



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

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE  
CARTERA MOROSA, DE IMPUESTOS  
MUNICIPALES, PARA EL DESARROLLO DEL  
DISTRITO LAGUNAS MOCUPE, CHICLAYO AÑO  
2017**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO PROFESIONAL  
DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**Autor:**

**Silva Che Melissa Jacqueline**

**Asesor:**

**Mag. Alarcón Eche Carlos Enrique**

**Línea de Investigación:**

**Tributación**

**Pimentel – Perú**

**2018**

## RESUMEN

Debido al incremento de la morosidad del pago del impuesto predial se ha creído necesario investigar para aportar nuevas ideas para mejorar el desarrollo del Distrito Lagunas Mocupe, ubicada al sur de Distrito Chiclayo, Región Lambayeque.

Se determinó como Objetivo General “Elaborar Estrategias de recuperación de la cartera morosa de impuestos municipales para mejorar el desarrollo del Distrito Lagunas Mocupe, Chiclayo año 2017” y específicos en: Evaluar la situación actual de la cartera morosa, Analizar los tipos de contribuyentes existentes, Elaborar estrategias de recuperación de cartera morosa de impuestos municipales para mejorar el desarrollo del Distrito Lagunas Mocupe y Proponer al consejo municipal para su aprobación y ejecución.

La población es 2300 contribuyentes y se calculó la muestra poblacional al 95% del nivel de confianza logrando obtener la muestra de 66 contribuyentes. La técnica para obtener información fue la encuesta validada mediante el juicio de experto y el cuestionario de 12 preguntas cuyo resultado se validó calculando el coeficiente del alfa de cronbach logrando obtener el 0.851 considerando como Bueno siendo el factor principal para determinar la viabilidad de la investigación.

**Palabras clave:** gestión de cobranza, plan de recuperaciones de cartera municipal

## **ABSTRACT**

Due to the increase in the delinquency of the property tax payment, it has been deemed necessary to investigate to provide new ideas to improve the development of the Lagunas Mocupe District, located in the south of the Chiclayo District, Lambayeque Region.

It was determined as a General Objective "To elaborate recovery strategies for the delinquent portfolio of municipal taxes to improve the development of the Lagunas Mocupe District, Chiclayo year 2017" and specific in: Evaluate the current situation of the delinquent portfolio, Analyze the types of existing taxpayers, Prepare recovery strategies for delinquent municipal taxes to improve the development of the Lagunas Mocupe District and propose to the municipal council for its approval and execution.

The population is 2300 taxpayers and the population sample was calculated at 95% confidence level, obtaining the sample of 66 taxpayers. The technique to obtain information was the survey validated by expert judgment and the questionnaire of 12 questions whose result was validated by calculating the coefficient of the cronbach alpha, obtaining 0.851 considering as Good being the main factor to determine the feasibility of the investigation.

**Keywords:** collection management, municipal portfolio recovery plan.

## INDICE

RESUMEN .....	2
ABSTRACT.....	3
I. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1. Realidad Problemática.....	5
1.2. Trabajos previos .....	7
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	8
1.4. Formulación del Problema .....	17
1.5. Justificación e importancia del estudio .....	17
1.6. Hipótesis.....	18
1.7. Objetivos .....	18
1.8. Limitaciones .....	18
II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	19
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	19
2.2. Población y muestra .....	19
2.3. Variables, Operacionalización .....	21
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
2.5. Procedimientos de análisis de datos .....	23
III. RESULTADOS.....	25
3.1. Tablas y Figuras Variable dependiente, <i>Dimensión Recaudación</i> .....	25
3.2. Validación de instrumento .....	28
IV. DISCUSION .....	29
V. CONCLUSIONES.....	30
VI. REFERENCIAS .....	31
VII. ANEXO .....	32
Anexo 1: Encuesta .....	32
Anexo 2: Base de Datos .....	33
Anexo 3: Propuesta.....	37

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

#### **Internacional**

Según (Ruiz, 2018, pág. 13) cita a (De Cesare, 2016) Lincoln Institute of Land Policy, artículo denominado: “Sistemas del Impuesto Predial en América Latina y el Caribe, manifiesta existir desigualdad social, pobreza y la informalidad, dejando ver claramente que existen grandes progresos por eliminar o reducir la desigualdad y la pobreza, así como en mejorar su economía”.

