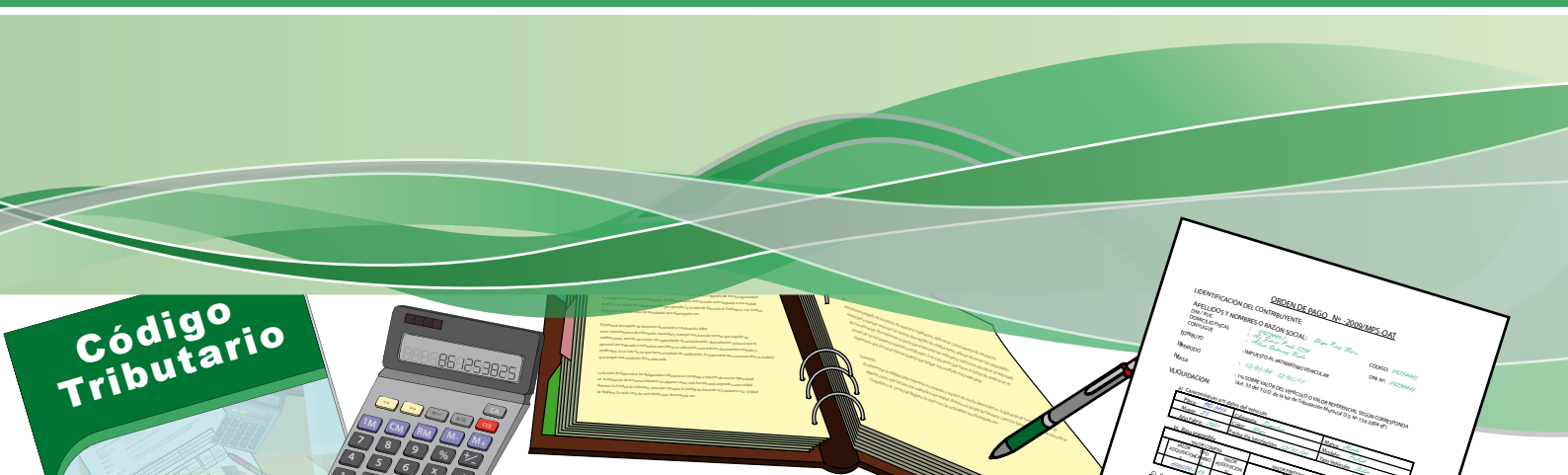


Manual para la mejora de la Cobranza Ordinaria de los Tributos Municipales



Manual para la Mejora de la Cobranza Ordinaria de los Tributos Municipales

Manual para la Mejora de la Cobranza Ordinaria de los Tributos Municipales

Derechos Reservados.

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso expreso del editor.

Edición

© SAT Lima Escuela SAT – Centro de Formación en Gestión Pública y Tributación Local

Jr. Camaná 370, Lima 1

Teléfono: (51 1) 315 2430 – (511) 3153133

Web: www.sat.gob.pe / www.escuelasat.edu.pe

© Cooperación Alemana al Desarrollo-GTZ

Programa Gobernabilidad e Inclusión de la Deutsche

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)

Web: www.gobernabilidad.org.pe

Responsables:

Saúl Barrera Ayala

Jefe del SAT Lima

Hartmut Paulsen

Director del Programa Gobernabilidad e Inclusión

Responsables de contenido:

José Carlos Fernández Gamarra - Gerente Central de Operaciones SAT Lima

Pilar Caballero Estella - Gerente de Gestión de Cobranza SAT Lima

Christian Ruiz Gudiel - Gerente de Servicios al Administrado SAT Lima

Mauricio Silva Ramos - Especialista de la Gerencia de Gestión de Cobranza SAT Lima

Juan Melgarejo Bernardini - Especialista de la Gerencia de Gestión de Cobranza SAT Lima

Investigación preliminar:

Mariella Ampuero Rojas – Consultora GTZ

Coordinación, supervisión y cuidado de edición:

Gonzalo Seijas Vásquez - Escuela SAT. Centro de Formación en Gestión Pública y Tributación Local

Mayra Ugarte Vásquez-Solís, Carla Fosca Bákula, Mariella García Zapata - Programa Gobernabilidad e Inclusión

Diseño, diagramación e impresión:

Realidades S.A.

Tiraje

2000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2010-08681

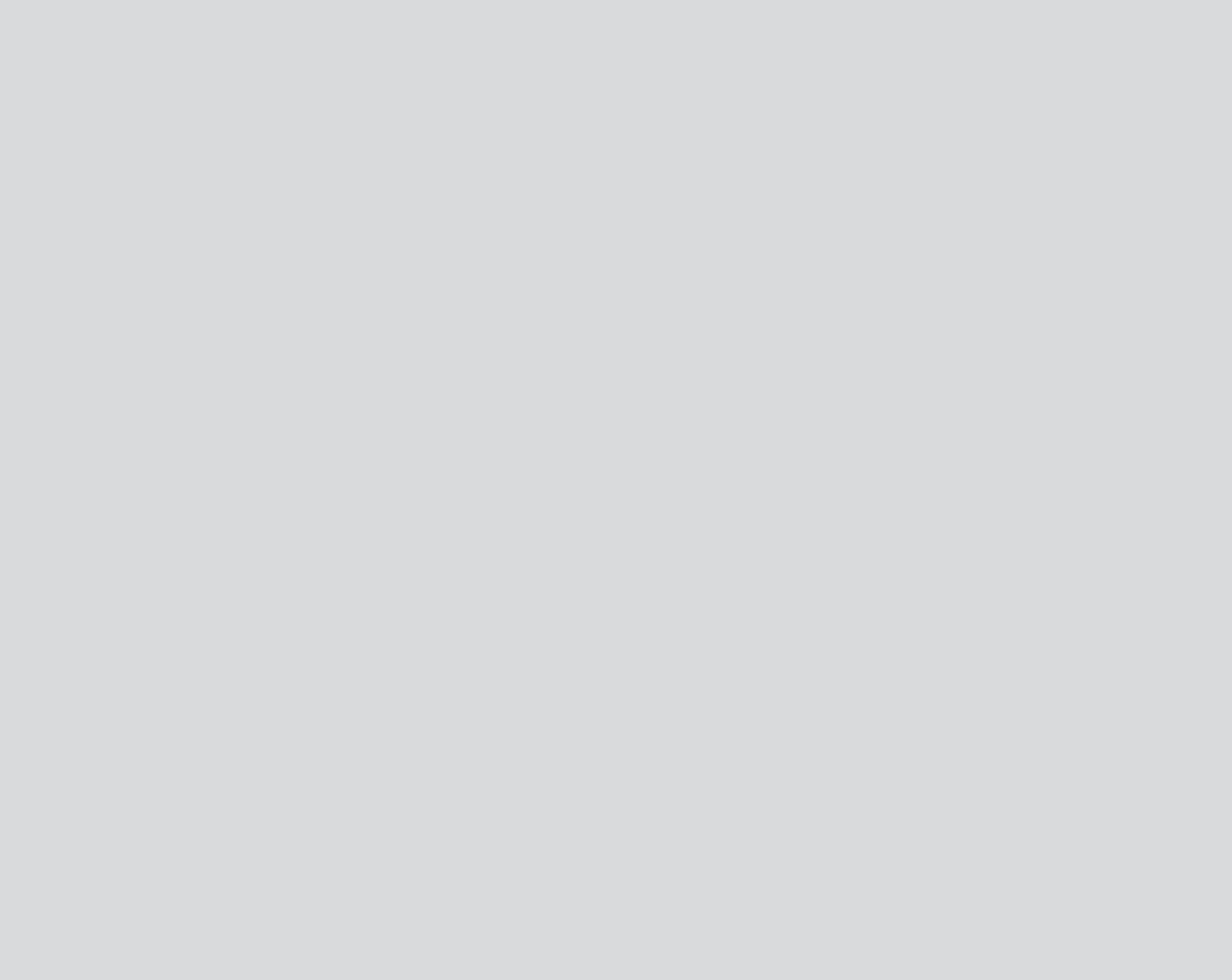
2010, SAT Lima

2010, Programa Gobernabilidad e Inclusión

Auspiciado por: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

SIGLAS

BI	Base imponible
CT	Texto Único Ordenado del Código Tributario
DJ	Declaración jurada
DNI	Documento Nacional de Identidad
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – Cooperación Alemana al Desarrollo
IEPND	Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos
IGV	Impuesto General a las Ventas
IJ	Impuesto a los Juegos
LTM	Ley de Tributación Municipal
OP	Orden de Pago
REC	Resolución de Ejecución Coactiva
RD	Resolución de Determinación
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
RM	Resolución de Multa
RTF	Resolución del Tribunal Fiscal
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SUNARP	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
TUO	Texto Único Ordenado
UIT	Unidad Impositiva Tributaria

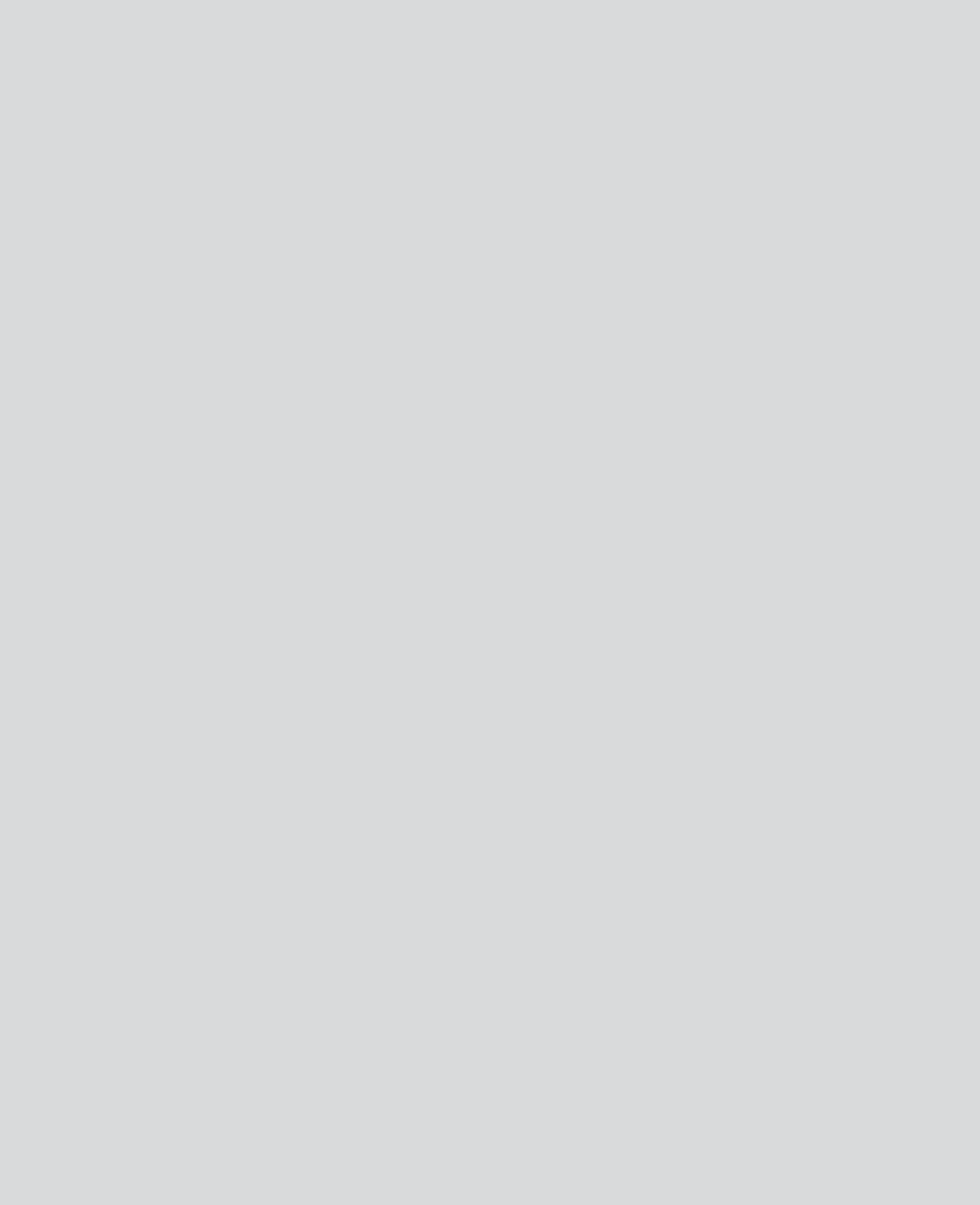


OBJETIVO DEL MANUAL

Este manual busca ser una herramienta práctica que permita a los lectores aprender o perfeccionar sus conocimientos sobre el proceso de cobranza ordinaria de tributos, y les ayude a diseñar y proponer estrategias concretas para implementar o mejorar la cobranza de tributos en su municipalidad.

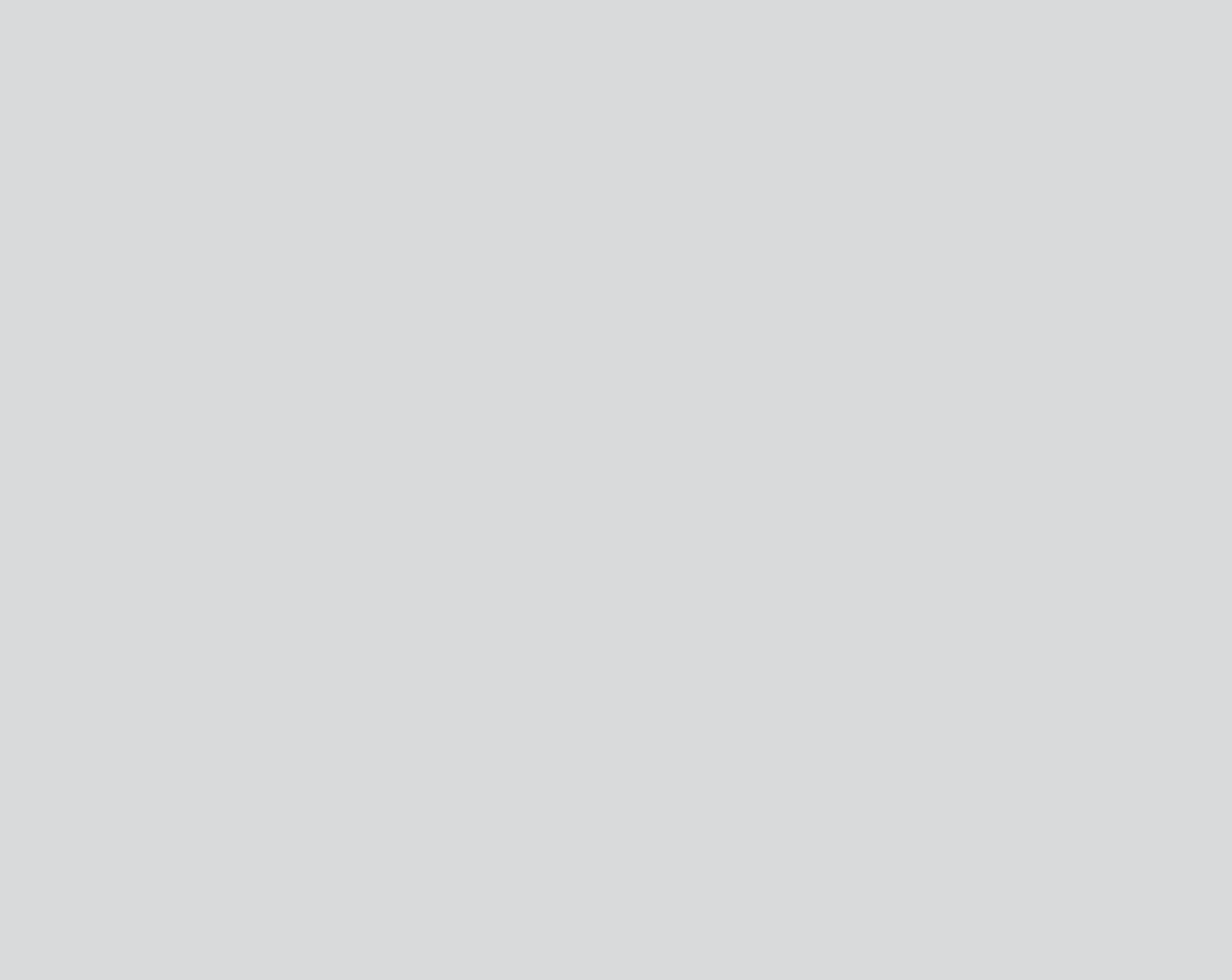
PÚBLICO OBJETIVO

Este documento ha sido desarrollado para ser utilizado por los funcionarios de Administraciones Tributarias locales, ya sea en oficinas o gerencias de rentas, o en un Servicio de Administración Tributaria (SAT). Si bien somos conscientes de las diferentes escalas de las administraciones tributarias locales, creemos que los contenidos pueden ser fácilmente adaptados a la realidad de cada localidad, desde las grandes provincias, hasta los medianos y pequeños distritos.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	11
I. LA COBRANZA DE TRIBUTOS MUNICIPALES	13
I.1. Las facultades de la Administración Tributaria	13
I.2. Tributos materia de cobranza por las municipalidades	14
I.3. Objetivos del proceso de cobranza	15
I.4. Delimitación del proceso de cobranza ordinaria	16
II. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE COBRANZAS	19
II.1. La Unidad de Cobranzas como parte de la Administración Tributaria	19
II.2. Funciones de la Unidad de Cobranza	20
II.3. Perfil de los colaboradores	23
II.4. Condiciones básicas para el adecuado desarrollo de actividades	24
III. ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROCESO DE COBRANZA	27
III.1. Determinación de la deuda	28
III.2. Segmentación de la cartera	34
III.3. Gestión de cobranzas	38
III.4. Emisión y notificación de valores	43
III.5. Seguimiento de las acciones de cobranza	57
GLOSARIO	61



PRESENTACIÓN

El manual para la mejora de la cobranza ordinaria de tributos municipales tiene como finalidad promover la mejora del proceso de cobranza de los tributos municipales en la etapa ordinaria, poniendo al alcance de los funcionarios municipales un instrumento que les permita implementar o repotenciar la unidad de cobranza dentro de sus Administraciones Tributarias.

