

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD



INFLUENCIA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE
LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL, EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, PROVINCIA DE
LAMBAYEQUE – PERÚ 2011-2014

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

Cristina Baltazara Franco Chunga

Elvia Jesús Sánchez Santisteban

Chiclayo, 13 de diciembre de 2016

**INFLUENCIA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE
LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL, EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, PROVINCIA DE
LAMBAYEQUE – PERÚ
2011 - 2014**

POR:

**Cristina Baltazara Franco Chunga
Elvia Jesús Sánchez Santisteban**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

Mgtr. Enrique San Miguel Romero
Presidente de Jurado

Mgtr. César Mestanza Rivasplata
Secretario de Jurado

Mgtr. Cecilia del Rosario Alayo Palomino
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A:

*Dios quien es mi protector y mi guía,
a las mejores personas que tengo,
mis padres que son mi motivación,
mis hermanos quienes me alentaron
en todo momento y aquel que me
motivo día a día a ser mejor el amor
de mi vida.*

Elvia

A:

*Dios por iluminar mi camino y
darme fuerzas para seguir adelante
en todo momento de la
investigación.*

*A mis padres, al amor de mi vida
Daniel, quienes me motivaron a
seguir luchando por mis metas y a
mis hijos que son la inspiración por
la cual continúo esforzándome. Los
amo.*

Cristina

AGRADECIMIENTO

A:

Nuestros hermanos, por el aliento brindado en los momentos más difíciles a lo largo de nuestra carrera, y a quien que con su asesoramiento, conocimiento, dedicación y amabilidad brindados ha permitido culminar con el desarrollo de la investigación Mgtr. Cecilia del Rosario Alayo Palomino.

Cristina

Elvia

RESUMEN

En la investigación realizada se determinó que las estrategias no influyeron en la recaudación del impuesto predial de manera significativa, puesto que la hipótesis planteada asumía todo lo contrario en la Municipalidad Distrital de Motupe, Provincia y Departamento de Lambayeque – Perú 2011 - 2014.

Se tuvo como objetivo general determinar si las estrategias utilizadas influyeron en la recaudación del Impuesto Predial y como objetivos específicos determinar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Motupe de los años 2011 - 2014, analizar la dirección de estrategias utilizadas y verificar si las estrategias ejecutadas permitieron mejorar la recaudación del impuesto predial.

Se concluyó que cuando la sub gerencia de administración tributaria, aplicó las estrategias de notificaciones y publicidad; la recaudación del año 2013 aumentó en un 40.59% con relación al año 2012 y durante el año 2014 aumentó en 7.49% con relación al año 2013. En cambio la aplicación de los beneficio tributarios con las anistías han ido disminuyendo año tras año, así mismo se pudo observar que cuando contrataron los servicios profesionales de un gestor de cobranzas se obtuvo mayor recaudación como lo ocurrido en noviembre del año 2011.

Dentro de las recomendaciones se planteó elaborar e implementar un plan estratégico de recaudación tributaria en la Sub Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Motupe, donde se establezcan metas, objetivos, para mejorar la recaudación tributaria.

PALABRAS CLAVES: Contribuyentes, Estrategias, Impuesto Predial, Recaudación,

ABSTRACT

In the investigation it was determined that the strategies did not influence the property tax collection significantly, since the hypothesis assumed the opposite in the District Municipality of Motupe, Province and Department of Lambayeque - Peru from 2011 to 2014.

It had as general objective to determine whether the strategies used influenced the collection of property tax and specific objectives determine the property tax collection in the District Municipality of Motupe the years 2011 - 2014, analyze the direction of strategies used and check whether the executed strategies improved the collection of property tax.

It was concluded that when the sub management of tax administration applied the notification and advertising strategies; 2013 revenues increased by 40.59% compared with the year 2012 and during 2014 increased by 7.49% compared to 2013. However the application of the tax benefit with amnistías have been declining year after year, also it was observed that when hired the professional services of a collections manager Grossing as happened in November of 2011 was obtained.

Among the recommendations he was raised develop and implement a strategic plan of tax revenues in Sub Management Tax Administration of the District Municipality of Motupe, where goals, objectives established to improve tax collection.

KEYWORDS: Taxpayer, Strategies, Property Tax, Revenue,

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	11
II.	MARCO TEÓRICO	14
	2.1. Antecedentes	14
	2.2. Bases teóricas	17
	2.2.1. Estrategias	17
	2.2.2. Impuesto predial	36
	2.3. Definición de términos básicos	51
III.	METODOLOGIA	52
	3.1. Diseño de la investigación	52
	3.2. Área y línea de investigación	52
	3.3. Población	52
	3.4. Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
	3.4.1. Métodos	52
	3.4.2. Técnicas	52
	3.4.3. Instrumentos	54
	3.5. Técnicas de procesamiento de datos	54
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
	4.1. Resultados	55
	4.1.1. Reseña Histórica de la Municipalidad Distrital de Motupe.	55
	4.1.2. Resultado de la entrevista	60
	4.1.3. Alcances de la recaudación del impuesto predial	62
	4.2. Discusión	66

V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
	5.1Conclusiones.....	71
	5.2Recomendaciones.....	73
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
VII.	ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plazos para presentación de declaración jurada.....	43
Tabla 2. Análisis Comparativo en soles de las estrategias que se aplicaron durante los años 2011 al 2014.	64
Tabla 3. Total de Contribuyentes Naturales y Jurídicos durante el periodo 2011 al 2014.	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama Municipalidad Distrital De Motupe	58
Figura N° 2. Comparativo de recaudación del Impuesto Predial Contribuyente Normales 2011 - 2014.....	62
Figura N° 3. Comparativo del tipo de contribuyente y recaudado del impuesto predial – periodo 2011 – 2014.....	63
Figura N° 4. Comparativo de lo Emitido y Recaudado Contribuyentes Naturales 2011 – 2014.....	64
Figura N° 5. Análisis de las estrategias aplicadas en la Recaudacion del Impuesto Predial del Periodo 2011 – 2014.	65

I. INTRODUCCIÓN

México se ubica en los más bajos niveles de recaudación del impuesto de la propiedad con apenas el 0.2% del PIB y el 9.27% de recaudación predial en relación a sus ingresos totales, por debajo de los estándares internacionales, de los países en desarrollo o transición y diferentes países latinoamericanos, todo ello a pesar de que las tasas impositivas se encuentran dentro de los estándares internacionales. Por tal razón el problema recaudatorio no está en las tasas, ergo en soluciones legales, sino en soluciones administrativas, cooperativas y tecnológicas. Díaz (2011)

La problemática en torno al impuesto predial en el Perú se ha enfocado principalmente desde sus aspectos jurídicos, económico, sociales y de gestión; quedando rezagados los aspectos relativos al catastro, que escasamente son considerados dentro de los aspectos relevantes de su problemática; y que no solo incide sustancialmente en el desempeño de este impuesto territorial, sino que además son inherentes al mismo. Nuestro modelo peruano catastral, heredado del modelo catastral latino cuya finalidad primigenia es la fiscal, ha sufrido en su implementación y singular adaptación a nuestra realidad, una escisión y disgregación de funciones y competencias, desvirtuando así su objetivo intrínseco y reduciendo sus posibilidades de evolución para convertirse en una herramienta eficaz para la administración del impuesto predial y menos aún en una herramienta de soporte para el desarrollo. Centro de Formación y Gestión Pública y Tributación Local (2011)

En el Perú el tema de recaudación tributaria es generalmente percibido como un trabajo poco grato, pues las personas evitan con frecuencia el pago de los impuestos. Pocas lo ven como contribuir a generar recursos para promover el desarrollo en la localidad y transformar el entorno en el cual viven. Adicionalmente el marco normativo vigente aún resulta

complejo para algunas municipalidades que no tienen la suficiente capacidad técnica y recursos humanos para ejecutar acciones destinadas a recaudar el Impuesto Predial u otros. Dirección General de Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas, Proyecto USAID/Perú ProDescentralización., (2011).

En los últimos años la recaudación de los impuestos y tributos en la Municipalidad Distrital de Motupe; ha sufrido una baja considerable en comparación con la estimación proporcionada por la Sub - Gerencia de Administración Tributaria, teniendo en cuenta que cada año el monto por los valores arancelarios y valores unitarios de edificaciones van en aumento de acuerdo a la UIT, lo cual genera un problema para la municipalidad, y no permite que se realice un mejoramiento y mantenimiento sostenible en seguridad ciudadana (serenazgo), parques y jardines, apoyo a la escuela deportiva de ajedrez y fútbol para niños y adolescentes, entre otros que la municipalidad brinda. Es por ello que se tuvo como problema de investigación ¿De qué manera influyen las estrategias para la mejora de la recaudación del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Motupe, provincia de Lambayeque 2011 al 2014?, resultando como variable dependiente la recaudación del impuesto predial y variable independiente, las estrategias.

Se asumió como hipótesis que las estrategias influyeron en la mejora de la recaudación del impuesto predial. Se tuvo como objetivo general determinar si las estrategias utilizadas influyeron en la mejora de la recaudación del impuesto predial y como objetivos específicos determinar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Motupe de los años 2011 al 2014, analizar la dirección de estrategias utilizadas, y verificar si las estrategias manejadas permitieron mejorar la recaudación del impuesto predial.

La investigación fue necesaria debido a que se quiso verificar si las estrategias empleadas mejoraban la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Motupe, por ello que el estudio de este tema busco evaluar si las estrategias son ejecutadas en su integridad por la subgerencia de administración tributaria para poder determinar la influencia de la recaudación del impuesto predial.

La entidad beneficiaria fue la Municipalidad Distrital de Motupe, ya que con la evaluación realizada y los resultados obtenidos, se concluyó que las estrategias aplicadas no están influyendo para mejorar la recaudación del impuesto predial.

Los aspectos antes mencionados se presentan de manera siguiente: Marco Teórico, donde se abordaron los antecedentes de estudio, teorías que dieron soporte a la investigación, así como las bases teóricas científicas. Metodología, este apartado comprende: el diseño de investigación, tipo de investigación, la población, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento de los datos y Resultados, en ellos se presentan; el análisis descriptivo-analítico de los resultados, así como los resultados de la entrevista al Sub Gerente de Administración Tributaria y alcances de las estrategias implementadas a la fecha sobre la recaudación del impuesto predial, en la Municipalidad Distrital de Motupe. Se muestran gráficos para una mayor comprensión. Finalmente la investigación presenta, la discusión, las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Al investigar fuentes bibliográficas relacionadas con el presente trabajo de investigación, habiéndose encontrado, revisado y analizado las siguientes:

➤ Javier Alfaro Diaz, Markes Rühling. (2007). En su investigación: “La Incidencia de los Gobiernos Locales en el Impuesto Predial en el Perú”.

Concluyeron:

El Impuesto Predial en el Perú es muy importante para fortalecer las finanzas locales, es una fuente fundamental para cubrir los gastos discrecionales, considerando que los arbitrios y gran parte de las transferencias están condicionadas, sin embargo, no hay que perder de vista que la voluntad de los ciudadanos para cumplir con sus obligaciones fiscales responde positivamente cuando existe una buena calidad de inversión local y servicios prestados.

Comentario:

El impuesto predial es fuente importante en las finanzas públicas de los gobiernos locales, generando mayor inversión y mejoras en sus servicios a la comunidad, cuando este impuesto sea recaudado en cumplimiento de lo establecido por ley, y propiciando que los contribuyentes muestren conciencia tributaria.

➤ Gonzalez. (2009) “Los impuestos locales en el Perú: Aspectos institucionales y desempeño fiscal del impuesto predial”.

El financiamiento de las ciudades requiere entonces de recursos presupuestarios crecientes y sostenibles en el tiempo, por lo que es importante ir más allá de las transferencias del nivel central. Al respecto, la experiencia internacional ha enseñado que el impuesto predial constituye potencialmente el mejor instrumento financiero en el nivel local, y con mayor pertinencia en las zonas urbanas, el desafío reside en explotarlo eficientemente. En efecto, aunque no existen análisis específicos del caso peruano, algunos trabajos de las finanzas municipales en general identifican al impuesto predial como una fuente subexplotada, en términos de baja recaudación por consiguiente, existe un amplio margen de mejora en su rendimiento y utilización para promover el desarrollo urbano.

Comentario:

Según el actor define en su estudio que el impuesto predial constituye una fuente de recaudación y un potencial importante para el desarrollo en el nivel local; en la zona urbana pero que las Municipalidades no lo explotan.

➤ Paola Jakeline Chigne Arriola, Evelin Elizabeth Cruz García. (2014), en su tesis “Análisis Comparativo de la Amnistía Tributaria en la Recaudación del Impuesto Predial y Morosidad de los Principales Contribuyentes en la Municipalidad Provincial de Lambayeque Periodo 2010 – 2012”.

Los autores concluyen al evaluar la influencia de la morosidad del impuesto; y al tener una deuda acumulada alta, es que se otorgan las amnistías tributarias al impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Lambayeque; este beneficio disminuye los intereses por moras que hayan acumulado los contribuyentes reduciendo su monto a pagar.

Comentario:

Las amnistías tributarias, benefician algunos contribuyentes morosos, desalentando a los contribuyentes que pagan sus impuestos en la fecha establecida, trayendo consigo que la Municipalidad recaude menos de lo estimado, por lo tanto las amnistías tributarias no son buenas cuando se da de manera frecuente.

➤ Salas Guzman (2012). En su tesis desarrollada “Mejoramiento de la Recaudación del Impuesto Predial Mediante la Implantación del SIAF – Rentas – GL en la Gerencia de Rentas de la Municipalidad Provincial de Sátipo”,

Concluye:

Antes de la implantación del SIAF – Rentas – GL, el nivel de morosidad con respecto a la emisión de valores anualmente era de 69.47%, siendo muy superior a la recaudación que el año 2010 fue de S/. 22,488.39, después de la implantación del sistema, se tiene una adecuada administración y procesamiento de datos, haciendo más eficiente las notificaciones que se entregan a domicilio, haciendo que los contribuyentes se apersonen a la municipalidad ya sea para actualizar sus declaraciones juradas, o en muchos de los casos para hacer efectivo el pago del autoevalúo, llegando la recaudación del Impuesto Predial el año 2011 a un monto de S/. 52,392.76.

