



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA  
COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA – 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Peña Ocupa Lala Tessy**

**Asesor:**

**Mg. Núñez Ortiz Haydee**

**Línea de Investigación:**

**Administración y Negocios**

**Pimentel – Perú**

**2017**

## ESQUEMA DEL INFORME DE INVESTIGACION

### TITULO:

PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL  
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA – 2017

### APROBACION:

Mg. Núñez Ortiz Haydee

### DEDICATORIA:

A mi familia

### AGRADECIMIENTO:

Al Lic. Miguel Ángel Bocanegra García por sus enseñanzas impartidas y sabios  
consejos en el desarrollo de la presente Tesis.

# INDICE

TITULO: .....	2
APROBACION: .....	2
DEDICATORIA:.....	2
AGRADECIMIENTO: .....	2
INDICE .....	3
RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	6
1.2. ANTECEDENTES.....	8
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.4. ASPECTOS TEÓRICO CIENTÍFICAS .....	12
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
1.6. HIPÓTESIS.....	41
1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
CAPÍTULO II: MATERIAL Y METODOS .....	42
2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	42
2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
2.3. VARIABLE.....	44
2.4. OPERACIONALIZACIÓN.....	44
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	48
CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	48
3.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	48
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
4.1. CONCLUSIONES .....	53
4.2. RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	65
ENCUESTA N° 02 A LOS TRABAJADORES.....	66
<i>VARIABLE DEPENDIENTE</i> .....	69

## **LISTA DE TABLAS.**

<i>TABLA N° 1 Características de un plan estratégico y de un plan operativo .....</i>	<i>31</i>
<i>TABLA N° 2 Características de la Planeación Estratégica y Operativa - Fundación Merced Coahuila. ....</i>	<i>32</i>
<i>TABLA N° 3 Características Específicas del Plan Estratégico - Fundación Merced Coahuila.....</i>	<i>33</i>
<i>TABLA N° 4 El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.....</i>	<i>35</i>
<i>TABLA N° 5 La Matriz FODA: Estructura .....</i>	<i>37</i>
<i>TABLA N° 6 Número de Trabajadores y Contribuyentes.....</i>	<i>43</i>
<i>TABLA N° 7 Variable Dependiente.....</i>	<i>45</i>
<i>TABLA N° 8 Variable Independiente.....</i>	<i>46</i>
<i>TABLA N° 9 Variable Dependiente.....</i>	<i>69</i>
<i>TABLA N° 10 Variable Independiente.....</i>	<i>70</i>
<i>TABLA N° 11 Matriz de Consistencia.....</i>	<i>72</i>

## **LISTA DE FIGURAS.**

<i>Figura N° 1 Proceso del planeamiento estratégico: formulación y puesta en marcha...</i>	<i>30</i>
--	-----------

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo proponer un Plan Operativo para mejorar la cobranza del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca. Para lo cual se toma como muestra a todos los trabajadores del Área de Administración Tributaria de la municipalidad. A 74 contribuyentes, aplicándose 02 cuestionarios: 01 para trabajadores conformado por 31 preguntas, y cuestionario 02 para contribuyentes conformado por 09 preguntas. La investigación es de tipo cuantitativa descriptiva. Entre los principales hallazgos tenemos que: los ambientes de trabajo son reducidos, existe hacinamiento, no se cuenta con los equipos de cómputo necesarios, el personal está desmotivado, las políticas de cobranza no están actualizadas. Lo mismo sucede con el padrón de contribuyentes, no se realiza capacitación a los trabajadores; es por eso que no se ofrece un buen servicio, situación que se agrava porque la información relacionada con el contribuyente no está actualizada. Generando malestar. Esto tiene un efecto contraproducente en la puntualidad de pago por parte de los contribuyentes.

## **INTRODUCCIÓN**

mejorará la cobranza de impuesto predial en la Municipalidad El desarrollo de la presente investigación propone la implementación de un Plan Operativo que permitirá mejorar la cobranza del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca, pues es necesario mejorar la recaudación tal como lo menciona (Núñez, 2014) indicando que el servicio de administración tributaria en México no puede evitar que unos 29 millones de mexicanos no contribúan al fisco, cada año se pierde 485 mil millones de pesos. (Atria, 2013) indica que en Chile se discute sobre el gasto público más que sobre recaudación y que se debe establecer un ordenamiento tributario que regule los aportes de los ciudadanos conforme a su nivel de recursos. Lo mismo indica (Castiglion, 2013) manifiesta que el sistema tributario peruano adolece de una serie de problemas, entre los cuales se encuentra un bajo nivel de recaudación, esta se centra en los impuestos indirectos más no en los impuestos directos de renta y propiedad. Así mismo (Arenes, 2016) manifiesta que el Distrito de Pomalca Sub Gerencia de Administración Tributaria no efectúa con eficiencia y eficacia su tarea, es así que en el impuesto predial en los últimos 05 años se ha mantenido casi uniforme.

Nuestra hipótesis de investigación quedó definida de la siguiente manera: si se implementa el plan operativo propuesto entonces Distrital de Pomalca, nuestros objetivos fueron el de diagnosticar el área de administración tributaria, analizar las políticas de cobranza y el procedimiento del impuesto predial y diseñar un Plan para mejorar la cobranza; el interés fundamental para realizar la investigación fue el de identificar las causas o motivos porqué existe una baja recaudación en el impuesto predial conscientes de que si la municipalidad tiene mayores ingresos, esto permitirá ejecutar más obras y contribuir al desarrollo del Distrito.

### **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Situación problemática**

Existen varios trabajos de investigación que demuestran que es posible mejorar la cobranza de los impuestos y la recomendación que se hace es que se tenga en cuenta

la correcta aplicación y gestión del Código Tributario y La Ley de Tributación Municipal (D.L N° 776). Dichas normas se encuentran contempladas en La Constitución Política del Perú en su Capítulo IV.- Del Régimen Tributario y Presupuestal Art. 4º que establece: *“Los tributos se crean, modifican o derogan, o se establece una exoneración, exclusivamente por ley o decreto legislativo en caso de delegación de facultades, salvo los aranceles y tasas, los cuales se regulan mediante decreto supremo. Los gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de estas, dentro de su jurisdicción, y con los límites que la Ley señala. El Estado, al ejercer la potestad tributaria, debe respetar los principios de reserva de la Ley, y los de igualdad y respeto de los derechos fundamentales de la persona. Ningún tributo puede tener carácter confiscatorio.*

La Constitución Política de nuestro país garantiza que los Gobiernos Locales puedan administrar de la mejor manera el sistema tributario de su jurisdicción. Para el caso de la Municipalidad Distrital de Pomalca sus principales ingresos se obtienen mediante: los impuestos municipales, las contribuciones y tasas que determina el concejo municipal, los impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades y recaudados por el Gobierno Central y el FONCOMUN.

Estos ingresos sirven para financiar los gastos que genera la municipalidad., sin embargo y a pesar de ello se tiene conocimiento que la cobranza del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca es irregular como consecuencia de que no cuenta con un Plan Operativo viable y factible que proponga un direccionamiento en la cobranza (recaudación) del impuesto predial y por lo tanto si no se hacen las correcciones adecuadas su incidencia en el presupuesto de ingresos seguirá siendo significativa.

En ese sentido, si no se propone y sobretodo ejecuta un Plan Operativo que contribuya a mejorar la cobranza del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca, entonces el presupuesto de sus ingresos seguirá siendo bajo y no se podrá cumplir con el Desarrollo Local y lo ofrecido por el Alcalde.

Este problema se debe, al poco conocimiento de la población ya que la mayoría de propietarios obtuvieron sus viviendas como donación por la Empresa Azucarera Pomalca y piensan que la empresa les paga el impuesto predial algunos propietarios aun no registran sus predios, la carencia de estrategias de recaudación, el bajo control en las prescripciones y las deficiencias del sistema de cobranza, y si no se plantean estrategias para mejorar la cobranza del impuesto Predial. El presupuesto de ingreso seguirá siendo baja.

Con el presente trabajo de investigación se pretende proponer un Plan Operativo con estrategias viables y factibles que ayude a mejorar la cobranza del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca y con ello contribuir a elevar el presupuesto de ingreso anual en beneficio de toda la jurisdicción.

## **1.2. Antecedentes**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales**

Habitatmx. (2014). El 54% de la población económicamente activa no paga impuestos. El jefe del Servicio de Administración Tributaria señaló que el 54.7% de la población económicamente activa, unos 29 millones de mexicanos, no contribuye al fisco, cada año se pierden 485 mil millones de pesos por esta situación. Para ilustrar "la cruda situación" que vive México, Núñez indicó que la población económicamente activa es de 53 millones, mientras que en la informalidad suman 29 millones de mexicanos. En el marco de la presentación del Régimen de Incorporación Fiscal, remarcó que la evasión fiscal en México equivale al 3.1 por ciento de su Producto Interno Bruto (PIB) y que cada año se pierden 485 mil millones de pesos que se dejan de recaudar por contribuyentes que no pagan sus impuestos.

Serrano, J. (2008). Análisis Dinámico de la Recaudación Tributaria en el Ecuador aplicando modelos VAR. Afirma que la recaudación tributaria en Ecuador es vulnerable a choques externos. En primer lugar por la dependencia de la economía ecuatoriana en la explotación del petróleo y en segundo lugar por el efecto indirecto que ejerce la inflación en la recaudación. Las exportaciones en



el Ecuador representan alrededor del 34% del PIB y de este porcentaje, 45% corresponde a exportación de petróleo. Las empresas que se dedican a la explotación de crudo generan importantes contribuciones fiscales. De hecho entre los diez mayores contribuyentes del país constan tres empresas relacionadas con este sector. El desempeño petrolero depende de los precios del petróleo que son volátiles y difíciles de pronosticar (Mehraray, 2007) Este escenario determina que los ingresos tributarios sean variables y vulnerables.

Atria, J. (2013). Impuesto y desigualdad: Evadiendo el problema de fondo. En Chile obsesiona mucho más discutir sobre el gasto público que sobre la recaudación. Existe un altísimo interés por dejar en claro en qué debe gastarse el dinero como crítica a la ineficiencia del gasto público, a la irracionalidad y al despilfarro— pero se dice bastante menos sobre quién aporta esos recursos, o de otro modo, sobre qué integrantes de la sociedad hacen o deberían hacer mayores esfuerzos, en aras de establecer un ordenamiento tributario que regule los aportes ciudadanos conforme su nivel de recursos. Una estructura tributaria de recaudación levemente regresiva, es decir, donde contribuyen proporcionalmente más quienes menos ingresos tienen. Esto en especial gracias al rol preponderante que se le otorga al IVA, en detrimento de un impuesto a la renta que no sólo es pagado por pocas personas (porque la base imponible mínima es alcanzada sólo por el 19 % superior de la población), sino que además es usualmente reducido debido a la gran cantidad de resquicios, facilidades y vacíos legales que redundan en tasas efectivas bajas. Ciertamente, la recaudación debe ser analizada en conjunto con el gasto social para analizar el efecto del sistema tributario, pero ello no exime de la interrogante por otras combinaciones posibles de recaudación que sí pudieran ser más equitativas que la actual. La evasión de impuestos en Chile es realmente baja en el IVA (impuesto que pagan todos los chilenos, y en mayor proporción los más pobres, al dedicar un porcentaje mayor de sus ingresos, por no decir todos ellos, al consumo), alcanzando el 11 %, por lejos la evasión más baja en América Latina y entre las bajas en comparación con países OECD. Sin embargo, cuando se analiza la evasión en el impuesto a la renta (pagado por el ya mencionado 19 % de más

altos ingresos), nuestro país llega aproximadamente al 48 %, mismo nivel que El Salvador, Perú o Argentina.

### **1.2.2. Nivel nacional.**

Castiglion, J. (2013). Razones para mejorar la recaudación en el Perú. Manifiesta que el Sistema Tributario Peruano adolece de una serie de problemas, entre los cuales se encuentran: bajo nivel de recaudación, insuficiente para financiar servicios públicos adecuados, la concentración de la recaudación en el gobierno central y la poca participación de los gobiernos regionales y locales. La estructura de la recaudación con mayor preponderancia de los impuestos indirectos y la baja recaudación de los impuesto directos (renta y propiedad) lo que causa que el impacto de la tributación en la equidad sea mínimo. Los altos niveles de evasión tributaria del impuesto a la renta y del impuesto general a las ventas. Las altas tasas impositivas. La reducida base tributaria, causada por deducciones generosas, exoneraciones que no contribuyen a la equidad y regímenes especiales que promueven la atomización de las empresas y la evasión. Como se ha analizado, las llamadas amnistía tributarias, lo que hacen es fomentar y acrecentar la cultura del no pago convirtiendo la solución en un “arreglo que rebota”, es decir en una solución temporal con complicaciones a largo plazo. Todas las municipalidades no cuentan con un adecuado sistema de información, en el que figure todo el padrón de sus contribuyentes y tengan además actualizadas las características de los predios, esta información usualmente se tiene con los catastros municipales actualizados.

Usualmente las Municipalidades, nunca cobran sus deudas tributarias en el último periodo de la gestión edilicia, esta situación se presenta porque existe un alto grado de postulación a la reelección y esta gestión de cobranza se opone a los intereses políticos del actual burgomaestre. Las municipalidades en estas áreas de recaudación tienen a personal no preparado profesionalmente que desconocen sus funciones.

### **1.2.3. Nivel local**

Arenes, P. (2016). Entrevista realizada el 1 de Febrero del 2016. Mencionó que el Distrito de Pomalca es uno de los veinte distritos de la Provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque. La recaudación municipal realizada por la Gerencia de Administración Tributaria a través de sus sub gerencias de acotación, registro y fiscal; sub gerencia de ejecución coactiva; sub gerencia de tecnología de la información y la comunicación, en los últimos cinco años vienen experimentando resultados poco alentadores, sobretodo en la cobranza del Impuesto Predial. Por ejemplo: en el año 2011 se cobró S/. 212,421.33., en el año 2012 se cobró S/. 185,640.20., en el año 2013 se cobró S/. 199,530.72., en el año 2014 se cobró S/. 217,937.07 y en el año 2015 se cobró S/. 909,322.97 (cabe indicar que el incremento del monto de la cobranza en el año 2015 se debe a que la Empresa Pomalca cancelo la deuda que tenía pendiente del impuesto Predial y Alcabala de años anteriores).