“El crecimiento observado en la recaudación en algunos países, obedece a ciertas iniciativas y al gran esfuerzo por mejorar y perfeccionar los sistemas tributarios, utilizando a los municipios, además la modernización del catastro a nivel nacional” (p. 15).

“En Colombia, la valoración de inmuebles, se realizó una extraordinaria ampliación de la base tributable, todo esto ha servido para que en algunas ciudades se halla mejorado el control del mercado inmobiliario a través de los observatorios de valores” (p. 16).

En Argentina, Bolivia, Chile y Nicaragua, el fortalecimiento de la economía, creció 6,5 por ciento en 2016, generando mayores oportunidades para el desarrollo interno a nivel provincial” (p. 18).

#### **Nacional**

Según (Ruiz, 2018, pág. 21) cita a Barrera (2016) refiere que: el “Sistemas del Impuesto Predial en el Perú se encuentra organizado por tres niveles de gobierno, el gobierno central, regional y local, este último obtiene ingresos provienen de las transferencias que realiza el Gobierno Nacional, mediante el fondo de compensación municipal o mediante Canon” (p. 33).

Según León (2015). En su artículo manifiesta que “El alza del impuesto predial es una decisión muy riesgosa debido a que el contribuyente deje de pagarlo, recomiendan que los municipios sean más transparentes al invertir sus fondos con la finalidad de generar confianza en los contribuyentes”.

Vera (2016) Considera que: Según “La Oficina de Administración Tributaria de la municipal de Talara, aumento el porcentaje de morosidad en el pago del Impuesto Predial, el 70% de contribuyentes son morosos, como la empresa Petroperú y otras, es de alrededor del 20%” (p. 38).

“El Municipio deja de percibir unos S/ 4 Millones por año, en cuanto a los arbitrios municipales que los servicios municipales que brindan no son los mejores, Arizola Girón, informó que la morosidad llega a un 80% de contribuyentes” (p. 40).

Según Vizcarra (2013) En su artículo revela que: “La Municipalidad Provincial de Arequipa (MPA), tienen problemas de infraestructura, implementación, personal y coordinación con otras áreas. Pese a ello, la recaudación del año pasado se incrementó respecto al 2015” (p. 41). “Las causas de esta problemática son diversas, aunque la que tiene mayor incidencia es la falta de estrategias tributarias adecuadas que provengan de la política tributaria municipal que permitan incrementar la recaudación de tributos que corresponden al ente municipal” (p. 52).

### **Local**

“La situación financiera de los Gobiernos Locales no cuentan con los recursos por falta de pago de impuestos y tasas, por parte de los contribuyentes, por la falta de infraestructura y del personal idóneo para cumplir las funciones Tributaria”. “La Alcaldía de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe, debe aplicar estrategias para mejorar la recaudación de impuestos, como una herramienta de gestión para cumplir con las metas y objetivos de la entidad; creando conciencia tributaria” (p.47).

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacional**

Según (Ruiz, 2018) cita a la publicación de la Universidad Mayor de San Andrés – Bolivia, Dávalos (2012), denominada “Efectos de la evasión del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en la recaudación fiscal, periodo 1990 al 2010”, concluyó la evasión del Impuesto es por el aumento de la tasa arancelaria”(p. 65).

### **Nacional**

Según (Ruiz, 2018) cita a la publicación De la Cruz, J. (2016) refiere en su investigación titulada: La cultura tributaria y su incidencia en la morosidad del Impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Paiján, año 2015, “concluyendo que la falta de conocimiento del contribuyente incurre en morosidad del impuesto predial. Además es difícil presionarlo cumplir con el pago del impuesto, por eso la morosidad aumenta cada año más”.

### **Local**

Según (Ruiz, 2018) cita a la publicación de Idrogo (2016) En su tesis titulada “Análisis de la recaudación del Impuesto Predial de la Municipalidad Provincial de Chota 2011-2014 y Estrategias para optimizar su recaudación – 2015, concluye que el incrementado de la recaudación, a nivel general, ha logrado mayor participación del contribuyente” (p. 50).