Comentario:

La Recaudación del Impuesto Predial en la Municipalidad Provincial de Sátipo, mejora con la implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) – Rentas para los Gobiernos Locales, el cual es un sistema que es realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas, integra las áreas de Rentas, Catastro y mantiene un registro de contribuyentes con los datos y direcciones exactas que pueden ser notificados y ubicados cuando se les desee notificar, lo cual ayuda mucho

en la recaudación de este impuesto, por lo que los Gobiernos locales deberían solicitarlo para su implementación y lograr una mayor recaudación del Impuesto.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estrategias

➤ Amador Martus, Roberto; Fraga Lagos, Erick Ivan. (2003). El concepto de estrategia es antiguo. Los generales dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

➤ Andía Valencia. (2011). Los niveles de estrategias que se pueden aplicar:

a) A nivel corporativo: es formulada por la alta dirección para supervisar los intereses en las operaciones de la institución; se componen de varias líneas de negocios o servicios.

b) Estrategia de la unidad de negocios: se formula para alcanzar las metas de las líneas de negocios o servicios principales que tiene la institución.

c) Estrategia a nivel funcional: es aquella formulada para un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de servicio.

Estrategias Funcionales.

Las estrategias funcionales se establecen para alcanzar los objetivos, de las distintas áreas funcionales de la organización como : marketing,

operaciones, servicios al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. Cabe mencionar que un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades necesarias para implementar cada una de ellas. Las estrategias funcionales están vinculadas al logro de los planes de acción que permitirán cumplir con el plan estratégico previamente formulado.

Las estrategias funcionales si bien tienen un ámbito de acción menor a las estrategias competitivas, sus acciones deben respaldar la estrategia competitiva. Una adecuada coordinación entre todas las estrategias funcionales y la estrategia competitiva, es fundamental para alcanzar el éxito empresarial. Así, las estrategias de marketing, de operaciones, de finanzas, de servicio al cliente, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial, entre otras, deben estar en armonía entre ellas, más que servir a su propia unidad.

Recuerde:

La coordinación, la uniformidad y la consistencia entre las distintas estrategias funcionales son esenciales, para implementar un plan de acción que permita alcanzar la visión, la misión y los objetivos de la empresa, sobre la base de una estrategia competitiva previamente definida.

Tipo de Estrategia de Marketing. Las estrategias fundamentales de Marketing están referidas a: (a) a la segmentación (b) el posicionamiento; y (c) la postura competitiva de la empresa frente a sus competidores, sin embargo hay algunas otras cuya explicación es necesaria.

Estrategia de segmentación, consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en **varios grupos más pequeños** e internamente homogéneos. Estos grupos pequeños y homogéneos, a los cuales las

empresas dirigen sus estrategias de marketing para lograr mayores ventas, se llaman **mercado meta** o mercado objetivo.

Una empresa, dado su tamaño, su capacidad y su estrategia de crecimiento, podría tener distintas estrategias de segmentación, de acuerdo a cuántos mercados meta dirige sus estrategias.

En una **estrategia de segmentación diferenciada**, el empresario estaría aplicando distintas estrategias de marketing para distintos mercados meta: una misma estrategia a dos o más mercados meta. Por ejemplo, una empresa que vende sus productos al consumidor final, pero también a otros distribuidores y grandes comerciantes en el mercado nacional, deberá tener estrategias distintas para cada segmento de los clientes.

Estrategias de Promoción, otras estrategias que son muy importantes para contribuir al logro de la estrategia competitiva son las estrategias de promoción. Las estrategias de promoción más comunes y que podrían emplearse en la Municipalidad de Motupe son:

La Publicidad, es otra de las estrategias fundamentales para aumentar las ventas y lograr el adecuado posicionamiento. Tradicionalmente las empresas han realizado campañas de publicidad o comunicación masiva, a través de diversos medios como son: televisión, radio, periódicos, revistas paneles publicitarios, entre otros. La campaña publicitaria generalmente responde a una estrategia creativa y de medios, por eso es importante: determinar el medio, el público objetivo, diseñar la campaña, estimar el periodo en que se llevará a cabo, los costos de la campaña y los resultados esperados.

Las Relaciones Públicas, son estrategias empleadas en empresas que brindan servicios. Estas estrategias están dirigidas al mantenimiento de relaciones que permitan lograr la retención y fidelización de los clientes.

Algunas actividades vinculadas con las relaciones públicas son: boletines de noticias informes o memorias anuales, patrocinio para eventos de caridad, entre otros. Mediante esta estrategia, las empresas comunican su interés por el público al cual se dirigen.

La Propaganda, es una estrategia masiva que se emplea para difundir ideas o valores, con el fin de influir en el público al cual se dirigen o a la comunidad en general. Algunos ejemplos de propaganda son: comunicados de prensa (no son pagados) para asuntos diversos; dar opinión (a favor o en contra) de una situación determinada; presentación de un nuevo producto, agenda de actividades, servicios ofrecidos, etc.; participación en eventos diversos del sector industrial en el que se desarrolla la empresa, entre otros. Por lo general los mensajes de carácter político suelen llamarse propaganda.

➤ **Planeamiento estratégico**

Goodstein, Leonard y otros: “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible sus acciones para el logro de sus objetivos en el futuro.

El proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; esta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlo.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas: ¿Cuál es su entorno?, ¿Hacia dónde va la institución? y ¿Cómo lograrlo?

Por lo tanto todo plan busca establecer lo siguiente:

a) **Visión** ¿Cuál será el estado futuro de la institución?

- b) Objetivos ¿Qué queremos alcanzar?
- c) Estrategias ¿Cómo lograr los objetivos y qué objetivos se debe emplear?
- d) Metas: ¿Cómo sabemos que hemos logrado lo esperado?
- e) Políticas internas: ¿Qué orientaciones y prioridades deben alcanzarse?
- f) Procedimientos: ¿Cómo se hará?
- g) Normas de control: ¿Qué parámetros de medidas se utiliza en la evaluación?

En la planeación estratégica se debe observar que:

- a) No consiste en pronosticar, es decir extrapolar las tendencias de los negocios presentes hacia el futuro.
- b) No es simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios; por el contrario exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia.
- c) No solo tiene que ver con decisiones futuras; por lo contrario está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectaran a la institución y su futuro.

➤ **Planificación operativa**

La planificación operativa se refiere a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.

➤ **Estrategias de la empresa**

Amador Martus, Roberto; Fraga Lagos, Erick Ivan (2003). En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una Estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como es sus deficiencias internas, los recursos de una

organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Johnson y Scholes (p.10, 2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización”

“Las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.”

De todo lo anterior se entiende la estrategia como un patrón a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir. Algunas de

estas decisiones tiene que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa, el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

➤ **Criterios para evaluar una estrategia**

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, Mintsberg y Quinn (1995) mencionan los siguientes:

a) Objetivos claros y decisivos: No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero si deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

b) Conservar la iniciativa: Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral. Cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

c) Concentración: Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.

d) Flexibilidad: El Reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.

e) Liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.

f) Sorpresa: La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

g) Seguridad: Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

➤ **Dirección estratégica**

La dirección estratégica se encarga de la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo. Mintzberg y Quinn (1995).

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad,

también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis. Johnson y Scholes (2001).

Las características de la dirección estratégica son: ambigua, compleja, organización global, fundamental e implicaciones a largo plazo.

➤ Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Johnson y Scholes (2001), mencionan que las características que normalmente se asocian con los términos “estrategia” y “decisiones estratégicas” son las siguientes:

- a) Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a la dirección a largo plazo de una organización.
- b) Las decisiones hacen referencia, normalmente, a cómo lograr ciertas ventajas para la organización. Por tanto, las decisiones estratégicas se conciben a veces como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación con los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.
- c) Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización: ¿Debería centrarse la organización en un ámbito de actividad, o en muchos?

➤ Importancia de la Planificación Estratégica en la Organización

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio

avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

Según Andrews (1980), las ventajas del pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consistente incluyen:

- a) Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de “qué estamos tratando de hacer y de lograr”.
- b) Hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
- c) Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia.
- d) Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
- e) Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.
- f) La ventaja de ser proactivo en lugar de simplemente reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos/servicios se conviertan en la norma de la industria. Andrews. (1980).

➤ **Modelo básico del proceso de dirección estratégica**

Johnson y Scholes (2001) presentan un modelo básico del proceso de dirección estratégica. La dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales, que son, el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las

posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implementación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, y de cómo dirigir los cambios necesarios.

➤ **Análisis estratégico**

En el libro Dirección Estratégica de Johnson y Scholes (2001), se explican de la siguiente manera cada una de las partes del modelo de planeación estratégica. La primera parte es el análisis estratégico y consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los stakeholders. Las preguntas que esto plantea son centrales para decidir la estrategia futura; ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y cómo van a afectar a la organización y a sus actividades?, ¿Cuáles son los recursos y competencias de la organización?, ¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades?, ¿Qué es lo que las personas y grupos asociados a la organización (directivos, accionistas o propietarios, sindicatos y otros stakeholders) esperan, y cómo afecta esto a lo que se espera del futuro desarrollo de la organización?

El fin del análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización. A continuación, se analiza brevemente cada una de ellas.

a) El entorno. La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Explicar cómo afecta esto a la organización podría implicar un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del

mismo. Muchas de estas variables crearán oportunidades, y otras representarán amenazas para la organización. Uno de los problemas a los que hay que hacer frente es que la gama de variables suele ser tan grande que puede ser difícil o poco realista identificar y analizar cada una de ellas; por tanto, resulta útil extraer de esta complejidad una perspectiva de los impactos claves del entorno sobre la organización.

b) Recursos, competencias y capacidades. De la misma manera que existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de plantearse la capacidad estratégica de una organización consiste en tener en cuenta sus fuerzas y debilidades (por ejemplo, que es lo que sabe hacer bien y que es lo que no, o que tipo de ventajas o desventajas competitivas posee). Estas fuerzas y debilidades pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa, como sus fábricas, su equipo directivo, su estructura financiera y sus productos. Aquí, el fin es obtener una perspectiva de las influencias (y restricciones) internas sobre la elección estratégica. Sin embargo, también es importante considerar las competencias particulares de la organización y el modo en el que se puede extraer oportunidades de ellas. En algunas ocasiones, los recursos específicos (por ejemplo, la localización concreta de una organización) podrían proporcionar una ventaja competitiva. Sin embargo, las competencias que proporcionan una auténtica ventaja, serán probablemente ciertas actividades, conocimientos y habilidades que, en combinación, proporcionan ventajas a una organización que las demás no pueden imitar. La comprensión de cuáles son estos factores también puede llevar a cabo la identificación de nuevas oportunidades. Por lo tanto, aquí se consideran los recursos y competencias como facetas de la organización que, más que ajustarse a las oportunidades o a las demandas del entorno, se extienden para crear nuevas oportunidades.

Expectativas y propósitos. Existen múltiples influencias y manifestaciones del propósito de una organización; Formalmente, los temas relacionados con el gobierno corporativo son importantes. Aquí, la cuestión es la siguiente: ¿A qué grupo de stakeholders debe satisfacer de forma prioritaria la organización, y cuál debe ser la responsabilidad del equipo directivo? Las expectativas de los distintos stakeholders influyen sobre el propósito y sobre lo que se considera aceptable desde el punto de vista de las estrategias propugnadas por los directivos. Cuáles serán las perspectivas que prevalezcan, dependerá del grupo que mayor poder tenga, y la comprensión de este punto puede ser de la mayor importancia para entender por qué una organización adopta una estrategia u otra. Las influencias culturales del interior de la organización y del mundo que la rodea también influyen sobre las estrategias adoptadas por una organización, al menos en cuanto que las influencias del entorno y los recursos sobre la organización se interpretarán probablemente en función de los supuestos subyacentes en esa cultura.

➤ **Elección estratégica**

Según Johnson y Scholes (2001), la comprensión de las influencias del entorno, de las competencias de la organización, y de la influencia de los stakeholders y de la cultura, constituye la base de la elección estratégica. La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.

a) Bases de la elección estratégica. Existe una serie de aspectos fundamentales que es necesario abordar a la hora de crear y analizar las opciones estratégicas de la organización. Algunas de estas bases de elección estratégica surgen de la comprensión de las expectativas e influencias de los stakeholders, y puede ser importante reflejarlas de

declaraciones sobre la misión y la intención estratégica, para mostrar las líneas directrices de las aspiraciones de la organización; por ejemplo, en términos de producto, mercadeo y ámbito geográfico, o en materias tan fundamentales como la propiedad de la organización. También existen bases para la elección estratégica en términos de cómo pretende la organización competir a nivel de UEN (unidad estratégica de negocio). Esto requiere la identificación de las bases de la ventaja competitiva, la cual surge de comprender tanto a los mercados como a los clientes, y de las competencias especiales que debe ofrecer la organización y que tiene que contribuir a su estrategia general. Un ente corporativo con muchas unidades empresariales también se enfrenta a desafíos en relación con el equilibrio de las carteras de las UEN, su estrategia financiera general, y su capacidad para conciliar las bases de su estrategia a nivel corporativo y a nivel de las UEN. Esto es una cuestión de transferencias.

b) Opciones estratégicas. Una organización puede seguir distintos cursos de acción. Para decidirse por unos de ellos, es importante reflexionar con cuidado, ya que, al desarrollar las estrategias, existe el peligro potencial de que los directivos sólo tengan en cuenta el tipo de acción más evidente; pero la más evidente no tiene por qué ser la mejor. Un paso que puede ayudar a la elección estratégica puede consistir, por tanto, en crear opciones estratégicas.

c) Evaluación y selección de estrategias. Las opciones estratégicas pueden estudiarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus méritos respectivos. Aunque existen criterios de selección útiles, es improbable que exista una clara delimitación entre la elección correcta y la incorrecta, porque cualquier elección presenta, inevitablemente, peligros o desventajas. Así que, al final, la elección probablemente termine siendo una cuestión de valoración de la dirección. El proceso

de selección no puede verse o entenderse simple meramente como un objetivo o como una acción lógica. Está muy influido por la escala de valores de los directivos y otros grupos que tienen intereses en la organización y, en última instancia, puede reflejar la estructura de poder de la organización.

