

## Resolución de Gerencia Municipal N° 193 -2022-GM-MDAA

Alto de la Alianza, 04 JUL 2022

### **VISTOS:**

El Informe N° 010-2022-GPP-GM/MDAA de fecha 27 de enero de 2022, mediante el cual se ha propuesto el proyecto de **Directiva denominada “Lineamientos que regulan el procedimiento de gestión de cobranza de la deuda tributaria en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza”**, el Informe N° 129-2022-GPP-GM/MDAA de fecha 18 de febrero de 2022, el Informe N° 051-2022-SGAT-GM/MDAA de fecha 02 de marzo de 2022, el Informe N° 105-2022-GAJ-MDAA de fecha 04 de mayo de 2022, El Informe N° 544-2022-GPP-GM/MDAA de fecha 17 de junio de 2022, el Proveído N° 3988-2022-GM-MDAA de fecha 20 de junio de 2022, y;

### **CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad al artículo 194° de la Constitución Política del Perú y el Art. II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972, “Los Gobiernos Locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y esta autonomía radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico”;

Que, conforme al artículo 26° de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, la administración municipal se basa en “principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control recurrente y posterior, rigiéndose por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficiencia, eficacia, participación y seguridad ciudadana y por los contenidos en la Ley N° 27444.”;

Que, la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972 estipula en su artículo 38° sobre el ordenamiento jurídico municipal que “El ordenamiento jurídico de las municipalidades está constituido por las normas emitidas por los órganos de gobierno y administración municipal, de acuerdo al ordenamiento jurídico nacional. Las normas y disposiciones municipales se rigen por los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del derecho administrativo. Ninguna autoridad puede avocarse a conocer o normar las materias que la presente ley orgánica establece como competencia exclusiva de las municipalidades. (...)”. Aunado a ello, el artículo 39° señala respecto a las normas municipales que “(...) Las gerencias resuelven los aspectos administrativos a su cargo a través de resoluciones y directivas”;

Que, el numeral 1.2 del artículo 1 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, señala que no son actos administrativos los actos de administración interna de las entidades destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios. Estos actos son regulados por cada entidad, con sujeción a las disposiciones del Título Preliminar de la Ley del Procedimiento Administrativo General, y de aquellas normas que expresamente así la establezcan; es el caso de la Directiva que se requiere su aprobación;

Que, el numeral 72.2) del artículo 72° del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS señala que “Toda entidad es competente para realizar las tareas materiales internas necesarias para el eficiente cumplimiento

## Resolución de Gerencia Municipal N° 193 -2022-GM-MDAA

Alto de la Alianza, 04 JUL 2022

de su misión y objetivos, así como para la distribución de las atribuciones que se encuentren comprendidas dentro de su competencia”;

Que, mediante Resolución de Gerencia Municipal N° 215-2021-GM-MDAA, se aprueba la Directiva N° 003-2021-GPP-GM-MDAA denominada “Lineamientos para la formulación, actualización y aprobación de directivas de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza”, la cual regula y uniformiza los criterios en el proceso de formulación, actualización y/o modificación y aprobación de Directivas; por lo que toda Directiva elaborada en la Entidad deberá cumplir con dichos parámetros para su aprobación;

Que, la Directiva es un dispositivo legal de carácter estrictamente técnico que tiene por propósito ordenar, organizar, y orientar sobre los procedimientos a seguir para la implementación y operatividad de las actividades administrativas, la misma que se sustenta en normas jurídica de orden técnico previsto en las disposiciones legales y municipales;

Que, mediante Informe N° 129-2022-GPP-GM/MDAA de fecha 18 de febrero de 2022, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, en atención a sus facultades conforme al Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), presenta el Proyecto de directiva.

Informe N° 051-2022-SGAT-GM/MDAA de fecha 02 de marzo de 2022, la Sub Gerencia de Administración Tributaria, posterior a la revisión y evaluación del proyecto de directiva antes referido, emite opinión técnica favorable, en cuanto se lograría uniformizar el proceso y procedimientos en la gestión de cobranza de los Tributos recaudados por esta Entidad;

Que, mediante Informe N° 105-2022-GAJ-MDAA de fecha 04 de mayo de 2022, la Gerencia de Asesoría Jurídica emite informe legal otorgando opinión favorable que se apruebe el proyecto de Directiva antes referido, por cuanto ésta plantea las pautas y procedimientos a seguir para la recaudación sostenida de la deuda tributaria a favor de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, en el marco de lo establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972, Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N° 133-2013-EF, las facultades de Administración Tributaria;

Que, mediante Informe N° 544-2022-GPP-GM/MDAA de fecha 17 junio de 2022, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, en atención a sus facultades conforme al Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), presenta remite la Directiva N° 010-2022-SGAT-GM/MDAA, levantando las observaciones advertidas por la Gerencia de Asesoría Jurídica.