Actualmente la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe no cuenta con un sistema de cobranza, se cobra manualmente y se calcula la deuda mediante una hoja de liquidación, el buen contribuyente, cumple con el pago de tributos y de los servicios públicos tales como: Limpieza pública, seguridad ciudadana y creación de nuevas obras para el beneficio del distrito. Nuestra investigación permite identificar factores que influye en la caída de la recaudación del impuesto buscamos la solución

mediante estrategias de recuperación de cartera reduciendo la morosidad para brindar una mejor calidad de los servicios públicos con obrar de saneamiento.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

Según (Ayala, 2010) define teóricamente la cartera morosa como: El proceso de cobranza ordinaria de tributos, y les ayude a diseñar y proponer estrategias concretas para implementar o mejorar la cobranza de tributos en su municipalidad. Además es una herramienta utilizada por los funcionarios de Administraciones Tributarias locales, ya sea en oficinas o gerencias de rentas, o en un Servicio de Administración Tributaria (SAT). (p. 7)

El proceso de cobranza de tributos tiene ciertos objetivos, que serán válidos para cada Administración Tributaria en mayor o menor medida, según la estrategia y prioridades que ésta defina:

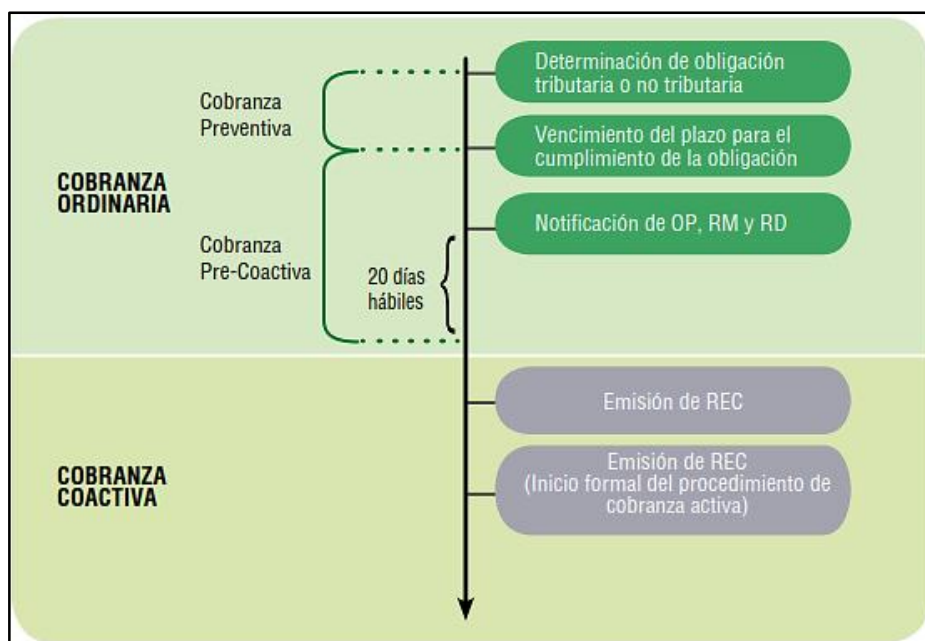
- **Incremento de la recaudación:** Claramente, uno de los objetivos centrales es generar mayores recursos a la Municipalidad a través de la recaudación. Idealmente, los esfuerzos de cobranza deben ser sostenidos, de modo que la recaudación sea creciente y de alguna manera predecible.
- **Ampliación de la base tributaria:** A través del proceso de cobranza ordinaria se busca acercar a los contribuyentes a la Administración, de modo que cumplan con sus obligaciones materiales y formales. La consecuencia es una mayor base tributaria, deseable no sólo para incrementar la recaudación, sino para hacerla sostenible en el tiempo.
- **Cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias:** Relacionado al argumento anterior, lo que se busca en el proceso de cobranza ordinaria es fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. Esto hace que la gestión tributaria sea más eficiente, pues el costo cobrar tributos mediante el proceso coactivo es más elevado.
- **Generación de conciencia tributaria:** Las actividades relacionadas a la cobranza de tributos ayudan a fortalecer la cultura tributaria de los ciudadanos,



pues además de procurar el pago se realiza una labor pedagógica que consiste en formar e informar al contribuyente sobre sus deberes y derechos en materia tributaria.