➤ **Implantación de la estrategia**

Johnson y Scholes (2001) afirman que la implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que éstos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por si mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar. El tipo de preguntas que probablemente sean importantes a la hora de planificar la implantación de una estrategia incluirán, por tanto, las siguientes: ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia?, ¿Qué cambios de estructura organizativa y de diseño son necesarios para llevar a cabo la estrategia?, ¿Cuáles serán los distintos departamentos responsables de esa adaptación? y ¿Qué sistemas de información serán necesarios para controlar el proceso?

La implantación, asimismo, implicará la planificación de recursos, incluyendo la logística de la implantación. ¿Cuáles son las tareas claves que hay que realizar?, ¿Qué cambios son necesarios en la combinación de recursos de la organización? Y por último, ¿Será necesario contratar a más personal, o mejorar la formación del existente?. La implantación de una estrategia también exige la gestión del cambio estratégico, y esto requiere a su vez una acción por parte de los directivos respecto al modo en que se gestionan los procesos de cambio y los mecanismos que utiliza para ello. Estos mecanismos probablemente afecten no sólo al nuevo diseño de la organización, sino a las rutinas cotidianas y a los

aspectos culturales de la organización, así como la capacidad para superar las trabas políticas al cambio.

➤ **Tipos de estrategias**

a) Estrategias básicas

Lo que se ha definido como posición competitiva de la empresa en su sector expresa la diferencia entre el valor que es capaz de ofrecer a sus clientes y el coste en que incurre para crearlo. Esta diferencia ha de contemplarse en términos relativos, pues depende de las actuaciones de la competencia, en cuanto que ofrecen al mercado otras opciones de valor y coste. Esta diferencia relativa se puede conseguir mediante otras opciones de valor y coste. Esta diferencia relativa se puede conseguir mediante dos estrategias básicas, una basada en el coste y otra en la diferenciación.

b) Estrategia de coste

Pretende ofrecer el producto o servicio a un precio reducido, para lo cual es preciso fabricarlo y distribuirlo a un coste menor que el de los competidores. Por ello, en esta estrategia los productos suelen ser estándar, sin incorporar atributos especiales.

c) Estrategia de diferenciación

Se apoya en un producto con más valor para el cliente, añadiendo atributos físicos o de servicio que lo distinguen de los productos estándar, en busca de un cierto grado de exclusividad. La estrategia de diferenciación tendrá éxito si ese exceso de precio supera al coste adicional de fabricar y distribuir el producto o de prestar el servicio. Un ejemplo de este tipo de estrategia es el de una empresa de transporte de viajeros por carretera que ofrece un servicio especial bajo el lema “una calidad superior a cualquier primera clase”, afín de diferenciarlo de la imagen degradada que, tradicionalmente, se asocia al transporte por autobús.

Mientras que la estrategia de diferenciación trata de ampliar el margen, entendido como diferencia entre el precio de venta y el coste, la estrategia de diferenciación trata de ampliar el margen, entendido como diferencia entre el precio de venta y el coste, la estrategia de coste se orienta más hacia la rotación, es decir, a incrementar las unidades vendidas.

La aplicación de ambos tipos de estrategias es válida tanto en un mercado amplia (transporte de viajeros, por ejemplo) como en un segmento especializado o nicho (transporte por carretera). Este último caso se denomina estrategia de enfoque.

➤ **Las estrategias genéricas del modelo Porter**

El modo en que una empresa puede ganar dinero en el largo plazo sólo puede obtenerse aprovechando las distintas imperfecciones que ofrece el sector en el que compite y superando la reacción de los competidores (presentes o potenciales). En este sentido, la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor, añadiendo valor al producto o servicio con el cual trata, esto, desde el origen (materia prima) hasta el producto que usa el consumidor final.

Una empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. Pero también añade valor, de un modo más genérico, al organizar o diseñar su estrategia.

Las empresas pueden adoptar cualquiera de tres estrategias básicas. a) Diferenciación, b) Liderazgo general en costos y c) Enfoque o alta segmentación.

➤ **Estrategias Tributarias**

José Ruiz, Dominga Ayvar, Abrahan Castillo, Wendy Allauca. (2011). Son el conjunto de actividades que debe concretar una entidad para lograr sus fines y objetivos Sanabria (2015). No existen estrategias buenas y

malas en sí mismas, pero si estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado.

Una gestión eficiente es aquella basada en la planificación estructurada en proyectos de corte moderno y eficaz, se lograría que el municipio consiga sus fines frente a las colectividades, pero también implica análisis y evaluación de las fortalezas y debilidades propias con proyecciones al futuro y definiendo objetivos, las metas y las estrategias que van a hacer posible su logro.

La recaudación tributaria comprende el cobro de los tributos, los intereses, así como las multas. Para tener una recaudación económica, eficiente, efectiva y en constante mejora continua se requiere la toma de decisiones sobre la base de normas, procesos y procedimientos. Effio (2008). Dentro las estrategias tributarias tenemos las siguientes:

a) Estrategias de Comunicación

SlideShare, (2013). Una estrategia de comunicación es una herramienta diseñada para articular acciones comunicativas de orden interno, que contribuyan a consolidar procesos institucionales; de alcance externo, orientadas a informar sobre el alcance y el avance de los planes, programas, estrategias y proyectos. La estrategia también debe promover el empoderamiento comunitario de las iniciativas gubernamentales, el diseño y la implementación de campañas cívicas y educativas y el posicionamiento de la imagen institucional.

b) Estrategia de Cultura Tributaria

Tapia, (2015). Carolina Roca define cultura tributaria como un "Conjunto de información y el grado de conocimientos que en un determinado país se tiene sobre los impuestos, así como el conjunto de percepciones, criterios, hábitos y actitudes que la sociedad tiene respecto a la tributación".

En la mayoría de países latinoamericanos ha prevalecido una conducta social adversa al pago de impuestos, manifestándose en actitudes de rechazo, resistencia y evasión, o sea en diversas formas de incumplimiento. Dichas conductas intentan auto justificar, descalificando la gestión de la administración pública por la ineficiencia o falta de transparencia en el manejo de los recursos así como por la corrupción.

c) Estrategia de Otorgamiento de incentivos a contribuyentes que pagan sus tributos oportunamente.

Dentro de estas estrategias tenemos: Sorteos, rifas, regalos.

➤ **Amnistía Tributaria.**

Paola Jakeline Chigne Arriola, Evelin Elizabeth Cruz García., (2014). Según Sotelo, E. (2010). No existe una definición legal de lo que se conoce por amnistía en materia tributaria. Según la literatura especializada, las experiencias comparadas y las locales en nuestro sistema jurídico, las amnistías comprenden un programa o paquete de medidas tributarias que podrían bien calificar dentro de un concepto de beneficio tributario. Ellas conllevan, normalmente, una condonación total o parcial de componentes de ciertas deudas tributarias (tributo, multa, intereses moratorios, compensatorios) su fraccionamiento a su aplazamiento, o ambos, y rebajas en factores de actualización de la deuda. Las amnistías tributarias pueden a su vez, ir acompañadas del perdón de sanciones administrativas no pecuniarias y hasta, a veces, de tipo criminal.

2.2.2. Impuesto predial

Novoa, (2007). Es aquel tributo de periodicidad anual y grava el valor de los predios urbanos y rústicos de propiedad de personas naturales o jurídicas. Se consideran predios a los terrenos, las edificaciones (casas, edificios, etc.) e instalaciones fijas y permanentes (piscina, losa, etc.) que constituyen partes integrantes del mismo, que no puedan ser separados sin alterar, deteriorar o destruir la edificación.

La recaudación, administración y fiscalización del impuesto corresponde a la municipalidad distrital donde se encuentre ubicado el predio.

Precisase que no se consideran predios a las instalaciones portuarias fijas y permanentes que se constituyan sobre el mar, como los muelles y los canales de acceso, ni las vías terrestres de uso público.

➤ Periodicidad

Dirección General de Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas, Proyecto USAID/Perú ProDescentralización., (2011). El impuesto predial es de periodicidad anual, rigiendo a partir del 1 de enero de cada año. En caso de transferencia del predio, el adquiriente asume la condición de contribuyente el 1 de enero del año siguiente de producido el hecho.

➤ Predios urbanos

a) Terreno Urbano. Considerase Terreno Urbano al que está situado en el centro poblado y se destine a vivienda, comercio, industria y cualquier fin urbano; así como los terrenos sin edificar, siempre que cuenten con los servicios generales propios del centro poblado y los que tengan terminadas y recibidas sus obras de habilitación urbana, estén o no habilitadas legalmente.

b) Edificaciones. Se entiende por edificaciones a las construcciones o fábricas en general.

c) Obras complementarias e instalaciones fijas y permanentes. Son obras complementarias e instalaciones fijas y permanentes todas las que se encuentran adheridas físicamente al suelo o a la construcción, y no pueden ser separadas de estos sin destruir, deteriorar, ni alterar el valor del predio porque son parte integrante y funcional de éste; tales como cercos, instalaciones de bombeo, cisternas, tanques elevados, instalaciones exteriores eléctricas y sanitarias, ascensores, instalaciones contra incendios, instalaciones de aire acondicionado, piscinas, muros de contención, subestación pozos para agua y desagüe, pavimentos y pisos exteriores, zonas de estacionamiento, zonas de recreación, y otros que a juicio del perito valuados puedan ser calificados como tales.

d) Valuación reglamentaria de las obras complementarias e instalaciones fijas y permanentes.

En el caso de la valuación reglamentaria de las obras complementarias e instalaciones fijas y permanentes, de estar ubicadas en una edificación techada e incluidas en los valores unitarios oficiales de edificación, se valorizara de conformidad a dichos cuadros, de no estar incluidos en los cuadros mencionados o de exteriores a la edificación techada, se deberá efectuar los correspondientes análisis de costos unitarios oficiales de edificación, exclusivamente el costo directo real, es decir sin tomar en cuenta gastos generales, dirección técnica, utilidad e impuesto; y a este resultado se le aplicara el factor de oficialización aprobado por los dispositivos legales correspondientes. Se llama factor de oficialización a la cantidad por la que hay que multiplicar el costo directo real de las obras complementarias en instalaciones fijas y permanentes.

➤ **Predios rústicos**

a) Predio rústico. Se considera predio rústico a los terrenos ubicados en zona rural dedicados a uso agrícola, pecuario, forestal y de protección y a los eriazos susceptibles de destinar a dichos usos y que no hayan sido habilitados como urbanos ni estén comprendidos dentro de los límites de la expansión urbana. Forman parte del predio rústico, la tierra, el agua y su ecosistema así como las construcciones e instalaciones fijas y permanentes que existan en él.

b) Terreno eriazo. Se considera terrenos eriazos a aquellos que se encuentran sin cultivar por falta o por exceso de agua y los terrenos improductivos y terrenos ribereños al mar; los ubicados a lo largo del litoral de la República, en la franja de un 1 km., medido a partir de la línea de la más alta marea. En ambos casos se entiende que estos terrenos estarán situados fuera del área urbana y que no se encuentran comprendidos en la zona de expansión urbana señalados en los planes urbanos, o en los estudios urbanísticos debidamente aprobados por autoridad competente, se debe exceptuar de esta clasificación a los terrenos de forestación y las lomas con pastas naturales destinados a la ganadería.

c) Construcciones e instalaciones fijas y permanentes. Son las edificaciones en general, tales como viviendas, depósitos, cobertizos, talleres, construcciones para beneficios de productos.

➤ **Inscripción o formalización de actos jurídicos**

De acuerdo al nuevo texto del artículo 7 del Decreto Legislativo N° 776, conforme a la sustitución dispuesta por el Decreto Legislativo N° 952, a partir del 01-03-04, los registradores y notarios públicos deberán exigir la acreditación del pago del impuesto predial, de alcabala y patrimonio vehicular, limitándose al ejercicio fiscal en que se efectuó el acto que se

pretende inscribir o formalizar, aun cuando los períodos de vencimiento no se hubieran producido.

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) mediante la Resolución N° 482-2003-SUNARP/SN, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 07-10-03 aprueba la Directiva N° 011-2003-SUNAPS/SN y su Fe de Erratas publicada el 17-10-03, en la que establece criterios para acreditar ante Registros Públicos el pago de los impuestos Predial, de Alcabala y al Patrimonio Vehicular.

Para tal efecto la mencionada Directiva establece requisitos para la calificación registral, debiendo acreditar los siguientes documentos:

- a) Original del comprobante de pago correspondiente.
- b) Copia legalizada notarialmente del comprobante de pago respectivo.
- c) Copia del comprobante de pago autenticada por un fedatario de cualquier Órgano Desconcentrado de la SUNARP.
- d) Inserción del comprobante de pago en la Escritura Pública.
- e) Constancia o reporte informático de no adeudo expedida por la municipalidad correspondiente.

En el caso del Impuesto Predial, la constancia o reporte informático, se entenderá referida a todos los predios del contribuyente ubicados en la circunscripción territorial de la respectiva Municipalidad, salvo indicación expresada en contrario de dichos documentos. No se requiere que en la constancia o reporte se indique la ubicación de dichos predios.

