



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA  
DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA 2016**

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

**Autor:**

**Bach. Peña Ocupa Lala Tessy**

**Asesor:**

**Mg. Nuñez Ortiz Lucy Haydee.**

**Línea de investigación:**

**Auditoría, finanzas y proyectos de Inversión.**

**Pimentel – Perú  
2018**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA  
DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA 2016**

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

**Autor:  
Bach. Peña Ocupa Lala Tessy**

**Pimentel – Perú  
2018**

**PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL  
IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
POMALCA 2016**

**Asesor :**

---

**Mg. Nuñez Ortiz Lucy Haydee**

**Presidente:**

---

**Dr. Hugo Redib Espinoza Rodríguez**

**Secretario:**

---

**MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera.**

**Vocal :**

---

**Mg. Bocanegra García Miguel Ángel Reynerio**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A la Memoria de mi Madre Luisa Aurelia.**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus sabios consejos, sus valores, por su ternura e infinito amor, por la orientación y motivación constante que siempre supo darme mientras estuvo a mi lado físicamente; y que desde el Cielo siempre guio mis pasos hasta conseguir mi profesionalización.

### **A Mi Adorable Hija:**

Ana María del Rosario; Por tu afecto y tu cariño que han sido los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mi superación y de mis ganas de luchar diariamente para buscar lo mejor para Ti. En cada etapa de tu vida, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida.

Agradezco por ayudarme y darme diariamente el lado dulce y de la vida, siempre has sido mi motivación más grande para coronar con éxito la presente Tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

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

## INDICE

RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	15
1.1. Realidad Problemática .....	15
1.2. Trabajos previos .....	19
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	25
1.3.1. Impuesto Predial .....	25
1.3.1.1. Importancia.....	25
1.3.1.2. Quién paga el impuesto predial .....	25
1.3.1.5. Hecho gravado.....	26
1.3.1.6. Predios urbanos y rústicos.....	26
1.3.1.7. Acreedor del impuesto predial.....	27
1.3.1.8. Deudor del impuesto predial .....	27
1.3.1.9. Base imponible del impuesto predial.....	28
1.3.1.10. Presentaciones de declaraciones juradas .....	28
1.3.1.11. Pago del impuesto predial .....	28
1.3.1.12. Inafectaciones al Impuesto Predial .....	29
1.3.1.13. Deducciones del impuesto predial .....	29
1.3.1.14. Atención al Contribuyente.....	31
1.3.1.15. Satisfacción del cliente.....	31
1.3.1.16. Orientación adecuada sobre las obligaciones .....	32
1.3.1.17. Colaboración para el cumplimiento .....	32
1.3.1.18. Registro correcto del contribuyente .....	32
1.3.1.19. Fiscalización .....	32
1.3.1.20. Objetivos de la fiscalización.....	32
1.3.1.21. Base de datos .....	33
1.3.1.22. Procesos complementarios .....	33
1.3.1.23. Cobranza.....	34
1.3.1.24. Unidad de cobranza.....	34
1.3.2. Planeación .....	37
1.3.2.1. Planeación Estratégica .....	38
1.3.2.2. Planeación Operativa .....	40
1.3.2.3. Diferencias entre los planes estratégicos y los operativos .....	41
1.3.2.4. Concepto de planeamiento operativo.....	41
1.3.2.5. Tipos de Planes operativos.....	42
1.3.2.6. Modelo .....	46
1.4. Formulación del problema .....	48
1.5. Justificación e importancia del estudio .....	48
1.6. Hipótesis.....	49
1.7. Objetivos .....	49
CAPÍTULO II. MATERIAL Y MÉTODO .....	51
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	51
Tipo de investigación .....	51
2.2. Población y Muestra .....	52
2.3. Variables, operacionalización .....	53
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	58
2.5. Procedimientos de análisis de datos .....	58

2.6. Criterios éticos.....	59
2.7. Criterios de rigor científico .....	59
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
3.1. Resultados de tablas y figuras .....	62
3.2. Discusión de resultados.....	102
3.3. Aporte de la Investigación .....	105
3.3.1. Descripción de la entidad .....	107
3.3.2. Diagnostico situacional .....	108
5.4. Desarrollo de la propuesta.....	116
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>124</b>
4.1. Conclusiones .....	124
4.2. Recomendaciones .....	126
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de un plan estratégico y de un plan operativo	40
Tabla 2 Características de la Planeación Estratégica y Operativa- Fundación Merced Coahuila.	45
Tabla 3 Características Específicas del Plan Estratégico.	46
Tabla 4 La Matriz FODA: Estructura	48
Tabla 5. Número de Trabajadores y Contribuyentes	53
Tabla 6 Variable Dependiente	56
Tabla 7 Variable Independiente	57
Tabla 8 Notificaciones y su puntualidad.	63
Tabla 9. Calidad de atención del personal	64
Tabla 10 Horario de atención al contribuyente	65
Tabla 11 Calificación del servicio al contribuyente	66
Tabla 12 Calificación habitual de sus predios.	67
Tabla 13 Renueva su estado de cuenta.	68
Tabla 14 Conforme con su valorización.	69
Tabla 15 Información sobre el monto Predial.	70
Tabla 16 Conforme que no debe existir cronogramas de pago del Impuesto Predial.	71
Tabla 17 Conoce la visión de la Municipalidad	72
Tabla 18 Encuentra ayuda los contribuyentes en la Municipalidad.	73
Tabla 19 Valores comparativos al contribuyente según la Municipalidad.	74
Tabla 20 Los administrativos tienen la capacidad de liderazgo.	75
Tabla 21 Conoce la misión de la municipalidad.	76
Tabla 22 Apoya el logro de la misión de la sub gerencia	77
Tabla 23 Capacitaciones para poder lograr la misión de la sub gerencia.	78
Tabla 24 Están establecidos los objetivos de la Municipalidad.	79
Tabla 25 Tiene conocimiento de las políticas del sistema tributario para el impuesto predial.	80
Tabla 26 Esta de acuerdo con las políticas tributarias.	81
Tabla 27 Apoyaría en la creación de nuevas políticas para la cobranza del impuesto predial.	82
Tabla 28 Metas del Área de Administración Tributaria.	83
Tabla 29 Esta de acuerdo con el cronograma de pagos.	84
Tabla 30 Debería haber mayor flexibilidad en el cronograma de pagos.	85
Tabla 31 Ud. Trabaja para lograr la meta de la sub gerencia	86
Tabla 32 Sus actividades para realizar sus funciones están claramente establecidas.	87
Tabla 33 Las tareas han sido divididas en la municipalidad son muy lógicas.	88
Tabla 34 Áreas de la municipalidad prestan ayuda a mi área cada vez que se les pide ayuda y/o asesoramiento.	89



Tabla 35 Tiene definidas las relaciones de ayuda para desempeñar adecuadamente sus funciones.	90
Tabla 36 La municipalidad cuenta con instrumentos administrativos adecuados.	91
Tabla 37 Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades.	92
Tabla 38 Los equipos de cómputo se encuentran Operativos.	93
Tabla 39 La estructura de mi área está bien diseñada.	94
Tabla 40 Se maneja un software adecuado para esta área.	95
Tabla 41 Tiene experiencia en atención al contribuyente.	96
Tabla 42 Proporciona información al contribuyente.	97
Tabla 43 Conoce cuáles son sus responsabilidades para realizar sus actividades.	98
Tabla 44 Usted realizar varias notificaciones al contribuyente	99
Tabla 45 Conoce cuales son los procedimientos para la cobranza del impuesto predial.	100
Tabla 46 Los procedimientos para el pago del impuesto predial deben ser comunicados a los Contribuyentes.	101
Tabla 47 Apoyaría usted la existencia de nuevos procedimientos para el pago del impuesto predial.	102
Tabla 48 Matriz EFI (Evaluación de factores Internos)	110
Tabla 49 Matriz de EFE (Evaluación de Factores Externos)	111
Tabla 50 Matriz cruzada	112
Tabla 51 Matriz cuantitativa de planificación	114
Tabla 52 Objetivos específicos y estrategias	116
Tabla 53 Desarrollo plan operativo de la estrategia 1	117
Tabla 54 Desarrollo plan operativo de la estrategia 2	118
Tabla 55 Desarrollo plan operativo de la estrategia 3	119
Tabla 56 Desarrollo plan operativo de la estrategia 4	120
Tabla 57 Diseño del plan operativo	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de un plan estratégico de una empresa que ya está en marcha.	39
Figura 2. Notificaciones y su puntualidad.	63
Figura 3. Calidad de atención del personal.	64
Figura 4. Horario de atención al contribuyente	65
Figura 5. Calificación del servicio al contribuyente	66
Figura 6. Calificación habitual de sus predios.	67
Figura 7. Renueva su estado de cuenta.	68
Figura 8. Conforme con su valorización.	69
Figura 9. Información sobre el monto Predial.	70
Figura 10. Conforme que no debe existir cronogramas de pago del Impuesto	71
Figura 11. Conoce la visión de la Municipalidad	72
Figura 12. Encuentra ayuda los contribuyentes en la Municipalidad	73
Figura 13. Valores comparativos al contribuyente según la Municipalidad	74
Figura 14. Los administrativos tienen la capacidad de liderazgo	75
Figura 15. Conoce la misión de la municipalidad	76
Figura 16. Apoya el logro de la misión de la sub gerencia	77
Figura 17. Capacitaciones para poder lograr la misión de la sub gerencia	78
Figura 18. Están establecidos los objetivos de la Municipalidad	79
Figura 19. Tiene conocimiento de las políticas del sistema tributario para el o predial	80
Figura 20. Esta de acuerdo con las políticas tributarias	81
Figura 21. Apoyaría en la creación de nuevas políticas para la cobranza del o predial	82
Figura 22. Metas del Área de Administración Tributaria	83
Figura 23. Esta de acuerdo con el cronograma de pagos	84
Figura 24. Debería haber mayor flexibilidad en el cronograma de pagos	85
Figura 25. Ud. Trabaja para lograr la meta de la sub gerencia	86
Figura 26. Sus actividades para realizar sus funciones están claramente oidas	87
Figura 27. Las tareas divididas en la municipalidad son muy lógicas	88
Figura 28. Áreas de la municipalidad prestan ayuda a mi área cada vez que se les uda y/o asesoramiento	89
Figura 29. Tiene definidas las relaciones de ayuda para desempeñar lamente sus funciones	90
Figura 30. La municipalidad cuenta con instrumentos administrativos adecuados	91
Figura 31. Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades	92
Figura 32. Los equipos de cómputo se encuentran Operativos	93
Figura 33. La estructura de mi área está bien diseñada	94
Figura 34. Se maneja un software adecuado para esta área	95

Figura 35. Tiene experiencia en atención al contribuyente	96
Figura 36. Proporciona información al contribuyente	97
Figura 37. Conoce cuáles son sus responsabilidades para realizar sus actividades	98
Figura 38. Usted realizar varias notificaciones al contribuyente	99
Figura 39. Conoce cuales son los procedimientos para la cobranza del impuesto	100
Figura 40. Los procedimientos para el pago del impuesto predial deben ser cados a los Contribuyentes	101
Figura 41. Apoyaría usted la existencia de nuevos procedimientos para el pago uesto predial	102

## RESUMEN

La Municipalidad Distrital de Pomalca, ubicada en el departamento de Lambayeque. Presentan ciertos problemas en la cobranza del impuesto predial. Por ello se requiere la necesidad de proponer e implementar un Plan Operativo, propuesto por el autor Llenque (2013) en su libro Planeamiento Operativo quien señala que se debe indicar los procedimientos crear programas, señalar las estrategias y estipular los presupuestos. 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. En el marco metodológico, se destaca el diseño y el tipo de investigación en el cual se determinan las correspondientes variables dependiente e independiente las cuales son evaluadas mediante las técnicas de recolección de datos, cuyos resultados se enfocan en el planteamiento de las estrategias para la estructuración del modelo, el mismo que se conforma por la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, y desempeño. Todas estas etapas permitirían llegar hacia el cumplimiento de sus objetivos encaminados hacia la cobranza del impuesto predial, a mediano plazo.

**Palabras Claves:** Plan Operativo, Impuesto Predial, objetivos, programas, estrategias.

## **ABSTRACT**

The District Municipality of Pomalca, located in the department of Lambayeque. They present certain problems in the collection of the property tax. Therefore, it is necessary to propose and implement an Operational Plan, proposed by author Felipe Llenque Tume in his book Operational Planning, which states that procedures should be indicated to create programs, indicate strategies and stipulate budgets. Establish operational strategies to achieve the objectives. The people and resources are hired and located along with the necessary procedures to make the operational plan a reality. In short, through the development of this project, the application of an adequate operative plan is pursued that, using short-term planning tools, is aimed at improving the collection of the property tax in the municipality of Pomalca. In the methodological framework, the design and type of research is highlighted in which the corresponding independent and dependent variables are determined, which are evaluated using data collection techniques, whose results are focused on the approach of structuring strategies of the model, the same that is shaped by the vision, mission, objectives, strategies, policies, programs, budgets, and performance. All these stages would allow to reach the fulfillment of its objectives aimed at the collection of the property tax, in the medium term.

**Keywords:** Operational Plan, Property Tax, objectives, programs, strategies.

**CAPÍTULO I:  
INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad 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.º 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 Fondo de Compensación Municipal - 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 sobre todo 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. Aún 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.

### **A nivel internacional**

Núñez (2014) expone que 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 (2008), sostiene 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 (2013), expone que 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.

### **A nivel nacional**

Castiglioni (2013), En su artículo *“Razones por la cual 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 impuestos

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.

### **A nivel local**

Arenas (2016) expone en su 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, sobre todo 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 reflejan los bajos índices en la recaudación de los tributos municipales. Por otro lado, los bajos índices en la cobranza del impuesto predial limitan 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.

## **1.2. Trabajos previos**

### **A nivel internacional**

Carly (2011), en su investigación 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 Estado Zulia). Tesis de Maestría. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela, La presente investigación tiene como principal objetivo el análisis del proceso de recaudación del impuesto a las actividades económicas de industria, comercio, servicio o de índole similar en el municipio Colón del estado Zulia y proponer un manual que permita mejorar la recaudación. El beneficio que se obtiene con el presente estudio es que los planes operativos se llevan a cabo a través de programas de recaudación tributaria en materia de impuesto sobre las actividades económicas de industria, comercio, servicio e índole similar en la Alcaldía del Municipio Colón del estado Zulia, es de observancia general, como instrumento de información y de consulta, tanto para el personal actual, como para el de nuevo ingreso, en la administración tributaria municipal.

El propósito de este Plan operativo es ejecutar mediante programas: orientar sobre la forma en que la oficina de la Dirección de Hacienda debe llevar a cabo los procedimientos para la recaudación de este impuesto, mediante la aplicación de indicadores de gestión, brindando información confiable y oportuna sobre las normas, funciones y responsables que intervienen en dicho proceso con el objeto de constituirse en una herramienta útil para el mejoramiento en general, uniformidad y procesamiento de la información, desarrollando niveles satisfactorios de control que garanticen el cumplimiento en las distintas áreas, del

uso adecuado de formularios, normas y procedimientos. Finalmente, se recomienda tener en cuenta la importancia del desarrollo de programas para la ejecución de planes operativos. El presente trabajo de investigación es de relevancia para nuestra investigación, puesto que propone que para la ejecución de un Plan operativo es indispensable contar con programas y proyectos para su ejecución. En ese contexto es indispensable contar con un Plan Operativo que permita mejorar la recaudación del impuesto a las actividades económicas de industria, comercio, servicio o de índole similar en el municipio Colón del Estado Zulia. En nuestro caso estamos proponiendo un Plan Operativo para mejorar la cobranza (recaudación) del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca.

Guerrero (2010), en su investigación Análisis de la Estructura Tributaria como fuente de ingresos propios en el Municipio Tovar del Estado Mérida. Trabajo de Grado para Optar al Grado de Especialista Técnico en Tributos. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. La presente investigación analizó la estructura tributaria como fuente de ingresos propios en la Alcaldía del Municipio Tovar del Estado Mérida. Para su desarrollo fue necesario identificar los tributos establecidos en el municipio, describir los procesos de liquidación, recaudación y fiscalización, establecer el impacto de la recaudación en los ingresos propios, para luego examinar la estructura tributaria, cumpliendo con los objetivos propuestos. La investigación es descriptiva, de campo, basada en una revisión documental durante su primera fase. Una vez obtenidos los resultados, luego de aplicar la guía de entrevista a los funcionarios. De la Dirección de Hacienda, se pudo conocer que la estructura tributaria del Municipio Tovar está conformada por impuestos y tasas. Dicha estructura le permite captar recursos por diversos conceptos; sin embargo, la cuantía de los recursos obtenidos no es satisfactoria, por cuanto el municipio objeto de estudio presenta serias debilidades en lo concerniente a la liquidación, recaudación y fiscalización, pues no existe una base de datos confiable, lo cual conduce a un nivel de recaudación mucho menor al que potencialmente se podría alcanzar. Además, se carece de recursos técnicos y humanos que permitan ejecutar los procesos de recaudación de una manera óptima. Igualmente, la falta absoluta de fiscalización propicia la evasión fiscal y, por tanto, repercute en la generación de ingresos propios.

Morett (2008), en su estudio Fortalezas y debilidades de los tributos Municipales en cuanto a su aplicación durante el periodo 2001-2004 en el Municipio Panamericano del estado Táchira. Trabajo de grado para Optar al Grado de Especialista en Ciencias Contables

Mención Tributos Área Rentas Internas. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. La presente investigación tuvo como propósito analizar las debilidades y fortalezas de los Impuestos Municipales en cuanto a su aplicación en el periodo 2001-2004, en el Municipio Panamericano del Estado Táchira. La misma se enmarcó en el paradigma cualitativo de tipo analítica y documental, en la que el escenario de informantes estuvo constituido por un director de administración y finanzas de la Alcaldía del Municipio y la unidad de estudio estuvo representada por la aplicación de los Impuestos Municipales durante el periodo 2001-2004 en el Municipio Panamericano del Estado Táchira. Se utilizaron las técnicas de entrevista y observación cuyos resultados se recolectaron en una guía de entrevista y el registro de observación documental, los cuales fueron sometidos a un proceso de validez y fiabilidad por el método denominado triangulación, entre la información recolectada en la entrevista al experto en Municipios, la base teórica y la interpretación de la Investigadora, siendo analizada la información de manera cualitativa y obteniendo entre alguna de sus conclusiones que existe la necesidad de actualizar las ordenanzas existentes y elaborar las que no se están aplicando, mediante la introducción de incentivos fiscales que actúen como fuente de atracción del contribuyente hacia el pago de los tributos, pues si estos procesos son adecuadamente conducidos puede darse un mayor acercamiento de la población a sus líderes y un mejor manejo de la administración de los recursos del Estado venezolano. Finalmente se recomienda elaborar un censo de contribuyentes en el Municipio Panamericano, para verificar que todos los establecimientos estén inscritos en el Registro de Contribuyentes e instar a los que aún no forman parte de dicho registro al cumplimiento de su obligación tributaria como miembro de la comunidad.

### **A nivel nacional**

Montoro (2010), indica que, en Lima, en su investigación cuyo título es “La recaudación tributaria en el Perú”, Presenta como principal objetivo efectuar un conjunto de recomendaciones para incrementar la recaudación de ingresos permanentes, de manera gradual y sostenida. Concluye que la estrategia a seguir es que el incremento de la recaudación debe basarse principalmente en el incremento del impuesto a la renta y en los impuestos a la propiedad, que son impuestos directos que contribuyen a la equidad, es decir, que gravan más a quien más tiene. De lo que se trata, es que el crecimiento de la recaudación tenga ingresos de carácter permanente. Recomienda que se realice un diagnóstico del sistema tributario y a partir de ahí: A) Revertir el actual proceso de recaudación que es baja,

centralizada y basada en impuestos indirectos y volátiles. B) Disminuir las tasas impositivas dado que son altas. C) Bajar los niveles de evasión tributaria dado que son elevados. D) Aumentar las bases tributarias dado que son reducidas y que el sistema tributario sea más dinámico puesto que en la actualidad es muy complejo y ello eleva los costos de cumplimiento y los costos de administración de los impuestos. El presente trabajo de investigación es de relevancia para el nuestro, puesto tiene como principal objetivo, proponer un conjunto de recomendaciones (estrategias) para incrementar la recaudación de ingresos permanentes, de manera gradual y sostenida en nuestro país. Concluye que la estrategia a seguir es que el incremento de la recaudación debe basarse principalmente en el incremento del impuesto a la renta y en los impuestos a la propiedad, que son impuestos directos que contribuyen a la equidad, es decir, que gravan más a quien más tiene y de lo que se trata, es que el crecimiento de la recaudación tenga ingresos de carácter permanente, que es lo que queremos proponer en nuestra investigación: A) Por un lado mejorar la recaudación del impuesto predial y B) Por el otro lado que la recaudación del impuesto predial sea permanente en la Municipalidad Distrital de Pomalca.

Tagle (2005), en su investigación científica “El ciclo económico y la recaudación Tributaria en el Perú”, tiene como objetivo determinar la insostenibilidad fiscal en nuestro país, dado que este problema se refleja en los índices altos índices de déficit fiscal. Dado que el gobierno no puede emitir dinero (porque es inconsistente) y porque ya no puede endeudarse más, el único mecanismo en este momento recesivo es tomar decisiones para mejorar los niveles de recaudación fiscal. Concluye que: Siguiendo las indicaciones de Lucas las series del PBI, IC, IT, IGV, IRE presentan la existencia de 3 ciclos en el período de estudio: 1993:01 – 1996:01, 1996:01 – 1999:02, 1999:02 – 2001:04. El ISC, 2 ciclos: 1993:01 – 1996:04, 1996:04 – 2001:04; IM, 3 ciclos: 1993:01 – 1997:01, 1997:01 – 1999:01, 1999:01 – 2001:04. Los criterios que caracterizan a nuestro sistema tributario son: Eficiencia (Recaudación basada principalmente en impuestos indirectos). Capacidad de pago (Concentración de la recaudación en un reducido número de contribuyentes “estructura piramidal”). Esfuerzo tributario (Una presión tributaria que debe seguir incrementándose ya que en los últimos años apenas llegó a 14,1 por ciento). Elasticidad (La inelasticidad del sistema tributario, indica que el porcentaje de variación del nivel de recaudación será inferior a la variación porcentual del PBI). La estructura tributaria vigente responde principalmente a los criterios de simplicidad y rendimiento o recaudación, ya que como hemos visto después

de la reforma tributaria emprendida en 1993 además de simplificar y concentrar la recaudación en cuatro grandes impuestos, se han llevado a cabo esfuerzos tanto para ampliar la base tributaria, como para la realización de programas de fiscalización férreos. Finalmente recomienda que las autoridades tengan en cuenta dicho análisis y propongan las políticas tributarias adecuadas que permitan aprovechar la información recopilada. El presente trabajo de investigación es de relevancia para el nuestro puesto que realiza un análisis minucioso de los factores que incurren en los altos índices de déficit fiscal y ofrecer los lineamientos técnicos adecuados para que las autoridades del sector propongan las políticas tributarias que permitan aprovechar al máximo dicha data (información).

### **A nivel local**

Chuyes (2003), en su tesis titulada “Criterios para mejorar la eficiencia de la cobranza del servicio eléctrico de la Compañía Electronorte S.A. Chiclayo”, la presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión de la cobranza en Electronorte S.A., de tal manera que se tenga base (elementos de juicio) para proponer estrategias que permitan elevar la eficiencia de la misma. Concluye que los beneficios logrados por la empresa con la investigación son: Disminuyeron las limitaciones y las deficiencias en la Unidad de Cobranzas de Electronorte y mejoraron los indicadores de la cobranza. En el año 1999 se logró el indicador de cobranza del 75%, el año 2000 el 77%, el año 2001 el 85% y el año 2002 el 88%. La contrastación de los resultados de campo obtenidos respecto al planteamiento teórico permitió comprobar la hipótesis de trabajo, la misma que sirve para difundir las estrategias de propuesta para una efectiva gestión de cobranzas que permita lograr la recuperación del 95% de los créditos. Se logró que el 54% de los usuarios opinen que las tarifas son adecuadas, mientras que el 22,4%., manifiestan que las tarifas son regularmente adecuadas, así mismo el 19,9% aún siguen manifestando que las referidas tarifas son poco adecuadas; determinándose que estos dos últimos rubros son las causas de la morosidad que actualmente presenta la empresa. Se han mejorado los medios actuales de cobranza que utiliza Electronorte S.A., principalmente basado en notificaciones, prensa radial, comunicaciones telefónicas, visitas personalizadas, entre otras., gracias a ello la cobranza se ha incrementado en un porcentaje aceptable y de igual manera se viene incrementando la recuperación efectiva de los créditos. La empresa Electronorte S.A., ha mejorado en la eficiencia de la cobranza desde el año 1999 al 2002, sin embargo, se espera que con el tiempo pueda lograr niveles de alta eficiencia que le permita llegar a ser una

empresa altamente competitiva. La empresa Electronorte S.A., viene desarrollando una política de capacitación efectiva para sus empleados que le permita una mejor atención y orientación al cliente y que ello repercuta en un pago efectivo por parte de los mismos. Finalmente recomienda que, dado que las estrategias propuestas han dado los resultados previstos, se siga ejecutando dicho plan.

El presente trabajo de investigación es de relevancia para el nuestro puesto que realiza un análisis del proceso de Cobranza en la empresa Electronorte S.A., y propone un Plan para mejorarlo. En nuestro caso estamos proponiendo un Plan Operativo para mejorar la cobranza (recaudación) del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca.

Cerdán (2010), en su tesis “La cobranza en SEDALIB S.A., lineamientos para elevar su eficiencia”, la presente investigación analiza la cobranza de la empresa SEDALIB S.A. Se concluye que gracias a la investigación la empresa SEDALIB S.A., ha logrado los siguientes beneficios: Cuenta con un catastro urbano actualizado. El área de Cobranza de la empresa ya cuenta con planeamientos teóricos, especialmente los que se refieren a los requisitos de los procedimientos de Cobranza. En indicador de eficiencia de la cobranza es 93.56% y su morosidad es de 7.4 meses. El software que utiliza la empresa para los cálculos de facturación y cobranza es moderno. Ya no existen limitaciones por parte del personal en lo referente al corte y reconexión del servicio y el índice de reclamos sobre facturaciones elevadas ha disminuido considerablemente. La empresa cuenta con un plan de capacitación de su personal. Existe coordinación con el área de catastro de clientes, para evitar que se emitan facturas a inmuebles o lotes deshabitados. Ha disminuido el índice de quejas por parte de los usuarios con respecto a medidores malogrados y la falta de mantenimiento de medidores. Los clientes ya no consideran que el consumo de agua de sus recibos no es real. Se ha incrementado el mayor número de medidores operativos para el nivel de clientes de SEDALIB S.A., para que disminuya el nivel de agua potable sin facturar. El software (SICI), cumple con las condiciones necesarias para realizar eficientemente el trabajo de cada una de las áreas de cobranza.



### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Impuesto Predial**

Barrera S. (2013). 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.

##### **1.3.1.1. Importancia**

Es importante cumplir con pagar el impuesto predial a nuestra municipalidad porque ello contribuye con el desarrollo de nuestras localidades. Los impuestos son uno de los principales medios por los que la municipalidad obtiene ingresos y gracias a ellos se puede invertir en mejores servicios públicos o en aspectos prioritarios (proyectos) para las mejoras de la localidad. Dirección General de Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas, Proyecto USAID/Perú Pro Descentralización, (2011).

##### **1.3.1.2. Quién paga el impuesto predial**

Todas las personas que son propietarias de un predio tienen que cumplir con el pago del impuesto predial. Los predios son las edificaciones – casas o edificios– y también los terrenos. Todas las personas o empresas propietarias de un predio, cualquiera sea su naturaleza tienen que pagar el impuesto predial. Cuando la existencia del propietario no puede ser determinada, están obligados al pago de este impuesto los poseedores o tenedores, a cualquier título, de los predios afectos, pudiendo reclamar el pago a los respectivos contribuyentes. Dirección General de Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas, Proyecto USAID/Perú Pro Descentralización (2011).

##### **1.3.1.3. Tasa del impuesto**

Tramo de valor del predio

Hasta 15 UIT 0.2%

Más de 15 UIT a 60 UIT 0.6%

Más de 60 UIT 1.0%

Además, las municipalidades están facultadas para establecer un monto mínimo a pagar por concepto del impuesto equivalente a 0.6% de la UIT vigente al 1 de enero del año al que corresponde el impuesto. (Ortega, Castillo y Pacherres, 2014)

#### **1.3.1.4. Administración tributaria municipal**

La administración tributaria municipal es el órgano de la municipalidad encargado de gestionar la recaudación de los tributos municipales. Para cumplir con tal fin, el artículo 52° del TUO del Código Tributario le reconoce, en principio, exclusividad para la administración de sus tasas y contribuciones; y, en forma excepcional, la administración de los impuestos que le sean asignados por la Ley de Tributación Municipal.

Para manejar estos tributos, los gobiernos locales podrán aplicar las facultades que, en forma exclusiva, sólo pueden ser ejercidas por las administraciones tributarias. Estas facultades son las de: Recaudación, Determinación, Fiscalización, Resolución, Sanción y Ejecución. Rodolfo Acuña, Director General de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP – MEF), Marco Camacho, Director General de la Dirección General de Política de Ingresos Públicos DGPIP – MEF (2013)

#### **1.3.1.5. Hecho gravado**

Barrera (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.

#### **1.3.1.6. Predios urbanos y rústicos**

Barrera (2013) considera que los 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 aquellas 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.

#### **1.3.1.7. Acreedor del impuesto predial**

Barrera (2013) precisa 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.

#### **1.3.1.8. Deudor del impuesto predial**

Barrera (2013), indica que 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.

### **1.3.1.9. Base imponible del impuesto predial**

La base imponible está conformada por la suma del valor del terreno, las construcciones y/u obras complementarias, menos la depreciación. Si un contribuyente tiene dos propiedades o más, deberá pagar el impuesto sumando el total de los valores de sus propiedades y sobre el resultado de la suma obtenida se realiza el pago del monto. Pero si el predio se encuentra en distintas jurisdicciones distritales allí si se deberá efectuar el pago por el predio independientemente. Ley de Tributación Municipal (D.S. N° 156, 2004).

