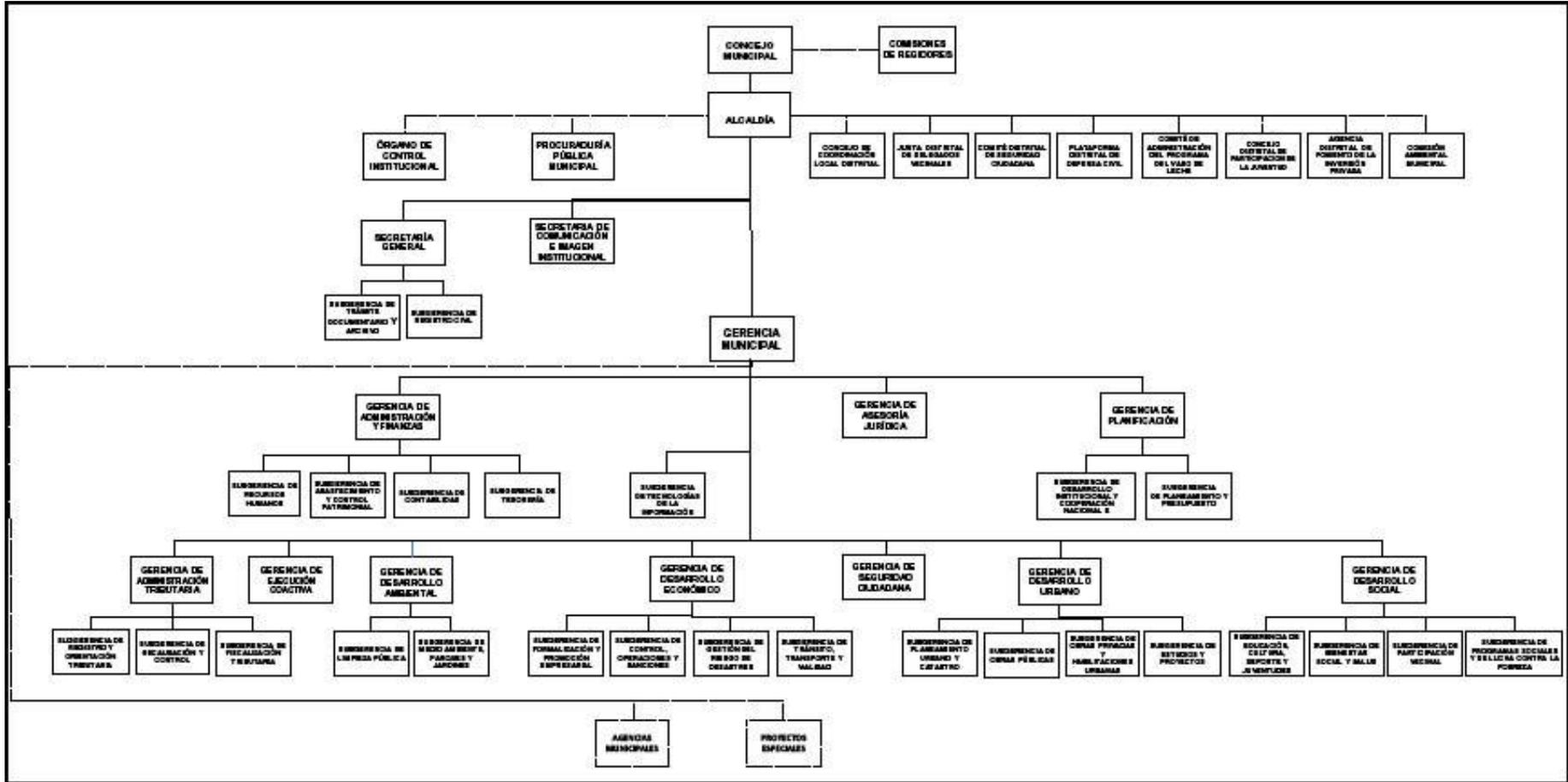


Figura 2. Organigrama de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.

Fuente: El Peruano (2017).

Esta institución mantiene en la actualidad un déficit en el recaudo del impuesto predial, siendo una organización que administra los ingresos y que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los pobladores, presenta dificultades en el área de administración tributaria referente al desempeño para una buena gestión de recaudación del impuesto predial, ya que hace falta la implementación de una gestión de cobranza para mejorar esa dificultad, el cual conllevará a una mejora económica generando satisfacción a los pobladores del distrito.

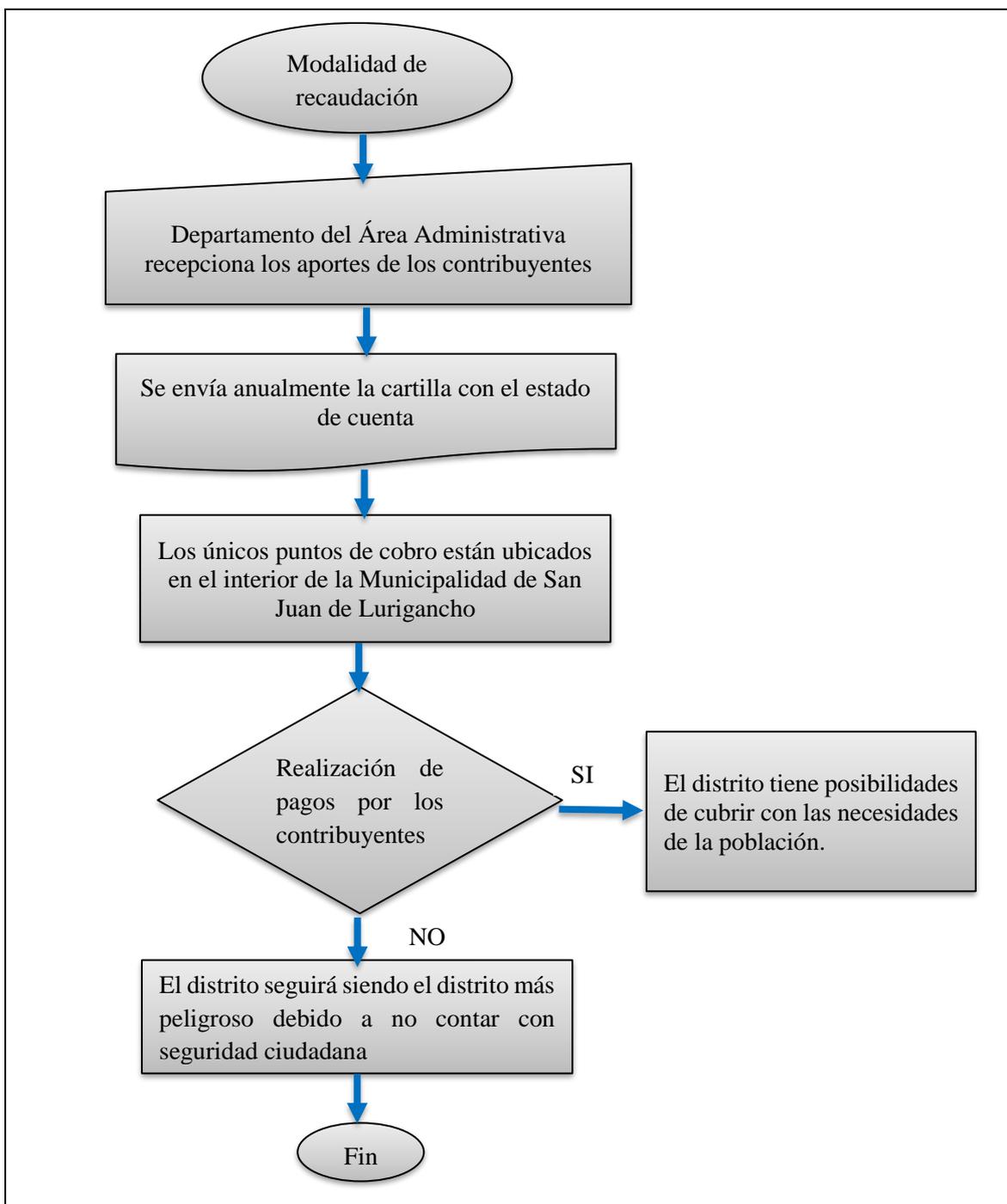
Tabla 2. *FODA de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho.*

FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oficina de Administración Tributaria cuenta con profesionales en el área contable.</li> <li>• Dispone de recursos tecnológicos que se emplean en determinados procesos administrativos</li> <li>• Cuenta con una base de datos avanzada del registro de ciudadanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal de atención al cliente</li> <li>• Pequeño porcentaje de contribuyentes puntuales</li> <li>• Cartillas de autovalúo con poca información y poco entendible</li> <li>• Falta de información a los contribuyentes, acerca de los beneficios de pagar sus impuestos</li> <li>• Infraestructura inadecuada para dar atención a los contribuyentes</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de la importancia del pago de impuestos mediante el uso de internet</li> <li>• Capacitaciones zonales de concientización para captar mayores contribuyentes puntuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel informativo (educativo) de la población (Distrito)</li> <li>• Existencia de contribuyentes morosos (evasión de impuestos)</li> <li>• Nivel económico precario en los contribuyentes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2, el cual representa el FODA de la municipalidad, muestra la situación actual de la organización, mediante el cual se desarrollará una gestión que ayude en la mejora del

proceso de recaudo y obtener mejores resultados. Asimismo, en la figura 6 se muestra el Flujograma analítico del problema de recaudación.



*Figura 3.* Flujograma analítico del problema de recaudación

Fuente: Elaboración propia

En la figura 6 se puede apreciar el problema de la municipalidad en cuanto al recaudo predial, y a la vez se propone una gestión de mejora; por lo que es necesario reflejar la gestión actual y sus resultados. Se termina mencionando que la organización tiene la posibilidad de mejorar dicha gestión administrativa ya que cuenta con los medios económicos para lograrlo.

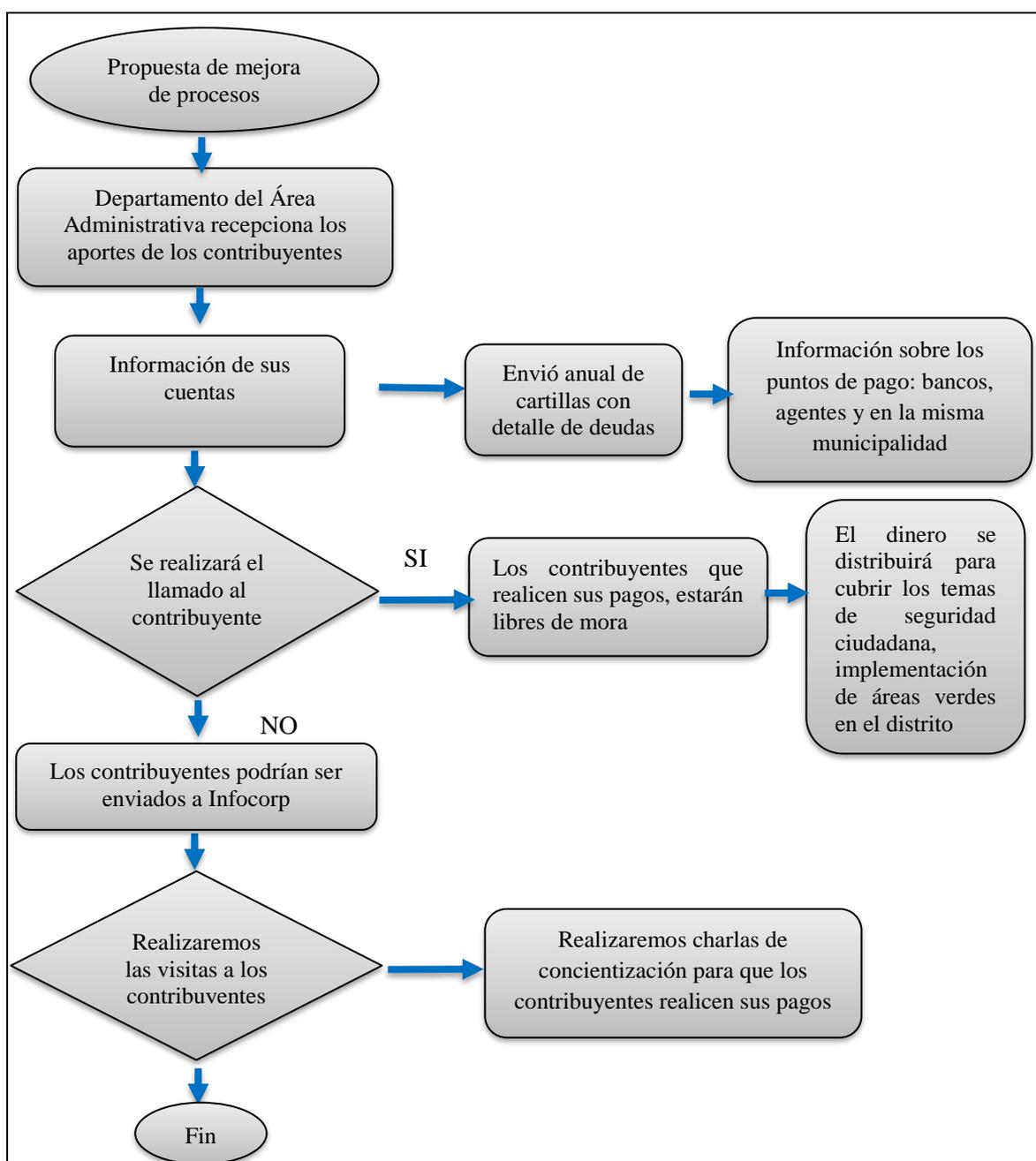


Figura 4. Flujograma analítico de la propuesta de mejora de recaudación de impuestos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se muestra la propuesta de mejora de procesos en la gestión de cobranza en los que el Departamento del Área Administrativa (Dirección de Administración Feudataria) efectúa la recepción de los aportes de los participantes, otorgando de esta manera la información relativa a sus cuentas, la cual se envía en cartillas con el detalle de las deudas registradas, que a su vez serán dirigidas a los puntos de pago para los cuales se hacen efectivas las alianzas con los bancos, agentes y la misma municipalidad para efectivizar la recaudación. De este modo, el proceso llevaría a que la municipalidad obtuviese resultados óptimos. Es necesario mencionar que es importante realizar la concientización a los contribuyentes para obtener mejores resultados más allá del proceso administrativo que ha de ejecutarse, así como los medios económicos para lograrlo.

**¡EMPIEZA EL AÑO SIN DEUDAS!**

MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO  
BENEFICIO TRIBUTARIO Y NO TRIBUTARIO 2017

**0%**  
INTERESES  
EN  
IMPUESTO PREDIAL  
Y ARBITRIOS  
(TODOS LOS AÑOS)

**¡ACEPTAMOS PAGOS PARCIALES!**

**¡SUPER DESCUENTOS!**  
HASTA **90%** EN ARBITRIOS

Atención de Lunes a Viernes: 08:00 a.m. - 07:00 p.m.  
Sábados: 08:00 a.m. - 01:00 p.m.

HASTA 65% DSCTO. EN MULTAS ADMINISTRATIVAS

**VENCE: 31 DE ENERO DEL 2018**

Figura 5. Campaña de cobranza 2018.