El Proyecto de la Directiva denominada “Lineamientos que regulan el procedimiento de gestión de cobranza de la deuda tributaria en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza” tiene como objetivo establecer los lineamientos y pautas que regulen el proceso de cobranza de tributos que administra la Municipalidad Distrital Alto Alianza; así como disponer los mecanismos necesarios y pautas de carácter administrativo, para lograr incrementar la recaudación tributaria de manera sostenida por la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza;

## Resolución de Gerencia Municipal N° 193 -2022-GM-MDAA

Alto de la Alianza, 04 JUL 2022

Asimismo, mediante Proveído N° 3988-2022-GM-MDAA de fecha 20 de junio de 2022, Gerencia Municipal remite los actuados a la Gerencia de Asesoría Jurídica requiriendo y autorizando la proyección del acto resolutivo correspondiente;

Que, estando a las consideraciones, y en uso de las atribuciones conferidas por la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, D.S. 04-2019-JUS aprueba el T.U.O. de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General; Resolución de Alcaldía N° 204-2021-A-MDDA que delega facultades al Gerente Municipal; y contando con el visto bueno de la Gerencia de Administración, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, la Gerencia de Asesoría Jurídica, Sub Gerencia de Administración Tributaria;

### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR** la Directiva N° 010-2022-SGAT-GM-MDAA denominada “LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA”, que como anexo forma parte integrante de la presente resolución, cuyo contenido es el siguiente:

- I. Objetivo
- II. Finalidad
- III. Ámbito de aplicación
- IV. Base legal
- V. Responsabilidades
- VI. Disposiciones generales
- VII. Disposiciones específicas
- VIII. Disposiciones complementarias
- IX. Anexos

**ARTÍCULO SEGUNDO: DISPONER** que la presente Directiva aprobada en el artículo primero de la presente Resolución, entrará en vigencia a partir del día siguiente de su aprobación.

**Artículo TERCERO: ENCARGAR** a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, el registro y custodia de la Directiva en físico y digital; así como, su amplia difusión e instrucción de los órganos y/o unidades orgánicas vinculadas directamente en el procedimiento.

**Artículo CUARTO: NOTIFÍQUESE** la presente Resolución a las unidades orgánicas competentes de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, para conocimiento y aplicación.

**Artículo QUINTO: DISPONER** la publicación de la presente Resolución en el portal web institucional de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza (<http://www.munialtoalianza.gob.pe>).

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.**

C.c.  
GAJ  
GPP  
GA  
SGAT  
OCI  
Archivo

MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA


ABOG. TITO OPLANDO ZUNIGA ARELLANO  
GERENTE MUNICIPAL



DIRECTIVA N° 010-2022-SGAT-GM/MDA

LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA


ROL	ÓRGANO	SELLO Y FIRMA
Validado por:	Sub Gerencia de Administración Tributaria	<p>MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA SUB GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</p>
Revisada por:	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	<p>MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p> <p>Lic. Adm. VÍCTOR HUGO ANGULO AYCA Gerente de Planeamiento y Presupuesto</p>
	Gerencia de Asesoría Jurídica	<p>MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p> <p>Abog. ROSSEMARY CACERES MAMANI Gerencia Asesoría Jurídica</p>
Aprobado por:	Gerencia Municipal	<p>MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p> <p>ABOG. TITO ORLANDO ZÚNIGA ARELLANO GERENTE MUNICIPAL</p>

 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	<p>LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p>	

## INDICE

I.	OBJETIVO	2
II.	FINALIDAD	2
III.	AMBITO DE APLICACIÓN	2
IV.	BASE LEGAL	2
V.	RESPONSABILIDADES	2
VI.	DISPOSICIONES GENERALES	2
	6.1 Definiciones	2
	6.2 Facultades de la Administración Tributaria	3
	6.3 Tributos materia de cobranza por parte de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza	4
	6.4 Objetivos del Proceso de Gestión de Cobranza	4
VII.	DISPOSICIONES ESPECIFICAS	5
	7.1 De las competencias de la Sub Gerencia de Administración Tributaria	5
	7.2 Mecánica Operativa	7
	7.3 Etapa de Cobranza Preventiva	7
	7.3.1 Determinación de la Deuda	7
	7.3.2 Segmentación de la Cartera	8
	7.3.3 Gestión de la Cobranza	10
	7.4 Etapa de la Cobranza pre-coactiva	12
	7.5 Emisión y notificación de valores	12
	7.6 Seguimiento de las acciones de cobranza	13
VIII.	DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS	14
IX.	ANEXOS	14
	Anexo N° 01: Flujoograma	15



 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA	

## DIRECTIVA N°010-2022-SGAT-GM/MDA

### “LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA”

#### I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y pautas que regulen el proceso de cobranza de tributos que administra la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.

#### II. FINALIDAD

Lograr incrementar la recaudación de manera sostenida, coadyuvar en la exigibilidad y control de las obligaciones tributarias de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.

#### III. AMBITO DE APLICACIÓN

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de aplicación obligatoria para todas las unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, cuya actividad se encuentre directa o indirectamente vinculada a la determinación y exigibilidad de obligaciones tributarias en la Entidad.

