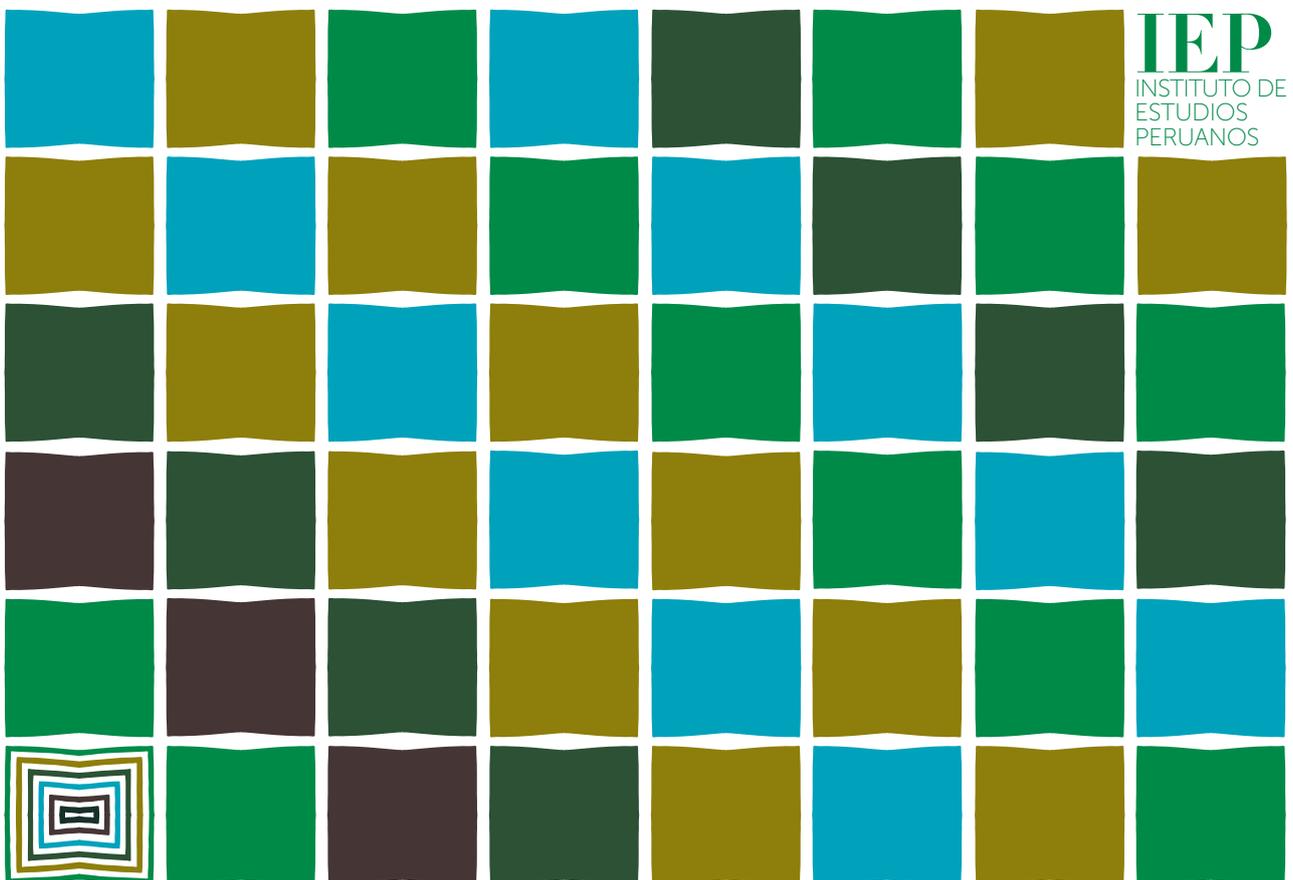


ESTUDIO DE CASO:

LOS RETOS PARA LA COBRANZA DE IMPUESTOS
EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIMA
METROPOLITANA



ESTUDIO DE CASO:

LOS RETOS PARA LA COBRANZA DE IMPUESTOS EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIMA METROPOLITANA

Documento de Trabajo N.º 295

El presente documento de trabajo aborda la experiencia laboral del autor Yerel Vásquez en la Subgerencia de Recaudación Tributaria y Recaudación Coactiva de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo se circunscribe al año 2018, último año de gestión de la administración municipal del periodo 2015-2018. En ese periodo se desempeñó como subgerente de dicha oficina, la cual funcionó como un órgano operativo de la Gerencia de Administración Tributaria y Atención al Contribuyente, al igual que la Subgerencia de Fiscalización Tributaria.

© Instituto de Estudios Peruanos, IEP
Horacio Urteaga 694, Lima 15072
Central telefónica: (51-1) 200-8500
Web: <www.iep.org.pe>

Libro electrónico de acceso libre disponible en:
<<https://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/1201>>

ISBN: 978-612-326-241-9
Depósito legal: 2023-08123

Documento de Trabajo-295 (ISSN 1222-0356)

Serie: Estudio Sobre Desarrollo, 56

Primera edición digital: septiembre de 2023

Corrección: Oscar Carrasco
Diagramación: Erick Ragas
Registros: Yisleny López
Coordinación editorial: Dirección de Investigaciones IEP

Vásquez, Yerel
Estudio de caso: los retos para la cobranza de impuestos en una municipalidad distrital de Lima Metropolitana.
Lima, IEP, 2023. (Documento de Trabajo, 295. Estudios Sobre Desarrollo, 56)

WD/ 06.02.01/D/56

1. TRIBUTACIÓN; 2. POLÍTICA TRIBUTARIA; 3. ANÁLISIS ECONÓMICO; 5. GOBIERNOS LOCALES;
6. ASPECTOS SOCIALES; 7. LIMA METROPOLITANA; 8. PERÚ



1. Introducción.....	5
2. Marco teórico.....	7
3. Estudio de caso: Municipalidad Distrital de Chaclacayo, 2018	13
4. Conclusiones y recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	27



El limitado alcance de la recaudación *tributaria subnacional* en cuanto a su capacidad para garantizar y, por ende, asegurar la autonomía fiscal de los Gobiernos locales nos confronta directamente con la viabilidad de las dinámicas de desarrollo económico y social en el nivel más próximo a los ciudadanos. En este sentido, la importancia del sistema tributario subnacional reside precisamente en sostener el gasto público bajo una lógica constructiva de capacidades de gestión local. Esto se debe a que el fomento del cumplimiento tributario por parte de las administraciones locales demanda el manejo de una serie de instrumentos de cobranza, estrategias de aproximación a los contribuyentes, el diseño de beneficios tangibles que sean atractivos para la ciudadanía y una conexión con el Estado que promueva la rendición de cuentas con base en una mayor interacción con los contribuyentes, ya sea por medios digitales o analógicos.