Fuente: Municipalidad de San Juan de Lurigancho (2018).

### 3.2 Alternativas de mejora

Conforme con la realidad y examinando la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho., se procede a detallar la propuesta para mejorar el incremento de la recaudación predial.

#### **Alternativa 1: Capacitación para el personal municipal**

Para poder llevar a cabo un buena gestión de cobranza, primero los involucrados, que en este caso serían los trabajadores de la Oficina de Administración Tributaria, deben tener en claro sus funciones y ser capacitados constantemente para poder alcanzar las metas establecidas.

Tabla 2. *Programa de Capacitación*

<b>Programa de Capacitación</b>	
<b>Capacitación en Materia Tributaria Municipal</b>	
<b>Objetivos</b>	Fortalecer el compromiso del personal con la organización.
<b>Temario</b>	El marco tributario nacional y local Determinación del impuesto predial Los arbitrios municipales Casuística, cálculo de impuestos Proceso de cobranza coactiva Servicio de atención al ciudadano
<b>Horario</b>	Sábados
<b>Duración de la Capacitación</b>	04 horas por día (Total 24 horas)
<b>COSTO</b>	S/. 2, 000

Fuente: Elaboración propia.

## Alternativa 2: Reformular los procesos de la gestión de cobranza

Es de mucha importancia promover un ambiente de continuo aprendizaje, donde se apliquen estrategias de mejora por parte del personal que se llevará a cabo por la nueva gestión de cobranza, para ello se realizará un seguimiento a sus actividades.

De acuerdo a nuestra propuesta estos serían los procedimientos para lograr un sistema más eficiente de cobranza:

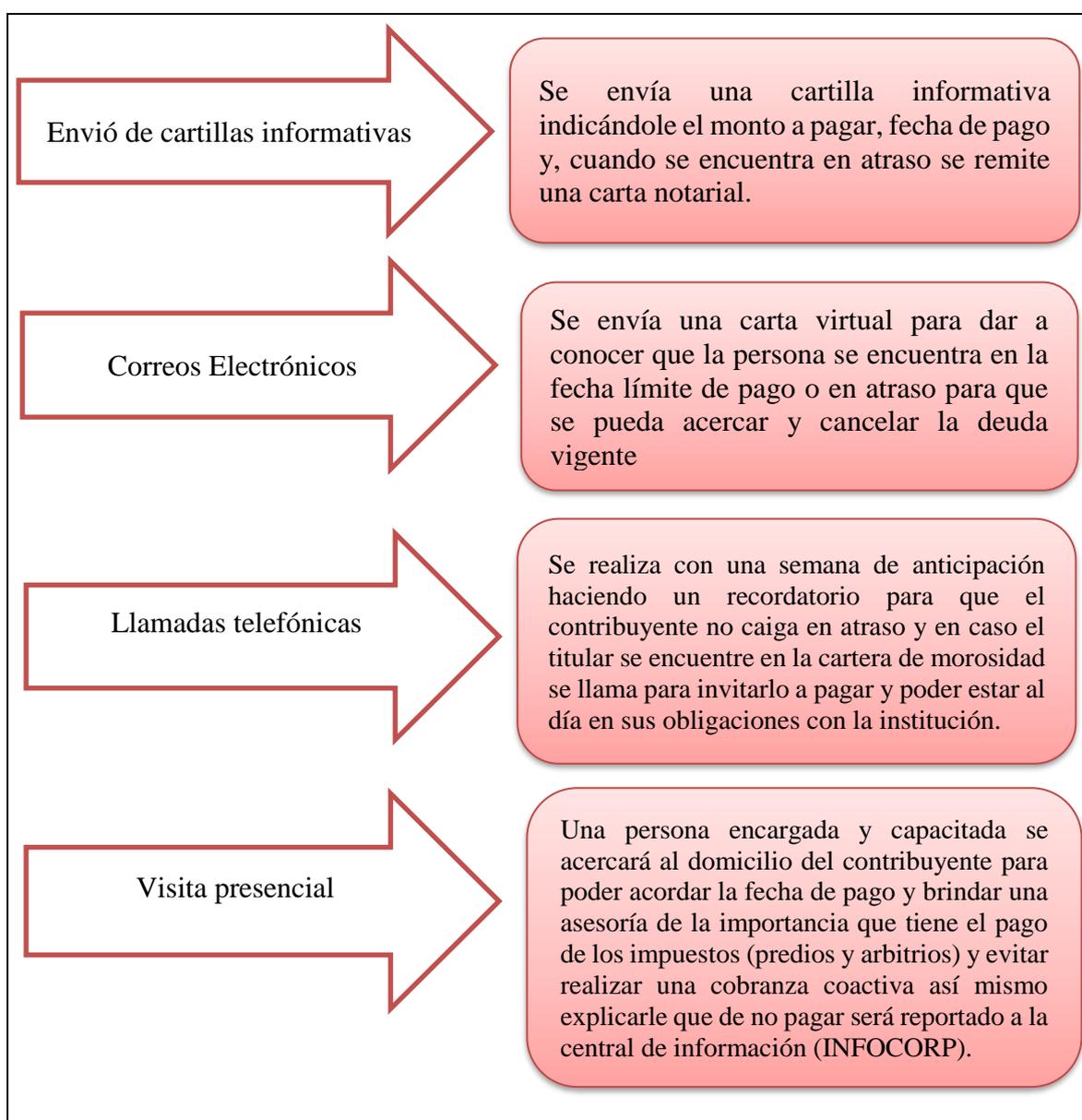


Figura 6. Procesos de gestión de cobranza.

Fuente: Elaboración Propia.

La figura 8 expone los procesos que debe seguir la gestión de cobranza para que pueda dar resultados eficientes, entre las que se incluyen acciones como: Envío de cartillas informativas, correos electrónicos, llamadas telefónicas, visita presencial.

En la tabla 3 se muestra el presupuesto a considerar por las acciones mencionadas para la mejora de la recaudación del impuesto predial.

