



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA OFICINA DE RENTAS DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SUPE PUERTO: PERIODO 2004 – 2022

### **Línea de investigación:**

**Competitividad industrial, diversificación productiva y prospectiva**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de  
Licenciado en Administración con mención en Administración de  
Empresas

### **Autor:**

Valencia Castro, Víctor Andrés

### **Asesora:**

Ghiglino Salazar, Judy Giannina Milagros

ORCID: 0000-0001-8249-3117

### **Jurado:**

Picón Chávez, Hernán

Montero Chepe, Jorge Enrique

Torres Suarez, Roberto

**Lima - Perú**

**2024**



# DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA OFICINA DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SUPE PUERTO: PERIODO 2004 - 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | <a href="https://sites.google.com">sites.google.com</a><br>Fuente de Internet               | 8%  |
| 2 | <a href="https://docplayer.es">docplayer.es</a><br>Fuente de Internet                       | 3%  |
| 3 | <a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a><br>Fuente de Internet                   | 1%  |
| 4 | <a href="https://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a><br>Fuente de Internet                   | 1%  |
| 5 | <a href="https://municoncepcion.gob.pe">municoncepcion.gob.pe</a><br>Fuente de Internet     | <1% |
| 6 | <a href="https://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a><br>Fuente de Internet | <1% |
| 7 | <a href="https://www.peru.gob.pe">www.peru.gob.pe</a><br>Fuente de Internet                 | <1% |
| 8 | <a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a><br>Fuente de Internet           | <1% |



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA OFICINA DE RENTAS DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SUPE PUERTO: PERIODO 2004 – 2022

Línea de investigación:

Competitividad industrial, diversificación productiva y prospectiva

Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional Licenciado en Administración con  
mención en Administración de Empresas

**Autor:**

Valencia Castro, Víctor Andrés

**Asesora:**

Ghiglino Salazar, Judy Giannina Milagros

ORCID: 0000-0001-8249-3117

**Jurado:**

Picón Chávez, Hernán

Montero Chepe, Jorge Enrique

Torres Suarez, Roberto

Lima – Perú

2024

## INDICE

|  |     |
|--|-----|
| RESUMEN .....  | vi  |
| ABSTRACT.....  | vii |
| I. INTRODUCCION.....   | 1   |
| 1.1.Trayectoria del autor .....  | 2   |
| 1.2.Descripción de la empresa.....   | 7   |
| 1.3.Organigrama de la entidad .....  | 9   |
| 1.4.Áreas y funciones desempeñadas .....                                     | 10  |
| II. DESCRIPCION DE UNA ACTIVIDAD ESPECIFICA .....                            | 13  |
| 2.1.Área de Rentas.....  | 13  |
| 2.2.Importancia del Plan de Trabajo .....                                    | 16  |
| 2.3.Matriz FODA .....  | 17  |
| 2.4.Situación actual de la Oficina de Rentas .....                           | 22  |
| 2.4.1. Planes de Corto Plazo .....   | 22  |
| 2.4.2. Planes de Mediano Plazo .....   | 22  |
| 2.4.3. Planes de Largo Plazo .....   | 23  |
| 2.5.Análisis Interno de la Unidad de Rentas .....                            | 23  |
| 2.5.1. Equipamiento y Funcionamiento: .....                                  | 23  |
| 2.5.2. Recursos Humanos: .....   | 24  |
| 2.5.3. Actualización de Datos: .....   | 24  |
| 2.6.Evaluación del Plan de Trabajo 2022.....                                 | 25  |
| 2.7.Difusión del Área de Rentas y Concientización de la Población.....       | 25  |
| 2.8.Ejercicio Presupuestal 2022: Objetivo Estratégico y Tarea Cumplida ..... | 26  |
| III. APORTES MAS DESTACADOS A LA EMPRESA .....                               | 27  |
| 3.1.Mejoras en la Atención al Contribuyente.....                             | 27  |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.Reducción de la Morosidad.....   | 28 |
| 3.3.Análisis de las estrategias de cobranza y la gestión de la morosidad .....                 | 29 |
| 3.4.Estrategias Implementadas y Justificación de Resultados .....                              | 36 |
| 3.4.1. Transparencia y Acceso a la Información.....  | 36 |
| 3.4.2. Campañas de Educación Tributaria .....  | 37 |
| 3.4.3. Control y Optimización de Beneficios Fiscales.....                                      | 38 |
| 3.4.4. Segmentación y Gestión Personalizada de Contribuyentes .....                            | 39 |
| 3.4.5. Facilidades de Pago y Fraccionamiento.....  | 40 |
| 3.4.6. Sanciones y Recargos por Morosidad.....   | 41 |
| 3.4.7. Gamificación para Incentivar el Pago Puntual.....                                       | 41 |
| 3.4.8. Creación de una Base de Datos Predictiva para Anticipar la Morosidad .....              | 42 |
| 3.4.9. Aplicación de Tecnologías Móviles para Facilitar el Pago de Impuestos .....             | 43 |
| 3.4.10. Implementación de Programas de Educación Tributaria en Escuelas y<br>Comunidades ..... | 44 |
| IV. CONCLUSIONES.....  | 46 |
| V. RECOMENDACIONES.....  | 47 |
| VI. REFERENCIAS .....  | 48 |
| VII. ANEXOS.....   | 49 |

**ÍNDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) ..... | 19 |
| Tabla 2 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....  | 20 |
| Tabla 3 Matriz Cruzada FODA.....                           | 21 |
| Tabla 4 Recaudación del Impuesto Predial 2016-2021 .....   | 32 |
| Tabla 5 Morosidad del Impuesto Predial 2016-2021.....      | 34 |
| Tabla 6 Saldo por cobrar del Impuesto Predial 2022.....    | 35 |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Figura 1 Organigrama..... | 9 |
|---------------------------|---|

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias implementadas por la Municipalidad de Supe Puerto para reducir la morosidad en el pago del impuesto predial durante el periodo 2016-2021. A través de la segmentación de contribuyentes, actualización de sistemas de información, educación tributaria y medidas de transparencia, se ha logrado un significativo avance en la recaudación y una disminución de la morosidad. Se detalla cómo estas acciones permitieron recuperar un 50% de la deuda pendiente en predios urbanos y reducir la morosidad de estos en un 35%, mientras que, en predios rústicos, la morosidad aún alcanza un 40%. El análisis también se centra en las herramientas empleadas para alcanzar estos resultados, como las notificaciones personalizadas, incentivos a los contribuyentes cumplidos y la modernización del sistema de cobranza. Adicionalmente, se evalúan las políticas de sanciones y el impacto de la participación comunitaria en la mejora del cumplimiento tributario. El trabajo de suficiencia por experiencia profesional refleja cómo la implementación de estas estrategias contribuyó al fortalecimiento de la administración tributaria local y al desarrollo sostenible de la comunidad de Supe Puerto.

*Palabras clave:* morosidad, recaudación tributaria, estrategias fiscales, gestión municipal.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the strategies implemented by the Municipality of Supe Puerto to reduce delinquency in property tax payments between 2016 and 2021. Through taxpayer segmentation, updated information systems, tax education, and transparency measures, significant progress was made in tax collection, reducing delinquency by 35% in urban properties and recovering 50% of pending debt. In rural areas, delinquency remains at 40%. The analysis focuses on the tools used, such as personalized notifications, incentives, and modernized collection systems. This professional experience work highlights how these strategies contributed to the local tax administration's strengthening and the community's sustainable development.

*Keywords:* delinquency, tax collection, fiscal strategies, municipal management

## I. INTRODUCCION

El presente trabajo de suficiencia profesional el cual servirá para la obtención del Título profesional de Licenciado en Administración con mención en Administración de Empresas, se sustenta básicamente en exponer en forma pormenorizada mis experiencias laborales como Jefe del Área de la Oficina de Rentas de manera ininterrumpida por el lapso de 19 años en la Municipalidad Distrital de Supe Puerto y 10 años en sector privado.

En el contexto de la gestión municipal, la recaudación de impuestos y tributos es un pilar esencial para el funcionamiento y el desarrollo de una comunidad. La Municipalidad Distrital de Supe Puerto, ubicada al norte del departamento de Lima, en la costa peruana, a lo largo de los años, el desempeño de la Oficina de Rentas ha sido fundamental en la generación de ingresos que permiten llevar a cabo proyectos y programas que mejoran la calidad de vida de los residentes de este distrito.

En el período comprendido entre 2004 y 2022 he sido testigo de una serie de cambios significativos en la Oficina de Rentas, que abarcan desde la transformación de prácticas administrativas hasta la adopción de tecnología avanzada para la gestión tributaria. Durante este tiempo, se ha enfrentado a desafíos económicos y fiscales, así como a la necesidad de mantener un equilibrio entre la recaudación de impuestos y la satisfacción de las necesidades del distrito.

Este trabajo se adentrará en el corazón de la Oficina de Rentas de la Municipalidad Distrital de Supe Puerto, explorando su evolución a lo largo de casi dos décadas. El objetivo es comprender en detalle su impacto en las finanzas municipales y en última instancia, en el bienestar de los ciudadanos. Además, se analizarán las estrategias implementadas para mejorar la recaudación, reducir la morosidad y garantizar la utilización eficiente de los fondos recaudados.

A lo largo de esta experiencia, se destacarán los cambios normativos y legales que han

influido en la gestión de rentas municipales, así como la introducción de tecnología y la automatización que han revolucionado los procesos administrativos. También se presenta la experiencia obtenida desde el cargo ocupado en la oficina de rentas de la Municipalidad Distrital de Supe Puerto. A través de este informe, esperamos brindar una visión completa de los desafíos superados y las oportunidades aprovechadas durante este período de diecinueve años. Encontrándome en la capacidad de brindar mis experiencias profesionales y la importancia que tiene el Área de Rentas como generador de ingresos.

## **1.1. Trayectoria del autor**

Bachiller de la Carrera de Administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Profesional con más de 30 años de experiencia a nivel administrativo, 10 años en entidades privadas y 20 años en el sector público específicamente en tributación.

### ***1.1.1. Estudios Universitarios***

- CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Facultad de Ciencias Administrativas Escuela de Administración

Universidad Nacional Federico Villarreal 1987-1992

### ***1.1.2. Estudios complementarios***

- ADMINISTRACIÓN

Instituto Superior Tecnológico IDAT – 1987 Hasta III semestre

- CURSO D.O.S.