El presente documento de trabajo tiene por finalidad situar en un contexto concreto los conceptos relacionados con la gestión de la tributación subnacional en un estudio de caso dentro de Lima Metropolitana a partir de la participación del autor en la dirección de un órgano de administración tributaria distrital en la Municipalidad de Chaclacayo durante el año 2018. De esta manera, para orientar la discusión del caso, se elaboró un breve marco teórico que aborda de manera general el panorama latinoamericano de la tributación local, la autonomía de la recaudación subnacional, la importancia del impuesto predial y los factores que condicionan la gestión de la recaudación tributaria municipal.

Posteriormente, estos conceptos dialogan con los hallazgos de la experiencia laboral del autor como subgerente de Recaudación Tributaria en lo referente a caracterización de la recaudación municipal, planificación de la recaudación tributaria, elaboración de estrategias de cobranza ordinaria y coactiva, la disponibilidad de recursos organizativos y financieros para la operación de las estrategias diseñadas y, finalmente, las limitaciones en la gestión de la cobranza tributaria. En definitiva, este caso de estudio nos enfrenta a las restricciones que encuentra la administración tributaria para desplegar su autoridad en el territorio, como aquellas que se derivan de la escasez de recursos logísticos con los que cuenta, las lógicas políticas que persigue la alta dirección municipal en determinados contextos y la perenne necesidad de adecuar las estrategias a las características y receptividad de los contribuyentes.



En esta sección se abordan los principales conceptos relacionados con la gestión de la tributación municipal, como el panorama de la descentralización fiscal en América Latina, la autonomía de recaudación subnacional, la importancia del impuesto predial como principal impuesto subnacional y, finalmente, los factores que condicionan la gestión de la tributación municipal.

2.1 El panorama de la descentralización fiscal en América Latina

Según Fretes Cibils y Ter-Minassian (2016), la descentralización fiscal tiene como objetivo central optimizar la entrega de servicios públicos en los Gobiernos subnacionales a partir de una serie de beneficios económicos derivados de la gestión autónoma de ingresos propios a nivel local. Sin embargo, para incrementar tales ingresos, es necesario enfrentar una serie de desafíos relacionados con las bases tributarias, el endeudamiento y la promoción de esfuerzos de movilización de ingresos.

En lo que respecta a las bases tributarias, es importante que las administraciones tributarias locales gestionen bases con baja movilidad geográfica, pues de esta manera se garantiza un mayor potencial recaudador; estas, asimismo, tienen que ser poco sensibles a las fluctuaciones económicas y, por ende, tender a ser estables; además, las operaciones de recaudación tributaria deben implicar costos

administrativos reducidos para los contribuyentes, de manera que fomenten el cumplimiento y desincentiven la elusión y la evasión tributarias. Destacan, al respecto, los impuestos a la propiedad, pues la literatura generalmente los considera como la fuente ideal de ingresos propios a nivel subnacional por constituir bases tributarias inmóviles y no exportables; contribuyen, igualmente, a entablar una relación directa entre la administración y los contribuyentes. No obstante, por este mismo motivo tienden a registrar mayores resistencias por parte de la ciudadanía y los políticos, lo que se agrava en contextos de informalidad, puesto que requieren información exacta sobre los propietarios y los bienes inmuebles.

Para Fretes Cibils y Ter-Minassian, el panorama de la descentralización fiscal en América Latina se caracteriza por un pronunciado desequilibrio fiscal vertical; es decir, la brecha entre el gasto de los Gobiernos subnacionales y los ingresos autónomos que estos generan es superior en América Latina (6 puntos de su PBI regional) a la registrada en países de Europa del este (4 puntos de su PBI regional) y de Asia (2 puntos de su PBI regional). Este desequilibrio fiscal, además, es más pronunciado a nivel regional que en los Gobiernos locales, lo que determina distintos grados de dependencia de las transferencias fiscales de los Gobiernos nacionales. En cuanto a los ingresos de los Gobiernos subnacionales latinoamericanos, se registra una mayor relevancia de recursos provenientes de impuestos indirectos, mientras que el impuesto a la propiedad tiene un desempeño variable entre los países latinos. Finalmente, el bajo desempeño de los ingresos subnacionales es generalizado en la región, donde países como Perú, Ecuador y Bolivia recaudan a nivel subnacional alrededor de 0,5 puntos del PBI, mientras que los casos más destacados de recaudación tributaria son Brasil y Argentina, con 10 y 5 puntos del PBI nacional, respectivamente.

2.3 La autonomía de recaudación subnacional

Según Ter-Minassian (2020), la literatura sobre autonomía de recaudación subnacional indica que esta implica ciertos beneficios, como el incremento potencial de la recaudación general a nivel nacional debido al aprovechamiento de fuentes que podrían generar resistencias si fuesen cobradas por el Gobierno central, como el impuesto a la propiedad; además, brinda una mayor certeza a los gobiernos subnacionales sobre la disponibilidad de recursos y promueve la responsabilidad fiscal subnacional. En cuanto al vínculo político con los electores, hace visibles los costos del gasto subnacional y promueve la rendición de cuentas, a la vez que facilita el alineamiento entre la estructura tributaria y las preferencias regionales y locales.

Por otro lado, la autonomía de recaudación subnacional también presenta obstáculos económicos, institucionales y políticos. En el ámbito económico, las limitaciones provienen de la mayor movilidad de las bases tributarias potenciales, en términos de bienes y factores de producción, a lo largo del territorio nacional, lo que incrementa las dimensiones de la evasión tributaria y la desigual distribución de bases tributarias con respecto a las jurisdicciones de los Gobiernos subnacionales, lo que provoca disparidades excesivas en la habilidad de estas entidades para financiarse autónomamente. En cuanto a lo institucional, las administraciones subnacionales se encuentran peor posicionadas que las nacionales para explotar las economías de escala en la recaudación tributaria; asimismo, los costos del

cumplimiento para los contribuyentes que operan en múltiples jurisdicciones pueden ser agravados por las diferencias de regulación entre distintos Gobiernos subnacionales, de ser el caso. Por último, las limitaciones políticas se relacionan con la tendencia de los Gobiernos nacionales a mantener el control sobre las bases tributarias principales; los Gobiernos subnacionales, en cambio, prefieren, por lo general, confiar en las transferencias, evitando de esta manera los costos políticos que conlleva recaudar sus propios recursos.

Jiménez y Ruelas (2018) profundizan la discusión sobre la autonomía de la recaudación subnacional señalando que esta debe considerar criterios de administración tributaria, más relacionados con los montos recaudados por impuestos y conocidos como esfuerzo fiscal; también deben contemplarse, sin embargo, las facultades y potestades subnacionales para la creación y modificación de tributos. En lo concerniente al primer aspecto, dichos autores señalan que la importancia de los ingresos tributarios subnacionales es bastante limitada, pues del año 2000 al 2016 se situó entre el 1,9 % y el 2,5 % del PBI de los países de América Latina, mientras otros ingresos, como los derivados del endeudamiento, pasaron de 2,6 % a 3,9 % del PBI en el mismo periodo. Asimismo, la recaudación de impuestos sobre propiedad inmobiliaria en Latinoamérica, principal ingreso tributario del nivel subnacional, fue de 0,4 % del PBI dentro del periodo analizado. En cuanto a las facultades de creación y modificación de tributos, los países de América Latina también registran poco espacio de maniobra a causa de restricciones institucionales de rango constitucional, tasas impositivas previamente establecidas por ley, e insuficiente poder de influencia en los sistemas de distribución de impuestos desde los niveles de Gobierno central.