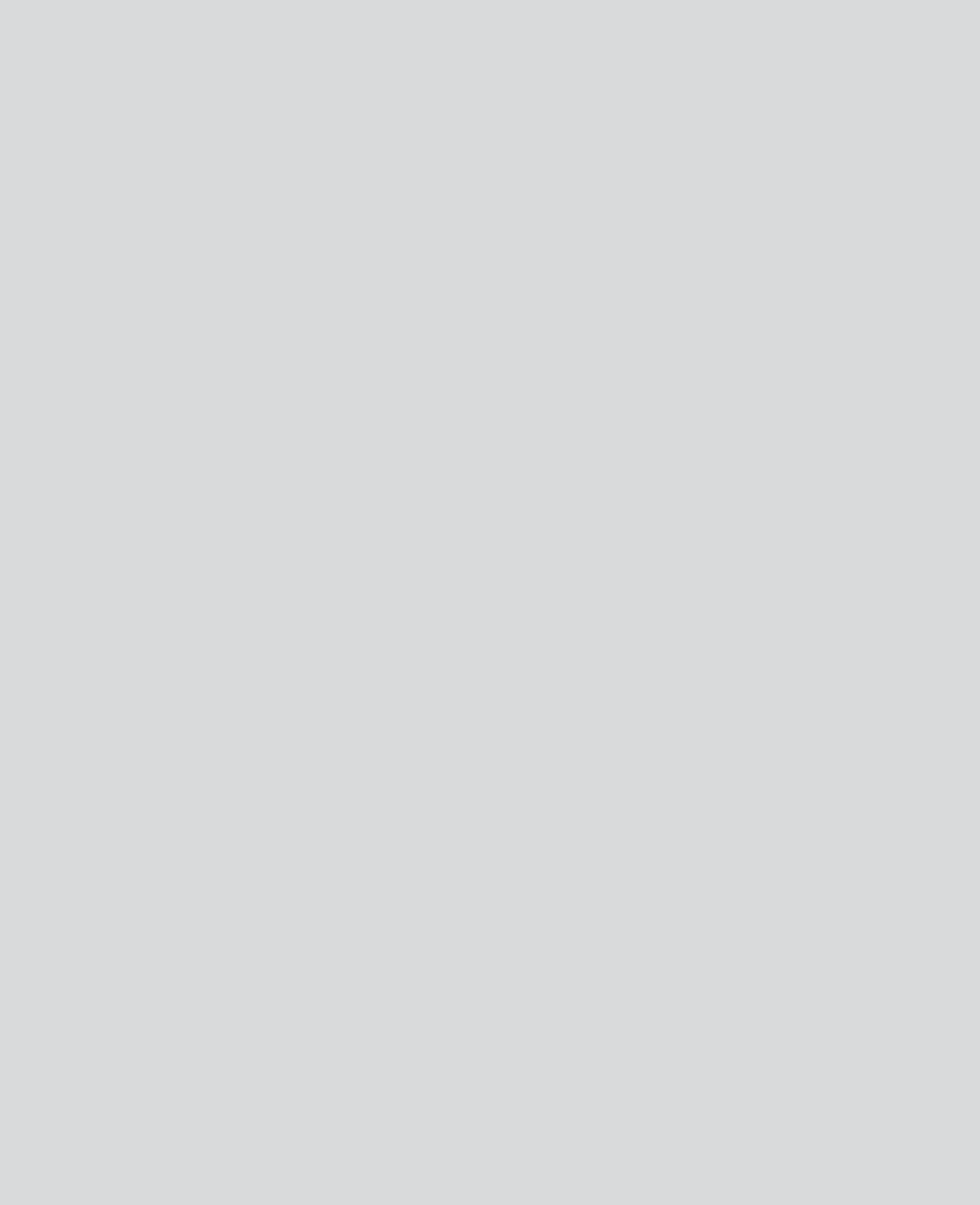
La mejora en la cobranza de tributos busca incrementar la recaudación y la base tributaria, maximizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias, fortaleciendo la cultura tributaria en la población y, eventualmente, generando una mayor percepción de riesgo en el contribuyente impuntual. Estos objetivos son válidos para cualquier Administración Tributaria. Y en ese sentido, las estrategias que proponemos en este manual, si bien están diseñadas para municipalidades medianas, pueden ser adaptadas a cualquier realidad, pues parten de la premisa de utilizar los recursos disponibles eficientemente.

Independientemente del modelo adoptado por cada municipalidad para gestionar sus tributos, estamos convencidos de la necesidad de contar con un equipo especializado para desarrollar la función de cobranza ordinaria, diferenciado del equipo encargado de la función de cobranza coactiva. Este manual se dirige a los primeros y se refiere exclusivamente al proceso de cobranza ordinaria, más no al de cobranza coactiva.

Finalmente, es necesario señalar que este manual ha sido desarrollado conjuntamente por la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ y el Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT Lima. Ambas instituciones reconocen el esfuerzo y el compromiso de los especialistas de muchos gobiernos locales, que además de contribuir con sus experiencias y validar este documento, son quienes nos han motivado para llevar a cabo este proyecto y a quienes finalmente está dirigido.

Hartmut Paulsen
Director del Programa Gobernabilidad
e Inclusión - GTZ

Saúl Barrera Ayala
Jefe
SAT Lima



I. LA COBRANZA DE TRIBUTOS MUNICIPALES

I.1. Las facultades de la Administración Tributaria

De acuerdo al Código Tributario (CT) aprobado por Decreto Supremo N°135-99-EF¹ y sus modificatorias, las facultades de la administración Tributaria son tres:

- **Facultad de recaudación**

Esta facultad es central en toda Administración Tributaria y es aquella destinada a procurar el pago de la obligación tributaria, ya sea de manera voluntaria (pre coactiva) o, en su defecto, de manera coercitiva (coactiva). El ejercicio de esta facultad implica definir 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).

En este manual desarrollamos la facultad de recaudación, proponiendo mecanismos concretos para que las Administraciones Tributarias mejoren su proceso de cobranza, haciéndolo más eficaz y eficiente.

- **Facultad de determinación y fiscalización**

Si bien el CT trata esta facultad como una sola, en la práctica muchas veces se considera que son dos facultades distintas.

Primero, la facultad de determinación es la competencia de la Administración de identificar la generación de hechos gravados que den lugar al nacimiento de tributos –en el caso municipal, el Impuesto Predial, por ejemplo- y de calcular la obligación tributaria. Normalmente, la determinación tributaria se lleva a cabo en las áreas de atención al público, servicios al contribuyente o registro.

La 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.

- **Facultad sancionadora**

La facultad de sancionar tiene como fin disuadir y corregir el comportamiento del contribuyente, desincentivando el incumplimiento de las obligaciones formales. El uso de esta facultad está relacionado a la estrategia de cobranza que se quiera implementar. En principio se prefiere que las sanciones no resulten excesivamente gravosas para el contribuyente, evitando la desproporcionalidad entre el incumplimiento y la sanción.

¹ Publicado el 19 de agosto de 1999.

Las facultades de la Administración Tributaria que señala el Código Tributario son:



1. *Facultad de recaudación*
2. *Facultad de determinación y fiscalización*
3. *Facultad sancionadora*

I.2. Tributos materia de cobranza por parte de las municipalidades

En lo que respecta a la facultad de recaudación, las Administraciones Tributarias locales tienen competencia para gestionar la cobranza de determinados tributos, dependiendo de si se trata de una municipalidad distrital o provincial, como se señala en la tabla siguiente.

Tributo	Tipo de Municipalidad competente
Impuesto Predial	Distrital
Impuesto al Alcabala	Distrital ²
Impuesto Vehicular	Provincial
Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos	Distrital
Impuesto a los juegos <ul style="list-style-type: none"> • Si se trata de bingos, rifas, sorteos y similares, pimball, juegos de videos y demás juegos electrónicos • Si se trata de loterías y juegos de azar³ 	Distrital Provincial
Impuesto a las Apuestas	Provincial
Contribución de obra pública	Distrital o Provincial
Tasa – arbitrios municipales	Distrital
Otras tasas	Distrital o Provincial

Cabe anotar que estos tributos no son la única fuente de ingresos tributarios que tienen las municipalidades, pues además de lo recaudado por ellas mismas, reciben como transferencia algunos tributos recaudados por el Gobierno Central (en particular, el Impuesto de Promoción Municipal – IPM, que es recaudado conjuntamente con el Impuesto General a las Ventas – IGV y transferido a través del Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN.)

² La municipalidad competente será la municipalidad provincial, en caso exista un Fondo de Inversión Municipal. Actualmente la única provincia que tiene FIM es la provincia de Lima.

³ Artículo 52 de la LTM.

1.3. Objetivos del proceso de cobranza

El proceso de cobranza de tributos tiene ciertos objetivos, que serán válidos para cada Administración Tributaria en mayor o menor medida, según la estrategia y prioridades que ésta defina:

- **Incremento de la recaudación**

Claramente, uno de los objetivos centrales es generar mayores recursos a la Municipalidad a través de la recaudación. Idealmente, los esfuerzos de cobranza deben ser sostenidos, de modo que la recaudación sea creciente y de alguna manera predecible.

- **Ampliación de la base tributaria**

A través del proceso de cobranza ordinaria se busca acercar a los contribuyentes a la Administración, de modo que cumplan con sus obligaciones materiales y formales. La consecuencia es una mayor base tributaria, deseable no sólo para incrementar la recaudación, sino para hacerla sostenible en el tiempo.

- **Cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias**

Relacionado al argumento anterior, lo que se busca en el proceso de cobranza ordinaria es fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. Esto hace que la gestión tributaria sea más eficiente, pues el costo cobrar tributos mediante el proceso coactivo es más elevado.



- **Generación de conciencia tributaria**

Las actividades relacionadas a la cobranza de tributos ayudan a fortalecer la cultura tributaria de los ciudadanos, pues además de procurar el pago se realiza una labor pedagógica que consiste en formar e informar al contribuyente sobre sus deberes y derechos en materia tributaria.

- **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. Esta percepción se producirá, en la medida en que las campañas de cobranza vayan acompañadas de información adecuada que explique las consecuencias del incumplimiento.

Los objetivos del proceso de cobranza son:

- *Incremento de la recaudación*
- *Ampliación de la base tributaria*
- *Cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias*
- *Generación de conciencia tributaria.*
- *Percepción de riesgo.*



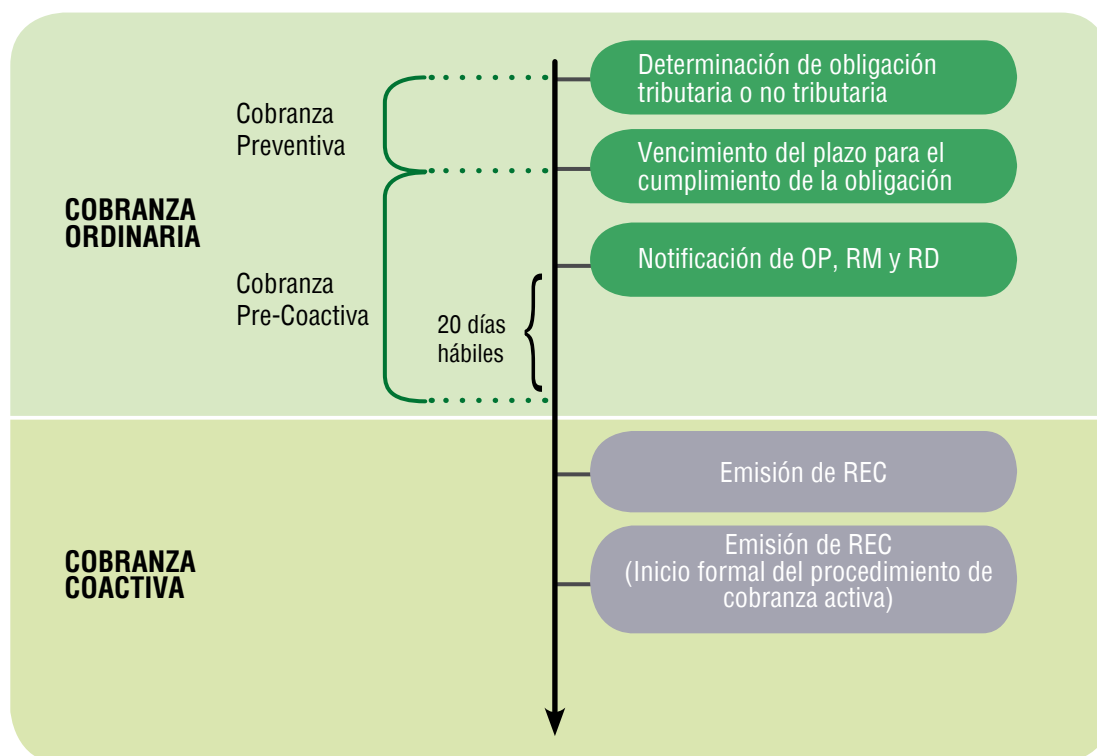
I.4. Delimitación del proceso de cobranza ordinaria

Para efectos exclusivamente didácticos, en este manual diferenciamos los conceptos “cobranza ordinaria” y “cobranza coactiva”. El primer término comprende desde la determinación de la obligación tributaria hasta la notificación del valor, e inclusive las acciones y gestiones hasta antes de la emisión de la Resolución de Ejecución Coactiva (REC).