Los montos de la cobranza refleja los bajos índices en la recaudación de los tributos municipales. Por otro lado, los bajos índices en la cobranza del impuesto predial limita los ingresos que se ve reflejado en la fuente denominada “*recursos propios*” y las carentes posibilidades de conseguir financiamiento para la ejecución de obras por esta fuente, genera que los funcionarios “echen la culpa” al Ministerio de Economía y Finanzas por el fracaso en sus gestiones edilicias, reclamándoles además, la falta de recursos. Por ello, es de vital importancia que las actuales autoridades de la Municipalidad Distrital de Pomalca cumplan con su nuevo rol promotor y hagan gestión haciendo uso de documentos de gestión moderno como el Plan Operativo que se está proponiendo en la presente investigación. Estamos convencidos que la ejecución del Plan Operativo propuesto mejorara la cobranza del Impuesto Predial y con ello se incrementara el presupuesto de ingresos en beneficio de todos los vecinos.

### **1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera la aplicación de un Plan Operativo permitirá mejorar la cobranza del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca - 2017?

## **1.4. Aspectos teórico científicas**

A continuación se exponen los instrumentos teóricos que contribuyen en la realización de la presente investigación:

### **1.4.1. Impuesto Predial**

#### **1.4.1.1. Definición**

(Barrera Saul, 2013) Impuesto Predial (Manuales para la mejora de la recaudación del Impuesto Predial. Manual N° 1: Normativo) Es de alcance distrital y grava el valor de los predios, sean éstos urbanos o rústicos. (Barrera S. , 2013)**Atención al Contribuyente.** (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 2: ATENCION AL CONTRIBUYENTE, 2013) **Es** el conjunto de actividades que realiza la Administración tributaria municipal para atender las demandas de información, orientación y asistencia que éstos requieren para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

**Satisfacción de los contribuyentes.** Éste es uno de los principales objetivos de la atención al contribuyente, y ocurre cuando la valoración del servicio de atención recibido por él, es igual o mayor a la que esperaba obtener antes de ser atendido. Por lo tanto, está directamente relacionada con la calidad del servicio.

**Orientación adecuada sobre las obligaciones de los contribuyentes.** (Barrera S. , 2013) (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 2: ATENCION AL CONTRIBUYENTE, 2013).La administración tributaria municipal debe ser consciente de que la mayor incidencia de errores en las declaraciones tributarias proviene del desconocimiento de los contribuyentes sobre la información que deben proporcionar y la forma en que ella debe ser registrada. Por ejemplo: formularios muy complicados de llenar, insuficientes puntos de atención, orientación confusa, etcétera.

Por eso, el servicio de atención debe estar diseñado para brindar toda la información que requiere el contribuyente para cumplir con sus obligaciones tributarias de manera sencilla y clara. Se le debe brindar orientación que le permita absolver sus dudas y comprender adecuadamente el compromiso que asumió ante la administración tributaria municipal. Además, las herramientas que se le proporcionen deben ser útiles y fáciles de usar, para que pueda registrar sin problemas la información en sus declaraciones juradas.

Todas las mejoras que se puedan implementar en el servicio de atención deben ser consideradas como una inversión, pues incidirán directamente en la calidad del servicio y, por lo tanto, en la satisfacción del contribuyente.

(Barrera S. , 2013) **Fiscalización.** (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 3: FISCALIZACION, 2013) La fiscalización tributaria del impuesto predial es el conjunto de actividades desarrolladas por la administración tributaria municipal destinadas a verificar el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con este impuesto.

Fiscalización muestra la importancia de diseñar y proponer estrategias concretas para implementar la fiscalización de tributos en la municipalidad.

**Ampliación de la base tributaria.** (Barrera S. , 2013) (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 3: FISCALIZACION, 2013) La base tributaria es el número total de personas naturales o jurídicas que están obligadas a cumplir con las obligaciones tributarias. El primer objetivo de la fiscalización consiste en ampliar ese número total de contribuyentes por medio de la identificación de los omisos y subvaluadores del impuesto

**Incremento de los niveles de** (Barrera S. , 2013) (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 3: FISCALIZACION, 2013) El segundo objetivo de la fiscalización tributaria es incrementar los niveles de recaudación del impuesto predial. En efecto, la identificación por parte de la

administración tributaria municipal de nuevos contribuyentes, y de mayores áreas construidas en los predios ubicados dentro de su ámbito territorial, permitirá generar nuevas deudas tributarias y, por tanto, una mayor cartera de cobranza, lo que posibilitará el incremento de los niveles de recaudación del impuesto.

**Maximización del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.** (Barrera S. , 2013) (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 3: FISCALIZACION, 2013) El tercer objetivo de la fiscalización tributaria consiste en promover un mayor conocimiento del contribuyente fiscalizado sobre sus obligaciones para con la administración tributaria municipal, con el fin de evitar que se le apliquen las sanciones correspondientes.

La fiscalización tributaria busca demostrar al contribuyente que lo detectado en el proceso de fiscalización es aquello que no declaró; así se propicia que cumpla oportunamente con sus obligaciones tributarias, de acuerdo con lo que establece la ley.

(Barrera S. , 2013) **Cobranza.** (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 4: COBRANZA, 2013) La gestión de la cobranza del impuesto predial es el conjunto de acciones que debe desarrollar la administración tributaria municipal para lograr el pago de la deuda tributaria. Esta gestión se inicia con la inscripción del contribuyente y su predio en los registros de la administración tributaria municipal y culmina con la cancelación total del tributo determinado.

Describe el proceso que permite que el contribuyente realice el cumplimiento de su obligación tributaria.

**Cumplimiento voluntario del pago de la deuda tributaria.** (Barrera S. , 2013). (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 4: COBRANZA, 2013) Los principales esfuerzos de la

administración tributaria municipal deben centrarse en este objetivo, pues con él se trata de generar las condiciones necesarias para que el contribuyente realice el pago de forma voluntaria. En esa línea, no se trata de ejercer una cobranza severa desde el inicio; por el contrario: la cobranza a través de medios coactivos debería ser la última instancia a la que habría que recurrir para lograr el pago del impuesto.

**Incremento de la recaudación** (Barrera S. , 2013) (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 4: COBRANZA, 2013). Este objetivo busca generar mayores recursos a la municipalidad a través del incremento de la recaudación. Idealmente, los esfuerzos de cobranza deben ser sostenidos, de modo que la recaudación sea creciente y, de alguna manera.

**Generación de percepción de riesgo ante el no pago de la deuda tributaria.** (Barrera S. , 2013) (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 4: COBRANZA, 2013) Este objetivo consiste en generar en los contribuyentes deudores del impuesto predial la percepción de que, en caso de incumplir sus obligaciones tributarias, se exponen al riesgo de ser sancionados o ponen en riesgo su patrimonio.

**Generación de conciencia tributaria.** (Barrera S. , 2013) **Cobranza.** (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 4: COBRANZA, 2013) Las actividades relacionadas con la gestión de la cobranza del impuesto predial ayudan a promover la conciencia tributaria en la población, pues además de procurar el pago, se realiza una labor pedagógica que tiene como propósito formar e informar al contribuyente sobre sus deberes y derechos en materia tributaria.

#### **1.4.1.2. Características**

##### **Declaración Jurada de Auto avalúo.**

Es el documento mediante el cual el propietario declara bajo juramento las características físicas de su predio, vale decir: el área del terreno, el área

construida, los acabados, las obras complementarias, la antigüedad, el estado de conservación.

### **Requisitos Para Inscribir Un Predio.**

Un juego de formularios DJ y PU, formatos que serán entregados gratuitamente en la Sub Gerencia de Registro y Orientación Tributaria.

Copia Simple del Documento que Acredita la Propiedad o Posesión.

Copia del Documento de Identidad del propietario.

### **Cálculo Del Impuesto Predial.**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) El Impuesto Predial se calcula aplicando a la base imponible (valor total de los predios del contribuyente ubicados en el distrito).

De acuerdo al (D.L. 776 Art. 14,) Los contribuyentes están obligados a presentar declaración jurada:

Anualmente, el último día hábil del mes de febrero, salvo que el Municipio establezca una prórroga.

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

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



de los valores de predios por las Municipalidades, sustituye la obligación contemplada por el inciso a) del presente artículo, y se entenderá como válida en caso que el contribuyente no la objete dentro del plazo establecido para el pago al contado del impuesto.

**Hecho gravado** (Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013)

De acuerdo con el artículo 8° del TUO de la Ley de Tributación Municipal, el impuesto predial grava el valor de los predios urbanos y rústicos. Se considera predios a los terrenos, incluyendo los ganados al mar, los ríos y otros espejos de agua, y a las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que son parte de los terrenos y que no pueden ser separados sin alterar o destruir la edificación.

Es importante destacar que la ley peruana se orienta a gravar el valor total de los predios, lo que comprende no solo el valor del suelo, sino también el de las edificaciones y construcciones que se levanten sobre él.

### **Predios urbanos y rústicos**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) Se considera predios urbanos a los terrenos que se encuentran en las ciudades, sus edificaciones y sus obras complementarias. Las edificaciones son las construcciones o fábricas en general, mientras que las obras complementarias e instalaciones fijas y permanentes son todas aquéllas que están adheridas físicamente al suelo o a la construcción, que forman parte integral del predio y que no pueden ser separadas de éstos sin deteriorar, destruir o alterar el valor del predio, porque son parte integrante o funcional de él. Para calificar a un predio como urbano se pueden considerar los siguientes criterios:

Debe estar situado en un centro poblado.

Debe estar destinado al comercio, vivienda, industria o cualquier otro fin urbano.

De no contar con edificación, debe poseer los servicios generales propios de un centro poblado.

Debe tener terminadas y recibidas las obras de habilitación urbana, estén o no habilitadas legalmente.

No obstante, en situaciones que generen dudas para la calificación del predio se debe priorizar el criterio de destino.

Por otro lado, se consideran predios rústicos los terrenos ubicados en zonas rurales dedicados a uso agrícola, pecuario, forestal o de protección, así como los terrenos eriazos que pueden destinarse a tales usos y que no hayan sido habilitados para su utilización urbana, siempre que estén comprendidos dentro de los límites de expansión de las ciudades.

### **Acreeedor del impuesto predial**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) Debe precisarse que si bien el TUO de la Ley de Tributación Municipal señala en forma expresa que la administración de este impuesto está a cargo de las municipalidades distritales, existe la posibilidad de que este tributo sea administrado por las municipalidades provinciales respecto de los predios ubicados en el territorio donde ejercen sus competencias de ámbito distrital, es decir, en los denominados “cercados “centros” de las provincias. En ese contexto, el sujeto activo o acreedor del impuesto predial es la municipalidad distrital donde se encuentra ubicado el predio. Esta municipalidad es la legitimada para recibir el pago del tributo.

Del mismo modo, es importante anotar que las municipalidades de los centros poblados menores no se encuentran facultadas para administrar el impuesto predial, conforme a los pronunciamientos emitidos por el Tribunal Fiscal y el Tribunal Constitucional.

### **Deudor del impuesto predial**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) Las personas naturales o jurídicas que sean propietarias de los predios al 1° de enero de cada año son sujetos pasivos o deudores del impuesto predial, en calidad de contribuyentes. En ese sentido, cuando se adquiera un predio con posterioridad a la fecha citada, el adquirente no estará obligado a pagar el impuesto, lo que debe hacer sólo si mantiene la propiedad hasta el 1° de enero del año siguiente.

La norma también precisa que, cuando la existencia de los propietarios no pueda ser determinada, son sujetos obligados al pago del impuesto los poseedores o tenedores a cualquier título, pero en calidad de responsables. En este caso, los poseedores o tenedores tendrán el derecho de exigir al propietario el reintegro del tributo pagado. También se establece que, en forma excepcional, los titulares de las concesiones asumirán la calidad de obligados al pago respecto de los predios que se les hubiesen entregado en concesión y durante el tiempo de vigencia del contrato.

En relación con los predios sujetos a copropiedad es decir, aquellos que pertenezcan a más de una persona, la norma dispone que todos los copropietarios son responsables solidarios por el pago del tributo, siendo exigible a cualquiera de ellos la totalidad del impuesto. Asimismo, si no se informa de la situación de copropiedad del predio a la administración tributaria municipal, ésta podrá considerar como propietario solo a uno de ellos, hasta que se cumpla con declarar el porcentaje de propiedad que corresponde para cada caso.

Por otro lado, también podrán constituirse en contribuyentes del impuesto predial, cuando sean propietarias de predios, las comunidades de bienes, los patrimonios, las sucesiones indivisas, los fideicomisos, las sociedades de hecho, las sociedades conyugales u otros entes colectivos, en virtud de la capacidad tributaria que les ha sido otorgada por el artículo 21° del TUO del Código Tributario.

## **Base imponible del impuesto predial**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) La base imponible del impuesto predial, conforme al artículo 11° del TUO de la Ley de Tributación Municipal, se encuentra constituida por el valor total de los predios del contribuyente ubicados en cada jurisdicción distrital. Esto quiere decir que cuando un contribuyente debe pagar el tributo por varios predios, no se realiza una determinación individual por cada uno, sino que se toma en conjunto el valor de todos, y solo sobre la suma total obtenida se efectúa la liquidación del monto que ha de pagar. Sólo procede efectuar determinaciones individuales si cada uno de los predios se encuentra ubicado en distintas circunscripciones distritales.

Por otro lado, la administración tributaria municipal no cuenta con autonomía para cuantificar el valor de los predios, pues debe sujetarse a un marco normativo que es aprobado anualmente por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (en adelante MVCS). En este sentido, para determinar el valor de los predios es preciso aplicar los valores arancelarios de terrenos y los valores unitarios oficiales de edificación vigentes al 31 de octubre del año anterior, así como las tablas de depreciación por antigüedad, todas ellas aprobadas por el MVCS mediante resolución ministerial.

## **Tasas o alícuotas del impuesto predial**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) En lo que respecta a las tasas o alícuotas del impuesto predial, la legislación peruana ha optado por establecer una escala acumulativa y progresiva; es decir, por cada tramo de la base imponible se aplica una determinada tasa, que se va elevando conforme mayor sea el valor del tramo.

Esta forma de determinación del monto del tributo indica que se busca gravar más a aquellos contribuyentes cuyos predios tengan mayor valor, pues ese mayor valor sería un indicador de una mayor capacidad contributiva.

Finalmente, la ley faculta a las municipalidades a establecer un monto mínimo que deben pagar por concepto del impuesto equivalente a 0,6% de la UIT vigente al 1° de enero del año al que corresponde el impuesto.