➤ **Predios sujetos a condominio**

Condominio, de acuerdo al Diccionario de Ciencias Jurídicas, es el derecho de propiedad que pertenece a varias personas, por una parte indivisa sobre un inmueble. Condómino es cada uno de los dueños en

común y proindiviso de un inmueble, equivale a dueño; o sea, compañero de otro en el dominio o señorío de alguna cosa.

Para efectos del Impuesto Predial, los predios sujetos a condominio se consideran como pertenecientes a un solo dueño, salvo que se comunique la respectiva Municipalidad el nombre de los condóminos y la participación que a cada uno corresponda. Los condóminos son responsables solidarios del pago del impuesto que recaiga sobre el predio, pudiendo exigirse a cualquiera de ellos el pago total. (Art. 9 del Decreto Legislativo 776, modificado por la Ley N° 27305 y su TUO Decreto Supremo N° 156-2000-EF).

➤ **Predios no identificados**

Cuando la existencia del propietario no pudiera ser determinada, son sujetos obligados al pago del impuesto, en calidad de responsables, los poseedores o tenedores, a cualquier título, de los predios afectos, sin perjuicio de su derecho a reclamar el pago a los respectivos contribuyentes. (Art. 9 del Decreto Legislativo 776, modificado por la Ley N° 27305 y su TUO Decreto Supremo N° 156-2000-EF).

➤ **Impuesto mínimo**

Las Municipalidades están facultadas para establecer un monto mínimo a pagar por concepto del impuesto equivalente a 0.6% de la UIT vigente al 1 de enero del año al que corresponda el impuesto. (Art. 13 del Decreto Legislativo 776 y su TUO (Texto Único Ordenado) Decreto Supremo N° 156-2004-EF).

➤ **Declaración jurada**

El registrador admitirá la presentación de la declaración jurada emitida por el contribuyente, en la que se señale que él o los documentos presentados para acreditar el pago del impuesto corresponden al predio

o vehículo automotor objeto de la transferencia; cuando se presente alguno de los supuestos siguientes:

- a) Falta de datos en el comprobante respectivo que permitan identificar el bien.
- b) Discrepancias no sustanciales entre la información de la partida respecto a los datos en el comprobante.
- c) Cuando de la revisión de la partida y de sus antecedentes registrales, no puede concluirse que el comprobante del recibo de pago, la constancia o reporte informático no adeudo corresponde al bien objeto de transferencia.

En la declaración jurada se consignará el nombre completo del declarante, su domicilio real y la firma del mismo, legalizado ante notario. (Directiva N° 007-2005-SUNARP/NP).

➤ **Presentación de declaraciones juradas**

Los contribuyentes están obligados a presentar declaración jurada:

- a) Anualmente, el último día hábil del mes de febrero, salvo que la Municipalidad establezca una prórroga.
- b) Cuando se efectúa cualquier transferencia de dominio de un predio o se transfieran a un concesionario la posesión de los predios integrantes de una concesión efectuada al amparo del Decreto Supremo N° 059-96-PCM, Texto Único Ordenado de las normas con rango de Ley que regulan la entrega en concesión al sector privado de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos, sus normas modificatorias, ampliatorias y reglamentarias, o cuando la posesión de éstos revierta al Estado; así como cuando el predio sufra modificaciones en sus características que sobrepasen al valor de cinco (5) UIT. En estos casos, la declaración jurada debe presentarse hasta el último día hábil del mes siguiente de producidos los hechos.

c) Cuando así lo determine la administración tributaria para la generalidad de contribuyentes y dentro del plazo que determine para tal fin.

➤ **Plazos a considerar para presentación de la declaración jurada**

A fin de tener en cuenta los plazos de presentación de la Declaración Jurada, se debe uniformizar los criterios para considerar como fecha de producida las transferencias las que consten como fecha cierta en los documentos siguientes:

Tabla 1: Plazos para presentación de declaración jurada.

Documentos de Transferencia	Fecha de Transferencia
Contrato de Compra – Venta, Permuta contratos con dación en pago.	La fecha de celebración del acuerdo que conste en el documento privado.
Minuta	La fecha que corresponde al contrato privado, documento que corre inserto y transcrito en la minuta. De no tener contrato privado, considerarse la fecha de la minuta.
Opción de compra derivada de contrato de Arrendamiento Financiero.	La fecha de la minuta donde conste la transferencia.
Demás actos mediante los cuales se transfiera propiedad.	La fecha de su celebración, que conste en el documento privado o minuta.
Contratos de Donación	La fecha en que otorgue (expide) La Escritura Pública, suscrita por todas las partes involucradas con toma de firma por el Notario.
Anticipo de Legítima	La fecha en que otorgue (expide) La Escritura Pública, suscrita por todas las partes involucradas con toma de firma por el Notario.
División y Partición Extrajudicial	La fecha en que otorgue (expide) La Escritura Pública, suscrita por todas las partes involucradas con toma de firma por el Notario.
Sucesión con Testamento (Testada)	A partir de la fecha de inscripción de la Sucesión en Registro de Testamentos.
Sucesión con Testamento (Intestada)	A partir de la fecha de inscripción de la Sucesión en Registro de Declaratoria de Herederos
Transferencias provenientes de procesos judiciales o adjudicaciones por remate dentro de un proceso judicial o procedimiento de ejecución coactiva.	La fecha de expedición de la Resolución Judicial o Administrativa que ordena la entrega del bien a favor del adjudicatario.
En los acuerdos de fusión o escisión de sociedades.	La fecha fijada para la vigencia del Acuerdo de Fusión o Escisión

Documentos de Transferencia	Fecha de Transferencia
En los aportes para la constitución de personas jurídica o aportes a su capital o disolución de la sociedad.	La fecha en que se otorgue (expide) la Escritura Pública, suscrita por todas las partes involucradas con toma de firma por el Notario.
Contrato de transferencia de propiedad sobre bienes futuros.	La fecha de Certificado de Conformidad de Obra o la establecida en documento de fecha cierta.

Fuente: Dirección General de Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas,

Proyecto USAID/Perú ProDescentralización

Fecha: 2011

➤ Pago del impuesto

El impuesto podrá cancelarse de acuerdo a las siguientes alternativas:

- a) Al contado, hasta el último día hábil del mes de febrero de cada año.
- b) En forma fraccionada, hasta en cuatro cuotas trimestrales. En este caso, la primera cuota será equivalente a un cuarto del impuesto total resultante y deberá pagarse hasta el último día hábil del mes de febrero. Las cuotas restantes serán pagadas hasta el último día hábil de los meses de mayo, agosto y noviembre, debiendo ser reajustadas de acuerdo a la variación acumulada del Índice de Precios al Por Mayor (IPM) que publica el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), por el período comprendido desde el mes de vencimiento de pago de la primera cuota y el mes precedente al pago.

➤ Pagos del impuesto en caso de transferencias

Tratándose de las transferencias, el transferente deberá cancelar el íntegro del impuesto adeudado hasta el último día hábil del mes siguiente de producida la transferencia.

➤ Inafectos al impuesto

Están inafectos del pago del Impuesto, los predios de propiedad de:

- a) El gobierno central, gobierno regional y gobiernos locales; excepto los predios que hayan sido entregados en concesión al amparo del Decreto Supremo N°059-96-PCM, Texto Único Ordenado de las normas con rango de ley que regulan la entrega en concesión al sector privado de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos, sus normas modificatorias, ampliatorias y reglamentarias, incluyendo las construcciones efectuadas por los concesionarios sobre los mismos, durante el tiempo de vigencia del contrato.
- b) Los gobiernos extranjeros, en condición de reciprocidad, siempre que el predio se destine a residencia de sus representantes diplomáticos o al funcionamiento de oficinas dependientes de sus embajadas, legaciones o consulados; así como los predios de propiedad de los organismos internacionales reconocidos por el Gobierno que les sirvan de sede.
- c) Las sociedades de beneficencia, siempre que se destinen a sus fines específicos y no se efectúe actividad comercial en ellos.
- d) Las entidades religiosas, siempre se destinen a templos, conventos, monasterios y museos.
- e) Las entidades públicas destinadas a prestar servicios médicos asistenciales.
- f) El Cuerpo General de Bomberos, siempre que el predio se destine a sus fines específicos.
- g) Las Comunidades Campesinas y Nativas de la sierra y selva, con excepción de las extensiones cedidas a terceros para su explotación económica.
- h) Las universidades y centros educativos, debidamente reconocidos, respecto de sus predios destinados a sus finalidades educativas y culturales, conforme a la Constitución.
- i) Las concesiones en predios forestales del Estado dedicados al aprovechamiento forestal y la fauna silvestre y en las plantaciones forestales.

j) Los predios cuya titularidad correspondan a organizaciones políticas como: partidos, movimientos o alianzas políticas, reconocidos por el órgano electoral correspondiente.

k) Los predios cuya titularidad corresponda a organizaciones de personas con discapacidad reconocidas por el CONADIS.

l) Los predios cuya titularidad corresponda a organizaciones sindicales, debidamente reconocidas por el Ministerio de Trabajo y Promoción Social, siempre y cuando los predios se destinen a los fines específicos de la organización.

Asimismo, se encuentran inafectos al impuesto los predios que hayan sido declarados monumentos integrantes del patrimonio cultural de la Nación por el Instituto Nacional de Cultura, siempre que sean dedicados a casa habitación o sean dedicados a sedes de instituciones sin fines de lucro, debidamente inscritas o sean declarados inhabitables por la Municipalidad respectiva.

De acuerdo a la Primera Disposición Complementaria de la Ley N° 27406 se determina que se encuentran inafectos al Impuesto Predial “los bienes inscritos como propiedad de COFOPRI, mientras no sean adjudicados a terceros”

2.2.3. Recaudación

➤ Recaudación del impuesto predial

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2013). “Es la función natural de toda Administración Tributaria. Consiste en la recepción del dinero, recaudación producto del pago de la deuda tributaria. La norma permite recaudar a través del sistema bancario y financiero”

¿Cuándo las municipalidades son premiadas con transferencias de recursos?

Es conveniente señalar que, en el marco del proceso de reforma y modernización del estado:

Mediante el Decreto Supremo N°183-2010-EF, el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal ha establecido metas para la recaudación del Impuesto predial del año 2011 para las 249 municipalidades de ciudades principales y las 555 municipalidades con más de 500 viviendas urbanas.

Así mismo, el programa de Modernización Municipal a través del Decreto Supremo N°190-2010-EF establece las metas de gestión que las municipalidades deben cumplir. En ambos casos, el cumplimiento de las metas serán premiadas con transferencias de recursos adicionales para las municipalidades; lo que constituye un incentivo para mejorar la recaudación del impuesto predial y modernizar el área de administración tributaria.

Ámbito de metas del Programa de Modernización Municipal en Recaudación Municipal.

Metas a agosto 2011 – Recaudación de impuestos municipales.

Municipalidades de ciudades principales tipo A

Municipalidades de ciudades principales tipo B

Municipalidades no consideradas ciudades principales con más de 500 viviendas urbanas.

Municipalidades con menos de 500 viviendas urbanas.

El ámbito de Metas 2011 del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Cobertura: 555 ciudades principales.

Indicador: Aumento en la recaudación por impuesto predial.

Objetivo: Propiciar en el mediano plazo, una mejora en la estructura de ingresos municipales a partir del incremento de la recaudación del impuesto predial en distritos de ciudades principales.

Medios de verificación: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP)/Dirección Nacional de Contabilidad Pública.

- Premian a la persona que no paga y castigan al que sí cumplió con sus obligaciones en el momento oportuno, pues no es lo mismo pagar 50 soles hoy que pagarlos dentro de 4 años.
- Impiden llegar a las metas del Programa de Modernización Municipal al reducir los saldos por cobrar.
- Impide acceder a los montos del plan de incentivos a la mejora de la gestión municipal.

En este sentido debemos evitar las amnistías tributarias. Estas no contribuyen al desarrollo de nuestra localidad, porque: No tenemos excusa para incumplir con el pago del impuesto predial.

Estrategias para mejorar la recaudación del Impuesto Predial

Por ley, todos los ciudadanos y todas las ciudadanas que cuenten con predio o terreno que no se encuentren en las excepciones señaladas, tienen la obligación de pagar el impuesto predial. Cuando no pagan sus impuestos, la ley faculta a proceder aplicando mecanismos forzosos de cobranza.

Mecanismos para mejorar la recaudación, previos a la fecha de vencimiento del pago del Impuesto Predial

a) Deben usarse todos los mecanismos posibles para difundir las fechas de vencimiento, la presentación de declaraciones juradas y las orientaciones necesarias para asegurar el pago voluntario en los plazos de ley de parte de los contribuyentes.

b) Adicionalmente, se puede realizar la difusión de las obras y actividades a las que se destinan los recursos del Impuesto Predial. Para ello se puede usar un panel de información sobre los tributos y portal electrónico.

c) También es importante asegurar la notificación de las cuponeras de pago del Impuesto Predial con la mayor efectividad posible y facilitar su pago descentralizándolo en bancos, de ser necesario.

d) Resulta igualmente importante que la municipalidad tenga un catastro, pues se trata de un instrumento necesario para mejorar la recaudación del Impuesto Predial. La falta de registros catastrales impide la correcta identificación de los predios y de sus propietarios poseedores. No obstante que el uso de catastros urbanos es aún muy incipiente en la administración de las ciudades y de las zonas rurales, debe tenerse en cuenta que la legislación vigente les encarga a las municipalidades su responsabilidad en la elaboración y actualización de los catastros, obligándoles a utilizar hasta el 5% de la recaudación del Impuesto Predial para dichos fines.