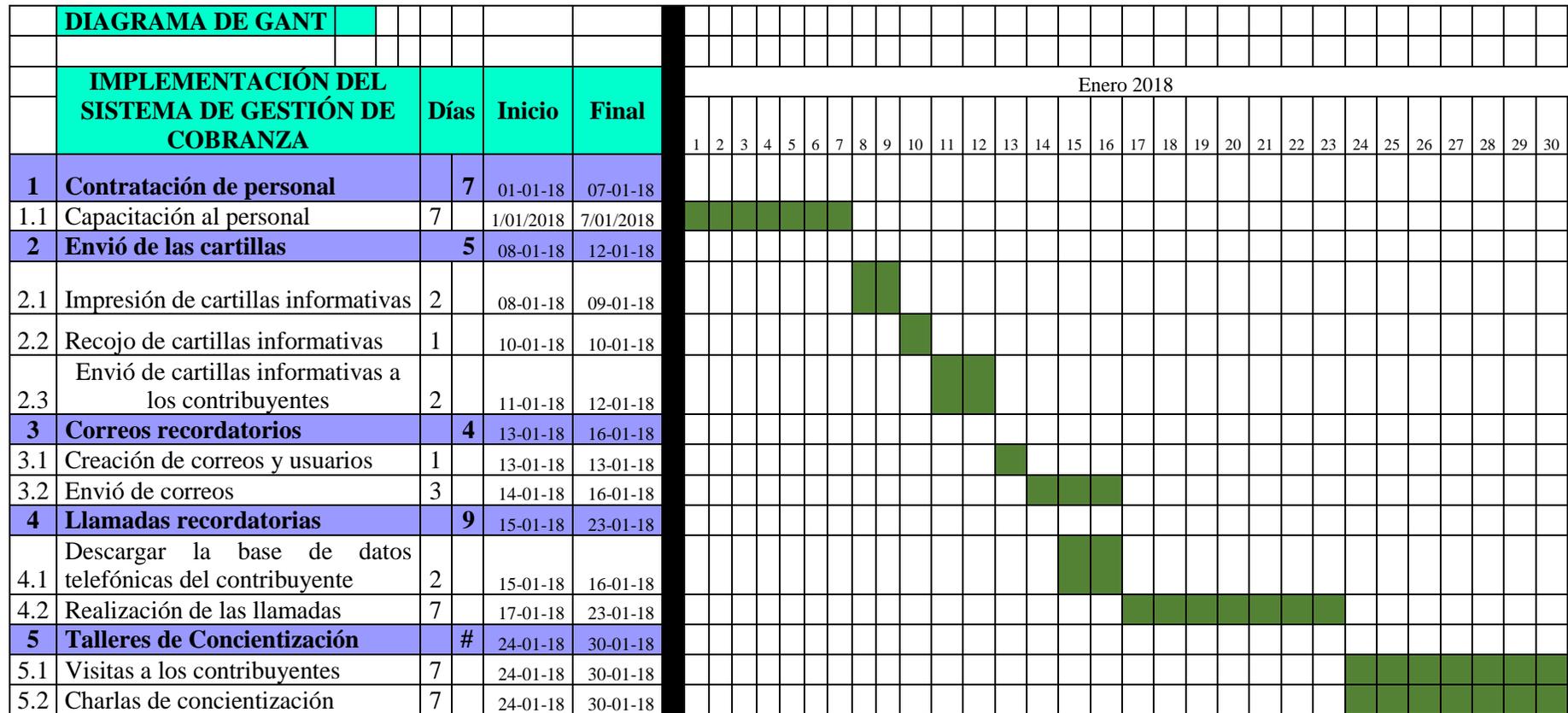
En la tabla 4 se considera el cronograma para estas acciones, las que deben implementarse desde inicios del año 2018.

Tabla 3. *Presupuesto de la propuesta de gestión de cobranza*

PRESUPUESTO: Propuesta de Gestión de Cobranza					
<b>MONEDA NACIONAL</b>					
<b>PROPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>		
Impresión de cartillas informativas para los contribuyentes	500	S/.	1,00	S/.	500,00
Contratación de personal para realizar las actividades	3	S/.	1000,00	S/.	3 000,00
Correos recordatorios	1	S/.	0,20	S/.	100,00
Llamadas recordatorias	1	S/.	0,40	S/.	200,00
Visitas que realizaremos a los contribuyentes más morosos	1	S/.	5,00	S/.	2500,00
Charlas de concientización	1	S/.	600,00	S/.	600,00
<b>TOTAL</b>		S/.	1606,20	S/.	6900,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

### **Primera conclusión**

Se propuso una gestión de cobranza dinámica y ordenada para mejorar la percepción del gravamen del predio en el Municipio de San Juan de Lurigancho. La propuesta para gestionar la cobranza de mejora de la recaudación de impuesto predial de dicha municipalidad incluyó las siguientes alternativas de solución: Enviar al contribuyente una cartilla informativa clara y ordenada, indicándole el monto a pagar, fecha de pago, incluso cuantos días de atraso tiene, luego remitirle la misma información mediante correo electrónico, adjuntando una carta virtual indicándole al usuario la situación en que se encuentra, como la fecha límite de pago o atraso de su deuda, a objeto que se apersona a cancelar la deuda pendiente, se prosigue con llamadas telefónicas con un intervalo de una semana de anticipación haciendo un recordatorio para que el contribuyente no caiga en atraso, y en caso el titular se encuentre en la cartera de morosidad se le comunica para invitarlo a pagar y ponerse al día en sus obligaciones con el municipio, para concluir este seguimiento se realiza la visita personal, que radica en enviar al domicilio del contribuyente a una persona capacitada y responsable para acordar la fecha de pago, brindándole incluso asesoría sobre la importancia que tiene el pago de los impuestos (predios y arbitrios) y evitar realizar una cobranza coactiva, así mismo explicarle que de no pagar será reportado a la central de información Infocorp.

### **Segunda conclusión**

Se determinó un nuevo sistema de cobranza con procesos y pasos acordes a las necesidades del distrito, con la finalidad de lograr realizar una mayor percepción. El procedimiento para implementar la misión de recaudación y obtener una mayor recaudación del gravamen del predio y arbitrios recae sobre las acciones de envío de cartillas

informativas, correos electrónicos, llamadas telefónicas, visita presencial.

### **Tercera conclusión**

Se valoró el elemento general en la disminución de la percepción feudataria en el municipio distrital de San Juan de Lurigancho. Algunos de los motivos que impiden el pago puntual de los contribuyentes son: Vergüenza y temor de acercarse a pagar deudas anteriores, influencia familiar que recomiendan no realizar el pago, pues, constituye un gasto sin utilidad, (según ellos), los contribuyentes no se enteran del tributo a pagar por insuficiente publicidad en medios de comunicación, extensa espera para información y trámite, los trabajadores municipales no brindan la información y su trato es inadecuado, la distancia del predio a la municipalidad, desconocimiento de las normas a las que pudiera estar aquejo de no pagar los gravámenes, los tributos no se pagan porque no se dispone de dinero o de trabajo.

### **Cuarta conclusión**

Se determinaron los pasos para concientizar a la ciudad sobre la responsabilidad de pagar el impuesto predial y arbitrios. Los pasos para concientizar a la población son: Desarrollo de un mensaje claro, sencillo y eficaz, destacando el qué se debe de hacer y el por qué se tiene que realizar, un lenguaje basado en la claridad textual considerando el contexto municipal en Perú, incluir en el diseño de la campaña de concientización a la mayoría de medios de difusión, tanto interno como externo (en internos los boletines, videos y lecturas; y en externos los impresos en pizarras, trípticos y otros), fomentar la capacitación del ciudadano en conferencias y talleres por parte de la municipalidad, integrar al ciudadano con la municipalidad mediante concursos, coordinar con los recursos humanos municipales para la ejecución de funciones y responsabilidades en la creación de los materiales y desarrollo de fases en la campaña, y elegir un buen cronograma para lanzar la campaña, evitando fechas de vacaciones o presión laboral.

## **RECOMENDACIONES**

### **Primera recomendación**

A la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, se recomienda implementar la gestión de cobranza aquí propuesta con el propósito de optimar la percepción del gravamen del predio, mediante el proceso de envío de cartillas informáticas, correos electrónicos, llamadas telefónicas y visitas presenciales, además de concientizar a la población acerca de la importancia del pago de impuestos.

### **Segunda recomendación**

A la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, se sugiere implementar y ampliar la gestión de cobranza para obtener una mayor recaudación del impuesto predial y arbitrios mediante el envío de cartillas informativas, correos electrónicos, llamadas telefónicas, y visitas presenciales.

### **Tercera recomendación**

A la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, se recomienda realizar campañas de difusión en medios locales y virtuales de manera frecuente (Community manager) para que los contribuyentes sepan por qué deben tributar y las facilidades que se les otorgan para su realización.

### **Cuarta recomendación**

A la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, se sugiere aplicar los pasos señalados en la concientización de la población poniendo en relieve la importancia de pagar el impuesto predial y arbitrios.

## REFERENCIAS:

### Libros

Blas, P. E. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Estados Unidos de América:

Má. Pedro E. Blas Jiménez.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Editorial

Díaz de Santos.

Tuero, A. (2017). *Manual práctico de fiscalidad 2017*. Madrid: Paraninfo.

Flores, E. (1946). *Elementos de Finanzas Públicas Mexicanas*. México. D. F.

Rementería, A. (2008). *Concepto de gestión*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.