En efecto, de acuerdo con los artículos 25, 29 y 30 del T.U.O. de la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva⁴, una vez emitido y notificado el valor, y **vencido el plazo de 20 días hábiles para ser reclamado, la Administración Tributaria se encuentra facultada para emitir y notificar una REC**. La notificación de la REC es el acto que da inicio al proceso de cobranza coactiva –o “procedimiento de cobranza coactiva–”, como se menciona formalmente en las normas. A diferencia de la cobranza ordinaria, en la cobranza coactiva la Administración Tributaria puede tomar medidas coercitivas para exigir el pago de la deuda tributaria.

Cabe mencionar que la delimitación de procesos puede tener cortes diferentes dependiendo de cada Administración Tributaria. Por ejemplo, existen algunas Administraciones que asignan a su Unidad de Cobranzas Ordinarias la responsabilidad de emitir y notificar la REC, no obstante que técnicamente se trata de acciones propias del proceso coactivo.

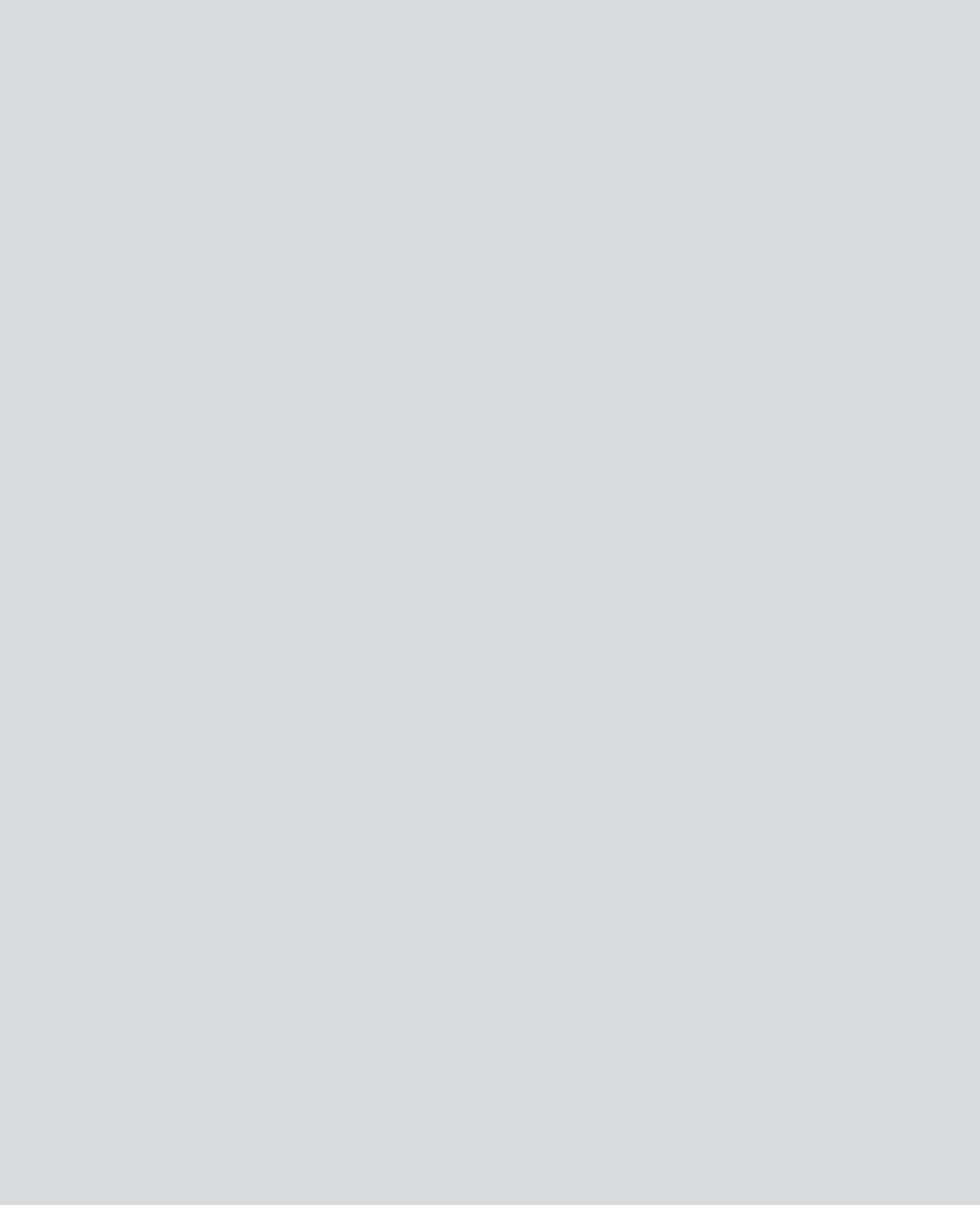
El gráfico a continuación muestra en una línea del tiempo los elementos que componen el proceso de cobranza ordinaria.



⁴ Decreto Supremo 018-2008-JUS, Texto Único Ordenado de la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva, publicado el 6 de diciembre de 2008.

Cabe precisar que, como desarrollaremos en el capítulo 3, el proceso de cobranza ordinaria se subdivide a su vez en dos etapas, que dan lugar a acciones y estrategias diferenciadas:

- » Etapa preventiva: desde la determinación de la obligación hasta el vencimiento del plazo para cumplirla.
- » Etapa pre-coactiva: desde el día siguiente del vencimiento del plazo para cumplir la obligación hasta antes de la emisión de la REC.



II. Organización de la Unidad de Cobranzas

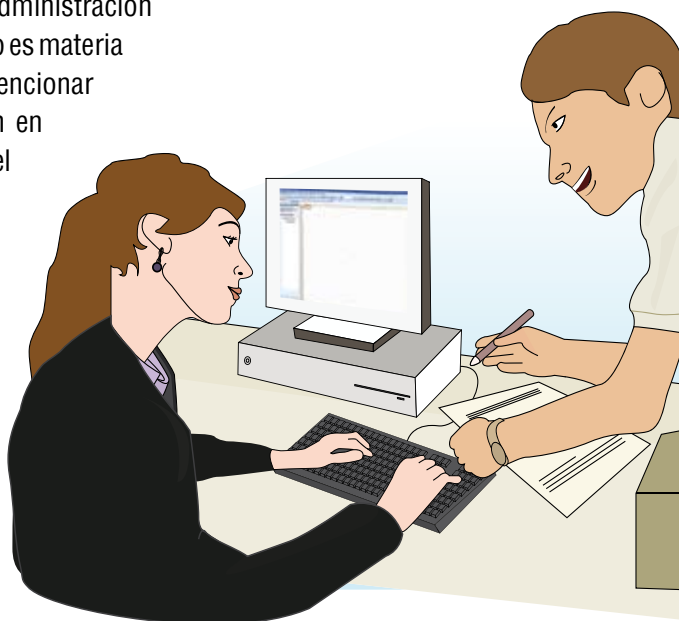
II.1. La Unidad de Cobranzas como parte de la Administración Tributaria

Cada Administración Tributaria tiene y debe tener una estructura organizacional propia, que se adecue a sus necesidades particulares. Es muy difícil recomendar una estructura ideal, pero podemos decir que para cumplir con las facultades descritas en el capítulo anterior, se suele contar con las siguientes unidades, áreas u oficinas:

- » La Unidad de Atención al Ciudadano (o Registro)
- » La Unidad de Fiscalización
- » La Unidad de Control de Cumplimiento
- » La Unidad de Cobranza

El lugar mismo que ocupe la Administración Tributaria dentro de la municipalidad no es materia de este manual, pero vale la pena mencionar que hay muchos modelos de gestión en las diferentes municipalidades del Perú.

La mayoría de municipalidades mantiene la gestión convencional, donde la Administración Tributaria es parte del aparato administrativo municipal (muchas veces como una Gerencia de Rentas o una subdivisión dentro de la Gerencia de Administración), mientras que en otros casos se ha constituido entidades semi-autónomas (los Servicios de Administración Tributaria o SAT). Lo que debemos destacar es que el tipo de unidad administrativa –independientemente de su ubicación en el organigrama– es un medio para realizar la gestión tributaria, y no un fin en sí mismo, por lo que la evaluación de si conviene uno u otro tipo de esquema dependerá de las condiciones financieras, políticas y sociales de cada municipio.



II.2. Funciones de la Unidad de Cobranza

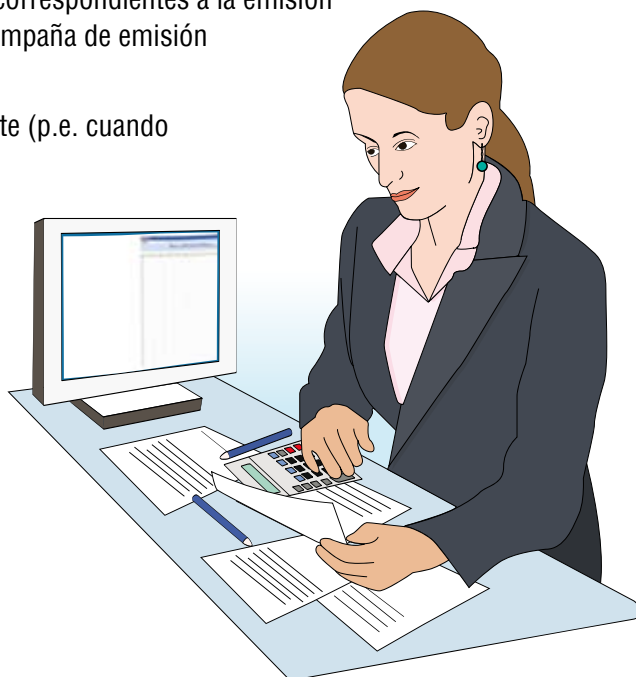
La función principal de la Unidad de Cobranza es desempeñar de manera eficaz y eficiente el proceso de cobranza de obligaciones tributarias y no tributarias. Como hemos visto en el capítulo anterior, el proceso de cobranza ordinaria, comprendido desde la determinación de la obligación hasta la eventual notificación del valor –en caso el contribuyente no haya cumplido en el plazo-, implica una serie de actividades que incluyen la propia determinación de la obligación, la segmentación de la cartera, la gestión de la cobranza, la emisión y notificación de valores o comunicaciones, y el seguimiento del proceso de cobranza.

Todas estas actividades normalmente se distribuyen en equipos especializados. En este manual vamos a trabajar a manera de sugerencia una distribución del trabajo en cinco equipos:

- **Equipo de determinación de la deuda**

La función de determinar las obligaciones tributarias es compleja y requiere de mucha rigurosidad en la aplicación de la norma tributaria. En algunos casos, esta función está asignada a una unidad distinta a la Unidad de Cobranza, como por ejemplo, la Unidad de Atención al Ciudadano o la Unidad de Registro. En todo caso, las actividades que desempeña son:

- » Calcular la obligación tributaria.
- » Analizar las bases de datos con información sobre documentos que acrediten el nacimiento de la obligación (p.e. la adquisición de un inmueble o vehículo).
- » Aplicar la ordenanza de arbitrios para calcular la obligación de cada contribuyente para todo el ejercicio.
- » Procesar las declaraciones juradas presentadas por los contribuyentes.
- » Planificar y ejecutar las actividades correspondientes a la emisión masiva de declaraciones juradas (campaña de emisión masiva).
- » Sincronizar la deuda de un contribuyente (p.e. cuando se han cometido errores en la determinación, el contribuyente ha efectuado pagos que no han sido debidamente registrados, el contribuyente se ha acogido a algún régimen de fraccionamiento o amnistía, etc.).
- » Revisar la exigibilidad de la deuda tributaria, dando de baja deudas prescritas, incobrables de cobro excesivamente oneroso.
- » Realizar proyecciones de la determinación.



- **Equipo de segmentación**

La cobranza de tributos es más efectiva si las acciones de cobranza se adecuan al tipo de deuda y al tipo de contribuyente. No existe una “receta única” aplicable a todos los casos, y para optar por la mejor estrategia, lo primero es dividir la cartera en diferentes grupos de contribuyentes o de deudas.

- » Establecer los criterios de segmentación de la cartera que se van a aplicar (esta actividad será desarrollada en detalle en el siguiente capítulo).
- » Clasificar a los contribuyentes o las deudas dependiendo de los criterios elegidos.
- » Proyectar la recaudación esperada por cada cartera.
- » Hacer seguimiento de la evolución de cada cartera, para verificar la efectividad de la segmentación de la cartera.
- » Asignar las carteras al equipo de gestión.

- **Equipo de gestión**

Tiene a su cargo actividades relacionadas al contacto directo y personal con el contribuyente. El tipo de actividad varía dependiendo de si se está en la etapa de cobranza preventiva (antes del vencimiento del plazo) o de si se está en etapa pre-coactiva (ya vencido el plazo, pero antes de la emisión del valor). Las actividades incluyen:



- » 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 clientes a su cargo.

- **Equipo de emisión y notificaciones**

Cumple una función esencial en el proceso de cobranza y que debe 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 incluyen:

- » Preparar e imprimir los documentos de gestión (cartas, recordatorios) y valores.

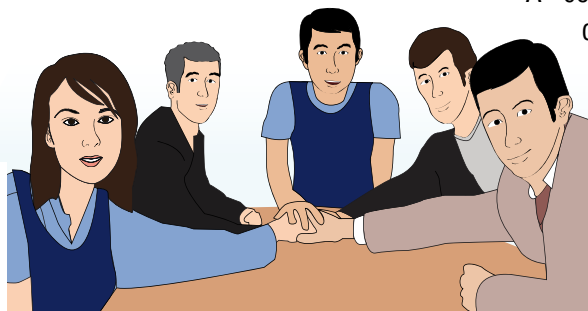
- » Determinar cronogramas para la emisión de valores (usualmente, cuatro veces al año, luego de los vencimientos del plazo para el pago del Impuesto Predial y Arbitrios).
- » Verificar que los formatos estén elaborados de acuerdo a la normatividad y cuenten con toda la información respectiva.
- » Preparar los documentos a notificar, así como los medios magnéticos de ser necesarios o posibles.
- » Organizar las notificaciones por zonas, de manera que la actividad se realice de manera eficiente y en el plazo más corto posible.
- » Si se cuenta 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.
- » Ingresar a la base de datos los documentos notificados, para alimentar con información actualizada al equipo de gestión.
- » Buscar alternativas de notificación para ubicar a los contribuyentes no habidos.



- **Equipo de seguimiento**

Encargado de monitorear el desempeño del proceso de cobranza e ir alertando sobre logros o retrasos en las metas, así como informar sobre la efectividad de determinadas acciones. Las actividades incluyen:

- » Generar reportes de avance.
- » Analizar la información de avance y determinar aciertos y errores en la estrategia.
- » Proponer ajustes a la estrategia.
- » Proyecta metas de recaudación.
- » Proponer mecanismos innovadores para la gestión y la segmentación.



A continuación vamos a revisar los perfiles de los colaboradores de estos equipos y veremos cómo para tareas diferentes, se requerirán personas con competencias y conocimientos diferentes.

II.3. Perfil de los colaboradores

Cualquiera sea la función específica que desarrolle, el personal de la Unidad de Cobranza

debe tener conocimientos de tributación municipal y de computación. En lo que se refiere a sus competencias personales, es indispensable que los trabajadores estén orientados al cumplimiento de resultados, tengan buena disposición para trabajar en equipo, un alto sentido de responsabilidad y vocación de servicio.

En general, el trabajo en las Administraciones Tributarias es altamente especializado, por lo que debe procurarse la capacitación constante del personal y generarse el ambiente de trabajo e incentivos que permitan al personal desarrollar una carrera al interior de la organización.

Dependiendo del equipo al que pertenezcan o la función específica que realicen, los colaboradores deben tener un determinado perfil. Por ejemplo:

- **Perfil para el equipo de determinación de la deuda**

El equipo de determinación requiere de profesionales universitarios con formación en contabilidad, administración, economía o derecho, y además tener sólidos conocimientos en tributación local. Adicionalmente se debería contar con profesionales con experiencia en tasaciones inmobiliarias que conozcan en detalle la aplicación de las normas de valuación.