#### IV. BASE LEGAL

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y modificatorias.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 776, Ley de Tributación Municipal.
- Decreto Supremo N°133-2013-EF, que aprueba el Texto Único Ordenado del Código Tributario.
- Decreto Supremo N° 156-2004-EF, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal.
- Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ordenanza Municipal N° 003-2022-CM-MDAA, que aprueba el Nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.
- Resolución de Gerencia Municipal N° 215-2021-GM-MDAA, que aprueba la Directiva N° 003-2021-GPP-GM-MDAA denominada “Lineamientos para la formulación, actualización y aprobación de Directivas de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza”.

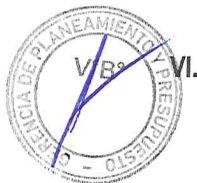
#### RESPONSABILIDADES


- 5.1 El personal, funcionarios y servidores públicos que laboren o presenten servicios en la Sub Gerencia de Administración Tributaria y sus dependencias, tienen la obligación de observar las disposiciones contenidas en la presente Directiva.

#### VI. DISPOSICIONES GENERALES

##### 6.1 DEFINICIONES

- 6.1.1 **Acción Inductiva de pago:** Aquella actividad mediante la cual se busca inducir el cumplimiento o pago voluntario de la obligación.



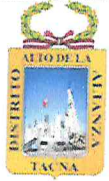
 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA	

- 6.1.2 **Auxiliar Coactivo:** Funcionario que colabora con el Ejecutor Coactivo en las tareas a su cargo, cuya atribución y función se encuentran establecidos en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 26979, Ley del Procedimiento de Ejecución Coactiva.
- 6.1.3 **Base de operaciones:** Lugar que sirve para la concentración del Ejecutor Coactivo y el personal de apoyo, antes de realizar una diligencia.
- 6.1.4 **Cobranza pre-coactiva:** Conjunto de actos de control y gestión de cobranza enfocados al pago voluntario de la obligación tributaria y que se desarrollan antes del inicio del correspondiente procedimiento de ejecución coactiva.
- 6.1.5 **Ejecutor coactivo:** Funcionario de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, titular del procedimiento de ejecución coactiva, cuya atribución y/o función se encuentra establecida en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 26979, Ley del Procedimiento de Ejecución Coactiva.
- 6.1.6 **Fraccionamiento:** Facilidad de pago mediante la cual se exige el pago de una obligación tributaria, en la fecha, monto y número de cuotas que se señalan en el correspondiente plan o cronograma de pago.
- 6.1.7 **Método de cobranza:** Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar al cumplimiento de la deuda vencida.
- 6.1.8 **Obligación:** Exigencia establecida por las unidades de organización de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, a través de un acto administrativo expreso, que puede corresponder a una acreencia dineraria impaga y/o acción de hacer o no hacer a favor de la Entidad.
- 6.1.9 **Obligación exigible coactivamente:** Obligación de dar, hacer, o no hacer que se encuentra sujeto a un procedimiento de ejecución coactiva, debiendo cumplir con las formalidades previstas en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 26979, Ley del Procedimiento de Ejecución Coactiva.
- 6.1.10 **Tercero:** Persona que interviene en el procedimiento según ley, pero que no cuenta con la calidad de obligado y/o deudor.

## 6.2 FACULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

De acuerdo al Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N° 133-2013-EF, las facultades de la administración Tributaria son tres:

- 6.2.1 **Facultad de recaudación:** Facultad destinada a procurar el pago de la obligación tributaria, de manera voluntaria (precoactiva) o, de manera coercitiva (coactiva), implicándola realización de acciones de cobranza según sea el caso del contribuyente, tomando en cuenta el estado de la deuda, su antigüedad o la naturaleza de los contribuyentes (segmentación de cartera).
- 6.2.2 **Facultad de determinación y fiscalización:** El Texto Único Ordenado del Código Tributario considera como una sola facultad, pero en la práctica es considerada como dos facultades distintas. La facultad de determinación está referida a la identificación de

 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	<p>LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p>	

la generación de hechos gravados que den lugar al nacimiento de tributos, como el Impuesto Predial y calcular la obligación tributaria. La facultad de fiscalización consiste en inspeccionar y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, por ejemplo, revisando las declaraciones juradas presentadas o hechos gravados que no hayan sido declarados. Como consecuencia de la fiscalización se emite una nueva determinación donde se revelan subvaluaciones u omisiones.

6.2.3 **Facultad sancionadora:** Facultad que tiene como fin disuadir y corregir el comportamiento del contribuyente, desincentivando el incumplimiento de las obligaciones formales, estando relacionada con la estrategia de cobranza a implementar, siendo preferible que las sanciones no resulten excesivamente gravosas para el contribuyente, evitando la desproporcionalidad entre el incumplimiento y la sanción.

### 6.3 Tributos materia de cobranza por parte de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza

- a) Impuesto predial.
- b) Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos.
- c) Impuesto a los juegos (bingos, rifas, sorteos y similares, pimball, juegos de videos y demás juegos electrónicos).
- d) Tasas, arbitrios municipales (limpieza pública, parques y jardines y seguridad ciudadana).
- e) Otras tasas.



La gestión de cobranza de los tributos que administra la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza es el conjunto de acciones que debe desarrollar la administración tributaria municipal para lograr el pago de la deuda tributaria.


