



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TESIS

**PLAN DE ESTRATEGIA PARA
INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN EN LA
UNIDAD DE OTROS INGRESOS –
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS SATCH -
CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autor:

Bach. Monja Odar Jorge Luís

Asesor:

Mag. Failoc Piscoya Dante Roberto

Línea de Investigación:

Gerencia y Políticas Públicas

Pimentel – Perú

Año 2019

TESIS

**PLAN DE ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN
EN LA UNIDAD DE OTROS INGRESOS – DEPARTAMENTO DE
COBRANZAS SATCH – CHICLAYO**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Mag. Guerrero Millones Ana María
Asesor Metodológico

Mag. Failoc Piscoya Dante Roberto
Asesor Especialista:

Mag. Failoc Piscoya Dante Roberto
Presidente del Jurado:

Mag. Villanueva Calderón Juan Amílcar
Secretario(a) del Jurado:

Mag. Reyes Reyes Carla Angélica
Vocal / Asesor del Jurado:

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar quien es fuente de amor y sapiencia.

A mis padres, a quienes agradezco infinitamente por todo lo que hicieron por mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los funcionarios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCH, por facilitarme todo tipo de información para realizar la presente investigación.

A los Docentes de la Escuela Profesional de Administración Pública.

A la Mag. Ana María Guerrero Millones, profesora del curso por la formación recibida, sus recomendaciones y aportes de ideas para que este trabajo de tesis sea posible.

Finalmente, a todos los que de alguna u otra forma nos ayudaron en el éxito de mi investigación.

RESUMEN

El trabajo investigación tiene por objetivo determinar las estrategias adecuadas que permitan incrementar la recaudación tributaria en la unidad de otros ingresos – Departamento de Cobranzas del SATCH - Chiclayo, siendo identificadas las estrategias de: Comunicación, Cultura Tributaria, Rebaja de Multas, Otorgamiento de Incentivos a los contribuyentes.

Se ha diseñado objetivos claros que incrementen la recaudación tributaria de los centros de abastos y kioskos ubicados en la ciudad de Chiclayo.

La ampliación de la base tributaria municipal, repercutiría en un incremento de los ingresos municipales y con ello, un mayor bienestar de la ciudadanía, a través de servicios y obras públicas; es ello de suma importancia la solución a la crítica encontrada, mediante el planteamiento de estrategias económicas que ayuden a incrementar la base tributaria municipal, que sirva de apoyo a una recaudación sostenible en el transcurso del tiempo.

Los resultados, evidencian que se hace necesario poner más atención en realizar una retroalimentación y evaluar la posibilidad de crear un plan en el Departamento de Cobranzas del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo (SATCH) a fin de establecer planes estratégicos para la satisfacción en el servicio a los contribuyentes y mejorar los niveles de recaudación.

Palabras clave: Estrategia, recaudación tributaria, incremento, eficiencia tributaria.

ABSTRACT

The research work aims to determine appropriate strategies to increase tax collection drive in other income - Collections Department of SATCH - Chiclayo, being identified strategies: Communication, Culture Tax, Fines Rebate, Incentive Grant taxpayers.

Clear objectives is designed to increase tax collection centers supplies and kiosks located in the city of Chiclayo.

The extension of the municipal tax base would affect an increase of municipal revenues and thus greater welfare of the citizenry, through services and public works; is therefore of utmost importance that found the solution to criticism, by raising economic strategies that help increase the municipal tax base that supports a sustainable revenues over time.

The results show that it is necessary to pay more attention to making feedback and assess the possibility of creating a plan Collections Department of the Tax Administration Service of Chiclayo (SATCH) to establish strategic plans for the satisfaction of service taxpayers and improve collection rates.

Key word: Strategy, tax collection, increase tax efficiency.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad Problemática:.....	11
1.2. Trabajos previos	25
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	38
1.4. Formulación del Problema.....	46
1.5. Justificación e Importancia del estudio	47
1.6. Hipótesis.....	50
1.7. Objetivos	50
II: MATERIAL Y MÉTODO	53
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación	53
2.2. Población y Muestra	53
2.3. Variables, Operacionalización	53
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
2.5. Procedimiento para la Recolección de Datos.....	59
2.6. Aspectos éticos	59
2.7. Criterios de Rigor Científico	59
III: RESULTADOS	62
3.1. Tablas y figuras	62
3.2. Discusión de Resultados	75
3.3. Aporte científico	78
IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
4.1. Conclusiones	104
4.2. Recomendaciones	105
REFERENCIAS	106
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLA Y FIGURAS

TABLA N° 1: CUADRO DE MERCADOS, NÚMERO DE CONTRIBUYENTES Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	13
TABLA N° 3: POBLACIÓN, MUESTRA Y PROPORCIÓN DE CONDUCTORES.	54
TABLA N° 4: EDAD DE LOS ENCUESTADOS	63
TABLA N° 5: GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS	64
TABLA N° 6: CONTRIBUYENTES DE IMPUESTOS	65
TABLA N° 7: REPRESENTATIVIDAD DE LAS PERSONA	66
TABLA N° 8: CHICLAYANO CUMPLIDOR DE LAS LEYES TRIBUTARIAS	67
TABLA N° 9: CONTRIBUYENTE CHICLAYANO RESPONSABLE EN EL PAGO DE SUS IMPUESTOS	68
TABLA N° 10: EXCUSA PARA QUE DEJEN DE PAGAR LOS IMPUESTOS.	69
TABLA N° 11: DESMOTIVACIÓN PARA CUMPLIR CON EL PAGO DE SUS IMPUESTOS	70
TABLA N° 12: RAZONES PARA SENTIRSE DESMOTIVADO	71
TABLA N° 13: OPINIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE CHICLAYO	72
TABLA N° 14: HONRADEZ DE LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO	73
TABLA N° 15: QUÉ HACER PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS	74
GRÁFICO N° 2: EDAD DE LOS ENCUESTADOS	63
GRÁFICO N° 3: GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS	64
GRÁFICO N° 4: ES USTED CONTRIBUYENTE DE IMPUESTOS	65
GRÁFICO N° 5: USTED REPRESENTA A UNA PERSONA JURÍDICA, PERSONA NATURAL O AMBAS	66
GRÁFICO N° 6: DIRÍA USTED QUE EL CHICLAYANO ES MUCHO, BASTANTE, POCO O NADA CUMPLIDOR DE LAS LEYES TRIBUTARIAS.	67
GRÁFICO N° 7: DIRÍA USTED QUE EL CONTRIBUYENTE CHICLAYANO ES MUCHO, BASTANTE, POCO O NADA RESPONSABLE EN EL PAGO DE SUS IMPUESTOS	68
GRÁFICO N° 8: DIRÍA USTED QUE ESTÁ MUY DE ACUERDO, ALGO DE ACUERDO, O EN DESACUERDO CON LO SIGUIENTE: FALTA DE HONRADEZ DE ALGUNOS NO ES EXCUSA PARA QUE DEJEN DE PAGAR LOS IMPUESTOS.	69
GRÁFICO N° 9: HA TENIDO ALGUNA VEZ LA SENSACIÓN DE SENTIRSE DESMOTIVADO PARA CUMPLIR CON EL PAGO DE SUS IMPUESTOS.	70
GRÁFICO N° 10: SI SU RESPUESTA HA SIDO AFIRMATIVA: CUAL DE LOS SIGUIENTES ITEMS CONSIDERA USTED QUE ES LA RAZÓN PARA SENTIRSE DESMOTIVADO	71
GRÁFICO N° 11: QUE OPINA USTED SOBRE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN CHICLAYO. SON EXCELENTES, BUENOS, MALOS O MUY MALOS	72
GRÁFICO N° 12: DIRÍA USTED QUE LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO SON MUY HONRADOS, BASTANTE, POCO O NADA HONRADOS	73
GRÁFICO N° 13: QUÉ CONSIDERA USTED QUE DEBE HACER EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO PARA LOGRAR INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS.	74

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como objetivo diseñar un plan de estrategia para incrementar la recaudación en la unidad de otros ingresos – Departamento de Cobranzas del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCH; Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, cuya actividad principal es recaudar todos los ingresos tributarios y no tributarios de dicha Municipalidad.

El presente informe se ha estructurado en cuatro capítulos que detallo líneas abajo.

En el Primer Capítulo abarca el Problema de Investigación, donde está la realidad problemática, Trabajos previos, teorías previas además está la formulación del problema, justificación e importancia del estudio, hipótesis de la investigación, y los objetivos.

El Segundo Capítulo contiene el Material y Método, es decir la metodología a ser utilizada seguido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, variables, operacionalización, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimientos de análisis de datos, aspectos éticos y criterios de rigor científico.

El Tercer Capítulo contiene el Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se observa los resultados estadísticos en tablas y figuras obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, además está la discusión de resultados.

El Cuarto Capítulo contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones en base a las conclusiones.

1.1. Realidad Problemática:

Que, mediante Edicto Municipal N° 001-A-GPCH-2003, de fecha 13 de mayo de 2003, se crea el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo – SATCH, Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, el cual tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, recaudación y fiscalización de todos los ingresos tributarios y no tributarios municipales.

El artículo 74° de la Constitución Política del Perú prescribe que: “Los tributos se crean, modifican o derogan, o se establece una exoneración, exclusivamente por ley o decreto legislativo en caso de delegación de facultades, salvo los aranceles o tasas, los cuales se regulan mediante decreto supremo. Los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden crear, modificar, y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de estas, dentro de su jurisdicción, y con los límites que señala la ley”. Asimismo el literal de la Norma IV del Título Preliminar del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado mediante Decreto Supremo N° 135-99-EF, dispone que: “Sólo por Ley o por Decreto Legislativo, en caso de delegación, se puede Normar formas de extinción de la obligación tributaria distintas a las establecidas en este Código”.

La recaudación de deudas no tributarias, es por el alto grado de morosidad que existe en los mercados de Chiclayo, desde hace muchos años se está haciendo un problema ya que muchos comerciantes durante

tiempos anteriores se oponían al Pago de la Merced Conductiva, por problemas Políticos, Sociales y económicos, ya que mucho de ellos no cuentan con el mismo giro comercial.

En los Mercados de la ciudad de Chiclayo y Ocupación a la Vía Pública (Kioscos y Exhibidores) y Arrendamiento de Tiendas, un 40% de conductores de puestos fijos de los Centros de Abastos de Chiclayo, no pagan de manera regular sus tributos Municipales (Merced Conductiva), informó el jefe de la Unidad de Otros Ingresos - SATCH.

A continuación definimos y detallamos la tasa del pago semanal, mensual según los giros de los usuarios y ubicación geográfica de mercados, siendo un total de 10 Centros de Abastos y kioskos de Chiclayo que se tiene a cargo para la recaudación:

TABLA N° 1: Cuadro de Mercados, número de contribuyentes y ubicación Geográfica.

MERCADOS	TASA SEMANAL		TASA MENSUAL	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	N° CONTRIBUYENTE
	GIROS (1) S/.	GIROS (2) S/.			
MODELO	10.50	7.00	160.00	Cercado Chiclayo.	3,800
CENTRAL	10.50	7.00		Centro de Chiclayo	374
DIEGO FERRE	7.00	3.50	0	P.J. Diego Ferré	42
B. GAMARRA	7.00	3.50	150.00	P.J. San Antonio	55
JOSÉ BALTA	7.00	3.50	0	P.J. Camalito	521
BUENOS AIRES	7.00	3.50	0	Santa Victoria	114
JOSÉ OLAYA	7.00	3.50	120.00	P.J. José Olaya	113
JOSÉ QUIÑONEZ	7.00	3.50	120.00	Urb. José Quiñonez	114
09 DE OCTUBRE	7.00	3.50	130.00	P.J. 09 Octubre	218
LA PRIMAVERA	7.00	3.50	0	Urb. La primavera	32
KIOSKOS	7.00		0	Cercado y Av. principales	123
TOTAL CONTRIBUYENTES :					5,506

El funcionario (encargado), de la Unidad de Otros Ingresos, señaló que desde el año 2004 hasta Abril del 2013, las pérdidas económicas por morosidad en el pago de la merced conductiva ascienden S/. 3'102,199.00 Nuevos Soles, deuda que corresponde a los centros de abastos de la comuna Chiclayana, y S/. 142,485.00 Nuevos Soles, deuda que corresponde a los Kioscos y exhibidores durante los años 2006 a abril del 2014; cifra que va en aumento.

Es así que en la actualidad existe 5383 conductores de puestos fijos, y 123 que corresponden entre los Kioscos y exhibidores; los mismos que están siendo notificados, con la finalidad que realice sus pagos de manera oportuna y permanente.

Ante esta situación y para crear conciencia entre los conductores es que se han iniciado los procesos de reversión de puestos, situación que está contemplada en el reglamento de mercados.

El Jefe de la Unidad de Otros Ingresos, manifestó que existen casos de conductores que adeudan por concepto de merced conductiva hasta nueve años, habiendo realizado todo tipo de Beneficio tributario para ser efectivo este tributo, y no lo han cumplido.

A Nivel Internacional, Valencia Valera José (2008), – Venezuela. En su tesis titulada “Estrategias para aumentar la recaudación del Impuesto a las Actividades Económicas en la Alcaldía del Municipio Valera estado Trujillo – VENEZUELA”, llevado a cabo en la universidad Valle del Momboy, quien planteó como objetivos, proponer estrategias para aumentar la recaudación del impuesto a las Actividades Económicas, siguiendo una metodología con tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo, para la ejecución de la misma se hizo un conjunto de técnicas tales como la observación, documentación y la encuesta, la cual fue aplicada a los empleados del departamento de fiscalización. Igualmente fue diseñado un instrumento de recolección de datos en

forma de cuestionario conformado por 30 items. Para el análisis de los resultados utilizaron las técnicas descriptivas en las preguntas alternativas, por medio de frecuencias y porcentaje que muestran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, concluyéndose que existe un conjunto de dificultades en el proceso de recaudación de impuestos recomendándose su pronta solución.

Esta investigación tiene importancia porque el desarrollo de la misma constituye elementos que permiten fundamentar la variable objeto de estudio de la presente, como lo es proponer estrategias para mejorar el proceso de recaudación de impuestos municipales, y aportando marco teórico para sustentar el actual estudio **(Naser, Alejandra / Concha, 2011)**

CITAS DE ESTRATEGIAS INTERNACIONALES:

No obstante, luego de realizar un diagnóstico en la dirección de hacienda de la alcaldía del municipio Colón, se detectó que no cuenta, con la autonomía financiera necesaria para lograr cubrir los gastos públicos exigidos para el plan operativo anual y, por lo tanto, no puede ofrecer los servicios públicos demandados por los coloneses, sin que para ello recurran en gran medida a los ingresos obtenidos por el situado constitucional municipal.

En estas circunstancias, es necesario **aplicar estrategias**, para incrementar la recaudación, y obtener ingresos económicos a la comuna y recuperar la morosidad de esta situación de déficit financiero en la alcaldía del municipio Colón, con la deficiencia de las gestiones público local y, en mayor relevancia, en la administración tributaria del municipio. Efectivamente, esta última condición relacionada directamente, con fallas en el sistema de recaudación y fiscalización de los ingresos, por concepto de impuestos municipales y, en mayor, énfasis, con el impuesto a las actividades económicas, en ausencia, de correctivos que modifique esta problemática. La presente investigación, tiene como finalidad sugerir la implementación de un sistema de recaudación tributaria en materia de impuesto a las actividades económicas a la alcaldía del municipio Colón, con el fin de contrarrestar, en gran parte, el déficit recaudador de este impuesto.