### **Presentaciones de declaraciones juradas**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) En cuanto a las obligaciones de tipo formal para el caso del impuesto predial, el TUO de la Ley de Tributación Municipal ha regulado la presentación de una declaración jurada por parte de los contribuyentes. Los supuestos y plazos son los siguientes:

El primer supuesto tiene que ver con la presentación anual que se debe realizar. La norma señala que todos los años, y antes del último día hábil del mes de febrero, el contribuyente debe presentar una declaración jurada ante la administración tributaria municipal respecto de todos los predios por los cuales deba tributar.

La presentación de la declaración jurada permite la emisión de órdenes de pago ante el incumplimiento del contribuyente, en la medida en que el propio contribuyente ha autoliquidado el monto de la deuda tributaria.

Para efectos del cumplimiento de esta obligación, se contempla la posibilidad de que la administración tributaria municipal proceda a la emisión de declaraciones mecanizadas, que deben ser enviadas al domicilio de los contribuyentes. Si dentro del plazo que éste tiene para realizar el pago anual (28 de febrero de cada año, si no se ha aprobado ninguna prórroga), no realiza ninguna observación al contenido de la declaración mecanizada, se asume la ficción de que él mismo ha elaborado la declaración y la ha presentado ante la administración tributaria pública, por lo que ella pasa a tener el carácter de jurada

Otro supuesto de presentación de declaración jurada se presenta cuando se realiza cualquier transferencia de dominio del predio o se transfiere a un concesionario la posesión de los predios integrantes de una concesión efectuada al amparo del Decreto Supremo N° 059-96-PCM, 4 o cuando la posesión de éstos revierta al Estado. El plazo para presentarla será el último día hábil del mes siguiente de los hechos.

Se debe presentar declaración jurada cuando se modifiquen las características del predio por un valor que sobrepase las 5 UIT. Esto puede hacerse hasta el último día hábil del mes siguiente de producidos los hechos.

El último supuesto de presentación de declaración jurada se refiere a la posibilidad de la administración tributaria municipal de disponerlo así para la generalidad de los contribuyentes, y dentro del plazo que ella misma fije para tal fin. Usualmente se recurre a este supuesto cuando se carece de un registro actualizado de los predios afectos al impuesto predial; y puede ocurrir en cualquier momento del año.

Debe relevarse que el incumplimiento de la presentación de la declaración jurada en tales supuestos traerá como consecuencia la comisión de una infracción sancionada con la imposición de una multa equivalente al 100% de la UIT en el caso de que el contribuyente sea una persona jurídica, en tanto que la sanción equivaldrá al 50% de la UIT cuando se trate de personas naturales y sucesiones indivisas.

Asimismo, la presentación de la declaración jurada faculta a la administración tributaria municipal para que pueda emitir las órdenes de pago correspondientes en el caso del no pago del impuesto, en la medida en que el monto del tributo ha sido autoliquidado por el propio contribuyente. Como bien se sabe, esto otorgará una mayor facilidad para el cobro de la deuda, pues las órdenes de pago tienen carácter ejecutivo; en ese sentido, una reclamación no podrá paralizar la cobranza coactiva ya iniciada.

## **Pago del impuesto predial**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) Para el pago del impuesto predial, la norma ha previsto la posibilidad de hacerlo al contado o en forma fraccionada. Si el contribuyente opta por la primera alternativa, deberá efectuar el desembolso hasta el último día hábil del mes de febrero de cada año; si, en cambio, se decide por la segunda alternativa, tendrá que pagar el equivalente al 25% del tributo total hasta el último día hábil de los meses de febrero, mayo, agosto y noviembre. En este último supuesto, los montos fraccionados deberán ser reajustados de acuerdo con la variación acumulada del índice de precios al por mayor (IPM) que publica el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), por el periodo comprendido desde el mes de vencimiento de pago de la primera cuota hasta el mes precedente al pago.

## **Inafectaciones al Impuesto Predial**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) En términos sencillos, estar 'inafecto' al impuesto predial implica no estar obligado a pagarlo. Con la 'inafectación', la norma libera de la obligación de pago del impuesto predial a determinados propietarios de predios.

Estas 'inafectaciones' al impuesto predial están contempladas en el artículo 17° del TUO de la Ley de Tributación Municipal. Allí se establecen los supuestos que se verán a continuación.

Los predios de propiedad del Gobierno Central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales, excepto los que hayan sido entregados en concesión al amparo del Decreto Supremo N° 059-96-PCM antes citado, incluyendo las construcciones efectuadas sobre los concesionarios de éstos, durante la vigencia del contrato.

Predios de gobiernos extranjeros, en condición de reciprocidad, siempre que el predio se destine a residencia de sus representantes diplomáticos o al

funcionamiento de oficinas dependientes de sus embajadas, legaciones o consulados, así como los predios de propiedad de los organismos internacionales reconocidos por el gobierno que les sirva de sede.

Predios de la Sociedad de Beneficencia, siempre que se destinen a sus fines específicos y no se efectúe actividad comercial en ellos.

Predios de entidades religiosas, siempre que se destinen a templos, conventos, monasterios y museos.

El caso de la Iglesia católica resulta distinto, pues tiene un tratamiento especial. En el artículo X del “Acuerdo entre la Santa Sede y la República del Perú”, suscrito en la ciudad de Lima el 19 de julio de 1980 y aprobado mediante Decreto Ley N° 23211, se dispuso que la Iglesia católica y las jurisdicciones y comunidades religiosas que la integran continuarían gozando de las exoneraciones, beneficios tributarios y franquicias que les otorgaban las leyes y las normas legales vigentes en el momento de su celebración, que ‘infectaban’ a las entidades religiosas del impuesto predial en forma incondicional.

Predios de entidades públicas destinadas a prestar servicios médicos asistenciales.

Predios del Cuerpo General de Bomberos, siempre que se destinen a sus fines específicos.

Predios de las comunidades campesinas y nativas de la sierra y la selva, con excepción de las extensiones cedidas a terceros para su explotación económica.

Predios de las universidades y centros educativos, debidamente reconocidos, respecto de sus predios destinados a sus finalidades educativas y culturales conforme a la Constitución.



Predios de las concesiones en predios forestales del Estado dedicados a aprovechamiento forestal y de fauna silvestre, y en las plantaciones forestales.

Predios cuya titularidad corresponde a organizaciones políticas, como partidos, movimientos o alianzas políticas, reconocidos por el órgano electoral correspondiente.

Predios cuya titularidad corresponde a organizaciones de personas con discapacidad reconocidas por el CONADIS.

Predios cuya titularidad corresponda a organizaciones sindicales, debidamente reconocidas por el Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

Los clubes departamentales, provinciales y distritales, constituidos conforme a ley, así como la asociación que los representa, siempre que el predio se destine a sus fines institucionales específicos.

Predios que hayan sido declarados monumentos integrantes del patrimonio cultural de la nación, siempre que sean dedicados a casa-habitación o a sedes institucionales sin fines de lucro.

Predios inscritos como propiedad del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI), mientras no sean adjudicados a terceros.

Predios de propiedad de las empresas financieras en liquidación.

### **Deducciones del impuesto predial**

(Barrera S. , Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO, 2013) Las deducciones son otro beneficio tributario, distinto de las 'inafectaciones'. Con ellas se busca reducir la base imponible del impuesto, para que se pague un menor monto del tributo. Incluso, se pueden presentar casos en los que la deducción alcance a cubrir toda la base imponible; en tales ocasiones, no se llega a pagar monto alguno del impuesto. En el impuesto predial existen cuatro tipos de deducción. A continuación se presenta cada uno de ellos.

### **Deducción aplicable a los predios rústicos**

El TUO de la Ley de Tributación Municipal establece que en los casos de los predios rústicos destinados a la actividad agraria, se debe deducir el 50% de su base imponible. Para aplicar esta deducción, previamente se debe determinar el valor de la base imponible; una vez obtenido éste, se debe tomar sólo el 50% de este valor para aplicar las alícuotas correspondientes del impuesto predial.

### **Deducción aplicable a los predios urbanos**

En este caso, el TUO de la Ley de Tributación Municipal establece que tratándose de los predios urbanos donde se encuentran instalados sistemas de ayuda de aeronavegación, se debe deducir el 50% de su base imponible. Los alcances de esta deducción también son limitados: sólo se aplica a predios urbanos, siempre que en ellos se encuentren instalados sistemas de ayuda de aeronavegación. Con tal fin, primero se determina el valor total de la base imponible, luego se toma en cuenta sólo el 50% de esa base imponible, y a partir de ahí se aplican las alícuotas correspondientes del impuesto predial.

### **Deducción aplicable a los pensionistas**

La deducción aplicable a los pensionistas para el caso del impuesto predial tiene características distintas a las anteriores.

Primero, no se encuentra relacionada con el predio, sino con el tipo de contribuyente: que sea pensionista. Segundo, la deducción no se establece en función de un porcentaje de la base imponible, sino que es un monto fijo para todos los casos, ascendente a cincuenta (50) UIT. Para poder aplicar esta deducción se exigen los siguientes requisitos:

Que el pensionista sea propietario de un solo predio, que puede estar inscrito a su nombre o de la sociedad conyugal.

Que el predio del pensionista esté destinado al uso de vivienda, aunque se permite el uso parcial para fines productivos, comerciales o profesionales.

Que el ingreso bruto del pensionista no exceda de una UIT mensual.

Sobre el caso de los pensionistas, ha habido numerosos pronunciamientos del tribunal Fiscal, a través de los cuales se han fijado algunos criterios respecto de su aplicación.

### **Deducción de los predios ubicados en la Amazonía**

Esta deducción se encuentra establecida en una norma especial, la Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Conforme a esta norma y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 031-99-EF, las municipalidades, en forma anual, podrán fijar un porcentaje de deducción que se aplicaría a los auto avalúos de los predios de las personas naturales o jurídicas ubicadas en la Amazonía, tomando en consideración, entre otros criterios, los valores unitarios oficiales de edificación, así como la ubicación y uso del predio. Para esta norma, la Amazonía comprende a las siguientes circunscripciones territoriales:

Los departamentos de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín.

Los distritos de Sivia, Ayahuanco y Llochegua, de la provincia de Quanta; y Ayna, San Miguel y Santa Rosa, de la provincia de La Mar, departamento de Ayacucho.

Las provincias de Jaén y san Ignacio, del departamento de Cajamarca.

Los distritos de Yanatile, de la provincia de Calca; la provincia de La Convención, Kosñipata, de la provincia de Paucartambo; Camanti y Marcapata, de la provincia de Quispicanchis, departamento del cusco.

Las provincias de Leoncio Prado, Puerto Inca, Marañón y Pachitea, así como los distritos de Monzón, de la provincia de Huamalíes; Churubamba, Santa María del Valle, Chinchao, Huánuco y Amarilis, de la provincia de Huánuco;

Conchamarca, Tomayquichua y Ambo, de la provincia de Ambo, departamento de Huánuco.

Las provincias de Chanchamayo y Satipo, departamento de Junín.

La provincia de Oxapampa, departamento de Pasco.

Los distritos de Coaza, Ayapata, Ituata, Ollachea y de San Gabán, de la provincia de Carabaya; y San Juan del Oro, Limbani, Yanahuaya y Phara, de la provincia de Sandía, departamento de Puno.

Los distritos de Huachocolpa y TintayPuncu, de la provincia de Tayacaja, departamento de Huancavelica.

El distrito de Ongón, de la provincia de Pataz, departamento de La Libertad.

El distrito de Carmen de la Frontera, de la provincia de Huancabamba, departamento de Piura.

## **1.4.2. Planeación Estratégica**

### **1.4.2.1. Definición de Planeación.**

(Llenque Tume, 2013) Sin importar si planeamos un viaje, unas vacaciones, una fiesta, la producción de una planta o el desarrollo futuro de la empresa, la planeación es el proceso básico de que nos servimos para definir sistemáticamente los objetivos por alcanzar y determinar la manera de conseguirlos.

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

Gotz ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

En general, la planeación está orientada hacia el futuro. La planeación debe preparar decisiones y acciones futuras. Se planifica cuando se piensa con

anticipación, cuando los objetivos no se fijan arbitrariamente y la ejecución de las tareas no se abandona a la casualidad.

En relación con la empresa, la necesidad de planificar existe en todos los niveles. Para que cualquier directivo pueda organizar, dirigir y controlar o conducir operativamente la ejecución de las tareas de su sector, antes debe elaborar planes que den dirección y propósito, que decidan qué debe hacerse, cómo ha de hacerse y quién lo hará. Aunque en todos los niveles de la empresa existe la necesidad de planificar, en realidad, es mucho mayor en los niveles superiores, en los cuales la planeación puede ejercer una gran influencia en el éxito de la organización. Los directivos de alto nivel por lo general dedican la mayor parte del tiempo de planeación del futuro distante y a las estrategias de toda la organización. Los niveles más bajos planean sobre todo las tareas de su sector, con un horizonte de tiempo reducido.

A medida que se baja de nivel, crece la afinación o el detalle de los planes, reduciéndose cada vez más la inseguridad o riesgo de la planeación. Solamente con una planificación detallada se pueden realizar y controlar o conducir operativamente las tareas en forma ordenada.