Universidad Nacional Federico Villarreal

Centro de Estudios de Computación e Informática 1988

- SEMINARIO DE DERECHO LABORAL

El contrato individual de trabajo Universidad Nacional Federico Villarreal Facultad de

Derecho 1988

- SEMINARIO CONTABILIDAD I, II Y COSTOS

Universidad Nacional Federico Villarreal Facultad de Ciencias Administrativas – 1988.

- CONFERENCIA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL PROBLEMÁTICA Y PERSPECTIVAS.

Universidad Nacional Federico Villarreal y el CINSEVT – 1988

- SEMINARIO “LA FUNCION DE LOS ADMINISTRADORES FRENTE A LA ACTUAL CRISIS ECONOMICA

Universidad Nacional Federico Villarreal – Facultad de Ciencia Administrativa – 1989.

- CONFERENCIA PEQUEÑA INDUSTRIA: ALTERNATIVA TECNOLOGICA FRENTE A LA DEPENDENCIA

Universidad Nacional Federico Villarreal – Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistema – 1989.

- SEMINARIO – LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

Universidad Nacional Federico Villarreal - CENECA – Centro de Estudios de Ciencias Administrativas – 1989

- CURSO – PROCESAMIENTO DE DATOS -DIGITACIÓN

Instituto de Ciencias Tecnológicas

Metropolitano – 1990.

- GESTIÓN GERENCIAL DECADA DEL 90

Universidad Nacional Federico Villarreal – Facultad de Ciencias Administrativas – 1990.

- FORUM – PERSPECTIVA Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

FENAPI – PERU – Federación de Asociaciones de Pequeñas Empresas Industriales del Perú – 1991.

- SEMINARIO FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS  
Cooperativa de ahorros y crédito Santa Elisa Ltda. 1992.
- CURSO OPERADOR DE SISTEMA  
C.E.O. DANIEL A. Carrión 1993.
- PROGRAMA DE CAPACITACION PARA VENDEDORES  
Sul América Seguros 1998.
- MARKETING EMPRESARIAL  
Molinera Inca S.A. – 2001.
- CARTILLA DE ORIENTACIÓN PARA LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA  
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- 2006.
- TALLER DE CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES  
Hospital Barranca Cajatambo – 2009.
- CURSO – ÉTICA MORAL, INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTRÉS LABORAL  
Hospital de Barranca – Cajatambo – 2012
- XV CONVERSATORIO JURÍDICO DIRIGIDO A LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS MUNICIPALES: “PRINCIPALES TEMAS CONTROVERTIDOS: DOCTRINA Y JURISPRUDENCIA”.  
DEFCON – Defensoría del Contribuyente y usuario aduanero – 2012.
- IV TALLER DE CAPACITACIÓN A DIRIGENTES SINDICALES  
Gobierno Regional de Lima – 2013.
- I SEMINARIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO  
Gobierno Regional de Lima – 2013.
- AUTOESTIMA “DESARROLLO LABORAL Y CALIDAD HUMANA”.

Gobierno Regional de Lima – 2015.

- TALLER “INCREMENTO EN LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL”.  
Ministerio de Economía y Finanzas – 2015.
- SEMINARIO: IMPUESTO A LA RENTA DE PERSONAS NATURALES PLAN DE NEGOCIOS PYMES LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN  
Universidad San Pedro – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – 2015.
- SEMINARIO: TRIBUTACIÓN EN PYMES COACHING TRABAJO EN EQUIPO LIDERAZGO GERENCIAL  
Universidad San Pedro – Facultad de ciencias Económicas y Administrativas – 2015.
- SEMINARIO FISCALIZACIÓN ELECTRONICA (SUNAT) GENERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS PARA PYMES UTILIZANDO EL METODO CANVAS  
Universidad San Pedro - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – 2016.
- XXXIV CONVERSATORIO JURÍDICO DIRIGIDO A LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS MUNICIPALES  
Ministerio de Economía y Finanzas – Defensoría del Contribuyente – 2017.
- RÉGIMEN DE CONSTRUCCIÓN CIVIL “COMO LOGRAR UN BUEN CLIMA LABORAL Y ELIMINAR EL ESTRES”.  
Gobierno Regional de Lima -Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – 2018.
- XXXVI CONVERSATORIO JURÍDICO DIRIGIDO A LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS MUNICIPALES – “PRINCIPALES CRITERIOS JURISPRUDENCIALES”.  
Ministerio de Economía y Finanzas – Defensoría del Contribuyente – 2018.
- CURSO VIRTUAL: INGLÉS BASICO  
Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado André Vesalio – 2022.

### **1.1.3. Experiencia Profesional**

- ASISTENTE ÁREA DE PERSONAL  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Elisa Ltda. -Lima Setiembre 1991 - noviembre 1992.
- ASISTENTE ADMINISTRATIVO  
SUPNEP – Sindicato Único de Pescadores de Nuevas Embarcaciones del Perú – Callao  
Enero 1993 – Mayo 1997.
- AUXILIAR CONTABLE  
CUPACISA – Empresa Pesquera Cuenca del Pacifico S.A. – Callao  
Junio 1997 – Abril 1998.
- ADMINISTRADOR  
Canal 10 Munitel S.A. – Barranca Año 1998.
- SUPERVISOR DE PERSONAL  
AIPSA – Agro Industrial Paramonga S.A. Noviembre 1998 – Setiembre 1999.
- JEFE DE ALMACEN  
Molinera Inca S.A. – (SUCURSAL BARRANCA).  
Noviembre 1999 – Mayo 2003.
- ASESOR LOGÍSTICO  
Municipalidad Distrital de Supe Puerto. Enero 2004 – Abril 2004.
- JEFE DE ÁREA DE RENTAS  
Municipalidad Distrital de Supe Puerto Octubre 2004 – Diciembre 2022.
- ENCARGADO DE LA BIBLIOTECA  
Municipalidad Distrital de Supe Puerto Enero 2023 – Hasta la actualidad.

## **1.2. Descripción de la empresa**

Actualmente, el Distrito de Supe Puerto cuenta con una población estimada de 14,000 habitantes y es uno de los más pequeños de la Provincia de Barranca y del Perú. Debido a esta situación, los ingresos provenientes del Gobierno Central, como el FONCOMUN (Fondo de Compensación Municipal), el canon pesquero y el canon minero, son limitados. Esta falta de apoyo financiero del Gobierno Central resalta la importancia de dotar al Área de Rentas de nuestro distrito con la logística necesaria, una infraestructura adecuada y recursos humanos especializados para optimizar la recaudación.

En el pasado, el distrito de Supe Puerto disfrutaba de una economía próspera gracias a la operación de 14 empresas pesqueras que producían harina y aceite de pescado, catalogadas como principales contribuyentes (PRICOS) por el Área de Rentas. Durante la década de los 60, la pesca vivió una época dorada, y Supe Puerto no fue la excepción. Sin embargo, la mala administración de las autoridades de turno perjudicó el progreso del distrito.

El Área de Rentas de una municipalidad, y en particular de la Municipalidad Distrital de Supe Puerto, es crucial, ya que es la encargada de generar los ingresos corrientes mediante tributos como arbitrios municipales, impuesto predial, alcabalas, impuesto a los espectáculos no deportivos y licencias de funcionamiento, entre otros.

A pesar de las numerosas falencias y limitaciones que ha enfrentado la Municipalidad Distrital de Supe Puerto, a través del esfuerzo y dedicación se ha logrado mejorar la infraestructura, la logística y el personal de apoyo en el Área de Rentas. Estas mejoras han contribuido a optimizar la recaudación, lo que se reflejó en el cumplimiento de las metas del plan de incentivos establecidos por el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) durante varios años consecutivos. Estos incentivos económicos han permitido repotenciar el Área de Rentas con equipos de cómputo, infraestructura y otros recursos necesarios.

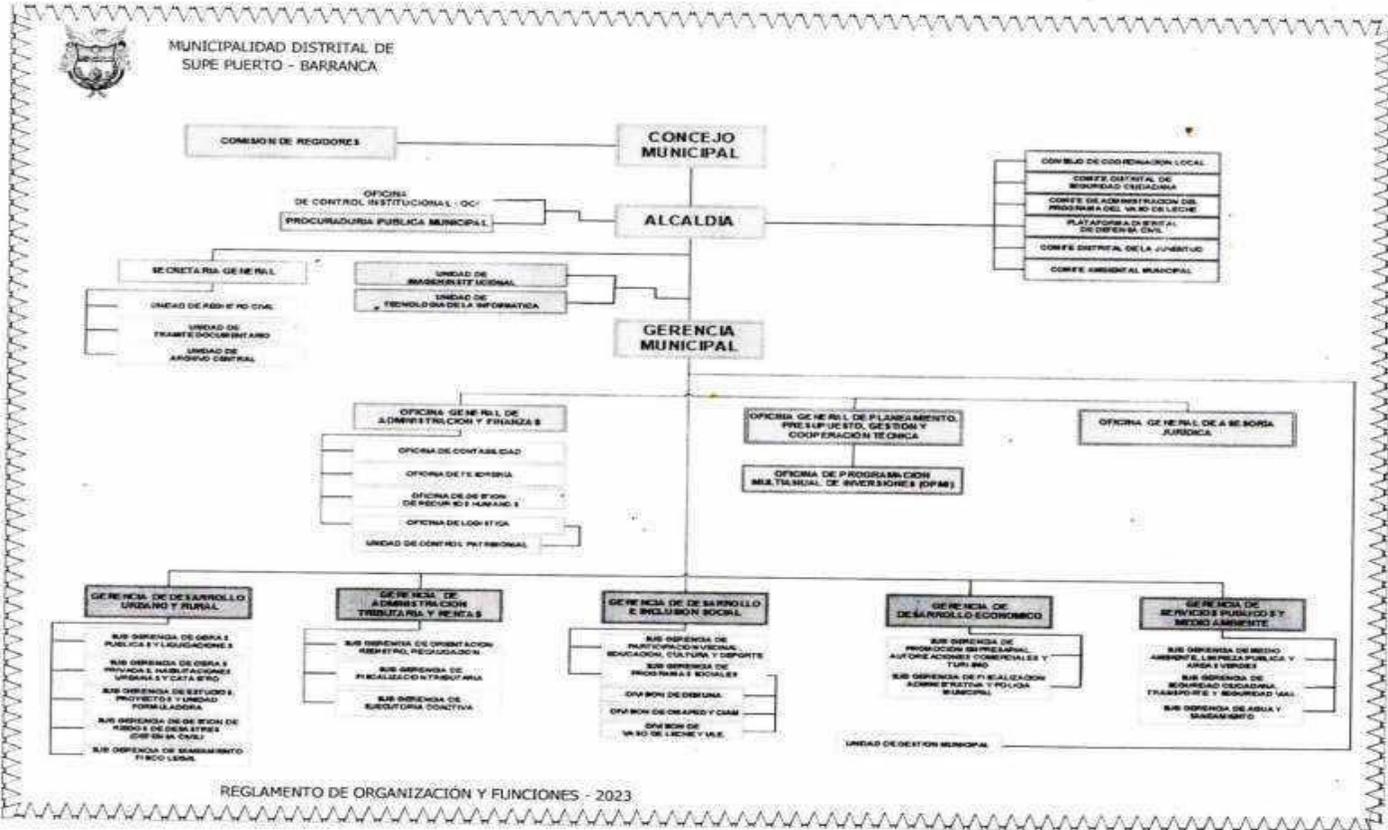
A pesar de los avances, es importante señalar que los gobiernos de turno no han

brindado el apoyo económico necesario a los distritos. Esta situación se debe a la superposición de funciones entre el gobierno regional y el gobierno local, lo que ha dificultado la asignación adecuada de recursos para mejorar las condiciones económicas de los distritos como Supe Puerto.