¿Qué estrategia de recaudación permitiría a la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia, obtener mayores márgenes de efectividad en la obtención de ingresos propios?

1. Determinar la efectividad de las actividades de recaudación del impuesto sobre actividades económicas industriales, comerciales, de servicio o de índole similar llevadas a cabo por la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia.
2. Identificar el nivel tecnológico e informativo de la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia.

3. Describir el nivel de capacitación del recurso humano adscrito a la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia.
4. Analizar los procedimientos de recaudación del impuesto sobre las actividades económicas, industriales, comerciales, de servicio o de índole similar llevados por la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia.

APORTE (comentario)

En estas circunstancias, es necesario **aplicar estrategias** para incrementar la recaudación, y obtener ingresos económicos a la comuna del Municipio de Colón, y recuperar la falta de cultura tributaria que existe en esta generación actual, en esta situación del bajo déficit financiero que no tiene el municipio debe obligatoriamente ejecutar y crear ordenanzas Municipales de alcaldía del municipio Colón, de acuerdo a la Ley Orgánica de municipios con la finalidad de reducir la deficiencia de recaudación, y lograr obtener metas de ingresos fructíferos, en la administración tributaria del municipio.

CITAS DE RECAUDACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL:

(Carlos & Perez, 2016) En Venezuela, los municipios, en su gran mayoría, no cuentan con unas finanzas locales que les proporcionen

ingresos sustentables, los cuales hacen que lleguen a estar a expensas siempre de los ingresos presupuestados por la Nación, a través del situado constitucional municipal. Esto se observa en gran medida en los niveles deficientes de recaudación de los diversos impuestos municipales, tales como los establecidos constitucionalmente como, el impuesto a las actividades económicas, el impuesto inmobiliario, el impuesto vehicular, espectáculos públicos, publicidad y propaganda, entre otros. Según González (1998), la situación de dependencia de los fondos del situado constitucional, en que se encuentra la mayoría de los municipios de Venezuela, obedece a la incapacidad de los mismos para explotar su potencial de recaudación, tanto por los problemas administrativos, referidos a la complejidad de los procedimientos y por eficiencia, así como por problemas técnicos referidos a la ausencia de registro y catastro.

En el municipio Colón, al igual que otros municipios de Venezuela, se aprecian problemas en relación con el nivel de recaudación del impuesto a las actividades económicas, así como también, los otros impuestos ordinarios directos. Esto pudiera observarse en la carencia de los servicios públicos que ofrece la alcaldía de este municipio, a la comunidad. Además, durante la fase exploratoria de esta investigación, se logró conocer mediante conversación con los funcionarios de la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón, que del total de empresas registradas como contribuyentes, sólo una porción y/o

porcentaje paga puntualmente, el Impuesto a las actividades económicas, por lo que la alcaldía, depende en gran medida del situado constitucional municipal.

Acerca de estas situaciones identificadas, en una primera aproximación, a la problemática de la investigación, se considera que las mismas deberían ser analizadas con mayor detenimiento, tomándose así las decisiones que amerite la magnitud de las complicaciones existentes en el proceso de recaudación del impuesto a las actividades económicas. Y, ya que el tema de los impuestos, es para los municipios un factor fundamental, tanto en su propio desarrollo interno, como en la relación de las comunidades que abarca su territorio. Se hace imperioso resaltar, que en la medida en que la Alcaldía del Municipio Colón no logre incrementar sus niveles de recaudación de sus impuestos, consecuentemente la calidad de vida de su comunidad podría verse afectada, económica y socialmente.

Es por ello, que el objeto de estudio de la presente investigación, es en primer, lugar evaluar la gestión tributaria realizada por la alcaldía del municipio Colón, en materia de impuesto sobre las actividades económicas, de forma tal que se pueda proponer un modelo de sistema de recaudación que le permita a la dirección de hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia, obtener ciertas acciones o estrategias que la lleve a alcanzar, una recaudación de forma correcta, voluntaria, oportuna y al menor costo, facilitando la inversión y la

gestión privada. Por consiguiente, se hace necesario plantear la siguiente interrogante:

- ¿Cuál es la efectividad de las actividades de recaudación del impuesto sobre actividades económicas industriales, comerciales, de servicio o de índole similar llevadas a cabo por la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico e la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia?
- ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano adscrito a la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia?
- ¿Cuáles son las características del sistema de recaudación del impuesto sobre las actividades económicas, industriales, comerciales, de servicio o de índole similar utilizados por la alcaldía de Chacao y como se vinculan con los procedimientos de recaudación llevados por la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia?

APORTE (comentario)

Al respecto, de su recaudación según lo que exponen en sus tesis, no obtienen buenos resultados en sus cobranzas, para que logre el municipio emprender esta acción, deben apoyarse en la competencia tributaria que les ha sido atribuida desde la Constitución Nacional,

que le da garantía del ejercicio de su autonomía financiera municipal, atribuyéndosele la creación, recaudación e inversión de sus propios ingresos, provenientes de los impuestos, tasas y contribuciones. Además, los municipios están obligados a ampliar, mejorar y reformar los sistemas de percepción de estos ingresos. En tal sentido, es importante adaptar, actualizar y aplicar las ordenanzas que regulan la materia impositiva en el ámbito municipal.

A Nivel Nacional, Sánchez L. (2010) La Esperanza – Trujillo – Perú en su trabajo de Investigación “Estrategias Económicas Para La Ampliación De La Base Tributaria De Trujillo”. Nos menciona que la fuente de financiamiento de obras públicas para brindar bienestar a la sociedad radica en la recaudación de los tributos. Por tanto, a mayor ampliación de la Base Tributaria municipal, implica mayores ingresos municipales y a su vez mayores servicios para la comunidad. De allí surge la necesidad de plantear una solución integral a la gestión de la base tributaria municipal para generar mayores ingresos municipales y con ellos mayores servicios públicos, como pistas, alcantarillado, agua, luz eléctrica, etc.

La ampliación de la base tributaria municipal, repercutiría en un incremento de los ingresos municipales y con ello un mayor bienestar de la ciudadanía, a través de servicios y obras públicas; es

ello de suma importancia la solución a la crítica encontrada. Mediante el planteamiento de estrategias económicas que ayuden a incrementar la Base Tributaria Municipal, que sirvan de apoyo a una recaudación sostenible en el transcurso del tiempo.

Por lo expuesto considero el presente tema amerita ser investigado para conocer la situación y perspectiva de la tributación municipal para el desarrollo local y nacional.

A Nivel Local, La recaudación de los ingresos tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo estuvo a cargo de la **Oficina de Rentas**, la que formaba parte de la estructura interna de la misma Municipalidad. Debido a la coyuntura política, los municipios fueron limitados en sus competencias y recursos, la disciplina fiscal se debilitó, la corrupción incremento y la oficina de rentas tenía bajos niveles de recaudación de pagos voluntarios de los impuestos municipales no tenían la capacidad para fiscalizar el cumplimiento tributario y aplicar estrictamente la legislación vigente, debido a un sistema informático obsoleto de registro de contribuyentes y con un profesional no comprometido, frente a este escenario, la alta dirección de la Municipalidad Provincial decide llevar a cabo en Mayo del 2003 una reorganización en el área de administración y recaudación tributaria local (**Carlos & Perez, 2016**)

Creándose el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, mediante edicto Municipal N° 001-A-GPCH-2003, como un organismo descentralizado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, cuya función principal es la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios del Gobierno Provincial de Chiclayo, la cual no solamente cumple con ser un ente recaudador, sino que también lleva adelante diversas actividades culturales y sociales.

La creación de un SAT implica la modernización drástica de estos sistemas e implica también personal capacitado que tenga conocimientos técnicos y tributarios (Mirada, Gobierno, & Perú, n.d.)

Diagnóstico Institucional del Área:

Objetivos Estratégicos y Estrategias 2010 - 2015	
Objetivos Estratégicos	Estrategias
Recaudación e ingresos: administrar eficientemente los ingresos tributarios de la MPCH.	Proponiendo diversas alternativas financieras para la cancelación de la deuda, implementando puntos estratégicos de cobranza.
Mejores servicios: mejorar la percepción de servicios de los	Agilizar los procedimientos operativos, y administrativos

contribuyentes	dentro de la normativa vigente.
Contribuyentes: incrementar el número de contribuyentes	Reforzando la iniciativa a la conciencia tributaria en forma masiva
Producción: incrementar la productividad de todas las actividades funcionales del SATCH.	Ejecución del plan estratégico del mediano plazo que asegure la sostenibilidad de sus alineamientos y objetivos utilizando una metodología de supervisión y control de indicadores balance.
Gestión : mejora la gestión	Diseñar mecanismos de planificación y de control que permitan el uso efectivo de los recursos.
Buen clima laboral: mejorar el clima organizacional	Potenciando la formación continua en el estricto orden y cumplimiento de la normativa vigente.

1.2. Trabajos previos

Los antecedentes representan los trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio que se ha realizado y que permiten ubicar un contexto en el que se desarrolla el presente trabajo, entre estos se encuentran los siguientes:

En el Ámbito Internacional, (Peru, n.d.) Las contribuciones en México poseen determinadas características y tienen como base la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); estas características son aplicables a cualquier tipo de contribuciones, sean estas de carácter Federal, estatal o municipal. Con lo anterior, Delgadillo distingue las características de las contribuciones en México, las cuales se enuncian a continuación:

Variables 1: Estrategias

Tenemos 02 antecedentes internacionales:

Obligación Personal.- Se establece que es una obligación personal porque tal como lo señala el texto constitucional, los mexicanos deben contribuir para los gastos públicos; ésta característica señala que existe una relación jurídico-tributaria entre las personas para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, la cual se refiere básicamente al pago de las contribuciones necesarias para cubrir el presupuesto público.

01. Actitud política del gobierno, con respecto a la gestión de la cobranza Tributaria.

02. Aplicación de las normas tributarias a los contribuyentes.

Variables 2: recaudación

Tenemos 02 antecedentes internacionales de recaudación:

La recaudación Tributaria (recaudación, fiscalización, asuntos técnicos y jurídicos, informática, administrativo financiero, y recursos), se aplican para la recaudación.

1. Autonomía administrativa, presupuestal y financiera de la Administración Tributaria para recaudar.
2. Estructura de los principales sectores y funciones bajo el control de la Administración de la recaudación.
3. Acciones de cobranza (motivacionales, informativas y coercitivas) de la Administración Tributaria dirigida a los contribuyentes.

Otros conceptos:

Aportación Pecuniaria.- (Vargas Días, 2011) La aportación pecuniaria refiere al pago monetario o económico de los impuestos establecidos en las leyes, con el objeto de contribuir para el gasto público. En efecto, el Estado tiene distintos mecanismos por el que puede cobrar a las personas las contribuciones correspondientes. Cabe aclarar que no todas las contribuciones son de carácter pecuniario, debido a que también existen contribuciones que se pagan en especie.

Para el Gasto Público.- (Fustero, n.d.) La Constitución establece que las contribuciones deben de cubrir el gasto público de la Federación, el Distrito Federal, estados y municipios. Es importante aclarar que lo recaudado por concepto de contribuciones únicamente puede asignarse al gasto público y no pueden utilizarse con otros fines, sin embargo, esta disposición no siempre se cumple, ya que la utilización de los recursos públicos en ocasiones se encuentra viciada porque los ingresos son utilizados en fines distintos al establecido constitucionalmente.

Proporcional y Equitativa.- (Gobierno Abierto (Presidencia de Consejo de Ministros), n.d.) La proporcionalidad y equidad además de ser una de las características de las contribuciones, también corresponden a uno de los principios de los impuestos, así como lo establece la Constitución Política, todos los mexicanos deben contribuir para los gastos públicos de manera proporcional y equitativa, sin embargo, estos elementos son los que más controversia generan respecto sus característica propias; esto es, porque lo proporcional hace alusión a que los tributos se deben establecer en proporción a las riquezas de las personas, dicho principio genera descontento entre los que más aportan por concepto de sus impuestos. Por su parte, la equidad refiere a la aplicación de la ley en igualdad de condiciones a los que se encuentran en igualdad de circunstancias.

Establecimiento sólo a través de una Ley.- (Perú Gobierno Abierto, 2012) El mandato constitucional establece que las contribuciones tendrán

validez únicamente cuando se establezcan mediante una ley, de esta forma se cumple el principio de legalidad en materia tributaria. Para el caso de las contribuciones federales, el Congreso de la Unión es el órgano facultado para emitir estas leyes, en los gobiernos municipales corresponde a las Legislaturas Locales la emisión de leyes en esta materia.

En el Ámbito Nacional, (PCM et al., 2012) De acuerdo a la evaluación presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Huaraz se ha determinado una baja recaudación de impuestos y contribuciones. Al mes de Diciembre- 2010, del 100%, solo se ha captado un 65%, lo cual afectará la realización de las funciones propias de la comuna; porque no estará en condiciones de realizar las obras públicas que corresponden al ente municipal.

Las causas de esta problemática son diversas, aunque la que tiene mayor incidencia es la falta de estrategias tributarias adecuadas que provengan de la política tributaria municipal y se concreten en acciones tributarias municipales que permitan incrementar la recaudación de tributos que corresponden al ente municipal.

La Gerencia de Administración Tributaria y Renta, no dispone del personal capacitado y entrenado para las funciones que competen a esta área. Tampoco se han desarrollado políticas tributarias orientadas a obtener altos niveles de recaudación. Esta dependencia y la

Municipalidad en general no desarrollan campañas de educación, concientización ni generación de una cultura tributaria, que lleve a los vecinos a pagar sus tributos. Solo se emiten amenazas a los vecinos que no cumplen, que por lo demás no se concretan porque la Municipalidad no ejerce en toda su magnitud sus atribuciones como componente de la Administración Tributaria. De no solucionarse este problema va a

Venir en la falta de cumplimiento de las metas y objetivos tributarios por parte de la Municipalidad **(Jolíás, 2015)**

Huaraz es una provincia que año a año crece vertiginosamente en forma desordenada, no interesando a las autoridades de turno ordenar y contar con un buen catastro que controle el registro de predios, licencias de construcción, no actualizan la base de datos, tal es así que no es posible determinar la cantidad exacta de predios de la provincia de Huaraz tanto de la zona urbana como de la zona rural, esto se ve reflejado en la escasa recaudación tributaria por parte de la Gerencia de Administración Tributaria **(Idrogo, 2012)**

Tomando en cuenta algunos estudios similares realizados por investigadores locales, se consideró necesario realizar la presente investigación con el objetivo general de determinar las estrategias tributarias adecuadas que incrementen la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Huaraz, en el periodo 2008-2010.

Se entiende por Estrategias Tributarias al conjunto de actividades que debe concretar una entidad para lograr sus fines y objetivos. No existen

estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí 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 (**CHOQUE RAMOS, 2015**)

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.

Variables 1: Estrategias

Tenemos antecedentes Nacionales:

Ante los hechos observados se propuso estrategias tributarias que permiten incrementar la recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Huaraz, siendo los siguientes:

- 1. Estrategia de Comunicación** La televisión es un recurso que se debe explotar aprovechando el distinguido tele centro Global Noticias de Huaraz que ha sido galardonado a nivel nacional en varias ocasiones.
- 2. Estrategia de Cultura Tributaria** La creación de cultura tributaria dentro de un territorio debe ser constante de manera que se logre de manera voluntaria el pago de los contribuyentes. Una alternativa

novedosa podría ser la formación de los Círculos de Interés Tributarios.

