



UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**Tesis para Optar el Título Profesional de Contador Público;
Denominada:**

**Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la recaudación de
la Municipalidad Distrital de Cayalti – 2011.**

AUTORAS:

Br. Rosaura Gastulo Morante

Br. Ivette Portal Huertas

PIMENTEL - PERÚ

2011

DEDICATORIA

A mi Madrecita Albertina
Que desde el cielo me cuida
y bendice mis pasos

A ROBERTO mi padre y hermanitas
que su gran amor, ternura y ejemplo
que me han brindado en la
culminación de uno de mis
sueños hecho realidad

A Bertha por su su gran
apoyo incondicional por
ser el gran motor en esta
tarea ya iniciada.

ROSAURA

A mí padre por brindarme los recursos necesarios
y estar a mi lado apoyándome en todo momento.

A mi madre por sus consejos, enseñanzas y amor
incondicional para hacer de mi una mejor persona.

A mi hermano por estar siempre conmigo y
Apoyando para seguir adelante.

A mis abuelitos por cuidarme y alentarme
para cumplir mis metas trazadas.

A mis padres, hermano y abuelitos
quienes me brindaron todo su apoyo,
confianza y amor. Gracias por ayudarme
a cumplir mis Objetivos
como persona y estudiante.

IVETTE

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor y ternura
Que me ha regalado los conocimientos
Y la sabiduría que hoy comparto con
esta delicada tarea.

La presenta tesis se la dedico a Dios
quien me dio la Fe, Fortaleza y
Salud para culminar con unos
de nuestras sueños hecho realidad.

Las Autoras

RESUMEN

Hemos realizado el presente trabajo de investigación que tiene como finalidad analizar la realidad problemática sobre la recaudación de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Con el propósito de proponer a los funcionarios de la parte administrativa de la municipalidad. Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la recaudación en la Municipalidad

La presente investigación se realiza porque si elaboramos un documento de gestión que permita identificar sus debilidades y fortalezas, la Municipalidad Distrital de Cayaltí podrá lograr que los contribuyentes paguen sus tributos.

Esta pretende solucionar el problema que atraviesa la Municipalidad Distrital de Cayaltí en lo que se refiere a generar más ingresos para de esta manera poder cumplir las múltiples necesidades que afronten los vecinos de este Distrito.

De acuerdo al estudio de la investigación se planteo la hipótesis siguiente: Si aplicamos un Plan Estratégico entonces mejoraremos la recaudación en la Municipalidad.

Asimismo porque nos permitirá establecer pautas para el mejoramiento de la gestión administrativa y para que la municipalidad cumpla con sus fines y objetivos a favor de la población. Esta propuesta de plan estratégico podrá ser aplicada en otras municipalidades que tengan similares problemas con baja recaudación de ingresos. Este informe fue realizado con todos los conocimientos adquiridos en mi formación profesional, aprendido cual es rol de las entidades públicas y como se manejan los recursos.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Recaudación, Tributos, Contribuyentes.

LAS AUTORAS

ABSTRACT

We have carried out the present investigation work he/she has as purpose to analyze the problematic reality on the collection of the Municipality Distrital of Cayaltí. With the purpose of proposing to the officials of the administrative part of the municipalidad. To elaborate a Strategic Plan to improve the collection in the Municipality.

The present investigation is carried out because if we elaborate an administration document that allows to identify its weaknesses and strengths, the Municipality Distrital of Cayaltí he/she will be able to achieve the taxpayers to pay their tributes.

This seeks to solve the problem that crosses the Municipality Distrital of Cayaltí in what refers to generate more revenues for this way to be able to complete the multiple necessities that the neighbors of this District confront.

Of acuerdo to the study of the investigation you outlines the following hypothesis: If we apply a Strategic Plan then we will improve the collection in the Municipality. Also because he/she will allow to settle down rules for the improvement of the administrative administration and so that the municipality fulfills its ends and objectives in favor of the population. This proposal of strategic plan will be able to be applied in other municipalities that have similar problems with low collection of revenues.

This report was carried out with all the knowledge acquired in my professional, learned formation which is list of the entities you publish and like the resources are managed.

Words Key: Strategic plan, Collection, I Govern Municipal, Tributes, taxes.

ÍNDICE GENERAL

Portada	Pág. i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice General	vii
Introducción	8
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Realidad Problemática	10
1.2. Justificación e importancia de la investigación	17
1.3. Objetivos de la investigación: General y específicos	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.4. Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de estudio	21
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	29
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo de Investigación	53
3.2. Población y Muestra	54
3.3. Hipótesis	54
3.4. Variables	54
3.5. Métodos y Técnicas de Investigación	56
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados	57
3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos	57
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	
4.1. Interpretación y análisis de los resultados	59
CAPÍTULO V: PROPUESTA	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	80
ANEXO Nº 01 ENTREVISTAS	81
ANEXO Nº 02 INGRESOS	93
ANEXO Nº 03 PRESUPUESTO	94

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar la realidad problemática sobre la recaudación de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Con el propósito de proponer a los funcionarios de la parte administrativa de la municipalidad. Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la recaudación en la Municipalidad.

Este trabajo de investigación está estructurado en capítulos.

En el **Capítulo I**, comprende el problema de investigación, la realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, objetivos de la investigación general y específicos, limitaciones de la investigación.

El **Capítulo II**, se completa el marco teórico a partir de los antecedentes de estudio, desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado y la definición conceptual de la terminología empleada, es decir todo lo relacionado a mejorar la recaudación de los ingresos municipales.

En el **Capítulo III**, marco metodológico, explica el tipo de investigación realizada, el diseño de la investigación, población y muestra a utilizar, la elaboración de la hipótesis y de la variables, así como su operacionalización, métodos que se emplearon en la investigación, igualmente las técnicas que se emplearon en la investigación descripción de los instrumentos utilizados.

El **Capítulo IV**, en este capítulo se analiza e interpreta los resultados obtenidos y se desarrolla la propuesta de investigación.

El **Capítulo IV**, en este capítulo realiza la propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Recaudación de la Municipalidad de Cayalti.

Conclusiones y Recomendaciones, establecemos las conclusiones generales y las recomendaciones de la propuesta de la investigación.

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad Problemática

A Nivel Internacional

Argentina

La autonomía institucional y financiera de que gozan los Municipios de Chubut¹, el sistema tributario es descentralizado, a diferencia de lo que ocurre en la mayoría de las provincias. Esta situación presenta ventajas, como el permitir una alta correspondencia fiscal municipal, pero también implica fallas asociadas con la falta de armonización tributaria, entre ellas la coexistencia de diversos criterios de imposición y alícuotas diferentes en las jurisdicciones, por mencionar las principales. Simultáneamente a estas divergencias conceptuales que implican una disímil presión tributaria y un obstáculo al cumplimiento del régimen federal de responsabilidad fiscal, también se verifican problemas operativos, tales como la falta de estructura de algunos municipios y de las comisiones de fomento para la puesta al cobro de los impuestos.

La municipalidad de Argentina no está ajena a los problemas sobre altos niveles de morosidad en su gestión de cobranza, esto se debe a que los contribuyentes no se encuentran al día con su cancelación de pago de sus obligaciones, tasas e impuestos.²

Desde principio de año, la municipalidad de Argentina como una forma de lograr mejor recaudación, implementó una quinta parte del 75 por ciento en los intereses de las deudas de los contribuyentes. La resolución apunta a disminuir los intereses generados por deudas como las de inmuebles, de comercio, los convenios de pago no cumplidos, los derechos de cementerio, alquiler de máquinas viales, entre otros impuestos municipales. Con esta iniciativa, el gobierno municipal consiguió que un número importante de vecinos se acercara a saldar sus deudas y se mejoren así, los ingresos de las arcas municipales en momentos en que en otros puntos del país, las recaudaciones por rentas municipales disminuyeron.

¹ República de Argentina –Provincia de Chubut “Programa de Mejora de la Gestión Municipal (PMGM)”. Recuperado el 06 de Mayo del 2011 , disponible en:

<http://www.chubut.gov.ar/uep/imagenes/PFMP%20Chubut%20FINAL.pdf>.

² Buenos Aires Republica de Argentina, recuperado el 06 de Mayo del 2011, disponible en: http://www.argentinamunicipal.com.ar/despachos.asp?cod_des013559&ID_seccion_62.

Las comunas rurales, por su parte, deberían poder constituirse en una herramienta fundamental para la instrumentación de políticas públicas y para atender y dar solución de forma directa a problemas de la sociedad local. Sin embargo, existe un general desaprovechamiento de esa posibilidad. Basta mencionar, por caso, el hecho de que, teniendo las comunas la facultad de recaudar impuestos y tasas de servicios (que les asiste a pesar de su dependencia institucional y financiera del gobierno provincial), esta potestad no se traduce en la recaudación de estos recursos y su retorno en mejores servicios y obras para la comunidad, ya que por problemas de gestión, la recaudación no se realiza o se realiza de modo deficiente.

En grado más notorio que en los municipios, la gestión de las comunas rurales es soportada desde sistemas de información en general inadecuados, tanto respecto de la tecnología administrativa actual como de la dinámica y los procedimientos del proceso público. La imposibilidad de los sistemas vigentes para generar información veraz, actualizada y confiable, se refleja de manera operativa e inmediata en la mencionada baja cobrabilidad de los impuestos, y mediatamente, en la inexistencia de parámetros y datos que permitan medir niveles de eficiencia y eficacia de la administración local. Las comunas rurales presentan debilidades en sus capacidades de gestión, planificación y ejecución de políticas y proyectos que requieren encarar un proceso integral de modernización.

El Salvador

Morazán, es uno de los departamentos más pobres de El Salvador ³, está subdividido en 26 municipios con diferencias asimétricas en población y territorio; 6 de ellos han sido clasificados en pobreza extrema severa, es decir que casi el 17.5% de la población total del departamento vive en esa situación, no solamente por la carencia de ingresos, sino también por la incapacidad de las familias para satisfacer sus necesidades básicas, incluyendo educación, salud, agua potable, saneamiento, acceso vial, vivienda digna, así como necesidades económicas y productivas, lo cual no permite a las familias y a su comunidad salir de su condición de alta vulnerabilidad, marginalidad y exclusión social en que viven.

Las Alcaldías Municipales como gobiernos locales de estos territorios, tienen como objetivo y función principal garantizar la satisfacción de las necesidades demandadas

³ CNR, Monografías del Departamento de Morazán y sus Municipios, 2008, Pagina 32-40 Fuente proporcionada por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) recuperado el 05 de Mayo del 2011, disponible en: <http://www.fisdli.gob.sv.pdf>.

por sus usuarios, es decir que a través de una efectiva administración deben lograr que los servicios que prestan sean realmente los esperados por la población y los usuarios; esto a través de ejecución de proyectos encaminados a este fin. Para ello es necesario que estas municipalidades cuenten con los recursos financieros suficientes que les permita el logro de dicho objetivo. Estos recursos son obtenidos a través de diferentes fuentes de financiamiento, tales como:

Ingresos Propios Provenientes de la Recaudación Municipal.

Se refiere a la capacidad que tiene los municipios para generar sus propios ingresos, pero en la actualidad no todos los contribuyentes cumplen con su obligación de cancelar las tasas e impuestos municipales debido a que no poseen capacidad de pago, además existe dificultad para incorporar a la población rural a la red tributaria y por último el tamaño del municipio, donde municipios pequeños tienden a tener menos actividad económica gravable, lo que genera grandes inconvenientes en el conjunto de ingresos que percibe el gobierno municipal, por lo que los fondos son insuficientes para poder ejecutar proyectos de beneficio para la comunidad.

Deuda Municipal

Morazán recibe nada menos que el 6.58% de recursos financieros en relación al resto de los departamentos, y debido también a que la estructura de ingresos de la mayoría de Alcaldías no es autosuficiente, cabe mencionar que estos problemas aunado a la distribución de la población del departamento de Morazán que se concentra en su mayoría, lo cual presiona a las finanzas de las Alcaldías para poder ofrecer de forma eficiente la prestación de sus servicios públicos y cumplir con sus competencias en El Salvador, evidencia que las alcaldías tienen finanzas muy débiles, especialmente por tasas por servicios que no cubren sus costos e impuestos municipales regresivos. Ello limita las posibilidades de elevar la calidad de los servicios municipales, agudizado por las pocas opciones de financiamiento que está prácticamente limitado a que las inversiones estratégicas se financien con préstamos avalados por el Estado. Cada alcaldía tiene sus propias necesidades de recursos para la ejecución de proyectos para beneficio de su población, limitadas principalmente por la deficiente estructura tributaria y de ingresos, éstas se ven con muy pocas opciones para poder cumplir con efectividad su responsabilidad. Sin embargo, hoy en día la mayoría de las Alcaldías del Departamento de Morazán, se enfrentan a debilidades como las siguientes:

1. Deficientes sistemas de administración de impuestos y tasas, reflejado en las bajas recaudaciones y mora tributaria elevadas.
2. Carecen de instrumentos coercitivos que obliguen a los contribuyentes al pago de sus impuestos y tasas al día.
3. Dependencia del Fondo de Desarrollo Económico y Social-FODES, en las alcaldías pequeñas, lo cual reduce el esfuerzo de recaudación de ellas a nivel local.
4. Financiamiento de sus proyectos estratégicos con fondos de corto plazo, especialmente con fondos que provienen de la banca comercial privada, debido a que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, nunca ha desarrollado su verdadera función que le establece su Ley Orgánica, en los Art. 3 y Art 4 romano II literal d), que establecen que esa institución es la encargada de ofrecer la asistencia técnica, financiera y administrativa para consolidar la administración local

México

A pesar de la caída en los Ingresos Municipales por la mala situación en las finanzas del país⁴, los ayuntamientos en México no aplican sus facultades en el cobro de impuestos para financiar su gasto. El monto que se recaudan en promedio por habitante, como el predial no logra financiar los servicios mínimos en casi ninguna entidad del país.

David Colmenares, consultor de finanzas estatales, dijo que el predial es muy bajo en relación con otros países con igual nivel de desarrollo, pero sucede lo mismo con la recaudación a nivel federal. Agregó que es necesaria una gran reforma de hacer un catastro nacional, en función del valor de predios a nivel nacional, pero donde se separe el predial urbano del rural. Además, remarcó el hecho de que el periodo municipal es muy corto, por lo que instrumentar su recaudación es difícil.

La baja recaudación tributaria en nuestro país es un fenómeno multi-causal, se explica, por la concurrencia de los siguientes factores: la existencia de tasas diferenciadas en los distintos impuestos, exenciones, subsidios, créditos fiscales, tratamientos y regímenes especiales existentes en las leyes tributarias del país

⁴ “Impacto Social de la Baja Recaudación Fiscal en México”. Recuperado el 05 de mayo del 2011.
Disponible en:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lfis/ruiz_f_a/capitulo3.pdf.

reflejados en los presupuestos de gastos fiscales del Gobierno Federal; la evasión tributaria; la triada integrada por el contrabando-piratería-economía informal; la pequeña base de contribuyentes. Los problemas administrativos que presenta los municipios del país y que desde luego impactan negativamente en la recaudación, se presentan por la calidad insuficiente de la administración pública en donde los ciudadanos tengan credibilidad e identifiquen las consecuencias, positivas y negativas de contribuir.

El principal problema que tiene el Municipio Guanare para recaudar impuestos es la falta de recursos humanos, materiales, físicos y financieros, que faciliten la recaudación; el 23,08% manifestó que es la carencia de una política de información y divulgación y de atención dirigida al contribuyente que facilite la actividad recaudadora; un 11,54% de entrevistados manifestaron que el principal problema es la falta de una política de cobranza y, de igual manera, un 11,54% consideró que es la falta de una cultura tributaria por parte del contribuyente. En menor nivel se considera como problema la carencia de un catastro actualizado, la falta de voluntad y capacidad técnica del personal y la falta de una ordenanza actualizada en concordancia con la realidad tributaria. En cuanto a las soluciones a la problemática los funcionarios consideraron que se debe actualizar el catastro urbano, mejorar el recurso humano existente, crear nueva infraestructura física de apoyo, generar cultura tributaria en el contribuyente, cambiar la cobranza del impuesto incluyéndola en la factura del servicio eléctrico, aplicar operativos de recaudación.