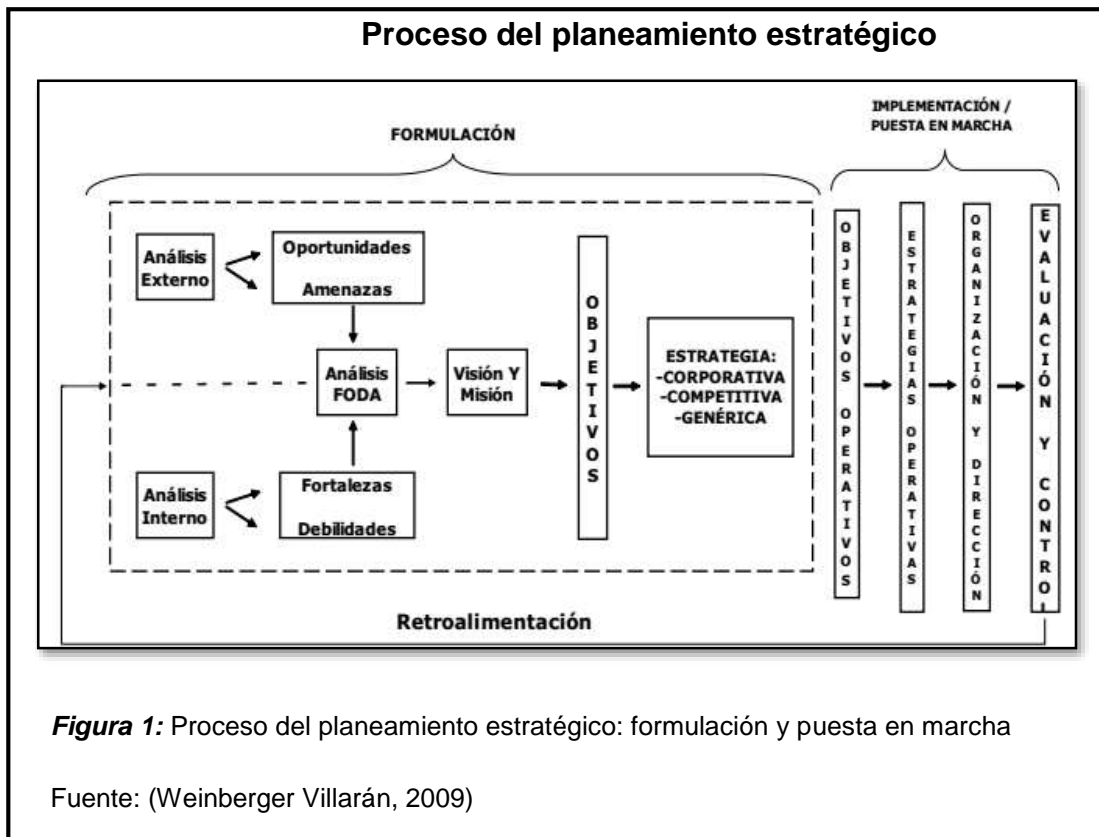
Al planear, se fijan tanto los objetivos como los datos teóricos necesarios para la ejecución de las tareas. Dichos datos teóricos sirven, al mismo tiempo, como criterios para el control. Los resultados de la planeación, los objetivos y los datos teóricos se agrupan formando planes, por ejemplo, para determinados sectores de la empresa.

#### **1.4.2.2. Planeación Estratégica**

##### **Qué es la planeación estratégica**

(Weinberger Villarán, 2009) La planeación estratégica, es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción. Todas estas acciones forman parte de la formulación

de un plan estratégico, como se puede apreciar en la figura 1. En una segunda etapa, el plan estratégico formulado será implementado por cada una de las áreas de la organización, en función a los recursos y responsabilidades asignadas. En esta etapa de implementación las distintas áreas de la empresa deben establecer planes operativos, que contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos. A continuación se muestra el proceso de planeamiento estratégico (o planeación estratégica) para una empresa que ya está en marcha.



**Figura 1:** Proceso del planeamiento estratégico: formulación y puesta en marcha

Fuente: (Weinberger Villarán, 2009)

### **Cuál es la utilidad de un plan estratégico**

(Weinberger Villarán, 2009) El plan estratégico sirve como guía o timón al directivo que conduce una empresa y orienta sus acciones en función a la visión del empresario. Además, es una herramienta que obliga a los directivos a monitorear los cambios que pudieran darse en el entorno y a evaluar constantemente las fortalezas y debilidades de la organización, en función a los competidores en la industria. Como todo plan sirve para tomar decisiones

antes de actuar, es decir, como un proceso de evaluación y definición antes de que se requiera la acción.

### En qué se diferencia un plan estratégico de un plan operativo

(Weinberger Villarán, 2009) Como se aprecia en la Tabla 1, las diferencias entre un plan estratégico y un plan operativo están, fundamentalmente, en el horizonte, la cobertura o ámbito de acción y los elementos del plan.

**TABLA N° 1**

#### *Características de un plan estratégico y de un plan operativo*

<b>VARIABLE</b>	<b>PLAN ESTRATEGICO (previo al plan operativo)</b>	<b>PLAN OPERATIVO (posterior al plan estratégico)</b>
Horizonte de planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 años a más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 1 a 3 años</li> </ul>
Ámbito de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece para toda la organización.</li> <li>• Involucra a la alta dirección de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece por áreas funcionales en función al plan estratégico previamente formulado.</li> <li>• Cada área funcional se involucra con el personal a su cargo.</li> </ul>
Elementos del plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del <i>macro ambiente</i>: variables económicas, sociales, demográficas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, culturales, entre otras.</li> <li>• Se determinan las oportunidades y amenazas del entorno en base a un análisis de las variables.</li> <li>• Análisis competitivo de la industria: clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, sustitutos, reguladores, grupos de presión.</li> <li>• Análisis de los recursos internos de la organización (recursos disponibles, niveles de experiencia, eficiencia de procesos) con la finalidad de determinar las debilidades y las fortalezas que pudieran ser fuentes generadoras de una ventaja competitiva.</li> <li>• Formulación de la visión.</li> <li>• Formulación de la misión.</li> <li>• Formulación de objetivos estratégicos.</li> <li>• Formulación de Estrategia competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En función al Plan Estratégico, previamente aprobado y comunicado, se determinan los objetivos de corto y mediano plazo de cada una de las áreas y personas de la organización. De esta manera, el Plan Operativo contribuye con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de la misión y de la visión.</li> <li>• Para cada uno de estos objetivos se deben establecer los indicadores, que servirán para medir el cumplimiento de lo programado.</li> <li>• Estrategias funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, que ayuden al cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Políticas para cada una de las unidades de la empresa.</li> <li>• Procedimientos que establezcan la forma más eficiente de llevar a cabo los procesos de la organización, con a finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos.</li> <li>• Programación de los requerimientos (humanos, materiales, financieros y de Información) para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Presupuestos que permitan saber cuánto dinero se necesita, para realizar las actividades programadas para el cumplimiento de objetivos.</li> </ul>

*Fuente: Weinberger Villarán, (2009)*

En cuanto al horizonte y cobertura, un plan estratégico se formula generalmente por un periodo no menor a cinco años y se establece para toda la organización. Mientras que, los planes operativos generalmente se establecen para cada una de las áreas funcionales de la organización y por periodos que van entre uno y tres años. El periodo de cada plan depende de la industria en la que se encuentra la empresa, de la naturaleza del producto o servicio, de la visión del empresario y de los posibles cambios que pudieran darse en el entorno.

### 1.4.2.3. Características.

**TABLA N° 2**

*Características de la Planeación Estratégica y Operativa - Fundación Merced Coahuila.*

		Características				
TIPO	HORIZONTE TEMPORAL	Alcance del plan/ Implicados	Elementos	Generalidades de los objetivos / Nivel de detalle	Principales PREGUNTAS	
	PLANEACION ESTRATEGICA	Largo plazo	Toda la ORGANIZACIÓN.  Énfasis en el ENTORNO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico externo y/o interno.</li> <li>• Visión.</li> <li>• Misión.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Estrategias.</li> </ul>	Mayor (generales):          Directrices, grandes lineamientos y objetivos generales.	¿QUIÉNES SOMOS?  <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para qué existimos?</li> <li>• ¿Para quién trabajamos?</li> <li>• ¿Qué hacemos?</li> <li>• ¿En qué creemos?</li> </ul> ¿A QUÉ ASPIRAMOS? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde queremos estar en un plazo de 3 a 10 años.</li> </ul> ¿DÓNDE ESTAMOS? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de la situación actual.</li> </ul> ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? ¿CÓMO PODEMOS LLEGAR ALLÍ?
Mediano y corto plazo		Sector o área funcional.  Unidades operativas.  Departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos. Servicios. Procesos. Actividades, ...</li> <li>• Indicadores y medios de verificación.</li> <li>• Responsables.</li> <li>• Actividades.</li> <li>• Plazos. Cronograma.</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>	Menor (específicos):      Objetivos específicos.   Resultados.	¿QUÉ HAREMOS PARA LLEGAR?  ¿CÓMO SABREMOS SI LO HEMOS LOGRADO?  ¿CUÁNDO LO HAREMOS?  ¿QUIÉN LO HARÁ? ¿QUÉ RECURSOS SE NECESITAN?  ¿CUÁNTO COSTARÁ?	
PLANEACION OPERATIVA						

Fuente: Adaptación personalizada de Paredes y Pérez (1994).



### 1.4.2.4. Características específicas del Plan Estratégico y Plan Operativo.

TABLA N° 3

#### *Características Específicas del Plan Estratégico - Fundación Merced Coahuila*

Planeación estratégica	Planeación operativa
<p><b>Apunta al futuro. Ayuda a definir lo que se deberá hacer en el futuro, a largo plazo.</b></p> <p><b>Basado en la excelencia como meta final</b></p> <p><b>Se centra principalmente en las</b> directrices, objetivos y estrategias <b>de carácter general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Misión.</li> <li>. Visión.</li> <li>. Objetivos más amplios.</li> <li>. Estrategias globales.</li> </ul> <p><b>Pone el énfasis en el análisis del contexto y en su evolución pasada y futura, así como en las</b> estrategias generales <b>que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones para posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias.</b></p> <p><b>Tiene mayor alcance ya que abarca a toda la organización en su conjunto.</b></p> <p><b>Se fija en un</b> escenario temporal <b>que tiene una vigencia entre 3 y 10 años.</b></p>	<p>Relacionada con la <b>operación actual</b>, con las actividades actuales que se realizan y con los productos o servicios que se generan. A <b>corto plazo.</b></p> <p>Busca <b>mejorar la operación</b> actual y en su monitoreo y control.</p> <p>Se concentra en los <b>detalles concretos</b> de cómo <b>avanzar día a día</b> hacia la consecución de los objetivos más amplios (los de la planeación estratégica):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Resultados.</li> <li>. Actividades.</li> <li>. Responsables.</li> <li>. Recursos.</li> <li>. Plazos</li> <li>. Costos.</li> </ul> <p>Fija su atención en <b>asuntos internos</b> de la organización.</p> <p>Detalla más las <b>Intervenciones concretas</b> en un departamento, área funcional, sector o diferentes proyectos.</p> <p>Se realizar a <b>corto plazo</b>, siendo habitual hacer los planes operativos con una periodicidad anual.</p>

*Fuente: Llenque Tume,( 2013)*

La planificación estratégica sigue un procedimiento sistemático que obliga a analizar el ambiente y la organización, a fin de elaborar un plan para proyectarse al futuro.

El ambiente se analiza desde el punto de vista social, político, económico, técnico y jurídico, así como también desde el punto de vista internacional, nacional y regional, con el propósito de estimar las oportunidades y amenazas del medio.

Así mismo, en el análisis de la organización se identifican fortalezas y debilidades de la empresa frente a los competidores. Los objetivos y estrategias competitivas se formulan para aprovechar las fortalezas de la empresa, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de las oportunidades claves y evitando las amenazas externas.

El proceso de planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿Cuál debe ser el negocio de la organización?

¿Quiénes son sus clientes y quienes deberían ser?

¿Quiénes son sus competidores y a qué se dedican?

¿Hacia dónde se dirige la organización?

La importancia de la planificación estratégica radica en que proporciona un marco de referencia y ayuda a orientar las energías y los recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

En el momento actual, la mayor parte de las empresas reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

El proceso de planificación estratégica considera los siguientes elementos:

**La identificación de estrategias, objetivos y misión actual**, (Llenque Tume, 2013) que suministran dirección para el análisis interno y sirven para revisar, si es necesario, la misión de la empresa (toda empresa posee sus estrategias, objetivos y políticas, aunque no hubieran sido diseñados o comunicados en forma consciente).

**El análisis del medio ambiente externo**, (Llenque Tume, 2013) que le permite a la organización **aprovechar las oportunidades** que se le presenten **y evitar las amenazas**, o convertirlas en oportunidades.

**El análisis interno**, del cual resulta un perfil de la organización y determina lo que puede hacer la empresa, evaluando sus fortalezas y debilidades.

**La misión**, que es la razón de ser de la organización; indica el por qué y para qué fue creada, así como el propósito fundamental de la misma.

**Los objetivos**, que son los resultados específicos que la organización espera lograr mediante su misión.

**Las estrategias**, que son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

## **Análisis FODA**

(Llenque Tume, 2013) El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En tal sentido, el análisis FODA se convierte también en un insumo importante para elaborar estrategias operativas para la organización.

### **Cómo se identifican los elementos del análisis**

#### **El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.**

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

#### **TABLA N° 4**

##### *El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades*

FUNCIÓN SUSTANTIVA	
<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
F1	D1
F2	D2
...	...
Fn	Dr
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas:</b>
O1	A1
O2	A2
...	...
Os	As

*Fuente: Llenque Tume,( 2013)*

Las demandas del medio ambiente externo sobre la organización, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin

embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

### **La matriz FODA**

(Llenque Tume, 2013) Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la organización, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.

### **Estrategias.**

La **Matriz FODA** (ver Tabla 5), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

**La Estrategia DA (Mini-Mini).** En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades -vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

**La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, DO (Debilidades -vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, a una organización educativa se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

**TABLA N° 5**

*La Matriz FODA: Estructura*

FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i>	<b>DO (Mini-Maxi)</b> <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i>
O1.	1. XXXXXXXXXXXXXXXXX	1. XXXXXXXXXXXXXXXXX
O2.	(O1, O2, F1, F3 ...)	(O1, O2, D1, D3 ...)
Op.		
Lista de Amenazas	<b>FA (Maxi-Mini)</b> <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i>	<b>DA (Mini-Mini)</b> <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i>
A1	1. XXXXXXXXXXXXXXXXX	1. XXXXXXXXXXXXXXXXX
A2	(F1, F3, A1, A3 ...)	(D1, D3, A1, A2, A3 ...)
Aq.		

Fuente: Llenque Tume,( 2013)

**La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia FA (Fortalezas -vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las

primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

**La Estrategia FO (Maxi-Maxi).** A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas-vs-Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

#### **La Dimensión del Tiempo y la Matriz FODA.**

Hasta ahora, los factores que se incorporan en la Matriz FODA corresponden al análisis en un punto particular del tiempo. Pero tanto el medio externo como el interno, son dinámicos; algunos factores cambian fuertemente con el tiempo, otros cambian muy poco. Debido a este carácter dinámico del medio ambiente, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices FODA en diferentes puntos del tiempo.

#### **1.4.3. Planeación Operativa**

(Llenque Tume, 2013) La planeación efectuada por niveles más bajos recibe el nombre de planeación operativa; también se denomina planeación táctica y suele ser una planeación a corto plazo.