3. Estrategia de Concertación (otorgamiento de incentivos a los contribuyentes) La concertación es entendida como búsqueda de acuerdos convenientes para todos. Implica que los recursos económicos, humanos y de infraestructura pertenecientes a los actores institucionales y comunitarios se colocan en la mesa de negociación.

4. Estrategia de Otorgamiento de Incentivos a los Contribuyentes que Pagan sus Tributos Oportunamente En nuestro país se han venido otorgando beneficios a los que pagan fuera de plazo, antes que a los vecinos cumplidores de sus obligaciones tributarias.

Variables 2: recaudación

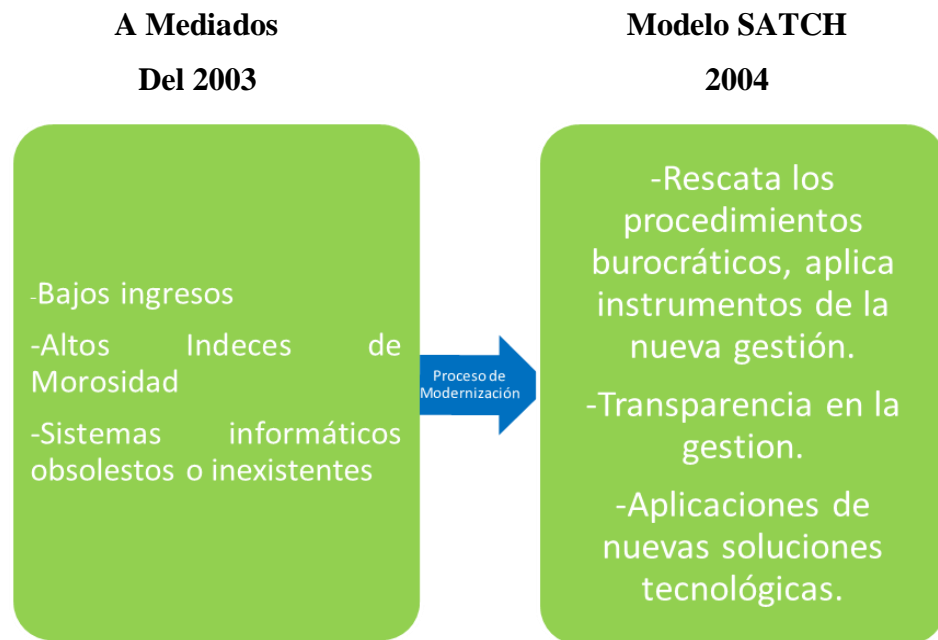
Tenemos 02 antecedentes Nacionales de recaudación:

1. Recaudar con alta presión, haciendo prevalecer lo que indica la ordenanza, para obtener logros de la recaudación de los tributos.
2. Capacitación y adiestramiento del personal.

En el Ámbito Local, (Punibles, Académicos, Ignacio, Gómez, & Torre, 2007) La recaudación de los ingresos tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo estuvo a cargo de la **Oficina de Rentas**, la que formaba parte de la estructura interna de la misma Municipalidad. Debido a la coyuntura política, los municipios fueron

limitados en sus competencias y recursos, la disciplina fiscal se debilitó, la corrupción incremento y la oficina de rentas tenía bajos niveles de recaudación de pagos voluntarios de los impuestos municipales no tenían la capacidad para fiscalizar el cumplimiento tributario y aplicar estrictamente la legislación vigente, debido a un sistema informático obsoleto de registro de contribuyentes y con un profesional no comprometido, frente a este escenario, la alta dirección de la Municipalidad Provincial decide llevar a cabo en Mayo del 2003 una reorganización en el área de administración y recaudación tributaria local.

Creándose el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, mediante edicto Municipal N° 001-A-GPCH-2003, como un organismo descentralizado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, cuya función principal es la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios del Gobierno Provincial de Chiclayo, la cual no solamente cumple con ser un ente recaudador, sino que también lleva adelante diversas actividades culturales y sociales.



Los problemas de la Recaudación de los diversos conceptos (Merced Conductiva, Arrendamientos) de la Unidad de Otros ingresos, Departamento de Cobranzas SATCH. Debido los Problemas sindicales que siempre influyen sus protestas contra la autoridad Edil por la falta de obras que no se realizan en los centros de abastos.

La falta y compromiso de pago de los contribuyentes, unos de los factores que aluden los contribuyentes son los nuevos súper Mercados que actualmente se están desarrollando incrementando en la ciudad de Chiclayo, y esto perjudica que mayor competitividad exista con la venta de sus productos.

Variables 1: Estrategias

Tenemos 2 antecedentes Locales:

Variables 2: Recaudación

Tenemos antecedentes Locales:

ALVAREZ MIRANDA

Recaudar impuestos es una función vital para cualquier Estado, aunque no siempre recaudar impuestos ha sido bien visto a lo largo del tiempo. Una buena recaudación no sólo permite que el aparato estatal funcione y sea percibido como eficiente sino que también posibilita que los recursos sean invertidos en los sectores más necesitados. A nivel municipal, esta importancia no deja de ser relevante pues la municipalidad es la representación más cercana y visible que los ciudadanos tienen del Estado en su localidad.

Los SATs surgen como una alternativa a la administración tradicional a través de las Oficinas de Rentas.

El diagnóstico era que los niveles de recaudación en estos órganos eran bajos y las tasas de morosidad elevadas; por otro lado, existían focos de corrupción de algunos funcionarios que imposibilitaban un adecuado registro y la consiguiente fiscalización; adicionalmente los sistemas informáticos para la sistematización eran obsoletos o inexistentes. La creación de un SAT implica la modernización drástica de estos sistemas e implica también personal capacitado que tenga conocimientos técnicos y tributarios.

A través de una investigación y trabajo de campo financiado por la cooperación británica (DFID), Ciudadanos al Día, intenta acercarse de manera técnica al funcionamiento práctico de los SATs. Este primer informe tiene como finalidad explicar el rol de los SATs en la

administración tributaria municipal y analizar los niveles de eficiencia alcanzados desde su creación. Para tal efecto, se analiza en particular el desempeño recaudatorio de los SATs y se mide el nivel de eficiencia en la recaudación de los principales impuestos o tasas municipales.

No está demás advertir de las dificultades en la obtención de información que presentó esta investigación; pues no sólo, en algunos casos, no existe información histórica, incluso de años recientes, sino que además la metodología de presentación de la información no es uniforme pues varía según el organismo estatal al que se consulta. Pese a ello, se ha tratado de sistematizar la información existente y trabajarla de manera técnica.

Se espera que este acercamiento al rol recaudador de los municipios a través de los SATs constituya el primer esfuerzo para ahondar en los mecanismos que fortalezcan la capacidad tributaria de los municipios, que a la larga incidirá, si se utilizan bien los recursos y con transparencia en más y mejores servicios para los ciudadanos.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Estrategias de Recaudación.

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a compartir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. M. Porter (Autor)

Se planteó como objetivos, proponer estrategias para aumentar la recaudación de impuestos a la actividades económicas, siguiendo una metodología con tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo, para la ejecución de la misma se hizo un conjunto de técnicas tales como la observación, documentación y la encuesta, la cual fue aplicada a los usuarios de la conducción de puestos de los mercados de abastos. Igualmente fue diseñado un instrumento de recolección de datos en forma de cuestionario conformado por un número ítems.

VARIABLES 1: Estrategias

VARIABLES	DIMENSIONES
1.gestion de cobranzas	Logros laborales específicos: - Bajo - Alto
1. Objetivos.	- Preveer medidas correctivas.
2. Plan	- Desarrollo de cobranzas.

1.3.2. Recaudación Municipal

se conoce como recaudación al proceso de recaudar (obtener o recibir dinero y/o recursos), Los tributos encargados a recaudar por la Unidad de Otros Ingresos – SATCH son: Los tributos de pagos Merced Conductiva, Multas Administrativas, Derechos de

Conducción, Costos Administrativos, giros comerciales y otros por parte de la administración.

Conceptos	
Teorías	Dimensiones
1.Pagos Merced conductiva	Pagos: directos, indirectos.
2.Pagos Multas administrativas	Pagos directos
3.Pagos Derechos de conducción	Pagos directos
4.Pagos Costos administrativos	Pagos directos

1.3.3. Normatividad

- a) Base Legal de la Ordenanza Municipal N° 017-2005-GPCH.
- b) Inc.4 Art. 102 de la Constitución Política del Estado.
- c) Ley N° 27072 Ley Orgánica de Municipalidades (Art. 83).
- d) Ley 274444 Ley del Procedimiento Administrativo General.
- e) Ley 26842 (15 Jul. 97) Ley General de Salud.
- f) Ordenanza Municipal N° 004-A-99-MPCH Obligación de portar Carné de Salud.
- g) Ordenanza Municipal N° 003-2002-MPCH/A Aprobación de Modificatorias del TUPA 2002.
- h) Acuerdo Municipal N° 061-A95-MPCH/A Aprobación del Reglamento de Mercados y Camales de Ciudad de Chiclayo.

- i) Ordenanza Municipal N°035-2004/GPCH.
- j) D.S. N° 007-98-SA Reglamento sobre vigencia y control sanitario de alimentos y bebidas.
- k) D.S. N° 022-05-AG Reglamento tecnológico de carnes
- l) Resolución Ministerial N° 282-2003-SA/CM Aprobación del Reglamento Sanitario de Mercados de Abasto.
- m) Resolución Ministerial N° 615-2003-SA/DM Aprobación del Documento Criterios microbiológico de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano.
- n) Decreto Supremo N° 006-01-TR –ley del trabajador ambulante.
- o) Resolución Ministerial N° 022-01-TR Reglamento de la Ley de Trabajador Ambulante.
- p) Sentencia del Tribunal Constitucional del 11 de mayo del 2004.

1.3.4. Definición de Términos Básicos

El Tributo:

Se define como “las prestaciones común mente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder de imperio sobre la base de la capacidad contributiva, en virtud de una Ley y para cubrir los gastos que le demanda el cumplimiento de sus fines”.

Asimismo, definiremos el término Merced Conductiva para su mejor entendimiento, tal como se indica a continuación:

Merced Conductiva

Actualmente, el Código Civil al regular el contrato de arrendamiento utiliza el término renta y no el de Merced Conductiva, tal como se desprende del artículo 1676° cuando Señala que “por el arrendamiento el arrendador se obliga a ceder temporalmente al arrendatario el uso de un bien por cierta renta convenida”. Y del artículo 1696° cual refiere que “el pago de la renta puede pactarse por periodos vencidos o adelantados .A falta de estipulación, se entiende que se ha convenido por períodos vencidos.

Tasas Municipales:

Las tasas son tributos, cuyo hecho generador de la obligación tributaria radica en la prestación efectiva por la Municipalidad de un servicio público o administrativo, reservado a la Municipalidades de acuerdo con la ley orgánica de Municipalidades.

Mercado:

Según economistas teóricos:

- a) Es cualquier organización en la que compradores y vendedores de un bien están en contacto directo unos con otros.

Para que exista mercado, debe haber capacidad de adquisición, necesidad de adquisición y deseo de adquisición.

b) Se define como las reuniones periódicas y públicas que en un lugar determinado celebran productores y consumidores para hacer sus transacciones con mayor facilidad.

Tipos de mercados

A) Tradicionales:

Mercado de Abasto:

Local cerrado en cuyo interior se encuentran constituidos y/o distribuidos, establecimientos individuales de venta en secciones, o giros definidos, dedicados al acopio y expendio de productos alimenticios y otros tradicionales no alimenticios mayorista y minorista.

Están comprendidos: los Mercados Municipales, Particular y Cooperativo.

Mercado Municipal:

Local construido por las municipalidades. Estos arriendan los puestos y tiendas a los comerciantes. La administración, higiene y seguridad del mercado está a cargo del municipio.

Mercado Particular:

Local construido por personas o entidades particulares, que venden o alquilan los puestos y tiendas a los comerciantes.

La administración del mercado y de los servicios, varían de un caso a otro, lo mismo las relaciones y vinculaciones con las municipalidades.

Mercado Cooperativo:

Local construido por una empresa cooperativa formada por los minoristas que operan en el. Los puestos y los servicios del mercado son de propiedad de la cooperativa, la misma que ejerce la administración del mercado y de los servicios de limpieza.

Mercadillo:

Es un terreno de propiedad pública donde los comerciantes construyen sus puestos con diversos materiales y sin mayor técnica, con un afán de estabilidad para su negocio.

En algunos casos son también locales construidos con material noble, pero solo tienen áreas destinadas a la venta y no cuentan con mínimos servicios requeridos.

Los servicios de que disponen, varían de un lugar a otro, generalmente existe instituciones que agrupan a los comerciantes que son los se encargan de higiene del mercado.

Dedicados al acopio y expendio de productos alimenticios y otros tradicionales no alimenticios mayorista y minorista.

Están comprendidos: los Mercados Municipales, Particular y Cooperativo.

Paradita:

Es un lugar, por lo general de la vía pública, donde comerciantes denominados “ambulantes” se ubican estacionadamente para realizar sus actividades en forma precaria. La venta de productos se realiza

en carretillas, mesas o en el suelo. Pueden funcionar en forma temporal o durante todo el día. Estos lugares no tienen servicio de ninguna tipo y están en pésimas condiciones de higiene. Constituyen la fase inicial de los mercadillos.

Las relaciones con las municipalidades generalmente son tirantes, aunque en algunos casos cuentan con ciertas facilidades.

B) Modernos:

Autoservicio:

Es el moderno sistema de comercio al por menor que se caracteriza por el reemplazo de la venta personal por la de mercaderías en secciones de las cuales se sirven los propios clientes. Además emplea la ventaja de la compra masiva de productos y el control centralizado de las operaciones comerciales.

Supermercados:

Son los establecimientos de comercio de alimentos al por menor que funciona con el sistema de autoservicio y se caracterizan por el uso de grandes áreas de venta, exhibición masiva de mercadería distribuidas por secciones, que dan por resultado un gran volumen de ventas y precios más bajos.

Pueden operar como establecimientos independientes o integrados en una cadena de supermercados con un almacén central que realiza las

operaciones de compra y la preparación de mercaderías para la venta.

Establecimiento Individual de venta:

Son puestos, tiendas interiores, estantes, kioscos y otros debidamente autorizados, ordenados y registrados en el padrón de comerciantes.

Sección: 0

Zonas, áreas donde se localizan los establecimientos individuales de venta con características comunes en el expendio de productos.

Giro:

Es el rubro del negocio como giro de carnes, aves sacrificadas, abarrotes.

Padrón de Comerciantes:

Es la relación ordenada y clasificada de los establecimientos o puestos de venta registrada según giros y secciones en el cual se consigna el nombre del titular, conductor, domicilio fiscal y documentos de identidad.

Administrador:

Es el responsable del buen funcionamiento, conducción y control del Mercado, Mini mercado y afines se encargara de llevar el padrón de comerciantes debidamente actualizado y ordenado, mediante un kardex, conteniendo los datos personales y record de cada uno.

Comercialización:

En cuanto a comercialización, podemos anotar las siguientes definiciones:

- a) Es una función productiva en la vida económica que tiene a eliminar las diferencias de: lugar, tiempo, calidad y cantidad existentes, entre los productos producidos y vendidos por los productores, y los productos exigidos y comprados por los compradores.
- b) La comercialización es el proceso económico mediante el cual se intercambia productos y servicios y se valora en términos de precio en dinero. La palabra proceso Implica actividad, en realidad, grupo de actividades coordinadas con un fin concreto, que es el desplazar los productos desde los puntos de producción hasta aquellos puntos de consumo definitivo, no en un sentido físico sino de tal modo que se facilite al máximo la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Plan Estratégico:

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, gubernamental,) reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

En el caso concreto de una entidad, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- a) Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las Recaudación de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que la Recaudación asciendan a 100 % antes de diciembre del presente ejercicio".
- b) Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- c) Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo beneficio tributario".