### Libro en versión electrónica

Ramírez (2017). *¿Qué es el impuesto predial y el impuesto de valorización?* Recuperado de

<https://vendiendo.co/blogs/impuesto-predial-impuesto-valorizacion/>

### Publicaciones periódicas

#### Artículo de revista

Acción International Headquarters (2008). Mejores prácticas en estrategias de cobranza.

*Acción InSight*, 26, 1-23.

#### Artículo en versión electrónica

Expok (2014). *Tips para elaborar una campaña de concienciación*. Expok. Recuperado de

<https://www.expoknews.com/7-tips-para-elaborar-una-campana-de-concienciacion/>

## **Periódico**

El Peruano (2017, 20 de abril). *Ordenanza N° 349. Ordenanza que modifica la estructura orgánica y el reglamento de organización y funciones de la municipalidad*. El Peruano.

## **Informes**

Gobierno del Perú (2013). Cobranza del Impuesto Predial. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=IRIR3KTz5GQ>

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2017). *Lima tendría 9 millones 111 mil habitantes*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n012-2017-inei-2.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/migl/metas/4\\_Cobranza\\_impuestos.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/migl/metas/4_Cobranza_impuestos.pdf)

Municipalidad de San Juan de Lurigancho (2018). *Información tributaria*. Recuperado de <http://munisjl.gob.pe/1/tributos-municipales/informacion-tributaria/#1489067801411-7220da1a-f9bd>

## Tesis

- Alvial, J. (2015). *Gestión administrativa del proceso de recaudación del impuesto sobre inmuebles urbanos en el municipio Santos Michelena del estado Aragua* (Tesis de Especialización). Universidad de Carabobo, Maracay Venezuela.
- Arroyo, A. P. y Chahuayo, A. S. (2014). *La tributación municipal y el presupuesto en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Período 2013*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica Perú.
- Benavides, M. J. (2013). *Evaluación de la gestión de cobro de la empresa Econorte (Empresa de Cobro del Norte S.A.) en el departamento de Estelí en el año 2011*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí Nicaragua.
- Cantos, M. (2014). *Modelo de Administración Tributaria para mejorar la recaudación de los ingresos del gobierno autónomo descentralizados Municipal del Cantón Jipijapa*. (Tesis Doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo Perú.
- Carly, L. (2011). *Sistema de Recaudación Tributaria en Materia de Impuesto sobre las Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicio e Índole Similar*. (Tesis de Especialización). Universidad de los Andes, Mérida Venezuela.
- Castellón, M. y Solano, V. (2009). *Mecanismos y convenios utilizados para evitar la doble tributación en Venezuela y Latinoamérica*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Oriente, Barcelona.
- Huamanchumo, D. A. (2016). *Factores que influyen en la morosidad del impuesto predial, y su repercusión en el desarrollo del distrito de Santa Rosa 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.
- Jaramillo, B. y Auncanshala, L. (2013). *Optimización de la Gestión de Recaudación*

- Impuestos seccionales, aplicado en el ilustre municipio de Riobamba.* (Tesis de maestría). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil Ecuador.
- Quichca, K. (2014). *Factores determinantes de la baja recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2012.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.
- Rojas, J. E. (2011). *Estrategias para mejorar el proceso de recaudación de impuesto sobre la actividad comercial, económica, industrial y de índole similar para la alcaldía del municipio Escuche, estado Trujillo.* (Tesis de Licenciatura). Universidad de los Andes, Venezuela:
- Torres, Y. y Torres, H. (2015). *Estrategia de Cobranza para mejorar la eficiencia de la Recaudación de Tributos en la Municipalidad Distrital de Pimentel.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Pimentel Perú.
- Usnayo, J. (2017). *Impuesto predial y financiamiento al desarrollo urbano en el Municipio de La Paz, 2015.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Mayor de San Andrés. La Paz, Bolivia.
- Yucra, M. (2015) *La gestión tributaria municipal y propuesta para el mejoramiento de la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad distrital de Cayma 2015.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.

## APÉNDICE

**Apéndice 1: Matriz de consistencia.**

Título de la Investigación: Propuesta de gestión de cobranza para el mejoramiento de recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2017.

Planteamiento de la Investigación		Objetivos	Justificación
Formulación del problema.		Objetivo general	
Problema general			
¿Cuál es la propuesta de gestión de cobranza en mejora de la recaudación del impuesto predial en la municipalidad?	Proponer una gestión de cobranza para mejorar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.		Teóricamente, permitió conocer los aspectos relacionados a la gestión de cobranza para mejorar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. En la práctica posibilitó considerar mejoras en los procesos de recaudación mediante la gestión de cobranzas en la administración tributaria, considerando incentivos para el ciudadano desde nuevos procesos para acceder a él como para concientizarlo de la importancia del cumplimiento del impuesto predial.
		Objetivos específicos	
	Determinar un nuevo sistema de cobranza con procesos y pasos acordes a las necesidades del distrito para poder lograr realizar una mayor recaudación. Evaluar el factor social en la baja recaudación tributaria en la municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho. Determinar los pasos para concientizar a la población sobre la importancia de pagar el impuesto predial.		
Metodología			
Enfoque	Diseño	Método y técnicas	
Cualitativo	No experimental	Deductivo	



señala que: “Los gobiernos locales organizan el ejercicio de sus funciones ambientales, considerando el diseño y la estructuración de sus órganos internos o comisiones, en base a sus recursos, necesidades y el carácter transversal de la gestión ambiental. Deben implementar un Sistema Local de Gestión Ambiental, integrando a las entidades públicas y privadas que desempeñan funciones ambientales o que inciden sobre la calidad del medio ambiente, así como a la sociedad civil, en el ámbito de actuación del gobierno local”;

Que, el Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 1013, que aprueba la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, establece que: “17.1) Los gobiernos regionales y locales aprueban la creación, el ámbito, la composición y las funciones de las Comisiones Ambientales Regionales -CAR- y de las Comisiones Ambientales Municipales -CAM-, respectivamente, 17.2) El Ministerio del Ambiente apoya el cumplimiento de los objetivos de las CAR y de las CAM, en el marco de la Política Ambiental Nacional, manteniendo estrecha coordinación con ellas”;

Que, mediante Ordenanza N° 089-2009-MLV, de fecha 30 de Octubre de 2009, se crea la Comisión Ambiental Municipal del distrito de La Victoria, como la instancia de gestión ambiental en la jurisdicción, incluyendo en dicho documento las funciones de la comisión, conformación de la comisión, representación de los miembros y la elaboración de los instrumentos de gestión;

Que, mediante Ordenanza N° 238-2016/MLV, de fecha 27 de Junio de 2016, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la Estructura Orgánica y Organigrama de la Municipalidad de La Victoria; designando a la Gerencia de Servicios a la Ciudad como Gerencia de Gestión Ambiental;

Que, mediante Decreto de Alcaldía N° 007-2016-A/MLV, de fecha 27 de Junio de 2016, se aprueba el Reglamento de la Comisión Ambiental Municipal (CAM) del Distrito de La Victoria;

Que, mediante Resolución de Alcaldía N° 539-2016-A/MLV, de fecha 10 de Agosto de 2016, se reconoce a los miembros titulares y alternos de la Comisión Ambiental Municipal del Distrito de La Victoria;

Que, mediante Informe N° 01-2016-CAM-MLV, de fecha 18 de Agosto de 2016, el Presidente de la Comisión Ambiental Municipal solicita la aprobación de los instrumentos de gestión ambiental del distrito: Diagnóstico Ambiental Local, Política Ambiental Local, Plan de Acción Ambiental Local y la Agenda Ambiental Local; los mismos que han sido validados por los miembros integrantes de la Comisión Ambiental Municipal del Distrito y formulados en el marco del sistema nacional y regional de gestión ambiental;