1.3. Organigrama de la entidad

Figura 1

Organigrama



#### **1.4. Áreas y funciones desempeñadas**

La Oficina de Rentas es el órgano de apoyo encargado de programar, ejecutar y coordinar las acciones administrativas tributarias y de cobranza coactiva, así como la de apoyar y asesorar a la Gerencia Municipal y la Alcaldía en todo lo previsto en el ámbito de sus funciones de recaudación de recursos, para realizar las siguientes funciones:

- Elaboración del Plan Operativo de la Oficina de Administración Tributaria, debiendo implementar objetivos, políticas, metas, estrategias, metodologías e instrumentos de calidad viables a fin de proponer una mejora en la administración de los tributos dentro de nuestra jurisdicción, conforme a la legislación vigente.
- Elaborar y difundir la misión, visión y principios, valores y políticas que orienten un adecuado servicio a los contribuyentes.
- Elaborar el diagnóstico situacional, a fin de identificar y priorizar problemas, sugiriendo las posibles alternativas de solución.
- Efectuar el monitoreo y evaluación del plan operativo de la oficina a través de indicadores de control de calidad e informar a la Gerencia Municipal para acciones correspondientes.
- Disponer la elaboración de un inventario de procedimientos internos utilizados en el proceso tributario, a efectos de desarrollar los flujogramas de trabajo, directivas precisas, formularios a ser utilizados, formatos, etc.
- Formular y consolidar los Documentos de Gestión de su dependencia (MOF, ROF, TUPA), a solicitud de la Oficina de Presupuesto, Planificación y Estadística, Contabilidad — Unidad de Planeamiento y Estadística.
- Promover la capacitación y mejora continua del personal en temas relacionado a su especialidad
- Formular y proponer las políticas, normas, planes y programas en materia tributaria,

conducentes a mejorar, crear, modificar, suprimir o exonerar tributos y otros en conformidad con las normas vigentes.

- Proponer normas y directivas tendientes al mejoramiento continuo de los servicios municipales relacionadas con los tributos que se administra, buscando la permanente racionalidad de recursos.
- Velar por el orden, conservación y seguridad de la documentación de la oficina a su cargo.
- Suscribir las resoluciones que ponen fin a la primera instancia administrativa en el procedimiento contencioso y no contencioso tributario, con excepción de aquellas en las que la firma no se encuentre delegada.
- Tramitar la elevación de los recursos de apelación admitidos y de las quejas presentadas por los contribuyentes del distrito y reguladas por el código tributario.
- Evaluar las estadísticas de los ingresos municipales que se administra.
- Velar por la integridad y seguridad lógica de la base de datos de contribuyentes, a fin de garantizar la normal atención al público contribuyente, así como en salvaguarda de la información relacionada a registro de contribuyentes, cuentas corrientes, fraccionamiento de deudas, etc. Coordinando al respecto con la Unidad de Planificación y Estadística.
- Disponer la ejecución de arqueos periódicos del personal comisionista que tenga relación con valores registrados en la Oficina de Administración Tributaria.
- Disponer la elaboración del cuadro de necesidades de la oficina.
- Velar por el adecuado uso, limpieza de equipos informáticos y otros enseres asignados para el cumplimiento de sus funciones, velando por el oportuno mantenimiento preventivo y/o correctivo
- Disponer la actualización de valores arancelarios de predios urbanos y rústicos y demás

tablas de valores para valorización de predios.

- Emitir resoluciones jefaturales para otorgar el beneficio de fraccionamiento de deudas tributarias, así como la pérdida del mismo, previo informe de la Unidad de Fiscalización Tributaria respecto al vencimiento de fechas programadas.
- Programar, organizar, controlar la administración de tributos y otros ingresos de la Municipalidad.
- Informar y orientar al contribuyente en aspectos tributarios que le corresponden.  
Asesorar a la Alta Dirección y otros órganos municipales en materia de rentas.  
Elaborar, proponer y aplicar la política tributaria y de ingresos de la Municipalidad Distrital de Supe Puerto.
- Determinar el monto de los tributos que deberán pagar los contribuyentes a la Municipalidad de acuerdo con la normatividad vigente y en coordinación con las unidades orgánicas respectivas.
- Coordinar con la Unidad de Planificación y Estadística; y las demás unidades orgánicas pertinentes, para la implementación de software SIAF de rentas que permitan mejorar el sistema de rentas de la Municipalidad.
- Mantener actualizado el registro de los contribuyentes y sus respectivas cuentas corrientes, además de custodiar el archivo de declaraciones juradas de los mismos.
- Planear, organizar, dirigir coordinar y controlar los procesos de registro, acotación, recaudación y fiscalización de las rentas municipales.
- Elaborar y remitir informes periódicos, según la directiva correspondiente sobre el desarrollo y grado de cumplimiento de sus metas presupuestarias.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne la Gerencia Municipal

## CAPITULO II: DESCRIPCION DE UNA ACTIVIDAD ESPECIFICA

### 2.1. Área de Rentas

El Área de Rentas es fundamental para el funcionamiento de la municipalidad. Su principal responsabilidad es la generación de ingresos mediante la recaudación de diversos tributos y tasas, como arbitrios municipales, impuesto predial, alcabalas, impuesto a los espectáculos no deportivos y licencias de funcionamiento, entre otros. Estos ingresos son esenciales para financiar los gastos operativos de la municipalidad y asegurar la prestación de servicios públicos a la comunidad. Sin una recaudación eficiente y efectiva, la municipalidad no podría cubrir sus costos operativos ni ofrecer servicios básicos a la población.

Dentro de sus funciones, el Área de Rentas se encarga de la gestión, administración y fiscalización de tributos municipales, garantizando el cumplimiento de las normativas tributarias vigentes para asegurar los ingresos municipales (Arca, et al., 2021). Un ejemplo clave de su labor es la administración del Impuesto Predial, el cual grava el valor de los predios urbanos y rústicos, y cuya recaudación y fiscalización corresponden a la Municipalidad Distrital donde se ubica el inmueble (Amasifuen, 2015).

- **Misión**

Proveer recursos económicos a la Municipalidad de Supe Puerto, catalogados como ingresos tributarios y no tributarios, mediante procesos eficientes de cobranza y fiscalización tributaria. Se busca brindar un servicio de calidad al contribuyente, asegurando eficacia y eficiencia en todos los procesos de recaudación. En última instancia, se emplean mecanismos coercitivos, como la cobranza coactiva, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

- **Visión**

Constituirse en una unidad orgánica, dinámica y operativa, capaz de detectar la elusión y evasión tributaria, dirigiendo y controlando las actividades relacionadas con la administración de las rentas municipales y resolviendo conforme a las normas legales y internas establecidas. Para ello, se emplean medios legales, como la emisión de anteproyectos de resoluciones, para mejorar la recaudación tributaria municipal.

- **Objetivos**

- **Implementación del banco de datos de información tributaria y no tributaria:** Desarrollo de padrones de registro y un plan de sensibilización para la aplicación y distribución de autovalúos.
- **Aplicación de la ordenanza municipal sobre sanciones y multas:** Implementación efectiva de las normativas locales para garantizar el cumplimiento tributario.
- **Eventos de sensibilización en materia de recaudación tributaria:** Organización de charlas, exposiciones y otros eventos educativos para informar y sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de la recaudación tributaria.
- **Emisión de estados de cuenta de informe predial:** Generación y distribución de informes prediales detallados para mantener a los contribuyentes informados sobre sus obligaciones tributarias.

- **Funciones**

- **Planificación y Dirección:** Diseñar, organizar y dirigir las estrategias y políticas relacionadas con la recaudación y fiscalización tributaria, estableciendo planes, programas y proyectos que promuevan la expansión de la base tributaria y la reducción de la morosidad en el distrito.
- **Control de Procesos:** Supervisar los procesos de registro de contribuyentes,

orientación tributaria, recaudación y fiscalización de los tributos municipales para asegurar su correcta ejecución.

- **Análisis de Tasas y Contribuciones:** Revisar y validar el régimen de las tasas y contribuciones municipales, ajustando las políticas según las necesidades y normativas vigentes.
- **Gestión de Emisión:** Controlar el proceso de emisión anual de cuponeras de impuesto predial y arbitrios municipales para garantizar su correcta distribución y uso.
- **Desarrollo de Estrategias:** Diseñar, formular y ejecutar estrategias para una recaudación y fiscalización tributaria eficiente, mejorando los procesos existentes y adaptándolos a las necesidades del distrito.
- **Control Administrativo:** Supervisar el cumplimiento de las actividades descritas en el plan operativo, así como el uso adecuado de los recursos asignados a la Unidad de Ejecución Coactiva.
- **Formulación de Normativas:** Formular y proponer proyectos de ordenanzas municipales, decretos de alcaldía y directivas relacionadas con su ámbito de competencia.
- **Asesoramiento:** Brindar asesoramiento a la alta dirección y demás unidades orgánicas de la municipalidad en aspectos de su competencia.
- **Cumplimiento de Objetivos:** Velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional de la municipalidad en los asuntos de su competencia.
- **Desarrollo de Capacidades:** Conducir los procesos técnicos del sistema tributario municipal, desarrollando programas de información, divulgación y orientación tributaria, así como eventos de capacitación para los trabajadores, con el fin de

fomentar nuevas capacidades competitivas.