### 6.4 Objetivos del proceso de gestión de cobranza

La Sub Gerencia de Administración Tributaria considerará los siguientes objetivos del proceso de cobranza de tributos:

- a) **Incremento de la recaudación:** Generar mayores recursos a la Municipalidad a través de la recaudación, con un proceso de cobranza sostenido, haciendo que la recaudación sea creciente y de alguna manera predecible.
- b) **Ampliación de la base tributaria:** Debe buscar a través del proceso de cobranza ordinaria que los contribuyentes se acerquen a la Administración, de modo que cumplan con sus obligaciones materiales y formales. La consecuencia será una mayor base tributaria, deseable no sólo para incrementar la recaudación, sino para hacerlo, sostenible en el tiempo.
- c) **Cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias:** Fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, haciendo que la gestión tributaria sea más eficiente, pues el costo cobrar tributos mediante el proceso coactivo es más elevado.





 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	<p>LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p>	

- d) **Generación de conciencia tributaria:** Las actividades propias del proceso de cobranza de tributos ayudan a fortalecer la cultura tributaria de los ciudadanos, pues además de procurar el pago debe realizarse una labor pedagógica que consiste en formar e informar al contribuyente sobre sus deberes y derechos en materia tributaria.
- e) **Percepción de riesgo:** El proceso de cobranza busca generar en los contribuyentes la percepción de que, en caso de incumplir sus obligaciones tributarias, se exponen al riesgo de ser sancionados o ponen en riesgo su patrimonio, por lo que las campañas de cobranza deben acompañarse de información adecuada que explique las consecuencias del incumplimiento.

## VII. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

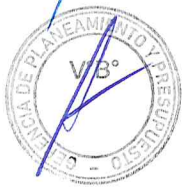
### 7.1 De las competencias de la Sub Gerencia de Administración Tributaria

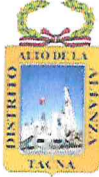
La función principal de la Sub Gerencia de Administración Tributaria es desempeñar de manera eficaz y eficiente el proceso de cobranza de obligaciones tributarias y no tributarias; con la finalidad de gestionar la recaudación realizando el proceso de cobranza, diferenciando la cobranza ordinaria y la cobranza coactiva.

La Sub Gerencia de Administración Tributaria deberá efectuar el proceso de cobranza ordinaria, comprendido desde la determinación de la obligación hasta la eventual notificación del valor.

Para efectuar el proceso de cobranza la Sub Gerencia de Administración Tributaria realizará la distribución del trabajo en cinco principales acciones:

- a) **Acción de determinación de la deuda:** La función de determinar las obligaciones tributarias es compleja, debiendo aplicarse la norma tributaria correspondiente, realizando para cuyo efecto las siguientes actividades:
  - Calcular la obligación tributaria.
  - Analizar las bases de datos con información sobre documentos que acrediten el nacimiento de la obligación.
  - Procesar las declaraciones juradas presentadas por los contribuyentes.
  - Planificar y ejecutar las actividades correspondientes a la emisión mecanizada de declaraciones juradas (campaña de emisión masiva).
  - Sincerar la deuda de un contribuyente.
  - Revisar la exigibilidad de la deuda tributaria, dando de baja deudas prescritas, incobrables de cobro excesivamente oneroso.
  - Realizar proyecciones de la determinación.
- b) **Acción de segmentación:** La cobranza de tributos será más efectiva si las acciones se adecuan al tipo de deuda y al tipo de contribuyente. Deberá dividirse la cartera en diferentes



 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	<p>LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p>	

grupos de contribuyentes o de deudas, establecerse los criterios de segmentación de la cartera que se van a aplicar, clasificar a los contribuyentes o las deudas dependiendo de los criterios elegidos y proyectar la recaudación esperada por cada cartera. Adicionalmente, debe efectuarse el seguimiento de la evolución de cada cartera, para verificar la efectividad de la segmentación de la cartera, debiendo asignarse las carteras a un equipo de gestión.

c) **Designación del Equipo de Gestión:** El Equipo tendrá a su cargo actividades relacionadas al contacto directo y personal con el contribuyente. Las actividades a realizar variarán según se encuentre la obligación pendiente de pago en etapa de cobranza preventiva (antes del vencimiento del plazo) o si está en etapa pre-coactiva (y ha vencido el plazo, pero antes de la emisión del valor). Las actividades a realizar serán:


- Comunicarse directamente por teléfono con los contribuyentes o visitarlos personalmente para orientar, informar o recordar periódicamente sus obligaciones.
- Persuadir a los contribuyentes para el pago voluntario.
- Educar a los contribuyentes en materia tributaria, incrementando la cultura tributaria.
- Hacer seguimiento constante a la evolución de la cartera de contribuyentes o administrados a su cargo.

d) **Acción de emitir y notificar:** La emisión y notificación debe estar a cargo de un equipo que tiene una función esencial en el proceso de cobranza, debiendo observar minuciosamente las normas, de modo que la notificación especialmente de valores surta los efectos legales que permitan avanzar con el proceso de cobranza, y eventualmente con el de cobranza coactiva. Las actividades del equipo serán:

- Preparar e imprimir los documentos de gestión (cartas, recordatorios) y valores (órdenes de pago, resoluciones de determinación, resoluciones de multa tributaria).
- Determinar cronogramas para la emisión de valores (usualmente, cuatro veces al año, luego de los vencimientos del plazo para el pago del impuesto predial y arbitrios).
- Verificar que los formatos estén elaborados de acuerdo a la normatividad y cuenten con toda la información respectiva.
- Preparar los documentos a notificar, así como los medios magnéticos de ser necesarios o posibles.
- En caso de contar con los servicios de una empresa de Courier, gestionar la entrega de documentos y la recepción de cargos.
- Hacer seguimiento a la cantidad y calidad de las notificaciones realizadas, verificando y archivando debidamente los cargos.
- Buscar alternativas de notificación para ubicar a los contribuyentes no habidos.

e) **Acción de seguimiento:** Labor a realizar por el equipo encargado de monitorear el desempeño del proceso de cobranza e ir alentando sobre logros o retrasos en las metas,



 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA	

así como informar sobre la efectividad de determinadas acciones. Las actividades que realizará el equipo de seguimiento serán entre otras:

- Generar reportes de avance.
- Analizar la información de avance.
- Proponer ajustes a la estrategia.
- Proyectar metas de recaudación.
- Proponer mecanismos innovadores para la gestión y la segmentación.

## 7.2 Mecánica Operativa

En el proceso de cobranza ordinaria se deben diferenciar las estrategias y acciones a tomar dependiendo de las etapas:



- En etapa de cobranza preventiva:** Es la etapa antes de que venza el plazo para el cumplimiento regular de la obligación, la estrategia estará destinada a informar y recordar al contribuyente de sus obligaciones.
- En etapa de cobranza pre-coactiva:** Es la etapa posterior al vencimiento y si aún no se ha iniciado la ejecución coactiva, las acciones estarán orientadas a persuadir al contribuyente de la importancia de pagar a la brevedad y generar la percepción de que al no pagar poner en riesgo su patrimonio.

## 7.3 Etapa de Cobranza preventiva



### 7.3.1 Determinación de la Deuda

Función que busca establecer el monto exacto que los contribuyentes deben pagar, para ello es necesario conocer y verificar la información que brinda el ciudadano, registrarla en las bases de datos de la Administración Tributaria y finalmente hacer el cálculo de la obligación. Para ello se deben efectuar los siguientes pasos:




- Verificar la información:** Cuando se recibe documentación relativa a la generación de una obligación tributaria, los servidores encargados deben verificar la calidad de la información, debiendo prestar atención a lo siguiente:

- Vigencia del DNI.
- La propiedad o copropiedad del bien inmueble debe estar debidamente acreditada.
- Los datos deben ser consistentes con los documentos entregados como prueba de las declaraciones.
- Fecha de transferencia de propiedad.
- Alicuota de propiedad, en caso que exista más de un propietario.

En caso de presentación de copias, éstas deberán ser legibles y sin enmendaduras.



 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	<p>LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p>	

b) **Registro de la información:** Una vez recibidos y verificados los documentos que acreditan el nacimiento de una obligación tributaria, el servidor responsable registra al contribuyente y la obligación tributaria, debiendo tomar en cuenta lo siguiente:

- Verificar que el contribuyente no esté previamente inscrito para evitar la duplicidad de códigos.
- Consignar fecha inscripción, tipo de contribuyente, tipo y número de documento de identidad, apellidos y nombres o razón social, teléfonos, dirección, correos electrónicos.
- El contribuyente puede ser: persona natural, persona jurídica, sociedad conyugal, sucesión indivisa, ente colectivo irregular, patrimonio autónomo o menor de edad.
- Respecto al domicilio, se debe verificar si el contribuyente cuenta con un domicilio registrado previamente. En caso desee modificarlo, debe proveer los documentos que acrediten la nueva dirección.
- El domicilio puede ser fiscal, real y/o procesal. El contribuyente sólo puede tener un domicilio fiscal, uno real y, en el caso de los procesales, hasta uno por procedimiento.
- El registro puede ser: inscripción (primera vez) o modificación, y provenir de una declaración del administrado o hacerse de oficio.



### 7.3.2 Segmentación de la cartera

Es la clasificación de las obligaciones tributarias por cobrar en grupos o categorías de deudas o contribuyentes semejantes, a quienes, debido a su semejanza, la Administración Tributaria puede dirigirse con acciones concretas similares. El proceso de segmentación o clasificación debe obedecer a las necesidades y posibilidades de la Administración Tributaria, siendo un medio para recaudar de manera más eficaz y eficiente.

La segmentación puede obedecer a diversos criterios, luego de un análisis de la cartera, pudiendo desarrollarse por:


a) **Importancia económica de las obligaciones tributarias:** Considerada la segmentación básica, cuanto mayor sea la deuda tributaria de un contribuyente, mayor será el interés de la Administración Tributaria por que cumpla con sus obligaciones en forma oportuna y contrariamente, aquellos contribuyentes que tienen una mínima proporción del universo de las deudas por cobrar, no ameritarán tanto esfuerzo de parte de la Administración. La importancia económica, también llamada interés fiscal, dependerá de lo que se considere como un "gran contribuyente" o como un "pequeño contribuyente".