Que, mediante Informe N° 110-2016-SGPDO-GPP/MDLV, de fecha 25 de Agosto de 2016, el Subgerente de Planeamiento y Desarrollo Organizacional opina que los instrumentos de gestión ambiental elaborados por la Comisión Ambiental Municipal, se articulan con las políticas ambientales tanto de carácter metropolitano así como lo establecido en el Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito; y que su aprobación permitirá contar con lineamientos en materia ambiental que den claridad a medida que mitiguen los efectos del cambio climático, residuos sólidos, entre otros, y así mejorar la calidad ambiental en el distrito;

Que, mediante Informe N° 488-2016-GAJ/MDLV, de fecha 29 de Agosto de 2016, el Gerente de Asesoría Jurídica opina por la procedencia de la aprobación mediante Ordenanza los instrumentos de gestión ambiental que son: a) El Diagnóstico Ambiental Local, b) La Política Ambiental Local, c) El Plan de Acción Local Ambiental y d) La Agenda Ambiental Local, recomendando poner en consideración del concejo municipal a efectos de que delibere su aprobación en ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 8), Artículo 9° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades;

ESTANDO A LOS FUNDAMENTOS ANTES EXPUESTOS, EN USO DE LAS FACULTADES CONFERIDAS POR EL NUMERAL 8) DEL Artículo 9° DE LA LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES – LEY N° 27972, CONTANDO CON EL VOTO POR UNANIMIDAD DE LOS SEÑORES REGIDORES ASISTENTES A LA

SESIÓN DE CONCEJO DE LA FECHA, Y CON LA DISPENSA DEL TRÁMITE DE LECTURA Y APROBACIÓN DE ACTAS, SE HA DADO LA SIGUIENTE:

**ORDENANZA QUE APRUEBA LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL DEL DISTRITO DE LA VICTORIA**

**Artículo Primero.-** Aprobar el Diagnóstico Ambiental Local del Distrito de La Victoria que como anexo forma parte integrante de la presente ordenanza.

**Artículo Segundo.-** Aprobar la Política Ambiental Local del Distrito de La Victoria que como anexo forma parte integrante de la presente ordenanza.

**Artículo Tercero.-** Aprobar el Plan de Acción Ambiental Local del Distrito de La Victoria que como anexo forma parte integrante de la presente ordenanza.

**Artículo Cuarto.-** Aprobar la Agenda Ambiental Local del Distrito de La Victoria que como anexo forma parte integrante de la presente ordenanza.

**Artículo Quinto.-** Encargar a Gerencia Municipal, Gerencia de Gestión Ambiental, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, la Comisión Ambiental Municipal y demás órganos competentes el efectivo cumplimiento y ejecución de los instrumentos de gestión, de acuerdo a sus competencias y atribuciones.

**Artículo Sexto.-** Facultar al señor Alcalde para que mediante Decreto de Alcaldía efectúe las modificaciones y/o adecuaciones que correspondan para el mejor cumplimiento del plan aprobado en el artículo precedente.

**Artículo Séptimo.-** Encargar a Secretaria General la publicación de la presente Ordenanza en el Diario Oficial El Peruano y a Subgerencia de Tecnología de la Información la publicación de la Presente Ordenanza y el texto completo de los instrumentos de gestión aprobados en el portal institucional de la Municipalidad de La Victoria [www.munilavictoria.gob.pe](http://www.munilavictoria.gob.pe).

POR TANTO:

Regístrese, comuníquese y cúmplase.

ELIAS CUBA BAUTISTA  
Alcalde

1436082-1

**MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO**

**Ordenanza que otorga beneficios tributarios y no tributarios en la jurisdicción del distrito de San Juan de Lurigancho**

**ORDENANZA N° 337**

San Juan de Lurigancho, 28 de setiembre de 2016

EL CONCEJO MUNICIPAL DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

VISTO: En Sesión Ordinaria de fecha 28 de setiembre de 2016, el Memorándum N° 01493-2016-GM/MDSJL de fecha 26 de setiembre de 2016, de la Gerencia Municipal, el Informe N° 051-2016-GAT/MDSJL de fecha 12 de setiembre de 2016, y Memorándum N° 465-2016-GAT/MDSJL de fecha 21 de setiembre de 2016, ambos de la Gerencia de Administración Tributaria, el Informe N° 0330-2016-GP/MDSJL de fecha 20 de setiembre de 2016 de la Gerencia de Planificación, el Informe N° 055-2016-SGECT-GAT/MDSJL de fecha 09 de agosto de 2016, de la Sub Gerencia de Ejecución Coactiva Tributaria, el Informe N° 515-2016-SGCOyS-GDE/MDSJL de fecha 21 de setiembre de 2016 de la Sub Gerencia de Control, Operaciones y Sanciones, el Informe N° 128-2016-SGEC/GDE/MDSJL de fecha 22 de setiembre de 2016, de la Sub Gerencia de Ejecución Coactiva

Administrativa, y los Informes N° 570-2016-SGPP-GP/MDSJL de fecha 20 de setiembre de 2016 y N° 575-2016-SGPP-GP/MDSJL de fecha 23 de setiembre de 2016, de la Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, sobre proyecto de Ordenanza; y,

**CONSIDERANDO:**

Que, conforme a lo dispuesto por el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, en concordancia con el artículo II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, los gobiernos locales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, con sujeción al ordenamiento jurídico; correspondiéndole al Concejo Municipal la función normativa que se ejerce a través de Ordenanzas, las mismas que tienen rango de ley, conforme al artículo 200° de la Constitución Política del Perú;

Que, el artículo 60° del Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, aprobado por Decreto Supremo N° 156-2004-EF, precisa que conforme a lo establecido por el numeral 4 del artículo 195° y artículo 74° de la Constitución Política del Perú, las Municipalidades crean, modifican y suprimen contribuciones o tasas y otorgan exoneraciones, dentro de los límites que fije la Ley;

Que, la Norma IV del Título Preliminar del Texto Único Ordenado del Código Tributario - Decreto Supremo N° 133-2013-EF, otorga a los gobiernos locales potestad tributaria para crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, así como exonerar de ellos, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley; y en el artículo 41° del citado Código se establece que, la deuda tributaria sólo podrá ser condonada por norma expresa con rango de Ley y excepcionalmente, los Gobiernos Locales podrán condonar, con carácter general, el interés moratorio y las sanciones, respecto de los impuestos que administren. En el caso de contribuciones y tasas dicha condonación también podrá alcanzar al tributo;

Que, con Informes N° 051-2016-GAT/MDSJL y N° 465-2016-GAT/MDSJL de fecha 12 y 21 de setiembre de 2016, respectivamente, la Gerencia de Administración Tributaria (contando con la opinión favorable de la Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, según Informe N° 575-2016-SGPP-GP/MDSJL de fecha 23 de setiembre de 2016, así como de la Gerencia de Planificación según Informe N° 0330-2016-GP/MDSJL de fecha 20 de setiembre de 2016, así como con los aportes y precisiones precisados en los Informes N° 570-2016-SGPP-GP/MDSJL de fecha 20 de setiembre de 2016, de la misma Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, de la Sub Gerencia de Control, Operaciones y Sanciones según Informe N° 515-2016-SGCOyS-GDE/MDSJL de fecha 21 de setiembre de 2016, de la Sub Gerencia de Control, Operaciones y Sanciones, de la Sub Gerencia de Ejecución Coactiva Administrativa con Informe N° 128-2016-SGECA/GDE/MDSJL de fecha 22 de setiembre de 2016 y de la Sub Gerencia de Ejecución Coactiva Tributaria según Informe N° 055-2016-SGECT-GAT/MDSJL de fecha 09 de agosto de 2016 ) sustenta y justifica como política de la actual gestión la necesidad de brindar a sus contribuyentes las mayores facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, otorgando beneficios para la regularización de sus deudas, con el fin de continuar con las mejoras en los servicios que se prestan a la ciudad, considerando además la meta fijada por el Ministerio de Economía y Finanzas, para el presente año fiscal;