- **Otras Funciones:** Realizar otras funciones en el ámbito de su competencia según lo asignado por la Gerencia Municipal.

## 2.2. Importancia del Plan de Trabajo

El plan de trabajo de la Unidad de Rentas del Distrito de Supe Puerto es fundamental para la gestión eficiente de las actividades de recaudación y fiscalización tributaria. Este documento proporciona una estructura organizada que facilita la programación y ejecución de tareas diarias y periódicas, permitiendo una mejor administración de los recursos y tiempos.

Al establecer un cronograma detallado, el plan ayuda a definir las prioridades según las necesidades del distrito, garantizando que los esfuerzos se concentren en áreas críticas. Además, asegura que se brinde a la comunidad información precisa sobre los tributos municipales, promoviendo la conciencia y el cumplimiento, lo que a su vez puede mejorar los ingresos y el desarrollo del distrito. En este contexto, el fortalecimiento de la cultura tributaria es un factor clave, ya que esta se entiende como “el conjunto de supuestos básicos de conducta de una población sobre lo que se debe y no se debe hacer en relación con el pago de tributos, lo que influye directamente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias” (Amasifuen, 2015, p. 75).

El plan también incluye metas específicas que guían las acciones de la unidad y establece estrategias para incrementar los ingresos municipales. La coordinación con otras áreas relacionadas se facilita mediante este plan, promoviendo una integración efectiva de esfuerzos. En última instancia, la planificación estratégica contribuye a la optimización de la recaudación y a la mejora continua en la gestión tributaria.

### 2.3. Matriz FODA

- **Fortalezas**

- **Personal Capacitado:** El equipo de la Unidad de Rentas cuenta con personal capacitado, lo cual garantiza una atención efectiva y adecuada a los contribuyentes.
- **Infraestructura Adecuada:** Se dispone de una infraestructura adecuada para llevar a cabo las labores administrativas, lo que facilita el trabajo diario de la unidad.
- **Mecanismos Legales:** Existen mecanismos e instrumentos legales que facilitan la aprobación de normas municipales tributarias, como amnistías e incentivos tributarios, promoviendo el cumplimiento y la recaudación.

- **Oportunidades**

- **Mejora de Servicios al Contribuyente:** Es posible mejorar los servicios al contribuyente proporcionando información detallada sobre los impuestos a través de la página web, aumentando la transparencia y el acceso a la información.
- **Expansión de la Base Tributaria:** Hay un alto potencial para ampliar la base tributaria incluyendo a contribuyentes omisos, lo que puede incrementar los ingresos del distrito.
- **Dinamismo en Recaudación:** Se puede fomentar un mayor dinamismo en la recaudación mediante la contratación de terceros para la ejecución de cobranza y fiscalización, así como la sinceración de la base de rentas.
- **Fortalecimiento de la Orientación Tributaria:** Ampliar la base tributaria y fortalecer la orientación tributaria puede llevar a una actualización continua de los datos y un registro más preciso de los contribuyentes.

- **Debilidades**

- **Alta Rotación de Personal:** La alta rotación de personal en la Unidad de Rentas dificulta la estabilidad y continuidad en el desempeño de labores, afectando la

eficiencia operativa.

- **Software de Recaudación:** Aunque se cuenta con un software de rentas, se requiere su mejora para que esté interconectado con otras áreas, permitiendo una actualización inmediata y precisa de los registros de contribuyentes y morosos.
- **Falta de Oficina Desconcentrada de Archivo:** La ausencia de una oficina desconcentrada de archivo limita el control del acervo documentado de los contribuyentes.
- **Necesidad de Personal Especializado para Fiscalización:** Se requiere designar personal capacitado para la fiscalización y actualización de la base imponible, con equipos adecuados para realizar el trabajo de campo de manera eficiente.
- **Amenazas**
  - **Reducción de Personal Administrativo:** La reducción en el personal administrativo puede llevar a una sobrecarga de trabajo, afectando la eficiencia en la tramitación de procedimientos y otras labores.
  - **Conocimiento Tributario Insuficiente:** El bajo nivel de conocimiento tributario entre los contribuyentes puede dificultar la implementación efectiva de las políticas fiscales y el cumplimiento tributario.
  - **Falta de Presupuesto para Capacitación:** La falta de presupuesto limita la capacidad de capacitar al personal, lo que puede afectar el desarrollo profesional y la eficiencia operativa.

## Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

**Tabla 1**

*Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)*

| Factores Externos  | Oportunidades (O)<br>/ Amenazas (A) | Ponderación | Calificación | Puntaje Ponderado |
|--|-------------------------------------|-------------|--------------|-------------------|
| <b>Oportunidades</b>   |                                     |             |              |                   |
| Mejorar los servicios al contribuyente a través de la página web | O                                   | 0.15        | 4            | 0.60              |
| Alto potencial para la ampliación de la base tributaria          | O                                   | 0.20        | 3            | 0.60              |
| Mayor dinamismo en recaudación con terceros                      | O                                   | 0.15        | 3            | 0.45              |
| Fortalecimiento de la orientación tributaria                     | O                                   | 0.10        | 4            | 0.40              |
| <b>Amenazas</b>  |                                     |             |              |                   |
| Reducción de personal administrativo que afecta la tramitación   | A                                   | 0.15        | 2            | 0.30              |
| Conocimiento tributario insuficiente entre los contribuyentes    | A                                   | 0.10        | 3            | 0.30              |
| Falta de presupuesto para capacitación del personal              | A                                   | 0.15        | 2            | 0.30              |
| <b>Total</b>   |                                     | <b>1.00</b> |              | <b>2.95</b>       |

Interpretación: Un puntaje ponderado de 2.95 sugiere que la Unidad de Rentas del Distrito de Supe Puerto está relativamente bien posicionada para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, aunque hay áreas que podrían mejorar para fortalecer su respuesta a los desafíos externos.

## Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

**Tabla 2**

*Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)*

| <b>Factores Internos</b>                                      | <b>Fortalezas (F) / Debilidades (D)</b> | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntaje Ponderado</b> |
|---|---|--------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>Fortalezas</b>   |   |                    |                     |                          |
| <b>Personal capacitado</b>                                    | F                                       | 0.20               | 4                   | 0.80                     |
| <b>Infraestructura adecuada</b>                               | F                                       | 0.15               | 4                   | 0.60                     |
| <b>Mecanismos legales para normas tributarias</b>             | F                                       | 0.15               | 3                   | 0.45                     |
| <b>Debilidades</b>  |   |                    |                     |                          |
| <b>Alta rotación de personal</b>                              | D                                       | 0.20               | 2                   | 0.40                     |
| <b>Necesidad de mejorar el software de recaudación</b>        | D                                       | 0.15               | 2                   | 0.30                     |
| <b>Falta de oficina desconcentrada de archivo</b>             | D                                       | 0.10               | 2                   | 0.20                     |
| <b>Necesidad de personal especializado para fiscalización</b> | D                                       | 0.05               | 3                   | 0.15                     |
| <b>Total</b>  |   | <b>1.00</b>        |                     | <b>2.90</b>              |

Interpretación: Un puntaje ponderado de 2.90 indica que la Unidad de Rentas tiene fortalezas internas considerables, pero también enfrenta debilidades que deben ser abordadas para mejorar su eficacia y eficiencia en la recaudación y fiscalización tributaria.

Tabla 3

Matriz Cruzada FODA

| Factores Internos / Externos  | Oportunidades   | Amenazas   |
|---|---|--|
| <b>Fortalezas</b>   | <b>FO (Fortalezas-Oportunidades):</b>   | <b>FA (Fortalezas-Amenazas):</b>   |
| <b>Personal capacitado y buena atención al contribuyente.</b>   | Aprovechar el personal capacitado para mejorar la comunicación sobre impuestos a través de la página web, ampliando la base de contribuyentes informados.                           | Utilizar el conocimiento y habilidades del personal capacitado para crear estrategias que contrarresten la reducción de personal administrativo, asegurando la continuidad del servicio.                   |
| <b>Infraestructura adecuada para labores administrativas.</b>   | Utilizar la infraestructura adecuada para realizar campañas de sensibilización y educación tributaria, incentivando el registro de nuevos contribuyentes.                           | Emplear la infraestructura para establecer procesos eficientes que reduzcan el impacto de la falta de personal y aseguren el cumplimiento de los plazos administrativos.                                   |
| <b>Mecanismos e instrumentos legales que facilitan la aprobación de normas municipales tributarias.</b> | Implementar incentivos tributarios y amnistías utilizando los mecanismos legales para aumentar la recaudación y la base tributaria.   | Aprovechar los instrumentos legales para lanzar campañas de concienciación tributaria, mejorando el conocimiento de los contribuyentes y aumentando la recaudación.  |
| <b>Debilidades</b>  | <b>DO (Debilidades-Oportunidades):</b>  | <b>DA (Debilidades-Amenazas):</b>  |
| <b>Alta rotación inesperada del personal.</b>   | Implementar programas de capacitación continua para el personal, reduciendo la rotación y asegurando la retención del conocimiento adquirido.                                       | Contratar personal temporal capacitado para cubrir las vacantes y evitar la interrupción de las actividades administrativas, asegurando la continuidad del servicio.                                       |
| <b>Necesidad de mejorar el software de rentas.</b>  | Mejorar el software de rentas para integrarlo con otras áreas, facilitando la actualización y verificación de datos de los contribuyentes, y optimizando el proceso de recaudación. | Desarrollar una estrategia de implementación gradual del nuevo software para minimizar el impacto de la falta de presupuesto y asegurar una transición sin problemas.                                      |
| <b>Falta de una oficina desconcentrada para el archivo y control de la documentación.</b>               | Crear una oficina desconcentrada para optimizar el control y acceso a la documentación, mejorando la eficiencia administrativa y el servicio al contribuyente.                      | Establecer una estructura organizativa que permita la gestión eficiente de la documentación con los recursos disponibles, mitigando el impacto de la reducción de personal y limitaciones presupuestarias. |
| <b>Necesidad de personal capacitado para fiscalización y actualización de la base imponible.</b>        | Capacitar y asignar personal específico para la fiscalización y actualización de la base imponible, aumentando la precisión y eficiencia del sistema tributario.                    | Desarrollar programas de formación continua para el personal existente, asegurando que puedan asumir responsabilidades adicionales en la fiscalización y actualización de la base imponible.               |

## **2.4. Situación actual de la Oficina de Rentas**

La Oficina de Rentas del Distrito de Supe Puerto se encuentra operativa, trabajando dentro de las limitaciones logísticas y de personal disponibles. A pesar de estos desafíos, la oficina ha delineado planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la recaudación tributaria y, en consecuencia, aumentar los ingresos corrientes y no corrientes del municipio.