A Nivel Nacional:

Dado que en el Perú hay 1.830 municipalidades agrupadas en 194 municipalidades provinciales y 1.634 distritales, cada una con diferentes niveles de urbanidad, tamaño de población, pobreza, etc., resulta indispensable previamente tipificar y clasificar las municipalidades bajo análisis con la finalidad de obtener resultados coherentes. Así, por ejemplo, no tendría sentido comparar la eficiencia de las municipalidades de Lima Metropolitana con aquellas ubicadas en la sierra o selva, puesto que responden a realidades muy disímiles. El tamaño de la población determina el grado de complejidad en la administración de un municipio. Cuanto más grande sea la población de una municipalidad, lo óptimo es que se ofrezca una mayor cantidad de bienes y servicios públicos, por lo que el manejo administrativo de una unidad de gestión local se complica. Sin embargo,

existen también economías de escala en la provisión de bienes y servicios municipales. Al igual que el tamaño de la población, el nivel de urbanidad determina el grado de complejidad de la gestión municipal. Una población más urbana cuenta con mayores posibilidades para financiar sus gastos locales mediante el cobro de impuestos o tasas; o de tener acceso a profesionales calificados, servicios de apoyo y tecnología para el mejor desempeño de las competencias y funciones. La concentración de la población propia de las ciudades también reduce los costos de la prestación de servicios públicos por el menor costo de transporte.

El ingreso per cápita es también un determinante de la administración municipal, dado que los mayores ingresos de los pobladores generarán mayores posibilidades de recaudación. Cabe mencionar que la distribución del bienestar condiciona la gestión administrativa municipal, pues si la riqueza no se distribuye de manera homogénea será más difícil identificar a los principales contribuyentes tributarios, así como desarrollar políticas para atender a las poblaciones más vulnerables.⁵

Sobre la eficiencia y las capacidades de gestión de los municipios peruanos. La discusión gira en torno al argumento que sostiene que estos niveles de Gobierno no poseen las capacidades de gestión necesarias para asumir las competencias que determinarán su propio desarrollo. En contraposición a este argumento, se encuentran aquellos que consideran al municipio como el espacio fundamental para la real democratización las decisiones y la escala necesaria para mejorar la gestión pública y acceder a un Estado eficiente (Kliksberg 2004). La racionalidad teórica que subyace a las políticas que asignan responsabilidades y funciones a los niveles menores de Gobierno supone que la participación de estos en escoger el uso de los recursos públicos, les permite una mejor adecuación entre la provisión de los servicios locales y las preferencias o necesidades sentidas de la población⁶

Municipalidad de Lima

⁵ Pedro Herrera Fernández y Pedro Francke- PUCP. (2007), Profesores del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), pág. 47 al 51.

⁶ Kliksberg, Bernardo (2004). "Capital social: una idea de alta relevancia para la gestión municipal". Lima: Consejo Nacional de la Descentralización Chile pág. 47 al 51.

Los sistemas de recaudación de las oficinas de rentas actualmente atraviesan por elevados porcentajes de morosidad⁷, Algunas municipalidades como consecuencia de la morosidad y por no lograr convencer a los ciudadanos que paguen puntualmente sus tributos, aplican amnistías el cual asignan que los ciudadanos no cumplan con pagar oportunamente, porque siempre habrá amnistías a lo cual acogerse, lo que finalmente afecta también a los propios ingresos municipales por el escaso dinero recaudado a lo largo de todo el año.

Según el instituto peruano de administración municipal (IPAM), 24 municipios de lima metropolitana ha establecido amnistías tributarias este año, mientras otros nueve municipios crearon hasta la fecha algún mecanismo (sorteos, tarjetas) para premiar al buen pagador.

Las municipalidades proyectan sus ingresos provenientes de la recaudación tributos para financiar los servicios que prestan, pero con los elevados índices de morosidad que existen no logran cubrir a calidad dichos servicios.⁸

Es necesario reconocer que en la actualidad, la mayoría de municipalidades tiene un deficiente sistema de administración tributaria, debido principalmente a que nunca se preocuparon en desarrollar o potenciar esta importante área, a través de la cual se captan los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus fines y objetivos en favor de sus comunidades. Ese descuido no ha permitido que se implementen sistemas tales como el de fiscalización, recaudación y control de cumplimiento de deuda, con lo cual ha empeorado la situación financiera de los Gobiernos Locales al no poder contar con los recursos por falta de pago de impuestos y tasas, por parte de los contribuyentes, los mismos que en la mayoría de los casos no recaen la responsabilidad sino, por la falta de control de la Administración Tributaria. Asimismo, a ello se suma la falta de infraestructura y de personal idóneo para el desarrollo de las funciones propias de la Administración Tributaria.

Comentario:

En nuestro comentario decimos que en muchas municipalidades tienen una serie de problemas ya sea: mala administración, desorden. Etc. además que no se

⁷ AMORETTI ISMODES Pau Alfredo en la Administración Tributaria Municipal recuperado el 01 de mayo del 2011, disponible en: http://www.congreso.gob.pe/biblio/art_15htm

preocupan en desarrollar las diferentes áreas para que así haya un buen manejo y cumplan con los objetivos a favor de la población o comunidad. Es por este motivo que no existen sistemas de control en cumplimiento de deuda por el contribuyente.

A Nivel Local

Bajo la perspectiva antes citada, La Municipalidad Distrital de Cayalti; en la Oficina de Rentas en donde se realizó la presente investigación se encarga del manejo administrativo de la recaudación de Impuestos Municipales, carece de un Plan Estratégico para mejorar la Recaudación de ingresos, a la cual realizaremos un diagnóstico de su Sistema recaudación. En relación a nuestra realidad problemática la Municipalidad Distrital de Cayaltí atraviesa por diversos problemas presentados durante la gestión Municipal, entre la mas resaltante tenemos que es la baja recaudación de ingresos por parte de los contribuyentes de dicho Distrito.

Para dar respuesta a la problemática planteada, se requiere el análisis de una serie de aspectos, entre los cuales cabe señalar los siguientes: descripción de los ingresos municipales, determinación y descripción de la metodología de cobranza aplicada por la institución y su relevancia en la estructura de los ingresos, el registro de ingresos tiene un papel primordial en la recaudación, por cuanto a la información que se incluye en esos registros es fundamental para poder determinar a los contribuyentes deudores.

Con el estudio de los aspectos antes señalados se pretende atender la necesidad de la Municipalidad de realizar un diagnóstico de su situación actual de la recaudación con lo cual se sentarán las bases para la propuesta del Plan Estratégico, que le permita a la institución contar con estrategias que facilite el proceso de toma de decisiones y la planificación de sus actividades.

1.2. Justificación e Importancia de la Investigación

La presente investigación se realiza porque si elaboramos un documento de gestión que permita identificar sus debilidades y fortalezas, la Municipalidad Distrital de Cayaltí podrá lograr que los contribuyentes paguen sus tributos.

Esta pretende solucionar el problema que atraviesa la Municipalidad Distrital de Cayaltí en lo que se refiere a generar más ingresos para de esta manera poder cumplir las múltiples necesidades que afronten los vecinos de este Distrito.

Asimismo porque nos permitirá establecer pautas para el mejoramiento de la gestión administrativa y para que la municipalidad cumpla con sus fines y objetivos a favor de la población. Esta propuesta de plan estratégico podrá ser aplicada en otras municipalidades que tengan similares problemas con baja recaudación de ingresos.

Por ello corresponde a las autoridades Municipales captar los recursos que la Ley le faculta para poder cumplir con sus compromisos contraídos y avanzar con las proyectadas. Es por esto que proponemos un Plan Estratégico para mejorar la recaudación tributaria que permita la Municipalidad Distrital de Cayalti mejorar su nivel de ingresos con la que se contaría con mayores recursos para la realización de obras Publicas que beneficie a ese distrito.

Esta investigación es importante para la sociedad y específicamente para los pobladores del Distrito, puesto que sus pagos por concepto de tributos municipales serán administrados con mayor orden y serán reflejados en la construcción de más obras.

1.3. Objetivos de la investigación: General y Específicos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la recaudación en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la realidad problemática sobre la recaudación de ingresos que tiene la Municipalidad distrital de Cayalti.
2. Propuesta de estrategias en mejorar la recaudación en la Municipalidad Distrital de Cayalti, para así facilitar al consejo un documento que sirva de guía para la toma de decisiones.
3. Dar alternativas de solución para mejorar la captación de ingresos propios de la Municipalidad Distrital de Cayaltí mediante la corrección de las deficiencias y el cumplimiento de las normas.

1.4 Limitaciones de la Investigación

Podemos decir que las principales limitaciones que hemos tenido en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación han sido que el centro de investigación de la Municipalidad queda en Cayaltí y su desplazamiento origina un costo importante para dicha investigación. Y que los funcionarios y trabajadores que laboran en la municipalidad tenían que continuar con sus labores y nos eran un poco dificultoso darnos las facilidades en la documentación de los ingresos recaudados en años anteriores de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios

Como antecedentes estamos presentando los siguientes estudios:

INTERNACIONAL

ARCHUNDIA, F (2008) en su trabajo especial de grado titulado: **PROPUESTA: PARA ACTIVAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTO PREDIAL EN LOS MUNICIPIOS DEL PAÍS (MÉXICO)**⁹

El cual llega a la siguiente conclusión:

“Una de las principales fuentes de ingreso en las administraciones municipales son sin lugar a duda el impuesto predial, la limitante de captación y la falta de cultura tributaria impacta en la administración pública y las finanzas municipales. La recaudación del Impuesto predial depende de la calidad de gestión municipal por lo que es necesario la atención de esta importante área toda vez que los municipios tienen la obligación de recaudar para satisfacer las necesidades de seguridad, salud, pavimentación, alumbrado, desarrollo social entre otros. De ahí que sea de suma importancia el que los Municipios se responsabilicen de lograr una eficiente recaudación saneando sus finanzas públicas sin depender totalmente del presupuesto federal y estatal.

Los múltiples problemas que afecta las Ciudades del país son similares, por lo que la presente Propuesta consiste en que se trabaje en ayudar a las administraciones municipales desde el Congreso Federal, en gestionar mejor su recaudación sobre todo en el impuesto predial y en primer paso es mencionar la problemática y al mismo tiempo, sugerir estrategias con el objeto de proyectar el potencial económico para el Municipio a través de mejoras en materia de registro, control, facilidades en trámites, formas y centros de pago, lo cual se reflejará en una mayor recaudación.

Comentario

Los problemas administrativos que presentan los municipios del país y que desde luego impactan negativamente en la recaudación, se presentan por la calidad

⁹ EMIGDIO ARCHUNDIA FERNÁNDEZ (2008) en su tesis titulado: PROPUESTA: PARA ACTIVAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTO PREDIAL EN LOS MUNICIPIOS DEL PAÍS (MEXICO)

insuficiente de la administración pública porque evita que los ciudadanos tengan credibilidad en el gobierno, Razones por lo que la ciudadanía no cumple con su compromiso del pago de impuesto predial.

NACIONAL

Núñez, M, Onésimo (2008) en su trabajo especial de grado titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE IMAZA, EN EL PERIODO 2008-2012**

El cual llega a la siguiente conclusión¹⁰:

“ Del estudio realizado se puede determinar que en la Municipalidad Distrital de Imaza, no se realizan acciones de Planeamiento estratégico, generando esta situación en un mal servicio municipal, consecuentemente una mala imagen institucional, para revertir estas acciones, se presenta la propuesta que cumple con las características que debe tener una Plan Estratégico para el desarrollo organizacional de una municipalidad, que en el caso de esta investigación es para la Municipalidad Distrital de Imaza. El mismo que nos permitirá que la institución municipal sea más competitiva y brinde un mejor servicio a los contribuyentes y público en general, generando, ingresos y mejores condiciones a la población de ese distrito.

Es fundamental para toda municipalidad elaborar un diagnóstico de la situación actual municipal, de manera que nos permita conocer su estado de gestión, las herramientas y mecanismos, que se debe poner en práctica para explotar sus potencialidades y hacer frente a sus amenazas y debilidades que pueda poseer la institución.

Comentario:

Es de suma importancia que autoridades y trabajadores municipales cuenten con un Plan Estratégico Municipal, que les permita conocer sus objetivos y actividades para que todos estén orientados a un solo fin, mejorar la gestión municipal, para que esta institución sea más competitiva y brinde un buen servicio a los contribuyentes.

¹⁰ Onesimo Núñez, Mego (2008) en su Tesis Titulada “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE IMAZA, EN EL PERIODO 2008-2012”. USS

DE LAMA C. MARCO (2007) en su Tesis Titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JACINTO**

El cual llega a la siguiente conclusión

¿La aplicación de un Plan Estratégico mejorará la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto?

El personal de la Municipalidad Distrital de San Jacinto desconoce qué es un plan estratégico, esto origina que el personal esté desorientado y no brinde un buen servicio en cuanto a la atención a la comunidad. El personal de la municipalidad distrital de San Jacinto no planifica, no organiza, no coordina ni controla los procesos de registro, acotación recaudación y fiscalización. No existe un cumplimiento a la normatividad vigente ya que las capacitaciones no involucran a la gran mayoría de personal de la municipalidad distrital de San Jacinto.

La Municipalidad Distrital de San Jacinto no ofrece un buen servicio a la comunidad, porque no cuenta con herramientas que sean de ayuda para realizarlo, para acelerar sus procesos, no existe un banco de información donde poder consultar el estado situacional de cada contribuyente, no se realizan fiscalizaciones adecuadamente ni oportunamente, convirtiéndola en una entidad ineficiente para captar y utilizar los recursos económicos. La Municipalidad Distrital de San Jacinto no cuenta con personal calificado para que se desempeñe eficazmente y eficientemente en las diferentes áreas donde laboran, limitándose a entregar un buen servicio ni a recaudar eficientemente los ingresos que le corresponden a la entidad.¹¹

Comentario:

Podemos decir que la municipalidad de san Jacinto no tiene un buen control interno la cual esta no puede planificar, organizar, controlar los procesos de registro, recaudación y fiscalización. Además esta no cuenta con información donde pueda consultar el estado situacional de cada contribuyente la cual no permite la cual esta hace que la municipalidad sea una entidad ineficiente para utilizar los recursos económicos.

¹¹ Marco Antonio De Lama Castillo en la Tesis Titulada: Plan Estratégico Para Mejorar La Gestión En La Municipalidad Distrital De San Jacinto” www.slideshare.net/.../tesis-final-marco-de-lama

LOCAL

MONJA S, Johana (2003) en su trabajo grado para optar al título de Contador, titulado: **Alternativas para Mejorar la Recaudación en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz- Mercado Moshoqueque.**

En la cual llega a las siguientes conclusiones¹²:

Los ingresos que debería recaudar la Municipalidad por concepto de merced conductiva entre puestos fijos y ambulantes del complejo de mercados y centros de servicios Moshoqueque, representa el 57 % de los recursos directamente recaudados presupuestados para el ejercicio 2003, por lo tanto es una fuente de financiamiento de suma importancia para la Municipalidad.

Los ingresos por merced conductiva no se encuentran adecuadamente tipificados por las áreas de contabilidad y presupuesto, teniendo en cuenta que el arrendamiento de puestos de los mercados no corresponden al pago de una tasa si no al de renta toda vez que el mismo tiene naturaleza civil y no tributaria, en consecuencia se rige por las normas. La recaudación promedio en el complejo de mercados y centros de servicios Moshoqueque es muy baja y esto se debe sobre todo a la falla de decisiones de las autoridades de turno en aplicar las normas establecidas para este tipo de actividades, notándose una alta morosidad en los patrones y tarjetas de control de la municipalidad incrementándose sobre todo en periodo de elecciones municipales, donde las autoridades de turno en su afán de ser reelegidos muchas veces no aplican severamente las medidas que las normas establecen.