2.3 La importancia del impuesto predial como principal impuesto subnacional

Según Bonet et al. (2014), en América Latina el impuesto predial, el cual se puede definir como “un gravamen anual sobre el valor de la tierra y de las construcciones y sus mejoras” (Bonet et al. 2014: IX), se constituye tradicionalmente como el impuesto más importante en la estructura tributaria del nivel local. Asimismo, debido a su limitada recaudación en la región latinoamericana, este tributo posee un alto potencial para lograr el aumento de los ingresos de los Gobiernos subnacionales. Igualmente, podría mejorar la calidad de la gobernabilidad a nivel local, pues una adecuada gestión del impuesto reforzaría la rendición de cuentas y el desempeño gubernamental.

Bonet señala que durante la primera década del siglo XXI la recaudación del impuesto predial tuvo una participación promedio de 0,28 % del PBI en América Latina, mientras que en países de Europa del este representó un 0,68 %; en países de la OCDE la recaudación de este impuesto ascendió a un promedio de 1,15 % del PBI, y entre ellos destacan Chile (0,61 %) y Colombia (0,55 %) como los países que más recaudan impuestos a la propiedad inmobiliaria, en tanto que el Perú se ubica por debajo del promedio de la región: 0,17% del PBI.

Para Bonet (2014) el impuesto predial registra, debido a su importancia, una serie de ventajas y desventajas en su gestión. Las ventajas residen en una mayor

inmovilidad de las bases tributarias que reducen los riesgos de relocalización en la gestión tributaria, una significativa productividad del impuesto que redundaría en el financiamiento autónomo del gasto público local, una mayor exclusividad del nivel local por su proximidad a los propietarios, lo que desincentiva el interés de los niveles regionales y nacionales de gobierno por la recaudación del predial, una mayor progresividad al ser considerado como una especie de impuesto al capital, una alta visibilidad frente al ciudadano, el cual identifica claramente la base imponible, así como sus obligaciones fiscales y, finalmente, una gestión relativamente rigurosa en lo técnico al sustentarse en información catastral y la valuación de los predios, pero también eficiente en cuanto a los costos que implica garantizar su cumplimiento para el contribuyente.

En cuanto a las desventajas, Bonet agrega que este tributo posee una visibilidad muy alta, y esta circunstancia lo convierte en impopular frente a los contribuyentes, además de crear resistencias para su cumplimiento; asimismo, los políticos locales tienden a desestimar las estrategias de cobranza del predial a causa de los costos políticos que supone, y la misma gestión del impuesto puede ser compleja y costosa para la administración tributaria debido a la actualización catastral y a la valuación de los terrenos.

2.4 Factores que condicionan la gestión de la tributación municipal

Rojas y Barbarán (2021), basándose en la revisión de bibliografía sobre los factores que explican el desempeño de la recaudación tributaria municipal, indican que estos se dividen en factores administrativos, legales, económicos y socioculturales.

- Entre los factores administrativos o institucionales, destacan la ausencia de informes y documentos actualizados con respecto a la recaudación tributaria, la falta de sistemas de gestión y de procesos de recaudación actualizados, irregularidades en la administración de los fondos recaudados, ausencia de medios de pago idóneos para el tipo de población objetivo, inexistencia de registros detallados y actualizados sobre la base tributaria e incumplimiento de metas de recaudación.
- Respecto de los factores legales o regulatorios, se identifica la ausencia de planes de gestión tributaria, así como de políticas de recaudación previamente establecidas y ejecutadas con base en un seguimiento y evaluación exhaustiva.
- En cuanto a lo económico, se reconocen factores como la diferencia de ingresos familiares entre zonas urbanas y rurales, así como el bajo nivel de calidad de vida de la población.
- Finalmente, los factores culturales y sociales se relacionan con la desinformación sobre materia tributaria entre los contribuyentes que desincentiva el pago de tributos, la percepción de una gestión municipal ineficiente, la ausencia de cultura tributaria en la población, y los niveles altos de morosidad.

Con respecto a la influencia del ciclo político sobre el desempeño de la recaudación tributaria municipal, cabe resaltar tres factores importantes:

- Los incentivos electorales a nivel local tienden a debilitar los esfuerzos de recaudación. Esto se debe a que, en general, la legitimidad y estabilidad de las autoridades locales es débil, situación que se puede constatar a través del claro aumento de los procesos de vacancia de autoridades subnacionales, que pasaron de 62 a 133 procesos de 2015 a 2018 (Jurado Nacional de Elecciones 2018). Dicha situación, sumada a los pequeños márgenes en porcentaje de votos que obtienen las autoridades electas sobre sus contrincantes inmediatos, los cuales tienen mayores posibilidades de bloquear las decisiones de gobierno en los concejos municipales, permite graficar un escenario en el que los alcaldes tienden a evitar el descontento popular para permanecer en sus cargos durante todo el periodo de gestión o, inclusive para ser reelectos indirectamente con fórmulas político-electorales afines a sus círculos de confianza. En ese sentido, el cobro de impuestos resulta claramente impopular.
- Segundo, el vínculo entre los Gobiernos subnacionales y el Gobierno central también establece un conjunto de incentivos políticos que pueden desincentivar la recaudación tributaria, puesto que, desde una mirada transaccional, resulta más conveniente, en términos de costos políticos, gestionar proyectos de inversión pública o transferencias presupuestales directamente con los ministerios —especialmente el de Economía y Finanzas— que gestionar la cobranza de los impuestos municipales con los ciudadanos electores.
- Finalmente, existe un factor político vinculado al tiempo de permanencia en el cargo, ya que la construcción de una estrategia de cobranza tributaria puede tardar en consolidarse más de la mitad del periodo de gestión municipal; por consiguiente, puede ser percibida como una política poco relevante para actores políticos que constantemente buscan fortalecer su legitimidad en el corto plazo.

2.5 Factores de éxito para la recaudación municipal

De acuerdo con la revisión de un conjunto de investigaciones sobre factores que posibilitan el incremento de la recaudación tributaria municipal en el Perú, identificamos al menos once elementos que se deben tomar en cuenta para construir una estrategia de recaudación.