Las municipalidades distritales no cuentan con la libertad para determinar el importe de los predios, pues se debe guiar de un marco normativo que es aprobado una vez al año por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Es por ello que para establecer el valor de las propiedades se aplica los valores arancelarios y se utiliza las tablas de depreciación por antigüedad, que son aceptados por el MVCS. Ley de Tributación Municipal (D.S. N° 156, 2004)

### **1.3.1.10. Presentaciones de declaraciones juradas**

Barrera (2013), indica que los plazos son los siguientes: antes del último día hábil del mes de febrero se debe presentar la declaración jurada, en él se mencionará todos los predios que se deba tributar. Asimismo, es un deber presentar una declaración jurada cuando se ceda el predio a otra persona o al estado teniendo como plazo el último día hábil del mes siguiente una vez realizado el hecho. También presentar declaración jurada cuando se realice un mejoramiento en el predio que sobrepase 5 UIT. Esto puede hacerse hasta el último día hábil del mes siguiente de ocurrido los hechos. Ley de Tributación Municipal DS N° 156, (2004).

### **1.3.1.11. Pago del impuesto predial**

Barrera (2013), sostiene que, 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.

#### **1.3.1.12. Inafectaciones al Impuesto Predial**

No se debe obligar a realizar su pago de los siguientes predios:

Los predios de propiedad del Gobierno Central, regional y municipalidades, 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, predios de entidades públicas destinadas a prestar servicios médicos asistenciales, predios del Cuerpo General de Bomberos, predios de las comunidades campesinas y nativas de la sierra y la selva, predios de las universidades y centros educativos, predios concesionado del estado dedicados al aprovechamiento forestal y de fauna silvestre, predios cuya titularidad corresponde a organizaciones políticas y predios cuya titularidad corresponde a organizaciones de personas con discapacidad reconocidas por el CONADIS. Ley de Tributación Municipal D.S. N.º 156, (2004).

#### **1.3.1.13. Deducciones del impuesto predial**

Barrera (2013), explica que 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**

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**

Barrera (2013) 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**

Barrera (2013). Esta deducción se encuentra establecida en una norma especial, la Ley N.º 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 Huanta; 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.

#### **1.3.1.14. Dimensiones para la mejora de la recaudación del impuesto predial.**

Interpretando a Barreda (2013), para poder analizar el estado de la recaudación tributaria en la Municipalidad de Patapo, hemos tomado 3 aspectos que considera este autor, temas que se tratan más adelante y que son:

- a) Atención al Contribuyente.
- b) Fiscalización.
- c) Cobranza.

#### **1.3.1.15. Atención al Contribuyente**

Barrera (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 del cliente**

Barrera (2013) 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. (MEF, Manual 2º p. 11, 2013). Es decir, es el nivel de satisfacción con el que sale el contribuyente luego de ser atendido en la municipalidad.

### **1.3.1.16. Orientación adecuada sobre las obligaciones**

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 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. (MEF, Manual 2° p. 11, 2013)

### **1.3.1.17. Colaboración para el cumplimiento**

Después de indicarle que tiene un plazo para presentar cierta documentación, se le puede ayudar en el llenado y en la presentación de dichos formatos. (MEF, Manual 2° p. 11, 2013) No basta con brindarle una orientación adecuada.

### **1.3.1.18. Registro correcto del contribuyente**

El registro se introduce en un sistema informático que contempla validaciones de la información que se ingresa, pero no permite detectar errores de digitación ni identificar un dato no veraz. (MEF, Manual 2° p. 11, 2013).

### **1.3.1.19. Fiscalización**

Barrera (2013), sostiene que la fiscalización 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.

### **1.3.1.20. Objetivos de la fiscalización**

**Ampliación de la base tributaria:** Es la ampliación del número de contribuyentes del impuesto predial, a través de la identificación de contribuyentes omisos y sub-valorados del impuesto.

**Incremento de los niveles de recaudación:** Al aumentar la base tributaria debería también aumentar la recaudación municipal, por los nuevos contribuyentes y por el nuevo reconocimiento de los predios sub-valorados.

**Maximización del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.** Busca que la fiscalización sea un medio para crear conciencia tributaria en el contribuyente,



para que, se haga responsable de sus obligaciones y pueda evitar multas y demás sanciones que se le pudieran imputar.

**Generación de percepción de riesgo:** Si la creación de una conciencia voluntaria frente al pago del impuesto no es posible, la administración tributaria municipal deberá, generar también una percepción de exposición al riesgo de sanciones por no cumplir con sus obligaciones tributarias.

#### **1.3.1.21. Base de datos**

Para que la unidad de fiscalización pueda cumplir debidamente su trabajo se debe proveer de una base de datos sólida, que le pueda brindar una información real y concisa, actualizada para poder cumplir con sus funciones, según el MEF las bases de datos a las que puede acceder una administración tributaria para cumplir sus funciones pueden ser tanto internas (Base de datos catastral, de licencias de funcionamiento, de licencias de edificación) y externas (Catastro virtual COFOPRI, Registros de propiedad inmueble de SUNARP).

Para este proceso la municipalidad debe contar con una base de datos actualizada sobre las características físicas sobre los predios además de las actividades realizadas dentro de ellos, además el área competente de la municipalidad debe respaldar al área de tributación con la base de datos sobre licencias de nuevas obras realizadas dentro de la jurisdicción correspondiente a la municipalidad con el fin de controlar las nuevas edificaciones y hacer las inspecciones correspondientes.

#### **1.3.1.22. Procesos complementarios**

**Determinación de deuda:** Una vez concluido todo el proceso de fiscalización se procede a determinar la deuda tributaria calculando el valor del predio: edificación, obras complementarias y terreno

**Inducción al pago voluntario:** Como se trató líneas arriba la municipalidad busca que el contribuyente acepte el pago voluntario y evite el cobro por infracciones tributarias actualizando constantemente sus datos prediales, esto a través de notificaciones y requerimientos emitidos previamente.

**Emisión y notificación de los valores:** consiste en emitir una resolución con la determinación o resolución de multa u orden de pago según corresponda, previa comunicación a los contribuyentes de los hallazgos en el proceso de fiscalización.

**Determinación de sanciones:** la municipalidad ejerce su poder de establecer sanciones otorgadas o suscritas dentro del código tributario, en su libro IV referido a infracciones, sanciones y delitos; estas son determinadas en función a los periodos omitidos o sub-valorados.

#### **1.3.1.23. Cobranza**

Barrera (2013), expone que la cobranza 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.

La cobranza dentro de la municipalidad requiere un cruce de información y permita identificar a los contribuyentes omisos y morosos, con la finalidad de emitir notificaciones de aviso o requerimientos de pago, una vez realizados estos procesos si el contribuyente no realiza su declaración y pago del impuesto la municipalidad emprenderá acciones de cobranza contra estos contribuyentes. Acciones que se trataran a continuación.

#### **1.3.1.24. Unidad de cobranza**

La municipalidad debe tener establecida un área facultada para la realización de cobranzas tal como lo manifiesta el (MEF, 2013) (Manual 3°): La cobranza ordinaria de deudas tributarias municipales, deben estar a cargo de un órgano administrativo al que se le asignen todas las funciones vinculadas a la cobranza tributaria y debe formar parte de la estructura organizacional de la administración tributaria municipal y debe depender directamente de la agencia tributaria.

La finalidad de esta unidad es desempeñar de manera eficaz y eficiente el proceso de cobranza, para lo cual deberá desarrollar actividades como: determinación de deuda,

segmentación de la cartera, gestión de cobranza, emisión y notificación de valores y deberá dar seguimiento a todo el proceso de cobranza.

### **Cobranza ordinaria**

Dependerá del momento del vencimiento de la deuda del contribuyente, es decir es el proceso que hace recordar al mismo que tiene una deuda tributaria que está pronta a vencer. Según el MEF el proceso de cobranza ordinaria consta de 2 etapas preventiva y pre-coactiva.

#### **Etapas preventiva**

Barrera (2013), explica que la etapa preventiva tiene como finalidad de esta etapa es lograr el pago puntual de las obligaciones tributarias, por lo tanto, nos dice que es la etapa dirigida a los contribuyentes con el fin de recordarles las fechas de vencimiento, los montos de deuda y los lugares de pago, esta etapa busca minimizar los retrasos y maximizar la cultura tributaria además de disminuir costos que provoca el inicio de una cobranza coactiva.

Las acciones a las que debe recurrir la administración tributaria, puede ser medios masivos (cartas, volantes, web, perifoneo) y medios personalizados (correo electrónico y llamadas telefónicas), en ambos medios el más beneficioso para la municipalidad resultaría los medios electrónicos siempre y cuando esta cuente con una base de datos actualizada y el lugar de su jurisdicción se encuentre en la posibilidad de acceder a los servicios de internet, esto hará que la municipalidad ahorre costos en medio publicitario y emita información virtual.

#### **Etapas pre-coactiva.**

En esta etapa tenemos una deuda vencida y se busca además de informar y recordar el pago, persuadir al deudor que cancele de inmediato su deuda y generarle una percepción de riesgo por el incumplimiento de sus obligaciones como: la afectación a su patrimonio, cobro de intereses, gastos por cobranza, etc. (MEF, 2013),

Barrera (2013), precisa que los medios para ejecutar esta etapa según el son todas las vías de contacto con el contribuyente como llamadas telefónicas, cartas, citas y visitas, estos procesos se deben iniciar de inmediato, ya que a más tiempo mayor será la dificultad

para la administración tributaria de encontrar al deudor y mayor será el costo del cobro del impuesto y una estrategia básica es tener información de otras entidades como SUNARP, SUNAT, RENIEC, otras municipalidades, a fin que nos proporcionen una base datos confiables para ubicar a los contribuyentes morosos.

### **Cobranza coactiva**

Es un procedimiento administrativo que tiene como base legal la Ley del Procedimiento de Ejecución Coactiva N.º 26979 y su reglamento aprobado por D.S. N.º 036-2001-EF, fue diseñado para ejecutar obligaciones de tipo pecuniario, requiere de una obligación exigible y es de duración breve.

Barrera (2013), explica que Las condiciones previas para la ejecución coactiva son: la existencia de una deuda exigible establecida mediante acto administrativo, la debida notificación al deudor tributario y la falta de impugnación de la deuda en los plazos establecidos por ley, al cumplir con esas condiciones se procederá a: Emisión de Resolución de Ejecución Coactiva (REC, 7 días), Dictado de medidas cautelares, Embargo, Remate de bienes.

### **Medidas cautelares**

Una vez vencido el plazo de 7 días hábiles de la emisión de la REC, la Ley 26979 en su artículo 32 faculta a la administración tributaria de notificar las medidas cautelares que surtirán efecto desde la recepción de dicha notificación y se procederá al embargo de los bienes o derechos del obligado determinados dentro del artículo 33 de la misma ley, embargos que pueden ser:

### **Embargo en forma de intervención**

En empresas puede darse en forma de información, donde se obtiene información sobre ingresos y patrimonios de la empresa; en forma de recaudación en donde el interventor funciona como cajero y recepciona los ingresos de la empresa y en forma de administración donde el interventor realizara la función de administrador de la empresa.

### **Embargo en forma de inscripción**

Se aplicará sobre los bienes muebles y/o inmuebles de propiedad del deudor.

### **Embargo en forma de depósito.**

Se aplicará sobre los bienes muebles del deudor nombrando a un depositario que puede ser el mismo deudor o un tercero.

### **Embargo en forma de retención.**

Se aplicará sobre los bienes, valores y fondos de cuentas corrientes en bancos o derechos de crédito en terceros del cual el obligado sea el titular.

### **Catastro como apoyo a determinación de deudas.**

Estrada (1995), manifiesta que el propósito de la aplicación de un catastro es el mejoramiento del sistema de captación de rentas por concepto de impuesto predial. Sirve, además, para un control urbano y para una mejor administración territorial. Así, un plan catastral no solo ayudará para el cobro del impuesto, sino que también ayudará a racionalizar la inversión municipal priorizando las áreas en donde se intervendrá. Por lo tanto, los pequeños municipios, que dependen del recaudo de sus impuestos requieren de un plan catastral que ayude a determinar deudas tributarias por impuesto predial de una manera eficaz y equitativa, actualizando dicho plan cada vez que sea necesario sin descuidarlo, ya que de otra manera la recaudación seguirá en un nivel demasiado bajo. Este impuesto, está regulado por el Texto Único Ordenado e la Ley de Tributación Municipal Decreto Supremo N° 156-2004/EF; cuya recaudación, administración y fiscalización corresponde a la Municipalidad Distrital donde se ubica el predio. El Impuesto Predial grava la propiedad de los predios urbanos y rústicos en función a su valor. Los contribuyentes del Impuesto son los propietarios de los predios, sean personas naturales o jurídicas. Por ser un tributo de periodicidad anual, los cambios que se efectúen respecto a la propiedad o valor de los predios durante un ejercicio inciden en el Impuesto que se debe determinar por el ejercicio siguiente a aquél en que ocurren.

#### **1.3.2. Planeación**

Llenque (2013), explica que 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. Gozo 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.

### 1.3.2.1. Planeación Estratégica

Weinberger (2009), sostiene que 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.

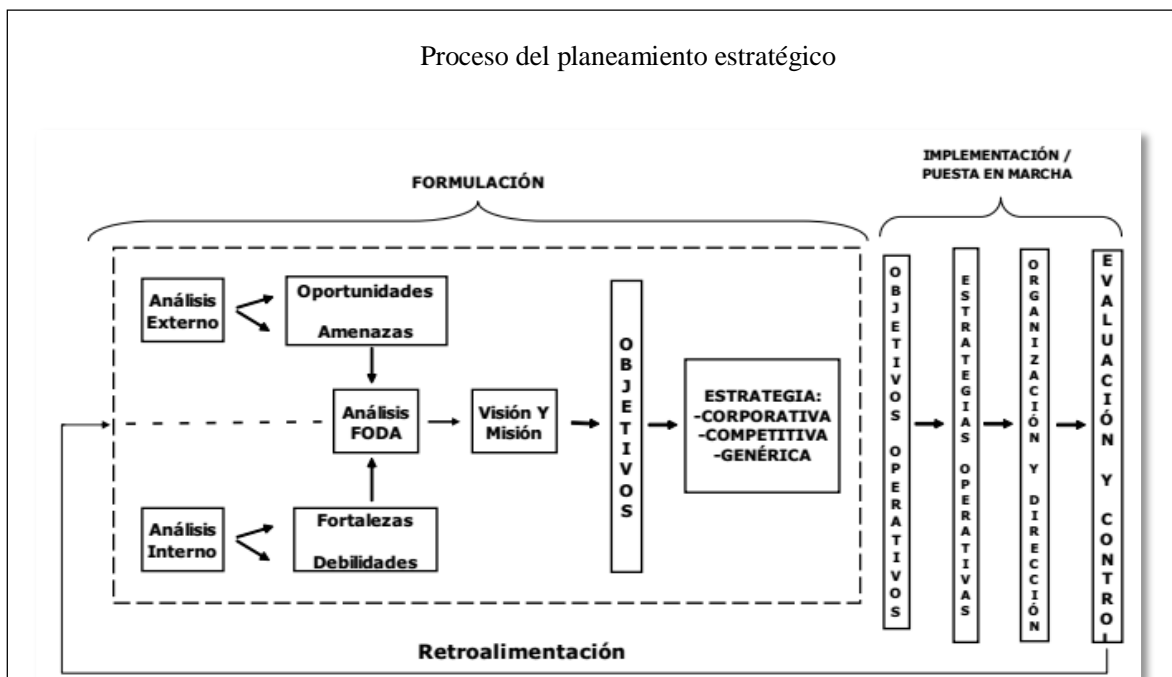


Figura 1. Proceso de un plan estratégico de una empresa que ya está en marcha.

Fuente: Weinberger Villarán, (2009)

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

Weinberger (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 1**

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

Variables	Plan Estratégico (previo al plan operativo)	Plan operativo (posterior al plan estratégico)
<b>Horizonte de planificación</b>	5 años a más	Entre 1 a 3 años
<b>Ámbito de acción</b>	Se establece para toda la organización. Involucra a la alta dirección de la organización.	Se establece por áreas funcionales en función al plan estratégico previamente formulado. Cada área funcional se involucre con el personal a su cargo.
<b>Elementos del plan</b>	Análisis del <i>macro ambiente</i> : variables económicas, sociales, demográficas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, culturales, entre otras. Se determinan las oportunidades y amenazas del entorno en base a un análisis de las variables. Análisis competitivo de la industria: clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, sustitutos, reguladores, grupos de presión. Análisis de los recursos internos de la organización (recursos disponibles, niveles de experiencia, eficiencia de procesos) con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas que pudieran ser fuentes generadoras de una ventaja competitiva. Formulación de la visión.	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. Para cada uno de estos objetivos se deben establecer los indicadores, que servirán para medir el cumplimiento de lo programado. Estrategias funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Formulación de la misión.		Políticas para cada una de las unidades de la empresa.
Formulaciones de objetivos estratégicos.	de	Procedimientos que establezcan la forma más eficiente de llevar a cabo los procesos de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos.
Formulación de estrategia competitiva.	de	Programación de los requerimientos (humanos, materiales, financieros y de Información) para el cumplimiento de los objetivos. Presupuestos que permitan saber cuánto dinero se necesita, para realizar las actividades programadas para el cumplimiento de objetivos.

---

*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.

### **1.3.2.2. Planeación Operativa**

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.



### 1.3.2.3. Diferencias entre los planes estratégicos y los operativos

Llenque (2013), sostiene que sin los planes estratégicos y los operativos difieren en tres aspectos importantes:

**El horizonte de tiempo.** Los planes estratégicos suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro. En el caso de los planes operativos, el plazo considerado suele ser un año.

**Alcance.** Los P.E afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los P.O tienen un alcance más estrecho y limitado

**Grado de detalle.** Con frecuencia, las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos. Pero, dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de la organización piense en el total de las operaciones de la organización en cambio los P.O, como derivados de los P.E, se establecen con mayor detalle.

### 1.3.2.4. Concepto de planeamiento operativo

Llenque (2013), explica que sin el planeamiento operativo 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 inmediatista-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).

### 1.3.2.5. Tipos de Planes operativos

#### Objetivos

Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no solo el punto final de planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, dirección y control.

Las metas u objetivos constan de cuatro componentes: atributo, escala, umbral y horizonte.

#### Ejemplo de objetivo: Incrementar la rentabilidad

**Atributo** : Rentabilidad

**Escala** : Tasa o porcentaje

**Umbral** : 16%

**Horizonte** : 10 meses

En consecuencia, el objetivo será: *“Incrementar la rentabilidad de la empresa al 16% en el lapso de 10 meses”*.

#### Las políticas

Son guías para tomar decisiones en relación con lo que se debe y no se debe hacer en la organización para implantar la estrategia elegida. También, sirven para fijar un criterio uniforme con el objeto de resolver situaciones similares y frecuentes, para aumentar la eficiencia en la organización y coordinar las diversas unidades de la empresa. Existen políticas de producción, de finanzas, de comercialización, de personal.

#### Los procedimientos

Están constituidos por una serie detallada de instrucciones para ejecutar un conjunto de acciones que suelen ocurrir con regularidad. Un procedimiento es una secuencia cronológica de actividades, especifica los pasos que deben seguirse y el orden como se deben dar para lograr un propósito o resolver una situación. Sirven para evitar problemas, optimizar las labores y ahorrar tiempo y energías. Los procedimientos Son planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

#### Los programas

Son planes operativos que se utilizan una sola vez. Los programas tienen una secuencia cronológica y sobre todo tienen un tiempo de duración. Especifican los pasos, el orden como se deben dar dichos pasos, las fechas de iniciación y de finalización de la actividad, el responsable, el costo de la actividad, las personas que participan y el lugar donde se efectuará. Los programas son aquellos planes en las que no solo se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada uno de sus partes.

### **Estrategias.**

Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios.

### **Los presupuestos.**

Son planes operativos de una sola utilización. Un presupuesto es un plan de ubicación de personas y recursos en términos de dinero. Los presupuestos son herramientas para lograr la utilización más rentable, eficaz y productiva de las personas y los recursos de la organización. Además, los presupuestos se pueden considerar como herramientas de planificación y control. Un presupuesto, como plan, es la expresión de los resultados esporádicos en términos numéricos. Se le puede denominar programa numérico. Hacer un presupuesto es, por lógica, planear. Un presupuesto obliga a prever por anticipado.

### **Características.**

Tabla 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
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	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?
	PLANEACIÓN OPERATIVA	Mediano y corto plazo	Sector o área funcional. Unidades operativas. Departamentos. Énfasis prioritario en aspectos INTERNOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos. Servicios.</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.

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

## Características específicas del Plan Estratégico y Plan Operativo.

Tabla 3

*Características Específicas del Plan Estratégico - Fundación Merced Coahuila*

Planeación estratégica	Planeación operativa
<b>Apunta al futuro. Ayuda a definir lo que se deberá hacer en el futuro, a largo plazo.</b>	Relacionada con la operación actual, con las actividades actuales que se realizan y con los productos o servicios que se generan. A corto plazo.
<b>Basado en la excelencia como meta final</b>	Busca mejorar la operación actual y en su monitoreo y control.
<b>Se centra principalmente en las directrices, objetivos y estrategias de carácter general:</b>	Se concentra en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de los objetivos más amplios (los de la planeación estratégica):
<b>. Misión.</b>	. Resultados.
<b>. Visión.</b>	. Actividades.
<b>. Objetivos más amplios.</b>	. Responsables.
<b>. Estrategias globales.</b>	. Recursos.
	. Plazos
	. Costos.
<b>Pone el énfasis en el análisis del contexto y en su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales 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>	Fija su atención en asuntos internos de la organización.
<b>Tiene mayor alcance ya que abarca a toda la organización en su conjunto.</b>	Detalla más las Intervenciones concretas en un departamento, área funcional, sector o diferentes proyectos.
<b>Se fija en un escenario temporal que tiene una vigencia entre 3 y 10 años.</b>	Se realizar a corto plazo, siendo habitual hacer los planes operativos con una periodicidad anual.

*Fuente: Llenque Tune, (2013)*

### 1.3.2.6. Modelo

Para la elaboración de la propuesta del estudio actual, se ha considerado al autor Llenque (2013) quien señala que la importancia de efectuar un plan operativo dentro de las organizaciones está dado en que se facilita el direccionamiento y control de las actividades a desarrollarse, designando responsables, estableciendo tiempos y cronogramas para su ejecución, no obstante, previamente a ello, resulta fundamental elaborar el diagnóstico situacional partiendo desde la identificación de las fortalezas y debilidades de la entidad, así como también las oportunidades y amenazas considerando los factores externos.

En la matriz FODA se identifican los factores internos y externos conociendo la situación actual de la entidad tanto en sus aspectos negativos como positivos, para que de acuerdo a estos resultados se diseñe la matriz cruzada del FODA, en la que se identifican 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 Llenque (2013) 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.

**La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, DO (Debilidades -vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

**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.

**La Estrategia FO (Maxi-Maxi).** A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

### Tabla 4

*Matriz FODA: Estructura*

	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
Lista de oportunidades	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O.	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.
Lista de amenazas	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D.

Fuente: Llenque Tune (2013)

Para la elaboración del planteamiento operativo es fundamental tomar como iniciativa las estrategias de la organización que se determinan en base a sus objetivos, misión y visión institucional, las mismas que se explica a continuación:

**Misión.** 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.

**Objetivos.** Son los resultados específicos que la organización espera lograr mediante su misión

**Estrategias.** Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

Es por ello que, para el diseño del plan operativo, se identifican las siguientes etapas con las que se permiten el cumplimiento y desarrollo de las estrategias:

**Meta.** Se cuantifica lo que se pretende alcanzar en relación a la estrategia que pretende implementarse.

**Actividad.** Es el conjunto de acciones consecutivas a desarrollar las que facilitarán el cumplimiento de la estrategia,

**Responsables.** Son las personas que serán las encargadas de vigilar el control y ejecución de las actividades

**Presupuesto.** Es el valor total que se requiere para la aplicación de la estrategia, también es necesario que se detallen los valores por actividad.

**Tiempo.** Son los días, meses o años que se demoraría la ejecución de cada una de las actividades que planifiquen desarrollarse.

**Indicador.** Es el parámetro con el que se verificará el cumplimiento de la estrategia

#### **1.4. 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 - 2016?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

##### **Teórica.**

La justificación teórica se da cuando se señala la importancia que tiene la investigación de un problema en el desarrollo de una teoría científica. Ello implica indicar que el estudio va permitir, realizar un innovación científica para lo cual es necesario hacer un balance o estado de la cuestión del problema que se investiga, va servir para refutar resultados de otras investigaciones o ampliar un modelo teórico. (Ñaupas, H. 2013. p.132). Esta investigación es importante que 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.

##### **Metodológica.**

Ñaupas, H. (2013). Establece que la justificación metodológica se da Cuando se indica que el uso de determinadas técnicas de investigación puede servir para otras investigaciones similares. Puede tratarse de técnicas o instrumentos novedosos como cuestionarios, test, pruebas de hipótesis, modelos de diagramas, de muestreo, etc. que crea el investigador que pueden utilizarse en investigaciones similares.

##### **Social.**



Según Ñaupas, H. (2013) “La justificación social se da cuando la investigación va a resolver problemas sociales que afectan a un grupo social.” p. 132, 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.

## **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. Objetivos**

### **Objetivo general:**

Proponer un Plan Operativo para mejorar la cobranza del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca 2016

### **Objetivos específicos:**

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

Determinar los factores críticos para la cobranza del Impuesto Predial.

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

**CAPÍTULO II:  
MATERIAL Y MÉTODO**

## **CAPÍTULO II. MATERIAL Y MÉTODO**

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

#### **Tipo de investigación**

##### **Cuantitativa**

Hernández, Fernández, y Baptista (2010). 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.

##### **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 (2010). Se procede con describir un Plan Operativo que se implementaría en la cobranza del Impuesto Predial de la Municipalidad Distrital de Pomalca.

##### **Diseño de investigación**

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

Kerlinger (1979) La investigación no experimental o *expost-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.

### Población.

Hernández, Fernández, y Baptista (2010). Indica que la población es la que va hacer objeto de investigación y sobre la cual se pretende generalizar los resultados (p.175). La población o universo poblacional se conforma por el número de trabajadores del área de Administración tributaria de la Municipalidad Distrital de Pomalca y contribuyentes.

*Tabla 5.*

#### *Número de trabajadores y contribuyentes*

Cargo	Número trabajadores
Gerente	01
Sub Gerentes	02
Caja	02
Atención al Contribuyente.	03
Notificador	01
Asistente de Fiscalización	01
Inspector de Predios	01

*Fuente: elaboración propia*

Contribuyentes	Número de Contribuyentes
	5,000

El total de población de investigación es de 536 contribuyentes.

### Muestra

Hernández, Fernández, y Baptista (2010). Manifiesta que la muestra de investigación es una parte de la población de interés sobre el cual se recolecta datos, y que tiene que definirse o delimitarse con precisión este deberá ser claro de dicha población. (p.174). Se trabajó con el método no probabilístico porque todos tienen derecho hacer elegidos la cual se calculó con la siguiente fórmula para una población finita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**Contribuyentes**                      **Número**                      **de**  
**Contribuyentes**  
**5,000**

$$N = \frac{5,000 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.04^2 * (5,000 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$N = \frac{5,000 * 3.8416 * 0.25}{0.0016 * 4999 + 3.8416 * 0.25}$$

$$N = \frac{4,802}{8.9588}$$

$$N = 536.00$$

Dónde:

N = Total de la población

Z  $\alpha$  = 1.96 (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 0.5)

q = (en este caso 0.5)

d = precisión (en su investigación use un 4%=0.05).

### 2.3. Variables, Operacionalización

#### Variable dependiente.

##### Impuesto predial

Barrera S. (2013) 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.

#### Variable independiente:

### **Plan operativo**

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

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable dependiente.*

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS	
Variable Independiente : Plan Operativo (MBA Felipe Lienque Tume)	Análisis Interno	Infraestructura	<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	
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se da toda información al contribuyente?</li> </ul>	Encuesta		
		Recursos Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades?</li> </ul>	Encuesta		
		Tecnología	<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		
	Análisis Externo	Aspectos económicos				
		Aspectos culturales				
		Aspectos sociales				
		Aspectos políticos				
		Fortalezas				
		Debilidades				
FODA	Oportunidades					
	Amenazas					

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2**  
Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Variable Independiente : Plan Operativo (MBA Felipe Lien que Tume)	Análisis Interno	Infraestructura	<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
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se da toda información al contribuyente?</li> <li>- ¿Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades?</li> </ul>	Encuesta	
		Recursos Materiales	<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	
		Tecnología		Encuesta	
		Aspectos económicos:			
	Análisis Externo	Aspectos culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIAGNÓSTICO EXTERNO</li> </ul>	Diagnóstico	
		Aspectos sociales:			
		Aspectos políticos:			
		Fortalezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIAGNÓSTICO INTERNO</li> </ul>		
		Debilidades:			
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIAGNÓSTICO EXTERNO</li> </ul>	Diagnóstico		
	Amenazas:				
	FODA				

Fuente: elaboración propia



VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ENCUESTA	TECNICAS	INSTRUMENTOS	
Estructura del Plan		<b>Visión</b>	- ¿Conoce usted la visión de la municipalidad? - ¿En la Municipalidad siempre encuentro a una persona en quien pedir ayuda?		Encuesta	
		<b>Valores</b>	- ¿La municipalidad posee valores compartidos por todos sus miembros? - ¿La gerencia de administración tributaria tiene la capacidad de liderazgo de movilizar las energías de todos sus miembros para lograr el mismo objetivo? - ¿Conoce usted la misión de la municipalidad?		Encuesta	Questionario
		<b>Misión</b>	- ¿Usted apoya en el logro de la misión de la sub gerencia? - ¿Se me da capacitaciones para poder lograr la misión de la sub gerencia de administración? - ¿Conoce usted las políticas del sistema tributario para el impuesto predial de la municipalidad?		Encuesta	
		<b>Política</b>	- ¿De tener conocimiento de las políticas tributarias de la municipalidad, está usted de acuerdo con ellas? - ¿Apoyaría usted la creación de nuevas políticas para la cobranza del impuesto predial?		Encuesta	Questionario
		<b>Objetivos</b>	- ¿Los objetivos de la municipalidad están claramente establecidos? - ¿Las metas del Área de Administración Tributaria están claramente establecidas? - ¿Está usted de acuerdo con el cronograma de pagos establecido por la municipalidad?			
		<b>Metas</b>	- ¿Cree usted que debería haber mayor flexibilidad en el cronograma de pagos? - ¿Ud. trabaja para lograr la meta de la sub gerencia de administración tributaria? - ¿Las actividades para la realización de sus funciones están claramente establecidas? - ¿La manera como las tareas han sido divididas en la municipalidad son muy livianas? - ¿Otras áreas de la municipalidad prestan ayuda a mi área cada vez que se les pide ayuda v/o asesoramiento?		Encuesta	Questionario
		<b>Actividades</b>	- ¿Yo tengo definidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mis funciones? - ¿La municipalidad cuenta con instrumentos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente? - ¿Conoce usted cuáles son sus responsabilidades para realizar sus actividades? - ¿Cuántas veces se notifica a un contribuyente informándole que tiene que pagar? - ¿Conoce usted cuales son los procedimientos para la cobranza del impuesto predial?		Encuesta	Questionario
		<b>Responsables</b>	- ¿Cree usted que los procedimientos para el pago del impuesto predial deben ser comunicados a los contribuyentes? - ¿Apoyaría usted la existencia de nuevos procedimientos para el pago del impuesto predial en la municipalidad de Pomalca?		Encuesta	Questionario

Fuente: elaboración propia

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

### **Técnicas de recolección de datos**

Mendez (2013), define a la encuesta como la recolección de información por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se puedan investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos, la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación. La técnica de recolección de datos que utilizaremos en nuestra investigación será la encuesta el cual es el método más factible a utilizar dentro de nuestra investigación, debido a que nuestra población es significativa y por lo cual aplicaremos nuestra encuesta a nuestra muestra que son 182 clientes con el fin de obtener la información que se requiere a través de un cuestionario de preguntas elaboradas por el investigador.