El complejo de mercados y centros de servicios Moshoqueque cuenta con patrones de contribuyentes que no se ajustan a la realidad, prueba de ello es que al verificar los puestos se encontraron conductores diferentes a los que aparecen en el padrón que maneja la Municipalidad.

El complejo de mercados y centros de servicios Moshoqueque alberga en su interior como en el exterior una cantidad importante de comerciantes ambulantes que son los que generan mayores ingresos a la municipalidad que los formales y que no se encuentran empadronados. La cobranza coactiva se ha reducido considerablemente en los últimos años, pese existir un alto índice de morosidad,

¹² MONJA SAUCEDO, Johana (2003). En su Tesis titulado: "Alternativas para Mejorar la Recaudación en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz- Mercado Moshoqueque. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

debido según el área de ejecución coactiva a que la división de rentas no remite las respectivas resoluciones de determinación de deuda para dar inicio al proceso.

Comentario:

En nuestro comentario: los factores señalan que la recaudación en el complejo de mercados y centros de servicios Moshoqueque es muy baja por que las autoridades Municipales no han sido muy rígidas en la cobranza, los padrones no están debidamente actualizados, debido a que existen contribuyentes que no figuran en los referidos padrones de la Municipalidad.

REYES N, Pedro y NEVADO V, Rogger (2009) en su trabajo grado para optar al título de Contador, titulado: **Propuestas de un Modelo de Gestión Administrativa para el Mejoramiento de la Recaudación Tributaria en la Oficina de Registros tributarios de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.**

En la cual llega a las siguientes conclusiones¹³:

La Gestión Administrativa de la Oficina de Registros Tributarios (ORT) se puede calificar de deficiente debido a la carencia de un plan integral de desarrollo, la inadecuada aplicación de políticas para su desarrollo funcional que impide la deficiencia en el proceso de recaudación causando un alto nivel de morosidad.

Hace falta un sistema de evaluación del personal de la ORT lo que ocasiona continúa deficiencias a la imagen Institucional de la Gestión Municipal.

La gestión Institucional de la ORT se encuentra deteriorada debido a factores como la atención la publico no solo en el trato si no en el tiempo de atención.

La ORT desarrolla sus actividades en un ambiente inadecuado no solo causa incomodidad a los contribuyentes si no también a sus trabajadores ocasionando además en estos últimos la desmotivación para realizar con eficacia sus labores cotidianas.

Existen una base de datos desactualizada con un soporte informático casi obsoleto que conjuntamente a la deficiente gestión de cobranza no permite una recaudación eficaz, la información actual no se ajusta a la realidad y dificulta una correcta

¹³ REYES NEYRA, Pedro Santos y NEVADO VELÁSQUEZ, Manuel Rogger (2010), en su tesis titulada "Propuestas de un Modelo de Gestión Administrativa para el Mejoramiento de la Recaudación Tributaria en la Oficina de Registros tributarios de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz-2009 - USS

identificación de los contribuyentes originando reclamos por deudas ya canceladas y elevando el índice de morosidad.

No se cuenta con un adecuado sistema de información al contribuyente de tal manera que le permita conocer sobre las facilidades y beneficios que otorga la Municipalidad. Se tiene que considerar que existen contribuyentes de escasos recursos económicos que no están en capacidad de cancelar los tributos en su totalidad y que a no tener información sobre las facilidades que les puede brindar optan por la morosidad.

Comentario:

En nuestro comentario podemos decir que existe una deficiencia en la Oficina de Registros Tributarios debido a una inadecuada política de desarrollo funcional, se halla una desactualización de datos de los contribuyentes. Debido a que no se cuenta con un sistema de información hacia el contribuyente esto permite que no se informe sobre las facilidades y beneficios que otorga la Municipalidad.

CASTAÑEDA, Eduardo y ZAMBRANO, Johnny (2008) en su trabajo grado para optar al título de Contador, titulado: **PROPUESTA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN EN EL SEGUNDO SECTOR DEL COMPLEJO DE MERCADO Y CENTRO DE SERVICIOS MOSHOQUEQUE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ. En la USS.**

En su tesis titulada. En la cual llega a las siguientes conclusiones¹⁴

“Proponer un programa de mejoras en el sistema de recaudación en el segundo sector del complejo de Mercado y Centro de Servicios Moshoqueque de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz que permita un mejor control de los ingresos para contribuir en obras públicas, a favor de los conductores de puestos y de la colectividad en general, podemos decir que la problemática en la baja recaudación con lleva a diversas maneras: incumplimiento de los dispositivos que reglamentan en funcionamiento del mercado y el cobro de la Merced Conductiva. Falta de monitoreo de ordenanzas y orientación al contribuyente y la falta de implementación de un programa de computación para un mejor control del padrón de conductores y de las deudas por cobrar que tiene la municipalidad.

¹⁴ CASTAÑEDA IBÁÑEZ, Eduardo y ZAMBRANO ESPINOZA, Johnny (2008). En su tesis titulada. “PROPUESTA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN EN EL SEGUNDO SECTOR DEL COMPLEJO DE MERCADO Y CENTRO DE SERVICIOS MOSHOQUEQUE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ”.USS

Los ingresos que debería recaudar mensualmente la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz por concepto de merced conductiva en el segundo sector del complejo de mercado y centro de servicios Moshoqueque debería ser la suma de S/. 19,234.83 que representa el 100% la entidad solo recauda S/. 6,936.30 que representa el 36% para el ejercicio 2006, por lo tanto es una fuente de financiamiento para dicha Municipalidad.

Comentario:

Podemos decir que la municipalidad de José Leonardo Ortiz tiene una recaudación muy baja la cual no permite generar buenos ingresos y eso es generado porque no existe monitoreo de ordenanza y orientación al contribuyente y la falta de un programa de computación para mejor control del padrón de contribuyentes.

Benites Laura(2009) en su trabajo grado para optar al título de Contadora, titulado en su tesis titulada: **Propuesta Para Mejorar La Eficiencia En La Recaudación De Impuestos Municipales De La Municipalidad Distrital De Puerto Eten periodo 2007 – 2008. En la UNPRG.**¹⁵

En la cual llega a la siguiente conclusión:

“La Municipalidad en estudio no tiene la suficiente capacidad para cobrar los propios tributos que administran, entre ellos el impuesto Predial, ya que es el rubro que mayores ingresos genera. A su vez es un tema de cuestiones políticas, ya que existe el temor a enfrentarse a la población, prefiriendo cuidar la imagen política siendo condescendientes con los contribuyentes.

No existe asimismo una política de cobranza para la contribución de arbitrios Municipales, lo que hace que los impuestos no sean significativos en la estructura de ingresos municipales. Contrariamente a lo que sucede en otras municipalidades donde después de Predial, Arbitrios participa con un porcentaje importante en la recaudación.

Comentario:

Podemos decir que La municipalidad de Puerto Eten no tiene un registro adecuado de cobranza para la contribución de arbitrios, y eso provoca que sus impuestos

¹⁵ Benites Cabrera Laura Tatiana. (2009) En su Tesis titulada. Propuesta Para Mejorar La Eficiencia En La Recaudación De Impuestos Municipales De La Municipalidad Distrital De Puerto Eten periodo 2007 – 2008./USAT – 2009.

sean bajos, además por cuestiones políticas tiene temor de enfrentarse con la población.

ALARCÓN V. GUIDO Y BERNAL F DOYLE (2007) en su trabajo grado para optar al título de Contador, titulado: **LA COBRANZA EN EPSEL S.A. LINEAMIENTOS PARA ELEVAR LA EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN en la USAT.**

En la cual llega a las siguientes conclusiones.¹⁶

“El problema que se centra la presente investigación, son :las deficiencias, incumplimiento, carencias, limitaciones, restricciones y distorsiones en la cobranza de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque s.a. Epsel S.A. el cual se encuentra integrado la problemática de esta área justo con otros problemas. a). Deficiencias en el sistema de cobranza, b). Deficiencia de cobranza morosa, c). Insuficiencia en el sistema informático de facturación. d). Carencia de equipo actualizado y operativo. e). Inadecuado rotaciones de racionalización de personal. f). incumplimiento de pagos.

Su Objetivo, es analizar las cobranzas de la empresa Epsel S.A. con respecto a un marco referencial que integra una síntesis de planeamiento teóricos relacionados con las cobranzas, informe sobre el entorno local. Las normas que la cobranza debe cumplir y experiencias exitosas de la empresa de servicios, causas de la parte del problema, de tal manera que tengamos base para proponer lineamientos para mejorar su eficiencia.

Objetivos Específicos:

- a) ubicar, seleccionar y resumir los planteamientos teóricos relacionados a cobranzas tales como: conjunto de principios y técnicas más avanzadas.
- b) recopilar y presentar resumidamente información relacionada con el entorno, tales como: ingresos de los usuarios, ubicación de usuarios.
- c) Proponer lineamientos de contribuyentes a ser más eficientes el manejo del área de cobranza mediante la corrección de las deficiencias, asegurar el cumplimiento de las normas, cubrir las carencias y superar las limitaciones.

Comentario:

Que Epsel S.A. presenta problemas de deficiencias en cobranzas debido a que su sistema no está actualizado y operativo por cual esto genera un incumplimiento de pago por parte de los usuarios.

¹⁶ Alarcón Villanueva Guido Y Bernal Fernández Doyle Isabel. (2007) En su tesis titulada “La Cobranza en Epsel S.A. Lineamientos Para Elevar su Recaudación” 130026.

CAMPOS C, Luis (2007) en su trabajo grado para optar al título de Contador, titulado: **COMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE MERCADOTECNIA EN LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO.**

En la cual llega a las siguientes conclusiones

"El problema que se centra la presente investigación es el que he demostrado: carencias limitaciones y deficiencias en la gestión de mercadotecnia en los centros de producción de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

- a) Carencias de recursos humanos capacitados
- b) Carencia de un plan estratégico
- c) Deficiencia en la capacidad productiva
- d) Carencia de normatividad internas

La parte esencial del problema de las carencias, limitaciones y deficiencias de gestión de mercadotecnia de los centros de producción de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo consiste en que si bien en la institución se tiene como objetivo que cada facultad puede proyectar una o más unidades de producción de bienes y servicios así como obtener recursos propios de facultades que en la práctica esto no se logra por las carencias de sistemas de mercadotecnia y estudios de mercados, desconociéndose la causa de estos cambios. Aceptar y recabar recursos económicos sin condicionamientos o interés ajenos a la universidad.

Comentario

Carece de limitaciones y deficiencias en los centros de producción de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo. Es por ello que no puede proyectar más unidades de producción.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL

1. INTRODUCCIÓN

La planificación municipal esta íntimamente ligada al desarrollo local pues es un instrumento que permitirá organizar y orientar el proceso de desarrollo de la localidad sea esta provincial o distrital, urbana o rural, de acuerdo a sus potencialidades económicas y capacidades de su

comunidad. Para el logro del desarrollo local como proceso consiente de cambio para mejorar la calidad de vida de la comunidad, se hace necesario el uso de algunas herramientas y técnicas propias de la planificación, como medios que permitirán orientar nuestros objetivos hacia el tan ansiado desarrollo. Dentro de ellas, la planificación estratégica es un instrumento socio técnico orientado a procurar la obtención de mejores niveles de vida con la participación de la comunidad y actuando coherentemente sobre diferentes factores de desarrollo local.

La necesidad de aplicar la planificación estratégica a un municipio responde a los siguientes propósitos:

- a. La reflexión sobre qué modelo de municipio se quiere alcanzar.
- b. La posibilidad de actuar sobre la interrelación entre la municipalidad y su entorno.

La planificación estratégica forma el marco de referencia dentro del cual debe desarrollarse la planificación operativa, de manera que actuemos ordenadamente en el proceso de toma de decisiones a través del tiempo.

2. RELACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CON EL PLAN OPERATIVO

En esta oportunidad se desarrollan los contenidos referidos a la planificación operativa, como parte integrante del proceso de planificación estratégica en su conjunto.

Esta aclaración es válida a fin de evitar la confusión muy común de considerar a la planificación estratégica el diseño de proyectos y al plan operativo como temas independientemente de la planificación, antes que fases de un mismo propósito.

La planificación estratégica permite diseñar la visión de desarrollo local, en base al análisis del entorno y del interno, el cual permite establecer una lista priorizada de oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades en base a los cuales se definen los objetivos estratégicos para el cumplimiento de la misión institucional.

La misión institucional ubica a la institución y define su propósito frente a la visión de desarrollo local. Se concretiza a través de las estrategias que adopta la institución para el logro de su misión. Las estrategias son el conjunto ordenado, la secuencia coherente de acciones que permitirán alcanzar los objetivos y metas institucionales y concretar los aportes desde la misión al logro de la visión de desarrollo.

Los objetivos estratégicos entonces serán lograr a través de las estrategias y estas, a su vez, se expresaran en la ejecución de proyectos y actividades específicas (que viene a ser la conexión con el diseño de proyectos) que, luego de ser aprobados y financiados, dan paso a la elaboración del plan operativo.

Para guiar la selección de sus estrategias y fijar sus prioridades de actuación, la municipalidad como entidad de gobierno local establece sus políticas institucionales que son las directrices que guiaran su acción institucional en el marco del proyecto de desarrollo local. Las políticas implican tomas de posición de la institución frente a los retos que deben enfrentar, expresándose en énfasis de actuación y estrategias principales para orientar su acción.

3. LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La planificación operativa es la actividad que tiene por finalidad establecer las características operacionales de ejecución de los proyectos de desarrollo sirve para planificar al detalle la ejecución de los proyectos y actividades previstos en los planes.

Es un instrumento indispensable de organización, en el cual se deberán contemplar todos los detalles para la realización de las actividades contenidas en todo proyecto; la formulación precisa de tareas, las unidades de medida, el cronograma, los requerimientos y el costo total de su ejecución.

La formulación precisa de las tareas que contiene las actividades consideradas en el proyecto, facilita su cumplimiento en los términos deseados una cosa es programar y otra es formularlo . La formulación genera la imagen que se utilizará para contrastar con el resultado al concluir la actividad y además es el marco cualitativo para la precisión de la meta y su evaluación correspondiente.

La unidad de medida identifica las metas físicas de los productos o servicios que se van a elaborar o generar, con precisión de cantidad, calidad y tiempo. El cronograma ayuda a ubicar las principales tareas de la actividad a lo largo del tiempo definido en la meta; en caso que venimos utilizando, precisando las tareas en forma secuencial así como indicando si hay actividades precedentes.

El responsable es la persona individualizada para asegurar el cumplimiento de las diferentes tareas que contiene las actividades; esta definición ayuda a precisar el conjuntos de tareas y actividades del Plan Operativo, más allá de dejar la responsabilidad a una sección o departamento. Los requerimientos son todos los insumos y condiciones necesarios para el cumplimiento de una tarea o actividad y su identificación cuidadosa es un requisito indispensable para el costo integral de las mismas. Finalmente se debe precisar el costo de las tareas para obtener el costo de la actividad, con la indicación del momento oportuno del gasto calendario. El plan operativo es un proceso que se desarrolla inmediatamente después de aprobada la ejecución de un determinado proyecto. Debe ser anual, porque ayuda a considerar las actividades desagregada e tareas para un año de ejercicio.

4. IMPORTANCIA DEL PLAN OPERATIVO

Garantiza la unidad de criterios y contenidos definidos en la planificación estratégica y de diseño de proyectos. Permite organizar en secuencia lógica las actividades previstas para la obtención de los resultados definidos en los proyectos.