La planeación operativa se mueve dentro del campo de las acciones concretas.

En la planeación operativa, se ejecuta el plan estratégico; en particular:

Se establecen objetivos anuales.

Se establecen las estrategias operativas para lograr los objetivos

Y se contrata y ubica a las personas y los recursos junto con los procedimientos necesarios para hacer realidad el plan estratégico.

Para llevar a cabo la planeación operativa, se deben indicar los objetivos, desarrollar las políticas, establecer los procedimientos crear los programas, señalar las estrategias y estipular los presupuestos.

#### **1.4.2.5. Concepto de planeación operativa.**

(Llenque Tume, 2013) El P.O. se preocupa, como ya se ha mencionado anteriormente, por el "qué hacer" y por el "cómo hacer".

Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional de una organización.

Mediante la planeación operativa, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzca con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operativa se caracteriza por la forma detallada en que se establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatesta- centrándose sólo a corto plazo- y por la amplitud total que aborda una sola tarea u operación.

La planeación operativa está constituida por diversos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción o logística, finanzas, marketing, recursos humanos, etc. En el fondo, los planes operativos preservan las operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos.

Los planes operativos se orientan a la eficiencia (énfasis en los medios), mientras que los niveles institucionales y de alta gerencia, se orientan a la eficacia (énfasis en los fines).

#### **1.4.2.6. Contenido del Plan Operativo**

(Llenque Tume, 2013) El plan operativo o plan de acción se elabora de acuerdo a la metodología y pasos convalidados por el sistema de planificación. Se aplica en la actividad privada y sector público, su desarrollo responde a un diagnóstico situacional, que se fundamente en parámetros

cuantitativos de la realidad pasada y presente, es un instrumento de gestión empleado para la toma de decisiones.

El contenido del Plan Operativo se encuentra dividido en capítulos, describiendo cada uno de ellos las líneas de acciones que están íntimamente relacionadas con la metodología a desarrollarse.

En el primer capítulo se describe la caracterización de la problemática empresarial, la que se sustenta en un diagnóstico elaborado en base a un banco de información y es responsabilidad de los especialistas en planificación o planeamiento y que por razones estratégicas no aparecen en el plan operativo, siendo el resultado el perfil empresarial.

En el segundo capítulo se señala las políticas empresariales que vienen a ser los marcos orientadores de la gestión institucional, desagregándose de acuerdo a las áreas estratégicas de la entidad.

En el tercer capítulo se definen los objetivos y metas, también desagregados por áreas estratégicas, a fin de guardar coherencia con las políticas empresariales.

En el cuarto capítulo se desarrolla la programación, donde se detallan las actividades en forma secuencial, que se desprenden de los objetivos y metas; así mismo se proyectan en función al tiempo y asignación de los recursos a fin de determinar el costo por actividad, en esta etapa se diseñan los diagramas de interrelaciones como el PERT-CMP, técnicas que relacionan tiempo y costos.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general:**

Proponer un Plan Operativo para mejorar la cobranza del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca.

### **Objetivos específicos:**

- a) Diagnosticar la realidad de la cobranza del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca.
- b) Determinar los factores críticos para la cobranza del Impuesto Predial.



c) Diseñar un modelo de Plan Operativo para mejorar la cobranza del Impuesto Predial.

### **1.6. Hipótesis**

Si se implementa el Plan Operativo propuesto, entonces se mejora la cobranza del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca.

### **1.7. Justificación e importancia de la investigación**

Esta investigación es importante dentro de una justificación teórica al adquirir nuevos conocimientos sobre el Plan Operativo que incentive a la Cobranza del Impuesto Predial, de tal manera que sea posible identificar y comprender todas las conceptualizaciones válidas que predominen dentro de una planificación en el corto plazo. Como justificación institucional, la Municipalidad Distrital de Pomalca lograra cumplir con sus metas programadas ambientar la oficina de Administración tributaria mediante la aplicación de un plan si hay una buena cobranza se desarrollaran mejoras en el distrito como pavimentación de calles, destacando como un factor social.

En definitiva, el presente trabajo de investigación resulta importante porque una adecuada implementación de un Plan Operativo que mejore la cobranza de la Municipalidad Distrital de Pomalca asegura un progreso.

#### **Justificación teórica**

La justificación teórica para el presente estudio, se establece al momento de buscar una mayor información y conocimiento sobre el planteamiento de un Plan Operativo en el corto plazo para lo cual es necesario el estudio de las bases teóricas que sustentan sobre las definiciones del **Modelo de Planeamiento Operativo de** (Llenque Tume, 2013).

La Municipalidad Distrital de Pomalca, es el promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines de modo que al implementar un Plan Operativo se incrementara la cobranza del Impuesto Predial.

## **CAPÍTULO II: MATERIAL Y METODOS**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

##### **Cuantitativa**

Es necesario para poder analizar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pomalca.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población utiliza la recolección de datos para contestar preguntas sobre la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

##### **Descriptiva**

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Se procede con describir un Plan Operativo que se implementaría en la cobranza del Impuesto Predial de la Municipalidad Distrital de Pomalca.

#### **2.1.2. Diseño de investigación**

El diseño es el Plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el No Experimental, transversal.

(Kerlinger, 1979) La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas

variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

El diseño No experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El diseño de investigación transversal que se aplicará consiste en la recolección de datos, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

## **2.2. Población y muestra**

### **2.2.1. Población**

### **2.2.2. Unidad de Análisis.**

Se identificara como unidad de análisis para el presente proyecto a los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria y Contribuyentes.

### **2.2.3. Población**

La población estará conformada por dos estratos.

Trabajadores del área de Administración Tributaria total 11.

Contribuyentes total 5,000 contribuyentes.

## **TABLA N° 6**

### *Número de Trabajadores y Contribuyentes*

<b>Contribuyentes</b>	<b>Número de Contribuyentes</b>
	<b>5,000</b>
<b>Cargo</b>	<b>Número trabajadores</b>
<b>Gerente</b>	<b>01</b>
<b>Sub Gerentes</b>	<b>02</b>
<b>Caja</b>	<b>02</b>
<b>Atención al Contribuyente.</b>	<b>03</b>

<b>Notificador</b>	<b>01</b>
<b>Asistente de Fiscalización</b>	<b>01</b>
<b>Inspector de Predios</b>	<b>01</b>

---

*Fuente: Elaboración Propia*

Se considera el total de población de investigación por ser Población Pequeña.

## **2.3. Variable**

### **2.3.1. Variables.**

Dentro del proyecto se determina la variable independiente y la dependiente.

#### **2.3.1.1. Variable dependiente**

##### **Impuesto predial**

(D.L. 776 Art. 8,) El Impuesto Predial es de periodicidad anual y grava el valor de los predios urbanos y rústicos. La recaudación, administración y fiscalización del impuesto corresponde a la Municipalidad Distrital donde se encuentre ubicado el predio.

#### **2.3.1.2. Variable independiente:**

##### **Plan operativo**

(Llenque Tume, 2013) Define el Planeamiento Operativo como “Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional de una organización”.

## **2.4. Operacionalización.**

Dentro del proyecto actual, se determinan la variable dependiente y la variable independiente:

<b>Variable independiente</b>	<b>X</b>	<b>=&gt;</b>	<b>Plan Operativo</b>
<b>Variable dependiente</b>	<b>Y</b>	<b>=&gt;</b>	<b>Impuesto predial</b>

**TABLA N° 7**

*Variable Dependiente*

VARIABLE	DIMENSION	CONCEPTO DE DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Impuesto Predial (D.L. 776. Art.8)</b>	<b>Atención al contribuyente</b>	Es el conjunto de actividades que realiza la Administración tributaria municipal para atender las demandas de información, orientación y asistencia que éstos requieren para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.	<b>Atención horarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Las notificaciones le llegan oportunamente antes del tiempo de vencimiento?</li> <li>- ¿Cuándo se acerca a nuestras Oficinas encuentra al personal amable, capacitado?</li> <li>- ¿Dispuesto a colaborarle?</li> <li>- ¿Los horarios de Atención al contribuyente son puntuales adecuados y respetados?</li> <li>- ¿Cómo califica nuestros servicios?</li> </ul>			
	<b>Fiscalización</b>	La fiscalización tributaria del impuesto predial es el conjunto de actividades desarrolladas por la administración tributaria municipal destinadas a	<b>Valorización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se le fiscaliza periódicamente sus predios?</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario	
				<b>Monto Impuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se le tiene actualizado su estado de cuenta?</li> <li>- ¿Está de acuerdo con su valorización?</li> </ul>		
				<b>Cronograma de pagos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Recibe usted información sobre el monto del Impuesto Predial?</li> </ul>		
				<b>Notificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Está usted de acuerdo que no debe existir cronogramas de pago del impuesto predial en la municipalidad?</li> </ul>		
		<b>Cobranza</b>	La gestión de la cobranza del impuesto predial es el conjunto de acciones que debe desarrollar la administración tributaria municipal para lograr el pago de la deuda tributaria.				

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA N° 8**

*Variable Independiente*

VARIABLE	DIMENSION	CONCEPTO DE DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS	
<b>Variable Independiente : Plan Operativo (MBA Felipe Llenque Tume)</b>	<b>Análisis Interno</b>	Del cual resulta un perfil de la organización y determina lo que puede hacer la empresa, evaluando sus fortalezas y debilidades.	<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los espacios de atención al Contribuyente permanecen limpios y en buen estado?</li> <li>- ¿La estructura de mi área está bien diseñada?</li> <li>- ¿Usted tiene experiencia en atención al contribuyente?</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario	
			<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se da toda información al contribuyente?</li> </ul>	Encuesta		
			<b>Recursos Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades?</li> </ul>	Encuesta		
			<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En su Área los equipos de cómputo se encuentran Operativos?</li> <li>- ¿Se maneja un software de adecuado para esta área?</li> </ul>	Encuesta		
	<b>Análisis Externo</b>	Que le permite a la organización aprovechar las oportunidades que se le presenten y evitar las amenazas, o convertirlas en oportunidades.	<b>Aspectos económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIAGNÓSTICO EXTERNO</li> </ul>	Diagnóstico	Formatos	
			<b>Aspectos culturales</b>				
			<b>Aspectos sociales</b>				
			<b>Aspectos políticos</b>				
			<b>Fortalezas</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIAGNÓSTICO INTERNO</li> </ul>
			<b>Debilidades</b>				
<b>FODA</b>	Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIAGNÓSTICO EXTERNO</li> </ul>	Diagnóstico	Formatos		
		<b>Amenazas</b>					

VARIABLE	DIMENSION	CONCEPTO DE DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS	
<b>Estructura del Plan</b>	Es el conjunto de elementos que conforman un plan operativo, estos elementos deben estar integrados en forma lógica.		<b>Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Conoce usted la visión de la municipalidad?</li> <li>- ¿En la Municipalidad siempre encuentro a una persona en quien pedir ayuda?</li> </ul>		Encuesta	Guía de la Entrevista
			<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La municipalidad posee valores compartidos por todos sus miembros?</li> <li>- ¿La gerencia de administración tributaria tiene la capacidad de liderazgo de movilizar las energías de todos sus miembros para lograr el mismo objetivo?</li> <li>- ¿Conoce usted la misión de la municipalidad?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario
			<b>Misión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Usted apoya en el logro de la misión de la sub gerencia?</li> <li>- ¿Se me da capacitaciones para poder lograr la misión de la sub gerencia de administración?</li> <li>- ¿Conoce usted las políticas del sistema tributario para el impuesto predial de la municipalidad?</li> </ul>		Encuesta	Guía de la Entrevista
			<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿De tener conocimiento de las políticas tributarias de la municipalidad, está usted de acuerdo con ellas?</li> <li>- ¿Apoyaría usted la creación de nuevas políticas para la cobranza del impuesto predial?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario
			<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los objetivos de la municipalidad están claramente establecidos?</li> <li>- ¿Las metas del Área de Administración Tributaria están claramente establecidas?</li> <li>- ¿Está usted de acuerdo con el cronograma de pagos establecido por la municipalidad?</li> </ul>			
			<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cree usted que debería haber mayor flexibilidad en el cronograma de pagos?</li> <li>- ¿Ud. trabaja para lograr la meta de la sub gerencia de administración tributaria?</li> <li>- ¿Las actividades para la realización de sus funciones están claramente establecidas?</li> <li>- ¿La manera como las tareas han sido divididas en la municipalidad son muy lógicas?</li> <li>- ¿Otras áreas de la municipalidad prestan ayuda a mi aérea cada vez que se les pide ayuda y/o asesoramiento?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario
			<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Yo tengo definidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mis funciones?</li> <li>- ¿La municipalidad cuenta con instrumentos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente?</li> <li>- ¿Conoce usted cuáles son sus responsabilidades para realizar sus actividades?</li> <li>- ¿Cuántas veces se notifica a un contribuyente informándole que tiene que pagar?</li> <li>- ¿Conoce usted cuales son los procedimientos para la cobranza del impuesto predial?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario
			<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cree usted que los procedimientos para el pago del impuesto predial deben ser comunicados a los contribuyentes?</li> <li>- ¿Apoyaría usted la existencia de nuevos procedimientos para el pago del impuesto predial en la municipalidad de Pomalca?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboracion Propia

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Análisis documental**

Como un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada.

Se utilizará esta técnica para recoger información secundaria, relacionada con antecedentes, marco teórico y otros aspectos de las variables objeto de estudio.

### **Encuesta**

Utilizaremos esta técnica con el fin de recabar información y apreciaciones de los trabajadores de Administración Tributaria un cuestionario de preguntas (31), y Contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca, utilizando un cuestionario de preguntas (9), con el fin de determinar el nivel de satisfacción del Contribuyente.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3.1. Discusión de resultados**

#### **1. Diagnosticar la realidad de la cobranza del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca.**

En atención al contribuyente tenemos en nuestra encuesta en la tabla número 11 y figura 4 que la atención no es muy buena y esto se corrobora lo que dice el autor (Barrera, 2000) que los principales problemas en atención al contribuyente que no se presta atención a los reclamos más recurrentes.