### **Procedimiento para la recolección de datos.**

Se procederá con los siguientes pasos:

Claridad en los objetivos de la investigación.

Selección de la población y muestra.

Elección de técnicas e instrumentos.

Diseño y utilización de instrumentos de recolección de datos.

Recopilación de información.

Verificación y tabulación de la información.

Procesamiento de la información.

Análisis de la información.

Interpretación de la información

## **2.5. Procedimientos de análisis de datos**

El análisis estadístico de los datos se hará en la medida que vaya desarrollándose la investigación. Sin embargo, para el análisis estadístico se procederá a hacer uso de las diferentes técnicas y herramientas estadísticas como, por ejemplo: Excel, ordenamiento y clasificación, y Excel. Para el análisis de la información usaremos las técnicas estadísticas

de; cuadro de frecuencias, gráficos y el análisis porcentual, posteriormente serán interpretados y analizados teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis.

## 2.6. Criterios éticos

Se actuará correctamente con:

**Consentimiento informado:** Los participantes deben estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.

**Confidencialidad:** Asegurar la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.

**Observación participante:** La incursión del investigador en el campo exige una responsabilidad ética por los efectos y las consecuencias que pueden derivarse de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

## 2.7. Criterios de rigor científico

Tomando en cuenta los criterios propuestos por Lincon y Guba citado por Plack, los cuales permiten evaluar el rigor y la calidad de la investigación científica del estudio, estos son: la credibilidad, la audibilidad o confortabilidad y la transferibilidad.

**La credibilidad** se logra cuando los resultados del estudio son reconocidos como “verdaderos” por los investigadores que realizan y participan en el estudio y también por las personas que han experimentado o estado en contacto con el sujeto investigado se procede a través de las observaciones y conversaciones ampliadas con los sujetos de investigación en el estudio, recolectando información que produzca hallazgos que son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten.

**La Confortabilidad** se entiende como la habilidad de otro investigador de seguir la pista o la ruta de lo realizado por el investigador original. Para ello es necesario un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que el investigador haya tenido en relación con el estudio. Esta estrategia permite que otro investigador examine los datos y pueda llegar a conclusiones iguales o similares del investigador original, siempre y cuando tengan perspectivas similares.

**La Transferibilidad** este criterio se refiere a la posibilidad de ampliar los resultados del estudio a otras poblaciones. Guba y Lincoln indican que se trata de examinar qué tanto se ajustan los resultados con otro contexto. En la investigación cualitativa los lectores del informe son quienes determinan si se pueden transferir los hallazgos a un contexto diferente. Para ello se necesita hacer una descripción densa del lugar y pudieron recoger de las características de las personas donde el fenómeno fue estudiado.

**CAPÍTULO III:  
RESULTADOS**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

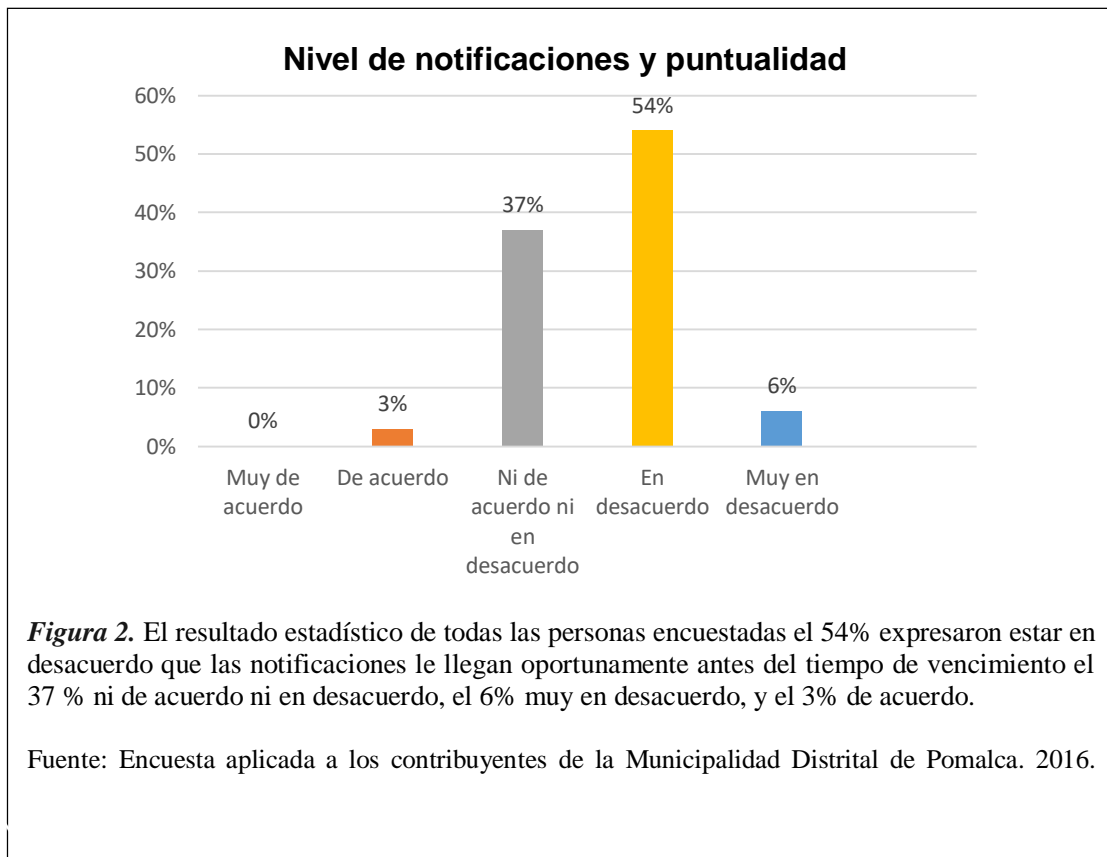
### 3.1. Resultados de tablas y figuras Variable Dependiente. Impuesto Predial

**Pregunta 01:** Las notificaciones le llegan oportunamente antes del tiempo de vencimiento.

**Tabla 6**

NIVEL DE NOTIFICACIONES Y SU PUNTUALIDAD.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	15	3%	3%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	200	37%	37%	40%
En desacuerdo	291	54%	54%	94%
Muy en desacuerdo	30	6%	6%	100%
Total	536	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

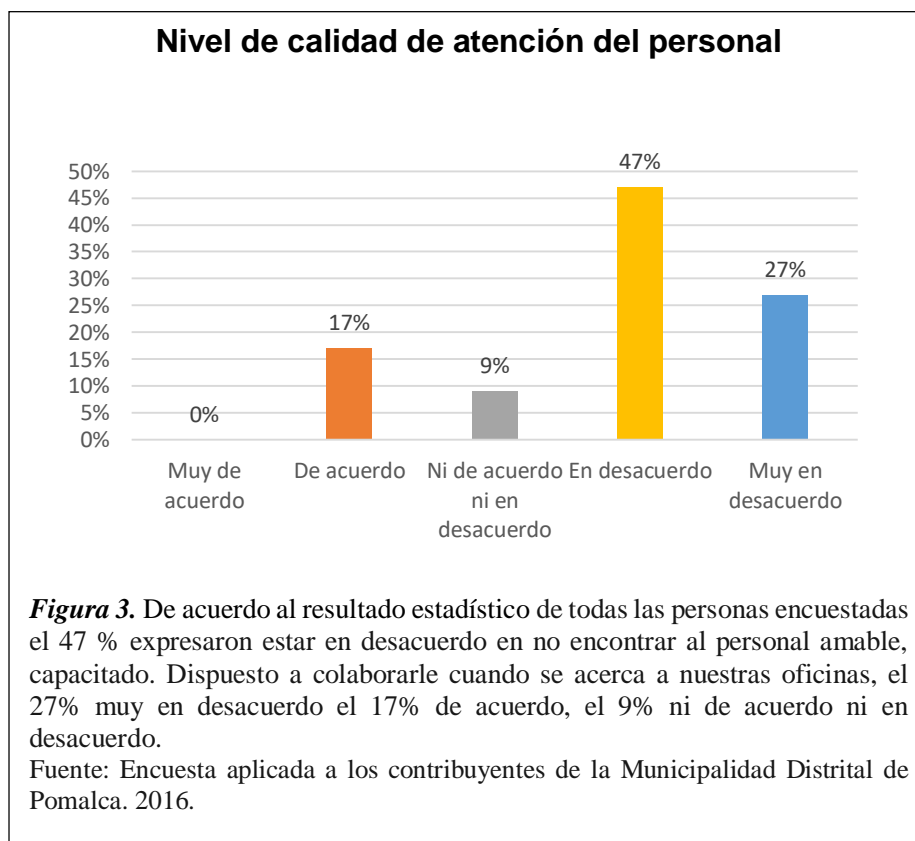


**Pregunta 02.** Cuándo se acerca a nuestras Oficinas encuentra al personal amable, capacitado.  
 Dispuesto a colaborarle

**Tabla 7**

NIVEL DE CALIDAD DE ATENCIÓN DEL PERSONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	89	17%	17%	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	9%	9%	26%
En desacuerdo	250	47%	47%	73%
Muy en desacuerdo	147	27%	27%	100%
Total	536	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

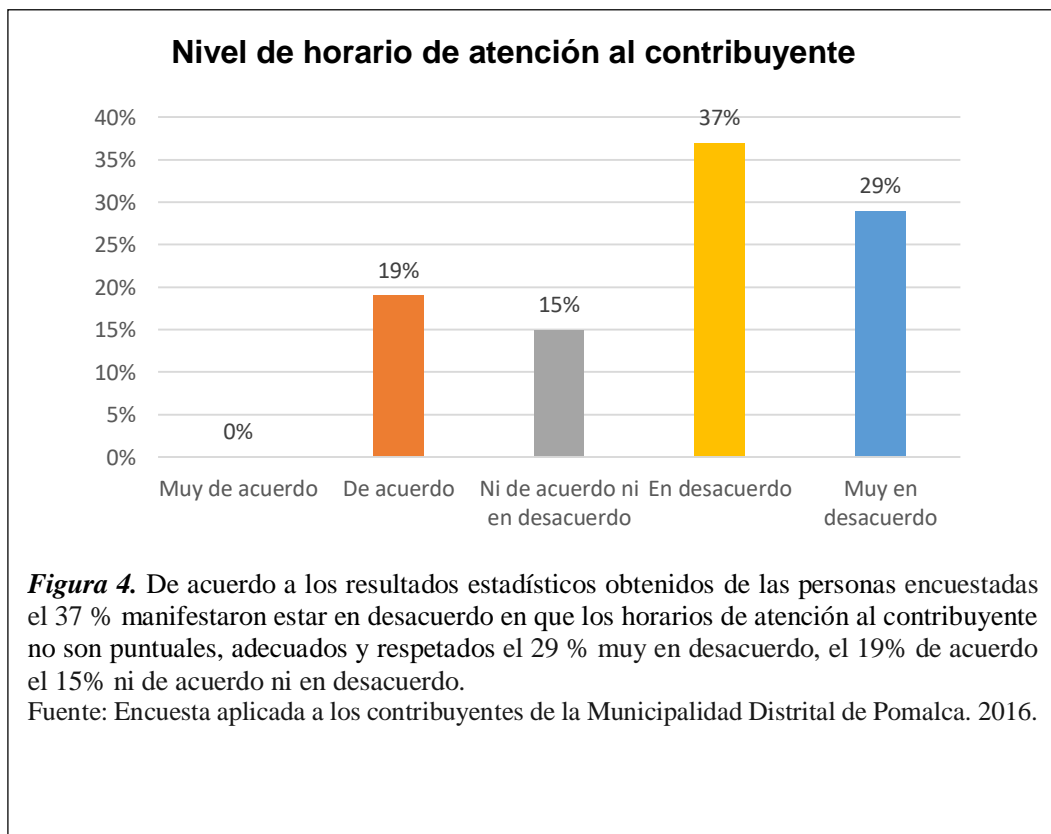


**Pregunta 03.** Los horarios de Atención al contribuyente son puntuales adecuados y respetados.

**Tabla 8**

NIVEL DE HORARIO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	100	19%	19%	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	15%	15%	33%
En desacuerdo	200	37%	37%	71%
Muy en desacuerdo	157	29%	29%	100%
Total	0	0%	0%	0%

*Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.*



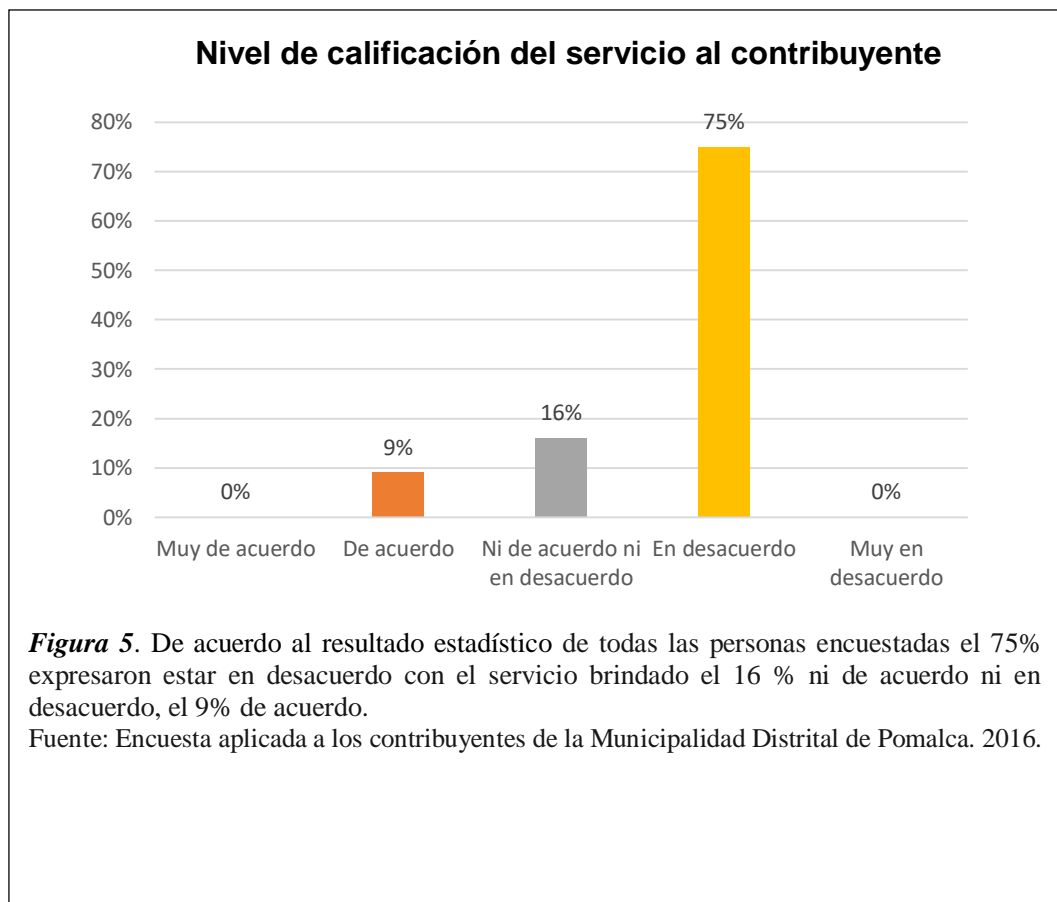


**Pregunta 04:** Cómo califica nuestros servicios

**Tabla 9**

<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN DEL SERVICIO AL CONTRIBUYENTE.</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	48	9%	9%	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	16%	16%	25%
En desacuerdo	400	75%	75%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	536	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

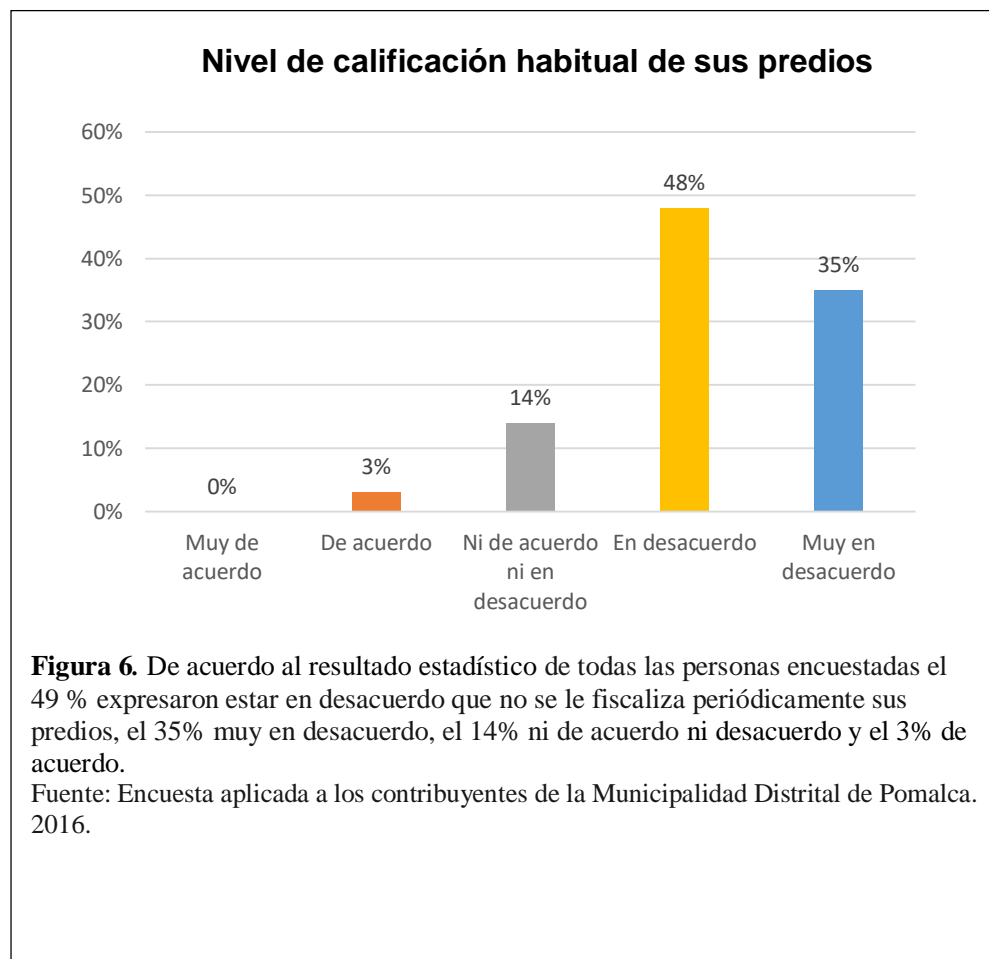


**Pregunta 05:** Se le fiscaliza periódicamente sus predios.

**Tabla 10**

<b>NIVEL DE CALIFICACION HABITUAL DE SUS PREDIOS.</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	25	3%	3%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	14%	14%	17%
En desacuerdo	265	48%	48%	65%
Muy en desacuerdo	246	35%	35%	100%
Total	536	100%	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.*

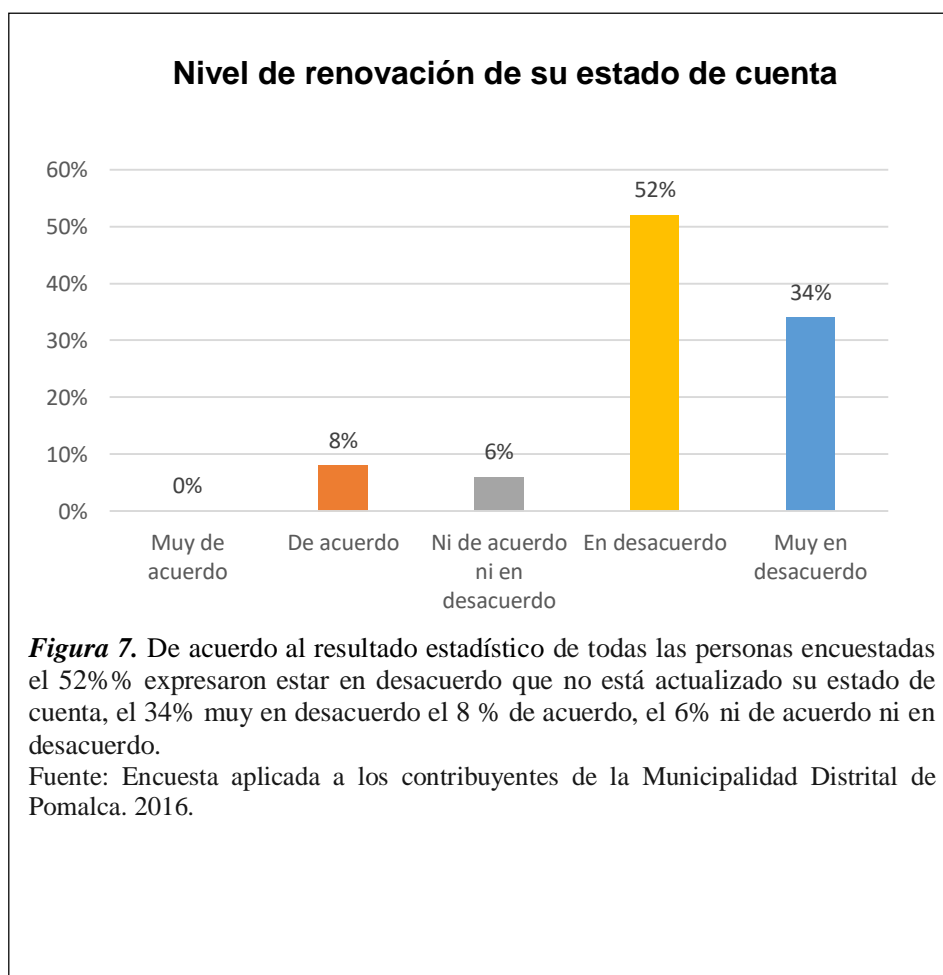


**Pregunta 06:** Se le tiene actualizado su estado de cuenta.

**Tabla 11**

NIVEL DE RENOVACION DE SU ESTADO DE CUENTA.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	45	8%	8%	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	6%	6%	14%
En desacuerdo	281	52%	52%	66%
Muy en desacuerdo	180	34%	34%	100%
Total	536	100%	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.*

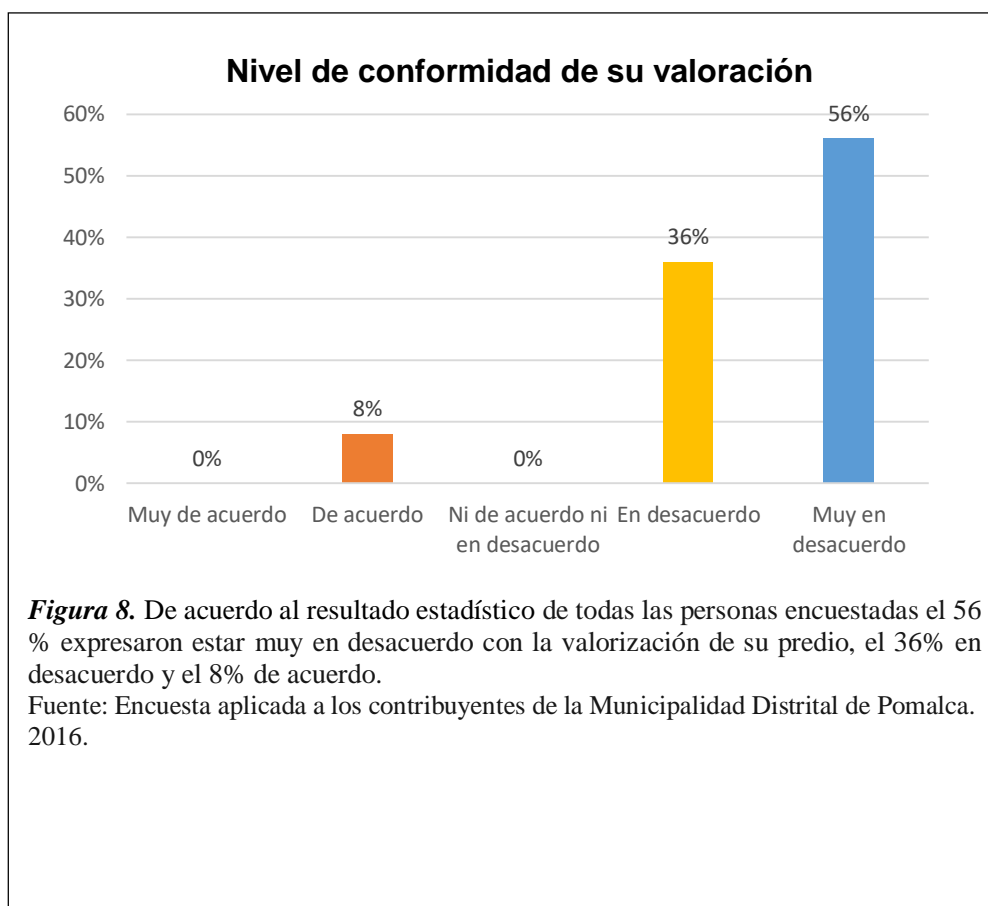


**Pregunta 07:** Está de acuerdo con su valorización.

**Tabla 12**

NIVEL DE CONFORMIDAD DE SU VALORIZACION.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	45	8%	8%	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	8%
En desacuerdo	190	36%	36%	44%
Muy en desacuerdo	301	56%	56%	100%
Total	536	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

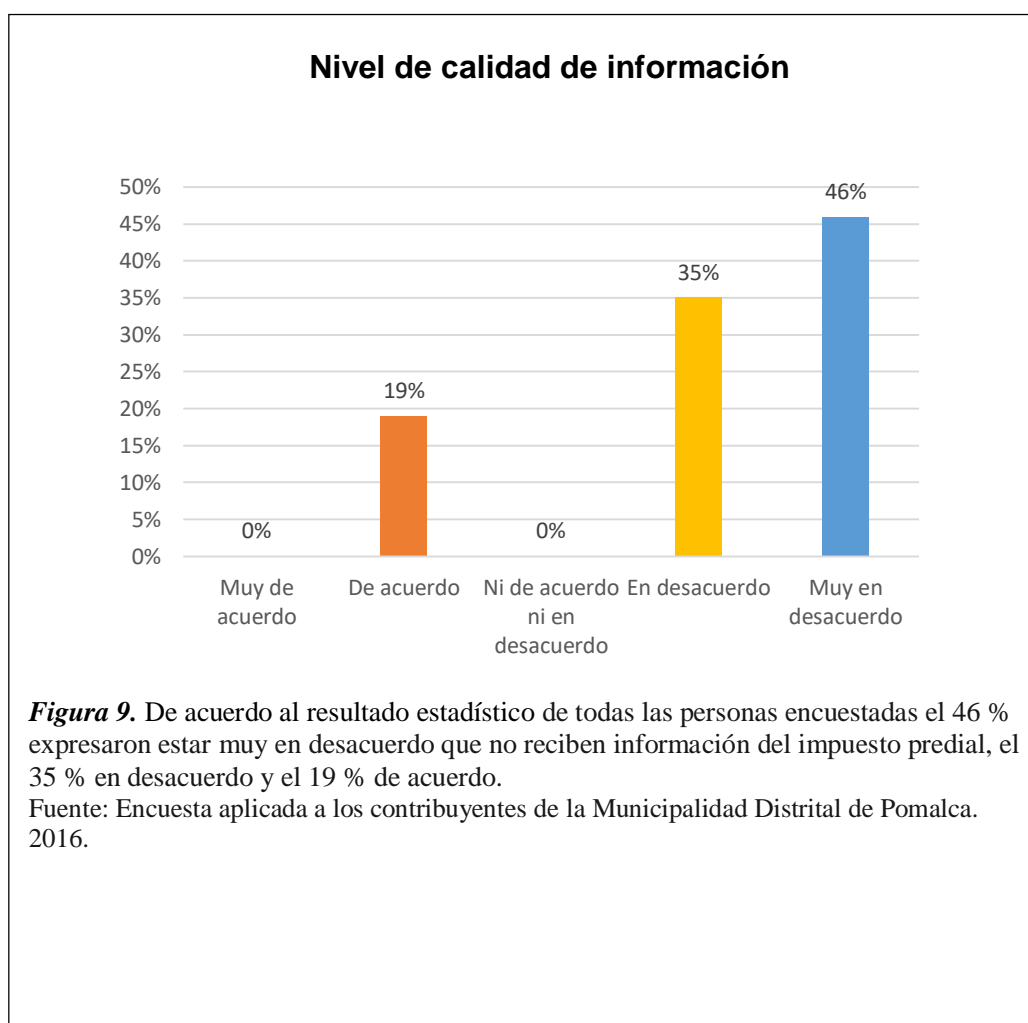


**Pregunta 08:** Recibe usted información sobre el monto del Impuesto Predial.

**Tabla 13**

NIVEL DE CALIDAD DE INFORMACION.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	100	19%	19%	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	19%
En desacuerdo	186	35%	35%	54%
Muy en desacuerdo	250	46%	46%	100%
Total	536	100%	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.*

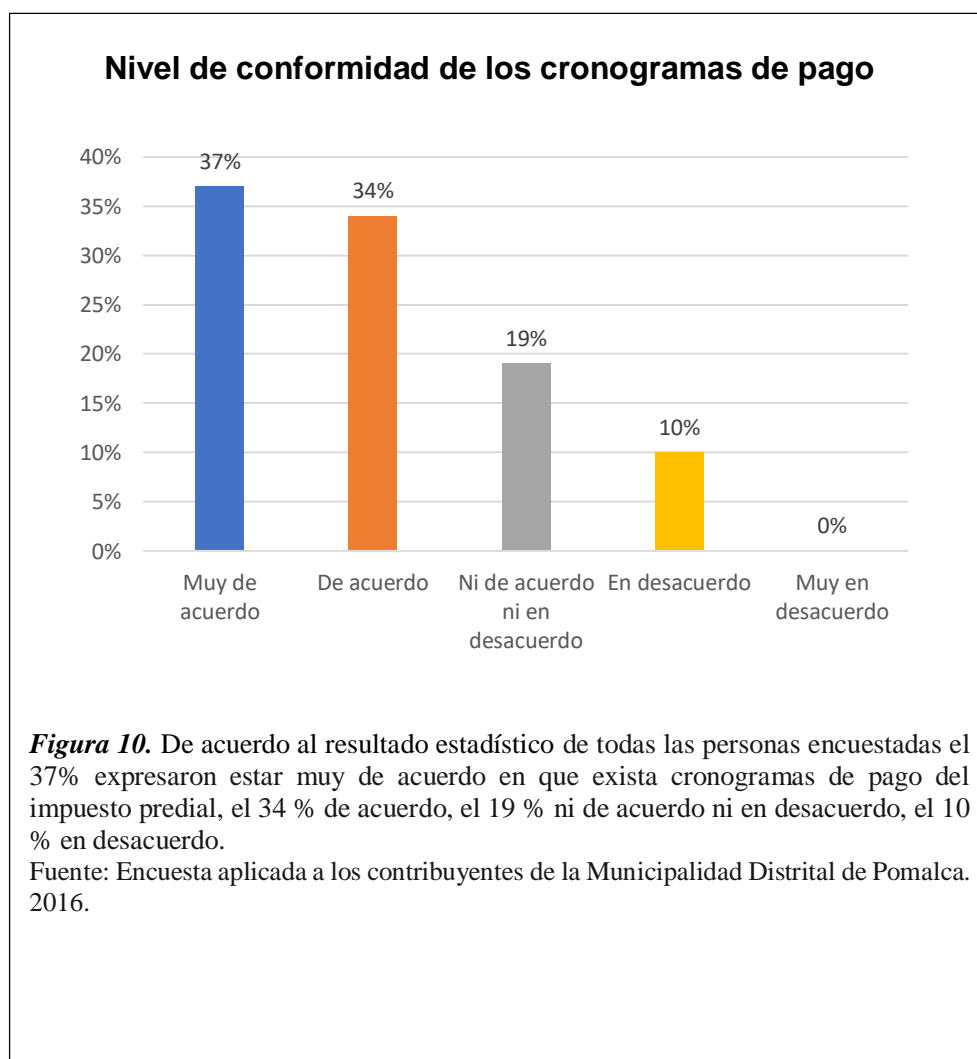


**Pregunta 09:** Está usted de acuerdo que no debe existir cronogramas de pago del Impuesto Predial en la Municipalidad.

**Tabla 14**

NIVEL DE CONFORMIDAD DE LOS CRONOGRAMAS DE PAGO.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	200	37%	37%	37%
De acuerdo	180	34%	34%	71%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	100	19%	19%	90%
En desacuerdo	56	10%	10%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	536	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.