- **Perfil para el equipo de segmentación**

Probablemente, la cualidad más importante para realizar las funciones del equipo de segmentación es la capacidad de análisis, pues el análisis de información es central para la función de segmentación de cartera. En ese sentido, será indispensable contar con personal con formación profesional previa en economía, administración o estadística, y que además tenga muy sólidos conocimientos en computación y manejo de bases de datos.

- **Perfil para el equipo de gestión**

Este equipo es el que tendrá mayor contacto directo con el contribuyente, por lo que es indispensable que sus miembros tengan desarrolladas capacidades de comunicación oral y escrita; que conozcan muy bien el sistema tributario, de modo que puedan explicarlo en palabras sencillas; que sean persuasivos para motivar el pago voluntario de obligaciones; y que tengan una marcada vocación de servicio.

- **Perfil para el equipo de emisión y notificaciones**

El personal encargado de funciones de emisión y notificación, debe tener conocimientos de tributación municipal y manejar muy bien las normas que regulan las notificaciones, además de contar con capacidades de comunicación. Normalmente se busca que el personal sea ordenado y meticuloso para llevar un adecuado control de los documentos emitidos y notificados. Si se trata de los que hacen el trabajo de notificación, es importante que conozcan bien la ciudad y que tengan una condición física adecuada.

- **Perfil para el equipo de seguimiento**

Muy parecido al perfil del equipo de segmentación, en el caso del equipo de seguimiento, el rol principal es el análisis de información y bases de datos, por lo que el perfil del personal debe ser reflexivo y analítico. En el caso de Administraciones Tributarias pequeñas, las funciones de segmentación y seguimiento podrían estar asignadas al mismo equipo.

II.4. Condiciones básicas para el adecuado desarrollo de actividades

A continuación desarrollamos las condiciones requeridas para el correcto desarrollo de la cobranza ordinaria de tributos, incluyendo información sobre la infraestructura y tecnología requeridas, así como las bases de datos y la indumentaria de trabajo.



- **Infraestructura y tecnología**

Es importante contar con instalaciones adecuadas no sólo para el desarrollo de las actividades del personal de cobranza, sino también para la atención a los contribuyentes cuando ellos se acerquen a las oficinas. Idealmente, la atención a los contribuyentes debe realizarse en espacios aislados a fin de darle la privacidad necesaria al contribuyente, así como para evitar que una posible actitud conflictiva genere desorden y una mala imagen.

Las oficinas deben estar razonablemente equipadas y contar con computadoras y teléfonos. Especialmente para el personal dedicado a la gestión de las cobranzas, herramientas como el correo electrónico y el teléfono serán esenciales para poder comunicarse con los contribuyentes.

El sistema informático no es materia de este manual, pero cabe mencionar que su rol es poner a disposición de los equipos información confiable y oportuna sobre el estado de las obligaciones tributarias. En principio se busca que el software:

- » sea amigable;
- » facilite los cálculos y recálculos de las deudas, calculando automáticamente los intereses y reajustes;
- » permita generar reportes de acuerdo a nuestras necesidades; y,
- » permita generar los valores, incluyendo los datos de notificación.

Ocurre, sin embargo, que muchas municipalidades no tienen a la fecha un sistema informático con las condiciones mencionadas en el párrafo anterior. Si bien esto no es ideal, la mejor alternativa en el caso de no contar con un software es el manejo ordenado de la información en hojas de Excel. Esta es una opción económica y que no requiere una gran inversión de tiempo en capacitación del personal; que resulta a veces más eficiente que el desarrollo de un software diseñado específicamente para las gestiones de cobranza, que muchas veces presenta aun más debilidades.

- **Bases de datos**

Es muy importante para la labor de cobranzas contar con determinada información sobre los contribuyentes, especialmente para ubicar a los contribuyentes no habidos o que no se encuentren en el domicilio fiscal declarado a la Administración.



Para este fin, las bases de datos más importantes son:

- » RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil): Para identificar a los contribuyentes que son personas naturales. Algunas municipalidades tienen convenios que les permiten acceder a esta base de datos.
- » SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria): Para identificar a los contribuyentes que son personas jurídicas. Algunas municipalidades tienen convenios que les permiten acceder a esta base de datos.
- » Empresas Prestadoras de Servicio de Telefonía Fija: Para identificar domicilios alternos y teléfonos para coordinaciones con los contribuyentes. Es posible acceder a la información por Internet de manera gratuita.
- » Empresas Prestadoras de Servicios Públicos Locales: Para identificar domicilios alternos y teléfonos para coordinaciones con los contribuyentes. Es posible acceder a la información por Internet de manera gratuita.
- » Infocorp. Es un servicio privado que puede ser adquirido por las municipalidades para tener acceso a información de identificación de personas y empresas, de endeudamiento y morosidad. Puede ser útil para proyectar la recuperación de la cartera.

- **Indumentaria de trabajo**

Especialmente cuando se hace trabajo en el campo (como por ejemplo notificaciones), los funcionarios de la Administración Tributaria deben estar adecuadamente identificados. Esto normalmente facilita que los funcionarios sean reconocidos por los vecinos, quienes muchas veces ayudan a ubicar el domicilio del contribuyente.

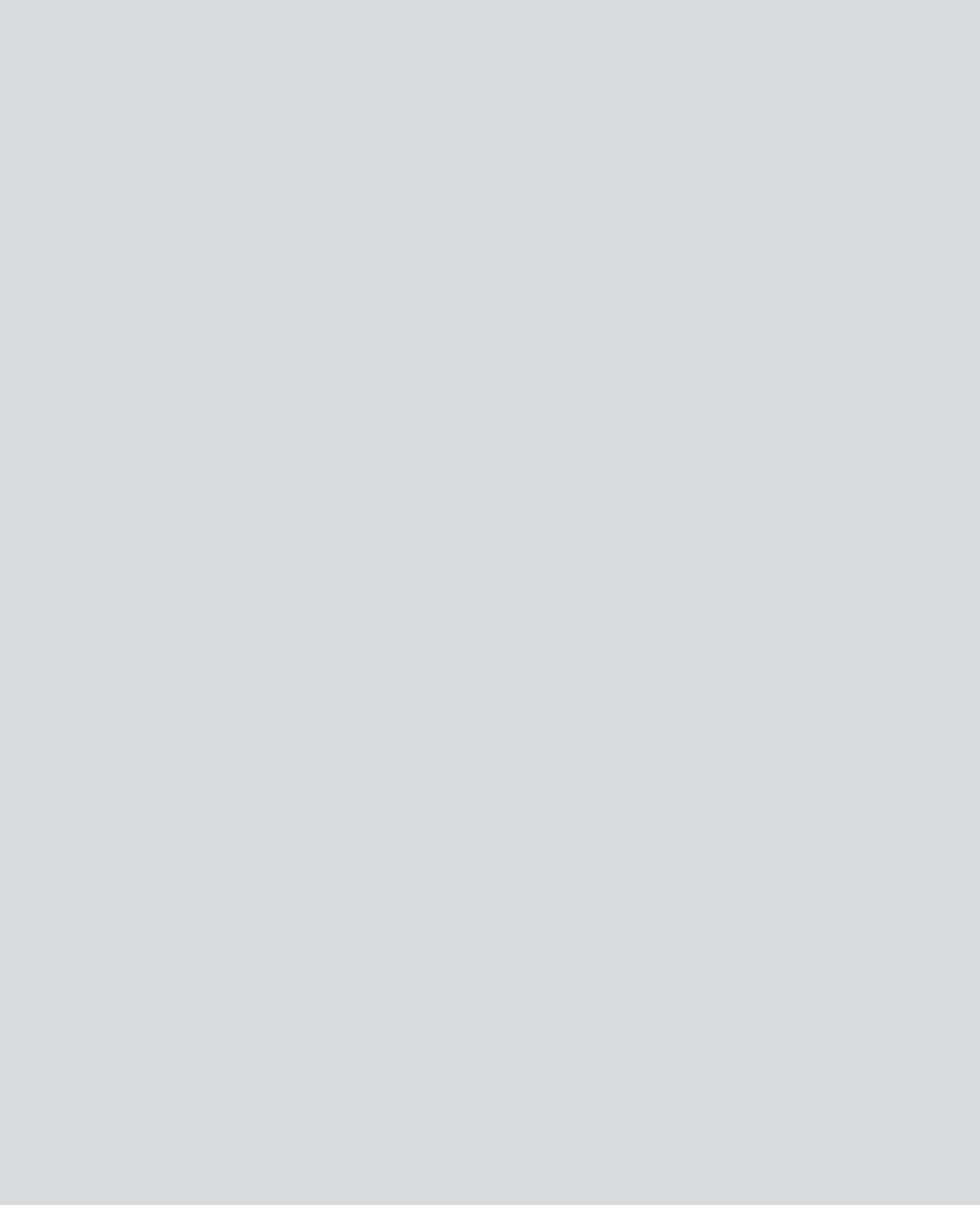
Este elemento cobra mayor importancia al colaborar en la generación de riesgo y crear en el contribuyente la sensación de permanente presencia de su municipalidad.

La indumentaria dependerá de las condiciones locales y podrá ser desde un polo o chaleco con el logotipo de la institución, hasta el simple uso de un fotocheck.

Las tres condiciones básicas para el adecuado desarrollo de actividades:

4. *Infraestructura y tecnología*
5. *Bases de datos*
6. *Indumentaria de trabajo*





III. Aspectos operativos del proceso de cobranza ordinaria

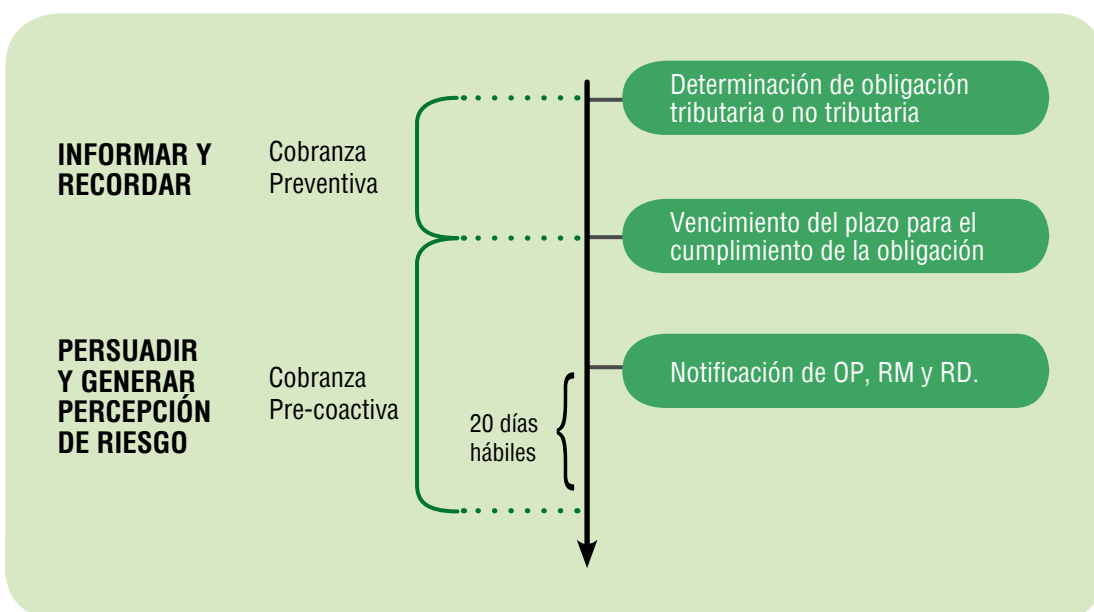
Como adelantamos en el primer capítulo, los mecanismos para la cobranza de tributos dependerán del momento en que nos encontramos en relación al vencimiento de la deuda. Dicho en palabras muy sencillas, no es lo mismo recordar a alguien que el plazo por pagar está pronto a vencer, que requerir a esa persona que pague una obligación que ya venció.

Así, en el caso del proceso de cobranza ordinaria, debemos diferenciar las estrategias y acciones a tomar dependiendo de si estamos en etapa de cobranza preventiva o en etapa de cobranza pre-coactiva.

En el primer caso, en la cobranza preventiva –es decir, 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.

Si en cambio estamos en la etapa posterior al vencimiento y si aun 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 pone en riesgo su patrimonio.

Como funcionarios públicos, no podemos esperar que la norma nos diga exactamente qué hacer para cumplir con nuestro deber. Para gestionar los tributos locales; debemos ser proactivos y creativos al definir con nuestro equipo las acciones que queremos implementar.



En las siguientes secciones vamos a desarrollar en detalle todas las funciones que realiza la Unidad de Cobranza en cada una de las etapas antes mencionadas. Como vimos en el Capítulo 2, las funciones son las siguientes:

- » determinación de la deuda;
- » segmentación de la cartera;
- » gestión de las cobranzas;
- » emisión y notificación de valores; y
- » seguimiento del proceso de cobranza.

III.1. Determinación de la deuda

La función de determinación de la deuda busca establecer el monto exacto que los contribuyentes deben pagar. Esta función implica 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. En este manual vamos a desarrollar la determinación brevemente, haciendo énfasis en el cálculo del impuesto predial, el del impuesto vehicular y del impuesto de alcabala.

a) Verificación de la información

Cuando se recibe documentación relativa a la generación de una obligación tributaria (por ejemplo, la compra de un vehículo nuevo o la venta de una casa), los funcionarios encargados deben verificar la calidad de la información. Debemos prestar atención a lo siguiente:

- » Vigencia del DNI.
- » Los datos del DNI deben concordar con los demás documentos.
- » En caso el contribuyente sea una sociedad conyugal, verificar el acta de matrimonio.
- » En caso el contribuyente esté siendo representado por otra persona, verificar el poder.
- » La propiedad o copropiedad del bien mueble o inmueble debe estar debidamente acreditada.
- » Los datos son consistentes con los documentos entregados como prueba de las declaraciones.
- » Fecha de transferencia de propiedad.
- » Alícuota (porcentaje) de propiedad, en caso que exista más de un propietario.
- » Las copias son legibles y los documentos no tienen enmendaduras.
- » Autoavalúo del inmueble transferido correspondiente al año de la transferencia, en caso de pago del Impuesto de Alcabala.

Para ello es importante contar con fuentes de información de entidades públicas, que en su calidad de aliados estratégicos, nos proporcionen información actualizada en línea. Por

ejemplo, algunas municipalidades han suscrito convenios con entidades con las que comparten sus bases de datos, tales como:

- » RENIEC para consultas de DNI y otros datos personales;
- » SUNARP para consultas de marca y modelo de los vehículos, y fecha de transferencia; y,
- » otras municipalidades distritales para consultas de autovalúo de predios transferidos y fechas de transferencias.

b) Registro de información

Una vez recibidos y verificados los documentos que acreditan el nacimiento de una obligación tributaria, el funcionario responsable registra al contribuyente y la obligación tributaria.

En lo referido al contribuyente, sugerimos tomar en cuenta lo siguiente:

- » Verificar que el contribuyente no esté previamente inscrito para evitar la duplicidad de códigos.
- » Consignar fecha de 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 (por ejemplo, un recibo de servicios públicos).
- » El domicilio puede ser fiscal, real y/o procesal. El contribuyente solo 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.
- » Se debe registrar los nombres de personas relacionadas al contribuyente, verificando los documentos que sustenten la identidad de esta persona y su relación con el contribuyente (cónyuge, heredero, representante legal, socios, tramitador, entre otros).
- » Si el contribuyente está en un proceso concursal, se debe registrar si este es por insolvencia, por reestructuración, por disolución y liquidación, por quiebra, por extinción, por inscripción de la quiebra en los Registros Públicos, o por patrimonio familiar. En cada caso, se debe sustentar la información con el documento que lo acredite.