- **Percepción de riesgo:** El proceso de cobranza busca generar en los contribuyentes la percepción de que, en caso de incumplir sus obligaciones tributarias, se exponen al riesgo de ser sancionados o ponen en riesgo su patrimonio. Esta percepción se producirá, en la medida en que las campañas de cobranza vayan acompañadas de información adecuada que explique las consecuencias del incumplimiento. (p. 15)

Para efectos exclusivamente didácticos, en este manual diferenciamos los conceptos “cobranza ordinaria” y “cobranza coactiva”. El primer término comprende desde la determinación de la obligación tributaria hasta la notificación del valor, e inclusive las acciones y gestiones hasta antes de la emisión de la Resolución de Ejecución Coactiva (REC). En efecto, de acuerdo con los artículos 25, 29 y 30 del T.U.O. de la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva<sup>4</sup>, una vez emitido y notificado el valor, y vencido el plazo de 20 días hábiles para ser reclamado, la Administración Tributaria se encuentra facultada para emitir y notificar una REC. La notificación de la REC es el acto que da inicio al proceso de cobranza coactiva, como se menciona formalmente en las normas. A diferencia de la cobranza ordinaria, en la cobranza coactiva la Administración Tributaria puede tomar medidas coercitivas para exigir el pago de la deuda tributaria. Cabe mencionar que la delimitación de procesos puede tener cortes diferentes dependiendo de cada Administración Tributaria. Por ejemplo, existen algunas Administraciones que asignan a su Unidad de Cobranzas Ordinarias la responsabilidad de emitir y notificar la REC, no obstante que técnicamente se trata de acciones propias del proceso coactivo. (p. 16)



Cada Administración Tributaria tiene y debe tener una estructura organizacional propia, que se adecue a sus necesidades particulares. Es muy difícil recomendar una estructura ideal, pero podemos decir que para cumplir con las facultades descritas en el capítulo anterior, se suele contar con las siguientes unidades, áreas u oficinas:

- La Unidad de Atención al Ciudadano (o Registro)
- La Unidad de Fiscalización
- La Unidad de Control de Cumplimiento
- La Unidad de Cobranza

El lugar mismo que ocupe la Administración Tributaria dentro de la municipalidad no es materia de este manual, pero vale la pena mencionar que hay muchos modelos de gestión en las diferentes municipalidades del Perú.

La mayoría de municipalidades mantiene la gestión convencional, donde la Administración Tributaria es parte del aparato administrativo municipal (muchas veces como una Gerencia de Rentas o una subdivisión dentro de la Gerencia de Administración), mientras que en otros casos se ha constituido entidades semi-autónomas (los Servicios de Administración Tributaria o SAT). Lo que debemos destacar es que el tipo de unidad administrativa –independientemente de su ubicación en el organigrama- es un medio para realizar la gestión tributaria, y no un fin en sí mismo, por lo que la evaluación de si conviene uno u otro tipo de esquema dependerá de las

condiciones financieras, políticas y sociales de cada municipio. (p. 19)

La función principal de la Unidad de Cobranza es desempeñar de manera eficaz y eficiente el proceso de cobranza de obligaciones tributarias y no tributarias. Como hemos visto en el capítulo anterior, el proceso de cobranza ordinaria, comprendido desde la determinación de la obligación hasta la eventual notificación del valor en caso el contribuyente no haya cumplido en el plazo, implica una serie de actividades que incluyen la propia determinación de la obligación, la segmentación de la cartera, la gestión de la cobranza, la emisión y notificación de valores o comunicaciones, y el seguimiento del proceso de cobranza. Todas estas actividades normalmente se distribuyen en cinco equipos especializados que son:

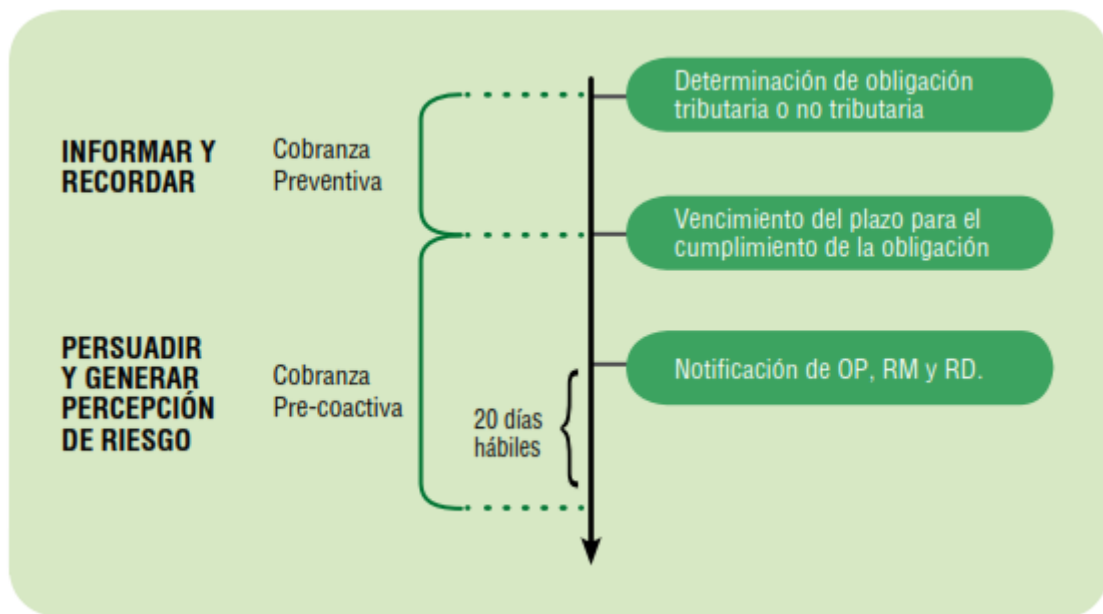
1. **Equipo de determinación de la deuda:** La función de determinar las obligaciones tributarias es compleja y requiere de mucha rigurosidad en la aplicación de la norma tributaria. En algunos casos, esta función está asignada a una unidad distinta a la Unidad de Cobranza, como por ejemplo, la Unidad de Atención al Ciudadano o la Unidad de Registro. En todo caso, las actividades que desempeña son:
  - ✓ Calcular la obligación tributaria.
  - ✓ Analizar las bases de datos con información sobre documentos que acrediten el nacimiento de la obligación (p.e. la adquisición de un inmueble o vehículo).
  - ✓ Aplicar la ordenanza de arbitrios para calcular la obligación de cada contribuyente para todo el ejercicio.
  - ✓ Procesar las declaraciones juradas presentadas por los contribuyentes.
  - ✓ Planificar y ejecutar las actividades correspondientes a la emisión masiva de declaraciones juradas (campana de emisión masiva).
  - ✓ Sincerar la deuda de un contribuyente (p.e. cuando se han cometido errores en la determinación, el contribuyente ha efectuado pagos que no han sido debidamente registrados, el contribuyente se ha acogido a algún régimen de fraccionamiento o amnistía, etc.).
  - ✓ Revisar la exigibilidad de la deuda tributaria, dando de baja deudas prescritas, incobrables de cobro excesivamente oneroso.
  - ✓ Realizar proyecciones de la determinación. (p. 20)

2. **Equipo de segmentación:** La cobranza de tributos es más efectiva si las acciones de cobranza se adecuan al tipo de deuda y al tipo de contribuyente. No existe una “receta única” aplicable a todos los casos, y para optar por la mejor estrategia, lo primero es dividir la cartera en diferentes grupos de contribuyentes o de deudas.
- ✓ Establecer los criterios de segmentación de la cartera que se van a aplicar.
  - ✓ Clasificar a los contribuyentes o las deudas dependiendo de los criterios elegidos.
  - ✓ Proyectar la recaudación esperada por cada cartera.
  - ✓ Hacer seguimiento de la evolución de cada cartera, para verificar la efectividad de la segmentación de la cartera.
  - ✓ Asignar las carteras al equipo de gestión.
- **Equipo de gestión:** Tiene a su cargo actividades relacionadas al contacto directo y personal con el contribuyente. El tipo de actividad varía dependiendo de si se está en la etapa de cobranza preventiva (antes del vencimiento del plazo) o de si se está en etapa pre-coactiva (ya vencido el plazo, pero antes de la emisión del valor). Las actividades incluyen:
- ✓ Comunicarse directamente por teléfono con los contribuyentes, o visitarlos personalmente para orientar, informar o recordar periódicamente sus obligaciones.
  - ✓ Persuadir a los contribuyentes para el pago voluntario.
  - ✓ Educar a los contribuyentes en materia tributaria, incrementando la cultura tributaria.
  - ✓ Hacer seguimiento constante a la evolución de la cartera de clientes a su cargo.
- **Equipo de emisión y notificaciones:** Cumple una función esencial en el proceso de cobranza y que debe observar minuciosamente las normas, de modo que la notificación – especialmente de valores- surta los efectos legales que permitan avanzar con el proceso de cobranza, y eventualmente con el de cobranza coactiva. Las actividades incluyen:
- ✓ Preparar e imprimir los documentos de gestión (cartas, recordatorios) y valores.