Suele ser común, en el ámbito de las estrategias de cobranzas, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración pública es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las

acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

Motivación:

Los Recaudadores motivados siempre buscan una mejor forma de hacer crecer la Cobranza. Se considera al rendimiento una función de la habilidad y la motivación, por lo tanto, el rendimiento en el trabajo equivale a habilidad más motivación. Las palabras claves son las que dicen gracias y bien hecho por un hacer un buen trabajo, especialmente cuando Las mismas reconocen la habilidad, calidad, contribución y esfuerzo especial de cada persona. Nadie conoce mejor el trabajo que la persona que lo lleva a cabo.

1.4. Formulación del Problema

El problema de la investigación queda formulado en los siguientes términos:

¿Cuáles son las Estrategias para incrementar la recaudación en la unidad de otros ingresos – Departamento de Cobranzas del SATCH - Chiclayo?

- a) Analizar y evaluar la cartera de manera detallada, considerando número de periodos impagos y monto de deudas.
- b) Aplicación estricta de los procedimientos de reversión de puestos existentes o en su defecto mejorarlos.

- c) Capacitar al personal involucrado en la cobranza tanto de la Unidad de Otros Ingresos como personal de las dependencias de la municipalidad.
- d) Concientizar agresivamente a los conductores de puestos fijos respecto de sus obligaciones para con la municipalidad.
- e) Lograr incrementar una mayor participación de las dependencias municipales de manera tal que su participación ayude a disminuir la morosidad.
- f) Reportar conductores morosos a las centrales de riesgo.
- g) Entre otras acciones.

1.5. Justificación e Importancia del estudio

La justificación del presente estudio es por el alto grado de morosidad, ya que implementará innovadoras estrategias que permitan incrementar los ingresos de recaudación de los diferentes conceptos que recaudan la Unidad de Otros Ingresos, Departamento de Cobranzas, SATCH.

1.5.1. Justificación Teórica

La Unidad de Otros Ingresos para el cumplimiento de su función recaudadora carece del apoyo de las dependencias involucradas de la Municipalidad de Chiclayo así como del apoyo logístico adecuado del SATCH.

1.5.2. Justificación Metodológica

En esta justificación metodológica, se habla como se desarrollan los procesos, factores que justifican la necesidad de un Plan Estratégico de problemas más comunes que presenta la Unidad de otros Ingresos, relacionados con la recaudación son:

El incumplimiento del reglamento de comercialización de productos y servicios de mercados y camales del Gobierno Provincial de Chiclayo, tales como el incumplimiento por parte de la MPCH, al destinar los recursos recaudados al mejoramiento de las instalaciones, origina la insatisfacción de los conductores respecto a los servicios recibidos por parte de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y por consiguiente resistencia al pago por merced conductiva y demás conceptos, la misma que está asociada a un inadecuado seguimiento y control de las cuentas por cobrar por parte de la Unidad de Otros Ingresos del SATCH.

También existe falta de comunicación entre la MPCH, SATCH y los conductores morosos a fin de negociar la deuda que tienen pendiente, así como carencia de módulos de control en el sistema que permitan mantener actualizado los padrones de los conductores por merced conductiva.

Finalmente, el presente estudio ayudará a la Unidad de Otros Ingresos a mejorar los procedimientos de cobranza actuales así como permitirá mejorar la capacitación del personal por parte de la institución a fin de maximizar los resultados esperados.

¿Por qué desarrollar un plan?

Desarrollar un plan en nuestro caso, se hace necesario debido a que las estrategias de cobranza empleadas para la disminución del alto grado de morosidad existente no son efectivas.

En tal razón, es necesario aplicar nuevas estrategias destinadas a disminuir el alto grado de morosidad, por lo que el plan propuesto en nuestro caso deberá aplicarse en el mediano y largo plazo y considerar los siguientes puntos:

Este plan de acción tiene como objetivo general la mejora de la Recaudación de la Unidad de Otros Ingresos. El plan en sí mismo se plantea como una herramienta ya del desarrollo cubriendo desde el primer momento de su planteamiento y durante su desarrollo los siguientes objetivos:

- a)** Proporcionar medios de análisis estructurados que nos permitan evaluar el alto grado de morosidad.
- b)** Facilita la visión a medio y largo plazo, periodificación imprescindible en un proceso de desarrollo de estrategias de cobranza que debemos planificar para un horizonte medio.
- c)** Facilita la implicación de los conductores de puestos fijos en el proceso
- d)** Es una herramienta de coordinación de los conductores y acciones
- e)** Es una herramienta de comunicación.

1.4.5. Justificación social

Es necesario realizar y aplicar esta justificación:

¿Para qué?

Para disminuir el alto grado de morosidad que existe en diferentes mercados de abastos y lograr incrementar la recaudación a través de estrategias de cobranzas, para que así de los fondos recaudados, sirvan para realizar obras y mejorar la infraestructura de los diferentes mercados de abastos y otros para que así la entidad recaudadora sean mejor vistos por los usuarios y la sociedad.

1.6. Hipótesis

La Estrategia mejorará la Recaudación en la Unidad de Otros ingresos - SATCH Chiclayo.

1.7. Objetivos

Objetivo General

Proponer un Plan de Estrategias de Cobranzas para la mejora de la Recaudación de los puestos fijos de los centros de Abastos, en la Unidad de Otros ingresos, Departamento de Cobranzas SATCH; Chiclayo.

Objetivos Específicos

La presente investigación tiene como objetivos específicos para lograr las metas del plan los siguientes objetivos:

- Diagnosticar los niveles de recaudación en la Unidad de Otros Ingresos, haciendo cumplir la Ordenanza Municipal.
- Evaluar, los procesos de recaudación del SATCH
- Establecer el cruce de información de morosidad del usuario permanente, entre las dependencias involucradas.
- Diseñar un manual de procedimientos para mejorar los procesos de recaudación del SATCH

CAPÍTULO II
MATERIAL Y MÉTODO

II: MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

2.1.1. Tipo de la Investigación

El tipo de investigación es descriptiva-aplicativa, de corte transversal.

2.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental porque se ha observado el perfil de los conductores de los puestos fijos de los mercados de Chiclayo, y como se ha dado en su contexto natural para luego ser analizado. Es transversal porque los datos han sido recolectados en un solo momento y en tiempo único.

2.2. Población y Muestra

La población está constituida por los 5,506 conductores, que corresponden a los comerciantes de los 10 centros de abastos (Mercados), y Kioscos del Distrito de Chiclayo, la cual constituye una población finita.

En la presente investigación se aplicó una fórmula simple para obtener una muestra que es equivalente a la población, que consistió en estudiar a todos los comerciantes que cuentan con puestos fijos en los centros de abastos del Distrito de Chiclayo. Julio – Octubre 2014.

TABLA N° 2: Población, Muestra y proporción de conductores.

N° MERCADOS	N° PUESTOS	PROPORCION	MUESTRA
MERCADO MODELO	3800	69%	248
MERCADO CENTRAL	374	7%	24
MERCADO 9 DE OCTUBRE	218	4%	14
MERCADO QUIÑONES	114	2%	7
MERCADO SANTA ROSA	113	2%	7
MERCADO DIEGO FERRE	42	1%	3
MERCADO JOSE BALTA	521	9%	34
MERCADO GAMARRA	55	1%	4
MERCADO PRIMAVERA	32	1%	2
MERCADO BUENOS AIRES	114	2%	7
KIOSCOS Y EXHIBIDORES	123	2%	8
TOTALES	5,506	100%	359

Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
E	0.05
N	5,383

Leyenda:

Z: Nivel de confianza.

P: Población a favor.

Q: Población en contra.

E: Error de estimación.

N: Población censo.

1. Presenta el detalle del planteamiento metodológico aplicado y que constituye la base del trabajo de investigación: Descripción de la realidad problemática, delimitación, problemas, objetivos, hipótesis, variables e indicadores, Tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, población y muestra, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Técnicas de análisis y procesamiento de datos, justificación e importancia de la investigación y limitaciones.

2.3. Variables, Operacionalización

2.3.1. Identificación de Variables

2.3.1.1. Variable1. Plan de estrategias

Definición conceptual: Son las tareas que pueden ejecutarse utilizando equipos y las que se pueden usarse en forma manual. Estos recursos están adquiridos o faltan en la empresa sin afectar las inversiones. organización. Esta es sin dudas la finalidad de la Gestión por Competencias

2.3.1.2. Variable2. Gestión de cobranza:

Definición conceptual: La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos.

1.3.1. Operacionalización

Variable	Dimensión	Indicadores	Índices	Técnicas Recolección Información	Instrumentos Recolección Información
Servicios Administrativos	Cobranzas	Forma de pagos Sistema	Semanal, mensual. Directo, indirecto.	Observación Análisis documentos	Guía de observación. Guía análisis documentos.

VAR.	Dimensiones	Definición conceptual dimensión	Indicadores	Escala
	Nivel tecnológico	Son las tareas que pueden ejecutarse utilizando equipos y las que se pueden usarse en forma manual. Estos recursos están adquiridos o faltan en la empresa sin afectar las inversiones.	-Disponibilidad de computadores. -Disponibilidad de mano de obra	Nominal
	Grado de integración vertical/ Distribución	El nivel de participación de la empresa en la cadena de aprovisionamiento. A mayor participación en la cadena, mayor es el grado de integración vertical. Si los niveles de producción son elevados se integra hacia atrás donde significa dirigirse hacia la compra de los proveedores. La integración hacia adelante busca tener control con los canales de distribución de los proveedores. Ruteo de vehículos costos asociados errores de retroalimentación,	-Estilo de las recaudaciones -Tipo de ventas de puestos fijos. -Rutas óptimas para cobranzas.	Nominal
	Naturaleza de la demanda	Los procesos productivos de la empresa tienen que tener la capacidad de atender la demanda de los bienes y servicios que se van a ofertar. Es importante analizar la estacionalidad, la tendencia y otras características de la demanda dado que estos factores condicionan la capacidad de los procesos.	-Estadísticas de ventas. -Meses de mayor venta. -Meses de menor venta.	Intervalo
	Aprendizaje	La acumulación de experiencia permite reducir el tiempo necesario para la producción de bienes. Interviene la capacidad de producción.	-Identificación de los momentos críticos en las compras.	Nominal
	Aprovisionamiento	Visualización de los tiempos de aprovisionamiento y de las condiciones de trabajo con cada uno de los proveedores; el perfil de políticas generales de abastecimiento que identifique la filosofía empresarial; evaluación de los proveedores.	-Trade off. -Políticas de aprovisionamiento. -Evaluación de proveedores.	
	Costos	Estimar los costos logísticos de la empresa por proceso, se diagnostican y sugieren construcción de actividades de mejoramiento en la logística inversa de la empresa.	- Estimación de costos logísticos. - Logística inversa.	

Variables	Definición	Indicadores	Sub indicadores	Escala de medición
Gestión de Cobranza	RECAUDACION	Logros laborales específicos: Bajo Alto	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Medio 5. Pobre	Ordinal
	ACEPTACION DEL SERVICIO	Motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Medio 5. Pobre	Ordinal
	PERICIA	Capacidad, conocimiento y habilidades	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Medio 5. Pobre	Ordinal

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Métodos.- Para la obtención de los datos se utilizó el método de la encuesta, como instrumento de recolección de datos el cuestionario.

Se ejecutó la encuesta a los 359 comerciantes que cuentan con puestos fijos en los centros de abastos del Distrito de Chiclayo.

Técnica.- El cuestionario, se diseñó de tal forma, que permita obtener las características o las variables que tienen mayor influencia en la motivación del sector, institución o área en el cual se desarrollarán, determinando al mismo tiempo, el grado en el que afectan al empleado.

2.5. Procedimiento para la Recolección de Datos

Los procedimientos para la recolección de datos se utilizaron investigaciones sobre cómo mejorar la recaudación a través de gestión de ordenanzas municipales, resoluciones de alcaldía, etc.

2.5.1. Análisis Estadísticos e Interpretación de los Datos

La Información obtenida fue procesada en una herramienta utilizada para el cálculo denominado Microsoft Office Excel, donde se generaron gráficos estadísticos de acuerdo a los cuestionarios desarrollados, los cuales se interpretan y sirven de base para realizar las conclusiones y recomendaciones que estarán en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.6. Aspectos éticos

El presente proyecto de investigación garantiza originalidad, no es plagio o copia de otras investigaciones, por lo tanto dicho proyecto respeta el código de Licenciado en Administración Pública, asumiendo la responsabilidad hacia la sociedad, hacia quién patrocina los servicios y hacia la profesión.

2.7. Criterios de Rigor Científico

Dar siempre un trato humano y personalizado al usuario y al personal colaborador (trabajador).

Sé consciente que nuestro trabajo en recaudación hace una diferencia en la vida de los usuarios.

Conocer y respetar las raíces culturales y la identidad de los usuarios.

Su Visión y Misión.

Visión: “Al 2016 el Área Otros Ingresos del Departamento de Cobranzas – SATCH, tiene como Visión, Ser una Unidad líder en servicios de recaudación, reconocida por su eficiencia, eficacia y transparencia. Más destacada y competitiva en la institución en cumplir y lograr con sus metas de recaudación asignada”.

Misión: Somos una institución comprometida en la recaudación, basándose en la investigación científica y ética con el apoyo integral de sus altos colaboradores (trabajador) y el uso de tecnología de punta para poder brindar un buen servicio de calidad al usuario y/o administrado.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

III: RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

Recaudar impuestos es una función vital para cualquier Estado, aunque no siempre recaudar impuestos ha sido bien visto a lo largo del tiempo. Una buena recaudación no sólo permite que el aparato estatal funcione y sea percibido como eficiente sino que también posibilita que los recursos sean invertidos en los sectores más necesitados. A nivel municipal, esta importancia no deja de ser relevante pues la municipalidad es la representación más cercana y visible que los ciudadanos tienen del Estado en su localidad.

Los SATs surgen como una alternativa a la administración tradicional a través de las Oficinas de Rentas. El diagnóstico era que los niveles de recaudación en estos órganos eran bajos y las tasas de morosidad elevadas; por otro lado, existían focos de corrupción de algunos funcionarios que imposibilitaban un adecuado registro y la consiguiente fiscalización; adicionalmente los sistemas informáticos para la sistematización eran obsoletos o inexistentes. La creación de un SAT implica la modernización drástica de estos sistemas e implica también personal capacitado que tenga conocimientos técnicos y tributarios.