En las zonas rurales del país, las municipalidades tampoco cuentan con registros catastrales, principalmente por su escasa capacidad institucional y la poca importancia del impuesto como fuente de financiamiento. Recuérdese que los predios agrícolas tienen una exoneración del 50% y en la práctica es muy poco lo que se logra recaudar.

Mecanismos para mejorar la recaudación, posteriores a la fecha de vencimiento del pago del Impuesto Predial.

a) En primer lugar se debe determinar y seleccionar a los contribuyentes que no han pagado el Impuesto Predial.

b) Acto seguido se puede entablar comunicaciones telefónicas o mediante cartas recordatorias a los domicilios de los deudores sobre

el estado de la deuda vencida así como las consecuencias futuras en caso de no efectuarse el pago.

Si el deudor o la deudora no cumplen con pagar la deuda se deben iniciar las acciones que faculta el Código Tributario a las Municipalidades para la cobranza de la misma.

Cuando él o la contribuyente declara y no paga a la administración:

a) Debe emitir el valor tributario, que en este caso es la orden de pago, dando un plazo prudencial para ser cancelado.

b) En esta orden de pago se notifica al domicilio fiscal declarado por el o la contribuyente, haciéndole entrega personal en su domicilio, por correo, constancia administrativa, sistemas electrónicos, publicación, cedulón, etc. Basta que la notificación sea recibida por una persona mayor de edad en el domicilio fiscal para ser considerada válida. Si a pesar de haberse procedido con la emisión y notificación de la Orden de Pago respectiva, el o la contribuyente hace caso omiso a la notificación y pago de la deuda tributaria, se debe iniciar procedimiento de cobranza coactiva:

El ejecutor o la ejecutora coactivo/a recibe la Orden de Pago y la constancia de haber quedado consentido el valor, es decir no se impugnó.

Posteriormente, el ejecutor o la ejecutora evalúan y califica si procede, para lo cual, revisa los requisitos de exigibilidad. Ministerio de Economía y Finanzas - Proyecto USAID/Perú Pro descentralización., (2011).

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Contribuyente

Aquel que realiza, o respecto del cual se produce el hecho generador de la obligación tributaria.

2.3.2. Condición de contribuyente

El carácter de sujeto del impuesto se atribuirá con arreglo a la situación jurídica configurada al 1 de enero del año que corresponda la obligación tributaria. Cuando se efectuó cualquier transferencia, el adquirente asumirá la condición de contribuyente a partir del 1 de enero del año siguiente de producido el hecho.

2.3.3. Base imponible

Se define la base imponible como la cifra neta que sirve de base para aplicar las tasas en el impuesto.

III. METODOLOGIA

3.1. Diseño de la investigación

Enfoque : Cuantitativo

Alcance : Descriptivo

Diseño : No experimental

3.2. Área y línea de investigación

Área de investigación : Ciencias Sociales

Línea de investigación : Auditoría y Control

3.3. Población

La población bajo estudio estuvo conformada por los 11 trabajadores de la Sub Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Motupe.

3.4. Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Métodos

a) Método Lógico Inductivo: Ya que a través del razonamiento, el cual parte de causas particulares, permitió se eleven los conocimientos generales.

b) Analítico – Sintético: fue utilizado para analizar los hallazgos del marco teórico práctico, como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyeron la investigación y a la vez arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.

3.4.2. Técnicas

➤ Técnica de gabinete

Estas técnicas permitieron fortalecer el marco teórico científico en la presente investigación, básicamente los antecedentes de estudio de las

diferentes teorías abordadas. En ese sentido la investigación bibliográfica jugó un papel importante en la concreción del mismo.

El Fichaje: permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

a) Ficha de resumen: utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

b) Fichas textuales: sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

c) Fichas bibliográficas: Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recorridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Esta técnica permitió la identificación priorizada de los autores de las diferentes fuentes de consulta que luego fueron sistematizadas para construir el marco teórico científico y así tener un gran dominio de los diferentes elementos que conforman la investigación.

➤ Técnicas de campo

Entrevista:

Esta técnica fue utilizada para la obtención de la información mediante un dialogo sostenido entre el entrevistado y el entrevistador a través de un encuentro formal planificado basado en

una cultura de ética, requerida en todo trabajo de investigación. La información obtenida permitió sistematizar algunos contenidos convirtiéndose en un elemento útil para el presente.

3.4.3. Instrumentos

➤ Guía de entrevista.

Esta técnica consistió en un proceso de comunicación que se realizó al Sub gerente de Administración Tributaria, la cual contiene 11 preguntas debidamente estructuradas.

➤ Análisis documental.

Esta técnica consistió en el recojo de la información brindada por la Sub Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Motupe: Emisión, Recaudación del Impuesto Predial 2011 al 2014 de los contribuyentes naturales y jurídicos, Reporte de estado de cuentas de contribuyentes principales (con personería jurídica) y flujograma del proceso de recaudación, número de contribuyentes de los años 2011 al 2014.

3.5. Técnicas de procesamiento de datos

En la recolección de los datos se procedió a registrar la información mediante el suministro de guía de entrevista; asimismo para analizar la información y sistematizarla se utilizó una base de datos, luego el Software informático Microsoft Excel 2013. Los datos sistematizados, se presentan en tablas y gráficos, para mayor entendimiento.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Reseña Histórica de la Municipalidad Distrital de Motupe.

La Municipalidad Distrital de Motupe, fue creada como agencia Municipal según acta de instalación a los veintinueve días del mes de marzo de 1885, siendo el presidente de la agencia el sr. Aparicio Grados, Secretario Francisco Burgos, y Benjamín Guerrero Regidor, según lo indicaba el artículo 6° de la Ley de Municipalidades del 19 de mayo de 1861, escribiendo sus nombramientos la Municipalidad Provincial de Lambayeque, el Veintisiete del mes de enero de 1886, se reúnen los miembros de la agencia Municipal, con la finalidad de dar cumplimiento al oficio del Señor Alcalde de la Provincia de Lambayeque, donde da a conocer el Decreto Prefectural que ordena la desinstalación de la agencia municipal, quedando de la siguiente manera: Alcalde del distrito Don Sebastián Martínez, Aparicio Grados Sindico, Juan Avalos Secretario y Regidores Don Andrés Becerra, Don Santiago Cortez, y don Bernardino Faya, hasta el año 1978 que fue designado por la prefectura el Profesor Julio Magno Campos y el año 1979 al Profesor Hernán García Lainas quien fue el último alcalde designado por la Prefectura.

Antes de 1963 era el presidente el que elegía a los alcaldes en el Perú, mediante la Ley N° 14669 Ley de Elecciones Municipales, el 24 de noviembre de 1963 se convocó a elecciones para que el pueblo pueda elegir a sus alcaldes, con esta medida Belaúnde Terry fomentó la democracia en todo el país. Siendo así que en el año 1980 fue elegido por voto popular, Alcalde del Distrito de Motupe al Sr. Cristhian Sen Chug Gonzales, iniciando sus actividades a partir del 01 de enero del año 1981, hasta la fecha en que mediante la Ley N° 26864 (Ley de Elecciones Municipales) del 26 de setiembre de 1997, y por la cual ha

sido elegido el actual alcalde el Sr. Carlos Humberto Falla Castillo por el periodo de cuatro años (2011 al 2014).

Está ubicada en el distrito de Motupe, en la calle Túpac Amaru N° 531, ubicación geográfica del distrito, al norte de la ciudad de Chiclayo a 79 KM. Pertenece a la provincia y departamento de Lambayeque – Perú. Este distrito es famoso por la celebración religiosa de la Cruz de Chalpón, antiguamente fue capital del cacicazgo “Motux” que quiere decir “Sombra del Indio”.

Gozó de una existencia pre Inca, quedando aún vestigios de este pasado, como las ruinas de Mondragón, Sonolipe, Cerro de la Virgen y el complejo arqueológico de Apurlec, que según el arqueólogo alemán Enrique Bruning, con las ruinas más antiguas de esta provincia. En la colonia española Motupe perteneció al corregimiento de Piura.

El 19 de setiembre de 1828 el pueblo de Motupe es elevado a la categoría de ciudad. Su clima es seco caluroso, teniendo una altitud de 149 m.s.n.m. Su formación ecológica predominante es el matorral desértico tropical. En su territorio discurren dos ríos, al norte: EL Chotoque y al Sur: El rio Motupe.

Sus suelos de origen aluvial forman un valle con pocas elevaciones entre los que sobresalen el Cerro Chalpón, muy visitado por miles de turistas nacionales y extranjeros. Su producción agropecuaria permite una industria de exportación como el mango kent, palta, limón, maracuyá, y debido a la calidad del agua de su subsuelo la Empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. posee una planta en esta zona para elaborar cerveza para el consumo nacional y extranjero.

Son Órganos de Gobiernos Local las Municipalidades Distritales, la Ley orgánica que las rige es la Ley N° 27972, Ley de Municipalidades, La Municipalidad Distrital de Motupe recibe transferencias del Gobierno central como son FONCOMUN (recaudación del 2% del IGV anual) para la ejecución de Proyectos de inversión y gastos corrientes,

transferencias por cumplimiento de metas PI y Programa Vaso de Leche.

Son autónomas en cuanto a su economía, recaudan ingresos por la prestación de servicios (servicios mercado, camal, limpieza pública, y licencias de funcionamiento, construcción), impuestos (predial, a los espectáculos públicos no deportivos y alcabala que grava la transferencia por compra y venta de terrenos).

Cuenta 121 trabajadores entre directivos, empleados, y obreros distribuidos de la siguiente manera: 4 directivos, 80 empleados y 37 obreros.

Su horario de atención es de 7:30 am a 14.45 pm de lunes a viernes, el alcalde y es la máxima autoridad, y los regidores cumplen una función fiscalizadora, son elegidos por voto popular por un período de cuatro años, según Ley N° 26864 (Ley de elecciones Municipales), en su segunda disposición complementaria y transitoria.

Misión

“La Municipalidad Distrital de Motupe, es un órgano de Gobierno local que representa a toda la jurisdicción del distrito de Motupe, promueve adecuadamente la prestación de los servicios públicos de su localidad y desarrollo integral, sostenible y económico de su distrito”.

Visión

“Al 2021 seremos un gobierno local líder en servicios eficientes, con una infraestructura moderna y con un ambiente saludable al servicio de los ciudadanos; que promueve la inversión, el comercio, la educación y el turismo en beneficio de una población que se desarrolla de manera ordenada, y segura; sustentado en una gestión transparente y equitativa para la consolidación de la gobernabilidad democrática municipal”.

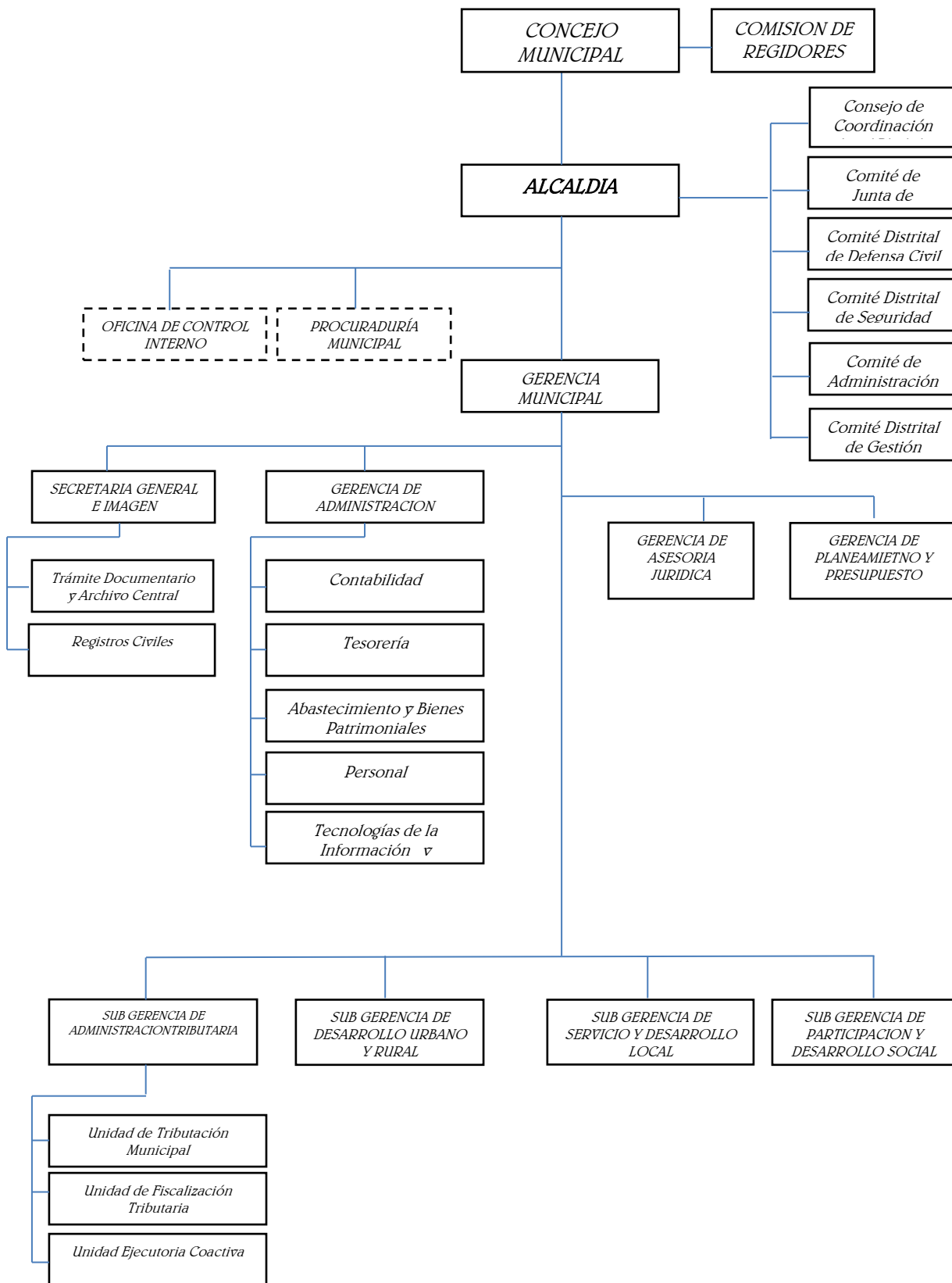


Figura 1: Organigrama Municipalidad Distrital De Motupe

Fuentes: municipalidad Distrital de Motupe

Fecha: 2009

Tipo de estructura de la empresa

La estructura orgánica de las Municipalidades está compuesta por el Concejo Municipal y la Alcaldía.