- ✓ Determinar cronogramas para la emisión de valores (usualmente, cuatro veces al año, luego de los vencimientos del plazo para el pago del Impuesto Predial y Arbitrios).
  - ✓ Verificar que los formatos estén elaborados de acuerdo a la normatividad y cuenten con toda la información respectiva.
  - ✓ Preparar los documentos a notificar, así como los medios magnéticos de ser necesarios o posibles.
  - ✓ Organizar las notificaciones por zonas, de manera que la actividad se realice de manera eficiente y en el plazo más corto posible.
  - ✓ Si se cuenta con los servicios de una empresa de courier, gestionar la entrega de documentos y la recepción de cargos.
  - ✓ Hacer seguimiento a la cantidad y calidad de las notificaciones realizadas, verificando y archivando debidamente los cargos.
  - ✓ Ingresar a la base de datos los documentos notificados, para alimentar con información actualizada al equipo de gestión.
  - ✓ Buscar alternativas de notificación para ubicar a los contribuyentes no habidos.
- **Equipo de seguimiento:** Encargado de monitorear el desempeño del proceso de cobranza e ir alertando sobre logros o retrasos en las metas, así como informar sobre la efectividad de determinadas acciones. Las actividades incluyen:
    - ✓ Generar reportes de avance.
    - ✓ Analizar la información de avance y determinar aciertos y errores en la estrategia.
    - ✓ Proponer ajustes a la estrategia.
    - ✓ Proyecta metas de recaudación.
    - ✓ Proponer mecanismos innovadores para la gestión y la segmentación. (p. 21)

Así, en el caso del proceso de cobranza ordinaria, debemos diferenciar las estrategias y acciones a tomar dependiendo de si estamos en etapa de cobranza preventiva o en etapa de cobranza pre-coactiva. En el primer caso, en la cobranza preventiva –es decir, antes de que venza el plazo para el cumplimiento regular de la obligación- la

estrategia estará destinada a informar y recordar al contribuyente de sus obligaciones. Si en cambio estamos en la etapa posterior al vencimiento y si aún no se ha iniciado la ejecución coactiva, las acciones estarán orientadas a persuadir al contribuyente de la importancia de pagar a la brevedad y generar la percepción de que al no pagar pone en riesgo su patrimonio.



“La Unidad de Cobranza tiene las siguientes funciones que son:

- Determinación de la deuda;
- Segmentación de la cartera;
- Gestión de las cobranzas;
- Emisión y notificación de valores; y
- Seguimiento del proceso de cobranza” (p. 27).

Según (Ayala, 2010, págs. 13-18) define teóricamente los impuestos municipales según el: Código Tributario (CT) aprobado por Decreto Supremo N°135-99-EF1 y sus modificatorias, las facultades de la administración Tributaria son tres:

- **Facultad de recaudación:** Esta facultad es central en toda Administración Tributaria y es aquella destinada a procurar el pago de la obligación tributaria, ya sea de manera voluntaria (pre coactiva) o, en su defecto, de manera coercitiva (coactiva). El ejercicio de esta facultad implica definir acciones de cobranza según sea el caso del contribuyente, tomando en cuenta el estado de la deuda, su antigüedad o la naturaleza de los contribuyentes (segmentación de cartera).
- **Facultad de determinación y fiscalización:** Si bien el CT trata esta facultad como una sola, en la práctica muchas veces se considera que son dos facultades distintas. Primero, la facultad de determinación es la competencia de la Administración de identificar la generación de hechos gravados que den lugar al nacimiento de tributos – en el caso municipal, el Impuesto Predial, por ejemplo- y de calcular la obligación tributaria. Normalmente, la determinación tributaria se lleva a cabo en las áreas de atención al público, servicios al contribuyente o registro. La fiscalización consiste en inspeccionar y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, por ejemplo, revisando las declaraciones juradas presentadas o hechos gravados que no hayan sido declarados. Como consecuencia de la fiscalización se emite una nueva determinación donde se revelan subvaluaciones u omisiones.
- **Facultad sancionadora:** La facultad de sancionar tiene como fin disuadir y corregir el comportamiento del contribuyente, desincentivando el incumplimiento de las obligaciones formales. El uso de esta facultad está relacionado a la estrategia de cobranza que se quiera implementar. En principio se prefiere que las sanciones no resulten excesivamente gravosas para el contribuyente, evitando la desproporcionalidad entre el incumplimiento y la sanción.