Una manera de optimizar esta tarea de verificación de los datos es a través de la automatización del proceso de registro de datos. Es decir, por medio de un sistema que permita el aprovechamiento de la información contenida en las bases de datos de entidades externas estratégica tales como RENIEC, SUNARP o SUNAT. Lo que se pretende es que un funcionario pueda ingresar los datos del contribuyente en el sistema de los aliados estratégicos, el sistema los valide en línea y alerte en caso se encuentre una inconsistencia. De esta manera el proceso de registro de datos se realizaría de manera más rápida y eficiente.

Sin embargo, cabe mencionar que la adopción del sistema señalado implica también asumir ciertos riesgos. En efecto, el uso de sistemas de información que permitan el registro automático de los datos necesarios para la determinación de la deuda requiere un compromiso de permanente mantenimiento y actualización de dichos datos.

Por lo tanto, lo que se sugiere es que, por ejemplo, se formen equipos de trabajo permanente que se encarguen de la tarea de validación de datos contenidos en los sistemas que sirven de insumo para la determinación de la deuda tributaria. Otra posibilidad es que dicha tarea de validación recaiga en una Unidad Orgánica de la Administración que controle los procesos de registro y determinación de la deuda.

Una forma de reducir los errores en el registro de información, es revisando en detalle una muestra aleatoria de los registros ingresados cada día.



c) Determinación del Impuesto Predial

El insumo básico para determinar el Impuesto Predial es la declaración del contribuyente o el expediente de fiscalización.

Recordemos que en el caso de este impuesto, la base imponible se obtiene de la suma de los autovalúos de los predios que son propiedad de un contribuyente.

Para calcular la base imponible de cada predio, se calcula el valor de la edificación, el valor de las instalaciones y el valor del terreno, de la siguiente manera:

$$\text{Base imponible} = \text{Valor Total de la edificación} + \text{Valor Total de Otras instalaciones} + \text{Valor total del Terreno.}$$

Revisando cada componente de la base imponible tenemos lo siguiente:

- **Valor de edificación / construcción**

Se determina multiplicando el área construida del predio por el valor unitario depreciado de construcción.

El área construida incluye el área construida del predio más su área común construida.

El valor unitario neto se determina sumando en nuevos soles los montos que le corresponden a los componentes de la construcción que se publican en el diario El Peruano, menos la depreciación. Siempre se considera dos valores unitarios netos: el valor

unitario neto correspondiente al área construida y el valor unitario neto correspondiente al área común construida, si la hubiese.

Las tablas de depreciación toman en cuenta el material de construcción predominante, el estado de conservación y la antigüedad de la edificación.

Se debe tener presente que a los predios cuyas edificaciones superen los cuatro niveles o pisos se le incrementará en 5% el valor unitario a partir del quinto piso.

$$\text{Valor de edificación} = \text{Área construida} \times \text{Valor unitario neto del área construida} + \text{Área común construida} \times \text{Valor unitario neto de las áreas comunes}$$

- **Valor de obras complementarias y/o instalaciones**

Se consigna el tipo de obra, el número de pisos, el tipo de material, el estado de conservación, la categoría, la cantidad, el metraje, el año, el mes y valor de la obra complementaria, considerando los valores unitarios elaborados por la municipalidad correspondiente. Además, se debe tener en cuenta la antigüedad, el estado de conservación y el factor de oficialización del Reglamento Nacional de Edificación:

$$\text{Valor Otras Instalaciones} = \text{Metraje m3, m2, m, unid} \times \text{Valor unitario depreciado}$$

- **Valor de terreno**

El valor de terreno se determina multiplicando el valor de arancel por el área de terreno, incluyendo las áreas comunes.

$$\text{Valor de terreno} = \text{Área de terreno} + \text{Área común de terreno} \times \text{Valor de arancel}$$

El valor de arancel lo determina el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento en los planos arancelarios. Se determina según la vía donde se ubica el predio. En el caso que el predio tenga varios frentes entonces, el valor de arancel se estimará de acuerdo a la metodología indicada en el Reglamento Nacional de Tasaciones.

Si el predio no se encuentra en los planos para determinar su valor de arancel, se deberá tomar el de una vía próxima y con similares características.

- **Cálculo de la obligación tributaria**

Como vimos anteriormente, para el cálculo de la obligación tributaria se suma el valor total de la edificación, las instalaciones y el terreno:

$$\text{Base Imponible} = \text{Valor Total de la edificación} + \text{Valor Total de Otras instalaciones} + \text{Valor total del Terreno.}$$

La deuda debe estar actualizada al día en que se hace el cálculo, incluyendo intereses moratorios, derechos de emisión, reajustes, costas, totales, diferencias acotadas, etc.

A continuación presentamos un ejemplo de cálculo del Impuesto Predial:

Datos	
Año de afectación	2006
U.L.T.	3400
Autovaluo del predio	309201.56



		Tramo de Autovalúo afecto	Alicuota	Deuda por tramo
Tramo 1	0-15 U.I.T.	51,000.00	0.2%	102.00
Tramo 2	Más de 15 hasta 60 U.I.T.	153,000.00	0.6%	918.00
Tramo 3	Más de 60 U.I.T.	105,201.56	1%	1,052.02
Impuesto Predial Anual:				2,072.02
Cuota Trimestral				518.00

d) Determinación del Impuesto Vehicular

La base imponible del impuesto está constituida por el valor original de adquisición, importación o de ingreso al patrimonio, el que en ningún caso será menor a la tabla referencial que anualmente debe aprobar el Ministerio de Economía y Finanzas, considerando un valor de ajuste por antigüedad del vehículo.

La tasa del impuesto es del 1%, aplicable sobre la base imponible.

Para la determinación del tributo debemos tener en cuenta los siguientes parámetros:

- » Marca, modelo, cilindrada, y año de fabricación.
- » Año de adquisición, año de inscripción, valor de adquisición, valor de las Tablas publicadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, llamadas tabla de valores referenciales.

No siempre la tabla de valores contiene toda la información que necesitaríamos para poder determinar el valor de un vehículo. Veamos el siguiente ejemplo:

Marca: Toyota
Módulo Real: Yaris Gxi 1.5 mec.
Información de SUNARP y de la tarjeta de propiedad vehicular: Yaris

El Modelo Yaris no se encuentra en la tabla de valores referenciales, por lo tanto, se le considerara bajo la categoría "Otros modelos". Ello podría implicar determinar una obligación superior a la que correspondería al modelo Yaris.

Asimismo, pueden surgir problemas para asignar el valor referencia a un vehículo, si el mismo modelo aparece en más de una categoría. Por ejemplo:

Información de SUNARP y de la tarjeta de propiedad vehicular:
Toyota Corolla XL

Al determinar el tributo verificaremos en las tablas de valores referenciales que existen las categorías A2 y A3 para Toyota Corolla XL. Cuando se encuentran dos posibles valores, se debe observar el cilindraje del motor para decidir a qué categoría corresponde el vehículo.

Para la rectificación o modificación de la categoría de un vehículo, se suelen pedir requisitos como la factura, boleta de venta, póliza de importación, Declaración Única de Aduanas (DUA), entre otros documentos donde se consigne la cilindrada exacta del vehículo. Sin embargo, muchas veces estos documentos son extraviados por el propietario. Por ello, una solución efectiva es solicitar una fotografía de la placa del motor, donde se encuentra la información exacta del cilindraje del vehículo.

Respecto a la fecha de adquisición, la consignada en la tarjeta de identificación vehicular no es necesariamente la fecha de la transferencia, sino el día en que se expidió la tarjeta. No obstante, se asume que la fecha que aparece en la tarjeta es la fecha de transferencia.

e) Determinación del Impuesto de Alcabala

La base imponible del Impuesto de Alcabala es el valor de transferencia, el cual no podrá ser menor al valor de autoavalúo del predio en el ejercicio en que se produce la transferencia, ajustado por el índice de Precios al por Mayor (IPM) para Lima Metropolitana que determina el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.

El ajuste es aplicable a las transferencias que se realicen a partir del 1 de febrero de cada año y para su determinación se tomará en cuenta el índice acumulado del ejercicio, hasta el mes precedente a la fecha que se produzca la transferencia.

La tasa del impuesto es de 3%, siendo de cargo exclusivo del comprador, sin admitir pacto en contrario. El tramo comprendido por las primeras 10 UIT del valor del inmueble no está afecto al Impuesto de Alcabala. El pago de este impuesto debe realizarse hasta el último día hábil del mes calendario siguiente a la fecha en que se efectuó la transferencia.

III.2. Segmentación de la cartera

El universo de obligaciones tributarias que debe cobrar una municipalidad no es homogéneo. Por un lado, los contribuyentes son diferentes unos de otros (elemento subjetivo), y por otro, las deudas son distintas (elemento objetivo). Además, esas diferencias deben estar asociadas a acciones y estrategias diferenciadas.

Por ejemplo, no es lo mismo cobrarle a un ciudadano que tiene una casa o un vehículo, que cobrarle a un banco que es propietario de una serie de inmuebles. Es razonable asumir que el ciudadano tendrá un nivel de conocimiento distinto del sistema tributario que el banco, que probablemente cuenta con un equipo de abogados que conocen muy bien las normas y procedimientos. En el mismo sentido, no es lo mismo cobrar los arbitrios del trimestre en curso, que una deuda acumulada en años, a la que se han sumado multas e intereses. Reconocer esta heterogeneidad es la base de la segmentación.

Segmentar una cartera no es otra cosa que clasificar las obligaciones tributarias por cobrar en grupos o categorías de deudas o contribuyentes semejantes; a quienes –justamente por su semejanza- la Administración Tributaria se puede dirigir con acciones concretas similares.



Ese proceso de segmentación o clasificación debe obedecer a las necesidades y posibilidades de cada Administración Tributaria. Recordemos que la segmentación no es un fin en sí mismo, sino un medio para recaudar de manera más eficaz y eficiente. En ese sentido, es razonable esperar que Administraciones Tributarias más especializadas tengan una cartera más segmentada (es decir, con más clasificaciones) y que Administraciones más pequeñas o aun menos tecnificadas, conduzcan una segmentación más sencilla.

La segmentación puede obedecer a uno o más criterios. A continuación proponemos aquellos que son más frecuentes, de modo que cada Administración pueda decidir cuál resulta más conveniente para su caso particular. Luego de un análisis de su cartera, los criterios que desarrollamos en este manual son:

- » por la importancia económica de las obligaciones tributarias;
- » por la actividad que realiza el contribuyente; o
- » por el grado de cumplimiento de las obligaciones. Este último criterio está muy asociado a las etapas del proceso de cobranza que vimos anteriormente: cobranza preventiva y cobranza pre-coactiva.

No podemos brindar el mismo tratamiento a todos los contribuyentes, pues no son todos iguales y requieren un trato acorde a sus características. Por ello, es indispensable segmentar nuestra cartera, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de nuestra Administración.



a) Segmentación por importancia económica

Esta segmentación es aplicada por la gran mayoría de Administraciones Tributarias y puede ser considerada la segmentación “básica”. La lógica que está detrás es que, cuanto mayor sea la deuda tributaria de un contribuyente, mayor será el interés de la Administración Tributaria por que cumpla con sus obligaciones oportunamente. Contrariamente, aquellos contribuyentes que representan 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 cada Administración considere como un “gran contribuyente” o como un “pequeño contribuyente”. No hay una regla única para definir a partir de qué monto de deuda uno pasa de una categoría a otra, pues es posible que alguien que debe mil Nuevos Soles sea un pequeño contribuyente para una municipalidad urbana, pero un gran o mediano contribuyente en una localidad más pequeña.

Normalmente, los contribuyentes son clasificados de la siguiente manera:

- » PRICOS (principales contribuyentes) o GRACOS (grandes contribuyentes).
- » MEPECOS (medianos y pequeños contribuyentes). Esta categoría a veces está dividida en dos, una de medianos y otra de pequeños contribuyentes.

PRICOS o GRACOS	Principales contribuyentes o Grandes contribuyentes	
MEPECOS	Medianos y pequeños contribuyentes	Medianos contribuyentes
		Pequeños 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. La mayoría de contribuyentes son MEPECOS y en conjunto representan una porción significativa de la deuda por cobrar, pero ésta está muy fragmentada entre muchos contribuyentes. El número de PRICOS y MEPECOS dependerá de cada Administración Tributaria, pero los PRICOS podrían estar en el orden de 1% a 5%, aproximadamente.

A nivel de estrategia, las acciones serán distintas para cada categoría. Los PRICOS ameritan una gestión más personalizada que incluya llamadas, visitas y reuniones con sus representantes. Una forma de realizar este trabajo que veremos en la sección siguiente referida a la gestión (específicamente en la sección de medios personalizados), será asignando personal para hacer seguimiento a cada contribuyente a manera de sectoristas. Por otro lado, por razón de costos, los MEPECOS serán generalmente destinatarios de las campañas de difusión masiva.

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

b) Segmentación 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.

En este tipo de segmentación, no debemos caer en la tentación de establecer tantos grupos como actividades existan, ya que esto, antes que ayudarnos en la gestión de cobranza nos dificultaría el manejo de la cartera. Lo importante es recordar que la segmentación es un medio para ayudarnos en la cobranza, no un fin en sí mismo.

Algunas categorías frecuentes en este tipo de segmentación son:

- *Hoteles*
- *Industrias*
- *Comercios*
- *Entidades financieras*
- *Prestadores de servicios*
- *Entidades públicas*
- *Entidades religiosas*



Esta clasificación por actividad en muchos casos puede relacionarse a zonas urbanas específicas, donde se dan con mayor frecuencia actividades de un tipo determinado (por ejemplo, zona comercial o industrial). En el caso de entidades públicas, se les debe notificar con mucha anticipación para que programen sus pagos. Recordemos que las entidades del sector público responden a presupuestos aprobados previamente y que el procedimiento de aprobación del gasto puede ser largo y engorroso. Asimismo, en el caso de las entidades religiosas, éstas solo están obligadas al pago de tasas y contribuciones, más no impuestos. Por lo tanto, serán sujeto del cobro de arbitrios. Recomendamos 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 éstos se hagan responsables de la deuda tributaria.

Independientemente de la actividad económica, es necesario tratar separadamente las deudas de empresas en procedimiento concursal, es decir, aquellas que por no haber podido pagar sus deudas, están siendo administradas por sus acreedores a través de una Junta de Acreedores, que decidirá si reestructurar o liquidar el patrimonio de la empresa. La Administración debe estar pendiente del inicio de procesos concursales, para en caso se trate de contribuyentes con alguna deuda pendiente, concurra a los procesos en calidad de acreedor tributario. El objetivo será que se reconozcan los créditos, para lo cual será necesario acreditar su origen, existencia, cuantía, legitimidad y titularidad.

c) Segmentación por el cumplimiento de obligaciones tributarias

Se trata del criterio de segmentación más vinculado a las etapas del proceso de cobranza ordinaria (preventiva y pre-coactiva), pues se relaciona con la puntualidad o retraso en el pago de deudas.

La cartera se puede dividir, por ejemplo, en:

- » 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.

Dentro de esta 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 al contribuyente.
- » **En coactiva:** Una vez transcurridos 20 días hábiles de notificado el valor y si este no ha sido reclamado, la deuda es transferida a cobranza coactiva.

Una forma de visualizar la cartera segmentada es preparando cuadros como el siguiente, donde los colores del semáforo indican la dificultad de cobro de cada cartera:

Deuda del año en curso				
Situación de la deuda	Dificultad de cobro	Número de contribuyentes	Monto Total	%
Pago puntual	Mínimo			
Corriente o preventiva	Bueno			
Plazo vencido	Moderado			
Con valor	Elevado			
En coactiva	Máximo			

III.3. Gestión de cobranzas

Una vez segmentada la cartera, la gestión consiste en realizar todas esas acciones para procurar la cobranza. Como vimos antes, estas acciones dependerán de la etapa en que se encuentre el proceso (preventiva o pre-coactiva) y del tipo de cartera al que estén dirigidas. En cualquier caso, será esencial la proactividad -no esperar a que el contribuyente pague, sino acercarnos a él- y la creatividad –para 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. Por lo tanto, se dirige 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: masivos y personalizados.