No está demás advertir de las dificultades en la obtención de información que presentó esta investigación pues no sólo en algunos casos no existe información histórica, incluso de años recientes, sino que además la metodología de presentación de la información no es uniforme pues varía

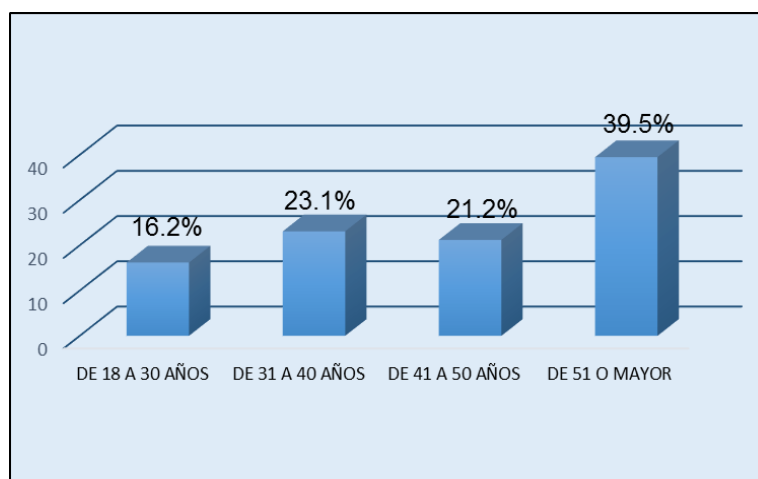
según el organismo estatal al que se consulta. Pese a ello, hemos tratado de sistematizar la información existente y trabajarla de manera técnica. Por ello, se aplicó una encuesta a los 359 comerciantes que cuentan con puestos fijos en los centros de abastos del Distrito de Chiclayo.

TABLA N° 3: EDAD DE LOS ENCUESTADOS

EDAD DE LOS ENCUESTADOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 18 A 30 AÑOS	58	16.2
DE 31 A 40 AÑOS	83	23.1
DE 41 A 50 AÑOS	76	21.2
DE 51 O MAYOR	142	39.5
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 1: EDAD DE LOS ENCUESTADOS



FUENTE: Tabla N° 04

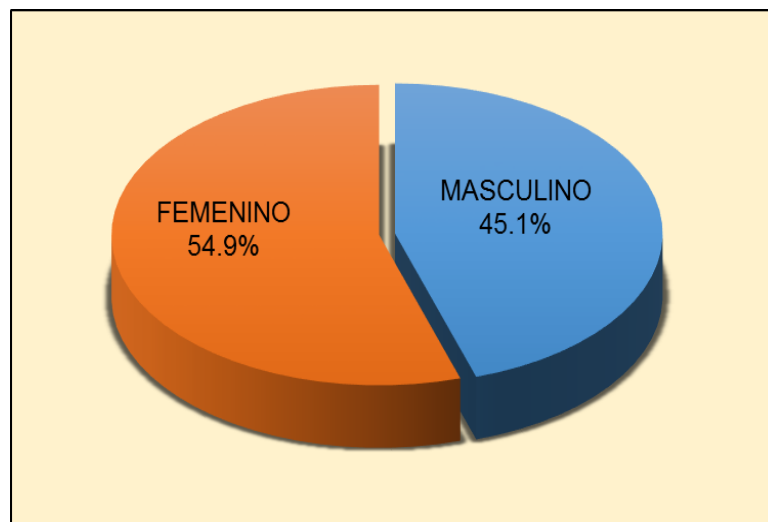
ANÁLISIS: La edad de los contribuyentes encuestados fue la que oscilaba entre 51 años o mayor con un 39.5%, seguido por un 23.1% correspondiente a los de edades comprendidas entre 31 a 40 años. Un 21.2% correspondió a contribuyentes de 41 años a 50 años y por último el 16.2% correspondía a contribuyentes jóvenes de 18 a 30 años.

TABLA N° 4: GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS

GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	162	45.1
FEMENINO	197	54.9
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 2: GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS



FUENTE: Tabla N° 05

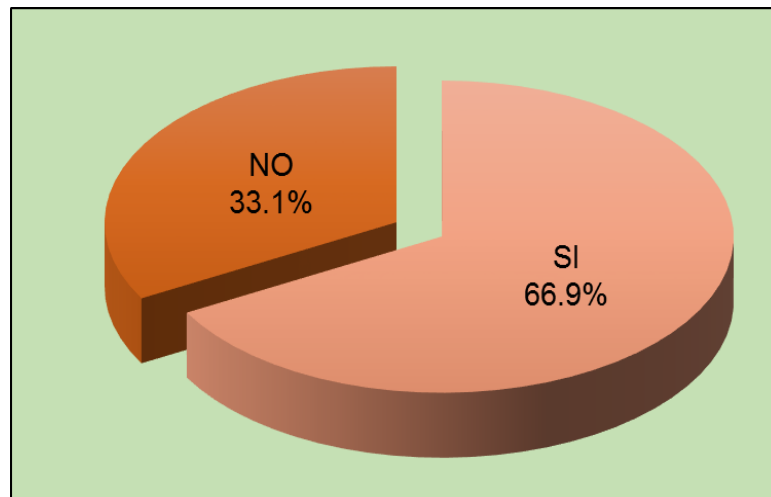
ANÁLISIS: El 54.9% de los encuestados correspondieron al sexo femenino y un 45.1% de los mismos, al sexo masculino.

TABLA N° 5: CONTRIBUYENTES DE IMPUESTOS

CONTRIBUYENTES DE IMPUESTOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	240	66.9
NO	119	33.1
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 3: ES USTED CONTRIBUYENTE DE IMPUESTOS



FUENTE: Tabla N° 06

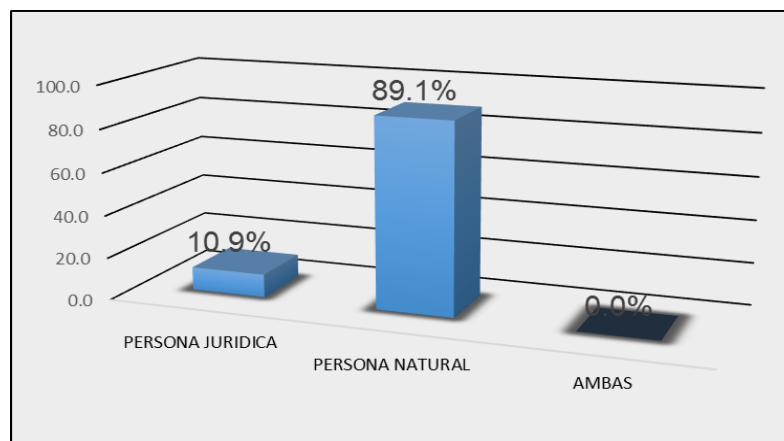
ANÁLISIS: De los encuestados, el 66.9% respondieron que si son contribuyentes de impuestos y el 33.1% manifestó que no lo son.

TABLA N° 6: REPRESENTATIVIDAD DE LAS PERSONA

REPRESENTATIVIDAD DE LAS PERSONA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONA JURÍDICA	39	10.9
PERSONA NATURAL	320	89.1
AMBAS	0	0.0
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 4: USTED REPRESENTA A UNA PERSONA JURÍDICA, PERSONA NATURAL O AMBAS



FUENTE: Tabla N° 07

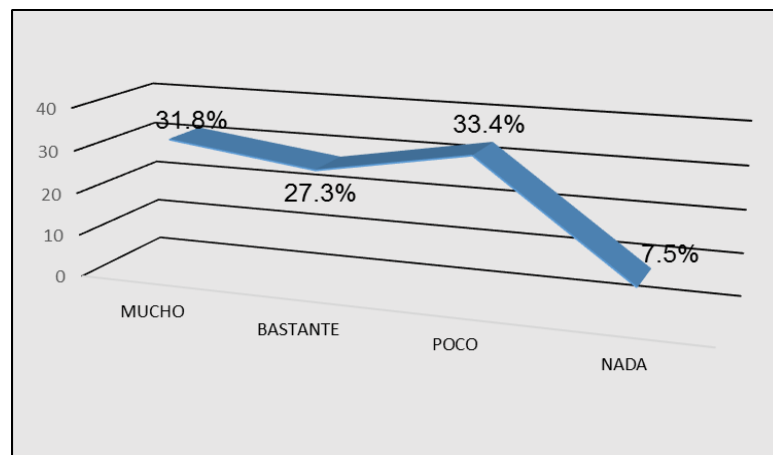
ANÁLISIS: Un 89.1% de los contribuyentes encuestados, están representados como personas naturales y un 10.9% tienen personería jurídica.

**TABLA N° 7: CHICLAYANO CUMPLIDOR DE LAS LEYES
TRIBUTARIAS**

CHICLAYANO CUMPLIDOR DE LAS LEYES TRIBUTARIAS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	114	31.8
BASTANTE	98	27.3
POCO	120	33.4
NADA	27	7.5
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

**FIGURA N° 5: DIRÍA USTED QUE EL CHICLAYANO ES MUCHO,
BASTANTE, POCO O NADA CUMPLIDOR DE LAS LEYES
TRIBUTARIAS**



FUENTE: Tabla N° 08

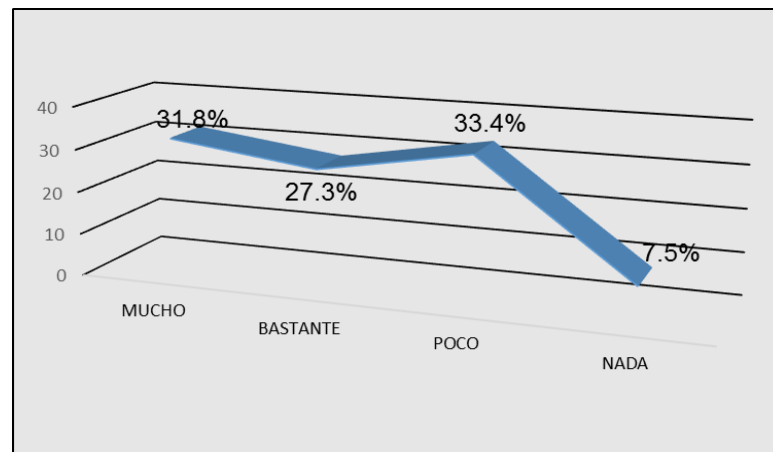
ANÁLISIS: Al preguntárseles si consideraban que el Chiclayano era o no cumplidor de las leyes tributarias, el 33.4% de los encuestados dijo que poco y el 31.8% que mucho cumplidores. Por otro lado, el 27.3% consideró que era bastante cumplidor y un 7.5% que era nada cumplidor.

TABLA N° 8: CONTRIBUYENTE CHICLAYANO RESPONSABLE EN EL PAGO DE SUS IMPUESTOS

CONTRIBUYENTE CHICLAYANO RESPONSABLE EN EL PAGO DE SUS IMPUESTOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	114	31.8
BASTANTE	98	27.3
POCO	120	33.4
NADA	27	7.5
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 6: DIRÍA USTED QUE EL CONTRIBUYENTE CHICLAYANO ES MUCHO, BASTANTE, POCO O NADA RESPONSABLE EN EL PAGO DE SUS IMPUESTOS



FUENTE: Tabla N° 09

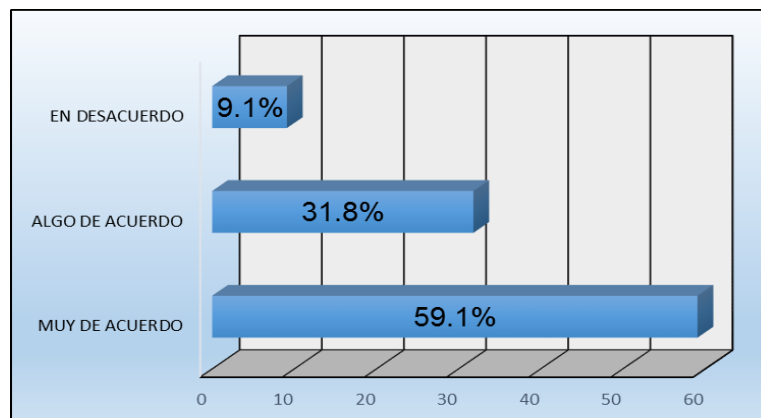
ANÁLISIS: El 33.4% de los encuestados chiclayanos dijo que poco eran responsables en el pago de sus impuestos, el 31.8% que mucho; así mismo, el 27.3% consideró que tienen bastante responsabilidad y el 7.5% que era nada serio responsable en el pago de sus impuestos.

**TABLA N° 9: EXCUSA PARA QUE DEJEN DE PAGAR LOS
IMPUESTOS**

EXCUSA PARA QUE DEJEN DE PAGAR LOS IMPUESTOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	212	59.1
ALGO DE ACUERDO	114	31.8
EN DESACUERDO	33	9.1
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 7: DIRÍA USTED QUE ESTÁ MUY DE ACUERDO, ALGO DE ACUERDO, O EN DESACUERDO CON LO SIGUIENTE: FALTA DE HONRADEZ DE ALGUNOS NO ES EXCUSA PARA QUE DEJEN DE PAGAR LOS IMPUESTOS



FUENTE: Tabla N° 10

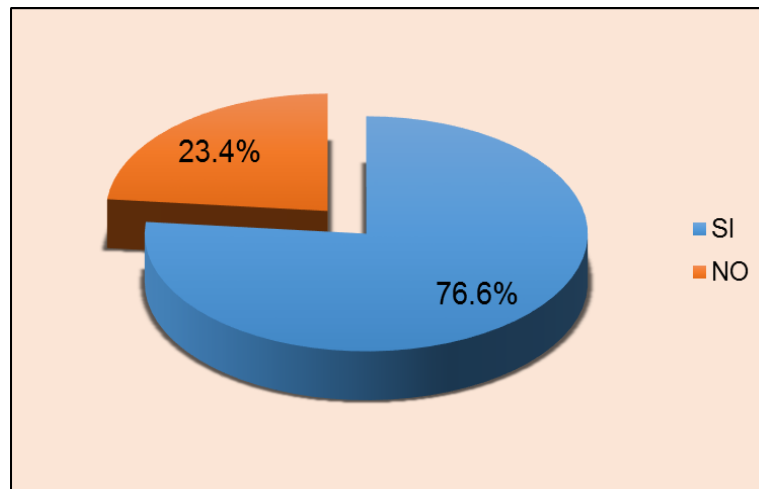
ANÁLISIS: En cuanto a que la falta de honradez de unos no es excusa para que otros incumplan con su deber de pagar impuestos, el 59.1% de los encuestados está muy acuerdo, el 31.8% algo de acuerdo y el 9.1% en desacuerdo en dicha afirmación.

TABLA N° 10: DESMOTIVACIÓN PARA CUMPLIR CON EL PAGO DE SUS IMPUESTOS

DESMOTIVACIÓN PARA CUMPLIR CON EL PAGO DE SUS IMPUESTOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	275	76.6
NO	84	23.4
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 8: HA TENIDO ALGUNA VEZ LA SENSACIÓN DE SENTIRSE DESMOTIVADO PARA CUMPLIR CON EL PAGO DE SUS IMPUESTOS.



FUENTE: Tabla N° 11

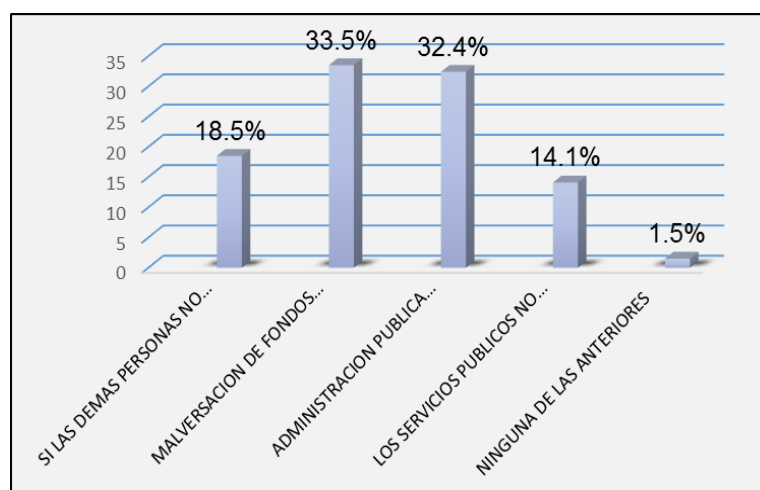
ANÁLISIS: Algo que llama mucho la atención y demuestra la gravedad actual del sentimiento colectivo, es que de la totalidad de 359 contribuyentes encuestados el 76.6% de los mismos, dijo sentirse desmotivados a la hora de dar cumplimiento con el pago de sus impuestos y el 23.4% dijo lo contrario.