Cuadro 1
FACTORES DE ÉXITO PARA LA RECAUDACIÓN MUNICIPAL

N.º	Factores	Autores
1	Beneficios tributarios e incentivos por pago puntual y pronto pago	Chujutalli y Ormeño (2020)
2	Premios a los contribuyentes, como viajes y electrodomésticos	Chujutalli y Ormeño (2020)
3	Abundante información tributaria por parte de la Municipalidad	Chujutalli y Ormeño (2020), Lozada (2019)
4	Desarrollo de documentos de gestión para institucionalizar y fortalecer la recaudación tributaria	Abanto (2017), Chujutalli y Ormeño (2020), Huaylla et al. (2019), Merma (2021)
5	Existencia y difusión de lugares y formas de pago	Chujutalli y Ormeño (2020)
6	Conocimiento de los beneficios e incentivos por pago puntual y pronto pago	Chujutalli y Ormeño (2020)
7	Catastro urbano actualizado	Abanto (2017), Chujutalli y Ormeño (2020), Huaylla et al. (2019)
8	Formación y fortalecimiento de una cultura tributaria	Abanto (2017), Chujutalli y Ormeño (2020), Lozada (2019), Merma (2021)
9	Personal suficiente y capacitado en áreas vinculadas con la recaudación tributaria	Abanto (2017), Chujutalli y Ormeño (2020), Huaylla et al. (2019), Lozada (2019), Merma (2021)
10	Control de la deuda y tasa de morosidad en los contribuyentes	Abanto (2017), Merma (2021)
11	Optimización y transformación digital de los procedimientos de recaudación	Lozada (2019)

Fuente: Elaboración propia

De estos factores, destacan, por ser puntos de coincidencia, el desarrollo de documentos de gestión, como políticas y lineamientos que permitan institucionalizar y fortalecer la recaudación tributaria en los municipios; la actualización constante de los catastros urbanos para la identificación de predios y propietarios; la formación y fortalecimiento de la cultura tributaria mediante charlas, talleres y campañas de sensibilización; y contar con personal suficiente y capacitado en las áreas vinculadas a la recaudación tributaria, tanto en la administración tributaria como en Tesorería y Fiscalización Municipal.



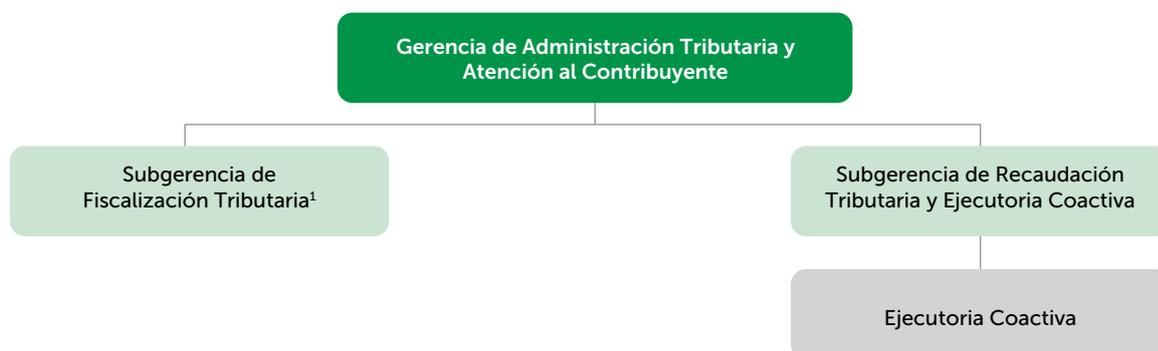
Estudio de caso: Municipalidad Distrital de Chaclacayo, 2018

En esta última sección abordaremos la falta de capacidades para recaudar en las administraciones locales, particularmente para el caso de la Municipalidad de Chaclacayo, en Lima Metropolitana.

3.1 Caracterización de la recaudación municipal

Gráfico 1

ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHACLACAYO 2018



Fuente: Elaboración propia.

1. La Subgerencia de Fiscalización Tributaria tuvo como principal función ejecutar el proceso de registro y actualización de la información contenida en las declaraciones juradas de los contribuyentes del distrito. Con base en esta actividad central, esta subgerencia planificó, organizó, dirigió y controló las acciones de fiscalización, como inspecciones y operativos conjuntos con otras unidades orgánicas, para verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en el distrito.

La gestión de la recaudación tributaria es responsabilidad principal de la Subgerencia de Recaudación Tributaria y Ejecutoria Coactiva (SGREC), con el apoyo de las demás unidades orgánicas y en constante coordinación con la Gerencia. Este trabajo conjunto se reforzó con otras gerencias y subgerencias de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo para actividades concretas impulsadas por la Administración Tributaria con el fin de garantizar que se ejecute la recaudación.

El interés por obtener mayores ingresos tributarios era una constante desde la alta jerarquía del Gobierno local, es decir, desde el despacho de Alcaldía, la Gerencia Municipal y la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad, cuyos órganos, dentro de sus funciones, eran responsables de la ejecución de gasto por parte del municipio. Este interés se tradujo en reuniones convocadas por dichos directivos —especialmente el alcalde y el gerente municipal—, en las que participaban la Gerencia de Administración Tributaria y sus órganos operativos para el rendimiento de cuentas respecto del avance de recaudación y las metas mensuales; en estas reuniones, además, consultaban sobre qué tipo de recursos requeríamos o qué limitaciones afrontábamos para el cumplimiento de esas tareas. Así, el alcalde y el gerente municipal contribuían con recursos necesarios para el funcionamiento de la Administración Tributaria, como movilidad, recursos humanos, útiles de oficina, etc. En ese sentido, se puede señalar que los ingresos tributarios propios sí constituían una prioridad para la administración de la Municipalidad de Chaclacayo en ese periodo.

Si vemos los datos proporcionados por la Municipalidad de Chaclacayo al Sistema Financiero del Sector Público en lo que respecta a sus ingresos corrientes, podremos obtener una idea clara de la estructura de recaudación del municipio del año 2015 al 2018.

Tabla 1

ESTRUCTURA DE INGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CHACLACAYO, 2015-2018, EN MILES DE SOLES.

Conceptos	2015	2016	2017	2018
1: Impuestos y contribuciones obligatorias	7.019	7.524	7.233	8.153
3: Venta de bienes y servicios y derechos administrativos	3.696	3.606	3.347	3.462
4: Donaciones y transferencias	2.632	2.810	2.919	3.545
5: Otros ingresos	213	598	534	317
8: Endeudamiento	0	0	8.756	0
9: Saldos de balance	2.104	2.932	3.454	7.126

Fuente: Elaboración propia a partir de Consulta Amigable MEF

Tabla 2
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES OBLIGATORIAS EN MILES DE SOLES. MUNICIPALIDAD DE CHACLACAYO, 2015-2018