En la tabla 12 y figura 5 ¿Cómo calificaría nuestro Servicio? Las personas encuestadas en un 46.57% indicaron estar en desacuerdo con el servicio Brindado. Este no es de calidad y no se brinda información de necesaria relativa al predio, lo que se adeuda, etc. Esto tiene relación con lo que menciona (Gómez, 2010) El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus



competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Tabla 13 figura 6, No se hace una revisión periódica de los predios y tampoco se tiene actualizado los estados de cuenta de cada contribuyente, estos no reciben información periódica de lo que adeudan, pues no existen cronogramas de pago actualizados. Esto tiene relación con lo que menciona: (Drucker, 2012) “Los planes son sólo buenas intenciones a menos que inmediatamente generen trabajo arduo.” “La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”. También tiene relación con lo que menciona (Bernal, 2013). Quién define el Planeación Operativa como: “La planeación operativa que se debe desprender de la planeación funcional (la cual, a su vez, se desprende de la planeación corporativa) consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es el día a día.

En relación a la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad (Tabla 18 figura 11) 80% informa que si conoce la visión de la Municipalidad contra un 20% que no la conoce a cabalidad. Es propicio mencionar a (Bengt, 2000) Visión “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.” También tiene relación con lo que menciona (Mintzberg, 2011) define que la visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad.”

En el tema de liderazgo se confirma que la gerencia administrativa tributaria no tiene la capacidad de liderazgo de movilizar las energías de todos sus miembros (tabla 21 figura 14) además de no contar con programas establecidos que permitan llevar a cabo actividades y programas para una mejor ejecución del servicio en el cobro del impuesto predial. Esto tiene relación con lo que menciona (Chiavenato, 2012, pág. 39), Destaca

lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Capacitaciones al personal (Tabla 24 figura 17), el personal encuestado en un 80% expuso la falta de capacitación para poder lograr la misión de de la Municipalidad y por ende poder cumplir con el cumplimiento de metas y objetivos entre ellos el cobro del impuesto predial. Esto tiene relación con lo que menciona el autor (Chiavenato, Concepto de capacitaciones, 2009) Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada. Mediante el cual las persona aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo. Actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

## **2. Determinar los factores críticos para la cobranza del Impuesto Predial En fiscalización**

En fiscalización tenemos en nuestra encuesta en la tabla número 14 y grafica 7 que no se fiscaliza periódicamente los predios. Esto corrobora lo que dice el autor (Barrera, 2000) que los principales problemas fiscalización no se ejecutan como debe ser porque no hay planificación adecuada de las actividades a ejecutar. También tiene relación con lo que menciona el autor (Ruiz, 2014) Fiscalización tributaria debe investigar la situación tributaria de un determinado administrado. Para que el procedimiento del impuesto predial sea el adecuado. Así vez el autor Respecto a la pregunta: si los objetivos de la municipalidad están claramente establecidos (pregunta 8, tabla 27), el 72% opino que no están claramente establecidos. Esto tiene relación con lo que menciona el autor: (Queyla, 2012) El objetivo es el planteo de una meta o propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias principales en un proceso de planificación.

El 72,73% de los trabajadores de la Municipalidad informaron que no cuentan con los recursos ni materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales (muebles, espacios adecuados ,equipos de cómputo) Esto tiene relación con lo que menciona la Organización Mundial del Trabajo (OMT, 2014): incide en cómo incluso los más pequeños cambios ergonómicos en el puesto de trabajo, el diseño del mismo o las tareas a llevar a cabo pueden mejorar la comodidad, la salud, la seguridad y la productividad del trabajador. También tiene relación con lo que menciona (WorkMeter, 2015) El éxito de una empresa depende en gran medida del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento laboral será mejor, y aumentará la productividad, es importante proveerlos del ambiente y material necesario para el desarrollo de sus actividades laborales.

La Municipalidad no cuenta con un documento oficial en el que los Responsables o jefes enumeran los objetivos y las directrices que deben Cumplir los trabajadores en el Corto Plazo. No se cuenta con plan operativo debidamente estructurado. En tal sentido es preciso mencionar a (Valencia, 2015) :Mientras que la planificación estratégica brinda la perspectiva del largo plazo para la gestión de la institución, permitiendo identificar dónde queremos estar en el futuro, un Plan Operativo hace posible, para cada periodo temporal del Plan Estratégico, realizar las acciones que nos permiten hacer realidad el futuro deseado. En otras palabras, mientras que el Plan Estratégico establece el futuro que queremos conseguir, el Plan Operativo materializa las estrategias elegidas para conseguirlo: Cómo: Acciones que deben desarrollarse, Cuándo: Secuencia temporal de las acciones

Quién: Unidades, gestores y responsables de llevar a cabo y controlar las acciones:  
Con qué: Medios materiales necesarios para su desarrollo. Cuánto: Contribución o aportación de las acciones a la consecución de los objetivos estratégicos: Indicadores Operativos

Por tanto, el Plan Operativo de cada anualidad es el documento anual orientador de la política general del presupuesto del ejercicio siguiente, mediante el que se estructura el despliegue del Plan Estratégico en cada una de las anualidades que éste alcanza.

### **3. Diseñar un modelo de Plan Operativo para mejorar la cobranza del Impuesto Predial.**

Para diseñar el plan operativo para mejorar la cobranza del impuesto predial en la Municipalidad de Pomalca, se ha considerado el desarrollo del modelo de plan Operativo, propuesto por la autora de Karen Weinberger Vilará en su libro Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Quién señala que se deben indicar los objetivos, desarrollar las políticas, establecer los procedimientos crear los programas, señalar las estrategias y estipular los presupuestos.

Además de establecer objetivos anuales. Establecer las estrategias operativas para lograr los objetivos. Se contrata y ubica a las personas y los recursos junto con los procedimientos necesarios para hacer realidad el plan operativo.

En definitiva, mediante el desarrollo del presente proyecto se persigue la aplicación de un adecuado plan operativo que utilizando herramientas de planificación a corto plazo, se oriente hacia el mejoramiento de la cobranza del impuesto predial en la municipalidad de Pomalca.

#### **4. Comprobación de la hipótesis**

##### **Formular la hipótesis**

H1 = La implementación del plan operativo propuesto basado en la teoría de Karen Weinberger Vilará mejora la cobranza del impuesto predial en la municipalidad de Pomalca.

##### **Explicación**

Para el desarrollo del presente proyecto, debido a que la hipótesis es descriptiva no es necesario determinar cuantitativamente un resultado, sin embargo, es necesario explicar que para implementar el plan operativo se encamine hacia el mejoramiento de la cobranza del impuesto predial, para lo cual es necesario establecer objetivos que permitan el cumplimiento diario de la misión de la municipalidad, por lo que es necesario detallar programas y procedimientos para ejecutarlos en el tiempo y plazo predefinidos.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

1. La situación actual sobre el problema de mejorar la cobranza en el impuesto predial de la Municipalidad de Pomalca, está dado por falta de un procedimiento de cobranzas adecuado, ya que no se notifica al contribuyente en forma oportuna y no existe un padrón actualizado, la información interna no está ordenada ni actualizada lo que genera cobros indebidos ocasionando malestar al Contribuyente y a los Trabajadores. Las relaciones interpersonales entre los miembros que laboran en institución son inadecuadas, no se realizan capacitaciones, todo esto genera insatisfacción en el trabajo y como consecuencia se da mala Atención. Los ambientes donde funciona el Área de Administración Tributaria no están contruidos de acuerdo a las normas técnicas. Se encuentran en mal estado, los espacios reducidos, lo que genera hacinamiento, estrechos e incómodos para ejecutar las funciones, lo que genera insatisfacción en el trabajo.

2. Los factores claves que influyen en el cobro del impuesto predial de la municipalidad de Pomalca, está dado por que no cuentan con un plan previamente establecido que permita manejar cronogramas de pagos, fechas, etc. en relación a la información que se maneja respecto al contribuyente. La información interna no está ordenada ni actualizada lo que genera cobros indebidos ocasionando malestar al contribuyente y también a los trabajadores. Otro factor que influye es la falta capacitación y motivación laboral, esto impacta negativamente en el servicio que se presta. Por lo que se ha considerado incentivar programas de motivación que permitan mejorar la actitud de los empleados. Los ambientes de trabajo y lo equipos de cómputo no se encuentran en buen estado. Esto dificulta la ejecución de funciones, generando pérdida de tiempo, demoras, anteponiendo los procesos, lo que conlleva a una mala Atención al Contribuyentes.

3. La Municipalidad de Pomalca no dispone de un conjunto de programas y procedimientos que determinen el direccionamiento para lograrlas, por ello es posible aplicar el modelo de plan operativo que se ha establecido en esta investigación, pues

así se estaría detallando los lineamientos claves para el cumplimiento de la misión y el logro de su visión como Municipalidad.

#### **4.2. Recomendaciones**

1. Mejora en los ambientes de trabajo, se sugiere adquirir mejores equipos de cómputo, software y del sistema informático. Muebles y enceres acordes a la realidad de la oficina de administración tributaria.
2. Se implemente un plan de capacitación en temas de tributación, atención al cliente, desarrollo personal, y liderazgo y trabajo en equipo, así como se mejore las remuneraciones.
3. Nuevas políticas con el objetivo de mejorar los procedimientos y de esta manera ofrecer mejorar servicio.
4. Que se implemente la propuesta desarrollada en la presente investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

ABC, D. d. (2007). *Definición del ABC*. Recuperado el 4 de ABRIL de 2016, de <http://www.definicionabc.com/general/plan.php>

*Adecco Ecuador*. (02 de febrero de 2016). Obtenido de Consultoría en Recursos Humanos: [http://www.adecco.com.ec/consultoria\\_en\\_recursos\\_humanos.php](http://www.adecco.com.ec/consultoria_en_recursos_humanos.php)

*Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones*. (30 de marzo de 2016). Obtenido de Estadísticas: <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-2/>

ALADI. (22 de abril de 2010). Obtenido de Proyecto para el mejoramiento de la productividad y la calidad en empresas del sector industrial del Ecuador: [http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria\\_General/PMDER/2003/04-03.PDF](http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/PMDER/2003/04-03.PDF)

Amaru, A. C. (2009). *Administración para Emprendedores: Fundamentos para la creación y gestión de nuevo negocios*. México: Pearson Educación.

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.

Arenes, P. (1 de febrero de 2016). (L. Peña, Entrevistador)

Atria, J. (2013). *El Mostrador*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de Impuesto y desigualdad: Evadiendo el problema de fondo: <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2013/07/01/impuestos-y-desigualdad-evadiendo-el-problema-de-fondo>

*Aurys Consulting*. (18 de febrero de 2016). Obtenido de Caso de éxito: Aumento de productividad para una empresa minera: <http://aurysconsulting.com/aurys-consulting/caso-de-exito-aumento-de-productividad-para-una-empresa-minera.html>

*Banco Central del Ecuador*. (13 de mayo de 2016). Obtenido de Estadísticas Macroeconómicas: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

*Banco Mundial*. (31 de marzo de 2016). Obtenido de Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT): <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?page=1>

*Banco Mundial*. (15 de mayo de 2016). Obtenido de Ecuador: Panorama General: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Barrera Saul, 2. (2013).

Barrera, S. (2013). Lima.

Barrera, S. (2013). Lima.

- Barrera, S. (2013). Lima.
- Barrera, S. (2013). Lima.
- Barrera, S. (2013). Lima.
- Barrera, S. (2013). *Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO*. Lima.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo 8va ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- BBVA con tu empresa.* (15 de octubre de 2012). Obtenido de Filial o sucursal en el extranjero, ventajas o inconvenientes de cada una: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/filial-o-sucursal-el-extranjero-ventajas-inconvenientes-cada-una>
- Beltrán, G. (07 de diciembre de 2009). *Qué se entiende por direccionamiento estratégico?* Obtenido de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- Bengt, K. (4 de 10 de 2000). *concepto de vision* .
- Bernal, C. (2013). *Procesos administrativos para las Organizaciones del Siglo XXI* (2da Edición ed.). Bogotá-Colombia: PEARSON.
- BID. (13 de agosto de 2014). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=bo-m1004>
- Bullara, C. (21 de 8 de 2014). *El financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/por-que-tu-empresa-debe-tener-un-buen-clima-laboral.html>
- Carly, A. (2011). Sistema de Recaudacion tributaria en materia de impuesto sobre actividades economicas de la industria, comercio, servicio e indole similar. Caso: Direccion de acienda de la alcaldia del Municipio de colon estado Zulia. Mérida, Venezuela.
- Casas, J. R., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2010). Dimensiones y medición de la calidadde vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 143 - 160.
- Castiglion, J. (2013). Razones para Mejorar la Recaudacion en el Peru.
- Cerdan, J. (2010). *La Cobranza en Sedalib S.A, lineamientos para elevar su eficiencia*. Lambayeque.
- Cesel Ingenieros.* (30 de junio de 2016). Obtenido de Características de la empresa: <http://www.cesel.com.pe/>
- Chávez, F. E., & Torres, J. A. (09 de febrero de 2012). Propuesta de un Modelo de Gestión de la Calidad para Empresas Consultoras Caso: Projecco. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1778/14/UPS-GT000256.pdf>
- Chiavenato. (2011). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de [carladelcastillo.net/rh/wp.../Presentación-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO.ppt](http://carladelcastillo.net/rh/wp.../Presentación-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO.ppt)



- Chiavenato, I. (01 de 2009). *Concepto de capacitaciones*. Obtenido de <https://www.scribd.com/doc/53702739/Concepto-de-La-Capacitacion>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). Flujo de Influencia. *Administración y más*, 38-39. Obtenido de <http://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>
- Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: McGRAW-HILL.
- Chonlong, J. (20 de julio de 2014). Desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégico para Laboratorios Ambientales a Nivel Nacional: Casa Práctico: Empresa Grupo Consultor Chemeng Cia. Ltda. aplicado en el Departamento Administrativo. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Chuyes, C. (2003). *Criterios para Mejorar Eficiencia de la Cobranza del Servicio Electrico de la Compañía Electronorte S.A.* Lambayeque.
- Conner. (15 de Abril de 2015). *Zona economica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/recursos>
- Consulssac Consultores. (25 de noviembre de 2011). Obtenido de Quienes somos?: <http://www.consulssac.com/index.html>
- Cuji, W. (19 de diciembre de 2012). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Mejoramiento de la gestión empresarial de la "Empresa Graficus C.A.": <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/175>
- D.L. 776 Art. 14,.
- D.L. 776 Art. 8,.
- Davis, K. (2013). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p2fjup0/b%C3%A1sica-de-la-empresa-u-organizaci%C3%B3n-de-trabajo-con-inquietudes-expectativas/>
- Decisión Empresarial*. (13 de octubre de 2008). Obtenido de Qué es el análisis PEST?: <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>
- Del Cid, , A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación, Fundamentos y Metodología 2da ed.* México: Pearson Educación.
- Díaz Mata, A. (2013). *Estadística Aplicada a la Administración y Economía*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Dobal , M. (02 de marzo de 2014). *El País*. Obtenido de Productividad laboral en Uruguay es alta en la región y tiene desafíos : <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/productividad-laboral-uruguay-alta-region.html>
- Drucker, P. (29 de 12 de 2012). *Concepto de planificación desde diferentes perspectivas de pensamiento*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/concepto-planificacion-desde-diferentes-perspectivas-de-pensamiento/>