Estando a lo expuesto, contando con la opinión de la Gerencia de Asesoría Jurídica según Informe N° 356-2016-GAJ-MDSJL de fecha 26 de setiembre de 2016, de la Gerencia de Asesoría Jurídica, y de conformidad con lo dispuesto por los artículos 9° (numerales 8 y 9) y 40° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, con el VOTO UNÁNIME del Concejo Municipal y con la dispensa de la lectura y trámite de aprobación del Acta, se aprobó la siguiente norma:

**ORDENANZA QUE OTORGA BENEFICIOS TRIBUTARIOS Y NO TRIBUTARIOS EN LA JURISDICCIÓN DE SAN JUAN DE LURIGANCHO**

**Artículo Primero.- OBJETIVO Y ALCANCES**

La presente Ordenanza tiene por objetivo establecer Beneficios Tributarios y No Tributarios dentro de la jurisdicción del Distrito de San Juan de Lurigancho para aquellas personas naturales o jurídicas que mantengan obligaciones pendientes de cancelación, inclusive estando en la vía ordinaria, coactiva o fraccionada.

El beneficio alcanza a las obligaciones, correspondientes a los años 1996 al 2016 (Obligación vencida de acuerdo a su periodicidad y exigibilidad de ser el caso), por concepto de: Impuesto Predial, Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos, Impuesto a los Juegos, Arbitrios de Limpieza Pública (Barrido de Calles y Recojo de Residuos Sólidos), Arbitrios de Parques y Jardines y Serenazgo; y las multas tributarias y administrativas; así como a las deudas que se encuentran con convenio de fraccionamiento de pago.

**Artículo Segundo.- BENEFICIOS**

Durante la vigencia de la presente Ordenanza los contribuyentes gozarán de los siguientes beneficios:

**A) Pago al contado:**

**1) De las deudas Tributarias en General:**

Condonación del 100% de los intereses moratorios, reajustes de las deudas originadas por los conceptos comprendidos en el artículo precedente.

**2) De los Arbitrios Municipales:**

Los Arbitrios Municipales además tendrán una condonación y/o exoneración de un porcentaje del monto insoluto según el siguiente cuadro:

Año	Rebaja en %
2015	10%
2014	20%
2013	20%
2012	30%
2011	30%
2010	40%
2009	40%
2008	50%
2007	50%
2006	60%
2005	70%
2004	80%
2003	90%
2002	95%

**3) De las Multas Tributarias:**

Las Multas Tributarias tendrán en parte una condonación, por el cual los contribuyentes pagarán solamente la suma de S/. 5.00 soles, por cada multa, condonándose el monto restante, siempre y cuando se cumpla con el pago total del impuesto predial del ejercicio afecto de la multa y/o cuando no registren deuda (predial y Arbitrios) en dicho ejercicio.

**4) De las Multas Administrativas:**

Las Multas Administrativas Ordinarias por la Sub Gerencia de Control, Operaciones y Sanciones, Sub Gerencia de Gestión del Riesgo de Desastres (antes



Defensa Civil) y de la Sub Gerencia de Transporte, Tránsito y Vialidad, así como las que se encuentren en la Sub Gerencia de Ejecución Coactiva Administrativa, que se hubiesen iniciado antes de la entrada en vigencia de la presente Ordenanza; tendrán una rebaja y/o descuento sobre el monto insoluto con el pago al contado (no aplicable a pagos fraccionados), conforme al siguiente cuadro:

Periodo de deuda en años	Porcentaje de Descuentos	
	Insoluto de la deuda	Costas y Gastos
2011 hasta el 2016	80%	70%
antes del 2011	95%	70%

Respecto a las multas administrativas originadas por construir sin licencia de edificación, propietario y/o profesional; como excepción, tendrán una rebaja y/o descuento sobre el monto insoluto con el pago al contado, conforme al siguiente cuadro:

AÑOS	Tramos por monto de obligación	Porcentaje de Descuentos	
		Insoluto de la deuda	Costas y Gastos
2011 hasta el 2016	hasta 2 UIT*	80%	70%
2011 hasta el 2016	Más de 2 UIT hasta 4 UIT*	60%	70%
Antes del 2011	hasta 2 UIT*	95%	70%
Antes del 2011	Más de 2 UIT hasta 4 UIT*	80%	70%

\*Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente al momento de imponer la multa.

#### 5) De las deudas tributarias fraccionadas y/o pagos a cuenta:

Las deudas que se encuentren con convenio de fraccionamiento de pago se podrán acoger a la presente Ordenanza exonerándose el 50% del interés moratorio de las cuotas pendientes de pago.

#### B) Pago fraccionado:

En caso que los contribuyentes no alcancen a cancelar el íntegro de sus obligaciones tributarias (no aplicable a multas administrativas), podrán solicitar el fraccionamiento de pago de su deuda con un descuento del 100% en los intereses moratorios y de reajustes, también este descuento es aplicable a los intereses del fraccionamiento, pudiendo cancelar su deuda hasta en 06 cuotas; siendo la cuota inicial del 50% de la deuda. Cada cuota no podrá ser inferior a S/.100.00 nuevos soles.

Asimismo, la deuda objeto de fraccionamiento no podrá ser inferior a S/. 400.00 Nuevos Soles. Para acogerse al fraccionamiento citado, los contribuyentes que tengan obligaciones pendientes de pago, tanto en vía ordinaria como coactiva deberán adjuntar los siguientes requisitos:

- Copia DNI.
- Recibo de pago de la cuota inicial.
- Poder vigente en caso de representación.

El incumplimiento de pago de 2 cuotas del fraccionamiento de pago dará lugar a la pérdida del beneficio procediendo la Sub Gerencia de Recaudación y Control, a resolver el convenio celebrado y disponer su cobranza por la vía coactiva sobre la deuda más los intereses que correspondan.

#### Artículo Tercero.- DEUDA EN COBRANZA COACTIVA

Los contribuyentes que paguen la totalidad de su deuda que se encuentra en proceso de cobranza

coactiva, se les condonará el 70% de las costas y gastos administrativos generados por dicho procedimiento. Los contribuyentes que no pudieran cancelar la totalidad de su deuda en cobranza coactiva, podrán pagar los periodos anuales con un descuento del 80% del total de intereses.

Los contribuyentes que no pudieran pagar el íntegro de sus obligaciones que se encuentren en procedimiento coactivo, podrán acogerse al fraccionamiento a realizarse únicamente en la Sub Gerencia de Ejecución Coactiva Tributaria, siempre y cuando realice la cancelación de periodos anuales, con descuento de un 80% del total de intereses. Con el fraccionamiento se suspenderá temporalmente el procedimiento de ejecución coactiva, suspensión que se convertiría en definitiva cuando se cumpla totalmente con el fraccionamiento; caso contrario ante el incumplimiento se continuará con el procedimiento coactivo, teniendo como base el fraccionamiento realizado.

En el caso que el Ejecutor Coactivo asignado hubiese dictado medidas cautelares firmes en el cobro de las obligaciones tributarias, no se condonarán intereses ni reajustes, pero se aplicará la escala de descuentos establecida en el artículo segundo.- Beneficios, de la presente ordenanza; sin embargo dichos descuentos serán aplicados sobre el monto total de la deuda, que comprende la suma del monto insoluto y los intereses moratorios de los Arbitrios Municipales. Lo mismo se aplicará en el caso de fraccionamiento de deudas que se encuentran con medidas cautelares firmes.