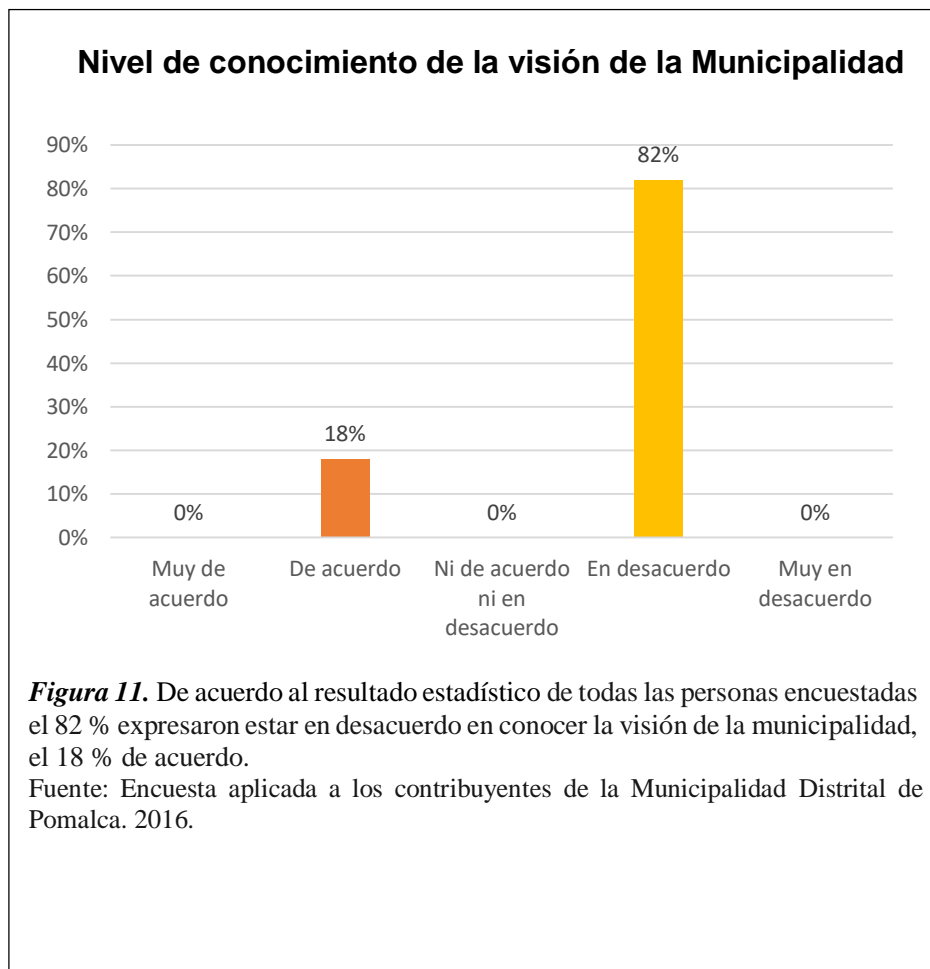
### 3.2. Resultados de tablas y figuras Variable Independiente. Plan Operativo.

**Pregunta 01:** Conoce usted la visión de la municipalidad.

**Tabla 15**

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA VISION DE LA MUNICIPALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

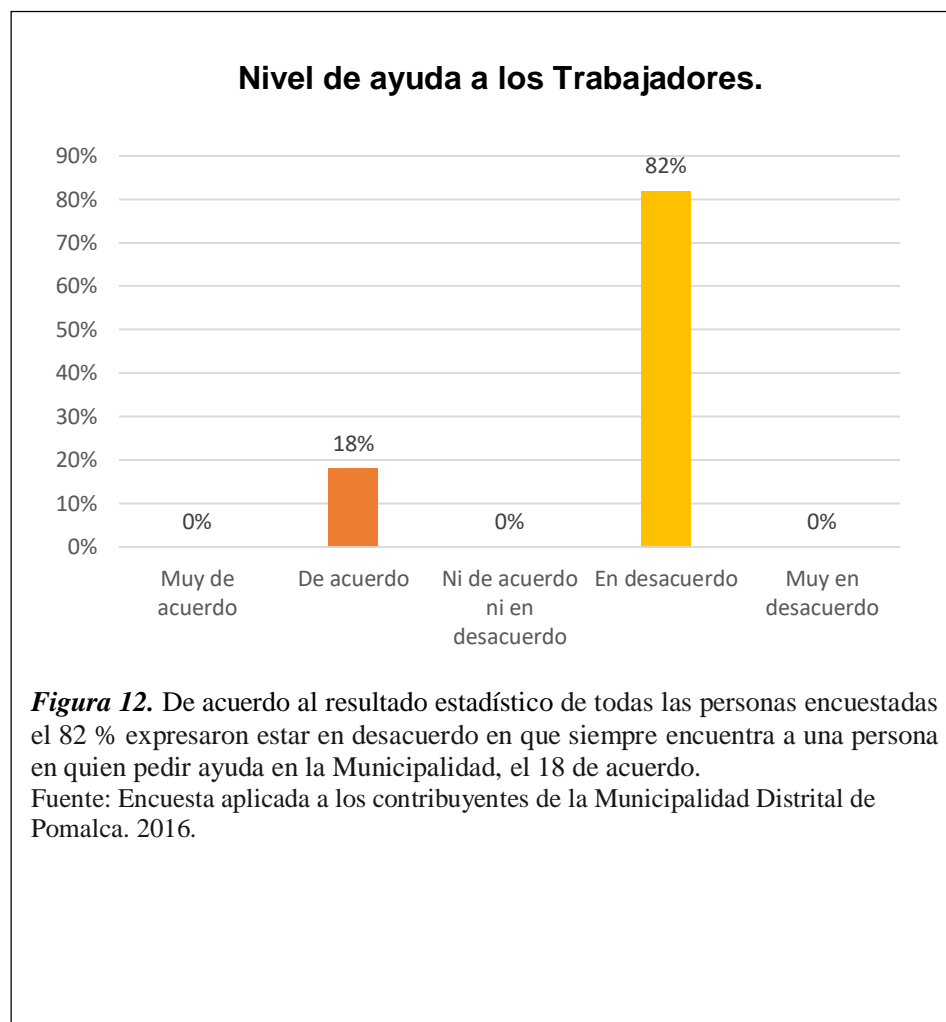


**Pregunta 02:** En la Municipalidad siempre encuentro a una persona en quien pedir ayuda.

**Tabla 16**

<b>NIVEL DE AYUDA A LOS TRABAJADORES</b>	<b>RECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.



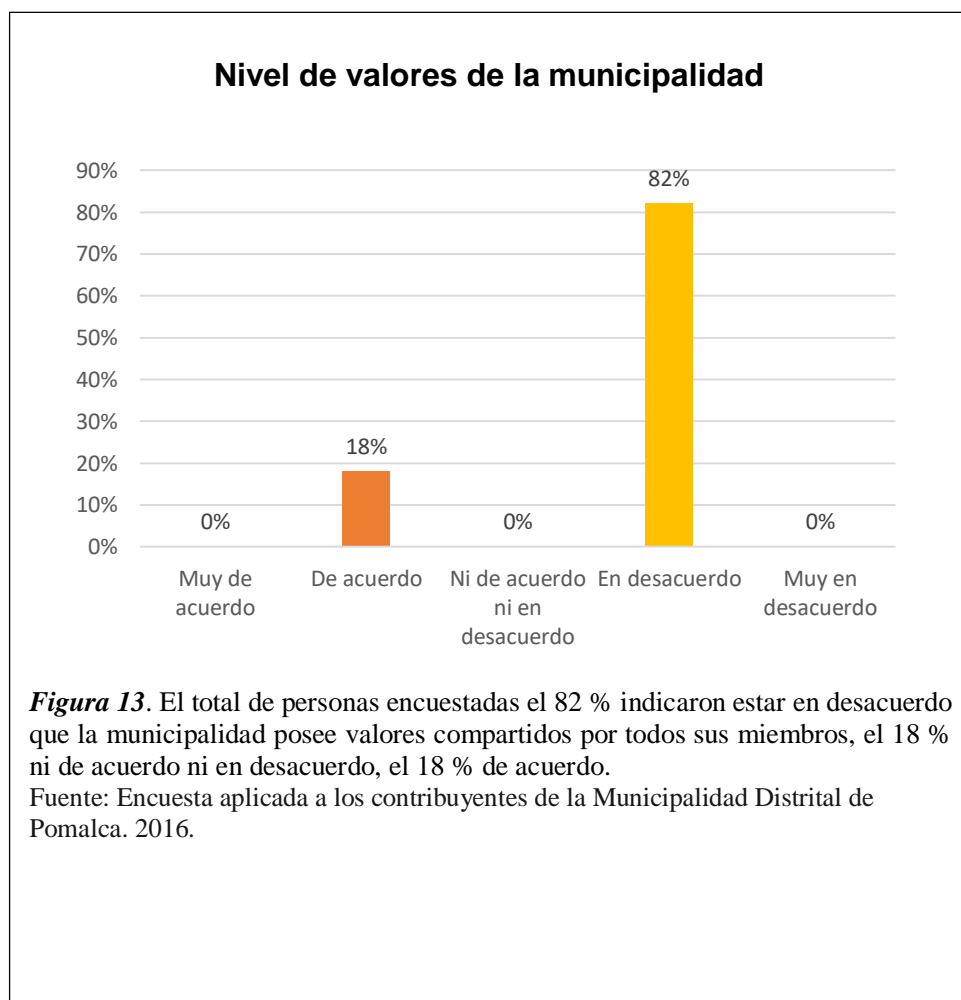


**Pregunta 03:** La municipalidad posee valores compartidos por todos sus miembros.

**Tabla 17**

NIVEL DE VALORES DE LA MUNICIPALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

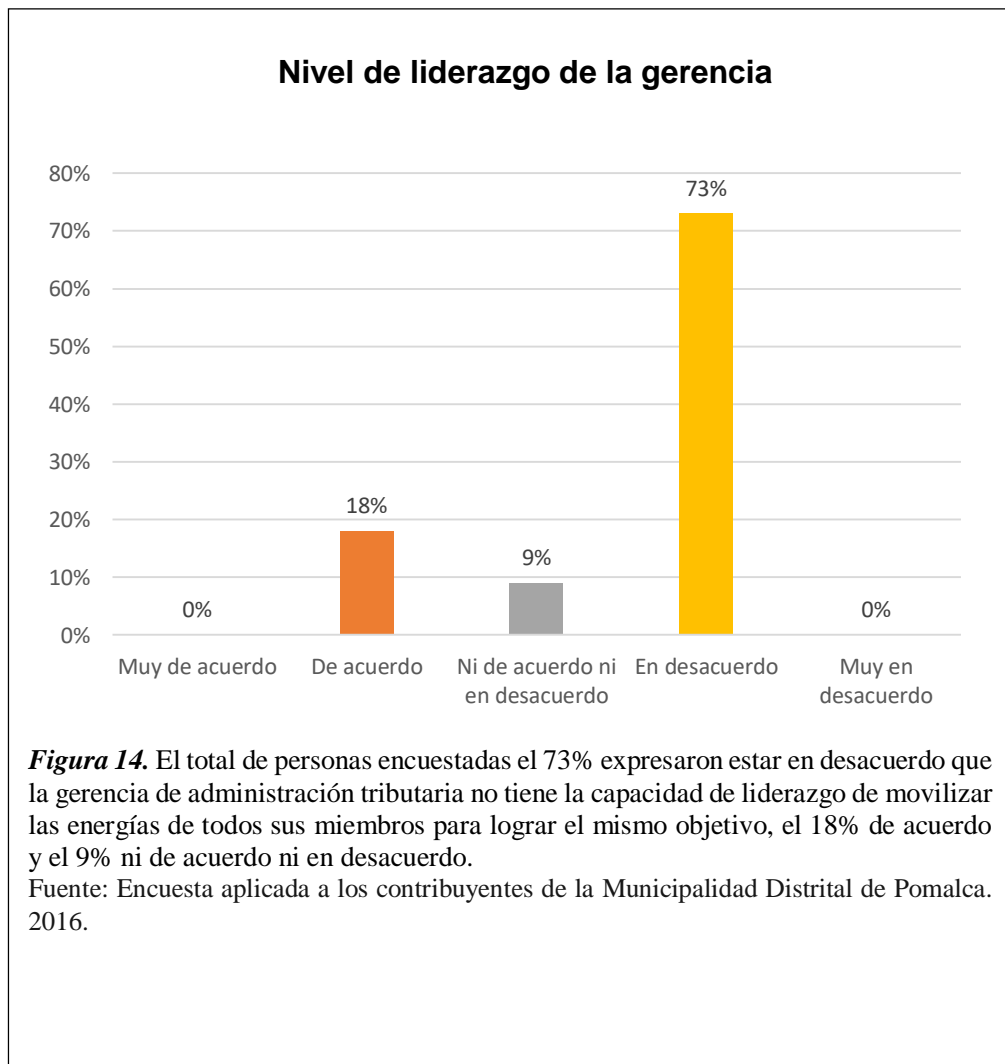


**Pregunta 04:** La gerencia de administración tributaria tiene la capacidad de liderazgo de movilizar las energías de todos sus miembros para lograr el mismo objetivo.

**Tabla 18**

NIVEL DE LIDERAZGO DE LA GERENCIA	RECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	9%	9%	27%
En desacuerdo	9	73%	73%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

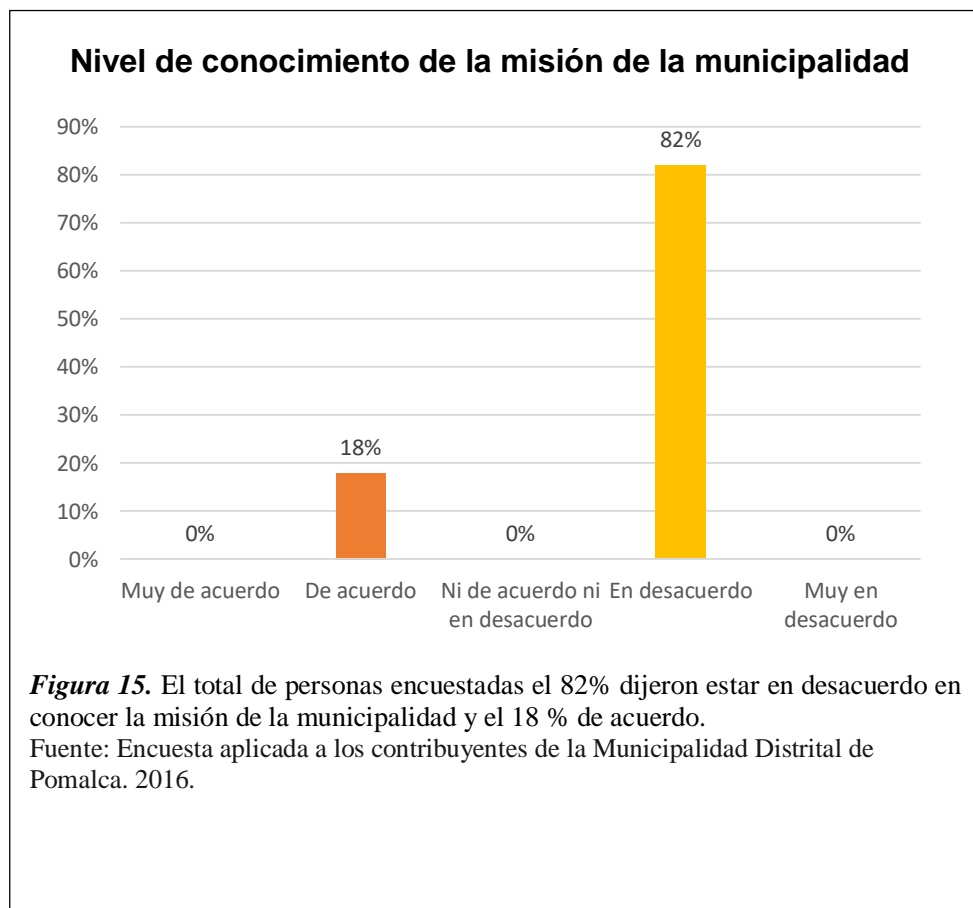


**Pregunta 05:** Conoce usted la misión de la municipalidad.

**Tabla 19**

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

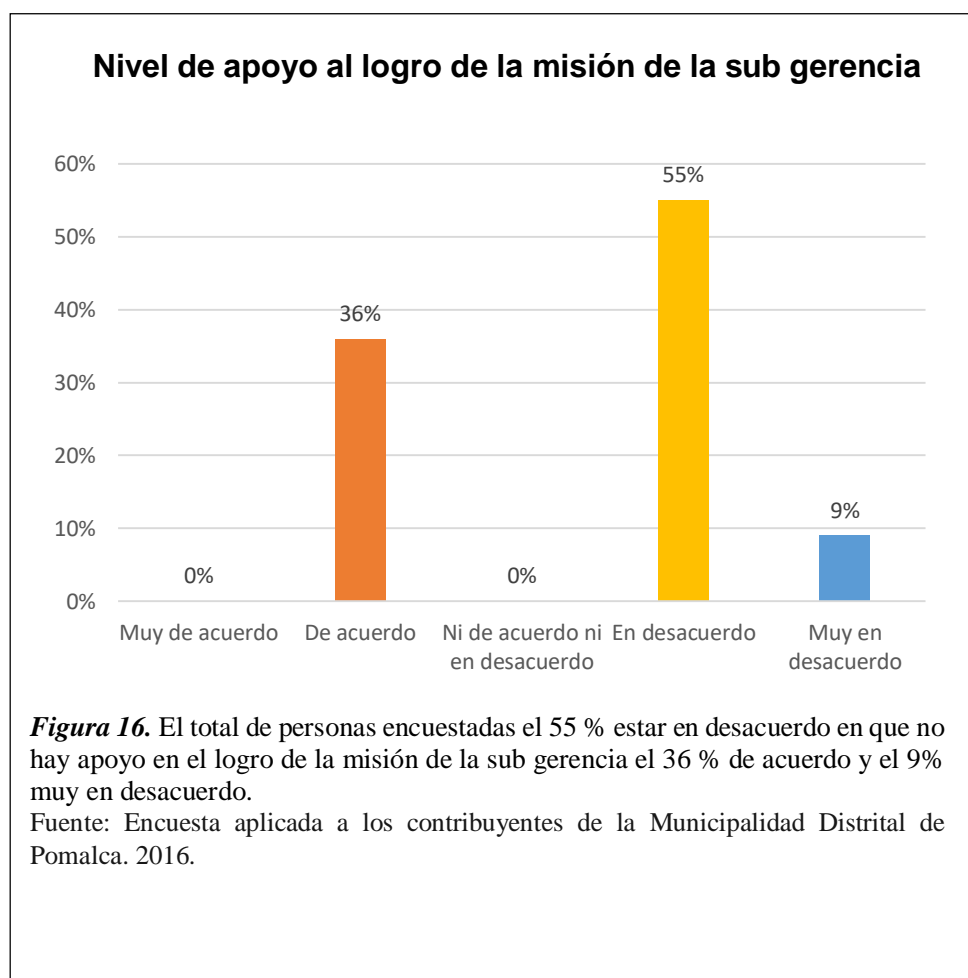


**Pregunta 06:** Usted apoya en el logro de la misión de la sub gerencia.

**Tabla 20**

NIVEL DE APOYO AL LOGRO DE LA MISIÓN DE LA SUB GERENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	4	36%	36%	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	36%
En desacuerdo	6	55%	55%	91%
Muy en desacuerdo	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

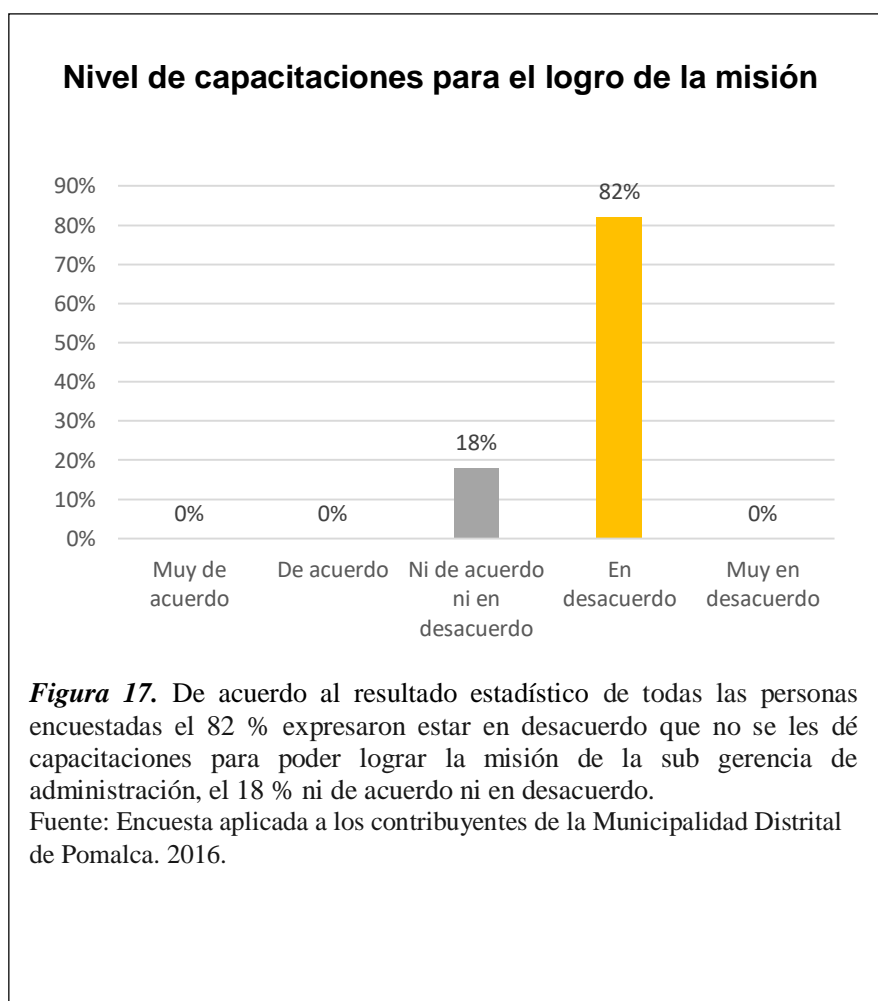


**Pregunta 07:** Se me da capacitaciones para poder lograr la misión de a la gerencia de administración.

**Tabla 21**

NIVEL DE CAPACITACIÓN PARA EL LOGRO DE LA MISIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	0	0%	0%	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18%	18%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

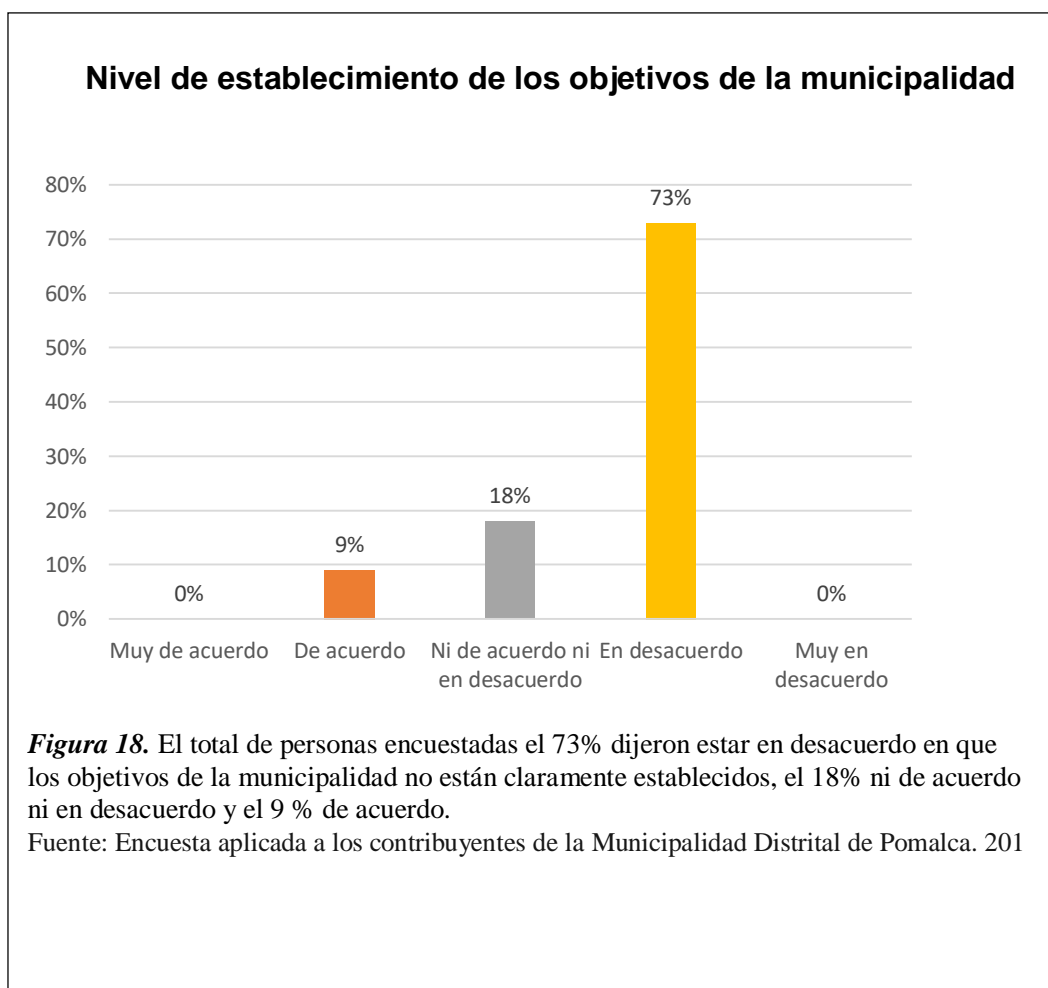


**Pregunta 08:** Los objetivos de la municipalidad están claramente establecidos.

**Tabla 22**

NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	1	9%	9%	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18%	18%	27%
En desacuerdo	8	73%	73%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

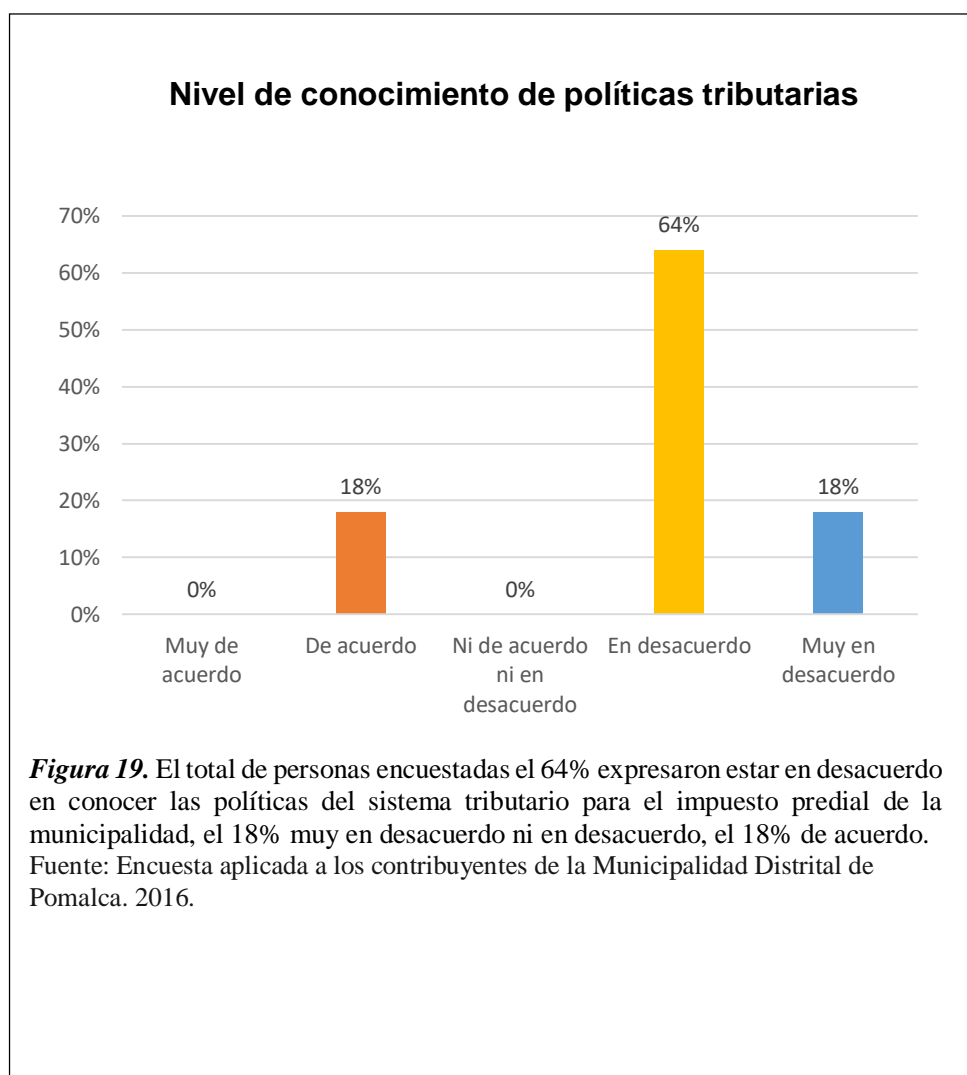


**Pregunta 09:** Conoce usted las políticas del sistema tributario para el impuesto predial de la municipalidad.

**Tabla 23**

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS TRIBUTARIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	7	64%	64%	82%
Muy en desacuerdo	2	18%	18%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