- El Comercio*. (14 de diciembre de 2015). Obtenido de La plan ensambladora de vehículos de Maresa suspende sus operaciones: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-ensambladora-maresa-suspende-actividades.html>
- El Comercio*. (13 de abril de 2016). Obtenido de El FMI proyecta recesión y más desempleo en Ecuador: <http://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-recesion-desempleo-ecuador.html>
- El Universo*. (07 de enero de 2016). Obtenido de Ecuador registró inflación anual de 3,38% en 2015, según el INEC: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/07/nota/5330500/ecuador-registro-inflacion-anual-338-2015>
- Enrico , G. (20 de diciembre de 2010). *Inter Development Bank*. Obtenido de Desarrollo de la Industria Consultora en México: Direcciones Estratégicas, Agenda de Acciones y Política: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6351/Desarrollo%20Industria%20Consultora.pdf?sequence=1>
- Expansión*. (31 de marzo de 2016). Obtenido de El riesgo de pobreza desciende en España: <http://www.datosmacro.com/demografia/riesgo-pobreza/espana>
- FERNANDEZ, A. (2004). *INVESTIGACION DE MERCADOS OBTENCION DE INFORMACION*. Business & Economics.
- Fernández, B. (12 de mayo de 2013). *Milotor*. Obtenido de Problemas en el comercio exterior de los países en desarrollo: <https://mitotor.wordpress.com/2013/05/12/problemas-sobre-el-comercio-exterior-en-los-paises-en-desarrollo/>
- Figuroa, A. M. (19 de enero de 2015). Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica orientada a aumentar la Productividad Zelada Fisher Constructores. Asunción, Paraguay: Universidad Nacional de Asunción.
- Fred, D. (2011). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gallardo, G. (2013). Administración contemporánea.
- Gallardo, G. (2015). Equipos de cómputo obsoletos afectan productividad en pymes. Obtenido de [undocontact.com/equipos-de-computo-obsoletos-afectan-productividad-en-pymes/](http://undocontact.com/equipos-de-computo-obsoletos-afectan-productividad-en-pymes/)
- Gallardo, G. (2015). Wing express una solución pymes. *Mundo Contact*, 22-24.
- Gallardo, G. (2015). WiNG Express, una solución pymes. *Mundo Contact* , 22-24. Obtenido de <http://mundocontact.com/equipos-de-computo-obsoletos-afectan-productividad-en-pymes/>
- García.C. (2015). Diseño de Estrategias para Incrementar el Impuesto Predial en la Municipio de Tepetlixpa. Tepetlixpa, Mexico, Mexico.
- Gelink. (7 de junio de 2012). *Gurux*. Obtenido de <http://www.elgurux.com/la-misioacuten-y-su-importancia.html>
- Gestión y Administración*. (16 de febrero de 2013). Obtenido de Planear el futuro mediante la gestión estratégica: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Gómez, G. (2012). *Planeación y organización de empresas*. México: Mc Graw – Hill Interamericana.

- Gomez, H. S. (2010). *Atencion al Cliente*.
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de Proyecto 4ta ed*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Grupo Vera. (16 de enero de 2016). Obtenido de Quienes somos:  
<http://www.grupovera.com/index.php/en/la-empresa/quienes-somos>
- Guerrero Contreras, Y. R. (2010). *Análisis de la Estructura Tributaria como fuente de ingresos propios en el Municipio Tovar del Estado Mérida*. Mérida, Venezuela.
- Guerrero, H., & Vélez, W. (30 de octubre de 2013). *Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica de Indicadores para la Mediana Empresa de Guayaquil, Caso: Omaconsa S.A*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/UPS-GT000506.pdf>
- Guterman , L. (14 de diciembre de 2006). *Colombia: Estrategias de Competitividad, Productividad, Recursos Humanos y Empleo en la Industria Metalmecánica*. Obtenido de  
[http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt\\_049.pdf](http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt_049.pdf)
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista , P. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta ed*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández. (2003). *Terminos de investigación científica*. Obtenido de  
<https://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>
- Hernández, J. (05 de julio de 2013). *Modelo de Gestión Empresarial según nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total*. Córdova, Venezuela: Universidad de Córdova.
- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la Administración - Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia 5ta ed*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Herzberg, F. (2010). *Teoría de la motivación*. Caracas: Red AL y C.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- INEC. (12 de diciembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Análisis sectorial: El sector de la construcción es el mayor empleador del mundo:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- INEC. (19 de diciembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Información Ambiental Económica en Empresas: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-ambientales/>
- Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa, Origen, Evolución y Vanguardia 5ta ed*. . (2011). México: Mc Graw Hill Educación .
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES: Empezar, dirigir y Desarrollar Empresas*. México: Pearson Educación.
- Jones, G., & George, J. (2013). *Administración Contemporánea. Carrera Corporativa*, 23 -24.

- Jones, G., & George, J. (2013). *Administración Contemporánea 6ta ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Jones, G., & Hill, C. (2009). *Administración Estratégica 8va ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Keegan, W., & Green, M. (2009). *Marketing Internacional.* México: Pearson Educación .
- Kerlinger. (1979).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración - Un Enfoque Internacional 7ma ed.* México: McGraw - Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice , M. (2010). *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* México : Pearson Educación .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing 8va ed. .* México: Pearson Educación.
- LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES N° 27972 (27 de Mayo de 2003).
- Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador. (29 de diciembre de 2014). Quito, Ecuador: Registro Oficial 405.
- Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana por las Afectaciones del Terremoto. (21 de abril de 2016). Quito, Ecuador: Ministerio de Finanzas.
- Líderes. (18 de julio de 2013). *Líderes.* Obtenido de Las empresas miran en la felicidad un nuevo indicador: <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-miran-felicidad-nuevo-indicador.html>
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2010). *Estadística aplicada a los Negocios y Economía.* México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Llenque Tume, M. F. (2013). *Planeamiento Operativo.*
- Londoño , O. M., Henao, R., & Posada, J. (17 de noviembre de 2011). Propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para Mejorar la Productividad de las empresas en Antioquia. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Lumpkin y Dess. (2003). *Dirección Estratégica* (1era. edición ed.).
- Malphurs, A. (2009). *Planeamiento estratégico: Cómo trazar objetivos y liderar el crecimiento.* Buenos Aires: Peniel.
- Manene, L. M. (18 de marzo de 2010). *Estrategias empresariales: tipología, características y usos.* Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Manuales para la mejora de la recaudación del Impuesto Predial. Manual N° 1: Normativo.* (s.f.).
- (2013). *Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 2: ATENCION AL CONTRIBUYENTE.* Lima.

- (2013). *Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 3: FISCALIZACION*. Lima.
- (2013). *Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 4: COBRANZA*. Lima.
- Marketing Estratégico 4ta ed.* . (2007). Madrid - España: Pearson Prentice Hall.
- Matriz FODA*. (16 de septiembre de 2016). Obtenido de Qué es la Matriz FODA?: <http://www.matrizfoda.com/>
- Mehraray, O. (2007).
- Méndez, M. (18 de enero de 2014). Propuesta de un Modelo de Control de Gestión para Empresas de Consultoría. Caso: Moore Stephens. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6152/1/UPS-GT000534.pdf>
- Ministerio de Vivienda. (s.f.).
- Mintzberg. (1 de 08 de 2011). Obtenido de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/05avision.pdf>
- Montoro, C. (2010). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos105/recaudacion-tributaria-peru-politica-tributaria/recaudacion-tributaria-peru-politica-tributaria.shtml>
- Morett Vielma, J. (2008). *Fortalezas y debilidades de los tributos municipales en cuanto a su aplicación durante el periodo 2001-2004 en el Municipio Panamericano del Estado Táchira*. Venezuela.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd , H., & Larréché , J. (2007). *Administración del Marketing. Un enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones 5ta ed.* México: Mc Graw Hill Interamericana .
- Munch, L. (2011). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación .
- Nagles García, N. (28 de diciembre de 2009). *Redalyc.org*. Obtenido de Productividad: Una propuesta desde la gestión del conocimiento: <http://www.redalyc.org/html/206/20605807/>
- Núñez, A. (2014). *Habitatmx*. Recuperado el 17 de Enero de 2016, de El 54% de la población económicamente activa no paga impuestos: <http://habitatmx.com/?p=28409> .
- O'Donnel, H. K. (2012). Planificación Estratégica. *Gerencia y liderazgo*, 15-18.
- O'Donell, K. y. (15 de octubre de 2014). *Políticas empresariales*. Obtenido de <https://prezi.com/wbqeljqiggbq/politicas-empresariales/>
- Olivares, A., & Coronado, J. (2011). *Ventajas Competitivas Empresariales*. México: Pearson Educación.
- Pellicer , T. (15 de julio de 2012). La Gestión en las Empresas Constructoras: Análisis, Diseño y Desarrollo de un Modelo de Productividad y Control. La Paz, Bolivia: Universidad Autónoma Gabriel René Moreno.

- Pulido, A. (15 de julio de 2016). *Alta Gerencia*. Recuperado el 2016, de <http://www.larepublica.co/alta-gerencia/horarios-flexibles-en-el-trabajo-motivan-los-empleados-y-aumentan-la-productividad>
- Q - Consultores. (18 de febrero de 2016). *Actividades de la empresa*. Obtenido de El mundo de la estrategia: [http://www.qconsultores.com/nsite/qconsultores/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://www.qconsultores.com/nsite/qconsultores/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)
- Queyla. (2012). Obtenido de <https://www.apuntesgestion.com/b/definicion-objetivos/>
- Quiroz, G. (28 de enero de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/datos/ecuador-lista-paises-corruptos-transparencia.html>
- Quiroz, Y. (2010). Análisis del proceso de cobro administrativo para impuesto a la propiedad de vehículos, aeronaves y embarcaciones de la administración tributaria de San José. San Jose, Costa Rica, Costa Rica.
- Ramirez, Y. (2013). *Administración. Teorías y Enfoques*. Colombia, Colombia: MACRO.
- REPUBLICA, C. D. (30 de ENERO de 1998). LEY N° 26921. LIMA, PERÚ. Recuperado el 2016 de MARZO de 10, de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/descentralizacion/ley26921.htm>
- Revista Líderes*. (18 de diciembre de 2013). Obtenido de La demanda de energía eléctrica con los proyectos: <http://www.revistalideres.ec/lideres/demanda-energia-electrica-crece-proyectos.html>
- Reyes, A. (2013). *Administración de personal*. México: Limusa. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas2.shtml>
- Reyes, J. Á. (20 de enero de 2012). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264922>
- Robbins. (2014). *El ausentismo en las empresas*. México: Pearson. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas.shtml>
- Robbins, S. (2013). *Administración contemporánea*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración 8va ed*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (24 de febrero de 2013). La gestión en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 245. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas 9na ed*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Ruiz, C. (2014). Obtenido de <http://www.derechovirtual.com/uploads/archivos/E1n2-RuizdeCastilla.pdf>

- Russell Bedford Ecuador S.A. (24 de febrero de 2016). Obtenido de Asesoría Empresarial:  
<http://www.russellbedford.com.ec/business.htm>
- Salazar, F., & Villón, R. (18 de junio de 2010). *Global Consult*. Obtenido de  
<http://www.globalconsul.net/portal/index.php>
- Salvatierra, R. ((2012)).
- Sampieri. (2003). *En otra ventana*. Obtenido de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/hernandez\\_s\\_j/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/hernandez_s_j/capitulo3.pdf)
- Santistevan, E. (03 de marzo de 2012). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Diseño de gestión estratégica aplicada a la Empresa MEDEXTETIC Biomédica & Bioestética S.A.":  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/583>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión - Formulación y Evaluación 2da ed.* Santiago de Chile: Pearson Educación.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación* . (29 de diciembre de 2014). Obtenido de Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia/Presentacion\\_de\\_principales\\_resultados\\_ACTI.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf)
- Serrano, J. (2008). *Centro de Estudios Fiscales*. Recuperado el 17 de Enero de 2016, de  
[https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/pluginfile.php/16817/mod\\_page/content/65/f6\\_3.pdf](https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/pluginfile.php/16817/mod_page/content/65/f6_3.pdf)
- Servicio de Analisis y planificacion estrategica*. (2014). Obtenido de Es Un documento oficial en El que los Responsables De Una organization (empresarial, institucional, no gubernamental ...) o de las Naciones Unidas fragmento del Mismo (departamento, section, Delegación, oficina ...) enumeran los Objetivos y las EL DIRECTR
- SIERRA, B. (2005). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL*.
- Soto, B. (12 de 05 de 2015). *Gestión.org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/31364/liderazgo-y-productividad/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing 14ta ed.* México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Stephenson, S. (25 de febrero de 2015). *International Centre for Trade and Sustainable Development*. Obtenido de Cadenas Globales de Valor: La Nueva Realidad del Comercio Internacional:  
<http://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/cadenas-globales-de-valor-la-nueva-realidad-del-comercio-internacional>
- Strickland, T. y. (2016). *Administración estratégica Teoría y Casos* (18va ed.). México: Mc Graw Hill.
- Suárez. (1998). Características del universo de investigación.
- Suárez, D. (08 de septiembre de 2014). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC*. Obtenido de Propuesta de un modelo de gestión estratégica de pedido para una asociación de MYPE

peruanas del sector muebles de madera del parque industrial de Villa el Salvador para incrementar la competitividad, productividad y satisfacer la demanda del mercado naci:  
<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/325968>

sunat.www.gob.pe. (s.f.). *sunat.www.gob.pe*.

Tagle, M. (2005). *Eumed*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de  
<http://eumed.net/coursecon/ecolat/pe/econcusco/mctagle.htm>

Tello.c. (2007). *Planeación estratégica Henry Mintzberg*". Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Colombia. Colombia, Colombia.