TABLA N° 11: RAZONES PARA SENTIRSE DESMOTIVADO

RAZONES PARA SENTIRSE DESMOTIVADO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI LAS DEMÁS PERSONAS NO PAGAN, YO TAMPOCO	51	18.5
MALVERSACIÓN DE FONDOS POR PARTE DEL ESTADO	92	33.5
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INEFICIENTE	89	32.4
LOS SERVICIOS PÚBLICOS NO EXISTEN	39	14.1
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	04	1.5
TOTAL	275	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 9: SI SU RESPUESTA HA SIDO AFIRMATIVA: CUAL DE LOS SIGUIENTES ITEMS CONSIDERA USTED QUE ES LA RAZÓN PARA SENTIRSE DESMOTIVADO



FUENTE: Tabla N° 12

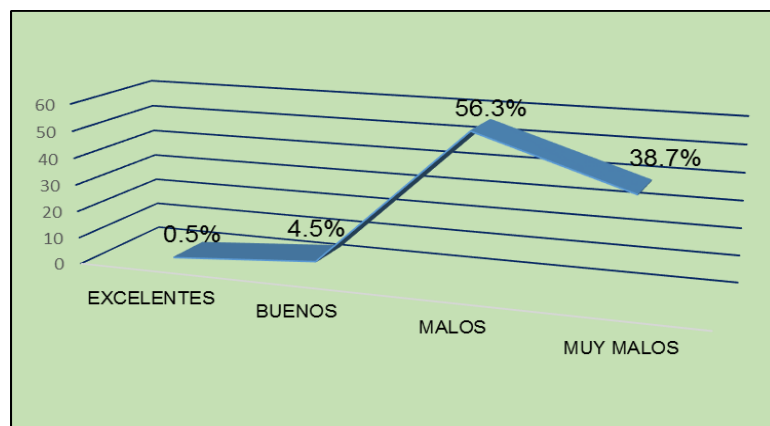
ANÁLISIS: El 33.5% respondió que su desmotivación es por la malversación de fondos por parte del estado, el 32.4% por la ineficiente administración pública, el 18.5% si las demás personas no pagan, él tampoco y el 14.1% consideró que los servicios públicos no sirven. A su vez, el 1.5% optó por ninguna de las anteriores.

TABLA N° 12: OPINIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE CHICLAYO

OPINIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE CHICLAYO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTES	02	0.5
BUENOS	16	4.5
MALOS	202	56.3
MUY MALOS	139	38.7
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 10: QUE OPINA USTED SOBRE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN CHICLAYO. SON EXCELENTES, BUENOS, MALOS O MUY MALOS



FUENTE: Tabla N° 13

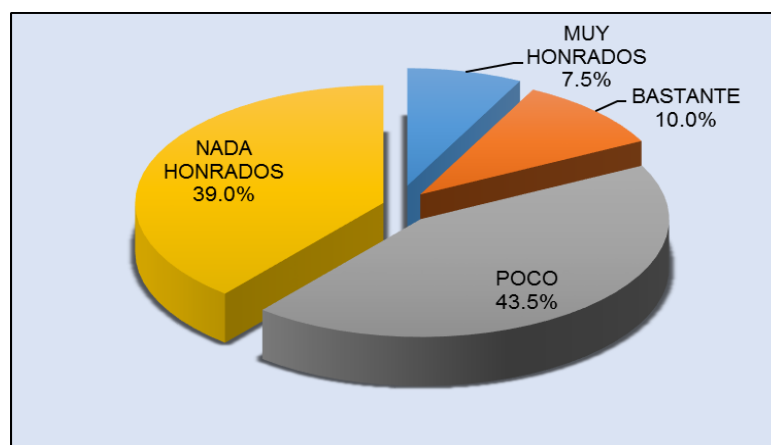
ANÁLISIS: En general los contribuyentes encuestados tienen una imagen desfavorable de los servicios públicos en Chiclayo: Por un lado el 56.3% considera que son malos y el 38.7% son muy malos; y por el otro, 4.5% que son buenos y un 0.5% consideró que eran excelentes.

TABLA N° 13: HONRADEZ DE LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO

HONRADEZ DE LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY HONRADOS	27	7.5
BASTANTE	36	10.0
POCO	156	43.5
NADA HONRADOS	140	39.0
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 11: DIRÍA USTED QUE LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO SON MUY HONRADOS, BASTANTE, POCO O NADA HONRADOS



FUENTE: Tabla N° 14

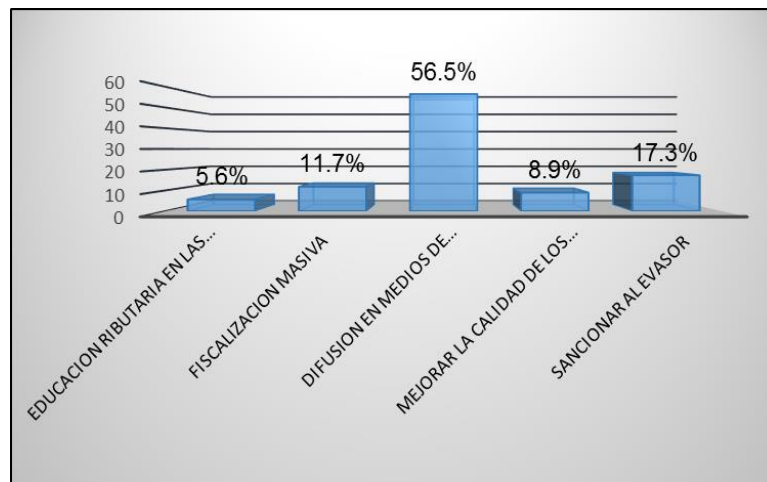
ANÁLISIS: El 43.5% de los encuestados considera que los funcionarios son poco honrados y el 39.0% nada honrados. Sólo un bajísimo 7.5% consideró que los funcionarios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo eran muy honrados y un 10.0% bastante honrados.

TABLA N° 14: QUÉ HACER PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS

QUÉ HACER PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EDUCACIÓN TRIBUTARIA EN LAS ESCUELAS	20	5.6
FISCALIZACIÓN MASIVA	42	11.7
DIF. EN MEDIOS DE COMUNIC. E INF. AL CONTRIBUY.	203	56.5
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	32	8.9
SANCIONAR AL EVASOR	62	17.3
TOTAL	359	100.0

FUENTE: Reporte del aplicativo Excel

FIGURA N° 12: QUÉ CONSIDERA USTED QUE DEBE HACER EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO PARA LOGRAR INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS



FUENTE: Tabla N° 15

ANÁLISIS: El 56.5% consideró fundamental difundir en medios de comunicación e informar al contribuyente, un 17.3% sancionar al evasor; otro 11.7% consideró pertinente realizar una fiscalización masiva, el 8.9% mejorar la calidad de los servicios públicos y el restante 5.6% hacer campañas de educación tributaria en las escuelas.

3.2. Discusión de Resultados

Se exhibe el análisis e interpretación de los efectos emanados al aplicar los instrumentos a la muestra elegida para el estudio. Los antecedentes se analizan, exhiben y exploran a través de la sistematización de la encuesta aplicada, según los objetivos específicos establecidos en este estudio, de tal modo que accedan tener una visión tanto parcial como global de cada hecho analizado con los comentarios referentes.

Encuesta

Consecutivamente, se conciben las respuestas más resaltantes, expresadas a través de la encuesta aplicada a los comerciantes que cuentan con puestos fijos en los centros de abastos del Distrito de Chiclayo.

- a) La edad de los contribuyentes encuestados oscila entre 51 años o mayor con un 39.5%, seguido por un 23.1% correspondiente a los de edades comprendidas entre 31 a 40 años. El 54.9% correspondieron al sexo femenino y un 45.1% de los mismos, al sexo masculino y el 66.9% respondieron que si son contribuyentes de impuestos.
- b) Un 89.1% de los contribuyentes encuestados, están representados como personas naturales. Al preguntárseles si consideraban que el Chiclayano era o no cumplidor de las leyes tributarias, el 33.4% de los encuestados dijo que poco y el 31.8% que mucho cumplidores. El 33.4% de los chiclayanos dijo que poco eran responsables en el pago de sus impuestos, el 31.8% que mucho; así mismo, el 27.3%

consideró que tienen bastante responsabilidad y el 7.5% que era nada serio responsable en el pago de sus impuestos.

- c) En cuanto a que la falta de honradez de unos no es excusa para que otros incumplan con su deber de pagar impuestos, el 59.1% de los encuestados está de muy acuerdo. Algo que llama mucho la atención y demuestra la gravedad actual del sentimiento colectivo, es que de la totalidad de 359 contribuyentes encuestados el 76.6% de los mismos, dijo sentirse desmotivados a la hora de dar cumplimiento con el pago de sus impuestos y el 33.5% respondió que su desmotivación es por la malversación de fondos por parte del estado, el 32.4% por la ineficiente administración pública, el 18.5% si las demás personas no pagan, él tampoco y el 14.1% consideró que los servicios públicos no sirven. A su vez, el 1.5% optó por ninguna de las anteriores.
- d) En general los contribuyentes encuestados tienen una imagen desfavorable de los servicios públicos en Chiclayo: Por un lado el 56.3% considera que son malos y el 38.7% son muy malos; el 43.5% considera que los funcionarios son poco honrados y el 39.0% nada honrados, por último el 56.5% consideró fundamental difundir en medios de comunicación e informar al contribuyente, un 17.3% sancionar al evasor; otro 11.7% consideró pertinente realizar una fiscalización masiva, el 8.9% mejorar la calidad de los servicios públicos y el restante 5.6% hacer campañas de educación tributaria en las escuelas.

3.3. Aporte científico

3.3.1. INTRODUCCIÓN

El Servicio de Administración Tributaria, es un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, encargado de la administración, recaudación y fiscalización de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad. Cuenta con Autonomía Administrativa, presupuestal y financiera. Se financia a través de una comisión de recaudación. El personal que labora se encuentra sujeto al régimen laboral de la actividad privada.

El SATCH surge como una alternativa a la administración tradicional a través de la Oficina de Rentas. El diagnóstico realizado indica que los niveles de recaudación en estos órganos eran bajos y las tasas de morosidad elevadas; por otro lado, existían focos de corrupción que imposibilitaban un adecuado registro y la consiguiente fiscalización; adicionalmente los sistemas informáticos para la sistematización eran obsoletos o inexistentes. La creación del SATCH implicó la modernización drástica de estos sistemas e implicó también personal capacitado que tenga conocimientos técnicos y tributarios.

Los ingresos municipales están compuestos por varias fuentes de financiamiento agrupadas en dos grandes grupos: Los Ingresos Propios, y las Transferencias y Otras Fuentes. Los Ingresos Propios compuestos por los impuestos creados a favor de las municipalidades que deben ser administrados por estas (Otros Impuestos Municipales), por las tasas que

la municipalidad está facultada a crear y por los ingresos por la propiedad de activos (Recursos Directamente Recaudados).

Está claro, que el SATCH es la mejor alternativa para mejorar los ingresos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo sin incrementar impuestos.

3.3.2 Objetivo

Ofrecer al contribuyente comodidad y confort en las instalaciones, servicios de calidad, acceso a otros medios y más rápidos para el cumplimiento de obligaciones fiscales de manera oportuna, mayor eficiencia en los procesos para generar ahorros en tiempo y dinero en beneficios de todos, incentivos fiscales, mayores controles para reducir los índices de corrupción; para finalmente obtener el mejoramiento de los índices de recaudación.

INNOVACIONES DEL SATCH

En la Gestión Administrativa

- a) Régimen Laboral de la Actividad Privada favorece el logro de la eficiencia, pero no la garantiza.
- b) Privilegiar el trabajo en equipo frente al mando y control.
- c) Cada persona debe aportar valor añadido a la organización.
- d) Dejar el concepto de empresa de muchas niveles por una organización plana, de pocos niveles y de mucha gente polivalente.
- e) Crear sinergia entre la organización y los proveedores

En la Gestión Operativa

- a) Pasar del concepto de empresa de servicio público al de empresa de servicio al público.
- b) No existe un monopolio geográfico que nos proteja de la competencia.
- c) Todos los Contribuyentes no son iguales (¡hay que conocer al usuario!).
- d) La clave de competir mejor no está en los costos, sino en el tiempo (llegar al contribuyente, ahora y antes que otros).
- e) Hay que convertir bases de datos en información.

3.3.3. LA CULTURA DE SERVICIO

La cultura de servicio en los organismos de la Administración Pública, en general, es una necesidad, particularmente en el caso del SACH, la cual debe cumplir la labor de exigir el pago de tributos, lo que supone una labor difícil debido a la poca aceptación por parte de las personas que asumen la condición de contribuyentes.

Algunos ejemplos de la cultura de servicio implementadas por el SATCH son la implementación de plataformas de servicio vía presencial, telefónica y/o por Web, la distribución gratuita de formularios para uso de los contribuyentes y/o administrados, la implementación de software para el manejo de los expedientes y atención de los usuarios. Además una estructura en la institución que permite contar con una unidad de servicios al contribuyente, que permita un balance frente a las acciones

destinadas a incrementar la recaudación, a fin de proteger a los administrados.

La filosofía de la cultura de servicio y la valoración del interés del cliente usuario (contribuyente-administrado) se está desarrollando en el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, asignándose a los contribuyentes y/o administrados un rol activo, reflejadas en las sugerencias de los administrados destinadas a mejorar la atención y simplificación de los procedimientos de reclamo frente a la Administración.

3.3.4. LA CADENA DE VALOR DEL SATCH

Existen cuatro etapas principales en una Administración Tributaria: Registro, Recaudación, Fiscalización y Atención al Contribuyente.

Registro:

Es la primera etapa del Proceso Tributario, consiste en la formación de la base tributaria, es decir, en esta etapa se identifican a los contribuyentes y se sistematiza la información.

Por ejemplo en el caso de los predios se recoge información sobre las características del predio y con ella se determina la base imponible del impuesto predial, también se recoge información sobre los usos del predio lo que permite estimar los arbitrios (limpieza pública, parques y jardines y serenazgo).

Recaudación:

El SATCH ha adoptado la estrategia de diferenciar el proceso de recaudación, otorgando un tratamiento diferenciado para los contribuyentes principales debido a la importancia de su contribución. Ha establecido unidades especializadas para recepcionar la declaración y pago de los grandes contribuyentes, y un procedimiento general a través de la red bancaria para atender al resto de contribuyentes medianos y pequeños, lo que ha permitido aprovechar la eficiencia y especialización de las instituciones bancarias en la cobranza masiva y liberar recursos de la administración tributaria.

Fiscalización:

Con el objeto de minimizar la evasión, el SATCH ha desarrollado planes de fiscalización. Los planes contemplan al universo de contribuyentes clasificándolos de diferentes maneras según el tipo de fiscalización que se va realizar.

Atención al Contribuyente:

El SATCH proporciona información, a través de resoluciones, reglamentos, y otros medios, para estimular un alto nivel de cumplimiento y minimizar los problemas y errores. La información contempla aspectos como cuáles son sus derechos, sus obligaciones y la forma de cumplirlas.