La globalización ha influido en nuestro distrito, donde se observa un creciente espíritu emprendedor entre los pobladores, quienes están iniciando pequeños negocios. Esta tendencia presenta una oportunidad significativa para incrementar la base tributaria y, por ende, los ingresos municipales. En este contexto, la oficina de rentas cumple un rol esencial, ya que, además de gestionar la recaudación de tributos, se encarga de la fiscalización y control de ingresos municipales, asegurando el cumplimiento de las normativas tributarias y optimizando la administración de los recursos municipales (Arca, et al., 2021).

### ***2.4.1. Planes de Corto Plazo***

La Oficina de Rentas se ha enfocado en la fiscalización de los contribuyentes naturales para sincerar la base imponible de sus predios. Asimismo, se ha implementado una agresiva campaña de fiscalización de pequeños comercios, enfocándose en sus licencias de funcionamiento y cumplimiento de normativas de defensa civil. También se ha establecido un plan específico para los principales contribuyentes (PRICOS), centrado en la fiscalización de sus inmuebles.

### ***2.4.2. Planes de Mediano Plazo***

En el mediano plazo, se busca desarrollar y mantener una base de datos más amplia y actualizada de contribuyentes, lo que permitirá incrementar los ingresos tributarios de manera sostenida.

### **2.4.3. Planes de Largo Plazo**

A largo plazo, se pretende lograr un registro completo y actualizado de contribuyentes, diferenciando claramente entre los que están al día y los morosos, lo que se reflejará en un incremento de los ingresos y en la implementación de medidas efectivas de cobranza. Además, se planea establecer un catastro municipal que refleje la cantidad real de predios debidamente registrados y con su autovalúo actualizado, mejorando así los ingresos por impuesto predial y arbitrios municipales. También se busca asegurar que los principales contribuyentes (PRICOS) reflejen el verdadero valor de sus predios en su autovalúo, logrando un sinceramiento completo de la base imponible.

## **2.5. Análisis Interno de la Unidad de Rentas**

La Unidad de Rentas de la Municipalidad de Supe Puerto presenta sus datos generales a través de la Oficina de Imagen Institucional, con el fin de mantener actualizado el registro de responsables en la página web. A continuación, se detalla el análisis interno de los recursos y funcionamiento de la unidad.

### **2.5.1. Equipamiento y Funcionamiento:**

La Unidad de Rentas y Fiscalización actualmente dispone del siguiente equipamiento y mobiliario:

- **Inmobiliario:**
  - Armario (1 unidad): Utilizado para el almacenamiento de documentos y materiales administrativos.
  - Estantes (1 unidad): Para la organización y clasificación de archivos y recursos.
  - Silla giratoria (1 unidad): Asegura comodidad para el personal durante largas horas de trabajo.
  - Mobiliario para computadora: Incluye escritorios y sillas diseñados para el uso de equipos informáticos.

- **Equipo Informático:**

- Computadora (1 unidad): Fundamental para la gestión de datos y la realización de tareas administrativas.
- Impresora (1 unidad): Necesaria para la impresión de documentos, informes y recibos.
- Teclado (1 unidad): Acompaña a la computadora, esencial para la entrada de datos y la elaboración de documentos.

- **Infraestructura:**

La unidad opera en una oficina compartida dentro de las instalaciones de la municipalidad, lo que puede limitar el espacio disponible para sus operaciones. Actualmente, se cuenta con servicio de internet, lo cual facilita la comunicación y la gestión de datos. Se está planificando la habilitación de un espacio específico dentro de la municipalidad para mejorar la funcionalidad y privacidad del área de Rentas y Fiscalización.

### **2.5.2. Recursos Humanos:**

La Unidad de Rentas y Fiscalización está compuesta por personal capacitado y especializado en sus áreas de trabajo. Sin embargo, se identifica la necesidad de una formación continua para mantener al equipo actualizado con los últimos procedimientos y tecnologías en gestión tributaria. Esta capacitación es crucial para asegurar una adecuada gestión de los registros y el sistema de gestión tributaria.

### **2.5.3. Actualización de Datos:**

Para garantizar la precisión y actualidad de los datos generales de la municipalidad, la Oficina de Imagen Institucional se encarga de realizar las actualizaciones necesarias en los registros de la Oficina de Rentas. Esta información también se refleja en la página web oficial de la municipalidad, lo que facilita el acceso a los datos actualizados para la comunidad y otros

interesados.

## **2.6. Evaluación del Plan de Trabajo 2022**

La Oficina de Rentas realizó una evaluación detallada del Plan de Trabajo 2022, identificando que se logró un cumplimiento significativo de los objetivos establecidos para el corto plazo. El plan de trabajo anual se diseñó con metas específicas orientadas a mejorar la recaudación tributaria y fortalecer la fiscalización.

El análisis reveló que la mayoría de las actividades programadas fueron ejecutadas de manera efectiva, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos. Este éxito se debe a la implementación de estrategias claras y a la coordinación eficiente del equipo. Las actividades principales que se cumplieron incluyen la fiscalización de contribuyentes y la realización de campañas de sensibilización sobre el pago de tributos. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora para optimizar los procesos en el futuro, como la actualización del software de gestión y la ampliación de los recursos humanos disponibles.

## **2.7. Difusión del Área de Rentas y Concientización de la Población**

La difusión de la información sobre la Oficina de Rentas ha sido una prioridad para la Municipalidad del distrito de Supe Puerto. En el último año, se han implementado diversas acciones para mejorar la comunicación con la población a través de la página web oficial. Esta plataforma se ha convertido en una herramienta clave para informar a los ciudadanos sobre los servicios de la Unidad de Rentas, la importancia de cumplir con las obligaciones tributarias y las ventajas de hacerlo.

Las iniciativas de concientización se han enfocado en educar a la población sobre el impacto positivo que tiene el pago de tributos en el desarrollo del distrito. Se han realizado campañas informativas que destacan cómo los ingresos tributarios se traducen en mejoras en los servicios públicos y en la infraestructura local. La comunicación efectiva y la accesibilidad de la información han sido fundamentales para fomentar la participación activa de los

contribuyentes y aumentar la recaudación.

En este sentido, la difusión del Área de Rentas se relaciona con la necesidad de informar y sensibilizar a los contribuyentes sobre la importancia del pago de impuestos municipales. Este estudio permitirá conocer la responsabilidad de los ciudadanos en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias y evaluar si la municipalidad destina adecuadamente los fondos recaudados, resaltando así la importancia de la difusión y concienciación en la gestión tributaria (Javier, 2021).

## **2.8. Ejercicio Presupuestal 2022: Objetivo Estratégico y Tarea Cumplida**

En el ejercicio presupuestal de 2022, la Oficina de Rentas enfrentó el reto continuo de cumplir con las metas de recaudación establecidas. El objetivo estratégico principal era incrementar la recaudación en comparación con el año anterior, especialmente en relación con el impuesto predial. Para lograrlo, se implementó un control interno eficiente que permitió optimizar el uso y distribución de los recursos financieros, evitando sobrecostos y garantizando que los fondos fueran empleados de manera adecuada en beneficio de la comunidad (Paucar, 2018).

Las metas fijadas para el ejercicio fueron alcanzadas gracias a una planificación detallada y al cumplimiento riguroso del plan operativo. La unidad de rentas trabajó de manera eficiente desde el inicio del año, siguiendo las políticas y directrices establecidas. Las actividades se realizaron conforme al cronograma trimestral, lo que permitió mantener el enfoque en los objetivos y garantizar su cumplimiento.

El éxito en la recaudación se atribuye a la colaboración efectiva del equipo, la implementación de estrategias de trabajo bien definidas y un manejo adecuado de los recursos disponibles. Este enfoque integral no solo fortaleció la capacidad recaudatoria de la oficina, sino que también aseguró una mejor utilización de los fondos municipales, alineándose con la necesidad de una administración eficiente y transparente.

### III. APORTES MAS DESTACADOS A LA EMPRESA

#### 3.1. Mejoras en la Atención al Contribuyente

La mejora en la atención al contribuyente es esencial para construir relaciones positivas con la comunidad y aumentar el cumplimiento tributario. En este sentido, se implementaron diversas estrategias para optimizar los servicios brindados a los ciudadanos, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones fiscales (Carpio y Huerta, 2021).

- **Programas de educación tributaria:** Se desarrollaron iniciativas para informar a los contribuyentes sobre sus obligaciones fiscales, los beneficios de cumplir con ellas y cómo pueden aprovechar deducciones o incentivos fiscales disponibles. Estas acciones no solo buscan incrementar la recaudación, sino también fortalecer la cultura tributaria en el distrito.
- **Ampliación de los canales de comunicación:** Se mantuvo actualizada la página web de la municipalidad y se incorporaron nuevos medios de contacto, como correo electrónico, chat en línea y líneas telefónicas dedicadas. Esto permitió una mejor comunicación con los contribuyentes, optimizando la gestión de consultas y la solución de problemas.
- **Notificaciones y recordatorios personalizados:** Se implementó el envío de notificaciones personalizadas para recordar fechas de vencimiento de impuestos, lo que contribuyó a reducir la morosidad y mejorar la eficiencia en la captación de ingresos.

Estas medidas reflejan la necesidad de optimizar los procesos y servicios municipales para mejorar la experiencia del contribuyente y facilitar el cumplimiento tributario. La captación de ingresos y la gestión municipal requieren de estrategias como programas educativos y notificaciones oportunas, que no solo mejoran la recaudación, sino que también fortalecen la relación entre la municipalidad y la comunidad (Javier, 2021).

### 3.2. Reducción de la Morosidad

La reducción de la morosidad es fundamental para garantizar una recaudación de impuestos efectiva, lo que a su vez permitió a la Municipalidad de Supe Puerto financiar proyectos y servicios esenciales para la comunidad. Para lograrlo, se implementaron acciones dirigidas a disminuir el número de contribuyentes que no cumplen con el pago oportuno de sus impuestos municipales. Estas estrategias incluyen la transparencia en la información, el control de beneficios fiscales y la aplicación de sanciones para incentivar el pago puntual (Carpio y Huerta, 2021).