En lo que respecta a la facultad de recaudación, las Administraciones Tributarias locales tienen competencia para gestionar la cobranza de determinados tributos,

dependiendo de si se trata de una municipalidad distrital o provincial, como se señala en la tabla siguiente.

<b>Tributo</b>	<b>Tipo de Municipalidad competente</b>
Impuesto Predial	Distrital
Impuesto al Alcabala	Distrital <sup>2</sup>
Impuesto Vehicular	Provincial
Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos	Distrital
Impuesto a los juegos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se trata de bingos, rifas, sorteos y similares, pimball, juegos de videos y demás juegos electrónicos</li> <li>• Si se trata de loterías y juegos de azar.</li> </ul>	Distrital - Provincial
Impuesto a las Apuestas	Provincial
Contribución de obra pública	Distrital o Provincial
Tasa – arbitrios municipales	Distrital
Otras tasas	Distrital o Provincial

Cabe anotar que estos tributos no son la única fuente de ingresos tributarios que tienen las municipalidades, pues además de lo recaudado por ellas mismas, reciben como transferencia algunos tributos recaudados por el Gobierno Central (en particular, el Impuesto de Promoción Municipal – IPM, que es recaudado conjuntamente con el Impuesto General a las Ventas – IGV y transferido a través del Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN.)

## **SIGLAS**

BI	Base imponible
CT	Texto Único Ordenado del Código Tributario
DJ	Declaración jurada
DNI	Documento Nacional de Identidad
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – Cooperación Alemana al Desarrollo



IEPND	Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos
IGV	Impuesto General a las Ventas
IJ	Impuesto a los Juegos
LTM	Ley de Tributación Municipal
OP	Orden de Pago
REC	Resolución de Ejecución Coactiva
RD	Resolución de Determinación
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
RM	Resolución de Multa
RTF	Resolución del Tribunal Fiscal
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SUNARP	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
TUO	Texto Único Ordenado
UIT	Unidad Impositiva Tributaria

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo recuperar las deudas de la cartera morosa de impuestos municipales en el distrito de Lagunas Mocupe año 2017?

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

De acuerdo a la evaluación de la recaudación tributaria la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe, los contribuyentes cumplen parcialmente con el pago de los impuestos, sin embargo hay que persuadir mediante campañas tributarias para lograr su mayor atención. Sabemos que la municipalidad logra obtener recursos propios cuando se logra la recaudación para cumplir con el compromiso de mejorar la ciudad.

## **1.6. Hipótesis**

Si se aplican Estrategias de recuperación de la cartera morosa de impuestos municipales, entonces mejorará el desarrollo del Distrito Lagunas Mocupe, Chiclayo año 2017

## **1.7. Objetivos**

**Objetivo General:** Elaborar Estrategias de recuperación de la cartera morosa de impuestos municipales para mejorar el desarrollo del Distrito Lagunas Mocupe, Chiclayo año 2017.

**Objetivo Específico:**

- Evaluar la situación actual de la cartera morosa.
- Analizar los tipos de contribuyentes existentes
- Elaborar estrategias de recuperación de cartera morosa de impuestos municipales para mejorar el desarrollo del Distrital Lagunas Mocupe
- Proponer al consejo municipal para su aprobación y ejecución.

## **1.8. Limitaciones**

La municipalidad Distrital Lagunas Mocupe, facilitó información, sin ninguna dificultad, logrando realizarse la investigación.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación

Según (Hernández & al., 2014, pág. 56) el **Tipo de Investigación**: “**Descriptiva** a partir de los datos recopilados se podrá referir las condiciones de las variables de estudio para mejorar la realidad descrita”.

“Por su característica tiene un diseño **No Experimental, Transversal** ya que según la problemática este diseño abordará los hechos sin intervención directa a un cambio o manipulación de variables” (p. 112).

Donde:

La Observación → Evalúa la Realidad Problemática → Justifica con Base Teórica → para lograr una Propuesta de solución al problema.