Ayudar a la preparación de un trabajo consiente, evitando la improvisación y el activismo el que se cae con suma facilidad en la ejecución de los proyectos.

Prevee la necesidad de recursos, tanto municipales como comunales, para el cumplimiento oportuno y acertado de lo programado, garantizando la adecuada toma de decisiones en la gestión de los mismos.

Registra la información necesaria para la elaboración, revisión y comunicación con las fuentes financieras de los proyectos. Es un instrumento base para el monitoreo, seguimiento y evaluación de las actividades.

El Planeamiento Estratégico

La decisión de elaborar un Plan Estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que una organización posee el deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. El Plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Es importante, ser

capaces de diseñar, el porvenir de una institución y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el cambio hacia el éxito.

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

¿ por qué hablamos de tres niveles? Porque el plan estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles, debe además someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como institución podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

Un plan estratégico es siempre útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y como se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a donde queremos llegar.

El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligara a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

En conclusión, según Dess y Lumpkin (2003), “ Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo”.

EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica: es un proceso continuo pues la empresa nunca pone fin a su labor estratégica esta característica diferencia a la dirección estratégica de la planificación estratégica, pues esta última suponía normalmente la existencia de un ciclo de planificación.

También se trata de un proceso iterativo. Aunque existe una secuencia al conjunto de la organización. Supone un esfuerzo colectivo en el que deben participar todos los departamentos y empleados de la empresa.

Normalmente se considera que el proceso de dirección estratégica puede ser dividido en cuatro etapas o fases: análisis estratégico, elección de la estratégica, implantación o puesta en práctica y control o evaluación de la estrategia.

VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial.

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continua de las actividades.

FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso, consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario

realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos.

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos . la visión, misión y objetivos estratégicos de una institución forma un jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
- Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una institución en un sector, analizar las fortalezas y relaciones entre actividades que comprenden la cadena de valor de un empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales, de ventaja competitiva para la institución.
- Valorar los activos intangibles de la institución. El conocimiento de los trabajadores es fundamental, puesto que son cada vez mas importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además el capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes y proveedores.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica de una institución se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas. La estrategia corporativa de dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para logara una ventaja competitiva, ventaja que pues consistir en un liderazgo y en diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (recursos humanos, investigación y desarrollo, etc) y la

manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello se utiliza el análisis de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores.

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implantación de la estrategia requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes. Para implantar la estrategia debemos:

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.
- Crear diseños eficaces, para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con sus estrategia.
- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e imprescindible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

2.2.2. MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYALTI

La Municipalidad Distrital de Cayalti es el Órgano de Gobierno Local en la Jurisdicción, es un promotor del desarrollo local, con personería Jurídica de derecho público, que cuenta con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines y Autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia.

La Municipalidad Distrital de Cayalti, tiene las funciones y atribuciones que se señala la constitución Política el Perú, la Ley Orgánica de Municipalidades y demás disposiciones legales que le competan. Ningún organismo Público o autoridad ajena el gobierno Local, puede intervenir en el cumplimiento de las funciones inherentes a la Municipalidad, salvo por mandato de los poderes Ejecutivo y Judiciales, o por instituciones como el Jurado Nacional de Elecciones y Contraloría General de la República.

Reseña Histórica

Cayaltí se creó como Distrito, mediante Ley N° 26921 de fecha 29 de Enero de 1998, durante el Gobierno del Presidente Alberto Fujimori Fujimori y se desmembró de los que eran territorios Jurisdiccionales del Distrito de Zaña, pero la instalación de su primer Gobierno Municipal se efectuó mediante elecciones complementarias llevadas a cabo en el mes de junio de 1999, siendo en el mes de julio del mismo en que se constituyó el primer Consejo Municipal Distrital.

Base Legal

- El Distrito de Cayaltí fue creado el 29 de Enero del 1998 por Ley N° 26921 durante el Gobierno del Presidente Alberto Fujimori Fujimori.
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.
- Ley de Base de Descentralización Ley N° 27783.
- Decreto Ley N° 276 Ley de Base de Normas Complementarias.

Misión

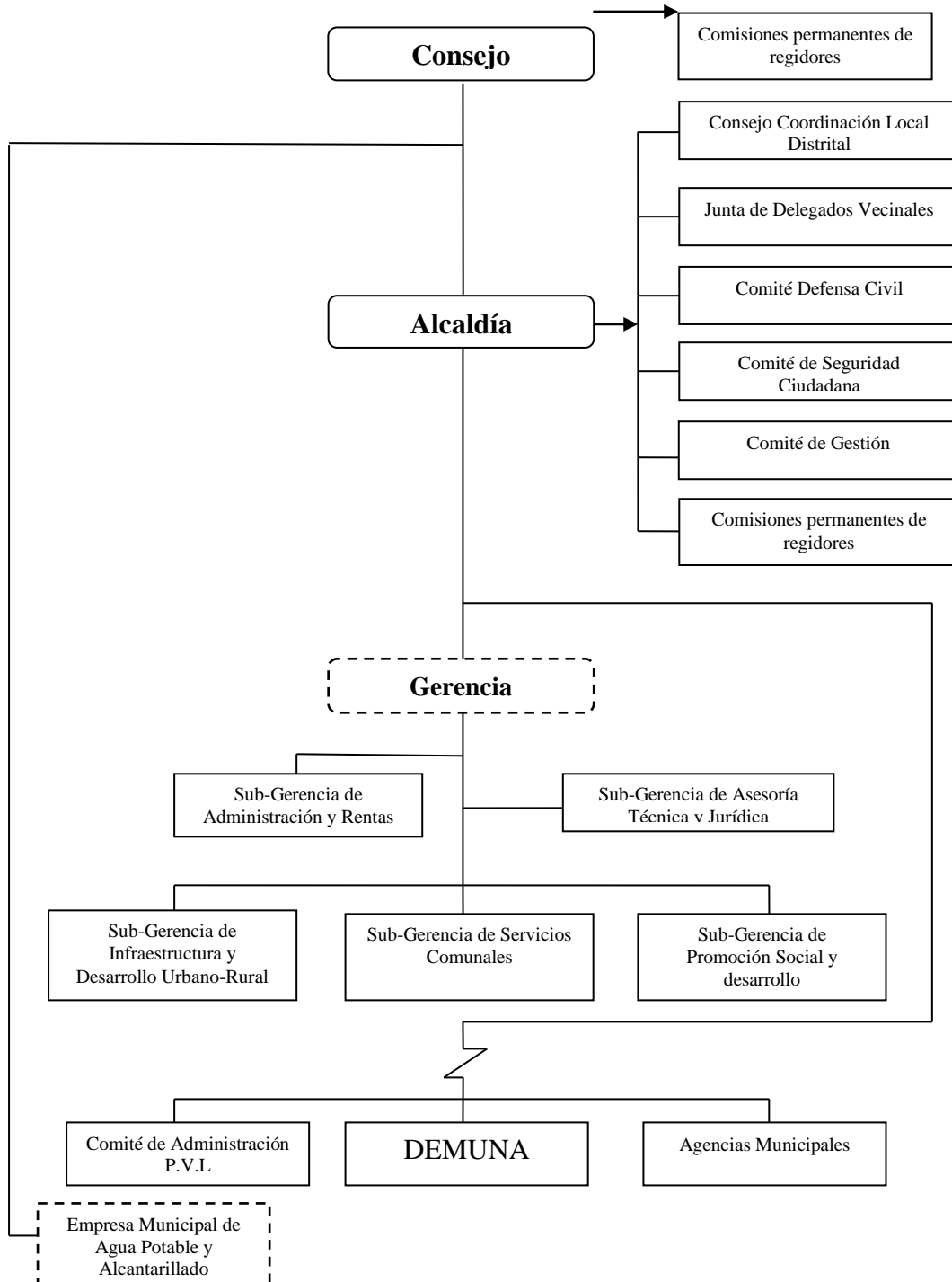
Cayalti es Distrito que asume el liderazgo de la población promoviendo la participación ciudadana, concentrando con los sectores públicos y privados, apoyando a la reactivación de la Empresa Azucarera en la búsqueda de inversionistas, organizando y capacitando a las Instituciones

económicas sociales y al comité de los productores del Distrito en el aspecto técnico comercial, para velar de manera permanente por su bienestar económico social.

Visión

El Distrito de Cayalti es el principal centro comercial, agroindustrial y pecuario del valle de Zaña en base a una agricultura sostenida, ecológica y eficiente con tecnología de punta, dotada de tierras y áreas arqueológicas y decidida a reactivar las actividades industriales que poseía y recuperar asimismo la actividad pecuaria, sobre todo la habilidad en las cranzas de caballo de paso, dirigida por líderes locales que promueven la participación, la concentración y el desarrollo humano, logrando una mejora en los servicios básicos y por consiguiente en la calidad de vida en la población.

Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Cayaltí



2.2.3 La Administración Tributaria Municipal

El segundo párrafo del artículo 74° de la Constitución Política del Perú, señala que "Los gobiernos locales puede crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de éstas, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley." En concordancia con lo mencionado en el párrafo precedente, la Norma IV del Decreto Legislativo 816 Código Tributario, establece que¹⁷ "Los gobiernos Locales, mediante ordenanza, pueden crear, modificar y suprimir sus contribuciones, arbitrios, derechos y licencias o exonerar de ellos, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley". Asimismo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 52° del mencionado Código Tributario, "Los Gobiernos Locales administrarán exclusivamente las contribuciones y tasa municipales, sean estas últimas derechos, licencias o arbitrios, y por excepción los impuestos que la Ley les asigne".

2.2.4 Gestión Financiera Municipal

La Gestión se define como un proceso formado por el conjunto de normas, procedimientos y mecanismos que hacen posible una buena administración y preservación de los recursos del municipio.¹⁸

El sistema de gestión financiera municipal es un conjunto de leyes, normas y procedimientos que determinan la manera de constituir y administrar el patrimonio municipal.

Los componentes que integran el sistema financiero municipal son:

- a) Las recaudaciones
- b) Los gastos de nómina de personal fijos y nominales
- c) Las deudas por adquisiciones de bienes y servicios
- d) La administración y la política tributaria
- e) La administración de los ingresos y egresos

Impuesto.- según Art. 74 de la constitución de 1993 solamente el gobierno Nacional puede crear impuesto para financiar a los gobiernos regionales y locales, es decir el congreso de la república mediante una ley o el poder ejecutivo a través del decreto legislativo tiene la facultada de crear esta clase de impuesto.

¹⁷ Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal Aprobado por el:

Decreto Supremo N° 156-2004-EF(El Peruano del 14 de noviembre de 2004)

¹⁸ Realidad y perspectivas para el sistema de recaudaciones en el ayuntamiento de Altamira. Republica Dominicana – Gobiernos Locales 2007. Voxlocális Revista Iberoamericana Municipalista.PAG. 17-25

2.2.5 Gobierno Municipal

2.2.5.1. Constitución Política del Perú 1993 - Artículos 74º y 196º

Los gobiernos locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de éstas, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley. Constituyen rentas de las municipalidades, entre otros, los tributos creados por ley a su favor, las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos creados por Ordenanza Municipal, conforme a ley y los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal.

Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las Municipalidades Provinciales y distritales los órganos de Gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público.

2.2.5.2. MARCO LEGAL

Ley de Tributación Municipal Decreto Legislativo N° 776

Los Ingresos Municipales se sustentan en:

- Los impuestos municipales
- Las contribuciones y tasas que determinen los Concejos Municipales mediante Ordenanzas
- Los impuestos nacionales creados a favor de las Municipalidades distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal - FONCOMUN
- Participación de la recaudación de tributos a favor de las municipalidades.
- Otros ingresos que perciban las municipalidades.

2.2.5.3. IMPUESTOS MUNICIPALES

- Administración Distrital
- Impuesto Predial

- Impuesto a los Juegos (bingo, rifas y similares)
- Impuesto de Alcabala
- Impuesto a los Espectáculos Públicos no deportivos

- Administración Provincial
- Impuesto al Patrimonio Vehicular
- Impuesto a las Apuestas
- Impuesto a los Juegos (loterías)

2.2.5.4. CONTRIBUCIONES Y TASAS MUNICIPALES

- Contribuciones Municipales
 - Contribución Especial de Obras Públicas

- Tasas Municipales
 - Tasas por servicios públicos o arbitrios.
 - Tasas por servicios administrativos o derechos.
 - Tasa por las licencias de apertura de establecimientos.
 - Tasas por estacionamiento de vehículos.
 - Tasa de Transporte Público.
 - Otras tasas por la realización de actividades sujetas a fiscalización o control.

2.2.5.5. OTROS INGRESOS QUE PERCIBAN LAS MUNICIPALIDADES

- El Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN.
- Recursos asignados por concepto de Canon.

2.2.6. Impuestos Municipales

Pago obligatorio establecido por la Ley a cambio del cual el sujeto es obligado a cumplir con el mismo, no recibe en compensación ninguna contraprestación inmediata, sino que el ente recaudador invierte el producto en sus gastos de funcionamiento.

2.2.7. Impuestos Predial

Es el impuesto creado por la Ley de Tributación Municipal¹⁹- Decreto Ley N° 776, a favor de las Municipalidades Distritales, que grava el valor de los predios urbanos y rústicos que se encuentran dentro de su circunscripción. Este impuesto

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos42/impuesto-predial/impuesto-predial.shtml>

que se rige para las disposiciones establecidas en los Artículos 8° AL 20° de la referida ley. Es un tributo municipal de periodicidad anual cuya recaudación, administración y fiscalización corresponde a la Municipalidad Distrital a donde corresponde el Predio, este predio grava el valor de los predios Urbanos y Rústicos en base a su auto Avalúo.

En este impuesto se grava el patrimonio²⁰ como signo de capacidad contributiva siendo sujetos pasivos en calidad de contribuyentes, las personas naturales o jurídicas propietarias de los predios, cualquiera sea su naturaleza. En los casos de condominio se consideran como pertenecientes a un solo dueño, salvo que se comunique a la respectiva Municipalidad el nombre de los condóminos y la participación que a cada uno corresponda.

Cuando la existencia del propietario no pudiera ser determinada, son sujetos obligados al pago del impuesto, en calidad de responsables, los poseedores o tenedores, a cualquier título, de los predios afectos, sin perjuicio de su derecho a reclamar el pago a los respectivos contribuyentes

2.2.8 Impuestos de Alcabala

El Impuesto de Alcabala es de realización inmediata y grava las transferencias de propiedad de bienes inmuebles urbanos o rústicos a título oneroso o gratuito, cualquiera sea su forma o modalidad, inclusive las ventas con reserva de dominio; de acuerdo a lo que establezca el reglamento.

2.2.9 Impuesto a los juegos

Este Impuesto grava la realización de actividades relacionadas con los juegos, tales como loterías, bingos y rifas, así como la obtención de premios en juegos de azar; es decir que establece claramente el hecho imponible.

2.3.0 Impuestos al Patrimonio Vehicular

El Impuesto al Patrimonio Vehicular, de periodicidad anual, grava la propiedad de los vehículos, automóviles, camionetas, camiones, buses y ómnibuses, con una antigüedad no mayor de tres (3) años. Dicho plazo se computará a partir de la primera inscripción en el Registro de Propiedad Vehicular.

2.3.1 Impuestos a las apuestas

²⁰ Recuperado el 17 de junio del 2011, disponibles en ; http://tributos_municipales.blogspot.com/2009/04/impuesto-predial-definicion-y-calculo.html

Dentro de la economía, un sector que muestra crecimiento tiene que ver con las actividades de diversión y esparcimiento. El juego de apuestas, sobre todo vinculadas con eventos ligados al fútbol y la hípica, generan importantes movimientos de ingresos que en el Perú.