*The Water & Coffee Company*. (10 de enero de 2015). Obtenido de Tipos de productividad empresarial y factores de influencia : <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/tipos-de-productividad-empresarial-y-factores-de-influencia/>

Thompson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos 18va ed*. México: Mc Graw Hill Educación .

Thompson, A., & Strickland, J. (2010). *Empresa y Economía*. México: McGraw Hill. Obtenido de <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos 18va ed*. . México: Mc Graw Hill Educación.

Valencia Medina. (s.f.).

Valencia, U. (2015). *Servicios de Analisis y Planifiacion*. Obtenido de <http://www.uv.es/uvweb/servicio-analisis-planificacion/es/planificacion-institucional/planes-operativos-1285868475429.html>

Villarán, K. W. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Lima, Perú: Nathan Associates.

Weinberger Villarán, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la Empresa*. Perú.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2011). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos 10ma ed*. México: Pearson Prentice Hall.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas 8va ed*. México : Pearson Educación.

WIKIPEDIA. (07 de 03 de 2016). *WIKIPEDIA.ORG*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Pomalca](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pomalca)

WorkMeter. (marzo de 2015). *Optimiza la eficiencia de tu empresa*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/295141/Consejos-y-buenas-pr-cticas-para-mejorar-el-rendimiento-laboral>



## ANEXOS.

### ENCUESTA N° 01 A LOS CONTRIBUYENTES

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información para mejorar el servicio al contribuyente y población en general solicitamos marcar la alternativa que usted se considere conveniente. Agradeceremos su colaboración. La encuesta es totalmente Anónima.

**Sexo:**    **Hombre**                       **Muj**

1) De Acuerdo      2) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo      3) En Desacuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3
01	¿Las notificaciones le llegan oportunamente antes del tiempo de vencimiento?			
02	¿Cuándo se acerca a nuestras Oficinas encuentra al personal amable, capacitado. Dispuesto a colaborarle?			
03	¿Los horarios de Atención al contribuyente son puntuales adecuados y respetados?			
04	¿Cómo califica nuestros servicios?			
05	¿Se le fiscaliza periódicamente sus predios?			
06	¿Se le tiene actualizado su estado de cuenta?			
07	¿Está de acuerdo con su valorización?			
08	¿Recibe usted información sobre el monto del Impuesto Predial?			
09	¿Está usted de acuerdo que no debe existir cronogramas de pago del Impuesto Predial en la Municipalidad?			

## ENCUESTA N° 02 A LOS TRABAJADORES.

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información para mejorar el servicio que ofrecemos al contribuyente, y la sociedad y al pobladores de Pomalca en general marcar la alternativa que mejor se ajuste a su criterio por lo que agradecemos su colaboración la encuesta es totalmente anónimo.

**Sexo:**    **Hombre**                       **Mu**

**1) De Acuerdo      2) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo      3) En Desacuerdo**

N°	PREGUNTAS	1	2	3
<b>01</b>	¿Conoce usted la visión de la municipalidad?			
<b>02</b>	¿En la Municipalidad siempre encuentro a una persona en quien pedir ayuda?			
<b>03</b>	¿La municipalidad posee valores compartidos por todos sus miembros?			
<b>04</b>	¿La gerencia de administración tributaria tiene la capacidad de liderazgo de movilizar las energías de todos sus miembros para lograr el mismo objetivo?			
<b>05</b>	¿Conoce usted la misión de la municipalidad?			
<b>06</b>	¿Usted apoya en el logro de a misión de la sub gerencia?			
<b>07</b>	¿Se me da capacitaciones para poder lograr a misión de a sub gerencia de administración?			
<b>08</b>	¿Los objetivos de la municipalidad están claramente establecidos?			
<b>09</b>	¿Conoce usted las políticas del sistema tributario para el impuesto predial de la municipalidad?			
<b>10</b>	¿De tener conocimiento de las políticas tributarias de la municipalidad, está usted de acuerdo con ellas?			
<b>11</b>	¿Apoyaría usted en la creación de nuevas políticas para la cobranza del impuesto predial?			
<b>12</b>	¿Las metas del Área de Administración Tributaria están claramente establecidas?			

<b>13</b>	¿Está usted de acuerdo con el cronograma de pagos establecido por la municipalidad?
<b>14</b>	¿Cree usted que debería haber mayor flexibilidad en el cronograma de pagos?
<b>15</b>	¿Ud. Trabaja para lograr la meta de la sub gerencia de administración tributaria?
<b>16</b>	¿Las actividades para la realización de sus funciones están claramente establecidas?
<b>17</b>	¿La manera como las tareas han sido divididas en la municipalidad son muy lógicas?
<b>18</b>	¿Otras áreas de la municipalidad prestan ayuda a mi área cada vez que se les pide ayuda y/o asesoramiento?
<b>19</b>	¿Yo tengo definidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mis funciones?
<b>20</b>	¿La municipalidad cuenta con instrumentos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente?
<b>21</b>	¿Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades?
<b>22</b>	¿En su Área los equipos de cómputo se encuentran Operativos?
<b>23</b>	¿La estructura de mi área está bien diseñada?
<b>24</b>	¿Se maneja un software de adecuado para esta área?
<b>25</b>	¿Usted tiene experiencia en atención al contribuyente?
<b>26</b>	¿Se da toda información al contribuyente?

---

**27** ¿Conoce usted cuáles son sus responsabilidades para realizar sus actividades?

---

**28** ¿Considera usted que realizar varias notificaciones al contribuyente es adecuado?

---

**29** ¿Conoce usted cuales son los procedimientos para la cobranza del impuesto predial?

---

**30** ¿Cree usted que los procedimientos para el pago del impuesto predial deben ser comunicados a los Contribuyentes?

---

**31** ¿Apoyaría usted la existencia de nuevos procedimientos para el pago del impuesto predial en la municipalidad de Pomalca?

---

**TABLA N° 9**

*Variable Dependiente*

VARIABLE	DIMENSION	CONCEPTO DE DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Impuesto Predial (D.L. 776. Art.8)</b>	<b>Atención al contribuyente</b>	Es el conjunto de actividades que realiza la Administración tributaria municipal para atender las demandas de información, orientación y asistencia que éstos requieren para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.	<b>Atención horarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Las notificaciones le llegan oportunamente antes del tiempo de vencimiento?</li> <li>- ¿Cuándo se acerca a nuestras Oficinas encuentra al personal amable, capacitado?</li> <li>- ¿Dispuesto a colaborarle?</li> <li>- ¿Los horarios de Atención al contribuyente son puntuales adecuados y respetados?</li> <li>- ¿Cómo califica nuestros servicios?</li> </ul>			
	<b>Fiscalización</b>	La fiscalización tributaria del impuesto predial es el conjunto de actividades desarrolladas por la administración tributaria municipal destinadas a	<b>Valorización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se le fiscaliza periódicamente sus predios?</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario	
				<b>Monto Impuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se le tiene actualizado su estado de cuenta?</li> <li>- ¿Está de acuerdo con su valorización?</li> </ul>		
				<b>Cronograma de pagos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Recibe usted información sobre el monto del Impuesto Predial?</li> </ul>		
				<b>Notificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Está usted de acuerdo que no debe existir cronogramas de pago del impuesto predial en la municipalidad?</li> </ul>		
		<b>Cobranza</b>	La gestión de la cobranza del impuesto predial es el conjunto de acciones que debe desarrollar la administración tributaria municipal para lograr el pago de la deuda tributaria.				

*Fuente: Elaboracion Propia*

**TABLA N° 10**

*Variable Independiente*

VARIABLE	DIMENSION	CONCEPTO DE DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS	
<b>Variable Independiente : Plan Operativo (MBA Felipe Llenque Tume)</b>	<b>Análisis Interno</b>	Del cual resulta un perfil de la organización y determina lo que puede hacer la empresa, evaluando sus fortalezas y debilidades.	<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los espacios de atención al Contribuyente permanecen limpios y en buen estado?</li> <li>- ¿La estructura de mi área está bien diseñada?</li> <li>- ¿Usted tiene experiencia en atención al contribuyente?</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario	
			<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se da toda información al contribuyente?</li> </ul>	Encuesta		
			<b>Recursos Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades?</li> </ul>	Encuesta		
			<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En su Área los equipos de cómputo se encuentran Operativos?</li> <li>- ¿Se maneja un software de adecuado para esta área?</li> </ul>	Encuesta		
			<b>Aspectos económicos</b>				
	<b>Análisis Externo</b>	Que le permite a la organización aprovechar las oportunidades que se le presenten y evitar las amenazas, o convertirlas en oportunidades.	<b>Aspectos culturales</b>		DIAGNÓSTICO EXTERNO	Diagnóstico	Formatos
			<b>Aspectos sociales</b>				
			<b>Aspectos políticos</b>				
			<b>Fortalezas</b>		DIAGNÓSTICO INTERNO		
			<b>Debilidades</b>			Diagnóstico	
<b>FODA</b>	Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.	<b>Oportunidades</b>		DIAGNÓSTICO EXTERNO		Formatos	
		<b>Amenazas</b>					

VARIABLE	DIMENSION	CONCEPTO DE DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS	
Estructura del Plan	Es el conjunto de elementos que conforman un plan operativo, estos elementos deben estar integrados en forma lógica.		<b>Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Conoce usted la visión de la municipalidad?</li> <li>- ¿En la Municipalidad siempre encuentro a una persona en quien pedir ayuda?</li> </ul>		Encuesta	Guía de la Entrevista
			<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La municipalidad posee valores compartidos por todos sus miembros?</li> <li>- ¿La gerencia de administración tributaria tiene la capacidad de liderazgo de movilizar las energías de todos sus miembros para lograr el mismo objetivo?</li> <li>- ¿Conoce usted la misión de la municipalidad?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario
			<b>Misión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Usted apoya en el logro de la misión de la sub gerencia?</li> <li>- ¿Se me da capacitaciones para poder lograr la misión de la sub gerencia de administración?</li> <li>- ¿Conoce usted las políticas del sistema tributario para el impuesto predial de la municipalidad?</li> </ul>		Encuesta	Guía de la Entrevista
			<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿De tener conocimiento de las políticas tributarias de la municipalidad, está usted de acuerdo con ellas?</li> <li>- ¿Apoyaría usted la creación de nuevas políticas para la cobranza del impuesto predial?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario
			<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los objetivos de la municipalidad están claramente establecidos?</li> <li>- ¿Las metas del Área de Administración Tributaria están claramente establecidas?</li> <li>- ¿Está usted de acuerdo con el cronograma de pagos establecido por la municipalidad?</li> </ul>			
			<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cree usted que debería haber mayor flexibilidad en el cronograma de pagos?</li> <li>- ¿Ud. trabaja para lograr la meta de la sub gerencia de administración tributaria?</li> <li>- ¿Las actividades para la realización de sus funciones están claramente establecidas?</li> <li>- ¿La manera como las tareas han sido divididas en la municipalidad son muy lógicas?</li> <li>- ¿Otras áreas de la municipalidad prestan ayuda a mi área cada vez que se les pide ayuda y/o asesoramiento?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario
			<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Yo tengo definidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mis funciones?</li> <li>- ¿La municipalidad cuenta con instrumentos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente?</li> <li>- ¿Conoce usted cuáles son sus responsabilidades para realizar sus actividades?</li> <li>- ¿Cuántas veces se notifica a un contribuyente informándole que tiene que pagar?</li> <li>- ¿Conoce usted cuales son los procedimientos para la cobranza del impuesto predial?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario
			<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cree usted que los procedimientos para el pago del impuesto predial deben ser comunicados a los contribuyentes?</li> <li>- ¿Apoyaría usted la existencia de nuevos procedimientos para el pago del impuesto predial en la municipalidad de Pomalca?</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA N° 11**

*Matriz de Consistencia “Plan Operativo para mejorar la cobranza del Impuesto Predial en la Municipalidad de Pomalca*

Problema	Antecedentes	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Técnica/ Instrumento	Tipo y Diseño de Investigación	Población/ Muestra Conclusiones
¿De qué manera la aplicación de un Plan Operativo permitirá mejorar la cobranza del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca-2016?	<b>N. Internac</b> CARLY, A. (2011). Venezuela, en su tesis titulada “ <i>Sistema de Recaudación Tributaria en Materia de Impuesto sobre las Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicio e Índole Similar: (Caso: Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Colón del EstadoZulia)</i> ”	<b>Objetivo General</b> Proponer un plan operativo para mejorar la cobranza del impuesto predial en la municipalidad distrital de Pomalca.	Si se aplica el plan operativo propuesto, entonces mejorara la cobranza del impuesto predial en la municipalidad distrital de Pomalca.	<b>Variable Independiente:</b>	Análisis Interno	Encuesta Cuestionario.	<b>Tipo de Investigación</b>  <b>Cuantitativa:</b> Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población utiliza la recolección de datos para contestar preguntas sobre la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)  <b>Descriptiva:</b> La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” s estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).  <b>Diseño de Investigación</b>  <b>No experimental:</b> se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. <b>Transversal:</b> que se aplicará consiste en la recolección de datos, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.	<b>POBLACION</b> Trabajadores del Área de Administración Tributaria municipalidad distrital de Pomalca. Y Contribuyentes. Entrevista a Gerente Municipal y Alcalde <b>MUESTRA</b> Encuesta Aplicado a los trabajadores del Área de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pomalca. y contribuyentes
	<b>N. Nacional</b> MONTORO, C. (2010). Lima, en su “ <i>La recaudación tributaria en el Perú</i> ”.	<b>Objetivo Específicos:</b> “Analizar el cronograma de pagos del impuesto predial”.		<b>Plan Operativo</b>	Análisis Externo	Encuesta Cuestionario		
	<b>Local</b> CHUYES, C. (2003). Lambayeque, en su tesis titulada “ <i>Criterios para mejorar la eficiencia de la cobranza del servicio eléctrico de la Compañía Electronorte S.A – Chiclayo</i> ”.	“Análisis de la división del trabajo en la oficina de administración tributaria”.		(MBA. Felipe Llenque Tune)	FODA	Encuesta Cuestionario		
		“Análisis de las políticas de cobranza del Impuesto Predial”.		<b>Variable Dependiente :</b>	Estructura del plan	Encuesta Cuestionario		
		“Analizar el procedimiento para la cobranza del impuesto predial”.		<b>Impuesto predial (D.L. 776. Art.8)</b>	Atención al Contribuyente	Encuesta Cuestionario		<b>CONCLUSIONES</b> (En informe final)

Fuente: Elaboracion Propia