Recaudación	2015	2016	2017	2018	Promedio	Porcentaje 1	Porcentaje 2	Porcentaje 3
Impuestos y contribuciones obligatorias	7.019,0	7.524,2	7.232,8	8.153,3	7.482,3	100,0 %		100,0 %
Impuesto a La propiedad	6.700,7	6.980,2	6.783,4	7.556,8	7.005,3	93,6 %	100,0 %	93,6 %
Predial	5.855,3	6.142,8	6.783,4	6.835,4	6.404,2	—	91,4 %	85,6 %
Alcabala	845,5	837,4	0,0	721,4	601,1	—	8,6 %	8,0 %
Impuestos a la producción y al consumo	57,4	42,5	5,2	1,8	26,7	0,4 %	100,0 %	0,4 %
Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos	0,0	0,0	1,7	1,8	0,9	—	3,3 %	0,0 %
Impuesto a los juegos de máquinas tragamonedas	57,4	42,5	3,5	0,0	25,8	—	96,7 %	0,3 %
Otros ingresos impositivos	260,8	501,5	444,2	594,7	450,3	6,0 %	100,0 %	6,0 %
Fraccionamiento tributario	1,6	0,1	0,4	0,4	0,6	—	0,1 %	0,0 %
Multas y sanciones tributarias	259,3	501,4	443,8	594,3	449,7	—	99,9 %	6,0 %

Fuente: Elaboración propia a partir de Consulta Amigable MEF

En esta estructura observamos que la recaudación de impuestos y contribuciones obligatorias, así como la venta de bienes, servicios y derechos administrativos —principales partidas de ingresos propios del Gobierno local—, constituyeron la principal fuente de ingresos para la Municipalidad de Chaclacayo en el periodo 2015-2018, con montos que representan el 54 % del promedio de ingresos corrientes totales del municipio.

En cuanto a la labor de la SGREC, esta unidad orgánica, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones vigente durante el año 2018, era la responsable de la recaudación de los principales tributos municipales, como son el impuesto predial y los arbitrios.

De acuerdo con los ingresos de los principales tributos municipales, así como del cobro por el servicio de agua potable², apreciamos que la SGREC fue responsable de la recaudación del 43,9 % del promedio de ingresos corrientes totales de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo del año 2015 al 2018. Así, su importancia para las finanzas del municipio en el periodo descrito resulta muy importante.

El 56,1 % restante provino de transferencias del Gobierno central, endeudamiento y multas administrativas de las áreas de Desarrollo Urbano (construcción) y Fiscalización Económica (comercio). No se las consideró como parte del análisis, puesto que no dependen directamente del trabajo de la SGREC. Sin embargo, detallamos el peso de las transferencias del Gobierno central a continuación, el cual representó, en promedio, el 14,46 % de los ingresos corrientes de la Municipalidad de Chaclacayo en el periodo 2015-2018.

2. Debido a que la Municipalidad de Chaclacayo administra la provisión del servicio de agua potable en la zona urbana central del distrito correspondiente al Casco Urbano o Centro de Chaclacayo, dicha subgerencia, durante el periodo de estudio, también estuvo a cargo de la gestión de la cobranza de agua potable mediante la emisión de reportes de deuda y participando en operativos de corte del servicio de manera conjunta con la Gerencia de Servicios a la Ciudad, órgano operativo encargado de la provisión de los servicios de saneamiento.

Tabla 3
TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL EN MILES DE SOLES. MUNICIPALIDAD DE CHACLACAYO, 2015-2018

Transferencias	2015	2016	2017	2018	Promedio	Porcentaje 1	Porcentaje 2	Porcentaje 3
Ingresos corrientes totales	15.663,7	17.470,2	26.241,9	22.603,1	20.494,7	90,67 %	—	100,00 %
Transferencias totales	2.631,6	2.810,2	2.869,4	3.545,1	2.964,1	13,11 %	100,00 %	14,46 %
Canon y sobrecanon	56,1	20,1	28,6	39,4	36,1	—	1,22 %	0,18 %
Regalías	9,3	7,2	7,0	8,8	8,1	—	0,27 %	0,04 %
Participación renta de aduanas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—	0,00 %	0,00 %
Fondo de Compensación Municipal	2.511,0	2.444,1	2.526,8	3.148,7	2.657,6	—	89,66 %	12,97 %
Plan de Incentivos	55,2	338,7	307,1	348,3	262,3	—	8,85 %	1,28 %

Fuente: Elaboración propia a partir de Consulta Amigable MEF.

3.2 Planificación de la recaudación municipal³

Dentro del periodo analizado, la planificación de las actividades de la SGREC se realizó en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, y se ejecutó a través del Plan Operativo Institucional.

Cuadro 2

RESUMEN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DE LA SUBGERENCIA DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y EJECUTORIA COACTIVA, 2019

Unidad orgánica	Subgerencia de Recaudación y Ejecutoria Coactiva	
Objetivo estratégico institucional	Fortalecer la gestión institucional en el distrito	
Acción estratégica institucional	Recaudación tributaria oportuna en beneficio de la Municipalidad	
Actividades operativas	Meta física	Presupuesto
Emisión de cartas recordatorias por concepto de impuesto predial y arbitrios municipales de 2019	6.700	S/ 2.290,00
Emisión de cartas recordatorias por concepto de impuesto predial y arbitrios municipales anteriores a 2019	4.800	S/ 2.272,80
Suscripción de convenios de fraccionamiento de pago por deuda tributaria	345	S/ 99,70
Emisión de cartas recordatorias de pago de fraccionamiento	202	S/ 3.098,00
Emisión de resoluciones de pérdida de fraccionamiento	94	S/ 735,50
Emisión de resoluciones de determinación por concepto de arbitrios municipales	11.200	S/ 1.273,80
Emisión de órdenes de pago por concepto de impuesto predial	8.000	S/ 1.277,00
Registro de declaraciones juradas de altas y bajas de los predios solicitado por los contribuyentes	453	S/ 4.685,30
Emisión de constancias de no adeudo, contribuyentes y cancelación	109	S/ 56,00
Emisión de Resolución de Deducción de 50 UIT de la Base Imponible del Impuesto Predial (Pensionista/Adulto Mayor)	179	S/ 6.489,00



3. Ya que el investigador ingresó a la SGREC en marzo de 2018, pudo participar en la planificación de las actividades del año siguiente, es decir, para el ejercicio 2019.



Actividades operativas	Meta física	Presupuesto
Saneamiento tributario de los contribuyentes fallecidos, para la regularización de deudas por concepto de impuesto predial y arbitrios municipales	220	S/ 1.877,90
Emisión de resoluciones de procedimientos tributarios (prescripción, inafectación, compensación y reclamación)	360	S/ 897,20
Coordinación, elaboración y ejecución de programas de capacitación	4	S/ 1.669,80
Emisión de cartas de inducción al pago selectivo y notificación Infocorp (órdenes de pago, resoluciones de determinación, resoluciones de pérdida de fraccionamiento y multas administrativas)	4.150	S/ 1.374,70
Emisión de resoluciones de inicio de ejecución coactiva (REC 1)	2.500	S/ 29.805,41
Emisión de resoluciones de embargo en forma de retención bancaria	1.200	S/ 1.930,80
Emisión de resoluciones de embargo en forma de inscripción	4	S/ 212,57
Operativos de programación para embargo de bien mueble e inmueble	12	S/ 209,43
Ejecución de clausuras	4	S/ 3.656,18
Elaboración de informes, oficios, memorándum, cartas y otros documentos	1.200	S/ 64,50
Mantenimiento de archivo tributario	4	S/ 1.222,30
Servicio de contratación de generación de cuenta corriente de impuesto predial y arbitrios municipales	1	S/ 11.578,40
		S/ 76.776,29