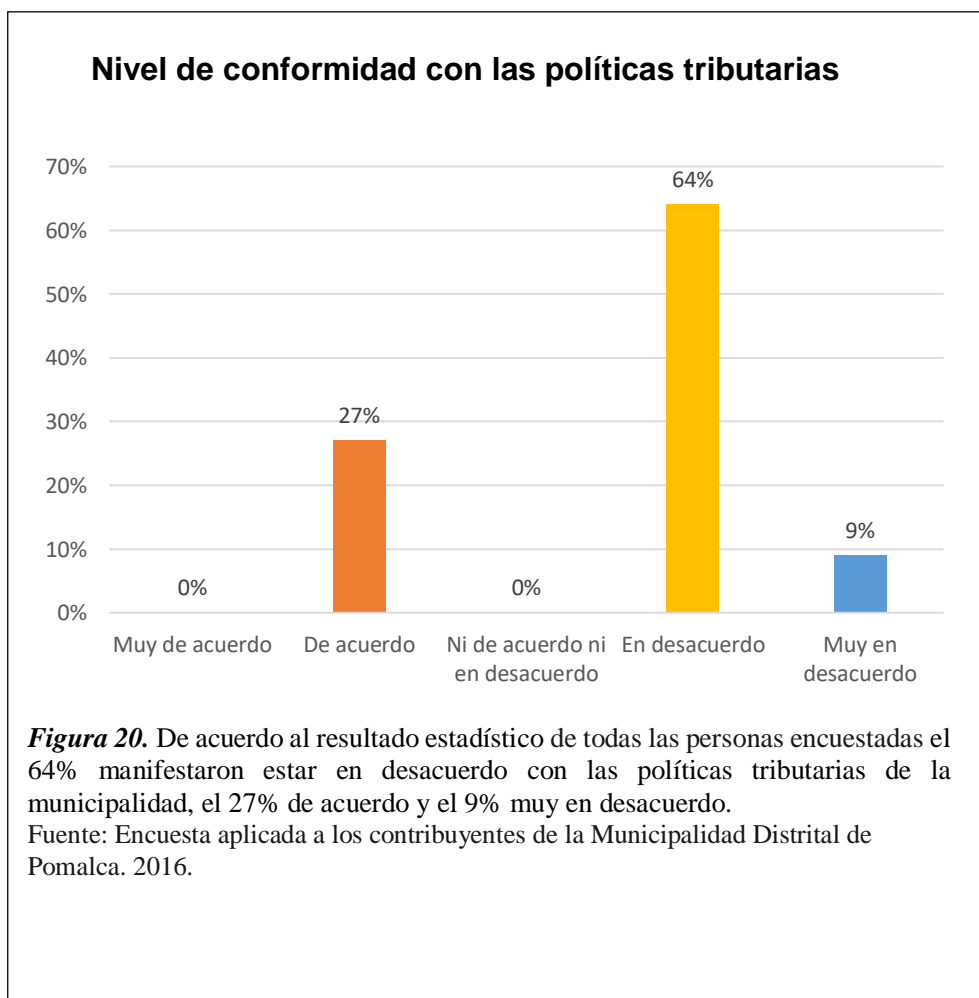


**Pregunta 10.** De tener conocimiento de las políticas tributarias de la municipalidad, está usted de acuerdo con ellas.

**Tabla 24**

<b>NIVEL DE CONFORMIDAD CON LAS POLÍTICAS TRIBUTARIAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	3	27%	27%	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	27%
En desacuerdo	7	64%	64%	91%
Muy en desacuerdo	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.



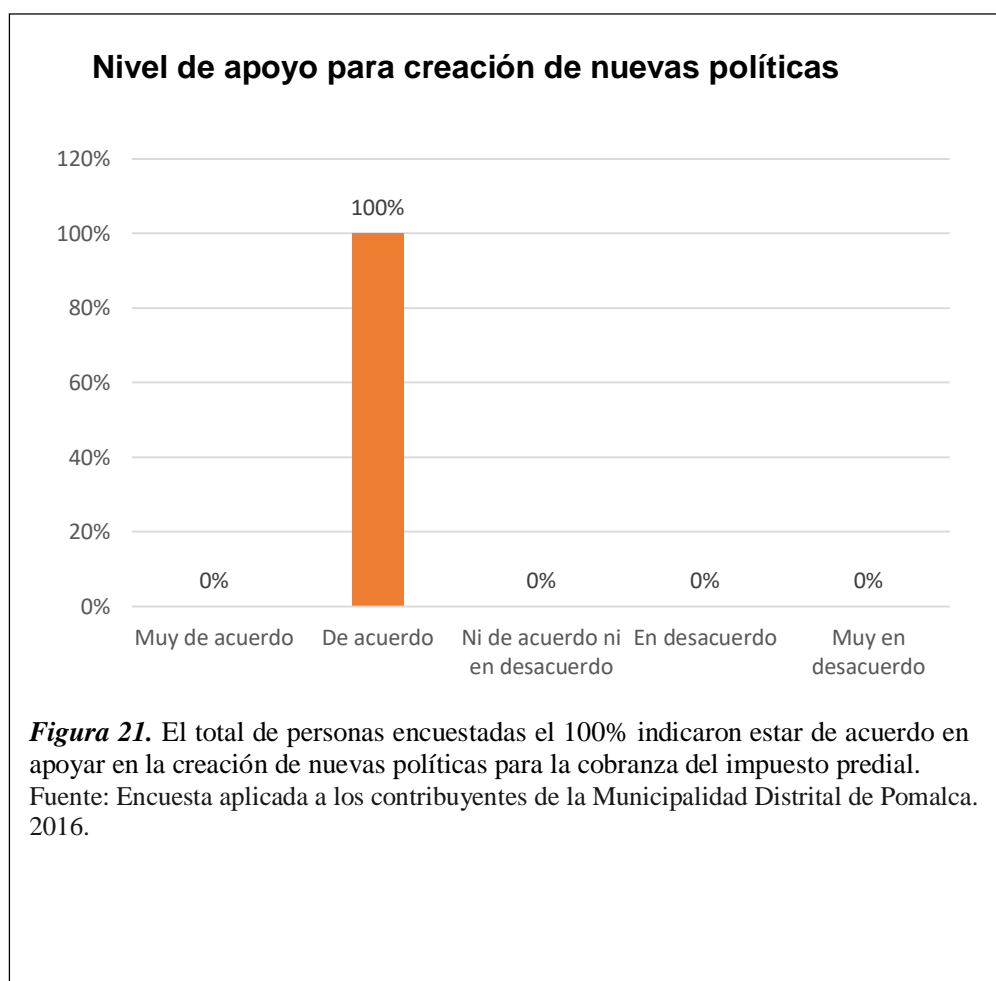


**Pregunta 11:** Apoyaría usted en la creación de nuevas políticas para la cobranza del impuesto predial.

**Tabla 25**

NIVEL DE APOYO PARA CREACIÓN DE NUEVAS POLÍTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	11	100%	100%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

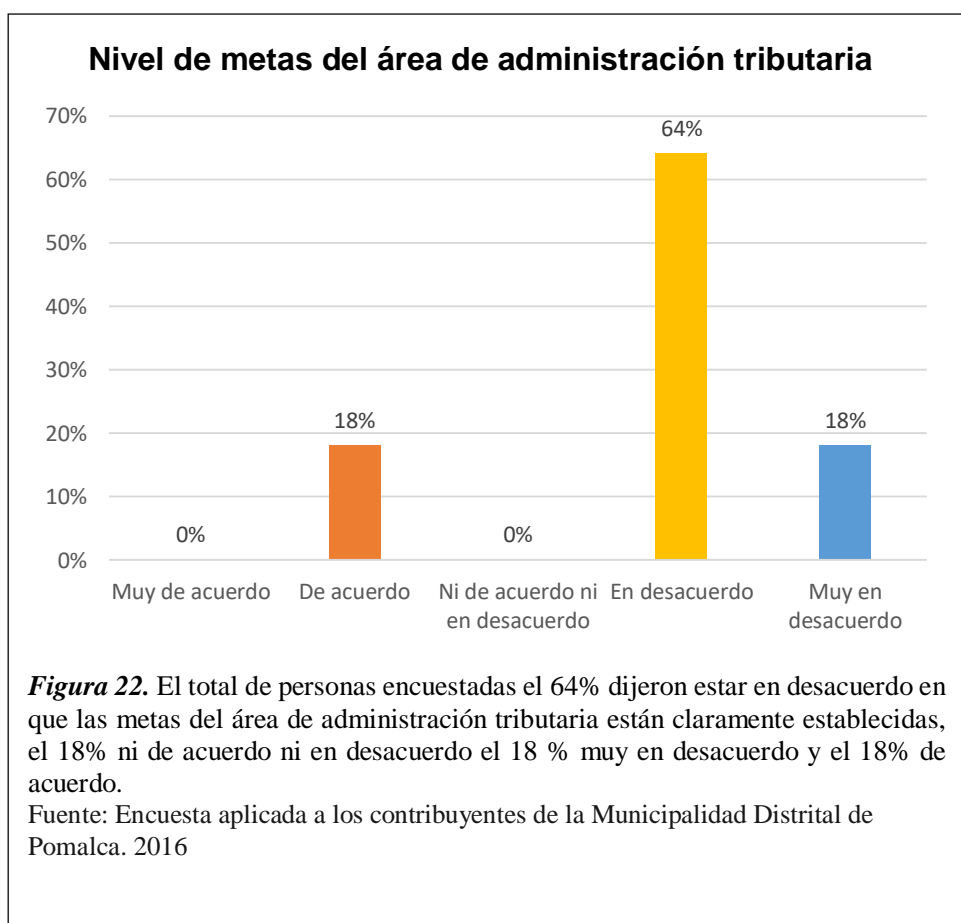


**Pregunta 12.** Las metas del Área de Administración Tributaria están claramente establecidas.

**Tabla 26**

NIVEL DE METAS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	7	64%	64%	82%
Muy en desacuerdo	2	18%	18%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

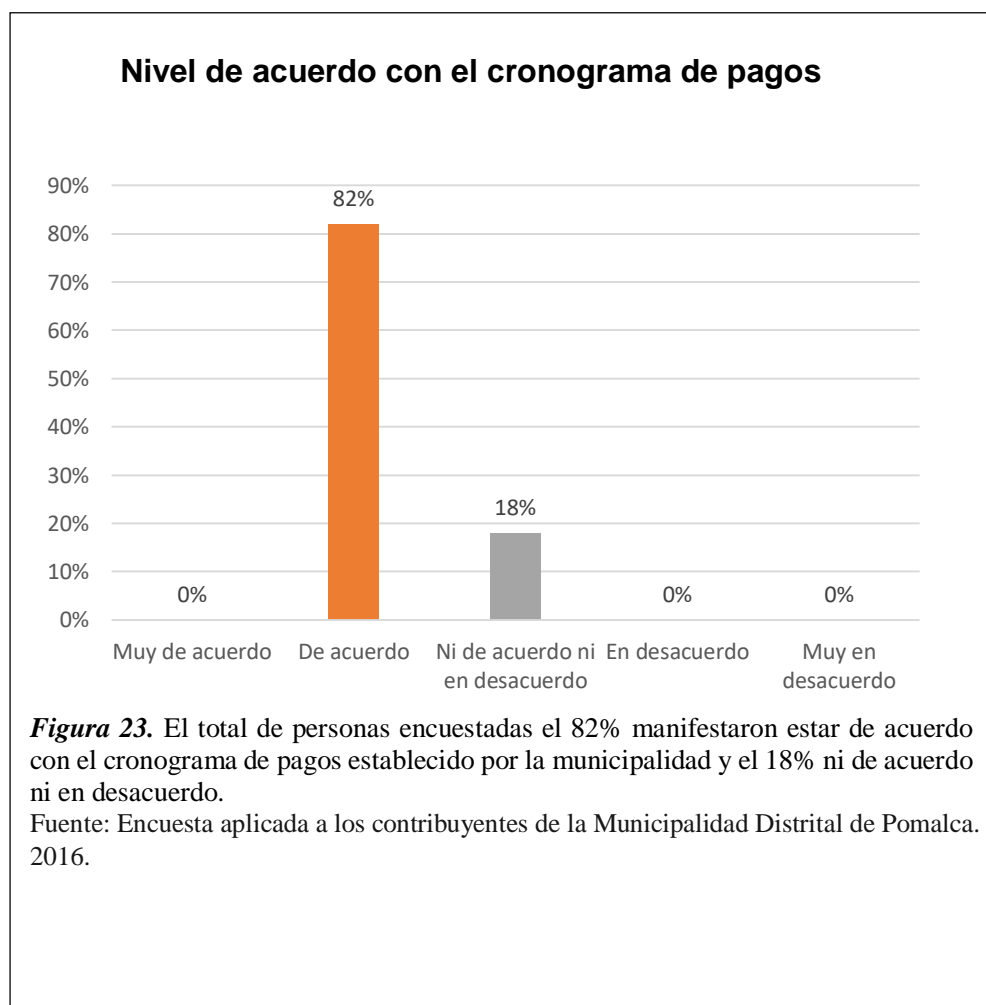


**Pregunta 13:** Está usted de acuerdo con el cronograma de pagos establecido por la municipalidad.

**Tabla 27**

<b>NIVEL DE ACUERDO CON EL CRONOGRAMA DE PAGOS.</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	9	82%	82%	82%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18%	18%	100%
En desacuerdo	0	0%	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

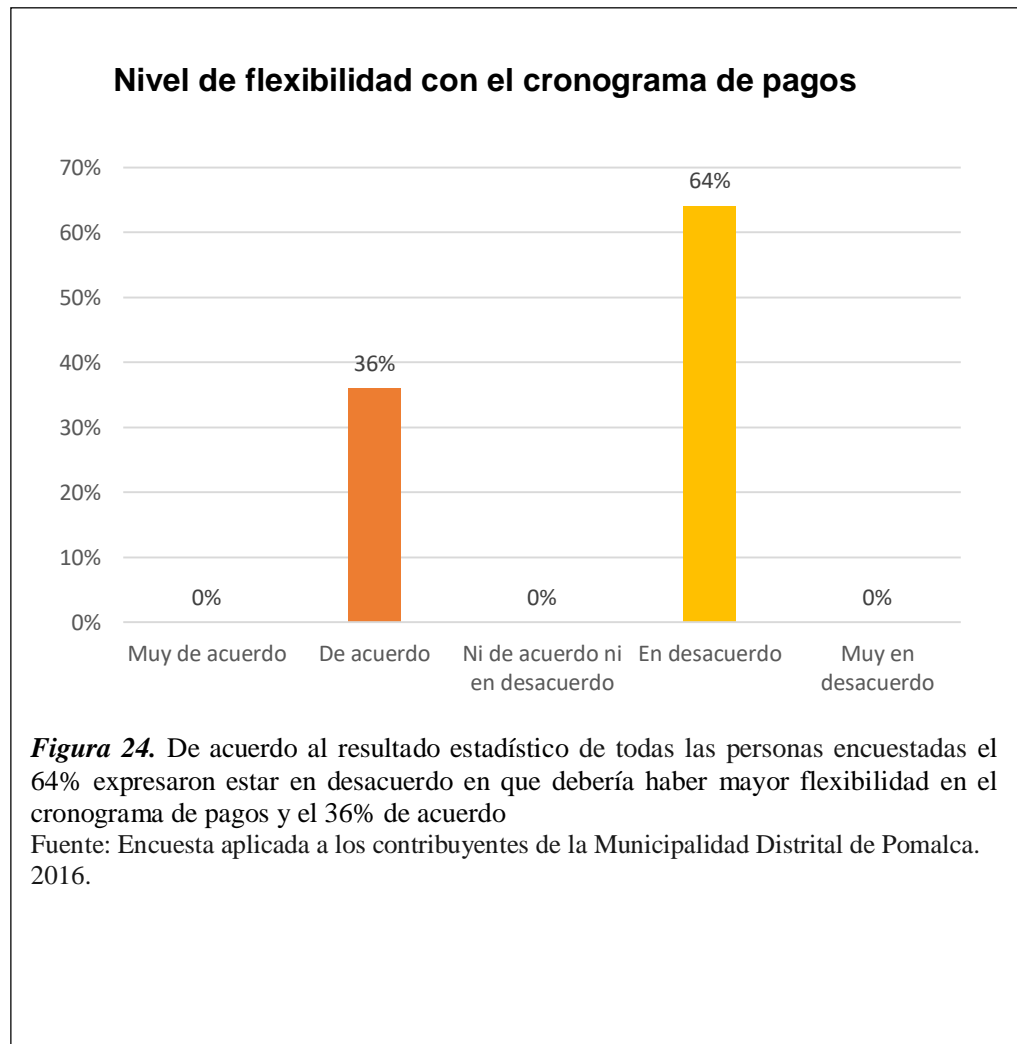


**Pregunta 14.** Cree usted que debería haber mayor flexibilidad en el cronograma de pagos.

**Tabla 28**

<b>NIVEL DE FLEXIBILIDAD EN EL CRONOGRAMA DE PAGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	4	36%	36%	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	36%
En desacuerdo	7	64%	64%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

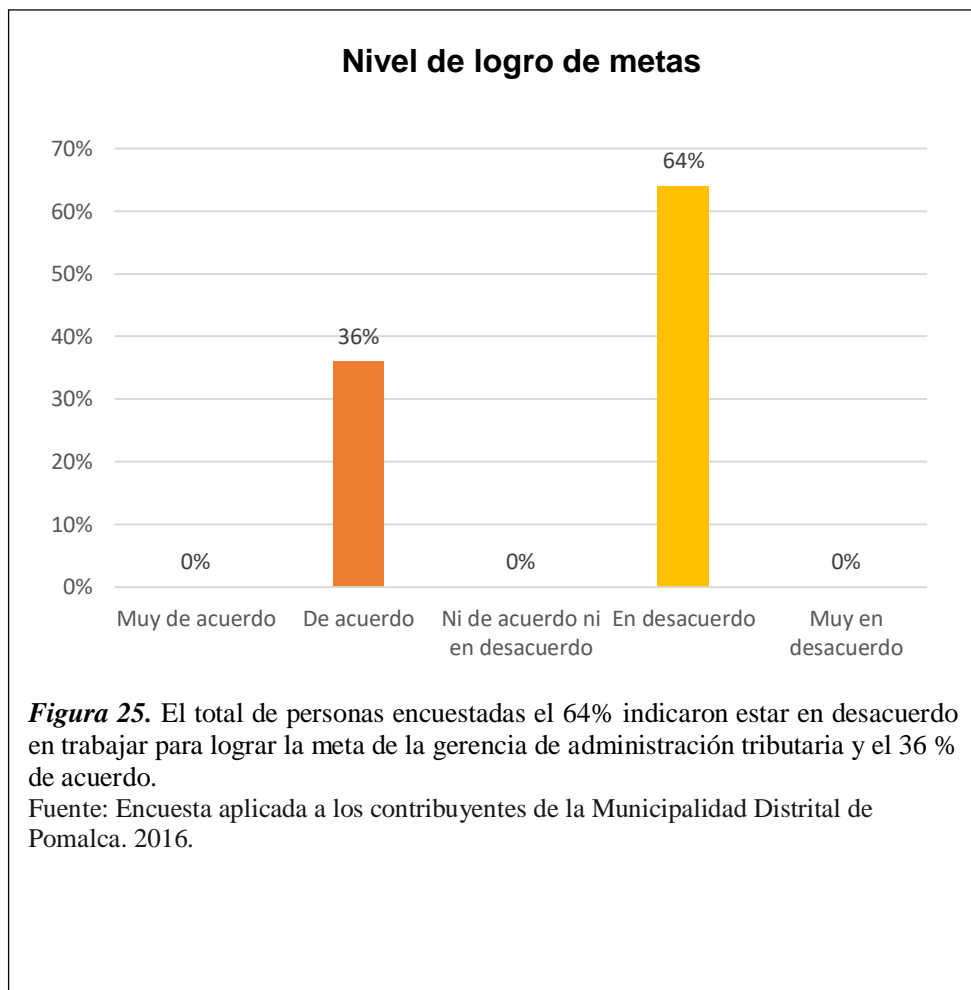
Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.



**Pregunta 15:** Ud. Trabaja para lograr la meta de la gerencia de administración tributaria  
**Tabla 29**

NIVEL DE LOGRO DE METAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	4	36%	36%	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	0%
En desacuerdo	7	64%	64%	64%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	0%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

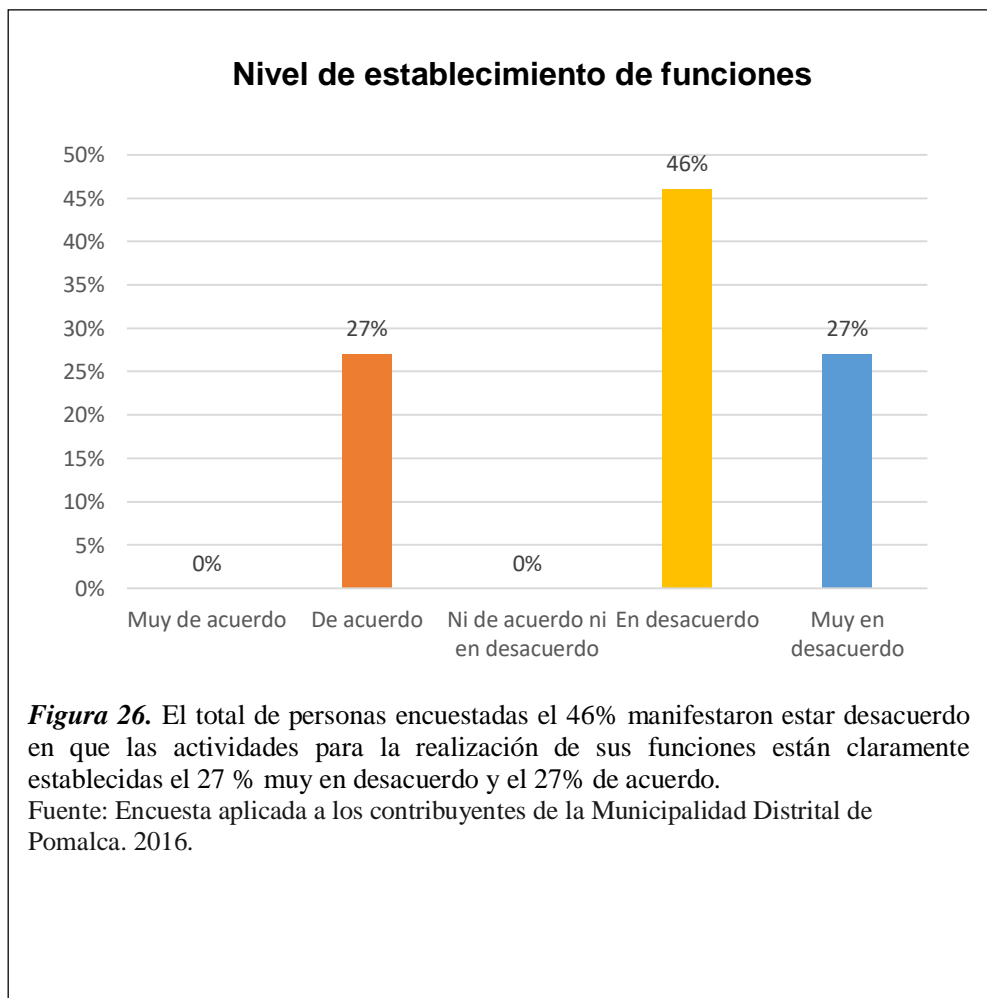


**Pregunta 16:** Las actividades para la realización de sus funciones están claramente establecidas.

**Tabla 30**

NIVEL DE ESTABLECIMIENTOS DE FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	3	27%	27%	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	27%
En desacuerdo	5	46%	46%	73%
Muy en desacuerdo	3	27%	27%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

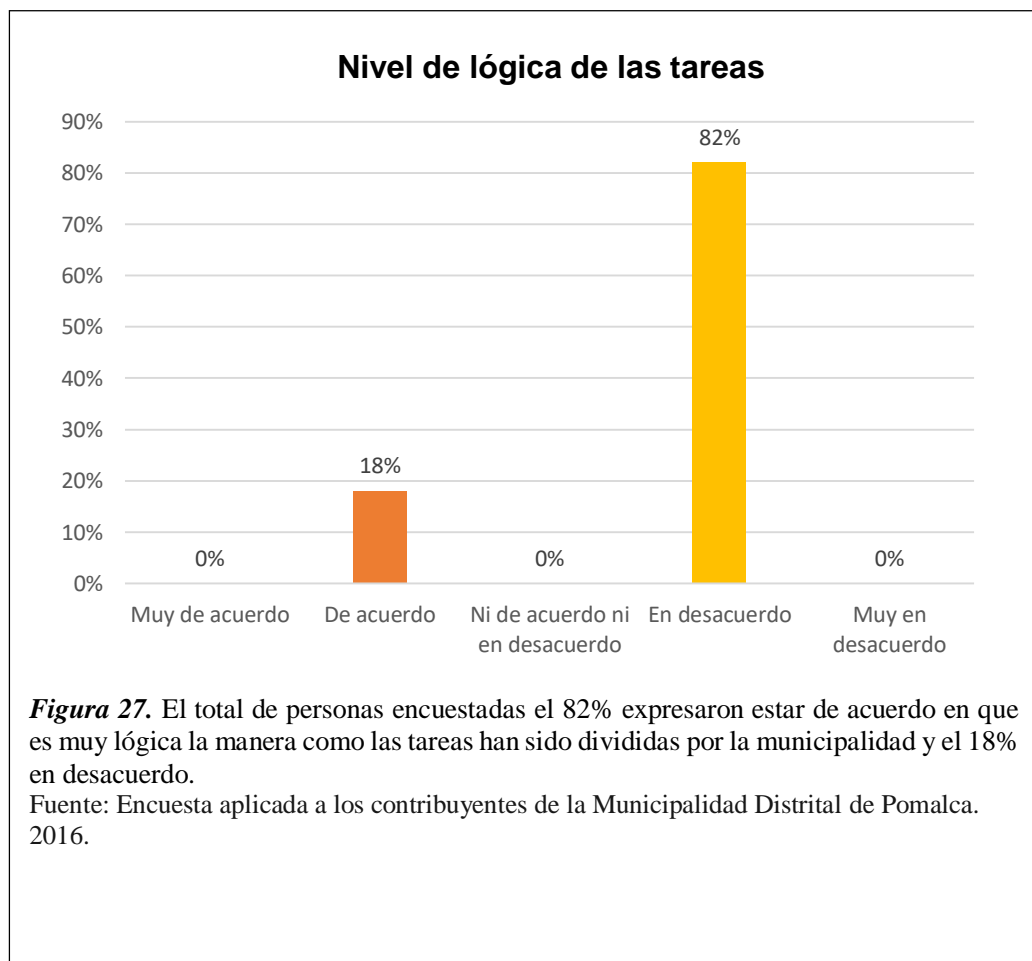


**Pregunta 17:** La manera como las tareas han sido divididas en la municipalidad son muy lógicas.

**Tabla 31**

NIVEL DE LOGICA DE LAS TAREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

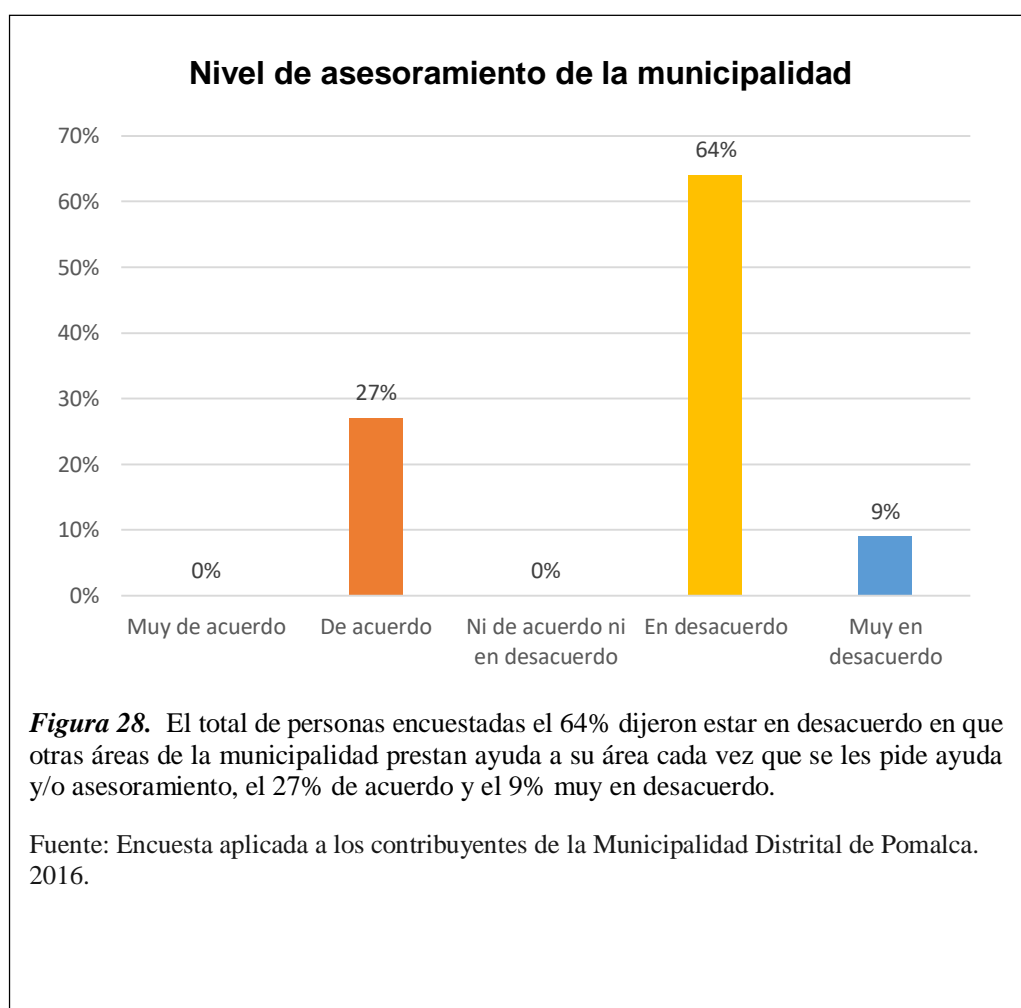


**Pregunta 18:** Otras áreas de la municipalidad prestan ayuda a mi área cada vez que se les pide ayuda y/o asesoramiento.