Para el caso de multas administrativas que se encuentren en la Sub Gerencia de Ejecución Coactiva Administrativa será aplicable este artículo en lo que corresponda de acuerdo a su competencia.

#### DISPOSICIONES FINALES

**Primera.-** El presente beneficio entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano hasta el 31 de octubre del presente año fiscal.

**Segunda.-** La vigencia de la presente Ordenanza no suspende las exigencias contenidas en las órdenes de pago, las resoluciones de determinación, y los procedimientos de cobranza coactiva, generadas por procesos de fiscalización y/o emisión masiva de las obligaciones tributarias, pudiendo el administrado acogerse a los beneficios establecidos en la presente Ordenanza.

**Tercera.-** Los pagos realizados con anterioridad a la vigencia de la presente Ordenanza no serán pasibles de devolución y/o compensación, y los reclamos pendientes con el pago del tributo y/o multa administrativa generarán el desistimiento automático de sus solicitudes; asimismo en el caso de las multas administrativas el pago de la multa no libera al infractor de la subsanación o regularización del hecho que originó la sanción pecuniaria, es decir, la medida complementaria es ejecutable, siempre y cuando no se haya regularizado la conducta infractora.

**Cuarta.-** Encargar a la Gerencia de Administración Tributaria, y Gerencia de Desarrollo Económico, así como a las unidades orgánicas que las conforman; y Sub Gerencia de Tecnología de la Información el cumplimiento de la presente Ordenanza, a la Secretaría General su publicación y a la Secretaría de Comunicación e Imagen la divulgación y difusión de la presente Ordenanza.

**Quinta.-** Facultar al señor Alcalde para que mediante Decreto de Alcaldía dicte las disposiciones complementarias para la adecuación y mejor aplicación de la presente Ordenanza, así como para establecer prórrogas en la vigencia de la misma.

Regístrese, comuníquese, publíquese y cúmplase.

JUAN VALENTIN NAVARRO JIMENEZ  
Alcalde

1435423-1

Decreto. Asimismo a la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional y a la Sub Gerencia de Estadística e Informática la publicación y difusión del presente decreto, en el Portal Institucional de la Municipalidad Distrital de Pachacamac ([www.munipachacamac.gob.pe](http://www.munipachacamac.gob.pe)), y otros medios de comunicación, respectivamente.

**Artículo Tercero.-** ENCARGAR a la Secretaría General, la publicación del presente Decreto en el Diario Oficial El Peruano.

Regístrese, comuníquese, publíquese y cúmplase.

HUGO L. RAMOS LESCANO  
Alcalde

1458552-1

## MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

**Prorrogan plazo de vigencia de la Ordenanza N° 337 que otorgó beneficios tributarios y no tributarios en el distrito de San Juan de Lurigancho**

**DECRETO DE ALCALDÍA  
N° 015-2016-A/MDSJL**

San Juan de Lurigancho, 25 de noviembre de 2016

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

VISTO: El Memorándum N° 01845-2016-GM/MDSJL de fecha 23 de noviembre de 2016, de la Gerencia Municipal, y el Informe N° 070-2016-GAT/MDSJL de fecha 22 de noviembre de 2016, de la Gerencia de Administración Tributaria, sobre prórroga de Ordenanza; y,

CONSIDERANDO:

Que, la Constitución Política del Estado, en el artículo 194° establece que los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y el artículo 195° señala que los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; son competentes para organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad;

Que, el artículo 42° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 (en adelante la LOM) establece que los decretos de alcaldía establecen normas reglamentarias y de aplicación de las ordenanzas, sancionan los procedimientos necesarios para la correcta y eficiente administración municipal y resuelven o regulan asuntos de orden general y de interés para el vecindario, que no sean de competencia del concejo municipal, debiendo ser publicados para su cumplimiento conforme lo establece el artículo 44° de la LOM;

Que, mediante Ordenanza N° 337, publicada el 02 de octubre del 2016 en el Diario Oficial "El Peruano", se dispuso otorgar beneficios tributarios y no tributarios en la jurisdicción de San Juan de Lurigancho, por conceptos de Impuesto Predial, Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos, Impuestos a los Juegos y Arbitrios Municipales, Multas Tributarias y Administrativas hasta el año 2016; disponiéndose su vigencia hasta el 31 de octubre del presente año fiscal, y facultándose al señor Alcalde para que mediante Decreto de Alcaldía dicte las disposiciones complementarias para la adecuación y mejor aplicación de la Ordenanza, así como para establecer la prórroga de vigencia de la misma, facultad que fue ejercida mediante Decreto de Alcaldía N° 014-2016-A/MDSJL de fecha 26 de octubre de 2016;

Que, la Gerencia de Administración Tributaria con Informe N° 070-2016-GAT/MDSJL de fecha 22 de noviembre de 2016, propone prorrogar la vigencia de la precitada Ordenanza N° 337, con la finalidad que los contribuyentes puedan regularizar el pago de sus obligaciones hasta el 30 de diciembre de 2016, generando mayor recaudación a la Corporación Municipal que le permita cumplir sus fines, así como la meta impuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas;

Estando a lo expuesto, contando con la opinión favorable de la Gerencia de Asesoría Jurídica según Informe N° 448-2016-GAJ/MDSJL de fecha 23 de noviembre de 2016, y de conformidad con lo dispuesto en el numeral 6) del artículo 20° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972;

DECRETA:

**Artículo Primero.-** PRORROGAR la vigencia de la Ordenanza N° 337 que otorga beneficios tributarios y no tributarios en la jurisdicción del distrito de San Juan de Lurigancho, hasta el 30 de diciembre de 2016.

**Artículo Segundo.-** ENCARGAR a la Secretaría General la publicación del presente Decreto en el Diario Oficial El Peruano, y a la Secretaría de Comunicación e Imagen Institucional en el portal institucional ([www.munisjl.gob.pe](http://www.munisjl.gob.pe)).

Regístrese, comuníquese, publíquese y cúmplase.

JUAN VALENTIN NAVARRO JIMENEZ  
Alcalde

1458357-1

## MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE MIRAFLORES

**Prorrogan plazo establecido en la Ordenanza N° 346/MSJM, que otorga facilidades de pago en deudas tributarias y no tributarias**

**DECRETO DE ALCALDÍA  
N° 009-2016/MSJM**

San Juan de Miraflores, 28 de noviembre de 2016

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE MIRAFLORES

Visto: El Informe N° 677-2016-SGRT-GR/MDSJM, de la Subgerencia de Recaudación Tributaria, Memorándum N° 1011-2016-GR/MDSJM, de la Gerencia de Rentas, el Memorándum N° 1480-2016-GPP/MDSJM, de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, el Informe Legal N° 769-2016-MDSJM/GAJ, de la Gerencia de Asesoría Jurídica y el Memorándum N° 2344-2016-GM-MDSJM, de la Gerencia Municipal, mediante los cuales se formula la propuesta para que se emita un Decreto de Alcaldía que prorrogue el plazo establecido en la Primera Disposición Final de la Ordenanza N° 346/MSJM, hasta el 31 de diciembre del 2016;

CONSIDERANDO:

Que, mediante el Informe N° 677-2016-SGRT-GR/MDSJM, la Subgerencia de Recaudación Tributaria, expone que existe un considerable número de contribuyentes potenciales susceptibles de acogerse a la Ordenanza N° 346/MSJM, los cuales corren el riesgo de quedarse excluidos y ver dificultada su regularización tributaria; por lo que, propone se amplíe la vigencia hasta el 31 de diciembre del 2016;

Que, mediante el Informe N° 1011-2016-GR/MDSJM, la Gerencia de Rentas remite a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto el proyecto de Decreto de Alcaldía para su pronunciamiento correspondiente;