Fuente: POI 2019, Municipalidad de Chaclacayo

3.3 Metas de recaudación tributaria

Dentro del proceso de planificación a nivel de toda la Gerencia de Administración Tributaria y Atención al Ciudadano, se establecían metas internas de recaudación tributaria de acuerdo con el récord histórico de recaudación mensual de los años anteriores⁴. La información se obtenía del Sistema Integrado de Cobranza de la

4. El método de cálculo de las metas mensuales se realizó con base en la identificación de tendencias a partir de los datos estadísticos de recaudación mensual de los años anteriores, así como a partir de las proyecciones de gasto anuales. No hubo un porcentaje determinado de recaudación esperado (5 % o 10 %, por ejemplo), a diferencia de la Meta 18 del Plan

Municipalidad de Chaclacayo, el cual fue desarrollado por la Subgerencia de Tecnología e Informática para contar con información actualizada y compartida entre las unidades orgánicas encargadas de la gestión de ingresos, como la Subgerencia de Tesorería, la Subgerencia de Tecnología e Informática y las unidades orgánicas de la Administración Tributaria.

Otra meta de recaudación interna estuvo relacionada con el Plan de Incentivos para la Mejora de la Gestión Tributaria, el cual brinda un incentivo económico a las municipalidades que cumplan las metas propuestas por el Ministerio de Economía y Finanzas. En el año 2018, la Administración Tributaria estuvo sujeta a la Meta 18, "Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial", la cual estableció tres actividades centrales relacionadas con transparencia de los ingresos tributarios, remisión de información al MEF y recaudación tributaria del impuesto predial.

Con respecto a la última actividad, el MEF estableció que la recaudación del impuesto predial del ejercicio 2017 debía ser medida a partir de su efectividad corriente neta. Es decir, el porcentaje resultante de la división de la recaudación corriente total del impuesto predial 2017 entre el monto total de su emisión inicial 2017, sin considerar ningún ingreso del segmento de contribuyentes acogidos a la Ley del Adulto Mayor. Este porcentaje debía ser ubicado en una tabla incluida en la guía de la Meta 18 para identificar la tasa de efectividad corriente neta que la Municipalidad debía alcanzar para el año 2018. Este resultado se traduciría en soles y se mensualizaba para el respectivo seguimiento en el transcurso del año.

3.4 Estrategias de recaudación municipal

Por otro lado, las estrategias de captación de ingresos por parte de la SGREC en el periodo 2018 se centraron en tres aspectos centrales:

- a) La cobranza ordinaria. Comprende los procesos de análisis y segmentación de la cartera o carteras de contribuyentes por tamaño e importancia; así, estos fueron clasificados en principales contribuyentes, medianos contribuyentes y pequeños contribuyentes. La finalidad es motivar el pago voluntario de las obligaciones tributarias y, además, alertar posibles sobrecostos relacionados con multas tributarias e intereses moratorios, prevenir la ocurrencia de sanciones y el inicio de procesos de cobranza coactiva.
- b) La cobranza coactiva. Se inicia con la emisión de las resoluciones de ejecutoria coactiva, su notificación y el seguimiento de los expedientes coactivos, medidas cautelares —como el embargo de bienes muebles— y la tasación y remate.
- c) El control de deuda. Este proceso se encuentra más relacionado con la emisión de los valores de cobranza tributaria del impuesto predial y arbitrios, control y seguimiento de los fraccionamientos tributarios y la conciliación de los saldos por cobrar con base en la emisión de la deuda tributaria y la recaudación efectiva.

de Incentivos-MEF, donde el porcentaje de recaudación del impuesto predial era establecido previamente por el sector. Esta labor estuvo a cargo del técnico de emisión mecánica, por encargo de la Gerencia de Administración Tributaria.

En primer lugar, las estrategias de cobranza ordinaria consistieron en brindar facilidades de pago para los contribuyentes, tales como:

- a) Incentivos de pronto pago para que los contribuyentes que cancelaran la totalidad de su deuda tributaria dentro de determinadas fechas se beneficien con un descuento especial en las tasas de arbitrios.
- b) Amnistías como incentivo para aquellos contribuyentes que tuvieran deudas tributarias de años anteriores, de modo que puedan cancelarlas con exoneración de intereses moratorios⁵.
- c) Campañas de concientización tributaria⁶ y cobranzas descentralizadas en las zonas periféricas del distrito “La Muni en tu Barrio”.
- d) Reparto y notificaciones oportunas de las cuponerías, requerimientos de pago, valores tributarios.
- e) Gestión de cobranza mediante visitas a domicilio personalizadas con información tributaria y opciones de pago para facilitar el cumplimiento tributario de los principales contribuyentes del distrito.
- f) Llamadas telefónicas a los principales y medianos contribuyentes para recordar el vencimiento de los tributos, así como para gestionar deudas de ejercicios anteriores, buscando brindar orientación y facilidades de pago.

En segundo lugar, la cobranza coactiva se gestionó a partir de:

- a) La emisión de las resoluciones de ejecutoria coactiva y el respectivo seguimiento a los expedientes coactivos por parte del ejecutor coactivo de la Municipalidad.
- b) Notificación de las resoluciones de ejecutoria coactiva.
- c) Selección y priorización⁷ de los valores tributarios y contribuyentes para inicio de procedimientos de ejecutoria coactiva.
- d) Operativos de embargo de bienes inmuebles como medida cautelar para la cobranza coactiva de deudas tributarias, en coordinación con la Subgerencia de Seguridad Ciudadana o la Gerencia de Servicios a la Ciudad para el transporte del equipo operativo.

5. Este tipo de estrategias tiende a generar un círculo vicioso entre la gestión tributaria y el comportamiento de los contribuyentes, pues refuerzan la costumbre del retraso deliberado del pago mensual para esperar el siguiente beneficio tributario. Un exgerente de Administración Tributaria afirmaba: “No es recomendable aprobar amnistías más de tres veces año, pues pierden efectividad”. Esto, lógicamente, respondía a una necesidad de crear un estímulo importante con las acciones de amnistía en la población que produzcan shocks recaudatorios efectivos en momentos especiales del ejercicio fiscal —generalmente ligados a Fiestas Patrias y fin de año— en los que los hogares podrían percibir mayores ingresos (bonos de trabajo, aguinaldos y gratificaciones).
6. Las campañas de concientización consistieron en acciones de perifoneo con la movilidad asignada a la SGREC sobre la importancia del pago, reparto de volantes en las zonas periféricas del distrito y la instalación de módulos de atención al contribuyente en dichas zonas para la orientación en deudas y facilidades de pago.
7. La priorización de los valores tributarios en el momento de iniciar procesos coactivos se produjo básicamente debido a la ausencia de una capacidad de notificación permanente en todo el territorio distrital (falta de personal, carencia de recursos para la movilidad del personal contratado, etc.). Por tal motivo, esta priorización tuvo como criterios: a) accesibilidad al predio del contribuyente, b) monto de la deuda (PRICOS principalmente) y c) grado de apereamiento de los contribuyentes (tanto antes de la notificación como después). Esto con la finalidad de maximizar los recursos de la Administración Tributaria.