No hay una regla única para definir a partir de qué monto de deuda se pasa de una categoría a otra.

Por lo general, los contribuyentes son clasificados de la siguiente manera:

PRICOS (principales contribuyentes) o GRACOS (grandes contribuyentes). Los PRICOS suelen ser pocos contribuyentes, cada uno con una deuda importante, que en conjunto suman la mayor parte de las deudas por cobrar.



 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	<p>LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p>	

MEPECOS (medianos y pequeños contribuyentes). Esta categoría a veces está dividida en dos, una de medianos y otra de pequeños contribuyentes. La mayoría de contribuyentes son MEPECOS y en conjunto representan una porción significativa de la deuda por cobrar, pero está muy fragmentada entre muchos contribuyentes.

Las acciones que se desarrollen serán distintas para cada categoría. Los PRICOS ameritan una gestión más personalizada que incluya llamadas, visitas y reuniones con sus representantes. Deberá asignarse personal para hacer seguimiento a cada contribuyente a manera de sectoristas. De otro lado, por razón de costos, los MEPECOS serán generalmente destinatarios de las campañas de difusión masiva.

La asignación a una u otra categoría no es permanente, pues la condición de un contribuyente puede variar de un ejercicio a otro.

- b) **Por actividad económica:** Esta segmentación responde a las características del contribuyente, y resulta especialmente útil para destinar acciones específicas a aquellos contribuyentes (especialmente personas jurídicas) que por su giro de negocio o por tener un régimen legal diferenciado, requieren una atención distinta de parte de la Administración Tributaria.



No debe establecerse grupos como actividades existan.

Esta clasificación por actividad puede relacionarse por ejemplo a zonas urbanas específicas, donde se dan con mayor frecuencia actividades de un tipo determinado (por ejemplo, zona comercial o industrial).



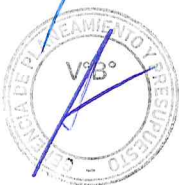
Para el caso de entidades públicas, debe notificarse con mucha anticipación para que programen sus pagos, debido a que responden a presupuestos aprobados previamente y que el procedimiento de aprobación del gasto puede ser largo y engorroso.

Para el caso de entidades religiosas, éstas solo están obligadas al pago de tasas y contribuciones, más no impuestos. Por lo tanto, serán sujeto del cobro de arbitrios, siendo recomendable gestionar el pago con los inquilinos o habitantes del predio y establecer en la ordenanza de arbitrios el pago solidario de los inquilinos, para que estos se hagan responsables de la deuda tributaria.

- c) **Grado de cumplimiento de las obligaciones:** Criterio muy asociado a las etapas del proceso de cobranza preventiva y cobranza pre-coactiva, se relaciona con la puntualidad o retraso en el pago de deudas. La cartera se puede dividir en los siguientes:



- Deuda del año en curso.
- Deuda del año anterior, también se suele llamar mora tardía o mora residual.
- Deuda de años anteriores, se suele llamar cartera pesada.



Cuanto más reciente la deuda, el grado de dificultad de la recuperación es menor al de deudas más antiguas, aún en el caso en que se haya emitido un valor.

	DIRECTIVA	Versión 1.0
	LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA	

Dentro de ésta clasificación, las deudas de cada ejercicio se pueden subdividir en:

- **Pago puntual:** Los contribuyentes que cumplen con el pago de sus obligaciones también deben ser identificados, ya sea para reconocer su pago oportuno o, por lo menos, para no gastar en acciones de cobranza preventiva (recordatorios, por ejemplo) que sean innecesarias. Esta categoría sólo aplica a las deudas del año en curso, pues todas las deudas de años anteriores ya estarán vencidas.
- **Corriente o preventiva:** Antes del vencimiento del plazo para el pago del tributo (sólo aplica a las deudas del año en curso, pues todas las de años anteriores ya estarán vencidas).
- **Plazo vencido:** Vencido el plazo para el pago del tributo, pero antes de la emisión del valor.
- **Con valor:** Se ha notificado el valor (Orden de Pago, Resolución de determinación, Resolución de Multa) al contribuyente.
- **En coactiva:** Una vez transcurridos veinte (20) días hábiles de notificado el valor y si éste no ha sido reclamado, la deuda es transferida a cobranza coactiva.

### 7.3.3 Gestión de Cobranza

Realizada la segmentación de la cartera, la gestión consiste en realizar todas las acciones posibles para procurar la cobranza. Las acciones dependerán de la etapa en que se encuentre el proceso (preventiva o pre-coactiva) y del tipo de cartera al que estén dirigidas.

La gestión debe ser proactiva, no esperar a que el contribuyente pague, sino acercarnos a él, para cuyo fin se deberá desarrollar acciones inteligentes que logren captar la atención y compromiso del contribuyente.