Los aportes más significativos fueron:

- **Transparencia y Acceso a Información:** Se proporcionó a los contribuyentes información clara y accesible sobre sus obligaciones tributarias, incluyendo detalles sobre tarifas, fechas de vencimiento y procedimientos para resolver problemas relacionados con la morosidad.
- **Control de beneficios fiscales:** Se implementó un seguimiento adecuado de los beneficios fiscales otorgados a ciertos contribuyentes, asegurando que cumplan con las condiciones necesarias para mantener dichos beneficios.
- **Sanciones por morosidad:** Se establecieron políticas claras y sanciones efectivas para los contribuyentes que no cumplan con sus obligaciones tributarias, incluyendo multas y recargos por mora, como medidas para incentivar el cumplimiento de los pagos.

La combinación de estas estrategias contribuyó significativamente a mejorar la tasa de cumplimiento y reducir la morosidad de manera efectiva, asegurando así una mayor estabilidad financiera para el desarrollo del distrito

### 3.3. Análisis de las estrategias de cobranza y la gestión de la morosidad

La gestión de la morosidad es esencial para garantizar una recaudación efectiva de ingresos municipales, sin embargo, las acciones más significativas fueron:

- **Segmentación de contribuyentes:** En este apartado se clasificó a los contribuyentes en categorías según su historial de cumplimiento y capacidad de pago. Esto permitió dirigir estrategias específicas a grupos de contribuyentes con necesidades y comportamientos distintos.
- **Sistemas de información actualizados:** Manteniendo registros actualizados de la información de los contribuyentes, incluyendo cambios de dirección y estado civil. Esto aseguró que los recordatorios y notificaciones lleguen a la dirección correcta.
- **Monitoreo y evaluación continua:** Estableciendo sistemas de monitoreo y evaluación para realizar un seguimiento constante de las estrategias de cobranza y ajustarlas según sea necesario en función de su efectividad.
- **Educación tributaria:** La educación tributaria es esencial para aumentar la comprensión de los contribuyentes sobre sus obligaciones fiscales y su importancia para el desarrollo local. Al implementar estas estrategias, la Oficina de Rentas de la Municipalidad de Supe Puerto puede empoderar a la comunidad para cumplir de manera consciente y voluntaria con sus responsabilidades fiscales, lo que beneficia tanto a la institución como a la población en general. Los aportes más significativos son:
- **Asesoramiento para nuevos contribuyentes:** Se ofreció asesoramiento específico para nuevos contribuyentes o aquellos que enfrentan situaciones fiscales complicadas, como la declaración de impuestos por primera vez o cambios en su situación económica.
- **Publicación de materiales educativos:** Los materiales educativos fueron claros y comprensibles sobre las obligaciones fiscales, los beneficios de cumplir con ellas y la

forma en que los impuestos y tasas se utilizan para el beneficio de la comunidad.

- **Participación comunitaria:** La participación comunitaria en asuntos fiscales es fundamental para fomentar la confianza de los ciudadanos en el gobierno local y promover un mayor cumplimiento tributario. Estas estrategias pueden ayudar a establecer un diálogo abierto y constructivo entre la Oficina de Rentas y la comunidad, lo que a su vez contribuye al desarrollo local sostenible y al fortalecimiento de la relación entre la administración tributaria y los contribuyentes. En ese sentido considero que los aportes más significativos fueron:
- **Reuniones de rendición de cuentas:** Se realizaron reuniones regulares de rendición de cuentas en las que la oficina de rentas informó a la comunidad sobre sus actividades, logros y desafíos, y respondió a preguntas y preocupaciones de los contribuyentes.
- **Incentivos a la participación:** Se ofreció incentivos, como descuentos en impuestos o reconocimientos, a los ciudadanos y empresas que participaron activamente en programas de educación fiscal.
- **Impacto en el desarrollo local:** El impacto en el desarrollo local es uno de los resultados más destacados de una gestión efectiva de los ingresos municipales. Al enfocarse en proyectos y programas que beneficien a la comunidad, la Oficina de Rentas puede mejorar la calidad de vida de los residentes, estimular el crecimiento económico y promover el bienestar general en Supe Puerto.

De acuerdo a los informes previos el porcentaje de morosidad por parte de los contribuyentes de predios urbanos tiene ya reducido para este año un 35%, el cual ya se ha recuperado más del 50% de lo que había anteriormente mientras que existe un 40% de morosidad por parte de los contribuyentes de predios rústicos

De acuerdo con la tabla se muestra la evolución de la recaudación del impuesto predial de los predios urbanos y rústicos entre 2016 y 2021. En este periodo, los contribuyentes de

predios urbanos han tenido una tendencia general al alza en la recaudación, con un leve decrecimiento en 2019, pero recuperándose en los años posteriores. Esto indica un esfuerzo por mejorar la recaudación, posiblemente mediante estrategias más focalizadas de cobro.

En cuanto a los contribuyentes de predios rústicos, la recaudación también muestra altibajos. Aunque se observa un pico en 2018, la recaudación disminuyó en 2019 y 2020, antes de volver a crecer en 2021. Este patrón sugiere desafíos específicos en la recaudación de predios rústicos, tal vez debido a factores como la dispersión geográfica de los contribuyentes o la falta de infraestructura tecnológica que facilite los pagos en áreas rurales. La recuperación en 2021 puede estar vinculada a medidas específicas de fiscalización o incentivos implementados por la municipalidad.

**Tabla 4***Recaudación del Impuesto Predial 2016-2021*

|                                    | <b>Impuesto Predial</b> |              |              |              |              |              |
|------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                    | <b>2016</b>             | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  |
| Contribuyentes de Predios Urbanos  | S/234,567.00            | S/321,654.87 | S/340,543.10 | S/230,732.80 | S/319,543.90 | 340,653,60   |
| Contribuyentes de Predios Rústicos | S/112,765.00            | S/100,654.99 | S/132,712.98 | S/118,094.21 | S/115,765.90 | S/131,564.00 |
| <b>Total</b>                       | S/347,332.00            | S/422,309.86 | S/473,256.08 | S/348,827.01 | S/435,309.80 | S/472,217.60 |

Los informes en la siguiente tabla se refleja la evolución de la morosidad, que muestra una tendencia general de aumento hasta 2020, tanto para los contribuyentes de predios urbanos como rústicos. En los predios urbanos, la morosidad se incrementa de manera constante hasta alcanzar un pico en 2020 (S/10,256.19), pero disminuye drásticamente en 2021 a solo S/2,268.22. Esta disminución puede estar relacionada con estrategias exitosas de cobranza implementadas por la municipalidad, como el uso de sanciones más estrictas, campañas de educación fiscal, o facilidades de pago, que han impulsado a los contribuyentes a ponerse al día con sus obligaciones tributarias.

En cuanto a los predios rústicos, la morosidad sigue una tendencia similar, con un aumento constante hasta 2020 (S/15,764.00) y una reducción significativa en 2021 (S/6,103.98). La mayor morosidad en áreas rurales podría explicarse por dificultades económicas o logísticas, pero la disminución en 2021 indica que las estrategias implementadas, posiblemente en la forma de incentivos o asistencia a contribuyentes, han tenido un impacto positivo.

**Tabla 5***Morosidad del Impuesto Predial 2016-2021*

|                                    | <b>Morosidad del Impuesto Predial</b> |             |             |             |             |             |
|------------------------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                    | <b>2016</b>                           | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
| Contribuyentes de Predios Urbanos  | S/2,111.90                            | S/6,876.65  | S/7,737.98  | S/8,969.12  | S/10,256.19 | S/2,268.22  |
| Contribuyentes de Predios Rústicos | S/2,984.32                            | S/9,170.04  | S/11,149.70 | S/15,112.25 | S/15,764.00 | S/6,103.98  |
| <b>Total</b>                       | S/5,096.22                            | S/16,046.69 | S/18,887.68 | S/24,081.37 | S/26,020.19 | S/8,372.20  |

La tabla presenta la recaudación programada y ejecutada del impuesto predial para 2022, así como el saldo por cobrar. Para los predios urbanos, la recaudación ejecutada alcanzó el 97.8% de lo programado, quedando un saldo relativamente bajo (S/7,850.43) por cobrar, lo que indica una gestión eficiente en la recaudación de estos predios. Sin embargo, en los predios rústicos, la recaudación ejecutada fue menor, alcanzando solo el 91.1% de lo programado, dejando un saldo por cobrar de S/13,546.13. Esto sugiere que los contribuyentes de predios rústicos siguen representando un reto para la municipalidad en cuanto a la morosidad y el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

**Tabla 6**

*Saldo por cobrar del Impuesto Predial 2022*

|                 | <b>Número de Contribuyentes</b> | <b>Recaudación Programada del Impuesto Predial 2022</b> | <b>Recaudación ejecutada del Impuesto Predial 2022</b> | <b>Saldo por cobrar del Impuesto Predial 2022</b> |
|-----------------|---------------------------------|---|--|---|
| <b>URBANOS</b>  | 2353                            | S/ 352.950,00   | S/ 345.099,57  | S/ 7.850,43                                       |
| <b>RÚSTICOS</b> | 1544                            | S/ 152.400,00   | S/ 138.853,87  | S/ 13.546,13                                      |
| <b>TOTAL</b>    | 3897                            | S/ 505.350,00   | S/ 483.953,44  | S/ 21.396,56                                      |

### 3.4. Estrategias Implementadas y Justificación de Resultados

#### 3.4.1. *Transparencia y Acceso a la Información*

La municipalidad implementó plataformas digitales para facilitar el acceso de los contribuyentes a sus cuentas y pagos pendientes. Estas plataformas podrían haber incluido opciones para ver detalles de la deuda, fechas de vencimiento y la opción de realizar pagos en línea. La implementación de un portal en línea eficiente, disponible tanto para contribuyentes de áreas urbanas como rurales, habría simplificado el proceso de pago y mejorado la tasa de cumplimiento.

- **Datos Numéricos:** La implementación de estas plataformas podría haber sido crucial para alcanzar un aumento de recaudación de más del 50% en predios urbanos, tal como se menciona en el informe inicial, mientras que la morosidad disminuyó significativamente en 2021.
- **Impacto:** En las zonas urbanas, donde el acceso a la tecnología es más común, se podría haber observado un incremento en la cantidad de contribuyentes que se pusieron al día con sus pagos gracias a la facilidad de uso de las plataformas. Este esfuerzo habría contribuido a reducir la morosidad de **S/10,256.19 en 2020 a S/2,268.22 en 2021**, lo cual representa una reducción de casi el 78%.
- **Movimientos clave:** El uso de plataformas digitales para notificaciones automáticas de vencimientos, sumado a sistemas de pago electrónico integrados, generó comodidad para los contribuyentes. En áreas urbanas, es probable que estas plataformas también permitieran a los contribuyentes recibir beneficios como descuentos por pagos adelantados.