2.3.2 Impuestos a espectáculos públicos no deportivos

Es el tributo que se abona por concepto de ingreso a espectáculos públicos no deportivos en locales y parques cerrados con excepción de: teatro, zarzuela, música clásica, ópera, opereta, ballet, circo y folclore nacional.

2.3.3 De la Contribución Especial de Obras Públicas

La Contribución Especial de Obras Públicas grava los beneficios derivados de la ejecución de obras públicas por la Municipalidad. Las Municipalidades emitirán las normas procesales para la recaudación, fiscalización y administración de las contribuciones. En la determinación de la contribución especial por obras públicas, las Municipalidades calcularán el monto teniendo en consideración el mayor valor que adquiera la propiedad beneficiada por efecto de la obra municipal. En ningún caso las Municipalidades podrán establecer cobros por contribución especial por obras públicas cuyo destino sea ajeno a cubrir el costo de inversión total o un porcentaje de dicho costo, según lo determine el Concejo Municipal.

Para efectos de la valorización de las obras y del costo de mantenimiento, las Municipalidades contemplarán en sus normas reglamentarias, mecanismos que garanticen la publicidad y la idoneidad técnica de los procedimientos de valorización, así como la participación de la población.

El cobro por contribución especial por obras públicas procederá exclusivamente cuando la Municipalidad haya comunicado a los beneficiarios, previamente a la contratación y ejecución de la obra, el monto aproximado al que ascenderá la contribución.

2.3.4 Contribuciones

Tomando en cuenta el Art. 74 de la constitución modificada por la ley N° 28390 del 17/11/04 los gobiernos regionales se encuentran habilitados para crear la contribución para estos efectos los gobiernos regionales deben recurrir al instrumento normativo como es la ordenanza regional.

2.3.5 Tasas

De conformidad con el Art. 74 de la Constitución modificada por la Ley N° 28390 del 17/11/04 los Gobiernos Regionales pueden crear tasas.

El instrumento normativo que tienen que utilizar los gobiernos regionales es la Ordenanza Regional, las municipalidades Provinciales y Distritales se encuentra facultadas para crear tasas mediante la ordenanza municipal.

2.3.6 Ley para mejorar la recaudación de tributos municipales

El presidente Alan García Pérez, promulgo la Ley que crea el Plan de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal, su objetivo es incentivar a los Gobiernos Locales a manejar la recaudaciones de tributos y la ejecución del gasto de inversión²¹.

El Plan es la aplicación a partir de la distribución de los recursos del FONCOMUN para el año 2010. Se financiara con cargo a los recursos del tesoro público, se refiere al Artículo N° 076 de la Ley de Tributación Municipal. El plan indica los índices de efectividad de la recaudación y los procedimientos de la distribución de los montos y también señala un programa de asistencia técnica a los municipios que la soliciten con la finalidad de mejorar los niveles de recaudación de los tributos de la ejecución del gasto de inversión. Los recursos del plan incentivos se incorporaran presupuestalmente en los pliegos respectivos en la fuente de financiamiento recursos determinados y se distribuirán prioritariamente a gastos de inversión y de mantenimiento de infraestructura.

Un **Arbitrio**, "...aún presentando las mismas características que la ley por su condición de obligatoriedad, se establece por medio de un acto normativo emanado del gobierno local". Estos se establecen por resoluciones y ordenanzas del Concejo de Regidores. Su creación, al contrario del impuesto, no recae sobre cualquier materia, situación u objeto, sino sobre aquellas materias que por virtud de la ley les corresponden tributar. Son los tributos municipales estatuidos en ordenanzas municipales, impuestos a los fines de arbitrar la percepción de fondos municipales para financiar gastos públicos.

2.3. Definición Conceptual de la terminología empleada

Administración de la Recaudación

Es un proceso de planear organizar dirigir, controlar el usos de los recursos para lograr los objetivos de la Organización. El uso de los recursos en las actividades

²¹ Ley Orgánica de municipalidades N°27972 Plan de mejoramiento de la Gestión Municipal

vecinales, es estrictamente planificado, el manejo de los fondos Municipales, siempre están destinados a la Inversión Pública, con la eficiencia en la realización de obras y mas obras en mejora de la comunidad atendiendo a los sectores populares dándole seguridad a la población, haciendo que el distrito mejore cada día en beneficio de la sociedad y el desarrollo urbano.

Cobranza.- Los Derechos e Impuestos Municipales que no se paguen en los plazos establecidos en la Ley, estarán en mora por ese sólo hecho. La presente Ordenanza establece el procedimiento para facilitar su cobro, incluidos los recargos correspondientes.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, la presente Ordenanza no será aplicable a aquellos Derechos e Impuestos Municipales cancelados a través de convenios y que se mantuvieron al día y por aquellos tributos que se rijan por leyes especiales.

Gestión.- Cuando hablamos de dirigir queremos decir “gerencial” nos referimos a manejar recursos en una organización; tema que abordamos para comentar la forma en que se aplica los Gobiernos Municipales y Regionales. Cuando hablamos de Gerencial, nos referimos no solamente a dirigir si no principalmente a planificar, organizar, coordinar, controlar como parte de una proceso de dirección y en estos conceptos tiene connotación particular en el caso de los Gobiernos Locales. Ley de los gobiernos municipales y órganos públicos.

Gestión Administrativa

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los funcionarios, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Eficiencia

Es la capacidad de alcanzar y lograr los objetivos y fines establecidos para el bienestar de la organización.

Organización

Es un conjunto de personas que laboran en forma estructurada para lograr una meta o un conjunto de metas específicas. A su vez, es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización o empresa de manera eficiente.

Chuck Kremer y Karen Berman, conceptúan, que: "... Las finanzas de una organización tienen que ver con adquirir y asignar los recursos que necesita para funcionar. En cuanto a la adquisición de recursos, Cómo podemos determinar la rentabilidad de las distintas ofertas de nuestra organización.

Es la necesidad que tiene las autoridades de los Gobiernos tanto Locales como Regionales de ir adecuando la estructura orgánica de la entidad en función de la dinámica que resulta como necesidad para los objetivos. Siendo esta tarea aparentemente simple, requiere de opinión especializada que permitirá evitar incurrir en costos innecesarios, así como accesos administrativos y operativos en desmedro de la eficiencia y eficacia que un instrumento de gestión oficial como el MOF Manual de Organizaciones y Funciones y el ROF Reglamento de Organización y Funciones, el TUPA Texto Único de Procedimientos administrativos entre Otros.

El Sistema Tributario Municipal

El Sistema Tributario Municipal²², está conformado por el conjunto de tributos de naturaleza municipal y por las normas y procedimientos administrativos que tienden a regular las operaciones y las actuaciones del gobierno local. Su finalidad es viabilizar la capitalización de los que necesita para el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales. Los ingresos municipales provienen de recaudaciones propias y, creciente, de transferencias recibidas del gobierno central. Los ingresos propios proceden de una serie de antiguas leyes mediante las cuales se establecieron los tributos, tarifas, tasas, derechos y cobros por servicios, aplicados sobre operaciones económicas de pequeña monta, a las cuales se les suele

²² Realidad y perspectivas para el sistema de recaudaciones en el ayuntamiento de Altamira. Republica Dominicana – Gobiernos Locales 2007. Voxlocális Revista Iberoamericana Municipalista pag N°17 - 21

llamar tributos propios. Las características del sistema tributario municipal, son las que se describen a continuación:

- a. Está conformado por un conjunto de disposiciones impositivas fiscales, que no corresponden con la realidad actual. Son leyes que se han desfasado con el tiempo.
- b. Existe un gran desconocimiento por parte de la población de sus obligaciones tributarias. La mayoría de la población desconoce el contenido de estas leyes y, por tal razón no pagan sus tributos.
- c. Las actividades legislativas provocan conflictos fiscales que inciden en doble tributación. Muchas de estas leyes permiten una doble tributación, ya que en ocasiones son cobradas por el ayuntamiento y otras veces por el gobierno central.

Los tributos Municipales "...constituyen una prestación pecuniaria compulsoria, en dinero o cuyo valor en él se puede expresar, la cual no constituye sanción del acto ilícito, instituida en la ley cobrada mediante actividad administrativa plenamente vinculada". El pago del tributo se hará en moneda corriente, cheque en los casos previstos en la ley. Los tributos municipales son "... una prestación pecuniaria, cuyo valor se expresa en dinero, la cual no constituye sanción del acto ilícito, instituida en la ley y cobrada mediante actividad administrativa del ayuntamiento".

TRANSFERENCIAS

Son recursos que provienen de aportes recibidos del Sector Privado Interno y del Sector Público no sujetos a contraprestación de bienes y/o servicios aplicables a gastos corrientes y gastos de capital.²³

a. Transferencias Corrientes

Ingresos corrientes que provienen del Sector Privado Interno y del Sector Público sin contraprestación de bienes y servicios. Las transferencias corrientes del Sector Privado son contribuciones en dinero o especie de carácter voluntario procedentes de fuentes no gubernamentales, es decir, las que provienen de personas físicas, instituciones privadas sin fines de lucro, fundaciones no gubernamentales, empresas y cualquier otro agente económico privado interno. Incluye las transferencias corrientes que recibe el Gobierno Central, las Instituciones Públicas Descentralizadas o

²³ Alvarado Rivera Betty (2003) "Transferencias intergubernamentales en las finanzas del Perú" centro de investigación de la universidad de pacifico Iera . Edición: Dic 2003. Pág N° 52 al 59.

Autónomas, las Instituciones de Seguridad Social, los Municipios, las Empresas Públicas no Financieras y las Instituciones Públicas Financieras

b. Transferencias de Capital

Son ingresos de capital que provienen del Sector Privado Interno y del Sector Público sin contraprestación de bienes o servicios y que se destinarán a financiar gastos de capital. Las transferencias de capital del Sector Privado son contribuciones en dinero o especie de carácter voluntario procedentes de fuentes no gubernamentales, es decir, las que provienen de personas físicas, instituciones privadas sin fines de lucro, fundaciones no gubernamentales, empresas y cualquier otro agente económico privado interno. Incluye las transferencias de capital que recibe el Gobierno Central, las Instituciones Públicas Descentralizadas o Autónomas, las Instituciones de Seguridad Social, los Municipios, las Empresas Públicas no Financieras y las Instituciones Públicas Financieras.

Plan Estratégico Institucional

Según Gerson Paredes Coz, "... la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarla"

En el contexto universitario Thorne, citado por Gerson Paredes, señala que "... el planeamiento estratégico es una herramienta de cambio que conduce a una gestión de calidad, donde lo primero a tener en cuenta es que se trata de una visión compartida por los miembros de la institución y no una visión personal del rector o de las autoridades y se convierte en una guía para la marcha de la institución y no se agota en un documento"²⁴

Un plan estratégico es un documento escrito en el cual se plasmara dicha idea acompañada de metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usaran para alcanzar los fines propuestos. Es un documento escrito en forma ordenada y coherente fija las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como las herramientas, y maneras que se utilizaran para llegar a los fines deseados.

24 Paredes Coz, Gerson. "Plan Estratégico Institucional" de la UNMSM 2002-2006, Lima, pág. 212. 213

Proceso de Recaudación Municipal

La recaudación de todos los ingresos que correspondan al municipio²⁵, así como la de aquellos ingresos correspondientes al Estado que determinan las leyes, está a cargo del Tesorero Municipal, quien deberá efectuarla de conformidad con las disposiciones legales y bajo la dirección Municipal. Ningún miembro, funcionario o empleado de la administración municipal que no sea de los encargados por la ley podrá percibir cantidad alguna, directa ni indirecta, de los contribuyentes u otros deudores del municipio por cualquier concepto. Los Tesoreros Municipales no pueden entregar a persona alguna recibos de recaudación para su cobro contribuyente, así como tampoco pueden recibir suma alguna ni en calidad de depósito ni de abono a cuenta de cantidades adeudadas al municipio.

Los recibos que expidan los Tesoreros Municipales deben ser hechos en las formulas impresas y numeradas que les serán suministradas para tal fin, y con el número de copias que las disposiciones reglamentarias requieran, las cuales deberán ser cuidadosamente conservadas y distribuidas en la forma que esas mismas disposiciones indiquen. Los Tesoreros no deberán expedir recibos provisionales. Toda deuda en favor del Tesorero Municipal por concepto de arbitrios, impuestos, derechos, servicios o arrendamientos, que no fuere pagada dentro del término señalado por ley, por disposición municipal o por el contrato de donde resulte, devengará medio por ciento de recargo mensual desde el día de su vencimiento, salvo cuando la ley, la disposición o el contrato establezcan otro tipo de recargos.

Recaudación

La recaudación es para los gobiernos estatales y municipales un factor relevante en el proceso administrativo, de tal suerte que el control y registro de los ingresos públicos constituye una de sus principales actividades, debido a que los procesos asociados a ello son variados y complejos.

Según el código tributario es la función de la administración tributaria para recaudar los tributos y para tal efecto podrá contratar directamente los servicios de entidades para recibir el pago de las deudas correspondientes a sus tributos administrados. La recaudación Municipal está compuesta por varias fuentes de financiamiento, siendo estos: ingresos propios, transferencias y otros. Los

²⁵ Realidad y perspectivas para el sistema de recaudaciones en el ayuntamiento de Altamira. Republica Dominicana – Gobiernos Locales 2007. Voxlocális Revista Iberoamericana Municipalista pag N°26 - 29

ingresos propios se componen por los impuestos creados por Ley y por los Municipios que están facultados a crear tasas (recursos directos), y son administrados y fiscalizados por los mismos. Traslados y otros son recursos que el Gobierno Central Traslada a los Gobiernos Locales, por fuente de crédito interna y externa así también por donaciones.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de Investigación:

3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se desarrollará es descriptiva, porque detallaremos la situación actual de la Municipalidad Distrital de Cayalti. Además tiene por objeto la descripción o caracterización del estudio de investigación, para mejorar la recaudación con una propuesta de plan estratégico.

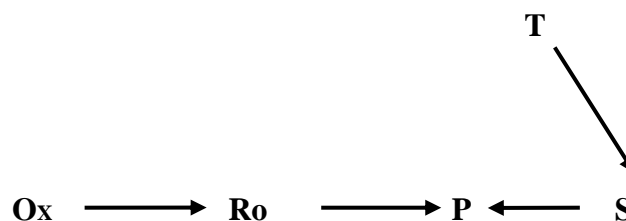
Es de tipo propositiva, porque la investigación nos va proporcionar, una propuesta de plan estratégico adecuado para mejorar el servicio que brinda la municipalidad.

3.1.2 Diseño

El diseño de esta investigación se sustenta en la modalidad de campo, ya que nuestro propósito es obtener los datos por medio de los documentos que hemos obtenido de la institución. Pretendemos analizar problemas de la realidad la recaudación de la municipalidad, con el propósito de describir y entender la naturaleza de los elementos que la constituyen los ingresos municipales, por lo que se procedió a la recolección de los datos, así como de las personas involucradas en el mismo.

Consideramos que sigue un diseño de tipo no experimental por cuanto este tipo de estudio está enfocado en la determinación del grado de relación existente entre dos variables. Se va a recolectar los datos a través de las técnicas adecuadas para luego procesar la información.

El diseño de la investigación es la siguiente:



- Ox.** Observación del Investigador
- Ro.** Realidad actual del Área de Rentas de la Municipalidad Distrital de Cayalti
- P.** Problema
- T.** Teoría
- S.** Solución o realidad mejorada del área de rentas de la Municipalidad Distrital de Cayalti.

3.2 Población y Muestra:

3.2.1 Población

La población en estudio está constituida por los 3 trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Cayalti.

3.2.2 Muestra

La muestra está conformada por los 3 trabajadores que laboran en la oficina de Rentas de la Municipalidad .

3.3. Hipótesis

Si aplicamos un Plan Estratégico entonces mejoraremos la recaudación en la Municipalidad Distrital de Cayalti.