**Tabla 32**

NIVEL DE ASESORAMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	3	27%	27%	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	27%
En desacuerdo	7	64%	64%	91%
Muy en desacuerdo	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.



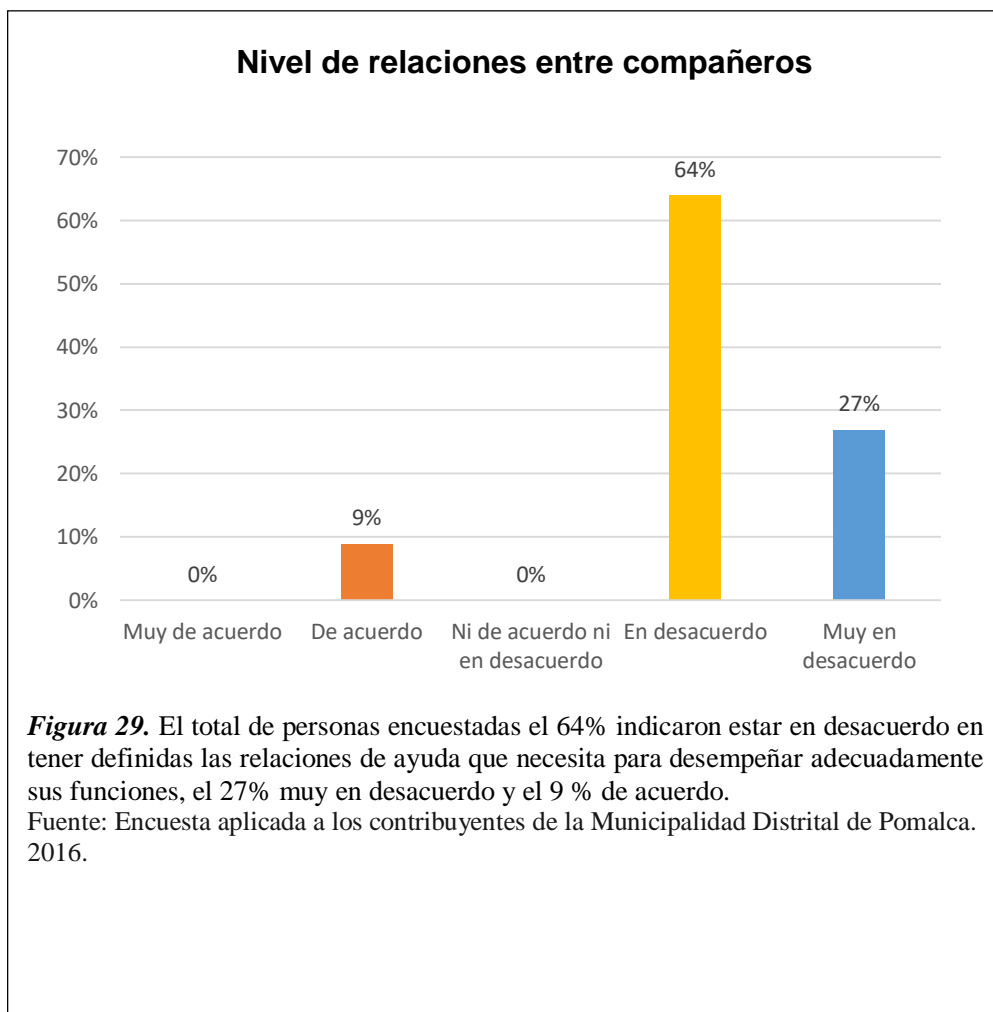


**Pregunta 19:** Yo tengo definidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mis funciones.

**Tabla 33**

NIVEL DE RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	1	9%	9%	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	9%
En desacuerdo	7	64%	64%	73%
Muy en desacuerdo	3	27%	27%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

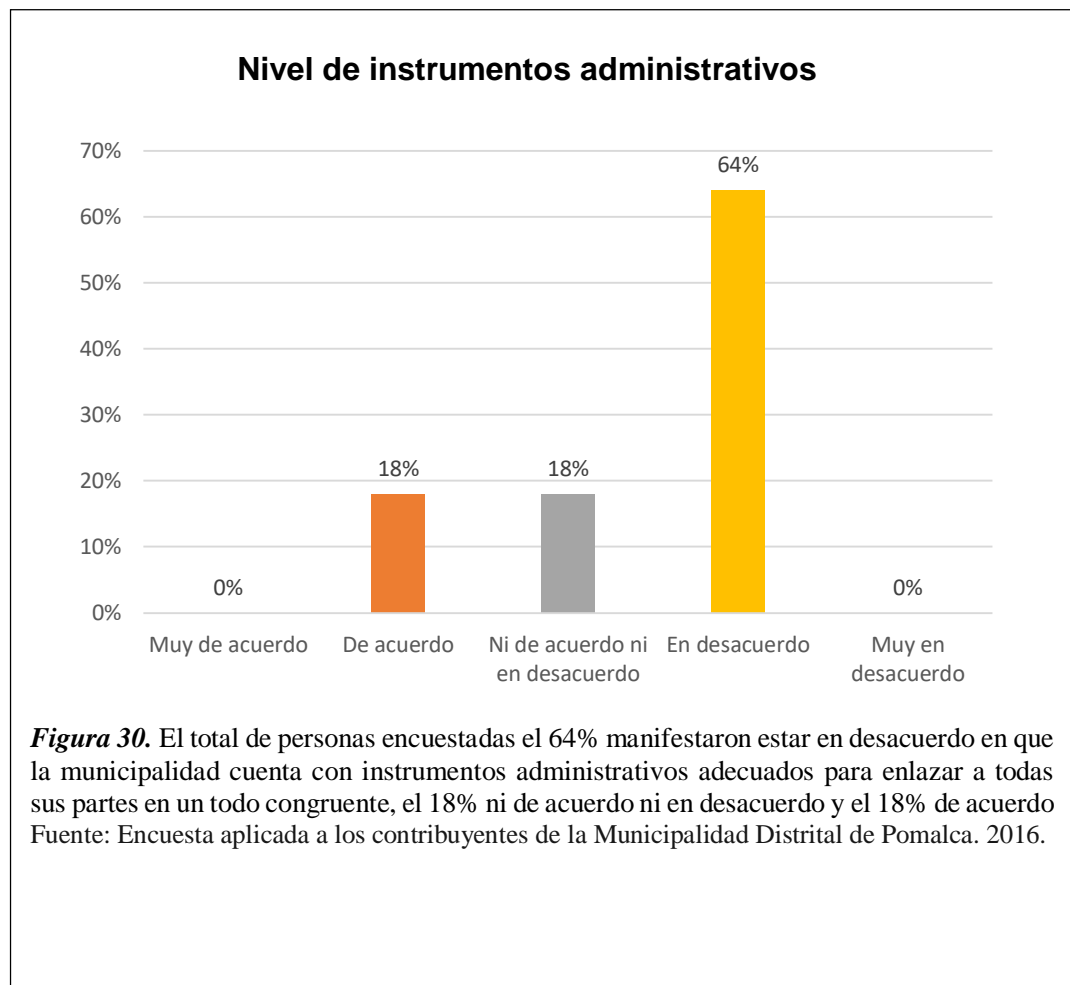


**Pregunta 20:** La municipalidad cuenta con instrumentos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente.

**Tabla 34**

NIVEL DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18%	18%	36%
En desacuerdo	7	64%	64%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

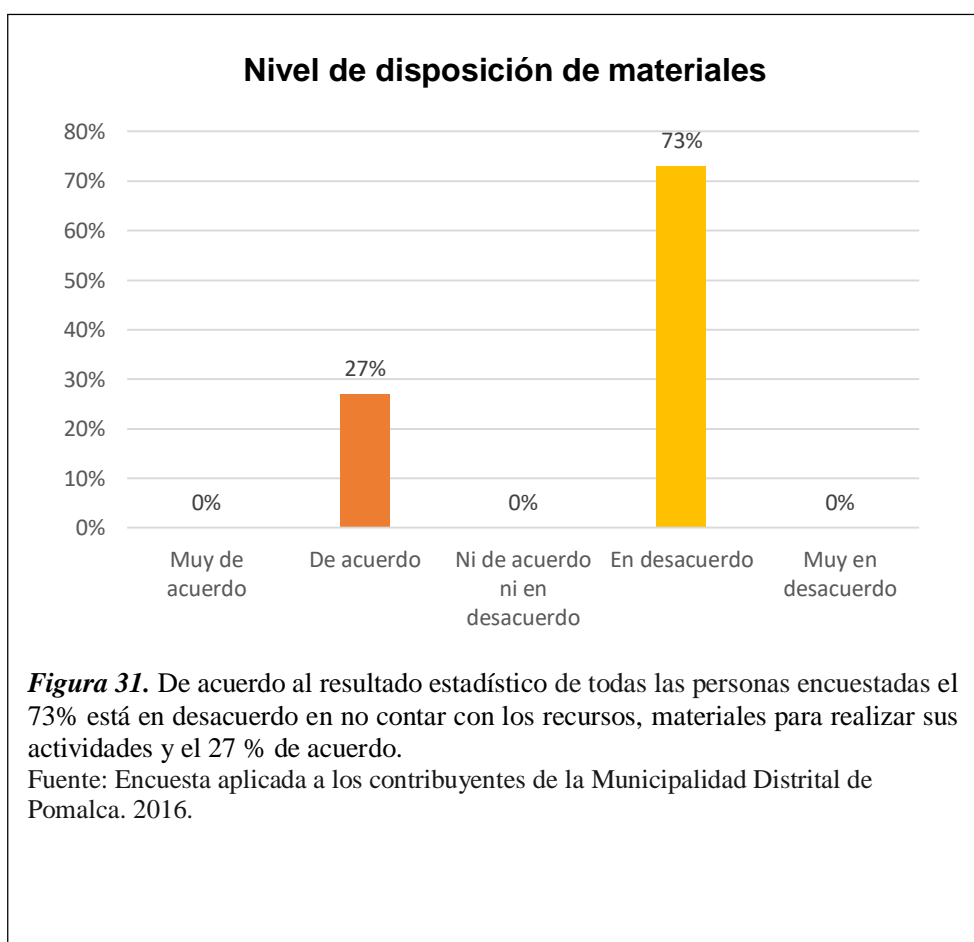


**Pregunta 21:** Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades.

**Tabla 35**

NIVEL DE DISPOSICION DE MATERIALES.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	3	27%	27%	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	27%
En desacuerdo	8	73%	73%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

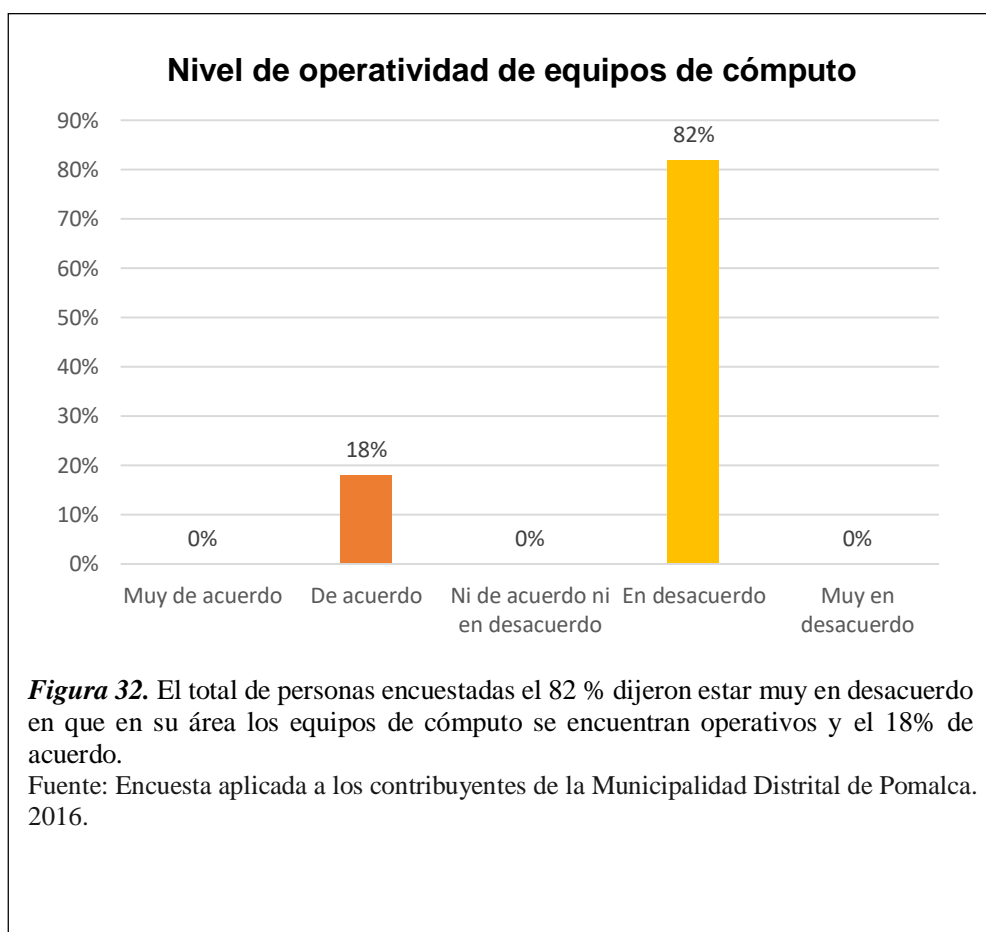


**Pregunta 22:** En su Área los equipos de cómputo se encuentran Operativos.

**Tabla 36**

<b>NIVEL DE OPERATIVIDAD DE EQUIPO DE CÓMPUTO.</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

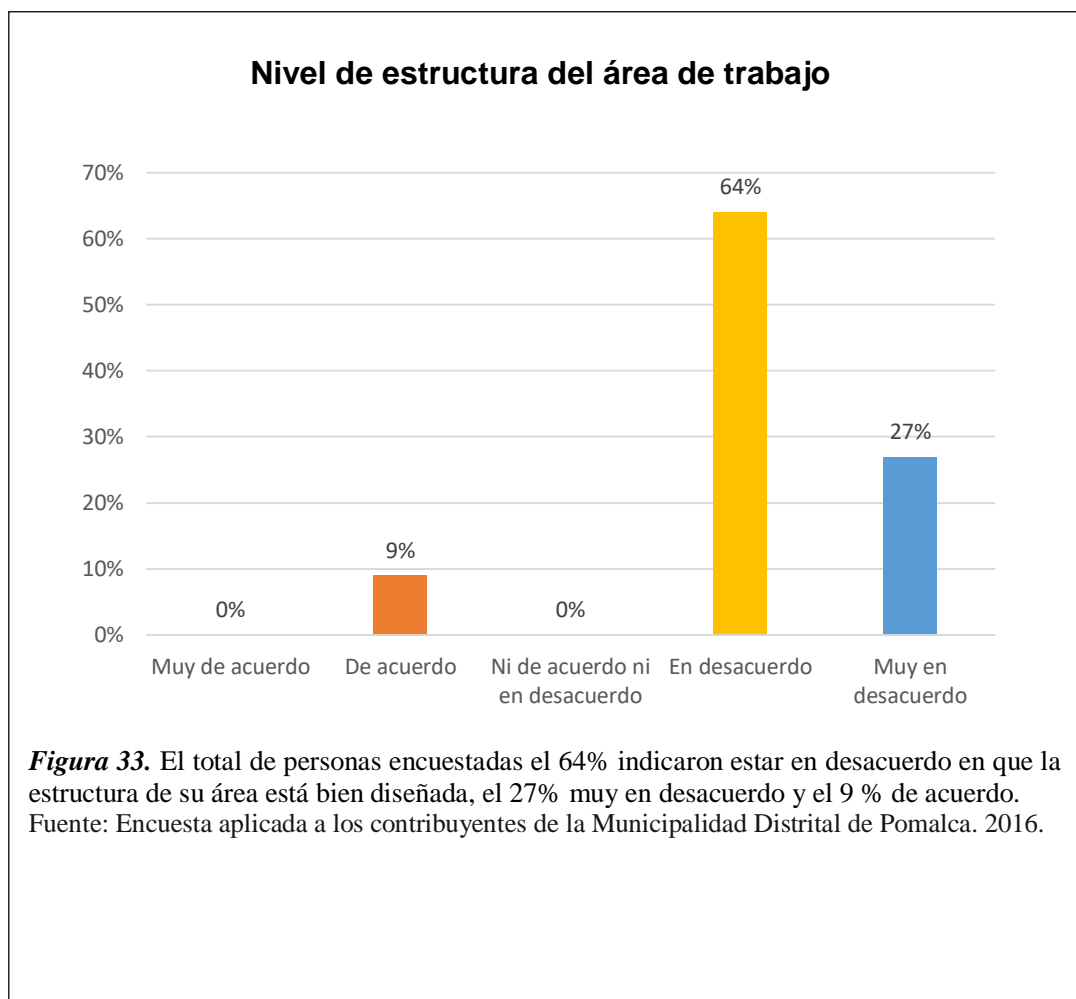


**Pregunta 23:** La estructura de mi área está bien diseñada.

**Tabla 37**

NIVEL DE ESTRUCTURA DEL ÁREA DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	1	9%	9%	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	9%
En desacuerdo	7	64%	64%	73%
Muy en desacuerdo	3	27%	27%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

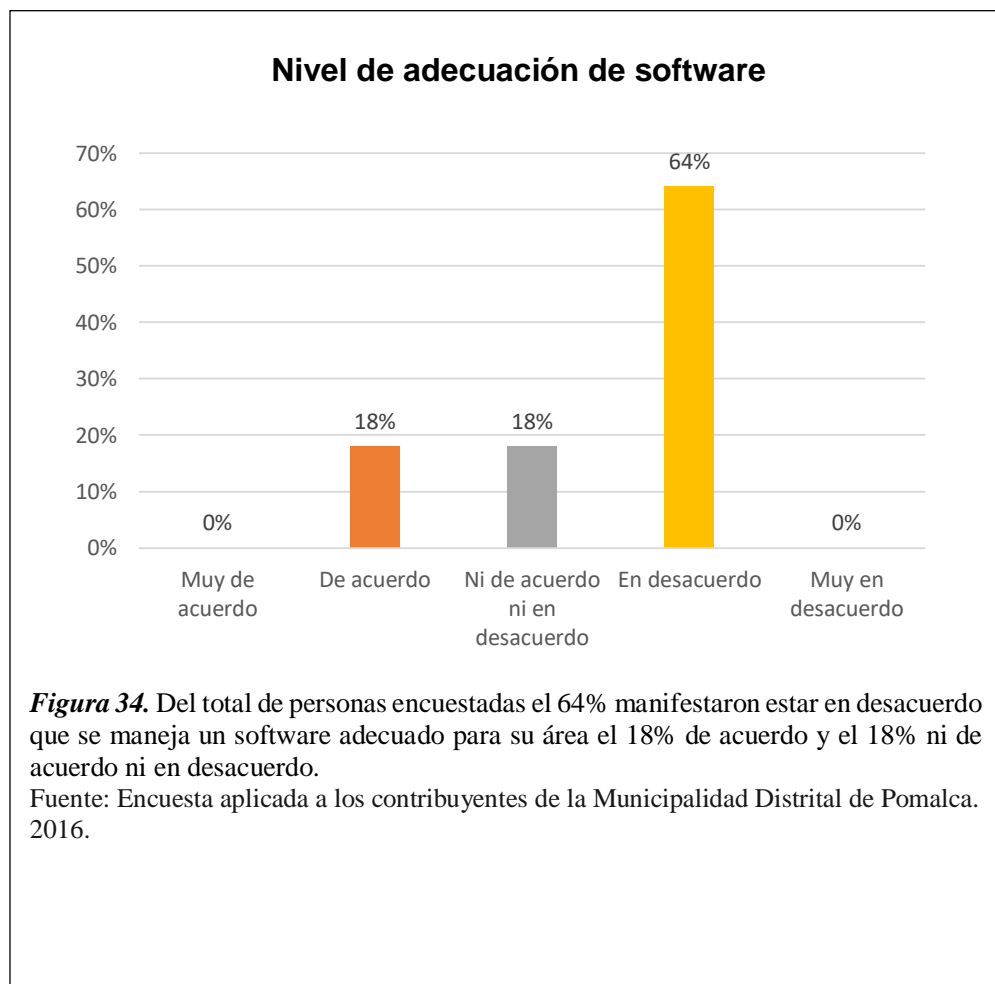


**Pregunta 24:** Se maneja un software adecuado para esta área.

**Tabla 38**

NIVEL DE ADECUACION DE SOFTWARE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18%	18%	36%
En desacuerdo	7	64%	64%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

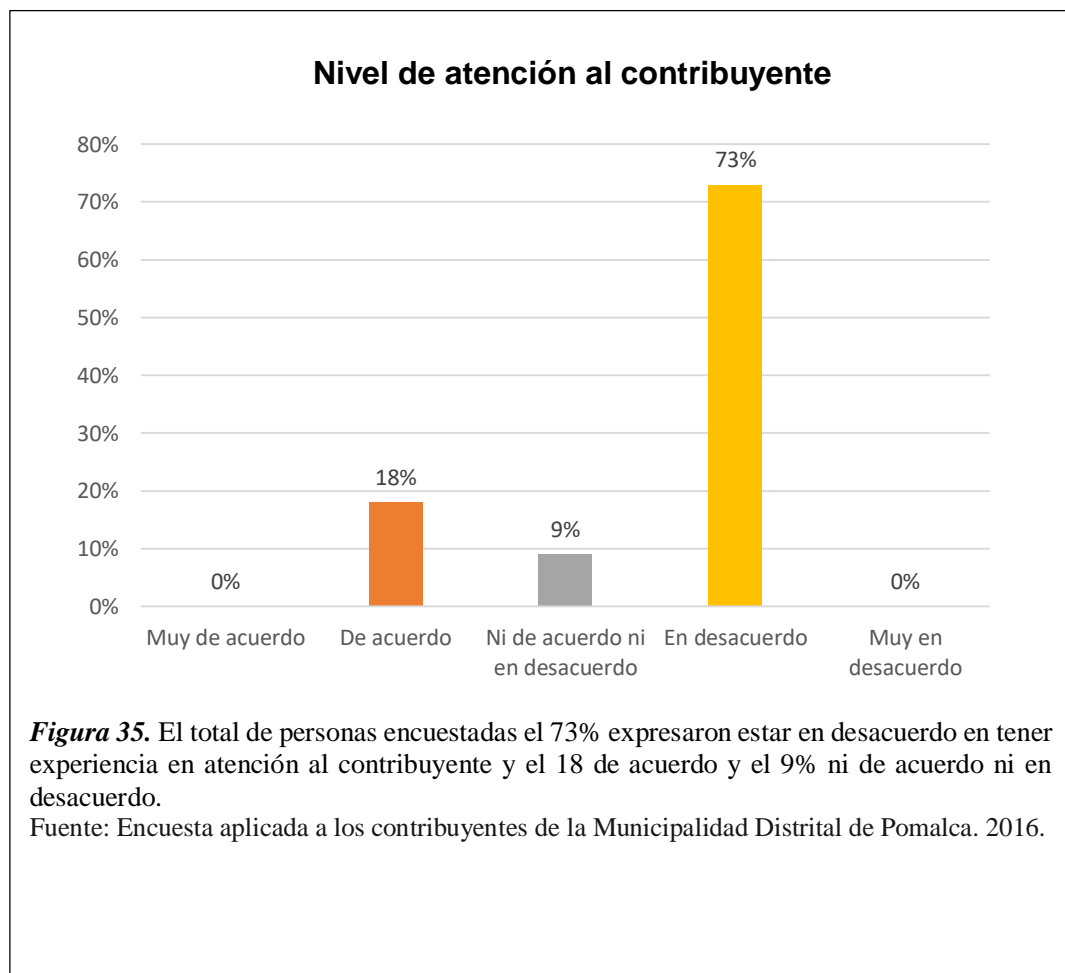


**Pregunta 25:** Usted tiene experiencia en atención al contribuyente.

**Tabla 39**

NIVEL DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%	9%	27%
En desacuerdo	8	73%	73%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

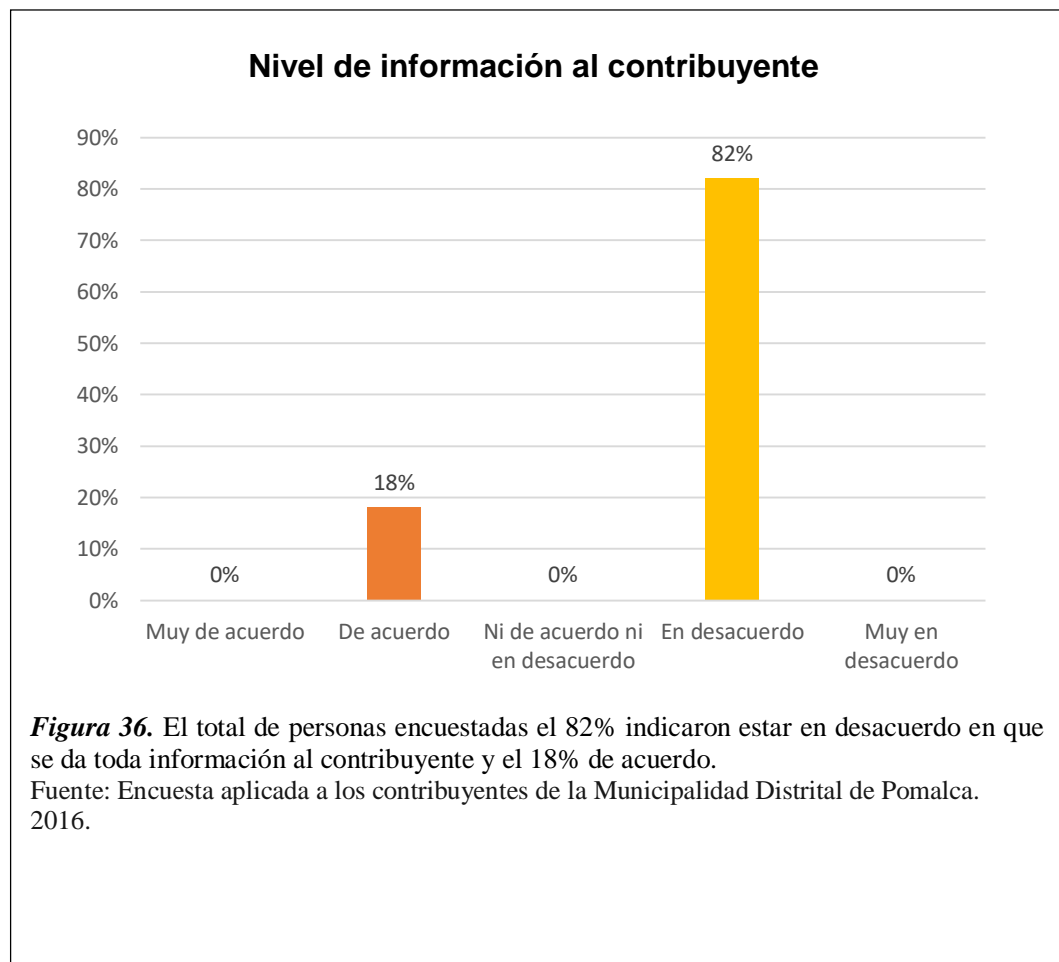


**Pregunta 26:** Se da toda información al contribuyente.

**Tabla 40**

NIVEL DE INFORMACIÓN AL CONTRIBUYENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.