- a) **Gestión en la etapa de cobranza preventiva:** Tiene como finalidad lograr el pago puntual de las obligaciones tributarias. Dirigida a aquellos contribuyentes que se encuentran al día en sus obligaciones (no tienen deudas impagas del ejercicio o trimestre anterior) para recordarles: la fecha de vencimiento, el concepto y monto de la deuda, y los lugares y medios de pago.

Resulta conveniente distinguir dos grandes medios para las gestiones de cobranza preventiva:

- **Medios masivos:** La gestión de cobranza preventiva por medios masivos se dirigirá al universo de contribuyentes, independientemente de la segmentación de la cartera. El objetivo es comunicar del próximo vencimiento del plazo, especialmente para el pago del Impuesto Predial y Arbitrios.

Dependerán de lo que resulte más eficaz para la población del distrito Alto de la Alianza y del presupuesto que la Administración Tributaria destine para este fin.

Por ejemplo, pueden contratarse anuncios en los periódicos, radios, Internet, pueden hacerse banderolas, volantes, o hacerse peritoneos, etc. Debe siempre

	DIRECTIVA	Versión 1.0
	<b>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</b> LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA	

incluirse información como: nombre de la Municipalidad (y logo, en caso de ser una comunicación escrita), periodo o cuota por vencer, fecha de vencimiento, lugares o medios de pago, horarios de atención.

Uno de los medios a utilizar debe ser la página web institucional, medio que, además de informar sobre las obligaciones tributarias, puede brindar información individualizada sobre el estado de cuenta y facilitar al pago en línea. De otro lado, el perifoneo puede ser altamente efectivo.

- **Medios personalizados:** La gestión preventiva personalizada se dirige a los contribuyentes de manera individual, priorizando a aquellos que, por su importancia económica merezcan mayor atención. El objetivo será recordar las fechas de vencimiento de pago de sus obligaciones tributarias y, simultáneamente, actualizar información del contribuyente como domicilio fiscal, números telefónicos, correos electrónicos, etc.

En esta etapa puede realizarse diversas acciones:

### 1. Envío de cartas o correos electrónicos recordatorios

Las cartas y correos electrónicos recordatorios darán a conocer a cada contribuyente cuánto debe. Puede acompañarse de información relativa a la gestión municipal, de modo de asociar el pago de tributos a la realización de obras públicas.

Estas comunicaciones deberán contener como mínimo:

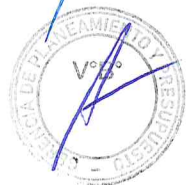
- Identificación clara de la entidad y de la persona responsable o área que emite el documento. Esto es importante, ya que el contribuyente debe saber a quién dirigirse en caso necesite una aclaración o explicación.
- La identificación del contribuyente a quien va dirigida la comunicación.
- El estado de cuenta debidamente estructurado, delimitando los periodos, el código de contribuyente, los conceptos y el importe a cancelar.
- Los lugares y formas de pago, así como los horarios de atención.


### 2. Llamadas telefónicas

Herramienta muy poderosa, por cuanto se establece un vínculo muy directo con el contribuyente. Lo importante es que el servidor que hace la llamada esté preparado para absolver cualquier consulta sobre el estado de cuenta del contribuyente, sobre reclamos, o en general sobre tributos.

Es recomendable preparar a los gestores que realizarán llamadas para seguir un protocolo que incluya:

- Saludar educadamente e identificarse, señalando su nombre, la entidad y área para la que trabaja, y el motivo de la misma.



 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	<p>LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA</p>	

- Solicitar hablar con el contribuyente o su representante legal, o en el caso de personas naturales, con algún familiar que razonablemente nos asegure que transmitirá el mensaje.
- Cuando se esté hablando con el contribuyente, saludar y presentarse nuevamente.
- Transmitir el mensaje claramente, señalando el concepto y monto de la deuda por vencer, la fecha de vencimiento, los lugares y medios de pago, y las horas de atención.
- Preguntar al contribuyente si ha comprendido y si tiene dudas.
- Terminar la llamada agradeciendo el tiempo y atención, y brindar un número de contacto por si surgen preguntas.
- En todo momento, el lenguaje debe ser formal y a la vez cordial. Se debe hablar con calma, de modo que el contribuyente pueda comprender lo que se le está diciendo, y prestar disposición a escuchar, para asegurar el contestar todas las dudas.



#### 7.4 Etapa de Cobranza pre-coactiva

La etapa pre-coactiva es cuanto existe una deuda vencida que no ha sido pagada oportunamente. Esta etapa no solo busca informar y recordar el pago, sino persuadir para el pago inmediato, generando la percepción de riesgo, las implicancias de no pagarla, incluyendo intereses, gastos de cobranza y eventualmente la pérdida del bien.



En esta etapa la proactividad y dinamismo del equipo será clave, pues cuanto más tiempo pase, más difícil será recuperar la acreencia. En ese sentido, cuanto más tiempo pase más recursos tendrá que invertir la Administración en la gestión de cobranza, por lo que el ingreso neto por el pago de la deuda será menor.