- **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, Arbitrios y Vehicular.

Los medios masivos dependerán de lo que resulte más eficaz para la población de cada jurisdicción 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 perifoneos, etc.

En cualquier caso, lo importante es que se incluya la siguiente información: nombre del municipio (y logo, en caso de ser una comunicación escrita), período o cuota por vencer, fecha de vencimiento, lugares o medios de pago, horarios de atención.

Ejemplo de volante

**PAGUE SU IMPUESTO PREDIAL Y ARBITRIOS
HASTA EL 26 DE FEBRERO**

Y GANE...

Nissan Almera

Nissan Frontier

Sorteo sujeto a bases

ADEMÁS,

TELEVISORES **FRIGOBARES**

¡y más de 100 electrodomésticos!

SAT Servicio de Administración Tributaria de Lima

SAT, siempre a su servicio.

Fuente: SAT Lima

Los volantes tienen mayor efectividad si son repartidos de casa en casa o en lugares de concentración de vecinos como mercados, ferias, parques, centros comerciales, locales comunales, etc.

De todos los medios antes señalados, uno que despierta mucho interés es la página web de la Administración Tributaria. Si bien es un medio económico y con el potencial de llegar a muchos contribuyentes, su uso dependerá de la penetración del Internet en a localidad y del tipo de contribuyente. Lo más interesante de este medio es que, además de informar sobre las obligaciones tributarias, puede brindar información individualizada sobre el estado de cuenta y facilitar al pago en línea.

Ejemplo de página web



Fuente: SAT Lima

La web puede ser un gran medio de comunicación, pero –aunque resulte paradójico– será necesario informar sobre su existencia a través de medios tradicionales (como volantes, prensa, banderolas, etc).

De otro lado, el perifoneo parecería ser altamente efectivo en localidades de menores recursos, donde no solo hay menor acceso a Internet, sino que la propia Administración Tributaria no tiene los recursos para gastar en volantes o banderolas.

- **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. Al igual que en el caso anterior, 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 se puede realizar diversas acciones, como enviar cartas o correos electrónicos recordatorios, o llamar por teléfono.

Las cartas y correos electrónicos recordatorios son una buena alternativa para hacer saber a cada contribuyente cuánto debe. Esta información puede estar acompañada de información relativa a la gestión municipal, de modo de asociar el pago de tributos a la realización de obras públicas.

Tanto las cartas como los correos se pueden emitir de manera automatizada si se cuenta con una base de datos actualizada y confiable. Entre las dos alternativas (cartas o correos), la mejor será la que se adapte al tipo de contribuyente (por ejemplo, la gente mayor usualmente prefiere la comunicación en papel, mientras que la gente más joven prefiere el correo electrónico) y al presupuesto que tenga la municipalidad, (los correos electrónicos representan un costo menor al de las cartas físicas).

Estas comunicaciones deberán contener como mínimo:

- » Identificación clara de la institución 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 número de cuenta corriente, los conceptos y el importe a cancelar.
- » Los lugares y formas de pago, así como los horarios de atención.

Ejemplo de documento recordatorio

Este año mamá decide su regalo!!!
SÓN 5 VALES DE CONSUMO DE S/ 1.000 Y 50 VALES DE S/ 100.
PAGUE HASTA EL 29 DE MAYO LA 2da. COTA DEL PREDIAL Y ARBITRIOS DEL CERCAJO DE LIMA.
ADemás, REGALAREMOS MÁS DE 50 ELECTRODOMÉSTICOS.

Sorteo 4 de junio de 2010 Lugar: Jr. Camaná Hora: 11:00 am.

CÓDIGO: 0301540
GARCÍA GARCÍA ORLANDO
 AV. FLORA TRISTAN Nº 520 – URB. SANTA PATRICIA, LA MOLINA
 LA MOLINA

CONTACTOS EN AGENDA PRINCIPAL DE LA ENTIDAD:

CORREO ELECTRÓNICO : mspecos@sat.lima.gob.pe
TELEFONOS : 315-2430 anexos 1210
LUGAR : Jr. Camaná 370, 2do Piso – Cercado de Lima

MENSAJE AL CONTRIBUYENTE PUNTUAL

Nuestro particular agradecimiento por su ejemplar conducta tributaria.
 Cumpliendo con el pago oportuno de sus tributos, usted puede acceder gratuitamente a paseos por "Clubes Zonales", "Taller de Bisutería" y clases de "Repostería", para inscribirse debe comunicarse al teléfono 315-2430 anexo 1515.

ESTADO DE CUENTA
 Actualizado al 15/01/2010

CONCEPTO	PERIODO	IMPORTE	CTA.CTE	FECHA DE VENC.	ESTADO
IMP. PREDIAL	2010- 0	42.00	000000101010	28/02/2010	Cuota Única Anual
IMP. PREDIAL	2010- 1	15.00	1-05000101-01	28/02/2010	Trimestral
IMP. PREDIAL	2010- 2	9.00	1-05000101-02	30/05/2010	Trimestral Pendiente
IMP. PREDIAL	2010- 3	9.00	1-08000101-03	31/08/2010	Trimestral Pendiente
IMP. PREDIAL	2010- 4	9.00	1-11000101-04	31/11/2010	Trimestral Pendiente
Sub Total Deuda Predial S/: 42.00					

PREDIO: AV. FLORA TRISTAN Nº 520 – URB. SANTA PATRICIA, LA MOLINA

CONCEPTO	PERIODO	IMPORTE	CTA.CTE	FECHA DE VENC.	ESTADO
ARBITRIOS	2010- 0	216.00	000000101010	28/02/2010	Cuota Única Anual
ARBITRIOS	2010- 1	54.00	1-05000501-01	28/02/2010	Trimestral
ARBITRIOS	2010- 2	54.00	1-05000701-02	30/05/2010	Trimestral Pendiente
ARBITRIOS	2010- 3	54.00	1-08000301-03	31/08/2010	Trimestral Pendiente
ARBITRIOS	2010- 4	54.00	1-11000501-04	31/11/2010	Trimestral Pendiente
Sub Total Deuda Predial S/: 216.00					

TOTAL DEUDA AL 15/01/2010: S/. 258.00

LUGARES DE PAGO AUTORIZADOS Cargo N° 233-064-00564132

AGENCIAS BANCARIAS	OFICINAS DESCENTRALIZADAS	TARJETAS DE CRÉDITO	INTERNET
Banco de Crédito	Lima Jr. Camaná Nº 370	Visa / Visa Electrón	www.sat.lima.gob.pe
Caja Metropolitana de Lima	Lima Av. Colonial Nº 439	CMR-Saga Falabella	www.cmaclima.com.pe

Si a la fecha de recepción, usted hubiera cancelado sus obligaciones, le agradecemos dejar sin efecto este documento. El presente documento es de carácter informativo. No es impugnativo.

Alósat 315-2400 SAT, siempre a su servicio

Es muy frecuente y efectivo, asociar el pago puntual a sorteos o premios. Una vez que se realicen los sorteos, los ganadores deben ser debidamente publicitados para proyectar transparencia.

Fuente: SAT Lima

Respecto de las llamadas telefónicas, la experiencia enseña que son una herramienta muy poderosa pues se establece un vínculo muy directo con el contribuyente. Lo importante es que el funcionario que hace la llamada esté preparado para absolver cualquier consulta sobre el estado de cuenta del contribuyente, sobre reclamos, o en general sobre tributos.

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

- » Saludar educadamente e identificarse, señalando su nombre, la institución y área para la que trabaja, y el motivo de la misma.
- » 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 asegurarnos de contestar todas las dudas.

b) Gestión en la etapa de cobranza pre-coactiva

Como hemos visto antes, en la etapa pre-coactiva tenemos una deuda vencida que no ha sido pagada oportunamente. Por consiguiente, el contenido y tono de la comunicación deben variar pues ahora no solo se busca informar y recordar el pago, sino persuadir para el pago inmediato, generando la percepción de riesgo. Es decir, ya no solo se va a informar de la existencia de la deuda —podemos asumir que el contribuyente ya sabe que ésta existe— sino de 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), pero el rol del funcionario cambia, en tanto el seguimiento que se hace a cada contribuyente es más riguroso y la tarea de facilitación adquiere mayor importancia.

Normalmente, la cartera se asigna a sectoristas o gestores de cobranza. Ellos deben tener un conocimiento cabal de los procedimientos tributarios para asesorar al contribuyente para evitar mayores demoras debido a problemas administrativos que pudieran preverse. Estos funcionarios tienen 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.

III.4. Emisión y notificación de valores

a) Emisión de valores

Se denomina valores al 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 a iniciar la cobranza coactiva.**

Los valores tributarios se encuentran regulados y definidos por el Texto Único Ordenado del Código Tributario, en los artículos 76 y siguientes. Estos son:

- » Resolución de determinación
- » Resolución de multa
- » Orden de pago

Los valores se emiten por conceptos diferentes, tributos diferentes y corresponden a deudas diferentes, como se especifica a continuación:

Tipo de documento	Concepto	Origen del valor	Tipo de deuda
Orden de Pago	Se emite por tributos Auto liquidados: (Contribuyente presenta en forma voluntaria la D.J o Liquidación del Impuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Impuesto al patrimonio vehicular • Impuesto predial • Impuesto a las apuestas • Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos • Impuesto a los juegos 	Deuda convencional (declarada)
Resolución de Multa	Se emite cuando el administrado ha incurrido en la omisión de obligaciones tributarias o ha declarado datos falsos.	Infracción Tributaria	Deuda convencional y deuda fiscalizada
Resolución de Determinación	Se emite producto de la inspección, investigación y el control del cumplimiento de las obligaciones tributarias. (Fiscalización).	<ul style="list-style-type: none"> • Impuesto al patrimonio vehicular • Impuesto predial • Impuesto a las apuestas • Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos • Impuesto a los juegos 	Deuda fiscalizada

En todos los casos, debe cumplirse con los siguientes requisitos:

- » El plazo para pagar ha vencido.
- » La deuda debe estar pendiente de pago.
- » La deuda no está fraccionada y/o reclamada.
- » El contribuyente no tiene la condición de inafecto y no está en proceso de disolución o liquidación.

A continuación mostramos ejemplos de los tres tipos de valores.

RESOLUCIÓN DE DETERMINACIÓN DE ARBITRIOS N° 127-010-000000

Código: Administrado(a):
Domicilio Fiscal: Distrito:

Fecha de Emisión:
Datos del Predio
Ubicación:
Frente a Parque: Área Total del Terreno: Uso del Predio: % Propiedad:

En uso de las facultades de fiscalización y determinación, y tomando en consideración el siguiente motivo: Por la liquidación de los Arbitrios Municipales producto de la fiscalización efectuada por el periodo y montos señalados en el siguiente cuadro.

Periodo	Limpieza Publica	Parques y Jardines	Serenazgo	Monto Insoluto fiscalizado	Monto Insoluto Declarado	Diferencia Trimestral	Interés Moratorio	Total
Periodo 2010	127.29	6.99	25.38	159.66	41.91	117.75	2.14	119.89

La deuda ha sido actualizada al.....
 Contra el presente acto administrativo procede interponer recurso de reclamación ante... (*Nombre de la administración tributaria*), dentro del plazo de veinte (20) días hábiles contados a partir del día siguiente de su notificación de conformidad con los Arts. 136 y 137 del T.U.O. del Código Tributario aprobado mediante D.S. N° 135-99-EF y modificatorias. La notificación surtirá efectos el día hábil siguiente al de su recepción, entrega o depósito.

Base Legal: Ordenanza N° XX, artículo 69° del T.U.O de la Ley de Tributación Municipal aprobado por Decreto Supremo N° 156-2004-EF; artículos 31°, 33°, 76°, y 77° del T.U.O. del Código Tributario aprobado mediante D.S. N° 135-99-EF y modificatorias.

 (Firma)
 (Nombre y apellidos)
 Jefe de.....

Oficinas de atención:
 Lugares de pago: BCP, Scotiabank, Banco de la Nación.

N° DE DOCUMENTO DE LA DEUDA (uso del banco)	TOTAL EN S/.
--	--------------

RESOLUCIÓN DE MULTA N° 127-013-000000

Código: Administrado (a):
Domicilio Fiscal:
Dirección:

Distrito:
UIT Vigente:

En uso de la facultad sancionadora y tomando en consideración la infracción contenida en el (motivo de la infracción).....

LIQUIDACIÓN DE LA MULTA TRIBUTARIA UIT. Vigente: 3,550.00

CONCEPTO	FECHA DE INFRACCIÓN	BASE IMPONIBLE	SANCIÓN % ¹	MONTO INSOLUTO	INTERES MORATORIO	TOTAL (S/.)
Multa Tributaria-Imp. Predial	01/03/2010	3,000.00	50	1,500.00	0.00	1,500.00

- 1/ El porcentaje de la sanción se aplica sobre la UIT vigente a la fecha de infracción para el caso de omisos, del tributo omitido en caso de subvaluación o del monto no entregado a la Administración Tributaria en caso de agentes perceptores o retenedores.
- 2/ Las multas serán rebajadas conforme al siguiente Régimen de Gradualidad:
 - a) En 90% de la deuda, siempre que el deudor cumpla con cancelar la sanción antes de cualquier notificación o requerimiento de la Administración.
 - b) En 80% de la deuda, si la cancelación se realiza después de la notificación o requerimiento de la Administración, pero antes de la notificación de la Resolución de Multa.
 - c) En 70% de la deuda, cuando la cancelación se realiza con posterioridad de la notificación de la resolución de multa.
- 3/ La deuda ha sido actualizada al.....

Contra el presente acto administrativo procede interponer recurso de reclamación ante... (Nombre de la administración tributaria), dentro del plazo de veinte (20) días hábiles contados a partir del día siguiente de su notificación de conformidad con los Arts. 136 y 137 del T.U.O. del Código Tributario aprobado mediante D.S. N° 135-99-EF y modificatorias. La notificación surtirá efectos el día hábil siguiente al de su recepción, entrega o depósito.

Base Legal: Art. 8°, 9°, 10°, 11°, 13° y 14° del T.U.O. de la Ley de Tributación Municipal, aprobado por Decreto Supremo N° 156-2004-EF y modificatorias; artículos 31°, 33°, 75°, 76°, 77°, 164°, 165°, 166°, 178° (numeral 1), 181° y demás normas aplicables del T.U.O. del Código Tributario aprobado mediante D.S. N° 135-99-EF y modificatorias.

Oficinas de atención:
 Lugares de pago: BCP, Scotiabank, Banco de la Nación.

(Firma)

 (Nombre y apellidos)
 Jefe de.....

N° DE DOCUMENTO DE LA DEUDA (uso del banco)

TOTAL EN S/.

ORDEN DE PAGO N° 128-010-000000

Código: Administrado(a):
Tipo de persona: Distrito:
Domicilio Fiscal:
Fecha de Emisión:

En uso de las facultades de la Administración Tributaria: Por la omisión al pago total o parcial del impuesto predial dentro del plazo establecido, según el siguiente detalle.

Concepto	Periodo	Base Imponible	Tramo	Tasa	Insoluto	Emisión	Interés Moratorio	Total
Impuesto Predial	2010-I-IV	54,000	0 a 15 UIT De 15 a 60 UIT Mas de 60 UIT	0.2% 0.6% 1.0%	108.00	6.00	3.50	117.50

La deuda ha sido actualizada al..... Luego de esta fecha se actualizará con una tasa diaria de 1/30 de la Tasa de Interés Moratorio vigente, hasta el día de su cancelación. En caso de no haber cancelado la deuda, en el plazo de tres (03) días hábiles contados a partir del día siguiente de su notificación, se procederá a notificarle la Resolución de Ejecución Coactiva, iniciándose el procedimiento de ejecución coactiva. El presente acto administrativo surte efectos desde el día siguiente de su notificación. Contra el mismo procede interponer recurso de reclamación, previo pago de la deuda, ante la Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de....., de conformidad con el Arts. 136 del T.U.O. del Código Tributario aprobado mediante D.S. N° 135-99-EF y modificatorias.