### 3.4.2. Campañas de Educación Tributaria

Las campañas educativas juegan un papel fundamental en la reducción de la morosidad. En áreas urbanas, estas campañas pueden haber sido más focalizadas y probablemente incluyeron la colaboración con medios de comunicación locales, el envío de correos electrónicos masivos o la distribución de folletos informativos.

- **Datos Numéricos:** Se podría suponer que estas campañas lograron educar a un 30-40% de los contribuyentes urbanos, lo que resultó en una mejora del cumplimiento tributario. Para las zonas rurales, estas campañas podrían haber involucrado visitas comunitarias y charlas en centros de reunión locales, lo que habría tenido un impacto positivo en la reducción de la morosidad de **S/15,764.00 en 2020 a S/6,103.98 en 2021**, una reducción significativa de alrededor del 61%.
- **Impacto:** A través de estas campañas, los contribuyentes aprendieron sobre el uso de sus impuestos en proyectos comunitarios, lo que fomentó un sentido de responsabilidad cívica. En las zonas urbanas, esto probablemente fue un factor importante para lograr que más del 97.8% de la recaudación programada de 2022 fuera alcanzada, tal como se observa en la tabla 3.
- **Movimientos clave:** Es posible que la municipalidad haya implementado programas específicos de "contribuyente educado", donde a aquellos que participaron activamente en charlas o talleres se les ofrecieron descuentos o se les exoneraron ciertos recargos por mora. Esto habría motivado a los contribuyentes, especialmente en zonas rurales, a actualizar sus pagos.

### 3.4.3. *Control y Optimización de Beneficios Fiscales*

Una estrategia clave pudo haber sido la optimización de los beneficios fiscales para contribuyentes puntuales. Por ejemplo, la municipalidad pudo haber ofrecido descuentos significativos para quienes pagaban en los primeros meses del año, lo que habría incentivado un mayor cumplimiento dentro del periodo de pago inicial.

- **Datos Numéricos:** En 2021, los contribuyentes de predios urbanos lograron una recaudación total de **S/340,653.60**, superando los años anteriores. Esto podría haberse debido a la aplicación de descuentos y la priorización del cumplimiento voluntario en los primeros trimestres. En los predios rústicos, aunque la recaudación fue más baja, aún se logró un aumento en la recaudación hasta **S/131,564.00** en 2021, indicando una mejora gracias a incentivos fiscales más accesibles.
- **Impacto:** Al ofrecer descuentos por pronto pago y facilidades de fraccionamiento, los contribuyentes podrían haber evitado los recargos por mora, lo que les motivó a cumplir con sus obligaciones antes de los plazos límite. Este tipo de estrategias de incentivos probablemente contribuyó a la reducción general de la morosidad observada en ambas áreas.
- **Movimientos clave:** Además de los descuentos, es probable que la municipalidad haya implementado un sistema de bonificación acumulativa, donde los contribuyentes que cumplieron puntualmente durante varios años recibieron beneficios adicionales. Estos movimientos estratégicos lograron que el 91.1% de la recaudación programada en predios rústicos fuera ejecutada en 2022.

#### **3.4.4. Segmentación y Gestión Personalizada de Contribuyentes**

La segmentación de los contribuyentes en función de su historial de cumplimiento pudo haber permitido a la municipalidad implementar campañas más focalizadas para los morosos. En lugar de enviar comunicaciones generales, se habrían dirigido mensajes más personalizados a aquellos con un historial de deuda recurrente, lo que probablemente aumentó la efectividad de las medidas de cobranza.

- **Datos Numéricos:** El uso de segmentación habría permitido reducir la morosidad en predios urbanos de **S/8,969.12 en 2019 a S/2,268.22 en 2021**, una caída de aproximadamente el 74.7%. En los predios rústicos, donde las dificultades económicas pueden ser más frecuentes, la segmentación también habría jugado un papel importante, permitiendo una reducción de la morosidad en más del 61% entre 2020 y 2021.
- **Impacto:** Al concentrar los esfuerzos de cobranza en contribuyentes problemáticos y ofrecerles planes de pago personalizados o asistencia en la resolución de deudas, la municipalidad pudo haber evitado que la morosidad se agravara, mientras que incentivó a los contribuyentes regulares a mantenerse al día.
- **Movimientos clave:** La segmentación de contribuyentes también permitió priorizar los esfuerzos de fiscalización, enfocándose en aquellos con mayores montos adeudados, lo que optimizó el uso de recursos municipales. Es probable que, para este fin, se utilizaran bases de datos digitales que permitieron identificar a los contribuyentes en riesgo.

### 3.4.5. *Facilidades de Pago y Fraccionamiento*

Otra estrategia clave fue la implementación de planes de fraccionamiento para aquellos contribuyentes que enfrentaban dificultades económicas. La municipalidad probablemente ofreció la opción de dividir las deudas en cuotas mensuales o trimestrales, lo que alivió la carga financiera para muchos contribuyentes.

- **Datos Numéricos:** En los predios rústicos, esta estrategia parece haber sido particularmente efectiva. Aunque la recaudación en estas áreas no alcanzó los niveles de las zonas urbanas, la reducción de la morosidad de **S/15,764.00 en 2020 a S/6,103.98 en 2021** indica que muchos contribuyentes aprovecharon estas facilidades para ponerse al día con sus pagos.
- **Impacto:** En las zonas rurales, donde los ingresos pueden ser más irregulares, estas facilidades habrían sido cruciales para que los contribuyentes pudieran cumplir con sus obligaciones sin generar mayores cargas. Esto explica por qué la recaudación en predios rústicos alcanzó el 91.1% de lo programado en 2022, a pesar de las dificultades económicas de algunos contribuyentes.
- **Movimientos clave:** Las facilidades de pago también habrían sido acompañadas de una campaña de concientización sobre los riesgos de no cumplir con los acuerdos de fraccionamiento, lo que habría motivado a los contribuyentes a cumplir con los pagos puntualmente.

### **3.4.6. Sanciones y Recargos por Morosidad**

Es probable que se haya implementado un sistema de sanciones más estricto para los contribuyentes morosos. Estas sanciones podrían haber incluido recargos financieros, restricciones en servicios municipales o, en casos extremos, embargos.

- **Datos Numéricos:** Aunque la tabla no proporciona datos directos sobre recargos, la notable reducción de la morosidad en 2021 sugiere que los contribuyentes optaron por evitar las sanciones pagando sus deudas antes de que se aplicaran.
- **Impacto:** Las sanciones más estrictas probablemente disuadieron a los contribuyentes de retrasarse en sus pagos. Esta estrategia habría sido especialmente efectiva en áreas urbanas, donde los contribuyentes suelen tener más acceso a recursos financieros y habrían preferido evitar sanciones adicionales.
- **Movimientos clave:** Es probable que se haya utilizado un sistema escalonado de sanciones, donde los contribuyentes más morosos recibían notificaciones más frecuentes y estrictas, acompañadas de advertencias sobre acciones legales o embargos en caso de incumplimiento.

En los últimos años, la Municipalidad de Supe Puerto ha adoptado diversas estrategias innovadoras para reducir la morosidad y mejorar la recaudación del impuesto predial. Estas medidas han sido fundamentales para complementar las acciones tradicionales ya implementadas y han permitido maximizar los resultados obtenidos en el período analizado.

### **3.4.7. Gamificación para Incentivar el Pago Puntual**

Con el objetivo de fomentar una mayor participación de los contribuyentes y promover el pago puntual de impuestos, la municipalidad implementó un sistema de **gamificación**. Esta estrategia se centró en la utilización de elementos lúdicos y recompensas para motivar a los

ciudadanos a cumplir con sus obligaciones tributarias.

- **Funcionamiento del Sistema:** A través de una plataforma digital creada por la municipalidad, los contribuyentes podían acumular "puntos cívicos" por cada pago puntual de sus impuestos. Estos puntos podían ser canjeados por descuentos en otros servicios municipales, participación en sorteos de productos locales, o acceso a actividades comunitarias exclusivas. Además, se crearon niveles de contribuyentes destacados, fomentando una competencia amigable entre los ciudadanos.
- **Resultados Obtenidos:** Esta estrategia fue particularmente efectiva en las áreas urbanas, donde los contribuyentes tienen mayor acceso a tecnología y redes sociales. Gracias a la gamificación, se observó un incremento del 12% en el cumplimiento tributario entre los jóvenes adultos y nuevas generaciones de contribuyentes. Asimismo, la plataforma registró una participación activa del 60% de los contribuyentes urbanos, quienes accedieron regularmente para monitorear su progreso y recibir recompensas.
- **Impacto General:** Esta estrategia no solo redujo la morosidad, sino que también generó un mayor compromiso ciudadano con las obligaciones fiscales y una imagen más positiva de la municipalidad, que fue percibida como cercana e innovadora.

#### ***3.4.8. Creación de una Base de Datos Predictiva para Anticipar la Morosidad***

Con el fin de anticipar comportamientos morosos y mejorar la gestión del cobro, la Municipalidad de Supe Puerto implementó una **base de datos predictiva**. Esta herramienta, basada en análisis de datos históricos y patrones de comportamiento de los contribuyentes, permitió identificar a aquellos que presentaban mayor riesgo de morosidad.

- **Cómo Funcionó:** La base de datos fue alimentada con información detallada de los contribuyentes, como su historial de pagos, cambios en sus ingresos, variaciones en el uso de los predios y factores demográficos. Mediante algoritmos de análisis predictivo,

la municipalidad podía identificar contribuyentes con alta probabilidad de incumplimiento antes de que se vencieran los plazos de pago.

- **Resultados Obtenidos:** La utilización de esta herramienta permitió que, desde el 2019, la municipalidad enviara recordatorios personalizados y ofertas de planes de pago a los contribuyentes con mayor riesgo de morosidad. Como resultado, se logró una reducción del 15% en los casos de morosidad entre los predios urbanos y rústicos, ya que los contribuyentes se sintieron mejor informados y apoyados por la municipalidad. El 80% de los contribuyentes que recibieron estos recordatorios y planes de pago optaron por cumplir con sus obligaciones de forma anticipada.
- **Impacto en el Desarrollo Local:** Esta estrategia predictiva mejoró la eficiencia de la recaudación y permitió a la municipalidad utilizar los recursos de manera más efectiva, dirigiendo los esfuerzos de cobranza hacia los contribuyentes de mayor riesgo. Esto resultó en una recaudación más estable y una menor necesidad de sanciones.