Los mecanismos de comunicación son los mismos (cartas, e-mails, visitas), el seguimiento que se hace a cada contribuyente es más riguroso y la tarea de facilitación adquiere mayor importancia. La cartera deberá asignarse a sectoristas o gestores de cobranza.


Los sectoristas o gestores de cobranza deberán tener un conocimiento cabal de los procedimientos tributarios para asesorar al contribuyente para evitar mayores demoras debido a problemas administrativos que pudieran preverse. Tendrán también la responsabilidad de ir actualizando la información del contribuyente, de modo que, en una eventual cobranza coactiva, esté disponible información veraz sobre la propiedad de predios, el domicilio fiscal actualizado, los datos de contacto, etc.



#### 7.5 Emisión y notificación de valores

La Emisión de valores que son el pronunciamiento expreso de la Administración Tributaria con respecto al incumplimiento de obligaciones tributarias. El valor debidamente notificado y no reclamado en 20 días hábiles, habilita a la Administración Tributaria a iniciar la cobranza coactiva. Los valores tributarios se encuentran regulados y definidos por el Texto Único



 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA	

Ordenado del Código Tributario y son: Resolución de determinación, Resolución de multa, Orden de pago.

La emisión de valores debe realizarse como parte de la rutina de trabajo de la Administración y responder a un cronograma preestablecido del proceso de cobranza.

La emisión de valores debe ocurrir algunos días después del vencimiento para el pago regular de los tributos, que puede ser trimestral (el último día hábil de los meses de febrero, mayo, agosto y noviembre). Para agilizar la emisión, lo razonable es tener formatos estandarizados en los cuales solo se modifica la información particular del contribuyente y su obligación:

- Número del valor.
- Datos del contribuyente.
- Datos del predio.
- Detalle de la deuda tributaria.
- Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente en el ejercicio.
- Fecha de actualización de la deuda.

Los valores emitidos surtirán efecto legal, cuando sean debidamente notificados. Las formalidades de la notificación en la etapa de cobranza pre-coactiva están establecidas en el Texto Único Ordenado del Código Tributario.



## 7.6 Seguimiento de las acciones de cobranza

El proceso de cobranza requiere de un adecuado seguimiento que permita al equipo a cargo saber cómo evoluciona el resultado de su trabajo, planificar las acciones a tomar en el futuro y ajustar o corregir aquello que no esté marchando bien.

Debe efectuarse una adecuada planificación de las actividades y definir las metas, por lo que en cualquier momento debe medirse y evaluarse el desempeño, pues el proceso de cobranza es de permanente mejora e innovación.

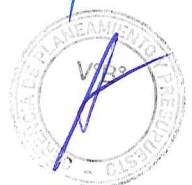
Es importante medir la gestión de cobranza, porque sirve para mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones, facilita la evolución y la innovación y el proceso de aprendizaje del equipo.


### a) Seguimiento de la efectividad por etapas (preventiva y pre-coactiva)

La Sub Gerencia de Administración Tributaria debe efectuar la tarea de seguimiento, revisando el desempeño del proceso de cobranza en cada etapa de la cobranza ordinaria: etapa preventiva y etapa pre-coactiva.

Deberá analizarse la efectividad, qué porcentaje de la deuda emitida ha sido pagada. Una primera aproximación es analizar la efectividad del pago por cada trimestre (arbitrios, impuesto predial) y distinguir por los segmentos en que se haya clasificado la cartelera.

Deberá revisar la tendencia de varios periodos y tratar de distinguir entre aquellas acciones que están dentro del control de la entidad (la gestión de la cobranza) respecto de aquellas que no lo están.



 <p>Municipalidad Distrital Alto de la Alianza</p>	DIRECTIVA	Versión 1.0
	LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA DEUDA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA	

La Sub Gerencia de Administración Tributaria deberá hacer un permanente seguimiento de la gestión y contar con información veraz y actualizada, por cuanto las acciones del proceso de cobranza no son estáticas y requerirán cambios y ajustes para mejorar y superar la gestión de recaudación.

**b) Generación de reportes**

La Sub Gerencia de Administración Tributaria conjuntamente con sus dependencias deberá analizar la información que obra en la base de datos desde muchos puntos de vista y producir reportes con las variables que necesite revisar.

Deberán combinar o filtrar los datos y producir reportes más complejos o que contengan mayor información. Es importante que un reporte contenga la información necesaria a conocer o reportar, para que el análisis sea lo más sencillo posible, sin generar distracción con información que para el fin específico pueda ser irrelevante.

La tarea de seguimiento y producción de reportes para el análisis deberá efectuarse con el apoyo de la Sub Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicación y el sistema (SIADT), no obstante, pueden ser realizados en Excel, utilizando las herramientas adecuadamente, como los filtros y el manejo de tablas dinámicas.



**VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

- 8.1 La presente Directiva entrará en vigencia a partir del día siguiente de su aprobación.
- 8.2 Aquello que no se encuentre contemplado en la Directiva y/o que genere incertidumbre será suplido por el Texto Único Ordenado del Código Tributario y/o el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal.



**IX. ANEXOS**

Anexo N° 01: Flujograma



Anexo N° 01: Flujograma