El Concejo Municipal Distrital, está conformado por el Alcalde y el mínimo de regidores que establece el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales; el Concejo Municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras.

La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

Sub Gerencia de Administración Tributaria.

Funciones Específicas.-

- a) Planifica dirigir y coordinar las actividades técnico – administrativas de la tributación y recaudación Municipal.
- b) Proponer normas, programas y estrategias para ampliar la base tributaria.
- c) Revisar y visar informes, notificaciones, contratos, Resoluciones y otros.
- d) Proponer proyectos de Ordenanzas, Decretos y Directivas con aspectos de su competencia.
- e) Elaborar trimestralmente el cuadro de deudas por cobrar.
- f) Proponer alternativas de política para incrementar la recaudación fiscal local.
- g) Proponer e implementar programas de fiscalización tributaria.
- h) Analizar y otorgar licencias de funcionamiento.
- i) Proponer programas y políticas de beneficios tributarios.
- j) Representar a la municipalidad en comisiones multisectoriales y/o eventos nacionales e internacionales.
- k) Planificar programas de investigación, análisis y aplicación del sistema tributarios.

- l) Dirigir programas de investigación tributaria especializada.
- m) Realizar coordinaciones intersectoriales en aspectos tributarios.
- n) Elaborar informes técnicos para la Alta Dirección acerca del desarrollo de los planes y programas del sistema Tributario.
- o) Asesorar en asuntos de la especialidad.
- p) Participar en la formulación de política tributaria.
- q) Cumplir con todas las demás funciones establecidas en el Reglamento de Organización y funciones – ROF.
- r) Otras funciones que le asigne el Gerente Municipal.

4.1.2. Resultado de la entrevista

➤ *En el área de la Sub Gerencia de Administración Tributaria no cuenta con un Planeamiento Estratégico.*

➤ *Se han otorgado beneficios tributarios como:*

Amnistía tributaria, exonerando de intereses, moras y multas a los contribuyentes naturales priorizando a los contribuyentes que tienen deuda con un promedio de 6 años.

Notificaciones a los contribuyentes para que se acerquen a cancelar sus tributos.

Spot publicitarios, radiales y televisivos, pancartas dando a conocer las obras que se ejecutan con este recurso económico.

Sorteos de electrodomésticos entre los contribuyentes puntuales, incentivándolos.

Se contrató los servicios profesionales de un gestor de cobranzas en el año 2011, quien se encargaba de la recaudación de años anteriores.

➤ *Las estrategias empleadas si influyeron en parte en aquellos contribuyentes que sus predios se encuentran ubicados en zona urbana.*

- *Existe una clasificación asignados como contribuyentes naturales y los contribuyentes con personería jurídica.*
- *El área no está implementada con el material logístico necesario, y también hace falta el recurso humano por tal motivo no está funcionando el área encargada de las licencias, tampoco se cuenta con un encargado de la cobranza coactiva.*
- *Las capacitaciones al personal de la Sub Gerencia de Administración Tributaria se han dado en muy pocas oportunidades, dado a que la municipalidad no cuenta con el recurso económico necesario.*
- *Los montos emitidos del impuesto predial fueron los siguientes:*

<i>Año 2011</i>	<i>: 2´098,059.29</i>
<i>Año 2012</i>	<i>: 2´149,955.56</i>
<i>Año 2013</i>	<i>: 2´929,716.92</i>
<i>Año 2014</i>	<i>: 2´909,911.58</i>
- *Se está alcanzando el monto de lo ejecutado en reportes del sistema integrado de administración financiera de los años en mención.*
- *Algunos contribuyentes no cancelan a tiempo sus tributos por la falta de conciencia tributaria, otros por desconocimiento. Mayormente no cancelan en el mes de febrero como lo establece la norma porque la municipalidad no tramita a tiempo sus tablas o valores arancelarios tanto de terrenos urbanos y rústicos y edificaciones, ante el ministerio de vivienda y construcción, por lo que los contribuyentes que acuden en este mes no pueden cancelar su impuesto si no a partir de los meses de marzo y abril.*
- *La municipalidad ha adquirido un software que data del año 2008, y no cuenta con la emisión de cuponeras para cada contribuyente, y que a la fecha no está actualizado y no trabaja en red. muchas veces se tiene duplicidad de contribuyentes porque el sistema no lo detecta.*
- *Apoyo logístico.*
 - Capacitación al personal*

Contratación de personal para implementación de áreas que por el momento no funcionan.

Realizar campañas agresivas de cobranza, en forma trimestral.

4.1.3. Alcances de la recaudación del impuesto predial

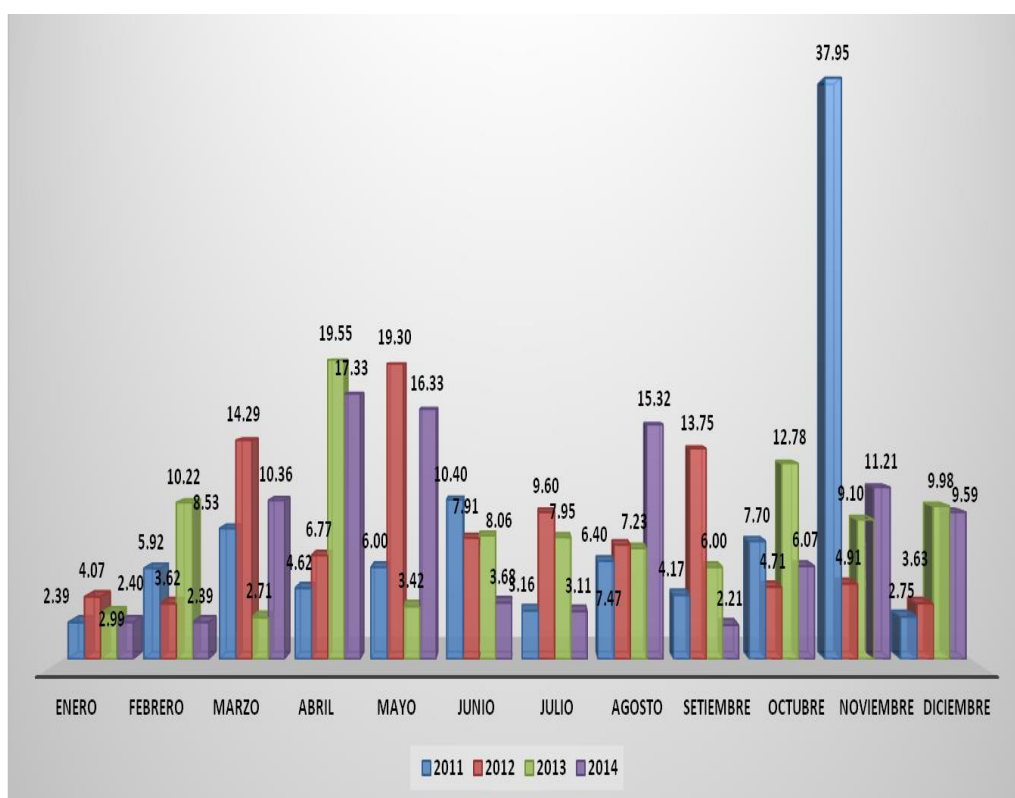


Figura 2: Comparativo de recaudación del Impuesto Predial Contribuyente Normales 2011 al 2014.

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 2015.

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico N° 01, la mayor recaudación se obtuvo durante el mes de noviembre del año 2011 en comparación de los años 2012, 2013 y 2014 que no ha ocurrido otro caso similar, esto debido a que en este año se contrataron los servicios de un gestor de

cobranzas, luego se puede apreciar que en el mes de enero la recaudación durante los cuatro años se mantiene en promedio con un 2.96%, así mismo en el mes de abril del año 2013 y 2014 se refleja un aumento de 19.55% y 17.33% respectivamente, esto debido a que en dichos meses se realizaron campañas de difusión radial y televisiva, notificaciones domiciliarias y amnistía tributaria.

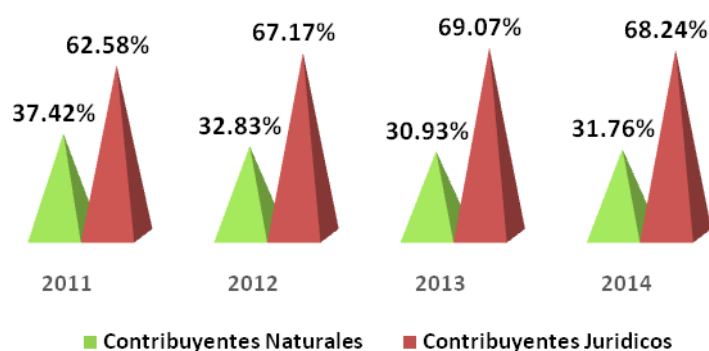


Figura 3: Comparativo del tipo de contribuyente y recaudado del impuesto predial, periodo 2011 al 2014.

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 2015

Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico N° 02, la mayor recaudación se obtiene de los contribuyentes jurídicos (Backus & Johnson y Agroindustrias A.I.B) durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 se obtuvo en promedio un 66.76%; así mismo el 33.24% del total recaudado pertenece a los contribuyentes naturales. Se indica que la recaudación total del año 2011, 2012, 2013 y 2014 fue de S/.662,055.74, S/.711,967.96, S/.789,415.57 y S/.985,503.35 respectivamente.

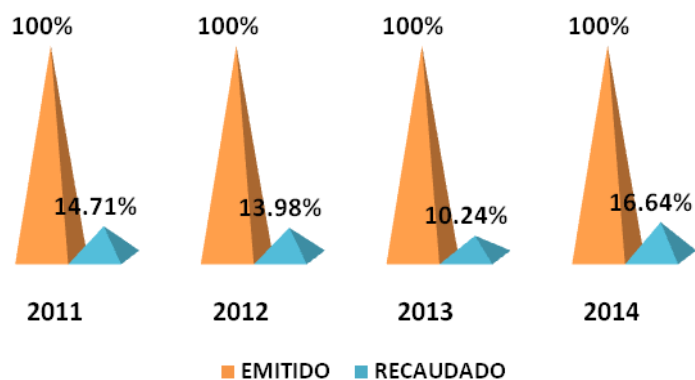


Figura 4: Comparativo de lo Emitido y Recaudado Contribuyentes Naturales 2011 al 2014.

Fuente: elaboracion propia.

Fecha: 2015

Interpretación:

En el gráfico N° 03, la emisión de recibos de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 fue de S/.1,683,754.59, S/.1,671,695.06, S/.2,384,457.32 y S/.2,186,613.26 respectivamente, montos que representan el 100%, llegando a recaudar el 14.71%, 13.98%, 10.24% y 16.64%, por debajo de lo que se estima recaudar; originando que el Municipio no pueda cumplir con una buena prestación de servicios a la población.

Tabla 2: Análisis Comparativo en soles de las estrategias que se aplicaron durante los años 2011 al 2014.

Estrategias/Año	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Gestor de Cobranza	139,291.28				139,291.28
Amnistías	87,882.99	184,799.03	77,807.73	84,105.67	434,595.42
Notificaciones y Publicidad		22,469.34	82,373.64	134,632.21	239,475.19
Sorteos				9,747.15	9,747.15
TOTAL	227,174.27	207,268.37	160,181.37	228,485.03	823,109.04

Fuente: elaboración propia

Fecha: 2015

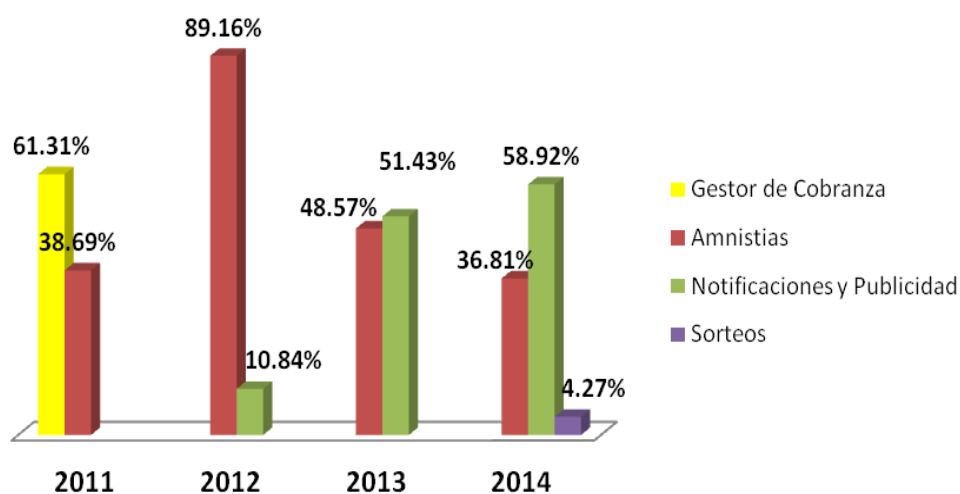


Figura 5: Análisis de las estrategias aplicadas en la Recaudación del Impuesto Predial del Periodo 2011 al 2014.