3.4. Variables – Operacionalización

Variables Independientes

- Plan Estratégico

Variable Dependiente

- Recaudación.

Operacionalización

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Variable Independiente Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Organización - Dirección - control 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Documentos - Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Documentos - Guía de entrevista
Variable Dependiente Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos de años anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Documentos - Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Documentos - Guía de entrevista

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Variable Independiente Plan Estratégico	<p>Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la institución.</p>	<p>Aplicación de un Plan Estratégico mediante los instrumentos necesarios para que los trabajadores involucrados en los ingresos tengan una meta establecida para mejorar la organización administrativa y económica significa reestructurar su Sistema actual de recaudación.</p>
Variable Dependiente Recaudación	<p>La Recaudación Municipal es la captación de todos los ingresos públicos, está compuesta por varias fuentes de financiamiento, siendo estos: ingresos propios, transferencias y otros. Los ingresos propios se componen por los impuestos creados por Ley y por los Municipios que están facultados a crear tasas (recursos directos), y son administrados y fiscalizados por los mismos.</p>	<p>Emplearemos técnicas e instrumentos que servirá para medir el nivel de conocimientos de los trabajadores del área de renta y recaudación, la cual es de ayuda necesaria para propuesta del plan estratégico en beneficio para la mejora de recaudación de ingresos y disminuir la morosidad que adeudan los contribuyentes.</p>

3.5. Métodos y Técnicas de Investigación

3.5.1 Método de Investigación

Utilizaremos el Método descriptivo y analítico: porque nos permitirá describir los hechos y fenómenos que son materia de estudio para recoger, organizar, resumir, presentar y analizar la realidad de la municipalidad en el Área de recaudación para encontrar las deficiencias existentes en la municipalidad.

3.5.2 Técnicas

La recopilación de datos para esta investigación se realizará aplicando las técnicas de:

El Análisis Documental

Es la operación que consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades. Esta técnica será aplicada para registrar datos de fuentes confiables para conocer la situación actual de cómo se encuentra la recaudación de los impuestos municipales.

La Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas: que es el entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de los funcionarios que laboran en el área de recaudación y rentas de la Municipalidad.

3.6. Descripción de Instrumentos

Los instrumentos que emplearemos para la elaboración de nuestro trabajo de investigación son los siguientes:

Guía de Entrevista.- este instrumento lo usamos como comunicación interpersonal, con los trabajadores del área de rentas de la Municipalidad Distrital de Cayalti.

Consistirá en una serie de preguntas que serán presentadas en forma oral al jefe de Rentas y Recaudación de la Municipalidad, (previamente elaborados):

Con la aplicación de este instrumento se pretende obtener las características de cómo se encuentra la recaudación. La aplicación de este instrumento se

hará en una Guía de entrevista preparado previamente, el cual al ser aplicado en forma oral, va a proporcionar información rápida y directa sobre los ingresos.

a) Guía de Entrevista N° 01

La administración de la Oficina de Rentas no realiza inspección para verificar cuanto son los morosos existen en ese distrito y no cumple con la fiscalización que se debe realizar a los contribuyentes y por ello que la recaudación de los ingresos municipales son muy bajos,

b) Guía de Entrevista N° 02

En cuando al personal que labora en la oficina de recaudación no cuenta con personal adecuado para realizar la orientación a los contribuyentes para verificar el monto que adeuda el contribuyente.

c) Guía de Entrevista N° 03

Corresponde a la información requerida para establecer todo lo relacionado con la recaudación de ingresos que actualmente recauda la municipalidad.

Ficha documental.- Se cotejará y verificará la información recabada con los documentos necesarios de los ingresos municipales de año 2010 y 2009 para la verificar como se encuentra la recaudación de los años anteriores.

3.7. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos.

Está constituido por bases de datos, cuadros, cuadros estadísticos, codificación de cada uno de los ítems tomados en cuenta en las entrevista realizadas, dichos información serán analizados ya que permitió presentar resultados de una manera más clara y objetiva.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista N° 01 (Anexo 01)

Entrevistado : Eddy Paredes Elera

Cargo : Jefe de Rentas

A través de la entrevista, hemos podido confirmar que existe en el área de rentas un adeudo por parte de los contribuyentes que no cancelan sus deudas de impuestos municipales, encontrándose así en la gestión anterior predios que están no empadronados por la municipalidad debido a que no hay una buena fiscalización.

La administración de la Oficina de Rentas no realiza inspección para verificar cuanto son los morosos existentes en ese distrito y no cumple con la fiscalización que se debe realizar a los contribuyentes y por ello que la recaudación de los ingresos municipales son muy bajos, estos son insuficientes para realizar obras en beneficio de la población.

No tienen actualizada una base de datos ya que esto permitiría saber con exactitud el número de contribuyentes morosos en la municipalidad, esto se debe a que no cuentan con el personal especializado para esta clase de actividades, el personal que labora en la unidad de rentas carece de un cronograma de actividades a realizar ya que no cuenta con un Plan Estratégico que le ayude a identificar la situación en que se encuentra la recaudación de los contribuyentes.

Existe en ese distrito un alto índice de informales que labora como ambulorios en los mercados y calles. Esto se debe a la desactualización de la base de datos que tiene la municipalidad, no se sabe cuántos adeudan y por cuántos años no han cancelado sus impuestos municipales.

ANÁLISIS Nº 02 DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE RECAUDACIÓN

Entrevistado : Carlos Pérez Matías

El personal que laboran en la oficina de recaudación no cubre en el día con sus metas que ello se imponen en cuanto a notificaciones de los contribuyente, para así tener un mejor control de sus actividades que ellos realizan.

La municipalidad no realiza publicidad sobre los impuestos municipales para el conocimiento de los contribuyentes.

En su registro de contribuyentes que tienen actualmente es de 4,439 contribuyentes; existiendo un 55% que no pagan sus obligaciones tributarias y un 45 % son quienes están al día con sus pagos. Como podemos darnos cuenta es mas de la mitad que no han cancelado sus tributos. La municipalidad de cayalti no cuenta con un soporte adecuado para realizar su labores.

En relación a lo recaudado la municipalidad no brindan servicios de calidad a los contribuyentes que no saben cuando haciende su deudas por impuestos que debe a la Municipalidad debido a que no cuenta con una base de datos actualizada para verificar en su registro los morosos o omisos ya que no cuenta con un soporte logístico para realizar dichas actividades

En cuando al personal que labora en la oficina de recaudación no cuenta con persona adecuado para realizar la orientación a los contribuyentes que vienen a ver a cuanto haciende su deuda y le dice que vengan otro día para verificar el monto que adeuda el contribuyente. Los contribuyentes incurren en un alto índice de morosidad debido a la falta de una fiscalización que no realiza por parte la municipalidad.

ANÁLISIS Nº 03 DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SUB GERENTE DE RENTAS

Entrevistado : Marcos Rojas

En la oficina de la Sub Gerencia de Rentas no realiza inspecciones para verificar cuanto son los morosos existen en el distrito de Cayalti y no cumple con la fiscalización que se debe realizar a los contribuyentes por falta de ingresos para poder desplazarse a los trabajadores para ir a visitar a cada uno de los contribuyentes que no pagan sus deudas es por ello que la recaudación de los ingresos municipales son muy bajos, estos son insuficientes para realizar obras en beneficios de la población.

Se les comunica con un informe a la oficina de tesorería de los ingresos que se ha recaudado para llevar el control, con la oficina de contabilidad.

También nos dice que carecen de un catastro urbano y rural para saber con cuanto contribuyentes tiene el distrito esto se debe al incremento de la población y de los asentamientos humanos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL

En el análisis e interpretación de la información documental hemos efectuado una evaluación económica, financiera de la Municipalidad Distrital de Cayalti, con la finalidad de verificar como se encuentra la recaudación en la municipalidad de Cayalti, mediante los documentos sustentatorios de los ingresos de los años 2009 y 2010 de los Recursos Directamente Recaudados por la municipalidad.

Se ha estimado ingresos para el año 2010 que viene por transferencias del gobierno central considerados por el ministerio de economía y finanzas estimado para los recursos públicos de la Municipalidad Distrital de Cayalti es de un presupuesto institucional para el año 2010, según este documento le correspondería a la Municipalidad Distrital de Cayalti un total de S/. 6 142 836.70 Nuevos Soles, donde los ingresos por recursos directamente recaudado es de 399 868.91 y los impuestos municipales es de 117 455.68. (cuadro N° 01)

Como podemos darnos cuenta que la Municipalidad en el año 2009 ha obtenido mayores ingresos en relación al año 2010 como es Limpieza Publica que hay una diferencia de S/. 11034,00 de menos, de licencia de construcción de menos por la cantidad de S/.280.00 , en el impuesto predial hay un aumento de S/. 80 401,83; venta por base por licitación hay una disminución de S/. 980.00; por licencia por Funcionamiento hay una disminución de S/. 680.00 y por pago de formularios de menos por S/. 2 951.50 (Cuadro N° 02)

CAPÍTULO V: PROPUESTA

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYALTI”

I. GENERALIDADES

El presente documento es un trabajo de investigación de planeación estratégica, que busca mejorar la recaudación de impuestos municipales de la Municipalidad Distrital de Cayalti, mediante la superación de dificultades y deficiencias de planificación para realizar una buena gestión con la finalidad de alcanzar mejoras en los ingresos municipales que ayude a un desarrollo integral por medio de la gestión municipal, social y económica, con el fin de crear ciudades más competitivas a nivel local con el fin de lograr los objetivos propuestos en beneficio de la población.

1.1. Objetivos de la Investigación

A . Objetivo General

Proponer la aplicación de un Plan Estratégico para mejorar el funcionamiento administrativo de recaudación de la Municipalidad Distrital de Cayalti.

B. Objetivos Específicos

1. Elaborar un proceso de planificación estratégica de la gestión que determine a nivel integral y funcional la misión, visión, enfocados a mejorar la recaudación en la municipalidad distrital de cayalti.
2. Fortalecer estrategias de desarrollo organizacional para apoyar el avance en la transformación de la cultura de pago de los contribuyentes.
3. Facilitar a la municipalidad un documento que le sirva de guía para la toma de decisiones , logro de objetivos, metas propuestas.

1.2. Visión y misión de la Propuesta

A. VISIÓN

Somos una institución moderna y eficiente acorde con el avance tecnológico, que cuente con personal calificado que trabaje en equipo que brinde servicios de calidad al contribuyente y promueve el desarrollo local integral de nuestra jurisdicción.

B. MISIÓN

Contribuir al mejoramiento en la calidad de prestación eficiente de los servicios públicos. En ser una institución prestadora de servicios de calidad y atención eficiente y promueve el desarrollo local.

1.3. VALORES INSTITUCIONALES.

Los valores que debe aplicar la Municipalidad Distrital de Cayalti son:

Responsabilidad: Se debe realizar un esfuerzo honesto y transparente para el cumplimiento de sus deberes, cuanto más elevado sea el cargo que ocupe, mayor debe ser su responsabilidad.

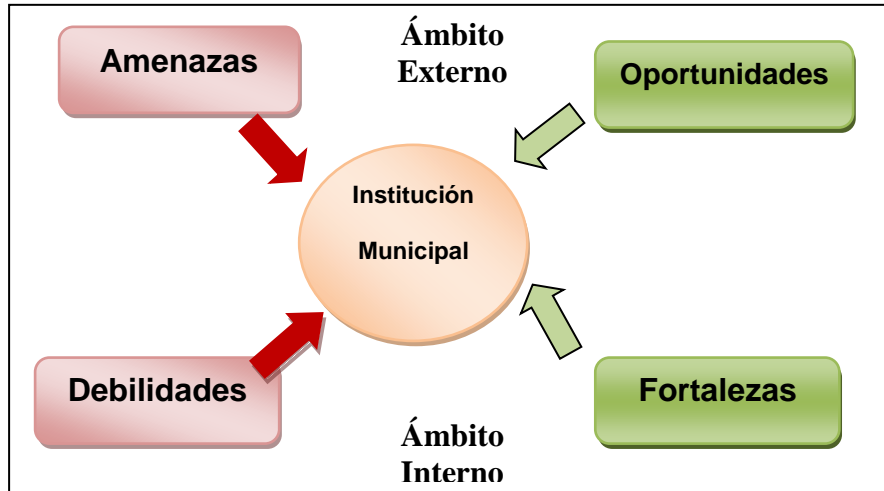
Lealtad: Acto de confianza y compromiso con las personas y los objetivos de la Administración Municipal.

La transparencia: Su conducta tiene que estar ajustada al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actitud de la administración, así mismo debe evitar acciones que puedan tener riesgo o deteriorar la imagen.

Compromiso: Entrega decidida con entusiasmo constante, para convertir en realidad los objetivos, a pesar de las dificultades y obstáculos del entorno.

Respeto: Todo funcionario de la administración municipal tiene que tener una actitud de comprensión del ser de los demás.

1.4. Análisis FODA de la Municipalidad Distrital de Cayalti



FODA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYALTI

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ul style="list-style-type: none"> - Tiene autonomía municipal. - Ofrece servicios al público en general. - Cuenta con manual de funciones administrativos. - Creación de ordenanzas municipales y reglamentos. - Elaboración y ejecución de su presupuesto. - Personal para cubrir muchas demandas de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de planeamiento estratégico. - Falta de capacitación al personal que labora en la municipalidad. - Procedimientos administrativos lentos y engorrosos. - No cuenta con una oficina de servicio y atención al contribuyente. - No existe un oficina de cobranza coactiva. - Falta de trabajo en equipo. - No se realiza planificación a largo tiempo. - Falta de recurso humano especializado. - Material y equipo deteriorado , falta de mantenimiento logístico. - Falta de controles administrativos para la fiscalización.

OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas. - Estabilidad de la económica - Informar trimestralmente la situación financiera de la municipalidad. - Aprovechar el apoyo del gobierno central en el desarrollo de obras Dinamizar proyectos en la zona urbana y rural. - Aplicar ordenanzas en beneficio de la población. - Realizar gestiones necesarias para capacitar al personal. - Incremento de la tasa de población 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca cultura en el pago de los tributos municipales. - Imagen institucional desfavorable por la poca confianza a la gestión municipal. - Cambio de gobierno municipal - Reformas a las leyes que rigen la municipalidad al cambio de gobierno. - No darle participación a los ciudadanos. - Fenómenos naturales.(lluvias). - Alto índice de desempleo - Inseguridad ciudadanía - Incremento de la actividad informal

MATRIZ FODA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYALTI		Oportunidades	Amenazas
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de Descentralización 2. Disponibilidad de Cooperación Técnica y financiamiento nacional e internacional 3. Distrito atractivo para las inversiones y proyectos. 4. Creciente participación de la Sociedad civil organizada 5. Creciente conciencia tributaria de la población 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de políticas de tributación a mediano y largo plazo 2. Inestabilidad política, económica y jurídica del país 3. Creciente inseguridad ciudadana por ola delictiva 4. Incremento de personal por cada gestión municipal 6. Incremento de comercio informal 8. Variabilidad en la transferencia de recursos públicos
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura administrativa y equipamiento modernos 3. Buena imagen institucional 4. Personal Profesional, Capacitado y con experiencia 5. Capacidad para el manejo económico financiero 6. Buenas relaciones interinstitucionales 7. Cuenta con sistemas administrativos y de gestión adecuados 8. Alto porcentaje de personal administrativo joven 9. Adecuados canales de comunicación con la población usuaria. 	FO Suscribir convenios de Cooperación Interinstitucional en diversas materias. Establecer planes y programas para estimular y potenciar la conciencia tributaria y la participación de la sociedad civil.	FA Implementar políticas y programas para fortalecer los ingresos propios, control del comercio informal disminuir la inseguridad ciudadana. Concertar con el comercio Informal, que su infraestructura se adecue al Plan Director de la Municipalidad.
	DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de Identificación institucional del personal 2. Interrelación y comunicación entre las áreas es deficiente 3. Falta de incentivos y escasos programas equitativos de capacitación del personal 4. Inexistencia de planes integrales para la solución de problemas específicos 5. Prevalencia de decisiones políticas sobre las decisiones técnicas 6. Implementación inadecuada de la estructura organizacional con alta influencia política 7. Insuficiente espacio físico e inadecuada distribución, para una óptima prestación de servicios 8. Excesiva burocracia en los trámites administrativos 9. Bajo porcentaje de personal obrero joven 10. Inadecuadas relaciones humanas en el personal 	DO Promover la celebración de convenios de capacitación de los trabajadores en aspectos de relaciones interpersonales. Orientar los mayores recursos que se obtengan para consolidar adecuados espacios físicos. Dar participación a la Sociedad Civil organizada para que presente planes integrales, programas y proyectos para la solución de sus problemas.

II. ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA IMPLEMENTAR EL PLAN ESTRATÉGICO

1. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA

Es un acción mediante el cual se verifica y evalúa las declaraciones y pagos de los contribuyentes registrados en las municipalidad así como también sirve para detectar a aquellos ciudadanos que son omisos o morosos, al pago de los tributos locales.

1.1 Organizar los archivos de los contribuyentes

Organizar y clasificar las declaraciones juradas presentadas por los contribuyentes por todos los tributos pagados.

1.2 Implementación y Actualización de Padrones

Son los registros de todos los contribuyentes anotados según los tributos que pagan fundamentalmente los de mayor importancia económica:

- Impuesto predial
- Licencia municipal e funcionamiento
- Limpieza publica
- Anuncios y propaganda

1.3 Reempadronar a todos los contribuyentes

- Organizar equipos de supervisión de campo y fiscalización de los principales tributos, por calles, manzanas o áreas seleccionados.
- Trabajos de gabinetes, análisis y evaluación de información recepcionada para ver cuál es la situación en que se encuentran la información sobre los tributos que deben los contribuyentes.
- Acotación de tributos y notificación a contribuyentes.
- Cobro de tributos por vía ordinaria o vía coactiva. Toda campaña de fiscalización tiene que ir acompañada de difusión e información al contribuyente de sus obligaciones tributarias.

2. ORGANIZACIÓN DEL CATASTRO

El catastro es el inventario físico y la valorización de la propiedad inmobiliaria de la jurisdicción con fines tributarios, legales y múltiples.

El catastro supone ejecutar las siguientes acciones:

- Recopilación de planos, mapas y datos físicos y archivos tributarios existentes en la municipalidad.
- Elaboración de planos básicos.
- Uso de planos y hojas catastrales.
- Ficha de empadronamiento de propiedades.
- Relaciones de contribuyentes
- Mantenimiento y actualización de la base de datos.

El catastro se puede ejecutar en convenios con las facultades de arquitectura o ingeniería de las universidades e institutos superiores, colegios profesionales, a través de personal especializado con el apoyo de la unidad técnica o de obras y de rentas de la municipalidad con un catastro desactualizado, el grado de evasión de los tributos municipales sería reducido casi en su totalidad, lo cual permitirá a los gobiernos locales contar con la totalidad de sus recursos económicos y financieros.

3. ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Toda municipalidad deberá organizar:

- 1). Una gerencia, oficina o unidad de administración tributaria de Rentas con las siguientes áreas:
 - Recaudación y control
 - Licencias
 - Padrones y archivos
 - Fiscalización tributaria
 - Cobranzas coactivas
 - Orientación al contribuyente.
- 2). El personal de Rentas debe ser técnico y conocer la legislación municipal, se recomienda especialistas en contabilidad, administración, economía y estadista.
- 3). Habrá que capacitar al personal de rentas en forma permanente principalmente en las áreas de cobranzas, recaudación.

4. ELABORACIÓN DEL LISTADO DE CONTRIBUYENTES

a). Reclasificación de los datos del contribuyente

La reclasificación de datos del contribuyente, consiste en el ordenamiento que se efectúa en el archivo, es decir que al asignarle un determinado código al contribuyente, esta será el mismo con el que figurara en el archivo en la cartilla correspondiente, así toda la información del contribuyente figurará en en legajo o cartilla especial para poder efectuar un seguimiento adecuado, las declaraciones juradas y otro tipo de información correspondiente a un contribuyente debe ser reclasificadas.

b). Código de los Contribuyentes

A los contribuyentes registrados se les asignara un código, el que se efectuara en forma simultánea con la reclasificación de datos, este código se anotara en orden alfabético comenzando con la primera letra ascendente. Se codificara también los tributos más significativos de acuerdo al volumen económico que representa. el código del contribuyente será indispensable para efectuar un seguimiento y también para otros trámites que se realicen en la municipalidad y en otras entidades.

c). Orden de Datos Obtenidos

Una vez realizada la codificación del contribuyente y de los tributos se ordenan los datos de acuerdo a su respectiva numeración y orden alfabético para ser luego registrado en el listado general de contribuyentes.

5. CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECUPERACIÓN DE MORA PARA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYALTI.

Para lograr una mejora en los ingresos de la Administración Municipal de Cayalti, debe constituir un departamento de recuperación de mora, con el propósito de tener una mejora para el cobro de tributos y recuperación de las cuentas morosas.

Esta radica en que permitirá estructurar mejor la organización en el cobro y la recuperación de mora en forma técnica y sistematizar los procesos de aplicabilidad de leyes para los cobros a todos los contribuyentes en forma equitativa así poder incrementar la recaudación de ingresos y disminuir las cuentas morosas de los contribuyentes.

El objetivo es mantener un registro actualizado de los contribuyentes que no cancelan a fin de lograr una eficiente recaudación tributaria y disminuir la mora.

La función general de este departamento debe ser la planificación, organización y control de las diferentes funciones relacionadas con el cobro de tributos y recuperación de mora.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaboración de planes y programas de trabajo.
- Coordinación de las labores con las diferentes áreas relacionadas con el ingreso.
- Fomentar en los contribuyentes la responsabilidad de sus deberes con la municipalidad..
- Efectuar revisiones constantes de las cuentas de los contribuyentes.
- Diseñar los procedimientos para el cobro de tributos y recuperación de mora.
- Sugerir los medios más convenientes para promover el pago.
- Fomentar en los contribuyentes una cultura de responsabilidad en el pago de sus tributos.
- Mejorar las fianzas municipales mediante la recaudación eficaz y oportuna de los tributos.

POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECUPERACIÓN DE MORA.

Las políticas son necesarias por cuanto constituyen guías de acción que orientan las

actividades y procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de Recuperación de Mora de la Municipalidad Distrital de Cayalti, permitiendo que se

maximice la recaudación de ingresos propios (impuestos y tasas por servicios) del

municipio, mejorando la comunicación interna y externa con los ciudadanos, y así dar un servicio de calidad.

Los Objetivos Estratégicos que debe Implementar la Administración Municipal Distrital de Cayalti.

Objetivos del Plan Estratégico Institucional. los objetivos son los propósitos fines esenciales que la municipalidad distrital de cayalti pretende alcanzar y lograr la visión que se ha propuesto en el marco de sus estrategias. Un objetivo estratégico constituye un propósito en términos generales que se ha realizado principalmente a un programa dentro de la clasificación funcional vigente.

Los principales objetivos detallamos a continuación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES
1. Estimular el cumplimiento voluntario del pago de tasas e impuestos como obligaciones tributarias de los contribuyentes con el fin de elevar el nivel de recaudación de los ingresos.	1.1. Lograr el compromiso de las comunidades a participar en la gestión municipal. 1.2. Mantener reuniones periódicas con los contribuyentes para evaluar y la gestión municipal. 1.3. Divulgar los resultados obtenidos de recaudación de ingresos de la gestión municipal.	Lograr alcanzar un mayor número de ingresos a la municipalidad de los impuestos que adeudan los contribuyentes como son tasas e impuestos. Garantizar los recursos financieros para el desarrollo de los proyectos sociales en beneficio de la población.	Analizar y reformar las leyes y ordenanzas vigentes con el propósito de incrementar la recaudación municipal. Contar con una oficina relacionadas a orientar al contribuyentes Con el propósito de reducir las filas de los contribuyentes que efectúan sus pagos.
2. Recuperar la morosidad de ingresos propios actual pendiente de los contribuyentes y que sirvan para el desarrollo de los proyectos sociales de la municipalidad beneficiando a la población.	2.1. Implantar espacios radiales y televisivos para la difusión de la Administración municipal. 2.2. Crear ordenanzas transitorias de multas e intereses de tasas e impuestos. 2.3. Establecer programas de capacitación a los empleados involucrados en los ingresos.	Recuperar la mora de los contribuyentes que adeuda impuestos, tasas en la Municipalidad Distrital de Cayalti	Aplicar medidas de recuperación en cada área involucrada de la municipalidad, a través de acciones con jefes de la Municipalidad, esta meta de recuperación se establece para todos los meses de enero a diciembre. Establecer convenios de pago flexibles de los contribuyentes morosos.
3. Implementar, a través de software un sistema informático que esté conectado el departamento de fiscalización e informática para	3.1. Agilización en los procesos cobranza para que los contribuyentes paguen sus impuestos a la municipalidad	Ser eficiente y eficaz Con la fiscalización de los impuestos que adeudan lo contribuyentes.	Lograr un incremento en la recaudación de ingresos municipales Por medio de fiscalización de los trabajadores municipales. Mediante la utilización de

tener acceso a toda la información a fin de reducir el tiempo de duración de los trámites administrativos.			sistemas informáticos.
4. Formar una base de datos que se integre al sistema tributario con la finalidad de darle seguimiento a los contribuyentes que paguen sus tasas e impuestos mensualmente (Bienes muebles e inmuebles), así como contribuir a actualizar las ordenanzas, a fin de recaudar más impuestos a través de los catastros.	4.1. Realizar un empadronamiento catastral con el objetivo de tener una base de datos actualizada, permitiendo de esta manera el cobro eficiente de las tasas e impuestos. 4.2. Crear ordenanzas nuevas en donde se incluyan aquellos servicios que no han sido cobrados hasta la fecha.	Lograr una mayor recaudación en valores catastrales y transferencia de bienes muebles e inmuebles con el apoyo de personal técnico especializados en catastro.	Tomado en cuenta la base de datos actualizada, para así lograr un incremento de las recaudaciones de ingresos, con el apoyo de técnicos especialistas.
5. Informar e incentivar al contribuyente de sus obligaciones tributarias, con el objeto de facilitar el logro de una mayor recaudación de ingresos en beneficio de la población, a través del Presupuesto Municipal.	5.1. Diseñar estrategias enfocadas a la recaudación de cuentas morosas, como manuales de procedimientos, políticas, planes estratégicos y otros relacionados con el área.	Contribuir al cumplimiento del Presupuesto Municipal de Cayalti y proporcionar a las Dependencias involucradas directamente en la recaudación de ingresos. reducir el monto de morosos con relación al año pasado.	Implementar, a través del Departamento de Recuperación de Mora, normativas que Establezcan procedimientos claros, precisos y efectivos, con el fin de lograr una correcta recaudación.

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Estrategia Nº 1 Nivel Organizacional.

Liderazgo y lineamientos Claros de Política.

- Iniciar un proceso de adecuación hacia una transformación de gestión, basada en la participación de todos.
- Implementar acciones que desarrollen y perfeccionen las capacidades del recurso humano, orientadas al manejo eficaz de las principales herramientas del plan
- Orientar el plan estratégico en función de los objetivos estratégicos.
- Seleccionar cada mes al mejor empleado municipal con el objetivo de proporcionarle un estímulo social.

Estrategia Nº 2 Nivel de Participación Social Institucional como unidades de Gestión.

Participación Vecinal.

- Cubrir necesidades y expectativas del usuario y empresario.
- Lograr una activa y eficiente participación de todos a través de un espacio de trabajo.
- Promover mecanismos participativos y consultas ciudadanas.

Información Oportuna y Veraz

- Establecer una red informática.
- Mantener permanentemente informado al contribuyente.
- Establecer convenios con entidades públicas y privadas.

Estrategia Nº 3 Nivel Institucional.

Optimización de las Finanzas

- Dotar de eficiencia y eficacia al servicio de cobranza.
- Establecer una política de incentivos y cultura tributaria.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La propuesta presentada cumple con las características que debe tener un plan estratégico para el desarrollo organizacional de una municipalidad distrital de Cayalti. La propuesta de un plan estratégico para el desarrollo organizacional de la municipalidad, es de suma importancia, pues esto nos permitirá que la institución municipal sea más competitiva y brinde un mejor servicio a los contribuyentes y público en general, generando, ingresos y mejores servicios públicos para la población del distrito.

1. La municipalidad no ha elaborado un diagnóstico de la situación actual municipal, que nos permita conocer su estado gestión organizacional para conocer las herramientas y mecanismos, que se debe poner en práctica para explotar sus potencialidades y hacer frente a sus amenazas y debilidades que pueda poseer la institución.
2. Es de suma importancia que autoridades y trabajadores municipales cuenten con un plan estratégico municipal que les permita conocer su visión, misión valores objetivos proyectos y actividades para que todos están orientados a un solo fin mejorar la gestión municipal.
3. Es importante que las autoridades y trabajadores municipales, estén debidamente capacitado y motivados para una mejor realización de sus actividades funcionales.
4. El gobierno central así como los gobiernos regionales tienen que tomar medidas para brindar un mayor apoyo a las municipalidades distritales, para un mejor desarrollo de gestión del gobierno local por que son estas las que están mas cercas a la población.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar y poner en práctica la propuesta de un plan estratégico para el desarrollo organizacional de la municipalidad distrital de cayalti, pues mediante esta las autoridades y trabajadores tendrán la información y las herramientas necesarias para brindar un mejor servicio municipal.
2. Se recomienda elaborar un diagnostico municipal con las autoridades y trabajadores municipales para conocer la problemática de la institución municipal y allí establecer las soluciones pertinentes.
3. Ejecutar con las autoridades y trabajadores municipales el plan estratégico propuesta por el autor, para obtener así una mejor atención a los contribuyentes.
4. Se recomienda que paralelamente a la elaboración del plan estratégico para el desarrollo organizacional de la municipalidad distrital de cayalti se capacite a las autoridades y trabajadores municipales buscando la motivación de los mismos para un mejor desempeño de sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENITES, L. (2009). "Propuesta Para Mejorar La Eficiencia en la Recaudación De Impuestos Municipales de la Municipalidad Distrital de Puerto Eten periodo 2007 – 2008./USAT – 2009.

CASTAÑEDA, E. y Zambrano, J. (2006). "Propuesta para mejorar la recaudación en el segundo sector del complejo de mercado y centro de servicios moshoqueque de la municipalidad distrital de José Leonardo ortiz".uss.

KLIKSBERG, B. (2004). "Capital social: una idea de alta relevancia para la gestión municipal". Lima: Consejo Nacional de la Descentralización Chile pág. 47 al 51. Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades.

LAMA, M. "Plan Estratégico Para Mejorar La Gestión En La Municipalidad Distrital De San Jacinto"

MONJA, J. (2003). En su Tesis titulado: "Alternativas para Mejorar la Recaudación en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz- Mercado Moshoqueque. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

ONESIMO, M. (2008) "propuesta de un Plan Eestratégico para el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Imaza, en el periodo 2008-2012". uss

REYES, P. y Nevado, M. (2010) "Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para el Mejoramiento de la Recaudación Tributaria en la Oficina de Registros tributarios de la Municipalidad Distrital de JLO - 2009" – USS.