Base Legal: artículo 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 del T.U.O de la Ley de Tributación Municipal aprobado por Decreto Supremo N° 156-2004-EF; artículos 33° y 78° del T.U.O. del Código Tributario aprobado mediante D.S. N° 135-99-EF y modificatorias.

Oficinas de atención:
 Lugares de pago: BCP, Scotiabank, Banco de la Nación.

 (Firma)
 (Nombre y apellidos)
 Jefe de.....

N° DE DOCUMENTO DE LA DEUDA (uso del banco)	TOTAL EN SI.
---	--------------

* A la fecha indicada en la liquidación. No incluye derecho de emisión. Si usted ya pagó el importe indicado, haga caso omiso al presente documento.

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. Naturalmente, la emisión de valores debe ocurrir algunos días después del vencimiento para el pago regular de los tributos, que en la mayoría de municipalidades es 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

Ahora bien, para que los valores emitidos surtan efecto legal, éstos deben ser debidamente notificados como veremos en la siguiente sección.

b) Notificación de valores

La notificación de valores o de cualquier otro acto administrativo requiere del cumplimiento de una serie de formalidades para que sea válido, por lo que representa un reto para las Administraciones Tributarias. Una deficiente notificación conlleva la nulidad de todo un procedimiento, lo cual genera pérdida de tiempo y recursos para la Administración.

La notificación del valor tributario pone en conocimiento del contribuyente los actos y resoluciones derivados de un procedimiento administrativo (en este caso, la cobranza de un tributo). Las formalidades se exigen rigurosamente, pues la lógica detrás es garantizar al administrado la oportunidad para defenderse, utilizando todos los mecanismos que le permita la ley.

Las formalidades de la notificación en la etapa de cobranza pre-coactiva están establecidas en el artículo 104 del T.U.O del Código Tributario⁵.



⁵ Cabe aclarar que la notificación de actos de la etapa coactiva se rige por la Ley General del Procedimiento Administrativo (Ley 27444), así como los actos relativos a la cobranza no tributaria. Dichas materias no son objeto de este manual.

Las notificaciones serán efectuadas a través de las siguientes modalidades y guardando el siguiente orden de prelación:

1. Notificación personal al administrado: en su domicilio (ver mayor detalle en párrafos siguientes).
2. Notificación por otros medios: por fax o por correo electrónico.
3. Notificación por publicación y página web.

Otras formas de notificación son:

- » La constancia administrativa (tributos)
- » Notificación por cedulón
- » Notificación por acta de actuación procedimental (multas administrativas)
- » Notificación tácita

Desde el punto de vista de la Administración, existen distintos tipos de domicilio, donde puede notificarse al contribuyente:

- » Domicilio fiscal: el declarado por el contribuyente para efectos tributarios.
- » Domicilio real: el de residencia habitual del administrado.
- » Domicilio procesal: el consignado por el administrado para ser notificado en un trámite en particular.
- » Domicilios alternos: identificados por la Administración en bases de datos alternativas, para cumplir con su objeto de ubicar y notificar al contribuyente.

Independientemente de la forma de notificación o del domicilio al que se notifique, la notificación debe tener el siguiente contenido:

- » Lugar y fecha de emisión
- » El texto íntegro del acto administrativo que se notifica
- » La identificación del procedimiento
- » La autoridad e institución de la cual procede u órgano que la expide y su dirección
- » Nombre y firma del funcionario que expide
- » Fecha de vigencia del acto notificado
- » Recursos, plazos y órganos ante el que se interpone impugnación o reclamación alguna
- » Cargo de notificación con sus formalidades

A continuación veremos algunas especificaciones para las notificaciones en materia tributaria, dependiendo de la forma de notificación. La base legal de esta información es el artículo 104 del TUO del Código Tributario y, supletoriamente, los artículos 20.1.1, 21 y 25.1 de la Ley No. 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.

Forma de notificación	Requisitos mínimos del acuse de recibo	Condiciones para que sea válida	Resultados de notificación válida
Notificación personal en el domicilio	<ul style="list-style-type: none"> » Apellidos y nombres, denominación o razón social del deudor tributario » RUC o DNI del contribuyente, según corresponda » Número de documento que se notifica » Nombre de quien recibe la notificación, así como la firma o la constancia de la negativa » Relación con el deudor tributario, de no entenderse la diligencia directamente con él » Fecha y hora en que se realiza la notificación 	<p>La notificación por correo certificado o por mensajero será válida si se efectúa en el domicilio fiscal declarado, mientras el deudor tributario no haya comunicado el cambio del mencionado domicilio.</p> <p>La notificación no resulta válida en aquellos casos en los cuales la dirección no existe, es incorrecta o es inconsistente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Con acuse de recibo del deudor tributario » Con acuse de recibo del representante legal o apoderado » Con acuse de recibo de persona capaz » Con constancia de la negativa a recibir (en una sola visita), emitida por encargado de la diligencia y referencia del domicilio » Cargo de la fijación del cedulón ante domicilio cerrado (en una sola visita) » Cargo de la fijación del cedulón ante presencia en domicilio de persona no capaz (en una sola visita)
Notificación por medio de sistemas de comunicación electrónicos	Confirmación de recepción emitida por la misma vía, con indicación expresa de la fecha y hora.	Siempre que se confirme su recepción por la misma vía. Tratándose de correo electrónico, la notificación se considerará efectuada con el envío del mismo. La Administración podrá establecer que los deudores fijen un correo electrónico para estos efectos.	
Notificación por Constancia Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> » Apellidos y nombres, denominación o razón social del deudor tributario » RUC o DNI del deudor tributario, según corresponda » Número del documento que se notifica. » Nombre de quien recibe la notificación, así como la firma o la constancia de la negativa » Relación con el deudor tributario, de no entenderse la diligencia con él » Fecha en que se realiza la notificación » Señalar que se utilizó esta forma de notificación 	Efectuada al deudor tributario, su representante o apoderado, cuando se haga presente en las oficinas de la Administración Tributaria.	

Forma de notificación	Requisitos mínimos del acuse de recibo	Condiciones para que sea válida	Resultados de notificación válida
Notificación por Cedulón	<ul style="list-style-type: none"> » Apellidos y nombres, denominación o razón social del deudor tributario » RUC o DNI del contribuyente, según corresponda » Número del documento que se notifica » Fecha y hora en que se realiza la notificación » Dirección del domicilio fiscal donde se realiza la notificación » Número de cedulón » El motivo por el cual se utiliza esta forma de notificación: Persona No Capaz o Domicilio Cerrado 	<p>En el domicilio fiscal no se encuentra persona capaz alguna o está cerrado (en una sola visita).</p> <p>Los documentos a notificarse se dejarán en sobre cerrado, bajo la puerta del domicilio fiscal.</p>	
Publicación en Página Web o el Diario Oficial	<ul style="list-style-type: none"> » Texto íntegro del acto administrativo (incluye su motivación) » Identificación del procedimiento dentro del cual haya sido dictado » La autoridad e institución del cual procede el acto y su dirección » Fecha de vigencia del acto notificado y con la mención de si se agota la vía administrativa » Para publicación dirigida a terceros, se agregará cualquier otra información que pueda ser importante para proteger sus intereses y derechos » Expresión de los recursos que proceden, el órgano ante el cual deben presentarse los recursos y el plazo para interponerlos 	<p>La publicación se realiza una sola vez, en el diario oficial y en uno de mayor circulación.</p> <p>De tratarse de deuda de recuperación onerosa, cobranza dudosa; bastaría con hacerse vía página web.</p>	<p>La RTF No. 03709-2-2005, emitida por el Tribunal fiscal con carácter de observancia obligatoria, nos remite a la Ley de Procedimiento Administrativo General, Ley No. 27444, para la notificación por el diario oficial.</p> <p>Se puede cumplir un orden de prelación para notificar por publicación.</p>
Notificación Tácita	<p>Cuando no habiéndose verificado notificación alguna o ésta se hubiere realizado sin cumplir con los requisitos legales, la persona a quien ha debido notificarse una actuación efectiva cualquier acto o gestión que demuestre o suponga su conocimiento a través de actuaciones formales dentro del procedimiento administrativo.</p>	<p>Se cuente con un acto formal realizado por el administrado dentro del procedimiento administrativo que quede registrado. En ese caso, se considerará como fecha de la notificación aquella en que se practique el respectivo acto o gestión.</p>	<p>La fecha de presentación del acto administrativo que permita indicar el conocimiento del acto administrativo que se deseaba notificar, será la que se consigne como fecha de notificación tácita de dicho acto administrativo.</p>

CARGO DE NOTIFICACIÓN N°

Código de Contribuyente : Nombre/Razón Social :
 Domicio Fiscal : Doc. Identidad :
 Distrito :

TIPO DE DOCUMENTO	PERIODO	N° DE DOCUMENTO DOCUMENTO	MONTO	TIPO DE DOCUMENTO	PERIODO	N° DE	MONTO

Lote () Correlativo () Página ()
 POR LA PRESENTE DEJO CONSTANCIA QUE: RECIBO EL (LOS) DOCUMENTOS CUYO DETALLE SE MUESTRA EN LA CABECERA

I. DATOS DE LA PERSONA QUIEN RECEPCIONA

NOMBRES Y APELLIDOS: _____	TITULAR <input type="checkbox"/>
N° DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	FAMILIAR <input type="checkbox"/>
TIPO: <input type="checkbox"/> LE/DNI: <input type="checkbox"/> CARNET DE IDENTIDAD: <input type="checkbox"/> CARNET DE EXTRANJERIA: <input type="checkbox"/>	EMPLEADO (A) <input type="checkbox"/>
FECHA DE NOTIFICACIÓN: / / HORA: _____	VIGILANTE <input type="checkbox"/>
SE NEGÓ A IDENTIFICAR: <input type="checkbox"/> SE NEGÓ A FIRMAR: <input type="checkbox"/>	REPRESENTANTE <input type="checkbox"/>
	OTROS _____

II. NOTIFICACIÓN POR PEGADO DE CEDULON

VISITAS 1° 2° 3° 1. SE NEGÓ A RECIBIR <input type="checkbox"/> 2. PERSONA INCAPAZ <input type="checkbox"/> 3. DOMICILIO CERRADO <input type="checkbox"/>	Siendo las ___ horas del día __/__/ de conformidad con los Art. 103° y 104° del TUO del Código Tributario D.S N° 135-99-EF, se procede a fijar el presente Cedulón N°___ en la puerta principal del Domicilio Fiscal del contribuyente y se deja bajo la puerta en sobre cerrado el(los) documentos(s) que se detalla(n) en el presente.	DATOS DEL INMUEBLE N° DE PISOS: _____ COLOR: _____ TIPO: CASA _____ EDIFICIO _____ PUERTA: MADERA _____ FIERRO _____ OTROS: _____
	III. MOTIVOS DE NO ENTREGA	1° 2° 3° 4. DIRECCIÓN INCORRECTA <input type="checkbox"/> 5. DIRECCIÓN INEXISTENTE <input type="checkbox"/> 6. DESTINATARIO DESCONOCIDO <input type="checkbox"/>

IV. VISITAS EFECTUADAS

Visitas	Día/Mes/Año	Nombre del Notificador/Funcionario	Documento de Identidad	N° Requerimiento	Firma Notificador/Funcionario
1°	/ /				
2°	/ /				
3°	/ /				

NOTIFICACIÓN POR CONSTANCIA ADMINISTRATIVA EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (Art. 104° del TUO del Código Tributario)



SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

CARGO DE NOTIFICACIÓN N° 233-084-08184869

N° 1



N° Documento :

Administrado (a) :

Domicilio Fiscal:

Distrito : CERCADO DE LIMA

Código:

NOTIFICACIÓN

Fecha de notificación: Dia Mes Año Hora:
Nombre de la persona con quien se entienda la diligencia :

N° Documento de identidad:

1. Se negó a recibir proporción de datos /se identificó

Si No

Relación con el Administrado:

- 1. Titular
2. Familiar
3. Empleado (a)
4. Representante
5. Otros

Firma y/o sello de recepción

MOTIVOS DE NO ACUSE DE RECIBO

- 1ra 2da
2. Persona no capaz
3. Domicilio cerrado
4. Direccion no existe

REFERENCIAS

Pared:
Puerta:
N° Pisos:
N° Suministro:
Observaciones:

Notificación por Cedulación N° 233-084-08184869

1ra Visita 2da Visita
Dia Mes Año Dia Mes Año

Identificación y firma del notificador

DETALLE DE DOCUMENTOS

Table with 3 columns: TIPO DOCUMENTO, N° DOCUMENTO, TIPO DOCUMENTO, N° DOCUMENTO. Rows include RD 127-012-00434552, RM 127-013-00126523, RD 127-012-00434553, RM 127-013-00126524.

CARGO DE NOTIFICACIÓN N° 233-084-08184869



N° DOCUMENTO 127-012-00434554

641114509057448

Lote: 22206 Correlativo: 34 Página: 1 / 6



SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

NOTIFICACIÓN POR CEDULÓN N° 233-084-08184869

Siendo las _____ del día / / , me constituí en el domicilio del administrado ubicado en _____, con documento de identidad N° _____, con el propósito de notificar el (los) documento(s) que se indican en el detalle adjunto.

Durante la diligencia de la notificación en dicho domicilio se constató el motivo de no acuse de recibo marcado a continuación :

el domicilio se encontraba cerrado no se ha encontrado persona capaz en el domicilio

por lo que se procedió a dejar en sobre cerrado bajo la puerta del domicilio, el (los) documentos(s) y fijar el Cedulón en la puerta del domicilio. Se deja constancia que de esta forma el administrado ha sido bien notificado.

Visitas efectuadas

1ra. Visita	2da. Visita
Día Mes Año	Día Mes Año
/ /	/ /

Identificación y firma del notificador

Identificación y firma del notificador

DETALLE DE DOCUMENTOS

TIPO DOCUMENTO	N° DOCUMENTO	TIPO DOCUMENTO	N° DOCUMENTO
RD	127-012-00434552	RD	127-012-00434553
RM	127-013-00126523	RM	127-013-00126524

TIPO DOCUMENTO	N° DOCUMENTO
RD	127-012-00434554

Oficinas de Atención SAT : Sede Principal Jr. Camaná 370 - Cdo. Lima; Av. Carlos Izaguirre 513 - Los Olivos; Av. Los Héroes 638-A - S.J.Miraflores; Tda. 153 D-E C.C. Jockey Plaza - Surco y Módulo SAT del Registro de Propiedad Vehicular Jr. Huascar 1584 - Jesús María; Av. Ricardo Palma 294-A - Miraflores; Av. Colonial 419 - Cercado de Lima.