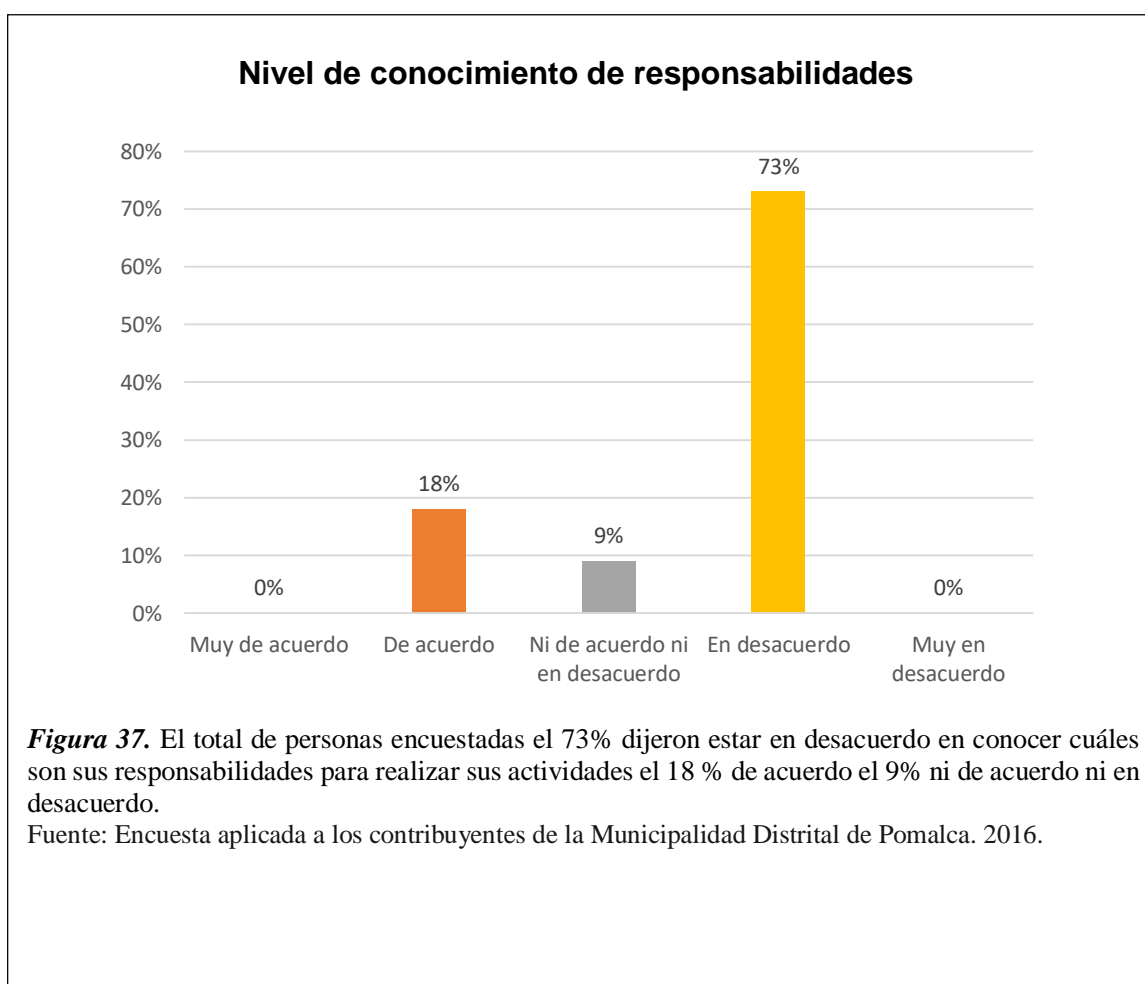


**Pregunta 27:** Conoce usted cuáles son sus responsabilidades para realizar sus actividades.

**Tabla 41**

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%	9%	27%
En desacuerdo	8	73%	73%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

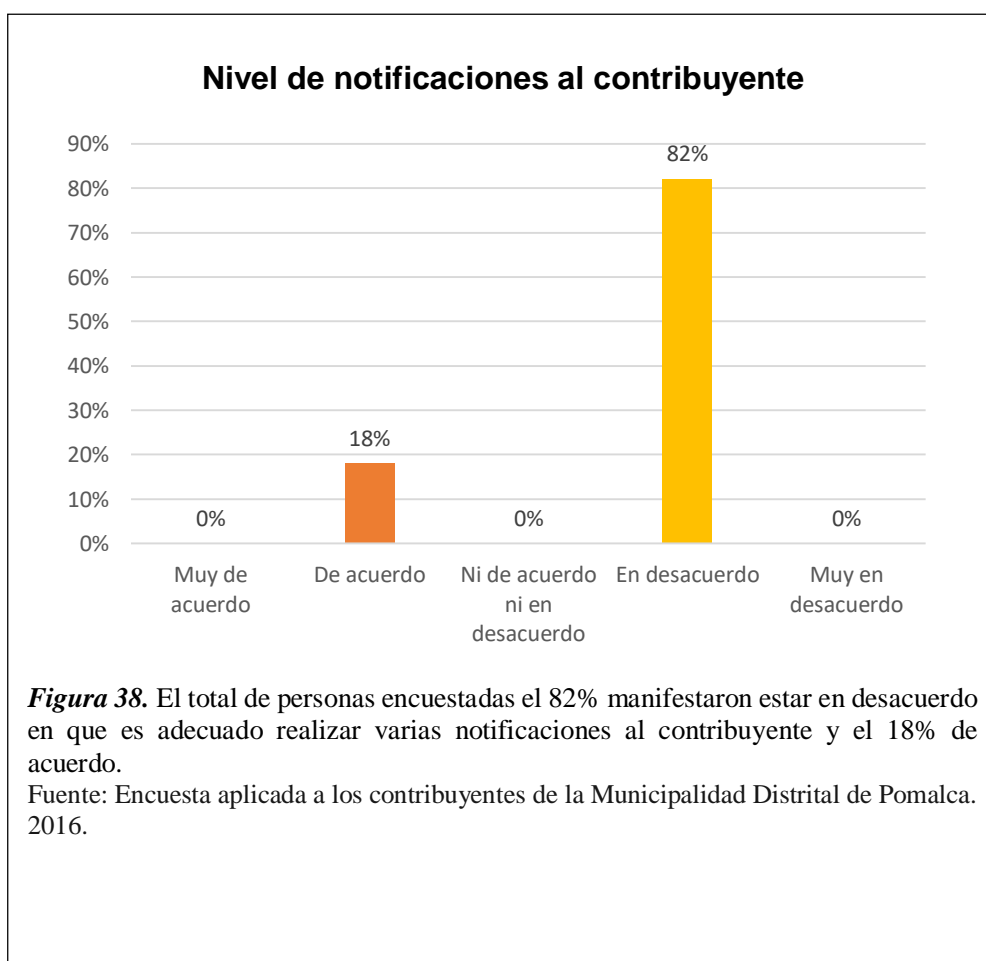


**Pregunta 28:** Considera usted que se debe realizar varias notificaciones al contribuyente es adecuado.

**Tabla 42**

NIVEL DE NOTIFICACIONES AL CONTRIBUYENTE.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	2	18%	18%	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	18%
En desacuerdo	9	82%	82%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

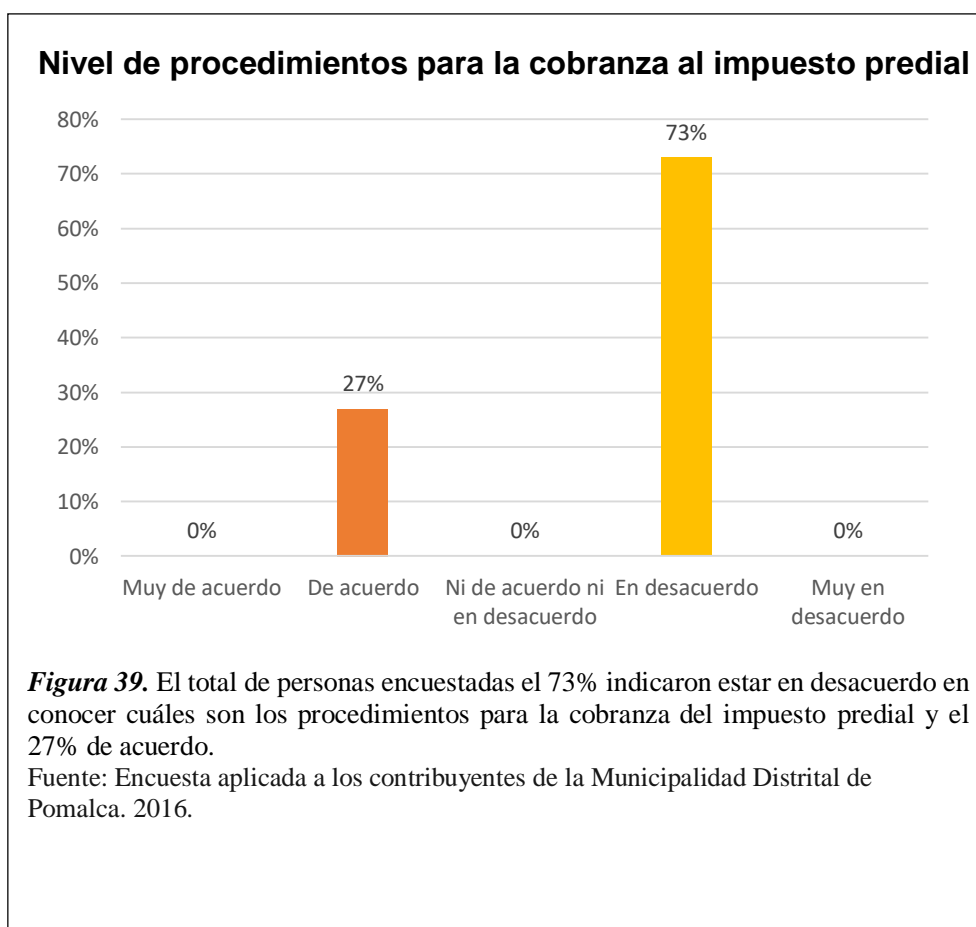


**Pregunta 29:** Conoce usted cuales son los procedimientos para la cobranza del impuesto predial.

**Tabla 43**

<b>NIVEL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA AL IMPUESTO PREDIAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	3	27%	27%	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	27%
En desacuerdo	8	73%	73%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

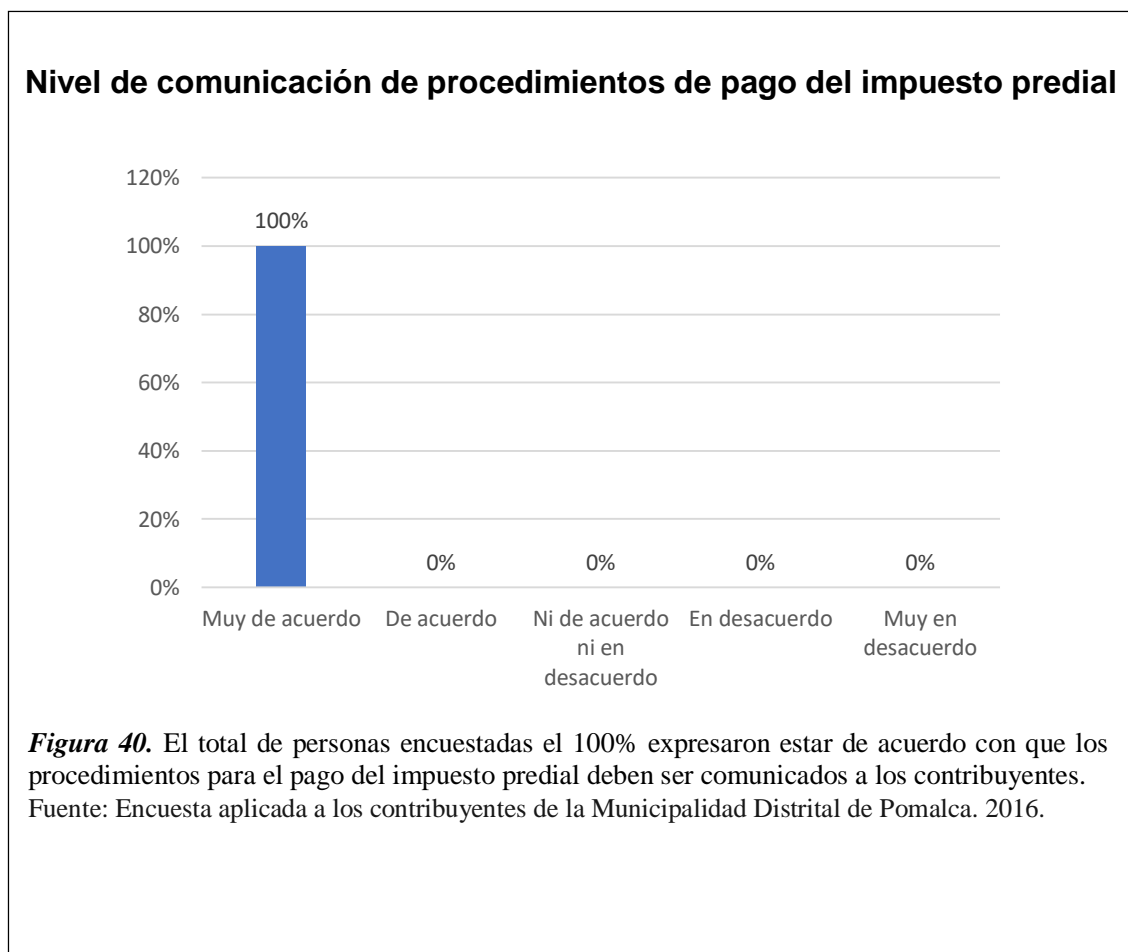


**Pregunta 30:** Cree usted que los procedimientos para el pago del impuesto predial deben ser comunicados a los Contribuyentes

**Tabla 44**

<b>NIVEL DE COMUNICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE PAGO DEL IMPUESTO PREDIAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	11	100%	100%	100%
De acuerdo	0	0%	0%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.

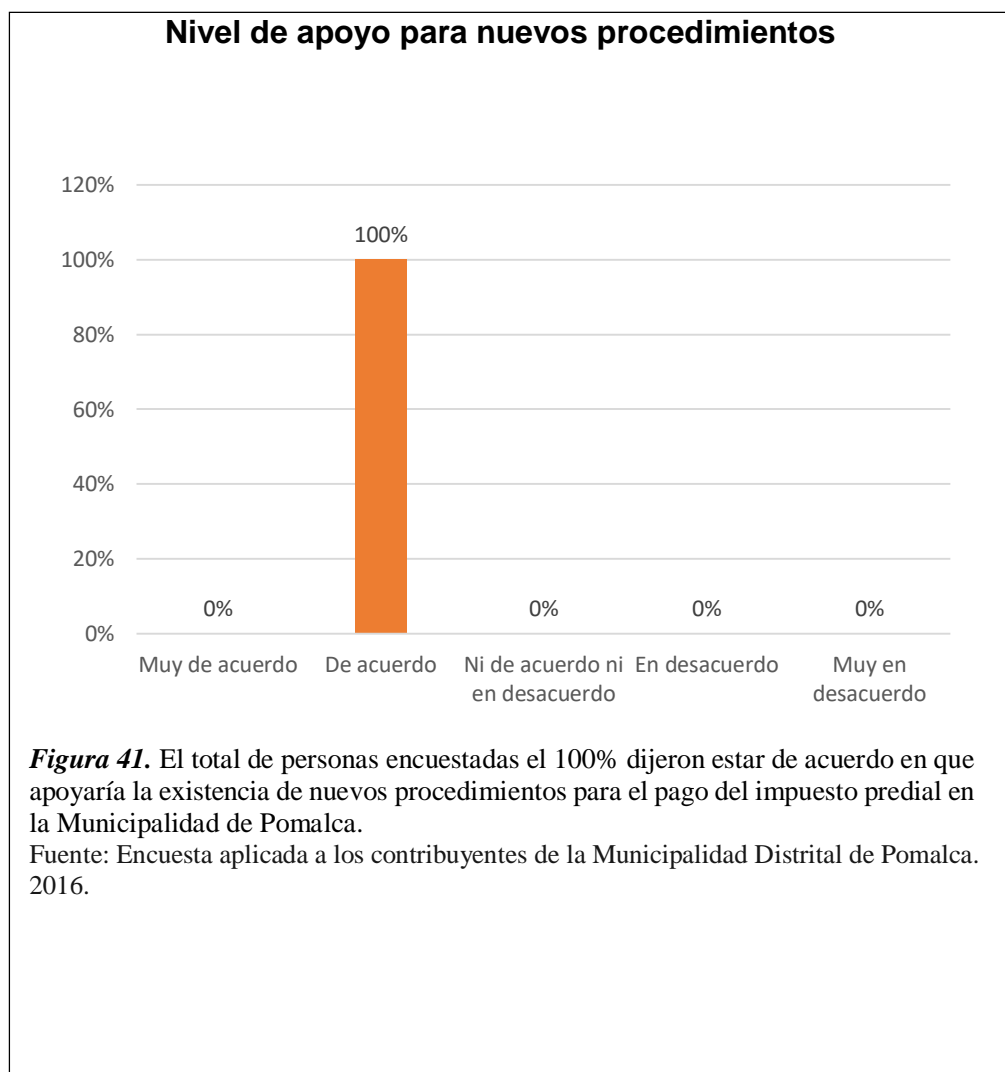


**Pregunta 31:** Cree usted que los procedimientos para el pago del impuesto predial deben ser comunicados a los Contribuyentes.

**Tabla 45**

<b>NIVEL DE APOYO PARA NUEVOS PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Muy de acuerdo	0	0%	0%	0%
De acuerdo	11	100%	100%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pomalca. 2016.



### **3.2. Discusión de resultados**

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

Horario de atención al contribuyente tenemos en nuestra encuesta en la tabla número (10 y figura 4) que la atención no es muy buena y esto se corrobora lo que dice el autor Barrera (2013), que los principales problemas en atención al contribuyente que no se presta atención a los reclamos más recurrentes.

¿Calificación del servicio al contribuyente? En la (tabla 11 y figura 5) Las personas encuestadas en un 75% 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 Serna P. (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.

¿Se fiscaliza periódicamente sus predios? (Tabla 12 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 (2008) 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.

#### **Determinar los factores críticos para la cobranza del Impuesto Predial**

##### **En fiscalización**

En fiscalización tenemos en nuestra encuesta en la (tabla 12 y figura 6) que no se fiscaliza periódicamente los predios. Esto corrobora lo que dice el autor Barrera (2013) 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) explica que la 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

¿Conoce la visión de la Municipalidad? (Tabla 17 figura 11) 82% informa que no conoce la visión de la Municipalidad contra un 18% que no la conoce a cabalidad. Es propicio mencionar a Bengt (2000) explica que la 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.”

¿La gerencia de administración Tributaria tiene la capacidad de liderazgo? 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 20 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) 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 para poder lograr la misión de la gerencia? Capacitación al personal (Tabla 23 figura 17), el personal encuestado en un 82% expreso la falta de capacitación para poder lograr la misión 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 (2009) expresa que un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada. Mediante el cual las personas 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.

Respecto a la pregunta: si los objetivos de la municipalidad están claramente establecidos (figura 18, tabla 24), el 73% 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.

¿Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades? ( Figura 31 tabla 37) El 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 por 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.

### **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 el autor Llenque (2013) en su libro Planeamiento Operativo quien señala que  
se debe indicar 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.

### **Comprobación de la hipótesis**

#### **Formular la hipótesis**

H1 = La implementación del plan operativo propuesto basado en la teoría de Llenque  
(2013) 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.

### **3.3. Aporte de la Investigación**

## **PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA 2016**

### **3.3.1. Descripción de la entidad**

La creación del Distrito de Pomalca se establece de acuerdo a la Ley N.º 26921 en el que se establece lo siguiente:

Artículo 1º. - Crease los distritos de Cayaltí, Pátapo, Pomalca, Pucalá y Tumán, en la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, Región Nor Oriental del Marañón. Las capitales de los distritos serán los centros poblados de Cayalti, Pátapo, Pomalca, Pucalá y Tumán respectivamente, que se elevarán a la categoría de ciudad. (LEY DE CREACIÓN DE LOS DISTRITOS DE CAYALTÍ, PÁTAPO, POMALCA, PUCALÁ Y TUMÁN, EN LA PROVINCIA DE CHICLAYO, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, REGIÓN NOR ORIENTAL DEL MARAÑÓN, 1998)

La Gerencia de Administración Tributaria del Distrito de Pomalca es el órgano de apoyo que tiene la responsabilidad de organizar, normar, ejecutar, coordinar y controlar la captación de los ingresos de la Municipalidad por concepto de tributos y otras rentas municipales. Dentro de la Gerencia hay cinco trabajadores, tres de ellos están en los módulos de atención al contribuyente, uno como notificador y el último encargado de licencias, agregando además que cuenta con dos Sub Gerencias: Sub Gerencia de Acotación, Registro y Fiscalización, y Sub Gerencia de Ejecución Coactiva.

La Sub Gerencia de Acotación, Registro y Fiscalización: está a cargo de la CPC Zayda Estefanía Razuri Ochoa. Es la encargada de la determinación y acotación de los impuestos y tributos a pagar, de llevar al día el padrón de contribuyentes, y de ejecutar las actividades de Fiscalización Tributaria, que consiste en la inspección, verificación y control de las obligaciones tributarias. Dentro del área hay dos trabajadores, una asistente y un inspector de valorizaciones.

La Sub Gerencia de Ejecución Coactiva: está a cargo de la abogada Maryorie Giselle Rengifo Montaña. Es la encargada de ejecutar las acciones de cobranza conminatoria de las deudas tributarias y no tributarias con ejecución al código tributario, ley de tributación municipal, TUPA y demás disposiciones aplicables, teniendo a su cargo la cobranza

coactiva y forzosa de los tributos. Dentro del área hay una trabajadora encargada como auxiliar coactiva.

### 3.3.2. Diagnostico situacional

#### Factores internos

Al evaluar los factores internos del Distrito de Pomalca resulta fundamental determinar tanto sus fortalezas como sus debilidades en los que se destacan los aspectos positivos y negativos que se han identificado al interior de la entidad en base al estudio realizado a los trabajadores en base a las preguntas que se han formulado:

FORTALEZAS	-	-DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores con buen nivel académico y experiencia profesional</li> <li>- Se cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal</li> <li>- La entidad dispone de un manual de funciones para cada puesto de trabajo</li> <li>- Se dispone de un organigrama en el que se identifican los niveles de jerarquía</li> <li>- Las autoridades municipales toman conciencia de la gobernabilidad</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen muebles y equipos que se encuentran en mal estado</li> <li>- El ambiente laboral es tóxico entre jefes y subordinados</li> <li>- El sistema informático de registro no cumple las expectativas de la entidad</li> <li>- Demora en el sistema de cobranza del impuesto predial</li> <li>- Escaso control en el manejo de los procesos de cobranzas</li> <li>- Las condiciones de trabajo son inadecuadas para el desempeño de actividades</li> </ul>

#### Factores externos.

Los factores externos son aquellos que impactan en las entidades del Estado a nivel general y por lo tanto el Distrito de Pomalca no mantiene una influencia directa sobre ellos, sin embargo, cada uno de estos factores requieren ser analizados e identificándolos como oportunidades y amenazas, es por ello que también se ha evaluado el criterio de los contribuyentes mediante la aplicación de preguntas con la finalidad de determinar la calidad del servicio que se ofrece por la Municipalidad Distrital Pomalca en el área de gestión tributaria:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptable crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto)</li> <li>-Avance del proceso de descentralización</li> <li>-Bajo crecimiento de la tasa inflacionaria en bienes y servicios</li> <li>-Amplio apoyo internacional hacia el Estado</li> <li>- Incremento de la capacidad adquisitiva de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El índice de Estabilidad Política del Estado es negativo</li> <li>- Incremento de la corrupción en las entidades públicas del Estado</li> <li>- Existe un bajo crecimiento del índice de Progreso Social</li> <li>- Aumento de la delincuencia e inseguridad ciudadana</li> <li>- Modificaciones constantes en los procesos de los trámites públicos</li> <li>- Desconocimiento de la población en el pago del impuesto predial</li> </ul>

**Matrices de evaluación de factores internos y externos.**

Al realizar al diagnóstico situacional, los factores externos como internos influyen, ya sea en mayor o en menor impacto, en el desarrollo y crecimiento del Distrito Pomalca, principalmente en la Oficina de Administración Tributaria y Comisión Censal pues dentro de esta área se ejecutan la valoración de las contribuciones otorgadas por el pago del impuesto predial de los pobladores que habitan dentro de este territorio, para ello, se elaboran las matrices EFI e EFE en el que se evalúan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

**Tabla 46**

*Matriz EFI (Evaluación de factores Internos)*

Factores determinantes del éxito		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Peso	Calificación	Total, ponderado
<b>FORTALEZAS</b>																
A.	Trabajadores con buen nivel académico y experiencia profesional	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7	0.09	3	0.26
B.	Se cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.10	4	0.39
C.	La entidad dispone de un manual de funciones para cada puesto de trabajo	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	0.10	3	0.29
D.	Se dispone de un organigrama en el que se identifican los niveles de jerarquía	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	8	0.10	2	0.20
E.	Las autoridades municipales toman conciencia de la gobernabilidad	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	6	0.07	4	0.29
<b>DEBILIDADES</b>																
F.	Demora en el sistema de cobranza del impuesto predial	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	8	0.10	2	0.20
G.	Escaso control en el manejo de los procesos de cobranzas	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	7	0.09	1	0.09
H.	El sistema informático de registro no cumple las expectativas de la entidad	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	7	0.09	1	0.09
I.	El ambiente laboral es tóxico entre jefes y subordinados	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	7	0.09	1	0.09
J.	Las condiciones de trabajo son inadecuadas para el desempeño de actividades	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.10	1	0.10
K.	Existen muebles y equipos que se encuentran en mal estado	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.10	1	0.10
													<b>82</b>	<b>1.00</b>		<b>2.07</b>

Fuente: elaboración propia

Mediante la matriz EFI se efectúa un comparativo entre las fortalezas y debilidades, para que posteriormente se estime un peso y una calificación ponderada para todas ellas, el resultado obtenido es 2,07 valores que se interpreta como desfavorables pues las fortalezas existentes de la institución no compensan en disminuir sus debilidades.

**Tabla 47**

*Matriz de EFE (Evaluación de Factores Externos)*

Factores determinantes del éxito	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTAL	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>															
A Aceptable crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto)	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.10	4	0.41
B Avance del proceso de descentralización	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	0.12	4	0.46
C Bajo crecimiento de la tasa inflacionaria en bienes y servicios	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.10	3	0.31
D Amplio apoyo internacional hacia el Estado	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	7	0.09	3	0.27
E Incremento de la capacidad adquisitiva de la población	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	6	0.08	4	0.31
<b>AMENAZAS</b>															
F Desconocimiento de la población en el pago del impuesto predial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0.13	1	0.13
G Modificaciones constantes en los procesos de los trámites públicos	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.10	1	0.10
H Incremento de la corrupción en las entidades públicas del Estado	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	5	0.06	2	0.13
I Aumento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	4	0.05	2	0.10
J Existe un bajo crecimiento del índice de Progreso Social	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	7	0.09	1	0.09
K El índice de Estabilidad Política del Estado es negativo	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	6	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>												<b>78</b>	<b>1.00</b>		<b>2.38</b>

*Fuente: elaboración propia*

La matriz EFE evalúa las oportunidades y amenazas que intervienen en el funcionamiento de las entidades públicas, por lo que estos factores externos no suelen ser controlables, el resultado de la matriz es 2.38 puntos el cual se determina que las oportunidades no han sido aprovechadas por la institución y las amenazas del entorno han afectado el desenvolvimiento de la entidad.

**Tabla 48**

*Matriz cruzada De donde salió la estrategia FO DO DA Y FA con cual lo relaciona para sacar la estrategia de cada cuadrante*

<b>FORTALEZAS (F)</b>		<b>DEBILIDADES (D)</b>
F.1 Trabajadores con buen nivel académico y experiencia profesional F.2 Se cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. F.3 La entidad dispone de un manual de funciones para cada puesto de trabajo F.4 Se dispone de un organigrama en el que se identifican los niveles de jerarquía F.5 Las autoridades municipales toman conciencia de la gobernabilidad		D.1 Demora en el sistema de cobranza del impuesto predial D.2 Escaso control en el manejo de los procesos de cobranzas D.3 El sistema informático de registro no cumple las expectativas de la entidad D.4 El ambiente laboral es tóxico entre jefes y subordinados D.5 Las condiciones de trabajo son inadecuadas para el desempeño de actividades D.6 Existen muebles y equipos que se encuentran en mal estado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O.1 Aceptable crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) O.2 Avance del proceso de descentralización Bajo crecimiento de la tasa inflacionaria en bienes y servicios O.3 Amplio apoyo internacional hacia el Estado O.4 Incremento de la capacidad adquisitiva de la población	Realizar el censo habitacional del Distrito de Pomalca (F1 – F5 – O4)	Diseñar programas de Capacitación a los trabajadores del Área de Administración Tributaria y Campañas de difusión a los Contribuyentes. (D1 – D2 – O4)
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A.1 Desconocimiento de la población en el pago del impuesto predial A.2 Modificaciones constantes en los procesos de los trámites públicos A.3 Incremento de la corrupción en las entidades públicas del Estado A.4 Aumento de la delincuencia e inseguridad ciudadana A.5 Existe un bajo crecimiento del índice de Progreso Social A.6 El índice de Estabilidad Política del Estado es negativo	Realizar valorización de acuerdo a normas legales y técnicas (F4 – F5- A2)	Mantener actualizada la data mediante ingreso oportuno de la información. (D1 – D3 – A1)

Fuente: Propia.



## **Matriz cuantitativa de planificación**

Al identificar las estrategias con las que se permita brindar una solución válida a la cobranza del impuesto predial del Distrito Pomalca, resulta aconsejable y hasta fundamental establecer sus niveles de prioridad en las que se dará preferencia para su implementación.

Es por ello que se ha diseñado la Matriz Cuantitativa de Planificación en la que se evalúan las oportunidades y amenazas como factores externos, y también las fortalezas y amenazas como factores internos que impactan en el Distrito Pomalca, estos factores se relacionan con las estrategias del plan para que después se otorgue un peso y una calificación ponderada.

De esta forma se permitiría otorgar prioridad en las estrategias pues aquellas que otorguen un mayor resultado se implementarían primero pues reflejan una mayor representatividad de acuerdo a los factores tanto internos como externos que ya se han analizado.

**Tabla 49**

*Matriz cuantitativa de planificación*

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	Realizar el censo habitacional del Distrito de Pomalca		Diseñar programas de Capacitación a los trabajadores del Área de Administración Tributaria y Campañas de difusión a los Contribuyentes.		Realizar valorización de acuerdo a normas legales y técnicas		Mantener actualizada la data mediante ingreso oportuno de la información.		
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	
<b>FORTALEZAS</b>										
Trabajadores con buen nivel académico y experiencia profesional	0.07	4	0.26	4	0.26	2	0.13	4	0.26	
Se cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal	0.09	3	0.26	2	0.17	4	0.35	1	0.09	
La entidad dispone de un manual de funciones para cada puesto de trabajo	0.09	2	0.17	3	0.26	2	0.17	2	0.17	
Se dispone de un organigrama en el que se identifican los niveles de jerarquía	0.09	2	0.17	1	0.09	1	0.09	3	0.26	
Las autoridades municipales toman conciencia de la gobernabilidad	0.09	3	0.26	2	0.17	4	0.35	2	0.17	
<b>DEBILIDADES</b>										
Demora en el sistema de cobranza del impuesto predial	0,09	2	0.17	4	0.35	2	0.17	2	0.17	
Escaso control en el manejo de los procesos de cobranzas	0,08	1	0.08	3	0.23	4	0.31	2	0.15	
El sistema informático de registro no cumple las expectativas de la entidad	0,08	2	0.15	2	0.15	2	0.15	1	0.08	
El ambiente laboral es tóxico entre jefes y subordinados	0,08	3	0.23	2	0.15	1	0.08	4	0.31	
Las condiciones de trabajo son inadecuadas para el desempeño de actividades	0,09	1	0.09	1	0.09	2	0.17	3	0.26	
Existen muebles y equipos que se encuentran en mal estado	0.09	2	0.17	4	0.35	1	0.09	2	0.17	

<b>OPORTUNIDADES</b>									
			-		-		-		-
Aceptable crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto)	0.11	1	0.11	4	0.45	2	0.22	2	0.22
Avance del proceso de descentralización	0.13	4	0.50	3	0.38	4	0.50	4	0.50
Bajo crecimiento de la tasa inflacionaria en bienes y servicios	0.11	4	0.45	1	0.11	3	0.34	2	0.22
Amplio apoyo internacional hacia el Estado	0.10	3	0.29	1	0.10	2	0.20	3	0.29
Incremento de la capacidad adquisitiva de la población	0.08	2	0.17	2	0.17	1	0.08	2	0.17
<b>AMENAZAS</b>									
			-		-		-		-
Desconocimiento de la población en el pago del impuesto predial	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	2	0.28
Modificaciones constantes en los procesos de los trámites públicos	0.11	3	0.34	2	0.22	3	0.34	1	0.11
Incremento de la corrupción en las entidades públicas del Estado	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Aumento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	0.06	1	0.06	2	0.11	1	0.06	1	0.06
Existe un bajo crecimiento del índice de Progreso Social	0.10	1	0.10	3	0.29	4	0.39	1	0.10
El índice de Estabilidad Política del Estado es negativo	0.08	2	0.17	1	0.08	1	0.08	2	0.17
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>		<b>4.78</b>		<b>4.97</b>		<b>4.70</b>		<b>4.52</b>

Fuente: Propia.