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2015

Interpretación

En el gráfico N° 04, cuando se aplicaron las estrategias de sorteo se obtuvo un 4.27% de la recaudación durante el año 2014, en el año 2011 se contrató a un gestor de cobranzas se recaudó un 61.31%, en la entrega de notificaciones y publicidad se recaudó durante el año 2012, 2013 y 2014 un 10.48%, 51.43% y 58.92% respectivamente, y cuando se aplicaron las amnistías tributarias durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 la recaudación fue de 38.69%, 89.16%, 48.57% y 36.81% respectivamente. De lo cual podemos apreciar que las notificaciones y publicidad han tenido mayor influencia en la recaudación en comparación con la estrategia de la amnistía tributaria.

Tabla 3: Total de Contribuyentes Naturales y Jurídicos durante el periodo 2011 al 2014.

CONTRIBUYENTES	2011	2012	2013	2014
NATURALES	3766	4117	4235	4372
JURIDICOS	2	2	2	3
TOTAL	3768	4119	4237	4375

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2015

4.2. Discusión

En el transcurso de los años la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Motupe, no ha sido de lo más óptima, debido a que las estrategias no se han aplicado de acuerdo a un planeamiento establecido.

Al contrastar los resultados con el nivel de estrategia funcional, según Andia Valencia, sostiene que es formulada para un área específica de funciones, con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de servicio, es decir que toda estrategia debe estar contenida en un planeamiento estratégico de recaudación del impuesto predial; en cual servirá como guía para la Sub Gerencia de Rentas, en cuanto a sus procedimiento y operaciones necesarias para alcanzar las metas establecidas. Entonces se concluyó que no existe planeamiento estratégico para la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Motupe, debido a que las estrategias empleadas no se encuentran contenidas dentro de un plan, ya que estas se dan a solicitud del Sub Gerente de Administración Tributaria cuando se requiere obtener liquidez a corto plazo.

Según Sotelo, E. (2010). No existe una definición legal de lo que se conoce por amnistía en materia tributaria. Según la literatura especializada, las

experiencias comparadas y las locales en nuestro sistema jurídico, las amnistías comprenden un programa o paquete de medidas tributarias que podrían bien calificar dentro de un concepto de beneficio tributario.

Según. (COMPETITIVA) Las estrategias como Notificaciones, Spot Publicitarios, sorteos y gestor de cobranzas, están contenidas dentro de las Estrategias Funcionales.

Cuando se aplicaron las estrategias:

- En el año 2011 se contrató a un gestor de cobranzas se recaudó un 61.31%
- En la entrega de notificaciones y publicidad se recaudó durante el año 2012, 2013 y 2014 un 10.48%, 51.43% y 58.92% respectivamente.
- Cuando se aplicaron las amnistías tributarias durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 la recaudación fue de 38.69%, 89.16%, 48.57% y 36.81% respectivamente.
- En la aplicación de sorteo se obtuvo un 4.27% de la recaudación durante el año 2014.

(Amador Martus, Roberto; Fraga Lagos, Erick Ivan, 2003). En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Sin embargo el subgerente de administración tributaria, utiliza las estrategias de manera no planificada y en base a su conocimiento empírico, las que influyeron en los contribuyentes de la zona urbana.

Según el Decreto Legislativo N°952, publicado el 03 de febrero de 2004, en su artículo 9.

Son sujetos pasivos en calidad de contribuyentes, las personas naturales o jurídicas propietarias de los predios cualquiera sea su naturaleza.

Con respecto a la clasificación de los contribuyentes en la Municipalidad Distrital de Motupe, estos están clasificados según el decreto legislativo N°952.

Según Johnson y Scholes (2001)

Plantea la planificación de recursos, incluyendo la logística de la implantación. ¿Cuáles son las tareas claves que hay que realizar?, ¿Qué cambios son necesarios en la combinación de recursos de la organización? Y por último, ¿Será necesario contratar a más personal, o mejorar la formación del existente?. La implantación de una estrategia también exige la gestión del cambio estratégico, y esto requiere a su vez una acción por parte de los directivos respecto al modo en que se gestionan los procesos de cambio y los mecanismos que utiliza para ello. Estos mecanismos probablemente afecten no sólo al nuevo diseño de la organización, sino a las rutinas cotidianas y a los aspectos culturales de la organización, así como la capacidad para superar las trabas políticas al cambio.

Según el subgerente de administración tributaria no cuenta con el material logístico necesario por ejemplo: material de oficina (papel, tinta de impresora) no renuevan los equipos (Computadoras, estantes, escritorios), así mismo el personal con el que cuenta no es suficiente, y no está debidamente capacitado para realizar sus funciones, hay algunas áreas que no operan como: cobranza coactiva y licencias.

Según (Ministerio de Economía y Finanzas - Proyecto USAID/Perú Pro descentralización., 2011).

Cuando él o la contribuyente declara y no paga a la administración:

- a) Debe emitir el valor tributario, que en este caso es la orden de pago, dando un plazo prudencial para ser cancelado.

- b) En esta orden de pago se notifica al domicilio fiscal declarado por el o la contribuyente, haciéndole entrega personal en su domicilio, por correo, constancia administrativa, sistemas electrónicos, publicación, cedulón, etc. Basta que la notificación sea recibida por una persona mayor de edad en el domicilio fiscal para ser considerada válida. Si a pesar de haberse procedido con la emisión y notificación de la Orden de Pago respectiva, el o la contribuyente hace caso omiso a la notificación y pago de la deuda tributaria, se debe iniciar procedimiento de cobranza coactiva:
- c) El ejecutor o la ejecutora coactivo/a recibe la Orden de Pago y la constancia de haber quedado consentido el valor, es decir no se impugnó.
- d) Posteriormente, el ejecutor o la ejecutora evalúa y califica si procede, para lo cual, revisa los requisitos de exigibilidad.

En este caso la Municipalidad emite sus Órdenes de Pago y algunas veces las notifica pero los contribuyentes no se acercan a cancelar el impuesto predial y la Municipalidad no realiza la cobranza coactiva por no tener un personal que cumpla esta función, según recomendaciones del Ministerio de Economía y Finanzas.

Finalmente, la tesis determina que las estrategias no influyeron en la recaudación del Impuesto Predial de manera significativa porque no tienen un planeamiento estratégico. ¿Cuáles serían las estrategias que proponen en la tesis?

(Javier Alfaro Diaz, Markes Rühling., 2007), sostiene que el Impuesto Predial en el Perú es muy importante para fortalecer las finanzas locales. Se estableció como objetivo general determinar si las estrategias utilizadas influyen en la recaudación del impuesto predial; concluyendo que la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Distrital de Motupe

en los años 2011 – 2014 no ha contribuido a cubrir los gastos públicos, ni a fortalecer las finanzas.

En cuanto a los objetivos específicos, determinar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Motupe de los años 2011 - 2014, de acuerdo a este punto se encontró que las estrategias empleadas por la Sub Gerencia de Administración Tributaria no influyen significativamente en la recaudación del impuesto predial.

Según, (Johnson y Scholes, 2001). También es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis.

Respecto al análisis de dirección de estrategias utilizadas para la recaudación del impuesto predial, se pudo constatar que la formación básica del funcionario de la Sub Gerencia de Administración Tributaria, está enfocada a emprender acciones no planificadas para obtener liquidez a corto plazo.

Como tercer objetivo específico se tuvo la verificación de las estrategias manejadas que permiten mejorar la recaudación del impuesto predial, pues se determinó que estas estrategias no son utilizadas de manera adecuada y oportuna por la Sub Gerencia de Administración Tributaria.

En cuanto a la hipótesis se puede afirmar que si se obtuvo una mayor recaudación cuando se aplicaron las estrategias, pero no de manera significativa, por lo que se concluyó que las estrategias no influyen en la recaudación del impuesto predial.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

a) En la Municipalidad distrital de Motupe la recaudación del impuesto predial fue inferior a la emisión durante los años 2011 - 2014 debido a que las estrategias aplicadas no influyeron significativamente en este proceso; los contribuyentes pagaron sólo por obligación como un requisito de un trámite en la municipalidad, así mismo la Sub Gerencia de Administración Tributaria no cuenta con un plan de recaudación donde ha establecido metas y objetivos para ser logrados en unos periodos específicos, para incrementar la recaudación de este impuesto.

b) La Municipalidad Distrital de Motupe no cuenta con normas internas para la recaudación del Impuesto Predial, como el reglamento de fraccionamiento y la amnistía de deuda tributaria y no tributaria. En cuanto al software utilizado para el manejo de base de datos para la recaudación del Impuesto Predial denominado Sistema de Control de Rentas (SYS – Rentas), el cual articula el área de orientación al contribuyente con la oficina de caja, limitando el intercambio de información entre las diferentes áreas como la de Catastro y Fiscalización debido a que este sistema cuenta con herramientas básicas de manejo de datos, el cual se encuentra desfasado porque data del año 2008, por otro lado a causa de que el levantamiento catastral no se ha hecho efectivo en toda la población, gran número de predios se encuentran con una valorización que no les corresponde, y muchos predios ni siquiera están registrados debido a que el distrito está creciendo constantemente, y existen algunas lotizaciones que no están inscritas en el catastro municipal.

c) La evolución de la recaudación Impuesto Predial de la Municipalidad Distrital de Motupe es mínima, es por ello que lo recaudado se deriva solo

para afrontar los gastos corrientes de la municipalidad y no pueda cubrir gastos de inversión pública.

d) Existe poca difusión por parte de la sub gerencia de administración tributaria de la Municipalidad Distrital de Motupe, en cuanto a charlas de orientación y capacitación a los contribuyentes naturales, con respecto al conocimiento del Impuesto Predial.

e) Falta de convenios con instituciones públicas del estado, que permitan intercambiar información acerca de la propiedad inmueble, de los contribuyentes del distrito de Motupe, así mismo realizar campañas conjuntas para el registro de sus propiedades.

5.2 Recomendaciones

a) Elaborar e implementar un plan estratégico de recaudación tributaria en la Sub Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Motupe, donde se establezcan metas, objetivos, para mejorar la recaudación tributaria y sobre todo el impuesto predial en un plazo determinado, cuyo plan sería una herramienta eficaz para direccionar las políticas, actividades hacia el incremento de la recaudación, para ello conformar una comisión técnica especial, mediante una Resolución de Alcaldía que se encargue de planificar, diseñar, organizar, ejecutar y evaluar el plan estratégico de recaudación tributaria en la Municipalidad Distrital de Motupe.

b) El gobierno local debe tomar conciencia y apoyar en la mejora del (software) sistema de control de rentas prestándole mayor atención. Así mismo se contrate más profesionales especialistas con experiencia en el área, también se capacite y actualice permanentemente al personal de la Sub Gerencia de Administración Tributaria para lograr ser competitivos y brindar un excelente servicio.

c) Mejorar la imagen institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, mediante una serie de programas, actividades, campañas que permita la interrelación entre los vecinos y la municipalidad, generando confianza en la opinión pública, mediante una permanente política de difusión masiva y un plan de información de sensibilización poblacional para motivar, estimular y dar facilidad a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, así mismo realizar una campaña intensiva de sensibilización, información y recaudación en el cercado, y diseñar una estrategia para que los propietarios y/o arrendatarios realicen el pago del impuesto predial.

d) Implementar el SIAF RENTAS-GL (Sistema Integrado de Administración Financiera – Gobierno Local) el módulo Rentas – Catastro del Ministerio de Economía y Finanzas, que permita la interconexión de todas las áreas que intervienen en el proceso de recaudación del impuesto predial, que va a posibilitar la información completa a cerca de los predios, y de esta forma facilitar el manejo de la base de datos y cobrar adecuadamente el impuesto predial. Para ello se debe realizar un levantamiento catastral a nivel de toda la población, para alimentar con información actualizada a la base de datos del SIAF-GL modulo Rentas – Catastro, para administración adecuada de la información predial.

e) Celebrar convenio con la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP; con la finalidad que la Sub Gerencia de Administración Tributaria tenga actualizado su padrón de contribuyentes naturales y jurídicos y por ende realizar una mejor recaudación.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro Díaz Javier, Markes Rühling. (31 de Enero de 2007). Biblioteca Virtual de la Cooperación Internacional. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de bnci:
<http://www.bvcooperación.pe>

Andía Valencia, W. (2011). Planeamiento Estratégico en el Sector Público (Segunda Edición ed.). (W. Andía Valencia, Ed.) Lima, Lima, Perú: Librería Editorial "El Saber".

Centro de Formación y Gestión Pública y Tributación Local. (Enero de 2011). Congreso de la República del Perú. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/520637E37796ADC8052579B50063A1DF/\\$FILE/tribmuni_11_01.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/520637E37796ADC8052579B50063A1DF/$FILE/tribmuni_11_01.pdf)

Chigne Arriola Paola Jakeline, Cruz García Evelin Elizabeth. (18 de Diciembre de 2014). Análisis Comparativo de la Amnistía Tributaria en la Recaudación del Impuesto Predial y Morosidad de los Principales Contribuyentes en la Municipalidad Provincial de Lambayeque Período 2010 - 2012. Chiclayo, Lambayeque, Perú.

Díaz, R. A. (2011). Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de
http://www.cefp.gob.mx/portal_archivos/convocatoria/pfp2011/pfp2011-2.pdf

Dirección General de Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas, Proyecto USAID/Perú Pro Descentralización. (Junio de

2011). Manual Para la Mejora de la Recaudación del Impuesto Predial en las Municipalidades. Primera Edición. Miraflores, Lima, Perú: Neva Studio SAC.

González, A. M. (Julio de 2009). Consorcio de Investigación Económica y Social - CIES. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.old.cies.org.pe>

Martus Amador, Roberto; Fraga Lagos, Erick Ivan. (06 de Mayo de 2003). UDELAP. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://www.catarina.udelap.mx>

Novoa, C. M. (2007). Sistema Tributario Municipal en el Perú (Primera Edición - Setiembre 2007 ed.). Lima, Perú, Perú: Pacifico Editores.