- e) Operativos conjuntos contra empresas con deudas coactivas con la Subgerencia de Fiscalización Tributaria y Subgerencia de Fiscalización Económica de la Gerencia de Desarrollo Económico.

Finalmente, el control de la deuda tributaria se gestionó a través de:

- a) Emisión de valores tributarios, como órdenes de pago en el caso del impuesto predial y resoluciones de determinación para los arbitrios, en cada fecha de vencimiento de los referidos tributos, acción indispensable para el iniciar los procedimientos de cobranza coactiva.
- b) Registro detallado y gestión de cobranza por llamada a los fraccionamientos tributarios vigentes, con priorización de aquellos con mayor monto por cobrar.
- c) Elaboración de reportes de emisión, notificación, estado de deuda, distinguiendo el tipo de contribuyente y su ubicación en el territorio, para la evaluación y seguimiento de las metas de recaudación que orienten la ejecución de las actividades o su replanteamiento.
- d) Conciliación de los saldos por cobrar sobre la base de los reportes del Sistema Integral de Cobranza Municipal con las subgerencias de Contabilidad, Tesorería y Tecnología e Informática.

3.5 Recursos de la Subgerencia

El recurso más valioso de la SGREC fue su personal, el cual se distribuyó las tareas urgentes relacionadas con la gestión de la deuda tributaria del distrito, participando de manera conjunta en la repartición de notificaciones, cuponerías, en los operativos de cobranza ordinaria y coactiva, así como en los módulos de atención a los contribuyentes en coordinación con la Gerencia.

No obstante, por decisión de la alta dirección municipal, la SGREC atravesó un drástico proceso de reducción de personal hacia el final del periodo estudiado, en cuanto a trabajadores y recursos presupuestarios destinados al área. Esto no ocurrió únicamente en la SGREC, sino también en otros órganos. No obstante, esta situación no disminuyó las presiones desde la Alcaldía, la Gerencia Municipal y la Gerencia de Administración para mantener las actividades recaudatorias, lo que implicó reiteradas sobrecargas laborales para los miembros de la Subgerencia.

Asimismo, la SGREC contó a partir de mediados de año con una movilidad para transportar personal a las distintas zonas del distrito. Sin embargo, dicha unidad de transporte era antigua y requería constantes reparaciones, por lo que se hizo insostenible su mantenimiento hacia el final del periodo de estudio. Para diciembre, la SGREC tuvo que prescindir de ella.

Cuadro 3

PERSONAL DE LA SUBGERENCIA DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y EJECUTORIA COACTIVA, 2018.

Cargo	Remuneración individual (aproximado)	Personal marzo	Remuneración Total, marzo	Personal diciembre	Remuneración Total, diciembre
Subgerente	S/ 2.200,00	1	S/ 2.200,00	1	S/ 2.200,00
Secretaria	S/ 1.200,00	1	S/ 1.200,00	1	S/ 1.200,00
Notificadores	S/ 1.000,00	4	S/ 4.000,00	3	S/ 3.000,00
Gestores de cobranza	S/ 1.000,00	2	S/ 2.000,00	1	S/ 1.000,00
Personal nombrado	S/ 2.000,00	2	S/ 4.000,00	1	S/ 2.000,00
Practicantes voluntarios	S/ 0,00	3	S/ 0,00	0	S/ 0,00
Asistente administrativo	S/ 1.000,00	0	S/ 0,00	1	S/ 1.000,00
Técnico emisión mecánica	S/ 1.500,00	1	S/ 1.500,00	1	S/ 1.500,00
Ejecutor coactivo	S/ 2.500,00	1	S/ 2.500,00	1	S/ 2.500,00
Asistente coactivo	S/ 2.000,00	1	S/ 2.000,00	0	S/ 0,00
Totales		16	S/ 19.400,00	10	S/ 14.400,00

Fuente: elaboración propia

3.6 Limitaciones en la gestión de cobranza

Las limitaciones más importantes en la gestión de la deuda tributaria para la SGREC fueron:

- a) La ausencia de un catastro urbano actualizado y confiable, especialmente en la zona de la Carretera Central⁸, pues las direcciones de los predios no eran precisas, lo que dificultaba la notificación y cobranza de los tributos, sobre todo a empresas consideradas como principales contribuyentes.
- b) La falta de una mejora y actualización permanente y detallada del Sistema Integrado de Cobranza Municipal por parte de la Subgerencia de Tecnología

8. Al respecto, esta fue una responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo Urbano. Conoció un subgerente de dicha área que se encargó de gestionar un proyecto innovador de catastro urbano mediante la utilización de un dron con financiamiento del Minagri y del Cofopri. Este instrumento fue adquirido por la Municipalidad de Chaclacayo. Sin embargo, la inestabilidad de los directivos produjo la salida de este subgerente y el estancamiento de dicho proyecto.

e Informática que permitiera observar un registro de los valores emitidos, las resoluciones de ejecutoria coactiva y las fiscalizaciones tributarias realizadas que permitieran identificar precisa y rápidamente el mejor método de gestión de cobranza personalizada por contribuyente.

- c) Escasez de recursos y de equipamiento para la movilización de los notificadores y de equipos de operativos tributarios. En una primera etapa, la Subgerencia tuvo que depender de los vehículos de otras unidades orgánicas para movilizar personal, y solo en los momentos en que dichos recursos se encontraban disponibles para su utilización. Posteriormente, gracias a una donación que se hizo a la Municipalidad, se le asignó a la Subgerencia una movilidad antigua, la cual se encontraba en estado operativo, pero requería constantemente de reparaciones. No se asignó, sin embargo, personal capacitado para la conducción del vehículo; por lo tanto, se tuvo que destinar personal que ya tenía otras funciones y tareas anteriormente asignadas para que pudiese conducir dicha movilidad.
- d) Reducción constante del personal de la Subgerencia que dejaba importantes tareas inconclusas y debían ser cargadas al personal que quedaba en funciones.
- e) Ausencia de una caja chica⁹ para la Subgerencia que permita el costeo de importantes gastos de movilización para el personal, así como de reparación de la unidad vehicular a cargo del área. Por otro lado, la caja chica de la Subgerencia de Logística, perteneciente a la Gerencia de Administración y Finanzas, exigía muchos requisitos formales que dificultaban un pago oportuno de los gastos en los que el personal incurría, lo cual desalentaba de alguna forma el trabajo operativo o de campo.
- f) No se pudo implementar la capacitación del personal debido a las limitaciones de recursos financieros por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Por los mismos motivos, tampoco pudo concretarse la mejora salarial del personal de la Subgerencia.