641114509057448

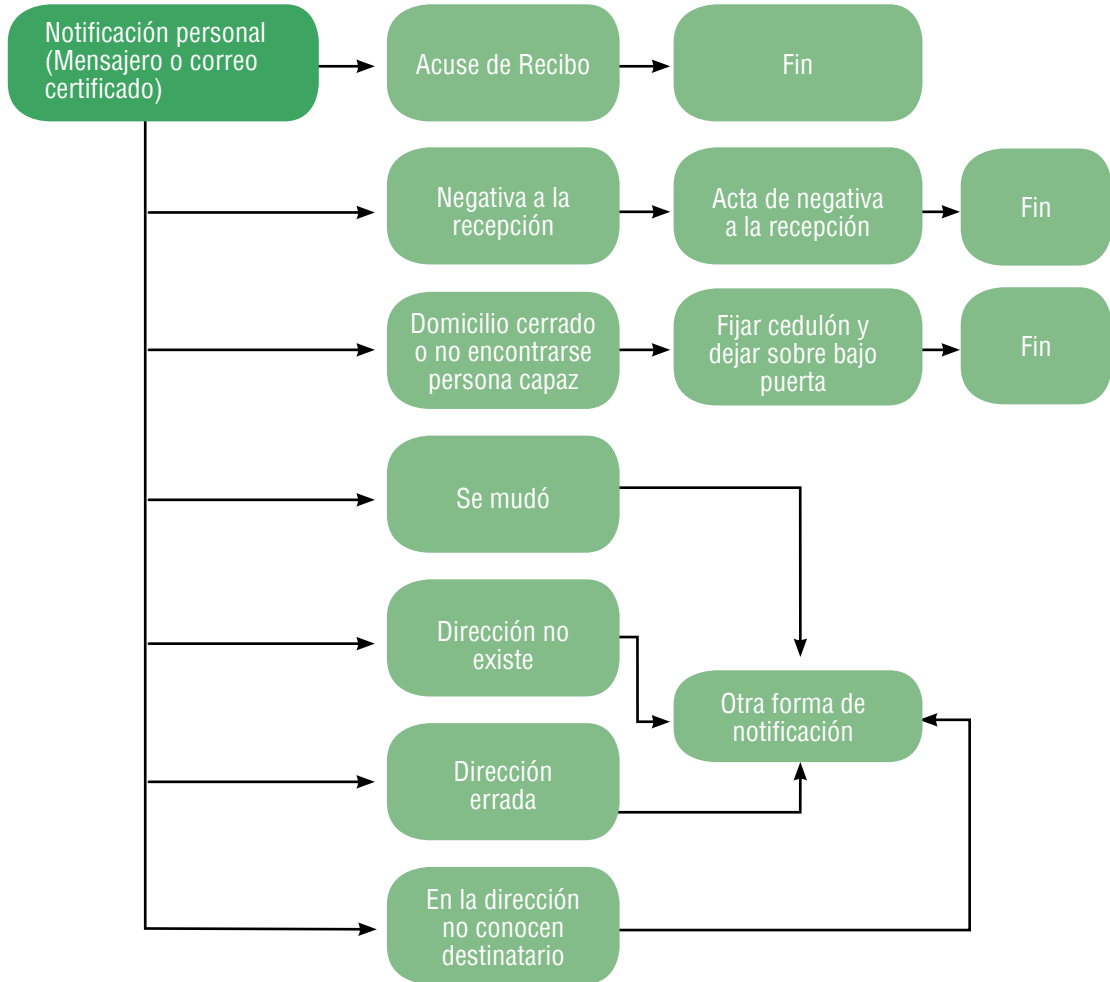
El resultado de la notificación realizada en el domicilio del contribuyente puede ser positivo –que se logre notificar debidamente al contribuyente—o negativo – que no se logre dicho cometido. Pero hay variantes de estos resultados y cada uno tiene consecuencias distintas.

Los posibles resultados de la notificación y sus consecuencias son los siguientes:

- » Acuse de recibido: Notificación válida
- » Se negó a recibir: se levanta un acta de la negativa de recepción y la notificación se considera válida.
- » Persona incapaz: Se fija cedulón y se deja el documento bajo puerta.
- » Domicilio cerrado: Se fija cedulón y se deja el documento bajo puerta.
- » Se mudó o en el domicilio no conocen al contribuyente: Se debe buscar una dirección alterna.
- » Dirección no existe: Se debe buscar una dirección alterna.
- » Dirección errada: Se debe buscar una dirección alterna.
- » Zona peligrosa: Se vuelve a realizar la notificación.
- » Documento extraviado: Se vuelve a realizar la notificación.
- » Sin documento: Se vuelve a realizar la notificación.

Para el personal encargado de las notificaciones puede ser útil tener a mano el siguiente gráfico, de modo de tomar las decisiones correctas que lleven a una notificación debidamente efectuada en cada caso.

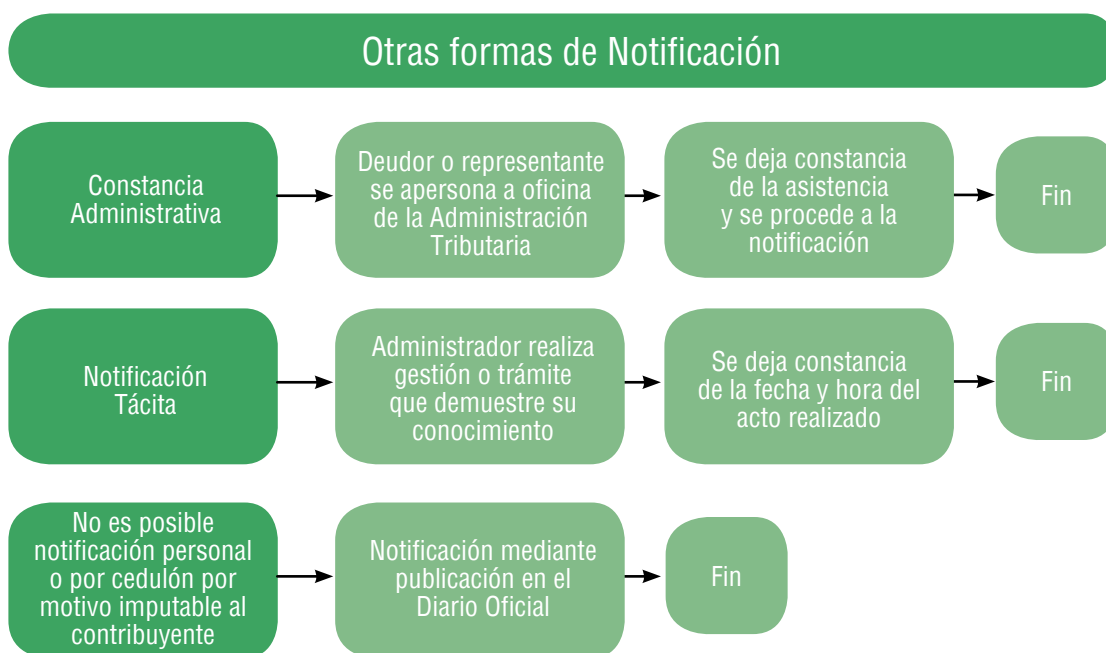
Procedimiento de Notificación



El flujograma está de acuerdo con las acciones que debe realizar la Institución a fin que el contribuyente tome conocimiento del proceso que se sigue en su contra por pago de deuda tributaria o no tributaria.

En el caso de otras formas de notificación, también debemos tener en cuenta los efectos de posibles resultados de la notificación, como sigue:

- » Si el deudor o su representante se apersonan a las oficinas de la Administración Tributaria, se levanta un acta administrativa en la que se deja constancia de que éste ha sido notificado. Este mecanismo de notificación requiere de un alto nivel de comunicación al interior de la Administración para no perder la oportunidad de dar por notificado a un contribuyente que se acerca a las oficinas, incluso por un trámite distinto al del proceso de cobranza.
- » Si el deudor tributario realiza una gestión o trámite relativos a un procedimiento, se deja constancia de la fecha y acto realizado, como prueba de que el deudor estaba notificado del procedimiento en curso.
- » Finalmente, si no es posible notificar al deudor personalmente o por cedulón, se procede a publicar la notificación en el diario oficina, quedando constancia de la realización de este acto.



III.5. Seguimiento de las acciones de cobranza

Como cualquier proceso de gestión, 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.

Aun si se cuenta con una magnífica estructura organizacional, si se ha hecho una adecuada planificación de las actividades y se han definido las metas, en cualquier momento del camino debemos estar en capacidad de medir y evaluar el desempeño, pues el proceso de cobranza es uno de permanente mejora e innovación.

¿Por qué es importante medir la gestión de cobranza?



- Porque sirve para mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones.
- Porque facilita la evolución y la innovación.
- Porque facilita el proceso de aprendizaje del equipo.

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

Una primera forma de hacer la tarea de seguimiento es revisando el desempeño del proceso de cobranza en cada etapa de la cobranza ordinaria: etapa preventiva y etapa pre-coactiva. Y lo más importante será analizar la efectividad: qué porcentaje de la deuda emitida ha sido pagada.

Una primera aproximación es analizar la efectividad del pago por cada trimestre (en el caso de arbitrios, impuesto predial e impuesto vehicular); y distinguiendo por los segmentos en que hayamos clasificado la cartera. En el cuadro siguiente, podemos ver un ejemplo de este tipo de seguimiento.

Concepto	Tributo	Vencimiento primer periodo		
		Emitido	Pagado	% Efectividad
Pricos		865.473,82	383.609,75	44,32%
	Predial	158.120,58	98.520,14	44,32%
	Vehicular	256.102,14	113.750,78	44,32%
	Arbitrios	451.251,10	171.338,83	37,97%
Mepecos		1.676.663,17	628.234,66	37,47%
	Predial	463.313,59	180.788,70	39,02%
	Vehicular	446.579,22	159.009,24	35,02%
	Arbitrios	766.770,36	288.436,72	37,62%
Total		2.542.136,99	1.011.844,41	39,80%
	Predial	621.434,17	279.308,84	44,95%
	Vehicular	702.681,36	272.760,02	38,82%
	Arbitrios	1.218.021,46	459.775,55	37,75%

Si analizamos con cuidado podemos concluir que las acciones de cobranza han sido más eficaces para promover el pago del impuesto predial que el pago de arbitrios. Lo siguiente será preguntarnos a qué se debe ello. ¿Podría ser que hemos recordado del pago mejor a los propietarios que a los inquilinos? Del mismo modo, vemos que hemos sido más efectivos con los PRICOS que con los MEPECOS. ¿A qué se debe esto? Podría ser que las llamadas telefónicas que hicimos a los PRICOS realmente funcionaron? ¿O podría ser que los contribuyentes pequeños no se sintieron muy motivados al pago porque no ofrecimos ningún tipo de incentivo?

Es importante revisar la tendencia de varios períodos y tratar de distinguir entre aquellas acciones que están dentro de nuestro control (la gestión de la cobranza) respecto de aquellas que no lo están (como podría ser el ciclo económico, por ejemplo).

Las acciones del proceso de cobranza no son estáticas y requerirán cambios y ajustes para mejorar y superarnos. Para ello es imprescindible hacer un permanente seguimiento de la gestión y contar con información veraz y actualizada.



b) Generación de reportes

Así como en el caso anterior, podemos analizar la información que tenemos en nuestras bases de datos desde muchos puntos de vista y producir reportes con las variables que necesitemos revisar.

Por ejemplo, podemos simplemente tener un reporte por el nombre y código del contribuyente, que nos muestre el monto y el estado de la deuda, como en el cuadro siguiente:

Detalle Total				
Código	Nombre	Monto	Tipo de Persona	Situación
0035388	Zapater Arriola Javier	652.10	Natural	Ordinario
0050324	Sucesión Estrada Alvarado Socorro	248.50	Natural	Ord.-Coac
0073830	Inversiones Inmobiliarias TCS SA	1,544.00	Jurídica	Coactivo
0145201	Regalado Farías Ana	223.10	Natural	Coactivo
	Total	2,567.70		

Asimismo, podemos combinar o filtrar los datos y producir reportes más complejos o que contengan mayor información (como en el cuadro siguiente). Es importante que un reporte contenga la información necesaria que deseamos 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.

Código	Nombre	Tipo de Persona	Situación	Segmento	Tipo de Deuda	Monto
0035388	Zapater Arriola Javier	Natural	Ordinario	Mediano contribuyente	Cartera Pesada	652.10
0050324	Sucesión Estrada Alvarado Socorro	Natural	Ord.-Coac	Mediano Contribuyente	Deuda Año Anterior	248.50
0073830	Inversiones Inmobiliarias TSC SA	Jurídica	Coactivo	PRICO	Cartera Pesada	1,544.00
0145201	Regalado Farías Ana	Natural	Coactivo	Mediano Contribuyente	Deuda Año Anterior	123.10

Naturalmente, la tarea de seguimiento y producción de reportes para el análisis es más sencilla cuando el sistema informático automáticamente los genera. No obstante, la gran mayoría de funciones de un sistema informático pueden ser realizadas en Excel, si utilizamos las herramientas adecuadamente (especialmente los filtros y el manejo de tablas dinámica).

GLOSARIO

- **Arbitrios:** Tasa tributaria cuyo pago se efectúa como la contraprestación por un servicio público.
- **Base imponible:** Valor numérico sobre el cual se aplica la alícuota (o tasa) del tributo.
- **Capacidad contributiva:** La aptitud económica de los ciudadanos que los hace pasibles de ser contribuyentes tributarios.
- **Cartera pesada:** Deuda tributaria con relativa antigüedad (por ejemplo, mayor a dos años) a la que se ha aplicado acciones de cobranza y no se ha podido recuperar.
- **Cedulón:** Cédula que se fija en la puerta del domicilio fiscal del contribuyente cuando no se ha podido efectuar la notificación por encontrarse el domicilio cerrado o no encontrarse persona capaz en él.
- **Contribución:** Tributo cuyo hecho generador se encuentra determinado por beneficios directos para el contribuyente, derivados de la realización de obras públicas o de servicios estatales.
- **Contribuyente:** Aquel deudor tributario que realiza o respecto del cual se produce el hecho generador de la obligación tributaria. Se define también como la persona natural o jurídica que tenga patrimonio, ejerza actividades económicas o haga uso de un derecho que conforme a ley genere la obligación tributaria.
- **Deuda corriente:** Deuda tributaria cuyo hecho generador ya se ha producido pero no ha vencido el plazo para su pago.
- **Deuda ordinaria:** Deuda tributaria cuyo hecho generador ya se ha producido y se ha vencido el plazo para su pago, pero aún no se ha emitido un valor tributario.
- **Deuda tributaria:** Suma adeudada al acreedor tributario por concepto de tributos, recargos, multas, intereses moratorios, y de ser el caso, los intereses que se generan por el acogimiento al beneficio de fraccionamiento o aplazamiento previsto en el Código Tributario. Se entiende por deuda tributaria la que procede de un hecho imponible y todas las sanciones producidas en el desarrollo de la relación tributaria.
- **Deuda de cobranza onerosa:** Deudas cuyo costo de recuperación no justifica su cobranza.
- **Deudor tributario:** Persona obligada al cumplimiento de la prestación tributaria como contribuyente o responsable.
- **Impuesto Predial:** Impuesto que grava la propiedad predial –y posesión, en algunos supuestos–; y cuya recaudación, administración y fiscalización corresponde a la municipalidad distrital donde se ubica el predio.

- **Orden de Pago:** Acto en virtud del cual la Administración Tributaria exige al deudor tributario la cancelación de su deuda tributaria relativa a tributos autoliquidados por el deudor tributario, sin necesidad de emitirse previamente una Resolución de Determinación.
- **Recaudación:** Facultad de la Administración Tributaria de exigir el pago de los tributos de los cuales es acreedor tributario.
- **Resolución de Determinación:** Acto por el cual la Administración Tributaria pone en conocimiento del deudor tributario el resultado de su labor destinada a controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, y establece la existencia del crédito o de la deuda tributaria.
- **Resolución de Multa:** Acto por el cual la Administración Tributaria sanciona una infracción cometida.
- **Segmentación:** Proceso de subdivisión de la cartera en grupos homogéneos de deudores, con el fin de llevar a cabo una estrategia diferenciada para cada uno de ellos que permita lograr mayor efectividad en la gestión.
- **Tasa:** Tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva por el Estado de un servicio público individualizado en el contribuyente.
- **Tributos:** Prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Son tributos los impuestos, los arbitrios, las contribuciones especiales y las contribuciones por mejoras.
- **Tributos locales:** Tributos creados a favor de los gobiernos locales y los que ellos crean en virtud de su poder tributario.
- **Unidad Impositiva Tributaria (UIT):** Valor referencial fijado anualmente por el Ministerio de Economía y Finanzas que se utiliza para determinar las bases imponibles, deducciones, límites de afectación, sanciones, obligaciones contables y obligaciones formales.
- **Valor:** Acto administrativo que emite la Administración Tributaria de acuerdo a su facultad de recaudación. Pueden ser Resolución de Determinación, Orden de Pago o Resolución de Multa.