Ruiz José, Ayvar Dominga, Castillo Abraham, Alauca Wendy. (2011). Congreso.pucp.edu.pe. Recuperado el 02 de octubre de 2015, de <http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/>

Salas Guzmán, E. A. (2012). Colegio de Ingenieros del Perú. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de: <http://www.cip.org.pe>

SlideShare. (2013). SlideShare. Recuperado el 02 de octubre de 2015, de SlideShare:<http://es.slideshare.net/a1e2013/estrategias-de-comunicacion-5531963>

Tapia, D. L. (2015). congreso.gob.pe. Recuperado el 02 de Octubre de 2015, de congreso.gob.pe:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/03959836C65E2E5805257C120081DB15/\\$FILE/cultura_tributaria_dulio_solorzano.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/03959836C65E2E5805257C120081DB15/$FILE/cultura_tributaria_dulio_solorzano.pdf)

VII. ANEXOS

Anexo 01

GUIA DE ENTREVISTA

Influencia de Estrategias para la Recaudación del Impuesto Predial, en
la Municipalidad Distrital de Motupe 2011-2014

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA SAT DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE.

Nombres :

Cargo :

1.- ¿Cuentan con un Planeamiento Estratégico, para la Recaudación del Impuesto Predial?

2.- ¿Qué estrategias se han aplicado en los años 2011 al 2014, para la recaudación del impuesto predial?

3.- ¿Cree usted que las estrategias influyeron en la recaudación del Impuesto Predial en los años 2011 al 2014?

4.- ¿Clasifica a usted a sus contribuyentes?

5.- Cree usted que el área cuenta con el material logístico y humano adecuado para poder cumplir sus funciones.

6.- ¿El personal de la Sub Gerencia de Administración Tributaria está capacitado por su entidad para el buen cumplimiento de sus funciones?

7.- ¿Cuál ha sido el monto de la emisión por concepto de impuesto predial de los años 2011 y 2014?

8.- ¿Cuál ha sido el monto de lo recaudado por concepto de impuesto predial los años 2011 al 2014?

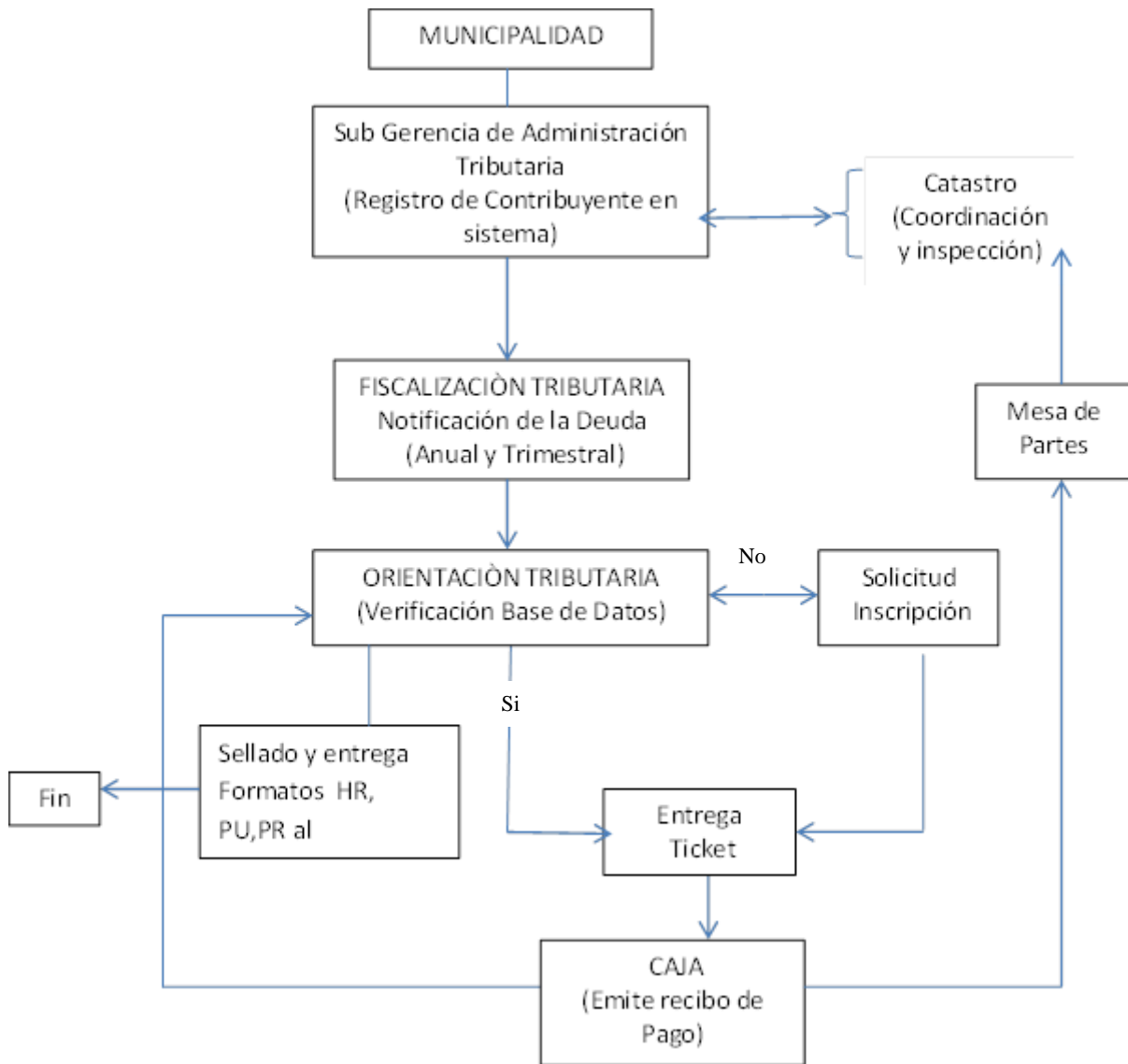
9.- ¿Por qué Cree usted que la población no cancela a tiempo sus tributos?

10.- ¿Cuentan, con un software adecuado para que le permita conocer en tiempo real cual es la deuda y/o recaudación de cada uno de los contribuyentes?

11.- ¿Que recomendaciones daría para mejorar la recaudación?

Anexo 02

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE – FLUJOGRAMA
PARA LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL



Anexo 03

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
PARA RECAUDACIÓN DE IMPUESTO PREDIAL
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE**

ÍNDICE

- I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
- II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA
 - FOMENTO DE CULTURA TRIBUTARIA
 - INCENTIVO POR PAGO PUNTUAL
 - BENEFICIOS PARA LOS CIUDADANOS PUNTUALES
 - GESTION DE COBRANZA TELEFONICA
 - IMPLEMENTACION DE OFICINA
- III. OBJETIVOS
 - DIFUNDIR LA CULTURA TRIBUTARIA
 - INCENTIVAR EL PAGO PUNTUAL
 - BENEFICIAR A LOS CIUDADANOS PUNTUALES
 - IMPLEMENTAR LA GESTION DE COBRANZA TELEFONICA
 - IMPLEMENTAR UNA OFICINA DE COBRANZA
- IV. RESPONSABILIDAD

FRANCO CHUNGA CRISTINA BALTAZARA
SANCHEZ SANTISTEBAN ELVIA JESÙS
- V. METAS Y PRESUPUESTO

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA RECAUDACIÓN DE IMPUESTO PREDIAL MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En el Perú el tema de recaudación tributaria es generalmente percibido como un trabajo poco grato, pues las personas evitan con frecuencia el pago de los impuestos. Pocas lo ven como contribuir a generar recursos para promover el desarrollo en la localidad y transformar el entorno en el cual viven. Adicionalmente el marco normativo vigente aún resulta complejo para algunas municipalidades que no tienen la suficiente capacidad técnica y recursos humanos para ejecutar acciones destinadas a recaudar el Impuesto Predial u otros. (Dirección General de Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas, Proyecto USAID/Perú ProDescentralización., 2011)

En los últimos años la recaudación de los impuestos y tributos en la Municipalidad Distrital de Motupe; ha sufrido una baja considerable en comparación con la estimación proporcionada por la Sub - Gerencia de Administración Tributaria, teniendo en cuenta que cada año el monto por los valores arancelarios y valores unitarios de edificaciones van en aumento de acuerdo a la UIT, lo cual genera un problema para la municipalidad, y no permite que se realice un mejoramiento y mantenimiento sostenible en seguridad ciudadana (serenazgo), parques y jardines, apoyo a la escuela deportiva de ajedrez y fútbol para niños y adolescentes, entre otros que la municipalidad brinda.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

- **FOMENTO DE CULTURA TRIBUTARIA**

Programas de difusión de cultura tributaria municipal con actividades en las que se les debe entregar información a los ciudadanos del distrito respecto del impuesto predial

que recauda la Municipalidad, con información de la importancia del cumplimiento de pago de este impuesto.

- **INCENTIVO POR PAGO PUNTUAL**

Los contribuyentes naturales participan en sorteos de premios como equipos celulares, electrodomésticos y otros como reconocimiento a su puntualidad de pago. Realizados en las fechas de vencimientos en los que se premiaría a los contribuyentes puntuales con los premios ofrecidos.

- **BENEFICIOS PARA LOS CONTRIBUYENTES PUNTUALES**

Beneficios a los contribuyentes naturales con buen comportamiento de pago pueden acceder a beneficios:

Acceder a una vacante en la Academia de Fútbol, Voley y Ludoteca Municipal (Estimulación temprana a niños de 0 a 2 años)

- **IMPLEMENTACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE COBRANZA**

- Implementación de un Portal Web, que permita conocer la deuda de cada contribuyente.
- Implementación de servicio de atención al contribuyente mediante El call center el cual es un centro de llamadas telefónicas, un sistema de administración y gestión que se realiza a través de un solo canal, el telefónico, y cuya principal actividad es la recepción o emisión de información del impuesto predial, se realiza de manera rápida y concisa con una atención exclusiva entre el usuario/ciudadano Contribuyente estaría a cargo de la Unidad de Orientación Tributaria de la Sub Gerencia de Administración Tributaria.
- Gestión de cobranza vía mensajes de texto masivos a teléfonos móviles de los contribuyentes.

- **IMPLEMENTACION DE OFICINA DE EJECUCIÓN COACTIVA.**
- Contratación de personal calificado (01 Jefe, 01 secretaria y 02 notificadores).
- Equipamiento de oficina

III. OBJETIVOS

1. DIFUNDIR LA CULTURA TRIBUTARIA
2. INCENTIVAR EL PAGO PUNTUAL
3. BENEFICIAR A LOS CONTRIBUYENTES PUNTUALES
4. IMPLEMENTAR EL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE COBRANZA
5. IMPLEMENTAR UNA OFICINA DE COBRANZA COACTIVA

IV. RESPONSABILIDAD

Municipalidad Distrital de Motupe– Sub Gerencia de Administración Tributaria.

V. METAS Y PRESUPUESTO

OBJETIVO ESTRTEGICO	OBJETIVO DEL PROGRAMA	INDICADOR	Meta	Actividades	Sub Actividades	COSTO	Responsables	Presupuesto TOTAL
Incrementar la efectividad de la recaudación	Difundir la Cultura Tributaria	Número de contribuyentes Naturales sensibilizados	1000	Entrega de volantes, trípticos, afiches y comunicados Con información de plazos y fechas de vencimiento para el pago.	Preparar la información a difundir.		Sub Gerencia de Administración Tributaria	2,500.00
					Impresos Afiches, trípticos y comunicados	1,500.00		
					Repartir los volantes, comunicados	1,000.00		
				Capacitar al contribuyente sobre sus obligaciones y beneficios por el pago de sus impuestos	Expositor para taller de Charlas informativas.	2,500.00		4,500.00
					Publicidad invitando a Charlas	500.00		
					Material Logístico (útiles de oficina y sonido)	1,500.00		
	Incentivar el pago Puntual	Número de contribuyentes Naturales	4372	sorteos de premios como equipos celulares, electrodomésticos y otros	Compra de electrodomésticos	6,000.00	8,000.00	
					Compra equipos celulares	2,000.00		
					Publicación Resultados en Panel Informativo de la Municipalidad			
	V A N							

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DEL PROGRAMA	INDICADOR	Meta	Actividades	Sub Actividades	COSTO	Responsables	Presupuesto TOTAL
VIENEN								15,000.00
Incrementar la efectividad de la recaudación	Beneficiar a los contribuyentes puntuales	Número de contribuyentes Naturales Puntuales	500	Acceder a una vacante en la Academia de Futbol, Voley y Ludoteca Municipal (Estimulación temprana a niños de 0 a 2 años)	Docente Ludoteca (aula Estimulación niños menores de un año a dos años)	12,000.00	Sub Gerencia de Administración Tributaria	20,000.00
					Servicios de entrenador y Asistente academia de Futbol x 4 meses	6,000.00		
					Compra de Balones, y camisetas.	2,000.00		
					Alquiler Canchita Deportiva			
	Implementar el uso de Tecnologías de la Comunicación en la Gestión de cobranza.	Número de contribuyentes Naturales	4372	Implementación de un Portal Web, que permita conocer la deuda de cada contribuyente	Sistema de Tributación Web. Descarga de Base de Datos	20,000.00 5,000.00	30,000.00	
					Implementación de un Call Center	Compra de una Central Telefónica		5000.00
	Implementación de oficina de cobranza coactiva	Número de contribuyentes Naturales	4372	Contratar personal y acondicionamiento de oficinas	Contratar los servicios de un personal calificado Responsable de la Oficina (1 año)	60,000.00	119,118.00	
					Contratar un Asistente (1 año)	11,118.00		
					Contratar servicios de dos Notificadores (1 año) Incluye pasajes y viáticos	48,000.00		
COSTO TOTAL								184,118.00