#### 5.4. Desarrollo de la propuesta

En el desarrollo de la propuesta se aplica el modelo del autor Llenque T. (2013) como plan estratégico y operativo en el que se identifican las siguientes etapas y que se implementan de forma consecutiva:

##### Misión

Brindar servicios de calidad con transparencia y tecnología de manera dinámica, responsable y eficiente en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo sostenible de la ciudad, a través de una gestión transparente e innovadora.

##### Visión

Ser una Municipalidad líder que promueva el desarrollo de la Comunidad, con una gestión eficiente. Posicionando a Pomalca como una ciudad ordenada y segura.

##### Objetivos de la propuesta

Mejorar la cobranza del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Pomalca.

##### Objetivos específicos y estrategias

**Tabla 50**

*Objetivos específicos y estrategias*

No.	Objetivos	Estrategias
1	Mejorar los márgenes de eficiencia laboral sobre el manejo tributario y atención de contribuyentes	Diseñar programas de Capacitación a los trabajadores del Área de Administración Tributaria y campañas de difusión a los Contribuyentes.
2	Identificar a los contribuyentes para el posterior pago del impuesto predial	Realizar el censo habitacional a los hogares del Distrito de Pomalca.
3	Determinar los valores del impuesto predial de acuerdo a sus normas de cumplimiento	Realizar valorización de acuerdo a normas legales y técnicas.
4	Disminuir el tiempo de atención a los contribuyentes mediante la actualización de datos del sistema	Mantener actualizada la data mediante ingreso oportuno de la información.

*Fuente: elaboración propia*

### **Diseño del plan operativo**

Al diseñar el plan operativo se deberá considerar las estrategias con las que se permitan el mejoramiento de la cobranza del impuesto predial del Distrito Pomalca, cada una de estas estrategias se tiene actividades a realizarse, el tiempo de su ejecución, el responsable, los presupuestos y los recursos que se utilizarán en su aplicación:

Al diseñar la estrategia como un plan operativo, se requiere también el diseño de un cronograma en el que se observen el cumplimiento de las actividades secuenciales con las que se facilite alcanzar la meta que se pretende alcanzar:

**Tabla 51**

*Desarrollo plan operativo de la estrategia 1*

<b>Estrategia:</b>	Diseñar programas de Capacitación a los trabajadores del Área de Administración Tributaria y campañas de difusión a los contribuyentes.					
<b>Meta:</b>	Mejorar en un 25% la eficiencia laboral					
<b>Recursos:</b>	Equipos de computación, material promocional	<b>Responsable:</b>	Gerente de Administración Tributaria y Comisión Censal			
<b>Indicador:</b>	Nivel de aprendizaje	<b>Presupuesto total:</b>	9,300.00			

No.	Actividades	Presupuest o por actividad	Tiempo	Mes 1			
				1er sem	2da sem	3do sem	4ta sem
1	Elaborar plan de capacitación.	2,000.00	1 semana				
2	Contratar especialista para capacitación.	1,500.00	1 semana				
3	Realizar capacitación.	1,200.00	2 semanas				
4	Evaluar plan de capacitación.	1,300.00	1 semana				
5	Elaborar Plan de campaña de sensibilización	1,500.00	1 semana				
6	Ejecutar campaña	1,800.00	2 semanas				
<b>TOTAL S/</b>		<b>9,300.00</b>					

Fuente: Propia.

**Tabla 52**

*Desarrollo plan operativo de la estrategia 2*

<b>Estrategia:</b>	Realizar el censo habitacional del Distrito de Pomalca	
<b>Meta:</b>	Obtener el 90% de contribuyentes que cancelen el impuesto predial	
<b>Recursos:</b>	Equipos de computación, trabajadores, estudiantes	<b>Responsable:</b> Gerente de Administración Tributaria y Comisión Censal
<b>Indicador:</b>	Nivel de contribuyentes censados	<b>Presupuesto total:</b> 9,500.00

No.	Actividades	Presupuest o por actividad	Tiempo	Mes 2				Mes 3			
				1er sem	2da sem	3do sem	4ta sem	1er sem	2da sem	3do sem	4ta sem
1	Contactar con universidades locales.	900.00	1 semana	■							
2	Realizar procesos de selección.	1,200.00	2 semanas		■	■					
3	Elegir y contratar estudiantes.	1,000.00	1 semana				■				
4	Elaborar programa para realizar censo.	1,500.00	1 semana				■				
5	Realizar Censo en cada caserío de acuerdo a programación.	1,600.00	1 semana					■			
6	Revisar información de cada ficha censal.	1,200.00	1 semana					■			
7	Procesar y analizar información	1,300.00	3 semanas					■	■	■	
8	Redactar y presentar informe	800.00	1 semana								■
<b>TOTAL S/</b>		<b>9,500.00</b>									

Fuente: Propia.

**Tabla 53**

*Desarrollo plan operativo de la estrategia 3*

<b>Estrategia:</b>	Realizar valorización de acuerdo a normas legales y técnicas						
<b>Meta:</b>	Cuantificar el 90% los valores del Impuesto Predial						
<b>Recursos:</b>	Equipos de cómputo, útiles de escritorio, trabajadores	<b>Responsable:</b>	Gerente de Administración Tributaria y Comisión Censal				
<b>Indicador:</b>	Nivel de valorización del impuesto	<b>Presupuesto total:</b>	5,700.00				
		<b>Presupuest</b>	<b>Mes 3</b>				
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>o por actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>1er sem</b>	<b>2da sem</b>	<b>3do sem</b>	<b>4ta sem</b>
1	Verificar In sito de la información.	1,200.00	1 semana	■			
2	Realizar tasación	800.00	1 semana				
3	Determinar y actualizar predios sin tasación.	1,300.00	2 semanas		■		
4	Establecer del padrón de Impuesto Predial Actualizado.	1,200.00	1 semana				
5	ingresar la data del impuesto predial al sistema informático	1,200.00	2 semanas			■	
<b>TOTAL S/</b>		<b>5,700.00</b>					

Fuente: Propia.



**Tabla 54**

*Desarrollo plan operativo de la estrategia 4*

<b>Estrategia:</b>	Mantener actualizada la data mediante ingreso oportuno de la información.		
<b>Meta:</b>	Optimizar en 40% el tiempo de atención de los contribuyentes		
<b>Recursos:</b>	Equipos de cómputo, útiles de escritorio, trabajadores	<b>Responsable:</b>	Gerente de Administración Tributaria y Comisión Censal
<b>Indicador:</b>	Nivel de actualización de datos	<b>Presupuesto total:</b>	6,000.00

No.	Actividades	Presupuesto por actividad	Tiempo	Mes 4			
				1er sem	2da sem	3do sem	4ta sem
1	Ingresar la información de todas las actividades realizadas durante el día.	1,500.00	1 semana				
2	Encriptar toda la información producida durante el día.	1,400.00	1 semana				
3	Mantener archivada la valorización de inmuebles y montos de Impuesto Predial.	1,200.00	2 semana				
4	Redactar cédulas de notificación y hacer llegar a cada contribuyente en su domicilio	1,000.00	2 semanas				
5	Verificar la notificación	900.00	1 semana				
<b>TOTAL S/.</b>		<b>6,000.00</b>					

Fuente: Propia.

Tabla 55

Diseño del plan operativo

Objetivos	Estrategia	Meta	Responsable	Recursos	Presupuesto total	Actividades	Tiempo	Indicador
Mejorar los márgenes de eficiencia laboral sobre el manejo tributario y atención de contribuyentes	Diseñar programas de Capacitación a los trabajadores del Área de Administración Tributaria y campañas de difusión a los contribuyentes.	Mejorar en un 25% la eficiencia laboral	Gerente de Administración Tributaria y Comisión Censal	Equipos de computación, material promocional	9,300.00	Elaborar plan de capacitación.	1 semana	Nivel de aprendizaje
						Contratar especialista para capacitación.	1 semana	
Identificar a los contribuyentes para el posterior pago del impuesto predial	Realizar el censo habitacional del Distrito de Pomalca	Obtener el 90% de contribuyentes que cancelen el impuesto predial	Gerente de Administración Tributaria y Comisión Censal	Equipos de computación, trabajadores, estudiantes	9,500.00	Realizar capacitación.	2 semanas	Nivel de contribuyentes censados
						Elegir y contratar estudiantes.	1 semana	
Determinar los valores del impuesto predial de acuerdo a sus normas de cumplimiento	Realizar valorización de acuerdo a normas legales y técnicas	Cuantificar el 90% los valores del Impuesto Predial	Gerente de Administración Tributaria y Comisión Censal	Equipos de cómputo, útiles de escritorio, trabajadores	5,700.00	Elaborar programa para realizar censo.	1 semana	Nivel de valorización del impuesto
						Realizar Censo en cada caserío de acuerdo a programación.	1 semana	
Disminuir el tiempo de atención a los contribuyentes mediante la actualización de datos del sistema	Mantener actualizada la data mediante ingreso oportuno de la información.	Optimizar en 40% el tiempo de atención de los contribuyentes	Gerente de Administración Tributaria y Comisión Censal	Equipos de cómputo, útiles de escritorio, trabajadores	6,000.00	Revisar información de cada ficha censal.	1 semana	Nivel de actualización de datos
						Procesar y analizar información	3 semanas	
					<b>TOTALS/</b>	<b>30,500.00</b>		

Fuente: Propia

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

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

### **4.1. Conclusiones**

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 lo que genera cobros indebidos ocasionando malestar al contribuyente y a sus 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 de ello se otorga una atención inadecuada. Los ambientes donde funciona el Área de Administración Tributaria no están contruidos de acuerdo a las normas técnicas.

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.

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.

Para mejorar las cobranzas del impuesto predial en el Distrito Pomalca, se requiere la aplicación de cuatro estrategias con las que se permitan brindar una solución a la problemática existente, las mismas que se fundamentan en la capacitación de sus trabajadores, el censo habitacional, valoración de normas legales y actualización de datos en el sistema, por lo que se plantean el desarrollo de actividades para cada una de ellas determinando un presupuesto total aproximado de S/ 30,500.00 soles.

## **4.2. Recomendaciones**

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.

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.

Nuevas políticas con el objetivo de mejorar los procedimientos y de esta manera ofrecer mejorar servicio.

Que se implemente la propuesta desarrollada en la presente investigación.

## REFERENCIAS

- ABC. (2007). *Definicion del ABC*. Recuperado el 4 de ABRIL de 2016, de <http://www.definicionabc.com/general/plan.php>
- Arenas, P. (1 de febrero de 2016). (L. Peña, Entrevistador)
- Atria, J. (2013). *el mostrador*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2013/07/01/impuestos-y-desigualdad-evadiendo-el-problema-de-fondo>
- Barrera, S. (2013). Manual de tributación. 8va edición. Lima
- Barrera, S. (2013). *Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial. Manual N° 1: MARCO NORMATIVO*. Lima.
- Bengt, K. (4 de 10 de 2000). *concepto de vision* .
- Bernal, C. (2008). *Procesos administrativos para las Organizaciones del Siglo XXI*. Bogotá-Colombia: RERSON.
- 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.
- 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. Zulia, Venesuela.
- 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.
- 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>
- D.L. 776 Art. 14, Ley de tributación Municipal 2004 Constitución Política del Perú
- Drucker 2012. Concepto de planificación desde diferentes perspectivas de pensamiento. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-planificacion-desde-diferentes-perspectivas-de-pensamiento/>
- Definicion del ABC*. (2007). Recuperado el 4 de ABRIL de 2016, de <http://www.definicionabc.com/general/plan.php>

- Distrito Pomalca*. (16 de septiembre de 2013). Obtenido de Quienes somos:  
[http://www.pomalca.com.pe/pomalcaweb/pl\\_planestrategico.html#mision](http://www.pomalca.com.pe/pomalcaweb/pl_planestrategico.html#mision)
- EL FINANCIERO. (15 de 07 de 2014). *EL FINANCIERO*. Recuperado el 15 de 07 de 2016, de EL FINANCIERO: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/54-de-la-poblacion-economicamente-activa-no-paga-impuestos-sat>
- Serna, P. (2006). *Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente (pp.29-39)*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Guerrero Contreras, Y. R. (2010). *Análisis de la Estructura Tributaria como fuente de ingresos propios en el Municipio Tovar del Estado Mérida*. Mérida, Venezuela.
- HabitatMx. (2014). *El 54% de la población económicamente activa no paga impuestos*. Recuperado el 17 de Enero de 2016, de El 54% de la población económicamente activa no paga impuestos: <http://habitatmx.com/?p=28409>.
- Hernández, Fernández, y Baptista (2010). [catarina.udlap.mx/\\_dl-a/tales/documentos/lad/blanco\\_s\\_nl/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/_dl-a/tales/documentos/lad/blanco_s_nl/capitulo3.pdf)
- KERLINGER, FN. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana. Capítulo número 8 (*‘Investigación experimental y no experimental’*)
- Ley de creación de los distritos de Cayalti, Pomalca y Pitipo* (31 de enero de 1998). Obtenido de Ley 26921:  
<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/descentralizacion/ley26921.htm>
- Ley de Tributación Municipal. (2004). *Ley de Tributación Municipal DECRETO LEGISLATIVO N° 776*. Ley de Tributación Municipal, Peru. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/9FB09CDC75082094052581560074771E/\\$FILE/2.Ley\\_de\\_Tributaci%C3%B3n\\_Municipal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9FB09CDC75082094052581560074771E/$FILE/2.Ley_de_Tributaci%C3%B3n_Municipal.pdf)
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 (27 de Mayo de 2003).
- Llenque Tume, F. (2013). *Planeamiento Operativo*. Lima: Escuela Profesional de Administración Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Llenque Tume, M. F. (2013). *Planeamiento Operativo*.
- 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.
- Mehrray, O. (2007).
- Ministerio de Vivienda. (s.f.).



- Mintzberg (2011)
- Montoro, C. (2010). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos105/recaudacion-tributaria-peru-politica-tributaria/recaudacion-tributaria-peru-politica-tributaria.shtml>
- Montoro.C. (2010). *La Recaudacion Tributaria en el Peru*. Lima-Per.
- 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.
- 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> .
- Organización Mundial del Trabajo OMT (2014)
- Queyla. (2012). Obtenido de <https://www.apuntesgestion.com/b/definicion-objetivos/>
- 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.
- Rodolfo Acuña, Director General de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP – MEF), Marco Camacho, Director General de la Dirección General de Política de Ingresos Públicos (DGPIP – MEF). (2013). *Manuales para mejora de la recaudación del impuesto predial*. Lima: Neva Studio SAC. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/migl/metas/1\\_Marco\\_Normativo.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metas/1_Marco_Normativo.pdf)
- Ruiz (2014)
- Salvatierra, R. ((2012)).
- Serrano, J. (2008). *Impuesto y desigualdad: Evadiendo el problema de fondo*. Recuperado el 17 de Enero de 2016, de Impuesto y desigualdad: Evadiendo el problema de fondo: [https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/file.php/54/fisacalidadphp/f6/f6\\_3.pdf](https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/file.php/54/fisacalidadphp/f6/f6_3.pdf).
- sunat.www.gob.pe. (s.f.). *sunat.www.gob.pe*.
- Tagle.M. (2005). El ciclo económico y la recaudación tributaria en el Perú. Cusco, Cusco, Peru.
- 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.

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)

*Work Meter (2015)Consejos y buenas prácticas para mejorar el rendimiento laboral*  
<https://es.w> <https://es.workmeter.com/>. *consejos-y-buenas-pr-cticas-para-*  
*mejorar-el-rendimiento*

## **ANEXOS**

## Anexo 01: Cuestionario 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**                       **Mujer**

**1) Muy de acuerdo   2) De acuerdo   3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   4) En Desacuerdo. 5) Muy en desacuerdo**

1) ¿Las notificaciones le llegan oportunamente antes del tiempo de vencimiento?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

2) ¿Cuándo se acerca a nuestras Oficinas encuentra al personal amable, capacitado?  
¿Dispuesto a colaborarle?

- 1) De acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

5) ¿Se le fiscaliza periódicamente sus predios?

- 1) De acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

6) ¿Se le tiene actualizado su estado de cuenta?

- 1) De acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

7) ¿Está de acuerdo con su valorización?

- 1) De acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo

- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

8) ¿Recibe usted información sobre el monto del Impuesto Predial?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

9) ¿Está usted de acuerdo que no debe existir cronogramas de pago del Impuesto Predial en la Municipalidad?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

## Anexo 02: Cuestionario a los trabajadores

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información para mejorar el servicio que ofrecemos al contribuyente, y la sociedad y al poblador 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**                       **Mujer**

- 1) Muy de acuerdo   2) De acuerdo   3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   4) En Desacuerdo.   5) Muy en desacuerdo**

1) ¿Conoce usted la visión de la municipalidad?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

2) ¿En la Municipalidad siempre encuentro a una persona en quien pedir ayuda?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

3) ¿La municipalidad posee valores compartidos por todos sus miembros?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

4) ¿La gerencia de administración tributaria tiene la capacidad de liderazgo de movilizar las energías de todos sus miembros para lograr el mismo objetivo?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

5) ¿Conoce usted la misión de la municipalidad?

- 1) Muy de acuerdo

- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

6) ¿Usted apoya en el logro de la misión de la sub gerencia?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

7) ¿Se me da capacitaciones para poder lograr a misión de a sub gerencia de administración?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

8) ¿Los objetivos de la municipalidad están claramente establecidos?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

9) ¿Conoce usted las políticas del sistema tributario para el impuesto predial de la municipalidad?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

10) ¿De tener conocimiento de las políticas tributarias de la municipalidad, está usted de acuerdo con ellas?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

11) ¿Apoyaría usted en la creación de nuevas políticas para la cobranza del impuesto predial?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

12) ¿Las metas del Área de Administración Tributaria están claramente establecidas?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

13) ¿Está usted de acuerdo con el cronograma de pagos establecido por la municipalidad?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

14) ¿Cree usted que debería haber mayor flexibilidad en el cronograma de pagos?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

15) ¿Ud. Trabaja para lograr la meta de la sub gerencia de administración tributaria?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

16) ¿Las actividades para la realización de sus funciones están claramente establecidas?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo



- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

17) ¿La manera como las tareas han sido divididas en la municipalidad son muy lógicas?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

18) ¿Otras áreas de la municipalidad prestan ayuda a mi área cada vez que se les pide ayuda y/o asesoramiento?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

19) ¿Yo tengo definidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mis funciones?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

20) ¿La municipalidad cuenta con instrumentos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

21) ¿Cuenta usted con los recursos, materiales para realizar sus actividades?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

22) ¿En su Área los equipos de cómputo se encuentran Operativos?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

23) ¿La estructura de mi área está bien diseñada?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

24) ¿Se maneja un software de adecuado para esta área?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

25) ¿Usted tiene experiencia en atención al contribuyente?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

26) ¿Se da toda información al contribuyente?

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

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

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

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

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo

5) Muy en Desacuerdo

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

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

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

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

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

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Muy en Desacuerdo

### Anexo 03: Matriz de consistencia

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 "Sistema de Recaudación Tributaria en Materia de Impuesto sobre las Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicio e Indole Similar: (Caso: Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Colón del Estado Zulia)	<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>  <b>Plan Operativo</b>  <b>(MBA, Felipe Llenque Tune)</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>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 "La recaudación tributaria en el Perú".	<b>Objetivo Específicos:</b>  "Analizar el cronograma de pagos del impuesto predial".		FODA	Encuesta Cuestionario	<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>Local</b> CHUYES, C. (2003). Lambayeque, en su tesis titulada "Criterios para mejorar la eficiencia de la cobranza del servicio eléctrico de la Compañía Electronorte S.A – Chiclayo".	"Análisis de la división del trabajo en la oficina de administración tributaria". "Análisis de las políticas de cobranza del Impuesto Predial". "Analizar el procedimiento para la cobranza del impuesto predial".		Estructura del plan	Encuesta Cuestionario	<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.		
				Atención al Contribuyente Fiscalización	Encuesta Cuestionario Encuesta Cuestionario			
				<b>Variable Dependiente:</b>  <b>Impuesto predial Barrera S. (2013)</b>	Cobranza	Encuesta Cuestionario		<b>CONCLUSIONES</b> (En informe final)

Anexo 04: Validación de juicios de expertos

NOMBRE DEL JUEZ	<b>JORGE HERNAN ATOCHE PACHERRES.</b>
PROFESION	LIC. EN ADMINISTRACIÓN
TITULO Y GRADO ACADEMICO	MSC Investigación y Docencia Universitaria
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACION.
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO.
CARGO	DOCENTE.

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA 2016.

NOMBRE DELTESISTA	<b>PEÑA OCUPA LALATESSY</b>
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta,
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<b>Encuesta:</b> Medir el grado de satisfacción del Contribuyente y el trabajador.
<b>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</b>	
EVALÚE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.	

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA**

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

**ENCUESTA:**

PREGUNTA	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			

**ENCUESTA: 02**

PREGUNTA	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			

17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
26	X			
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			

### ANÁLISIS DOCUMENTAL

	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de: Cuestionarios, entrevistas y análisis documental	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

  
 LAE JORGE H. ATOCHE PACHERRES  
 CLAD. 06552  
 Firma /Sello del experto.

## CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	<b>JUAN ZAPATA SANDOVAL</b>
PROFESION	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
TITULO Y GRADO ACADEMICO	MSC INVESTIGACION Y DOCENCIA UNIVERSITARIA.
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN.
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO.
CARGO	DOCENTE.

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA 2016.

NOMBRE DEL TESISTA	<b>PEÑA OCUPA LALATESSY</b>
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta,
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<b>Encuesta:</b> Medir el grado de satisfacción del Contribuyente y el trabajador.

<b>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</b>
EVALÚE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

#### ENCUESTA:

PREGUNTA	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			

#### ENCUESTA: 02

PREGUNTA	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			

17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
26	X			
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			

### ANÁLISIS DOCUMENTAL

	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de: Cuestionarios, entrevistas y análisis documental	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

### Apreciación Cualitativa

Se concluye que, al aplicar el instrumento, de la encuesta se contará con suficiente información que permita obtener la evidencia para lograr el objetivo de mejorar la cobranza del impuesto predial. Existe coherencia entre los indicadores y las variables de estudio, las preguntas se direccionan adecuadamente hacia la información que se desea obtener.



Firma /Sello del experto.



## CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	<b>Gerardo Gaspar Deza Malca</b>
PROFESION	LIC. EN ADMINISTRACIÓN
TITULO Y GRADO ACADEMICO	MSC Investigación y Docencia Universitaria
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN.
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO.
CARGO	DOCENTE.

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA 2016.

NOMBRE DEL TESISTA	<b>PEÑA OCUPA LALATESSY</b>
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta,
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<b>Encuesta:</b> Medir el grado de satisfacción del Contribuyente y el trabajador.

<b>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</b>
EVALÚE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

#### ENCUESTA:

PREGUNTA	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			

#### ENCUESTA: 02

PREGUNTA	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12				
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			

17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
26	X			
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			

### ANÁLISIS DOCUMENTAL

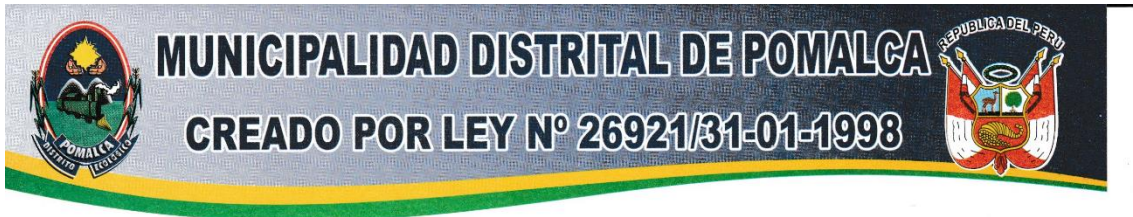
	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de: Cuestionarios, entrevistas y análisis documental	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Firma /Sello del experto.

**Anexo 05: Consentimiento informado**



"AÑO DE LA CONSOLIDACION DEL MAR DE GRAU"

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA,  
PROVINCIA DE CHICLAYO, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE:

**AUTORIZA**

A la Sra. LALA TESSY PEÑA OCUPA, identificada con DNI N° 27854548, alumna del Noveno Ciclo de la Carrera de Administración de la Universidad Particular "Señor de Sipán", el ingreso a esta institución y brindarle las facilidades convenientes para recabar la información que requiere para el desarrollo de su tesis denominada: "PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL 2016".

Pomalca, 19 de enero del 2016.

Atentamente,

Municipalidad Distrital de Pomalca  
Abog. *Manuel Ángel Segura Cazo*  
ALCALDE

c.c.  
Archivo

**CALLE APOLINARIO SALCEDO S/N (EX-HOSPITAL) - POMALCA - CHICLAYO - LAMBAYEQUE**  
**Teléfono 074-416516 - 318977 - Email: [municipiopomalca@gmail.com](mailto:municipiopomalca@gmail.com)**

**Anexo 06: Declaración jurada**



**DECLARACIÓN JURADA**

DATOS DEL AUTOR:

Autor

Autores

Peña Ocupa Lala Tessy		
27854548	2142819779	Virtual
Administración		
Ciencias Empresariales		

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Trabajo de investigación

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado  
Plan Operativo para mejorar la Cobranza del Impuesto Predial de la Municipalidad Distrital de Pomalca 2016.

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciada en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinará la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

  
DNI 27854548



**Anexo 07: Formato T1**



**N. ° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)**  
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 25 de Octubre del 2018  
Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente. -

Los suscritos:

PEÑA OCUPA LALA TESSY, con DNI: 27854548.

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA 2016., presentado y aprobado en el año 2016 como requisito para optar el grado de Licenciada, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N. ° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
PEÑA OCUPA LALA TESSY	27854548	

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

Yo, CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS, Coordinadora de Grados y Títulos de la EAP de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0811-FACEM-USS-2016, presentada por la egresada PEÑA OCUPA LALA TESSY , autora de la investigación titulada: **PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA COBRANZA DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA – 2016**, puedo constar que la misma tiene un índice de similitud de 17 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

Por lo que concluyo que la investigación cumple con los lineamientos establecidos en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de URKUND en la USS.

Pimentel, 30 de mayo de 2018



Mg. Carla Arleen Anastacio Vallejos  
DNI N° 43637619

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PEÑA OCUPA.docx (D39522910)  
**Submitted:** 5/30/2018 5:18:00 PM  
**Submitted By:** cvallejos@crece.uss.edu.pe  
**Significance:** 17 %

### Sources included in the report:

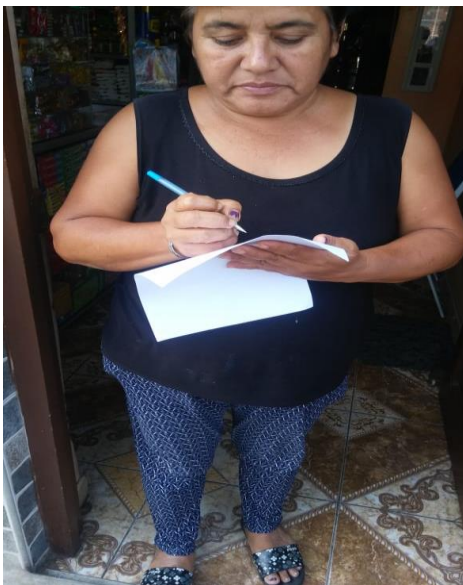
Saavedra Torres & Aguilar Carranza Norbil.docx (D39471263)  
 BAIQUE\_TIMANA\_DENNIS\_BRAYAN\_MAESTRIA\_2017.pdf (D29779910)  
 Carla Elizabeth Castillo Guevara-Tesis.doc (D36862445)  
 Chafloc Tirado Maritza del Pilar.docx (D39467004)  
 Campos Hernandez Liliana Doreli.docx (D37265785)  
 Millones Silva, Miriam Vanessa.docx (D36525195)  
 Altamirano Tocas & Montenegro Oblitas.docx (D38239096)  
<http://www.monografias.com/trabajos94/metodologia-investigacion-cientifica/metodologia-investigacion-cientifica3.shtml>  
<http://docplayer.es/66840677-Facultad-de-ciencias-administrativas-y-ciencias-economicas-carrera-profesional-de-ciencias-administrativas.html>  
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/3364>  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12017/paredes\\_be.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12017/paredes_be.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
[http://aempresarial.com/servicios/revista/41\\_1\\_DEUDKAWLNVDGMETTYMMQBPWXZAOKAAXDERHOSDAFZELMIEGGQS.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/41_1_DEUDKAWLNVDGMETTYMMQBPWXZAOKAAXDERHOSDAFZELMIEGGQS.pdf)  
<http://docplayer.es/10071711-Manuales-para-la-mejora-de-la-recaudacion-del-impuesto-predial.html>  
[http://www.munimolina.gob.pe/index.php/tributosmunicipales/legislacion-tributos/item/1022-impuesto\\_predial\\_caracteristicas](http://www.munimolina.gob.pe/index.php/tributosmunicipales/legislacion-tributos/item/1022-impuesto_predial_caracteristicas)  
[http://www.munijaen.gob.pe/impuesto\\_predial.php](http://www.munijaen.gob.pe/impuesto_predial.php)  
<http://www.monografias.com/trabajos105/recaudacion-tributaria-peru-politica-tributaria/recaudacion-tributaria-peru-politica-tributaria.shtml>  
<http://eumed.net/cursecon/ecolat/pe/econcusco/mctagle.htm>  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Pomalca](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pomalca)

### Instances where selected sources appear:

107



## FOTOS A CONTRIBUYENTES





## FOTOS A TRABAJADORES