Páginas Electrónicas

http://www.congreso.gob.pe/biblio/art_15htm. (recuperado el 01.05.2011)
Administración Tributaria Municipal, AMORETTI ISMODES Pau Alfredo

<http://www.fisd.l.gob.sv.pdf>. (recuperado el 05.05.2011)

CNR, Monografías del Departamento de Morazán y sus Municipios, 2008, Pagina 32-40. Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM),

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lfis/ruiz_f_a/capitulo3.pdf.
(recuperado el 05.05.2011) "Impacto Social de la Baja Recaudación Fiscal en Mexico",

<http://www.chubut.gov.ar/uep/imagenes/PFMP%20Chubut%20FINAL.pdf>. (recuperado el 06.05.2011) República de Argentina –Provincia de Chubut "Programa de Mejora de la Gestión Municipal (PMGM)":

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/mapa_pobreza_2009.pdf

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=11417&cod_poder=5

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA Nº 01

Fecha : 17-11-2011

Aplicada al Director de Rentas de la Municipalidad Distrital de Cayalti

Objetivo: Obtener información acerca de las Recaudaciones de Ingresos que se realizan y las decisiones que se toman en la Municipalidad Distrital de Cayalti.

1. ¿Cuántas personas laboran en el área de rentas de la municipalidad distrital de cayalti?.

2. Cada qué tiempo se realiza el procedimiento de información con los contribuyentes.

3. Cuando aproximadamente se recauda durante el mes.

4. Se cuenta común soporte logístico adecuado para el desarrollo de su trabajo.

5. Cuenta con el personal adecuado y capacitado.

- 6.Cuál cree Ud. que es el mayor impedimento para que los contribuyente incurran en morosidad.

GUÍA DE ENTREVISTA Nº 02

Fecha : 17-11-2011

Aplicada al Jefe de Recaudación de la Municipalidad Distrital de Cayalti

Objetivo: Obtener información acerca de las Recaudaciones de Ingresos que se realizan y las decisiones que se toman en la Municipalidad Distrital de Cayalti.

1. ¿Qué problemas encontró al asumir su cargo a los trabajadores?

2. ¿Cuáles son los tributos que mayormente genera ingresos en la Municipalidad?

3. ¿Cómo cree Ud. Que se debe mejorar el sistema de cobranza?

4. ¿Cuántos contribuyentes hay? Y ¿Cuántos morosos existen en la Municipalidad de Cayalti?

5. ¿Cuántos contribuyentes están al día con su pago de impuestos y tributos?

6. ¿Lleva un control diario de los ingresos?

7. ¿Ud. Recibe capacitaciones por parte de la municipalidad, para llevar un buen manejo de recaudación?

8. ¿Cree Ud. Que al aplicar un plan estratégico de recaudación mejorar los ingresos de la municipalidad?

9. ¿Cómo cree Ud. Que debe mejorar la recaudación?

10. ¿Manejan un sistema actualizado en el área de recaudación?

GUÍA DE ENTREVISTA Nº 03

Fecha : 03-11-2011

Aplicada al sub Gerente de Rentas de la Municipalidad Distrital de Cayalti

Objetivo: Obtener información acerca de las Recaudaciones de Ingresos que se realizan y las decisiones que se toman en la Municipalidad Distrital de Cayalti.

1. ¿Qué problemas encontró al asumir su cargo en el área de Rentas con respecto a los Contribuyentes?

2. ¿Cuáles son los impuestos y tributos que mayormente genera ingresos en la Municipalidad?

3. ¿Cómo cree Ud. Que se debe mejorar el sistema de cobranza?

4. ¿Cuántos contribuyentes hay? Y ¿Cuántos morosos existen en la Municipalidad de Cayalti?

5. ¿Cuántos contribuyentes están al día con su pago de impuestos y tributos?

6. ¿Lleva un control diario de los ingresos?

7. ¿Ud. Recibe capacitaciones por parte de la municipalidad, para llevar un buen manejo de recaudación?

8. ¿Cómo cree Ud. Que debe mejorar la recaudación?

9. ¿existe carencias de sistemas actualizados en el área de rentas?

10. ¿Cree Ud. Que al aplicar un plan estratégico de recaudación mejora los ingresos de la municipalidad?

ENTREVISTA Nº 01

Fecha : 17-11-2011

Aplicada al Director de Rentas de la Municipalidad Distrital de Cayalti

Objetivo: Obtener información acerca de las Recaudaciones de Ingresos que se realizan y las decisiones que se toman en la Municipalidad Distrital de Cayalti.

1. **¿Cuántas personas laboran en el área de rentas de la municipalidad distrital de cayalti?.**

En el área de rentas laboran solo 4 trabajadores.

2. **Cada qué tiempo se realiza el procedimiento de información con los contribuyentes.**

No se realiza información o publicidad a los contribuyentes debido a que no se ha presupuesto para esto, y no contamos con mucho personal para ser la propaganda debido a las distintas actividades que tiene cada uno de ellos.

3. **Cuando aproximadamente se recauda durante el mes.**

Durante el año 2010 la recaudación de impuestos municipales han aumentado en un Hasta setiembre se ha logrado recaudar S/. 117 455.68, así mismo por Recursos Directamente Recaudados fue de S/.399 868.91

4. **Se cuenta común soporte logístico adecuado para el desarrollo de su trabajo.**

No se cuenta con un soporte logístico adecuado para el desempeño de sus funciones para el personal que labora en el área de rentas

5. **Cuenta con el personal adecuado y capacitado.**

El personal que labora en el área de recaudación es poco esto hace que no asiste a las capacitaciones ya que tiene que cumplir con sus trabajos diarios.

6. **Cuál cree Ud. que es el mayor impedimento para que los contribuyente incurran en morosidad.**

El mayor impedimento que los contribuyentes no cancelan es en alto índice de morosidad debido al gran parte a que existe una informalidad convirtiéndoles en deudores.

ENTREVISTA N° 02

Fecha : 17-11-2011

Aplicada al Jefe de Recaudación de la Municipalidad Distrital de Cayalti

Objetivo: Obtener información acerca de las Recaudaciones de Ingresos que se realizan y las decisiones que se toman en la Municipalidad Distrital de Cayalti.

1. ¿Qué problemas encontró al asumir su cargo a los trabajadores?

Existe un alto índice de morosidad, con respecto al impuesto predial y arbitrios que brinda la Municipalidad, además hay contribuyentes que no se encuentran empadronados.

2. ¿Cuáles son los tributos que mayormente genera ingresos en la Municipalidad?

- Impuesto predial.
- Impuesto a espectáculos Públicos.
- Limpieza pública.
- Cobranza de vía pública.
- Baños públicos de mercados.
- Estacionamientos de vehicular.

3. ¿Cómo cree Ud. Que se debe mejorar el sistema de cobranza?

Para mejorar la cobranza debe actualizarse la base de datos de todos los contribuyentes para permitir una atención rápida. También difundir una cultura de obligaciones tributaria a todos los contribuyentes.

4. ¿Cuántos contribuyentes hay? Y ¿Cuántos morosos existen en la Municipalidad de Cayalti?

Hay 4,439 contribuyentes y Existe un 55% que no pagan sus obligaciones tributarias.

5. ¿Cuántos contribuyentes están al día con su pago de impuestos y tributos?

Un 45 % son quienes están al día con sus pagos.

6. ¿Lleva un control diario de los ingresos?

Si, para informar a la tesorera y contador de la municipalidad, de los ingresos percibidos del día.

- 7. ¿Ud. Recibe capacitaciones por parte de la municipalidad, para llevar un buen manejo de recaudación?**
No, por la Municipalidad no cuenta con los recursos necesarios para conllevar al personal a capacitaciones.
- 8. ¿Cree Ud. Que al aplicar un plan estratégico de recaudación mejorar los ingresos de la municipalidad?**
Creo que si sería factible además es beneficioso tanto para la Municipalidad y población.
- 9. ¿Cómo cree Ud. Que debe mejorar la recaudación?**
Incentivando, motivar a la población para que paguen sus tributos y informarles a donde se van su mismos impuesto.
- 10. ¿Manejan un sistema actualizado en el área de recaudación?**
No, tan solo una base de datos de los contribuyentes.

ENTREVISTA Nº 03

Fecha : 03-11-2011

Aplicada al Sub Gerente de Rentas de la Municipalidad Distrital de Cayalti

Objetivo: Obtener información acerca de las Recaudaciones de Ingresos que se realizan y las decisiones que se toman en la Municipalidad Distrital de Cayalti.

1. ¿Qué problemas encontró al asumir su cargo en el area de Rentas con respecto a los Contribuyentes?

Alto nivel de morosos en cuantos a sus impuestos Municipales.

2. ¿Cuáles son los impuestos y tributos que mayormente genera ingresos en la Municipalidad?

Impuesto predial, Impuesto a espectáculos Públicos.

Limpieza pública, Cobranza de vía pública, Baños públicos de mercados, Estacionamientos de vehicular

3. ¿Cómo cree Ud. Que se debe mejorar el sistema de cobranza?

Claro, actualizando la base de datos de todos los contribuyentes para así saber cuántos están morosos y cuantos están al día con sus pagos.

4. ¿Cuántos contribuyentes hay? Y ¿Cuántos morosos existen en la Municipalidad de Cayalti?

Hay 4,439 contribuyentes y Existe un 55% que no pagan sus obligaciones tributarias.

5. ¿Cuántos contribuyentes están al día con su pago de impuestos y tributos?

Un 45 % son quienes están al día con sus pagos.

6. ¿Lleva un control diario de los ingresos?

Si, para informar a la tesorera y contador de la municipalidad, de los ingresos percibidos del día.

7. ¿Ud. Recibe capacitaciones por parte de la municipalidad, para llevar un buen manejo de recaudación?

No, por la Municipalidad no cuenta con los recursos necesarios para conllevar al personal a capacitaciones.

8. ¿Cómo cree Ud. Que debe mejorar la recaudación?

Incentivando, motivar a la población para que paguen sus tributos y informarles a donde se van su mismos impuesto

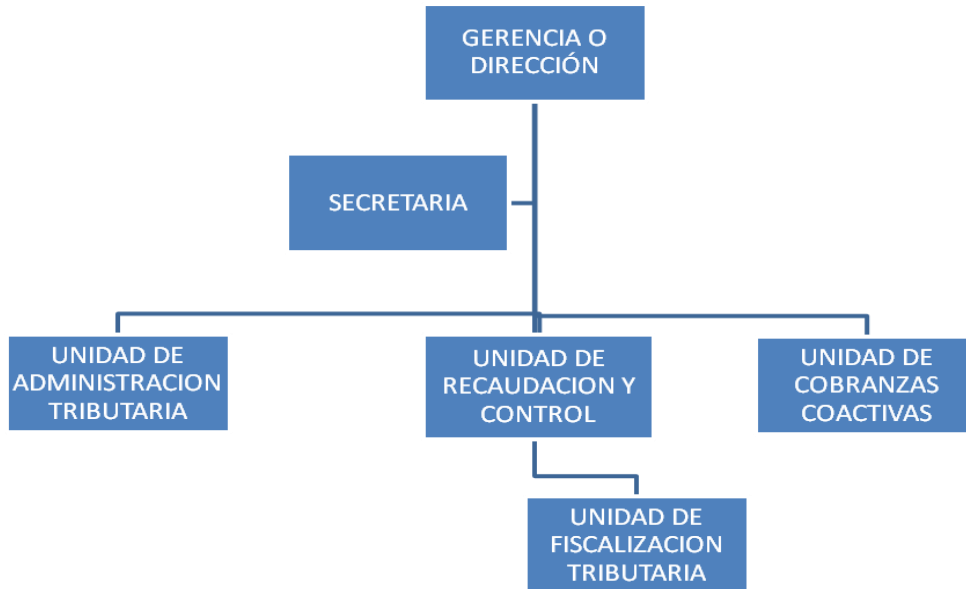
9. ¿existe carencias de sistemas actualizados en el área de rentas?

Si, carece de un catastro Urbano y Rural esto se debe a la migración que existe de los pobladores que viene del campo a la ciudad y el creciente aumento de los asentamientos humanos..

10. ¿Cree Ud. Que al aplicar un plan estratégico de recaudación mejora los ingresos de la municipalidad?

Creo que si sería factible para poder aplicarlo en el Área y generar más ingresos para bienestar de la población y Municipalidad.

ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA OFICINA DE RENTAS



CUADRO N° 01

RUBROS		S/.	%
00	Recursos Ordinarios	3, 951 668.11	64.33
07	Fondo de Compensación Municipal	1, 132 924.71	18.44
08	Impuestos municipales	117 455.68	1.91
09	Recursos Directamente Recaudados	399 868.91	6.51
18	Transferencias	540 906.29	8.81
	Total General	6 142 836.70	100

Fuente: PIA 2010-MDC

Cuadro Nº 02
EJECUCIÓN DE LOS INGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD

RECURSOS PUBLICOS		EJECUCION DE INGRESOS 2010	EJECUCION DE INGRESOS 2009	Diferencia
1	Recursos Ordinarios			
	00 Recursos Ordinarios	3 951 668.11	15 485 736.56	
2	Recursos Directamente Recaudados			
	09 Recursos Directamente Recaudados			
	Ingresos Corrientes			
	1.3.1.3.1.1 venta de agua	165362,00	188007,00	-22645,00
	1.3.1.9.1.2 venta de bases de licitacion	240,00	1220,00	-980,00
	1.3.2.1.1.1 Registro Civil	12790,00	11073,00	1717,00
	1.3.2.1.4.1 certificados domiciliarios	888,00	980,00	-92,00
	1.3.2.4.1.6 carnets y/o tarjetas de atencion	405,00	1535,00	-1130,00
	1.3.2.5.2.1 licencia de construccion	430,00	710,00	-280,00
	1.3.2.8.1.3 derecho de permiso	1478,00	1165,00	313,00
	1.3.2.8.1.3 estacionamiento de vehiculos	12071,00	20853,90	-8782,90
	1.3.2.8.1.6 licencia de funcionamiento	695,00	1375,00	-680,00
	1.3.2.9.1.5 puestos, kioskos y otros.	33076,00	31946,90	1129,10
	1.3.2.9.1.99 otros derechos administrativos	9384,00	11290,00	-1906,00
	1.3.2.10.1.1 formularios.	6522,40	9473,90	-2951,50
	1.3.2.10.1.99 otros derechos administrativos	2559,00	26256,00	-23697,00
	1.3.3.2.1.99 otros servicios de transporte	40,00	1968,50	-1928,50
	1.3.3.5.2.2 maquinarias y equipo	20679,65	45882,40	-25202,75
	1.3.3.9.2.21 servicios de saneamiento	24742,00	28762,00	-4020,00
	1.3.3.9.2.23 limpieza publica	70266,00	81300,00	-11034,00
	1.5.1.2.2.1 infracciones al reglamento de transito	4902,30	5514,10	-611,80
3	Recursos por Operaciones Oficiales de Credito			
	19 Recursos por operaciones Oficiales de Credito			
	Endeudamiento Interno	13,00	226,63	-213,63
5	Recursos Determinados			
	07 Fondo de Compensacion Municipal			
	1.1. Otros ingresos	1132924,71	1223007,25	-90082,54
	1.2.1.1.1.1 intereses por depositos			
	08 Impuestos Municipales			
	1.1 impuestos y Contribuciones Obligatorias			
	1.1.2.1.1.1 Predial	111705,68	31303,85	80401,83
	1.1.3.3.3.4 Impuesto a los espectaculos Publicos no Deportivos	5750,00	4220,00	1530,00
	18 Canon y sobrecanon, regalias, renta de aduanas y transferencias			
	1.1 Donaciones y Transfencias	540906,29		
	1.4.1.4.1.3 Canon Minero	629,91	1561,36	-931,45
	1.4.1.4.1.7 Canon Forestal	651,00	3,14	647,86
	1.4.1.4.2.1 Regalías Mineras	148,35		148,35
	1.4.1.4.3.1 Rentas de Aduanas	85,03	150,80	-65,77
	1.4.1.4.6.1 Particip del prog. Modernización	236465,00	236465,00	0
	1.4.1.4.6.2 Particip por Plan Incentivos	302927,00	302927,00	0