9. La administración de fondos de caja chica es parte de las competencias del Gobierno local en tanto poseedor de autonomía económica. En ese sentido, la Contraloría General de la República, de acuerdo con la Directiva 0002-2018-CG/FI, "Normas para la administración, requerimiento, otorgamiento y rendición de la caja chica", resalta que esta debe ser utilizada para gastos menores que demanden su cancelación inmediata o que, por su finalidad y características, no pueden ser debidamente programados. Para ello se debe establecer una directiva que norme su uso, las responsabilidades (que pueden ser para unidades orgánicas operativas más allá de las relacionadas con administración y finanzas) y el cumplimiento de los procedimientos de rendición de cuentas. <http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/eec0ac00-ccbf-4bb6-8713-3136f1f5c67b/RC_114-2018-CG-GAD.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=eec0ac00-ccbf-4bb6-8713-3136f1f5c67b>.



Conclusiones y recomendaciones

El caso de la Municipalidad de Chaclacayo nos muestra dificultades referentes al despliegue de la autoridad local en el territorio, sea por el uso de instrumentos desactualizados (el catastro), o a causa de la limitación de recursos en términos de personal, presupuesto y logística. Si bien este ejemplo no revela el escenario más claro de “mayores transferencias nacionales, menores incentivos a la recaudación”, sí nos muestra los retos que tiene una de las municipalidades de Lima Metropolitana, que, en su conjunto, es el eje de la recaudación del país.

Entre las recomendaciones que se desprenden de este trabajo, podemos señalar que es necesario repensar la propia autonomía de las administraciones tributarias distritales, pues al ser plenamente dependientes de la dirección política de la Municipalidad, se encuentran sujetas a las presiones del juego político local, lo que puede terminar perjudicando a los contribuyentes. A nivel provincial, uno de los modelos interesantes de autonomía administrativa tributaria se puede encontrar en los Servicios de Administración Tributaria (SAT) que funcionan con una lógica muy similar a la desarrollada en la Sunat en el nivel central, al ser financiados en lo operativo con parte de su propia recaudación.

Por otro lado, las metas de recaudación tanto internas como externas desempeñan un rol fundamental para planificar la gestión de la tributación local. Sin embargo, no todas las municipalidades cuentan con los recursos humanos y las capacidades necesarias para diseñar, implementar y monitorear metas internas de recaudación. En ese sentido, el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal es esencial para crear capacidades y fijar de manera práctica las metas de

recaudación del impuesto más importante a nivel local, como es el impuesto predial. Por lo tanto, recomendamos el fortalecimiento de este programa en cuanto a la meta predial para fomentar una mayor exigencia a las municipalidades distritales grandes, así como en el trato diferenciado con las municipalidades pequeñas para que más entidades locales, especialmente del ámbito rural, puedan conocer los beneficios de la recaudación autónoma subnacional.

Finalmente, no hay que perder de vista que la recaudación del impuesto predial se constituye como el eje central del sostenimiento del sistema tributario municipal. Esto implica promover las condiciones que facilitan el éxito de la gestión de dicho impuesto y, por consiguiente, de los demás tributos locales, como son los beneficios tributarios a la puntualidad, los premios tangibles y visibles, la difusión oportuna de la información tributaria, la aprobación e implementación de políticas y lineamientos de tributación municipal, la diversificación de medios de pago, la actualización del catastro urbano, el fortalecimiento de la cultura tributaria —pero sin descuidar el control de deuda y morosidad—, la contratación de personal suficiente y capacitado, y, por último, la digitalización de los procedimientos de recaudación. No obstante, estas estrategias de éxito deben responder, a su vez, a una reflexión más profunda sobre sus posibilidades de adecuación a los factores condicionantes derivados del propio ciclo político y la constante búsqueda de legitimidad de las autoridades municipales, que, por lo general, actúan en el corto plazo y para obtener o mantener la aprobación de sus electores.



Abanto, Orlando

2017 La tributación municipal y su contribución a la gestión financiera de la Municipalidad Provincial de Chota, 2015. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Disponible en: <<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/1900/%E2%80%9CLa%20tributaci%C3%B3n%20municipal%20y%20su%20contribuci%C3%B3n%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera%20de%20la%20Municipalidad%20Provincia.pdf>>.

Bonet, Jaime, Andrés Muñoz y Carlos Pineda (eds.)

2014 El potencial oculto. Factores determinantes y oportunidades del impuesto a la propiedad inmobiliaria en América Latina. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13828/el-potencial-oculto-factores-determinantes-y-oportunidades-del-impuesto-la>>.

Chujutalli, Jhor y Carlos Ormeño

2020 Estrategias para incrementar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital del Rímac. Trabajo de Investigación presentado para optar al grado académico de Magíster en Gestión Pública. Universidad del Pacífico. Disponible en: <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2736/ChujutalliJhor_Tesis_maestria_2020.pdf>.

Fretes Cibils, Vicente y Teresa Ter-Minassian (eds.)

2016 *Descentralizando los ingresos fiscales en América Latina. Por qué y cómo.* Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Descentralizando-los-ingresos-fiscales-en-Am%C3%A9rica-Latina-Por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo.pdf>>.

Huaylla, Laura, Tioly Juanito, Pedro Melgarejo y Mariela Serrano

2019 Propuesta de mejora para incrementar la recaudación del Impuesto Predial en la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). Tesis presentada para cumplir con uno de los requisitos para la obtención del grado académico de Magíster en Gestión Pública. Lima: Universidad ESAN. Disponible en: <https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2048/2019_MAGP_16-1_06_T.pdf>.

Jiménez, Juan Pablo e Ignacio Ruelas

2018 Autonomía tributaria subnacional en América Latina. *Presupuesto y Gasto Público*, (92), pp. 177-197. Disponible en: <https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/92_09.pdf>.

Jurado Nacional de Elecciones

2018 Vacancia de cargos de autoridades regionales y municipales. Periodo 2015-2018. Estadísticas. Lima: Gobierno del Perú. Disponible en: <https://portal.jne.gob.pe/portal_documentos/files/2f5cb2eb-b091-47cc-ab81-27013d0fcc6e.pdf>.

Lozada, Haenz

2021 Propuesta de estrategias tributarias para mejorar la recaudación de arbitrios en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, Chiclayo – Periodo 2019. Tesis para obtener el título profesional de Contador Público. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Disponible en: <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9710/Lozada_Zelada_Haenz_Arnold_Steve.pdf>.

Merma, Guido

2021 La tributación municipal y el sistema tributario peruano. Tesis para optar el grado académico de doctor en Contabilidad. Callao: Universidad Nacional del Callao. Disponible en: <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/6528/TEISIS_DOCTOR_MERMA_FCC_2021.pdf>.

Rojas, Flor e Hipólito Barbarán

2021 "Gestión de la recaudación tributaria en las municipalidades del Perú". *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 10222-10234. Disponible en: <<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1067/1459>>.

Ter-Minassian, Teresa

2020 Intergovernmental Fiscal Cooperation and Subnational Revenue Autonomy. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.18235/0002212>>.

ISBN: 978-612-326-241-9



9 786123 262419