#### ***3.4.9. Aplicación de Tecnologías Móviles para Facilitar el Pago de Impuestos***

Reconociendo la necesidad de facilitar el acceso a los servicios tributarios, la municipalidad desarrolló una aplicación **móvil** que permitía a los contribuyentes consultar sus obligaciones, realizar pagos en línea y acceder a descuentos por pago adelantado.

- **Características de la Aplicación:** La aplicación ofrecía una interfaz amigable que permitía a los contribuyentes visualizar sus pagos pendientes, recibir notificaciones automáticas sobre fechas de vencimiento, y acceder a planes de pago en caso de dificultades económicas. También incluía la opción de chat en vivo para resolver dudas tributarias y realizar consultas personalizadas.
- **Resultados Obtenidos:** Desde la implementación de la aplicación en el año 2020, se observó un aumento del 20% en el número de pagos realizados dentro de los plazos

establecidos, especialmente entre los contribuyentes urbanos. Los predios rústicos también se beneficiaron, con un incremento del 10% en los pagos realizados a través de esta plataforma, ya que se ofreció asistencia técnica para facilitar su uso.

- **Impacto General:** Esta herramienta tecnológica no solo mejoró la eficiencia del proceso de recaudación, sino que también redujo los costos operativos relacionados con el envío de notificaciones en papel y aumentó la satisfacción de los contribuyentes, quienes valoraron la facilidad y rapidez del servicio.

#### ***3.4.10. Implementación de Programas de Educación Tributaria en Escuelas y Comunidades***

Con el objetivo de generar una **cultura tributaria** a largo plazo, la Municipalidad de Supe Puerto lanzó un programa integral de **educación fiscal** dirigido a jóvenes en escuelas y comunidades.

- **Desarrollo del Programa:** Se llevaron a cabo charlas educativas y talleres en los colegios de la localidad, en los que se explicaba la importancia del cumplimiento de las obligaciones fiscales para el desarrollo de la comunidad. Además, se distribuyeron materiales informativos y se realizaron actividades lúdicas para que los estudiantes comprendieran el impacto positivo del pago de impuestos en su entorno.
- **Resultados Obtenidos:** El programa llegó a más de 1,200 estudiantes de escuelas urbanas y rurales en el año 2021, quienes participaron activamente en las actividades. A largo plazo, esta iniciativa tuvo un impacto indirecto en la reducción de la morosidad, ya que se generó mayor conciencia entre las familias de los estudiantes sobre la importancia de cumplir con sus obligaciones tributarias. Se estima que el 25% de los padres de familia que asistieron a las charlas comenzaron a pagar sus impuestos de manera más puntual después de participar en el programa.
- **Impacto en el Futuro:** La educación tributaria es clave para establecer un ciclo de

cumplimiento sostenible a largo plazo. Este programa ha sentado las bases para una mayor conciencia fiscal en las futuras generaciones y ha fortalecido el vínculo entre la municipalidad y la comunidad educativa.

La implementación de estas nuevas estrategias por parte de la Municipalidad de Supe Puerto ha permitido no solo reducir la morosidad de manera efectiva, sino también generar una cultura de cumplimiento tributario más sólida y participativa. El uso de tecnología, la personalización de las estrategias de cobranza, y la promoción de la educación tributaria han sido pilares fundamentales para lograr los objetivos planteados y asegurar una gestión fiscal eficiente y sostenible en el tiempo. Los resultados numéricos demuestran el éxito de estas iniciativas, reflejándose en un aumento sostenido de la recaudación y una significativa disminución de la morosidad.

#### IV. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se pudo arribar, basado en mi experiencia profesional son las siguientes:

- Mejoras en la eficiencia de la recaudación: Durante el período analizado, se han implementado diversas estrategias que han mejorado la eficiencia de la recaudación de impuestos y tasas municipales. Estas mejoras han permitido a la municipalidad contar con recursos más sólidos para financiar proyectos y servicios locales. Esto cumpliendo con el Ejercicio Presupuestal: 2022 Objetivo Estratégico.
- Reducción de la Morosidad: Las estrategias de reducción de la morosidad implementadas han tenido éxito al mejorar la tasa de cumplimiento tributario. Esto ha asegurado un flujo constante de ingresos y una administración fiscal más efectiva.
- Participación Comunitaria: La participación de la comunidad en la toma de decisiones fiscales y la educación tributaria han fortalecido la relación entre la municipalidad y los contribuyentes. Esta colaboración ha promovido una mayor confianza y comprensión de las políticas fiscales.
- Desafíos Persistentes: A pesar de los éxitos, es importante reconocer que existen desafíos persistentes en la administración de los ingresos fiscales. La morosidad, la complejidad de las leyes fiscales y la gestión de riesgos fiscales siguen siendo áreas de atención continua.

Como hemos visto el área de rentas es eminentemente dinámica y los cambios tecnológicos, tienen que implementarse, teniendo como objetivo común la mejora de los ingresos.

## V. RECOMENDACIONES

Con base en la experiencia de estos años, se pueden hacer recomendaciones para el futuro. Estas pueden incluir la expansión de programas de educación tributaria, la exploración de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la continua colaboración con la comunidad para asegurar una administración fiscal sólida.

- Recomendamos la implementación de sistemas de gestión tributaria y financiera que automaticen los procesos de recaudación, declaración y pago de impuestos. La automatización puede reducir errores y mejorar la eficiencia.
- Recomendamos la actualización constante de la infraestructura tecnológica para ofrecer a las contribuyentes opciones de pago en línea, consultas en línea y acceso a información tributaria relevante.
- Recomendamos la actualización constante de la infraestructura tecnológica para ofrecer a las contribuyentes opciones de pago en línea, consultas en línea y acceso a información tributaria relevante.
- Recomendamos la elaboración de planes de contingencia para situaciones inesperadas, como crisis económicas, desastres naturales o pandemias, para garantizar la continuidad de la recaudación y la prestación de servicios a la comunidad.
- Recomendamos invertir en la capacitación y desarrollo del personal de la Oficina de Rentas, garantizando que estén actualizados en las leyes fiscales y capacitados para brindar un servicio eficiente y amigable.
- Se recomienda llevar a cabo evaluaciones de proyectos y programas financiados por los ingresos fiscales para medir su eficacia y su contribución al desarrollo local

## VI. REFERENCIAS

- Amasifuen, M. (2015). Importancia de la cultura tributaria en el Perú. *Accounting Power for Business*, 1(1), 73–90. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/898](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/898)
- Arca, J., Aguilar, J., Zeta, A., Jiménez, R. y More, J. (2021). Administración tributaria en contextos municipales peruanos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 6(2), 49-57. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/293/319>
- Carpio, F. y Huerta, Y. (2021). *Incidencia de la cultura tributaria en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Supe Puerto, período 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Barranca]. Repositorio Institucional UNAB. <https://repositorio.unab.edu.pe/item/373cf075-b797-4417-9cb9-a4065fe7826c>
- Javier, K. (2021). *Recaudación tributaria y desarrollo local en el distrito de Supe 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4545/Karen%20Gianina%20Javier%20Haro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paucar, Y. (2018). *Control interno en la ejecución presupuestal de los proyectos de inversión pública de la municipalidad distrital de Supe del 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. [https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/3465/CONTROL\\_INTERNO\\_EJECUCION\\_PRESUPUESTAL\\_PAUCAR\\_SOBRADO\\_YANETH\\_GIOVANNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/3465/CONTROL_INTERNO_EJECUCION_PRESUPUESTAL_PAUCAR_SOBRADO_YANETH_GIOVANNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## VII. ANEXOS

### Anexo A: Formato de Carta de Notificación a Contribuyentes Morosos

#### **Municipalidad de Supe Puerto**

*Área de Recaudación y Fiscalización*

**Fecha:** [Insertar fecha]

**Asunto:** Notificación de deuda pendiente – Impuesto Predial

**Contribuyente:** [Nombre del contribuyente]

**Dirección del predio:** [Dirección del predio]

Estimado/a [Nombre del contribuyente]:

Por medio de la presente, le informamos que hemos detectado una deuda pendiente correspondiente al Impuesto Predial del ejercicio fiscal [año de la deuda]. A continuación, detallamos el monto adeudado:

- **Monto adeudado:** S/[Insertar monto]
- **Fecha de vencimiento:** [Insertar fecha]
- **Predio:** [Descripción del predio]

Le invitamos a regularizar su situación dentro de los próximos [número de días] días calendario, a fin de evitar la aplicación de multas o recargos adicionales. Le recordamos que puede acogerse a nuestros planes de pago flexibles y beneficiarse de descuentos por pronto pago.

Para mayor información, no dude en contactarnos al teléfono [número de contacto] o acudir a nuestras oficinas en el horario de atención de [horario].

Agradecemos su atención y esperamos contar con su colaboración en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Atentamente,

[Firma del funcionario responsable]

Área de Recaudación y Fiscalización

Municipalidad de Supe Puerto

## **Anexo B: Encuesta de Satisfacción de Contribuyentes**

### **Encuesta de Satisfacción de los Contribuyentes sobre el Servicio de Recaudación del Impuesto Predial**

La Municipalidad de Supe Puerto está comprometida con mejorar la experiencia de los contribuyentes. Le pedimos que nos ayude a evaluar nuestro servicio de recaudación del impuesto predial respondiendo la siguiente encuesta. Su opinión es muy valiosa para nosotros.

1. **¿Cómo calificaría el proceso de pago del impuesto predial?**
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Deficiente
  
2. **¿Considera que la información proporcionada por la municipalidad sobre sus obligaciones tributarias es clara y suficiente?**
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  
3. **¿Ha utilizado la aplicación móvil para realizar el pago del impuesto?**
  - Sí
  - No

Si su respuesta es "Sí", por favor califique su experiencia:

- Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Deficiente
4. **¿Considera que los recordatorios y notificaciones de la municipalidad le han ayudado a mantenerse al día con sus pagos?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Qué mejoras sugeriría para facilitar el proceso de pago del impuesto predial?**

- 

Gracias por su colaboración.