3.3.5. POTENCIAL DE REPLICA

Hoy en día cada vez se aborda con más entusiasmo la necesidad de mejorar la administración. Los ciudadanos financian el funcionamiento del SATCH a través de sus impuestos. Como consecuencia les exige en su relación un uso eficiente de los fondos públicos y que el servicio que se le preste se realice en las mejores condiciones de calidad y a los menores costes.

Los ciudadanos reclaman por una institución que funcione mejor, que preste mejores servicios y de forma más eficiente, que sea más amable y sensible con los ciudadanos, que en definitiva se adapte más a sus necesidades y utilicen de la mejor forma posible el dinero empleado.

Hoy la transformación de la sociedad ha conseguido que la administración haya reconvertido su papel de dominadora en servidora del ciudadano, en prestadora de servicios, motor de la economía local y garante de libertades Públicas.

Una administración que favorezca la participación en las decisiones políticas, flexible y que actúe con eficacia tan descentralizadamente como sea necesario; que utilice con provecho las mejoras que aportan las nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones; y que rediseñe las políticas de recursos humanos consiguiendo mayor motivación, capacitación y responsabilidad de los empleados.

Su modernización significa adoptar medidas innovadoras que favorezcan el contacto de los electos locales con la sociedad a la que sirven,

permitiendo así ofrecer una respuesta adecuada a sus demandas y modificar objetivos en paralelo a los cambios sociales y con la variación de las necesidades ciudadanas.

El SATCH es una respuesta a estas necesidades, que se presenta no solo en Chiclayo, en el Perú, sino en toda Latinoamérica. Institución, moderna, profesional y honesta, que acredita un alto grado de confianza en la comunidad.

3.3.6. COMO FORTALECER LA CAPACIDAD FISCAL

Desde mi perspectiva, debemos actuar en varios frentes de forma sostenida y articulada. La mejora de la capacidad fiscal debe ser una decisión política de la Municipalidad Provincial de Chiclayo que se lidera desde el más alto nivel, pero se construye de forma coordinada y articulada desde el SATCH.

Implica, por el lado de la Municipalidad: capacitación para el personal, asistencia técnica, recursos económicos, tecnología, un marco legal adecuado y por parte del SATCH: voluntad política, manejo adecuado de los recursos, selección de personal idóneo, sostenibilidad de los funcionarios en el tiempo, capacitación constante entre otras.

Algunas sugerencias a implementar son:

- a) Mejorar la capacidad financiera del SATCH fortaleciendo los ingresos propios (Impuestos, Tasas y Contribuciones). Las transferencias están diseñadas para propósitos específicos o para inversiones.

- b) Implementar un Sistema Tributario Simple: pocos impuestos, de fácil cálculo, con reducidas inafectaciones y exoneraciones. Se tiende a crear muchos impuestos a favor del SATCH, que en muchos casos el esfuerzo de la recaudación supera el beneficio obtenido. No otorgar exoneraciones a cuenta de los ingresos del SATCH.
- c) Implementar un marco legal tributario local claro, preciso, que apoye la labor del SATCH, sin caer en el facilismo y que garantice los derechos constitucionales de los administrados.
- d) Mejorar la eficiencia de la Recaudación. No sirve de mucho otorgar competencias, facultades y tributos si luego no tiene la capacidad de administrarlos y recaudarlos. Es indispensable que el SATCH realice esfuerzos por reducir la morosidad, reducir la evasión y la elusión.
- e) Mejorar la Administración Tributaria Local: Se necesita organizarlo y que sea buen recaudador de tributos: inversión en capital humano, tecnología, procedimientos simples y gratuitos, atención rápida y efectiva, información veraz y crear confianza en la comunidad. Esto no se logra en poco tiempo, se necesita una política de parte del SATCH, de largo aliento y con mucha perseverancia.

3.3.7. COMO MEJORAR LA GESTIÓN TRIBUTARIA

- a) **La gestión mejora cuando mejoran las personas.**

Las personas “son” y “hacen” a la institución. Una Administración Tributaria no es “moderna, profesional y honesta” sino las personas

que la integran, por lo cual la primera medida de mejora debe hacerse en el capital más importante de la organización: el Humano.

Y es que en todos los procesos de mejora y de reforma, se deja al capital humano al final, y es que los grandes fracasos en los procesos se han dado por no considerar a este aspecto como clave y principal. Los procesos de reforma: tanto en organizaciones públicas como privadas operacionalizando la administración: nueva tecnología; sistemas informáticos modernos; nuevos procedimientos: más simples y concretos. Sin embargo todas estas acciones quedan vacías si no hay un equipo humano que acompañe el proceso de cambio, que está convencida que debemos y podemos tener una nueva y mejor institución al servicio del ciudadano.

Considero que humanizar las organizaciones es clave hoy en día, para generar programas de mejora sostenibles en el tiempo. En este sentido se necesita:

- a.1)** Capacitación permanente y sostenida en el tiempo.
- a.2)** Plan de Incentivos monetarios y no monetarios
- a.3)** Nivel remunerativo acorde a la formación y a la responsabilidad
- a.4)** Medición del nivel de satisfacción del cliente interno
(trimestral)
- a.5)** Flexibilidad horaria
- a.6)** Evaluación por resultados y cumplimiento de objetivos y metas
- a.7)** Plan de carrera.

a.8) Programa de Becarios.

a.9) Plan de Comunicación

b) Cambio del rol de la Administración Tributaria.

Se considera que es necesario revisar el rol de la Administración Tributaria. Un factor importante es incorporar como practica el Nuevo Gerencialismo (New Public Management) en la Administración Pública, que implica incorporar a la Administración Pública las mejores prácticas del Sector Privado, sin convertir a las instituciones públicas en privadas. Esto implica incorporar conceptos como: eficiencia, eficacia, economía, planificación estratégica, calidad, medición de resultados entre otros factores.

Y esto puede significar un fuerte proceso de planificación, implementación de indicadores de gestión, políticas de reducción de costos, Sistemas de Gestión de Calidad, Tecnologías de Información. Simplificación de Procedimientos.

c) Cultura de Servicio

Los que trabajamos en el Sector Público, somos servidores públicos. Palabra tan simple pero que tiene un significado profundo. Servidor significa: “quien está al servicio de alguien”. Servir: “Estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone”. Nos encontramos al servicio de la comunidad, y esa es una actitud de vida.

En este marco, la pregunta que cabe es cómo evalúa un buen servicio el ciudadano. Aquí algunas ideas:



4. Contadores de Cola y reducción de los tiempos de espera.
5. Señalética al interior de las oficinas.
6. Servicio efectivo de orientación al ciudadano.
7. Sistema de atención preferente.
8. Eliminación de pagos indebidos.
9. Eliminación de Tramitadores en las calles.

d) Innovación constante para la recaudación y cobranza

Modelo de Recaudación y Cobranza Eficiente

Identificar claramente las fases: voluntaria, inducida y forzosa, las acciones deben estar orientadas a las dos primeras fases

Lugares, medios y canales

Lugares diversos: oficinas propias, centros de pago asociados, entidades colaboradoras (bancos, agentes bancarios, farmacias, bodegas y otros). Que no sea difícil poder pagar.

Medios de Pago: Pago en efectivo, con cheque, con tarjeta de débito, con tarjeta de crédito, de todos los bancos o entidades del sistema financiero.

Canales de Pago: Ventanillas de agencias bancarias, pagos por Internet, con cargo en cuenta, por cajero automático o banca telefónica.

Generación de Riesgo

Remisión de información a Centrales de Riesgo, uso de la cobranza blanca, sistemas de cobranza telefónica. Emisión de Valores de Cobranza.

Cobranza Forzosa Efectiva

No enviar notificaciones si no se va a cumplir. Ser efectivo en la acción realizada y comunicar en los medios.

Canales de Comunicación

Comunicación por Portales Web con claves de usuario, visualización de declaración por internet, consultas de pagos y estados de trámite de expedientes. Notificación por correo electrónico. Uso de planes de medios por Televisión y Radio. Instalación de Publicidad Fija en diversos lugares de la ciudad. Participación en eventos masivos para difundir.

Uso Intensivo de las Tecnologías de Información

Portales Web

Sistematización de Procesos

Digitalización de Documentos

Sistemas de Workflow (Flujo de Trabajo).

Catastro.

3.3.8. COMO SE PUEDE MEJORAR LA CULTURA DE PAGO

Hay varias ideas de cómo mejorar la cultura de pago, para lo cual debemos definir lo que es cultura: “conjunto de creencias, hábitos, costumbres y creencias de una comunidad”. La Cultura se construye en base a acciones que toman muchas generaciones, y se transmiten también de generación en generación.

La cultura tributaria, de forma tradicional se construye a través de programas de educación a la comunidad, sobre los conceptos básicos de tributación, la importancia de tributar y de nuestras obligaciones y derechos como ciudadanos.

Sin embargo se considera que este proceso debe ir acompañado de refuerzos positivos por parte del SATCH, los cuales paso a detallar.

a) Realizar acciones que generen Valor en el Ciudadano.

Cuál es la misión inmediata de una administración tributaria local: recaudar tributos. Y claro, es poco grato para muchos ciudadanos tener que pagar los tributos y más aún los SAT, los cuales tienen características especiales.

A diferencia de los tributos nacionales (IGV, Renta, ISC u otros) que son recaudados por el Gobierno Central y que generalmente para

hacer la declaración y pago se utilizan los servicios de contadores o lo realizan las propias empresas, los tributos municipales son tributos domésticos: el mismo contribuyente declara y paga su tributo (Impuesto Predial, Impuesto Vehicular o sus tasas), por lo tanto la relación entre un medio de comunicación y el ciudadano es más cercana, por lo que debemos pensar: que es lo que le importa al contribuyente y no que le importa al medio de comunicación.

Enfocar las acciones de la publicidad pagada para generar **VALOR al CIUDADANO**, hacer las cosas que sean importantes para él y no para la Institución. Aquí les indico una lista de las cosas que son importantes para el ciudadano común en servicios públicos

Que le Importa al ciudadano:



b) Obras Municipales.

Es necesario que exista una correlación entre los tributos recaudados y las obras desarrolladas. Una presión tributaria alta sin que existan

una contraparte por parte del SATCH genera descontento y rechazo al pago.

Esto nos puede hacer caer en el círculo vicioso del no pago. Si el SATCH no presta servicios entonces el contribuyente no paga, y si el contribuyente no paga el SATCH no presta los servicios, es un modelo que lleva a la destrucción del sistema, para lo cual hay que introducir un cambio en el sistema: o se mejoran los servicios para empezar a recaudar o se inicia la recaudación y luego se prestan los servicios.

De cualquiera de las formas, el ciudadano debe percibir que sus tributos tienen un destino real, tangible y percibido de forma concreta.

c) Comunicar y Escuchar a la comunidad

Mecanismos para comunicar: Rendiciones pública de cuentas; portales web de transparencia; sistemas de contrataciones libres y públicos.

Estrategias para escuchar: audiencias vecinales: el alcalde y regidores cerca de la comunidad para recoger necesidades de los vecinos; presupuestos participativos: la sociedad civil organizada participa de la elaboración de presupuestos; comités de vigilancia ciudadana: para evaluar la calidad de los servicios públicos locales.

3.3.9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las principales estrategias que se propuso realizar, para promover una mejora en los procesos, la integración de las bases de datos intersistemas a nivel de la provincia en un ambiente de fácil operación para los usuarios internos; la incorporación de los servicios de pago en línea desde el portal web, pagos a través de bancos y empresas de servicio; la implementación de estímulos fiscales como descuentos en algunas contribuciones y la celebración de sorteos con premios para los contribuyentes cumplidos; la remodelación de oficinas Recaudadoras y creación de módulos para otorgar mayor soporte de servicio a las Recaudadoras; la dotación de moderno mobiliario y equipo de cómputo con tecnología de punta, así como vehículos; el monitoreo del servicios otorgados al contribuyente en oficinas recaudadoras y módulos en tiempo real mediante la instalación de cámaras IP; recepción de pagos con tarjeta de crédito y débito, promociones a meses sin intereses y la opción de envío de valores al domicilio del contribuyente.

Los factores que promueven a éstas acciones como práctica innovadora son:

- a)** Mejora y aumenta la calidad en los servicios ofrecidos y facilita el acceso al cumplimiento de sus obligaciones.
- b)** La consolidación, integración y homologación de las bases de datos entre los diferentes sistemas y a nivel de la Provincia, facilita al

contribuyente sus trámites y servicios al evitar desplazamientos innecesarios.

- c) Se Incentiva y premia el cumplimiento oportuno del contribuyente, con promociones y facilidades de pago bajo el marco de Ley. Reducción importante de los tiempos de atención lo que permite generar un mayor número de operaciones en ciclos menores de recaudación.
- d) Condiciones nuevas de operación para trámites y servicios que aligeran la espera y la hacen confortable para los contribuyentes, adicionando opciones de pago con tarjeta de crédito y débito.
- e) Adecuación de las instalaciones de oficinas recaudadoras con estándares de calidad para el contribuyente y el empleado, esto de acuerdo a un análisis realizado por una empresa especializada en arquitectura de diseño de interiores para ofrecer un mejor ambiente a ambos.
- f) El Monitoreo de la atención al contribuyente mediante cámaras que imponer ofrecer un buen servicio y refrenda la seguridad de recibirlo.

3.3.10. IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES

- a) **Combate a la discrecionalidad, facilidad de acceso a la información y transparencia.**

En todas las oficinas Recaudadoras y Módulos de Recaudación del SATCH, se reciben pagos de contribuciones, que las leyes y

convenios imponen como obligatorias a los contribuyentes, también se otorgan los servicios administrativos y legales precedentes o derivados de estos, los cuales atendiendo a su naturaleza se establecen los requisitos, procesos o trámites a seguir.

El monto de estas contribuciones está previsto en el marco de la Ley y se encuentran establecidos sobre la base de tasas de cobros y cuantificados, por lo que el servidor público no tiene opción de modificar estos parámetros con discrecionalidad y que son controlados a través de los sistemas informáticos de recaudación.

En dichas oficinas, es posible llevar a cabo de principio a fin, todos los tramites inherentes al pago de dichas contribuciones, teniendo éstas unidades administrativas la facultad y capacidad de emitir los documentos legales respectivos.

b) Prevenir la discrecionalidad

Con la finalidad de prevenir y evitar la discrecionalidad se han contemplado acciones que permiten tener un control de las operaciones que se registran en las oficinas, destacando las principales:

Descuentos y cobros mediante sistema.

Para evitar que el personal de cajas asuma facultades que no le han sido conferidas orgánicamente, si el contribuyente requiere de un descuento en multas o en alguna contribución por incumplimiento a

las leyes fiscales, solamente se pueden autorizar a través de funcionarios facultados con claves de acceso, para lo cual el sistema emite un folio de autorización con el porcentaje de descuento otorgado el cual puede variar de acuerdo al rango del funcionario. El sistema lleva un registro de los movimientos generados, el historial de descuentos autorizados y funcionarios que lo autorizaron para vigilar su comportamiento.

Monitoreo a través de cámaras.

Por medio de visualizaciones frecuentes a través de las cámaras de vigilancia, se vigila que los servidores públicos estén brindando un buen servicio a los contribuyentes y que no se otorguen privilegios o canonjías a tramitadores en perjuicio de los demás contribuyentes que esperan su turno de atención, además de constatar que se está dando buen uso a los equipos y mobiliario asignado al personal para el buen desempeño de sus actividades.

Registro de acciones realizadas.

El sistema también lleva un registro de productividad de las operaciones realizadas por cada cajero y oficina, a efecto de que se pueda llevar un record de movimientos, contribuciones y recaudación promedio por cajero, que sirve de base para ponderar su capacidad de atención y la repartición de los estímulos correspondientes.

c) Acceso a la información y transparencia

La Ley de Transparencia establece en forma obligatoria para todas las dependencias, permitir el acceso a la información para favorecer la transparencia de los procesos que se lleven a cabo, razón por que se han efectuado las siguientes acciones:

Centralización de padrones.

La información de los contribuyentes independientemente de donde se generen o a que oficina recaudadora correspondan por la ubicación de su domicilio fiscal matriz o sucursal, se encuentra centralizada de tal manera que aun cuando cada oficina puede visualizar los padrones a nivel estado para ofrecer consulta al contribuyente, solamente puede generar movimientos de los que se encuentran en su jurisdicción, esto evita duplicaciones de registros y la hace más confiable, facilitando además el suministro de información a las instancias que legalmente la requieren.

Requisitos de los trámites.

Los contribuyentes pueden conocer los requisitos para efectuar sus trámites para el pago de contribuciones o prestación de servicios, a través del portal Web, de esta manera pueden conocer con anticipación y certeza que se requiere y permite que cuando acudan a las oficinas Recaudadoras tengan todos los requisitos para concluir su trámite evitando visitas innecesarias o que en su caso el personal de las áreas de atención les requieran documentos que no están

establecidos. Adicionalmente en cada oficina se mantiene a disposición de los contribuyentes volantes o folletos con los mismos requisitos para los diferentes trámites.

Dispensadores de turnos.

Con el fin de mantener el orden y otorgar certeza a los contribuyentes en los tiempos para su atención, se implementarán en todas las oficinas Recaudadoras la instalación de dispensadores de turnos con pantallas electrónicas, en donde pueden observar el turno que les corresponde y prever el tiempo para su atención, con esto también se evitan favoritismos por parte de los empleados a amigos y conocidos.

Control de boletos de sorteos.

Para asegurar el manejo adecuado en el control de los boletos de sorteos celebrados en el programa de tenencias y garantizar la transparencia ante el SATCH, se implementará un sistema electrónico que incluye la dotación, asignación al contribuyente, corte de caja, cierre de mes y monitoreo en forma central para evaluar su comportamiento. El programa también incluye los pagos efectuados vía electrónica y mediante bancos, para asegurar la participación de los contribuyentes en los sorteos.

3.3.11. ENFOQUE HACIA LA CALIDAD.

Satisfacción del cliente.

La remodelación de las oficinas recaudadoras y la creación de los módulos de recaudación, tiene dos objetivos fundamentales, ofrecer un excelente servicio al contribuyente en un ambiente de confort, buen trato, orden y rapidez; y otorgar a los empleados los medios para poder hacerlo puntualmente, esto es buenas instalaciones, mobiliario y equipo adecuado con lo cual se estimula también su disposición y actitud de servicio y lo compromete a ser eficiente.

Eficiencia en los servicios.

La imagen que se proyecta de todas estas oficinas se basa en un modelo general implementado para que transmita al contribuyente, su identificación en cualquier lugar del estado donde la observe, para ello se homologaran fachadas de edificios, colores de pinturas exteriores y de interiores, letreros, señalamientos interiores, tipo y color de mobiliario, disposición de oficinas por áreas, etc. Están dispuestas de tal manera que el acceso para la atención general del contribuyente se realice en un patio de servicios o cubo central, rodeado de las cajas, módulos de atención o de asesoría en donde se encuentra el personal, para acceder a estas solo se dispone de una entrada controlada por la oficina del Recaudador o del jefe administrativo, lo que permite además monitorear de manera directa

las entradas y salidas del personal y restringir el acceso del contribuyente a las áreas interiores.

3.3.12. CRONOLOGÍA EN LA IMPLEMENTACIÓN

El proyecto como tal, inicialmente es considerado para desarrollarse en tres fases a un mediano o largo plazo:

- a) La modernización integral de los servicios de recaudación, que incluye la remodelación de oficinas, creación de módulos, equipamiento y suministro de equipo de cómputo, mobiliario, vehículos, capacitación al personal, definición de un modelo de servicios, etc.
- b) La consolidación de la plataforma informática, para proveer de otros medios de pago y más eficientes, reducir los tiempos de operación, incorporación y centralización de las bases de datos, creación de sistemas de control, monitoreo y automatización de procesos.
- c) La creación de un sistema integral de control de obligaciones que permita desde la generación automatizada de requerimientos y multas a contribuyentes morosos, la asignación de cargas de trabajo a notificadores mediante zonificación, la utilización de herramientas de geo-referencia para ubicar al contribuyente, la ubicación de rutas, tiempos y resultados de trabajo en tiempo real del personal mediante equipo de comunicación de punta, verificación de funciones y facultades del personal autorizado mediante portal ciudadano para

dar garantía a los contribuyentes y hasta concluir con los procesos de embargo, adjudicación y remate de bienes en su caso.

3.3.13. REQUERIMIENTOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de esta práctica se requiere en primera instancia de mucha disposición por parte de los funcionarios de primer nivel para generar la autorización de recursos, ya que existe la idea generalizada de que destinar recursos para estos proyectos representa un gasto y no una verdadera inversión, este concepto fue adoptado bajo el criterio que estos trabajos tendrían una repercusión en el ánimo de los contribuyentes que se vería reflejado invariablemente en su capacidad contributiva, al facilitar al contribuyente el pago de sus obligaciones necesariamente se traduce en una mejora recaudatoria, independientemente de los controles y mejor manejo de la información que nos permitiría inhibir la morosidad.

Los recursos financieros que se destinarán para la remodelación y creación de oficinas, equipamiento, etc.; son de alrededor de 400,000.00 Nuevos Soles.

Pero además de los recursos económicos que se destinarán, se requiere también de una labor importante de concientización al personal, de convencimiento de que una nueva modalidad de servicios basados en la calidad, generará beneficios a todos a contribuyentes y al personal.

Situación que debe ser reforzada con los cursos de capacitación correspondiente tanto en materia técnica, de uso de equipos y sistemas, como de motivación y servicios al contribuyente.

Cuando el personal está acostumbrado a trabajar con carencias, sin procedimientos, sin compromiso, sin control, es muy reacio al cambio, más cuando este puede afectar sus intereses personales o de grupo, finalmente se verá reforzada con la nivelación de sueldos y salarios al personal.

3.3.14. BENEFICIOS, BONDADES Y FORTALEZAS

La innovación de ésta práctica creará una serie de beneficios y fortalezas para las tres categorías involucradas en la misma, éstos se refieren a los contribuyentes o usuarios externos, empleados o usuarios internos y a los funcionarios facultados en los aspectos de recaudación; a continuación se enlistan los factores vislumbrados en cada categoría.

A los contribuyentes:

- a) Clima agradable para la espera de su trámite o pago y facilidades para realizar sus contribuciones incluso con “cero” colas al poder realizar también sus pagos desde la comodidad de su hogar o negocio con pagos en línea.
- b) Incentivos para realizar sus contribuciones y obligaciones fiscales, mayor transparencia y seguridad de datos y trámites suministrados al contribuyente.

- c) Portal de internet con mayor información de interés fiscal proporcionada al contribuyente.

A los empleados:

- a) Capacitación y sentido de calidad para el contribuyente
- b) Condiciones laborales adecuadas y mejora sustancial en su procedimiento de trabajo al automatizar sus procesos.
- c) Transparencia en el servicio brindado.

A los funcionarios:

- a) Control y análisis en línea del flujo de los recursos financieros.
- b) Facilita el seguimiento del comportamiento de pago de los contribuyentes.
- c) Eficiente intercambio de información con otras instancias.
- d) Coadyuva a la toma de decisiones de manera oportuna e incrementa sustancialmente el número de contribuyentes cumplidos.
- e) Facilita la rendición de cuentas y establece códigos de seguridad en los proceso de cobros.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- a) Según el diagnóstico basado en las competencias laborales, no se efectúan evaluaciones de desempeño al personal recaudador y/o colaboradores de la Unidad de Otros Ingresos, sino también de todas las áreas que corresponden al Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, dificultando la medición de la productividad, por tanto, no se lleva un control formal del cumplimiento de objetivos y metas de la institución.
- b) Ante la inexistencia de padrones confiables de contribuyentes, impide realizar el cruce de información permanente entre las dependencias involucradas del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, es decir que no hay un control de pago adecuado que permita visualizar qué contribuyentes están en la situación de omisos y/o morosos, igual no se ejecutan procesos de verificación de pagos, para comprobar si todo lo que se ha pagado ha ingresado a los fondos del SATCH.
- c) Se propone desarrollar e implementar estrategias adecuadas que permitan lograr incrementar la recaudación tributaria del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, ofreciendo al contribuyente comodidad y confort en las instalaciones, servicios de calidad, acceso a otros medios y más rápidos para el cumplimiento de obligaciones

fiscales de manera oportuna, mayor eficiencia en los procesos para generar ahorros en tiempo y dinero en beneficios de todos, incentivos fiscales, mayores controles para reducir los índices de corrupción; para posteriormente obtener el ascenso de los índices de recaudación

4.2. Recomendaciones

- a) Se recomienda al Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCH, la implementación de la estrategia planteada en este trabajo de tesis y aplicarla con el personal que conforma dicho organismo desconcentrado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, la innovación de ésta práctica creará una serie de beneficios y fortalezas para las tres categorías involucradas en la misma, éstos se refieren a los contribuyentes o usuarios externos, empleados o usuarios internos y a los funcionarios facultados en los aspectos de recaudación.
- b) Los beneficios van a redundar en tener personal más capacitado, identificado, comprometido con la institución; y con la práctica de valores institucionales como la responsabilidad, honestidad, lealtad, transparencia etc.; con ello se logrará el cumplimiento de funciones y de los objetivos de la entidad, lo que redundara en beneficio de los usuarios contribuyentes.

REFERENCIAS

- ANDERSON DAVID R., SWEENEY DAVID J., WILLIAMS THOMAS A. (2008)
*Estadística para la administración y economía. (10ma ed.). México:
Editorial Internacional Thomson Editores.*
- BENASSINI, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados. (2da
ed.). México: Pearson.*
- Caballero Bustamante; Simeón (2000) Manual Tributario.*
- Constitución Política del Perú (1993).*
- CORDOVA ZAMORA MANUEL. (2009). *Estadística Descriptiva e Inferencial.
(5ta edición). Perú: Editorial Moshera S. R. L.*
- Decreto Legislativo N° 776 (1993) Ley de Tributación Municipal.*
- DEVORE, J. (2001). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias. (5ta
ed.). México: Thomson Learning.*
- Diario la hora (2006), Comerciantes no tributan y algunos deben hasta 10
años.*
- HERNANDEZ BASTIDAS, A. (2008). *Curso elemental de estadística
descriptiva. España: Piramide.*
- HILDEBRAND, D. (1997). *Estadística aplicada a la administración y
economía. (3ra ed.). USA: Addison Wesley.*
- JHONSON R., Kuby Patricia. (2008) *Estadística elemental, lo esencial. (10ma
ed.) México: Cengage Learnig.*

KAZMIER LEONARD J. (1996). Estadística aplicada a la administración y la economía. (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.

Ley N° 27972: Ley Orgánica de Municipalidades publicada el 27-05-03.

LIND, MASON, MARCHAL. (2000). Estadística para administración y economía. (10ma ed.). México: Alfaomega.

MILTON SUSAN, ARNOL JESSE. (2004). Probabilidad y estadística con aplicaciones para ingeniería y ciencias computacionales. (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.

MONTERO LORENZO, J. (2007). Estadística descriptiva. Madrid: International Thomson.

Municipalidad Provincial de Chiclayo (2005) Reglamento de Mercados Ordenanza N° 017-2005-MPCH.

NEWBOLD PAUL, CARLSON WILIAM, THORNE BETTY. (2010). Estadística para administración y economía. (6ta ed.). España: Prentice Hall.

Resolución del Tribunal Fiscal N° 05434-5-(2002) Diario oficial El Peruano.

Rosas Gonzales Enrique (2010), la Estrategia en la Cobranza.

Sanabria Ortiz, Rubén D (2003), Comentarios al Código Tributario.

Texto único ordenado de la ley de Tributación Municipal Decreto Supremo N° 156—2004— EF (publicado 1 5 11. 2004).

Vera Paredes; Manuel (2001) Informativo Vera Paredes.

Villegas, Héctor (2002) Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario.

VINAUCA, V. (2007). Análisis estadístico con SPSS 14. España: Mc Graw Hill

ANEXOS

ANEXO N° 01



ENCUESTA

Buenas tardes, soy estudiante de la Carrera Profesional de Administración Pública en la Universidad Señor de Sipán y estoy realizando un trabajo de investigación por lo cual le solicito un momento de su tiempo para responder las siguientes preguntas, las cuales deberá seleccionar con un aspa (X):

1.- ¿Es Usted contribuyente de impuestos?

SI

De elegir SI, continúe la entrevista.

NO

De elegir NO, gracias por su colaboración ha terminado la entrevista.

2.- ¿Usted representa a una persona jurídica, persona natural o ambas?

PERSONA JURÍDICA

PERSONA NATURAL

AMBAS

NINGUNA DE LAS ANTERIORES. Gracias por su colaboración,

Usted ha finalizado la entrevista. _

3.- ¿Diría Usted que el Chiclayano es mucho, bastante, poco o nada cumplidor de las leyes tributarias?

MUCHO

BASTANTE

POCO

NADA

4.- ¿Diría Usted que el contribuyente chiclayano es mucho, bastante, poco o nada responsable en el pago de sus impuestos?

MUCHO

BASTANTE

POCO

NADA

5.- ¿Diría Usted que está muy de acuerdo, algo de acuerdo, o en desacuerdo con lo siguiente: La falta de honradez de algunos no es excusa para que otros dejen de pagar los impuestos?

MUY DE ACUERDO

ALGO DE ACUERDO

EN DESACUERDO

ENCUESTA

6.- ¿Ha tenido alguna vez la sensación de sentirse desmotivado para cumplir con el pago de sus impuestos?

SI

NO

7.- Si su respuesta ha sido afirmativa, ¿cuál de los siguientes ítems considera Usted que es la razón para sentirse desmotivado?

SI LAS DEMÁS PERSONAS NO PAGAN, YO TAMPOCO

MALVERSACIÓN DE FONDOS POR PARTE DEL ESTADO

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INEFICIENTE

LOS SERVICIOS PUBLICOS NO SIRVEN

NINGUNA DE LAS ANTERIORES

8.- ¿Qué opina Usted sobre los servicios públicos en Chiclayo, Son: excelentes, buenos, malos o muy malos?

EXCELENTES

BUENOS

MALOS

MUY MALOS

9.- ¿Diría Usted que los funcionarios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo son: muy honrados, bastante, poco o nada honrados?

MUY HONRADOS

BASTANTE

POCO

NADA HONRADOS



10.- ¿Qué considera Usted que debe hacer el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo para lograr incrementar la recaudación de impuestos? (Según su criterio qué es lo más importante).

EDUCACIÓN TRIBUTARIA EN LAS ESCUELAS

FISCALIZACIÓN MASIVA

DIFUSIÓN EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN E

INFORMACIÓN AL CONTRIBUYENTE

MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

SANCIONAR AL EVASOR

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Sexo: MASCULINO FEMENINO

Edad:

DE 18 A 30 AÑOS DE 31 A 40 AÑOS

DE 41 A 50 AÑOS DE 51 O MAYOR

MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y COLABORACIÓN!!!