### 2.2. Población y muestra

**Población:** 2300 contribuyentes:

#### *Tabla 1*

*Cartera de contribuyentes año 2017, Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe.*

<b>Cliente</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2017</b>
Nuevos contribuyentes	32	29	41
Al día	550	489	413
Morosos	1688	1741	1846
<b>Total</b>	<b>2270</b>	<b>2259</b>	<b>2300</b>

**Fuente:** Unidad de Rentas de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe

## Muestra

Se aplicó la fórmula para población finita, siendo:

### Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra  
Z= Nivel de confianza deseado 95% = 1,96  
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito) = 0,95  
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso) = 0,05  
e= Nivel de error dispuesto a cometer = 0,05  
N= Tamaño de la población

$$n = \frac{1,96^2 \cdot (0,95 \cdot 0,05)}{0,05^2 + (1,96^2 \cdot (0,95 \cdot 0,05)) / 2,300} = \frac{0,1825}{0,0026} = 70$$

Aplicando el factor de corrección

$$n = \frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{N}}$$

$$n = \frac{70}{1 + \frac{(70-1)}{2,300}} = \frac{70,00}{1,06} = 66$$

El resultado del calcula de muestra es: 66 contribuyentes

### 2.3. Variables, Operacionalización

**Variable Independiente:** Cartera morosa

**Concepto:** “La cobranza es un conjunto de proceso mediante el cual se incluye actividades que permitan el recaudo oportuno de las cuentas por cobrar” (Miyamoto, M., 2013, p. 2).

**Operativo:** “La estrategias de cobranzas son un conjunto de operaciones que se realizan para lograr recuperar una deuda pendiente, buscando la oportunidad de recuperar la confianza con el cliente”.

**Variable Dependiente:** Impuestos municipales

**Concepto:** “Es la contribución tributaria sujeto a una tasa que calcula el valor arancelaria del terreno del inmueble declarado” (Nimal, 2018, p. 3).

**Operativo:** “El impuesto predial es el valor que considera el derecho a la propiedad de vivienda la cual está sujeto pagarse a la municipalidad cada año”

**Tabla 2**

*Variable de Operacionalización*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Independiente Cartera Morosa	- Catastro	- Registro de Predio - Cartera de contribuyentes	- Análisis documental	Documentos de gestión
	- Rentas.	- Cálculo del impuesto		
Dependiente Impuestos municipales	- Recaudación	- Pagos de impuestos	- Análisis documental	- Documentos de gestión
		- Eficiencia de pago. - Morosidad	- Encuesta	- Cuestionario

Fuente: Investigación propia

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Técnica de recolección de datos:** Se utilizaron las siguientes técnicas:

“**Análisis documentario:** es el proceso de la revisión documentaria de cada proceso de gestión logística emitido durante un determinado periodo dicha documentación deberá estar autorizada por los funcionarios competentes con sus respectivo registro administrativo”.

“**Encuesta:** Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario, este puede distribuirse en papel aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común distribuir las utilizando medios digitales como redes sociales y correos electrónicos”.

**Instrumentos:** Son los medios que facilitan la obtención de los datos siendo:

**Documentos de gestión:** Registro de nuevos contribuyentes, Comprobantes de pago, Registro de ingresos diarios, Registro acumulado mensual, Informe de inversiones con recursos propios y otros.

“**Cuestionario:** Es una forma organizada y práctica de hacer **preguntas y definir respuestas**, es un sistema adaptable a cualquier campo que busque una opinión generalizada de un tema en específico” el **Cuestionario de la encuesta** define la consulta interrogante de los indicadores de la variable independiente registrados en la tabla de Operacionalización conformado por 12 preguntas.

**Validez:** Se formulan las respuestas del cuestionario utilizando respuestas abiertas para la encuesta y adaptando la “escala de Likert para determinar el nivel de satisfacción por parte del contribuyente las opciones serian: Si, No, No Sabe No Opina” Malhorta N. (2008 p. 274). Se valida cada pregunta mediante el “**Juicio de experto**” siendo los jueces profesionales locales con alta experiencia y conocedores del tema.

**Confiabilidad:** Las respuestas del cuestionario se valida mediante el coeficiente del alfa de cronbach, utilizando el SPSS. Según (George & Mallery, 2013) considera que: “La medida de confiabilidad del alfa de Cronbach asume valores para cada ítems las cuales deben demostrar la correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados” (p. 78). “La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación” (p. 79). “Como criterio general, sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach siendo el resultado: >.9 es excelente, >.8 es bueno, >.7 es aceptable, >.6 es cuestionable, >.5 es pobre y <.5 es inaceptable” (p. 231).

Según George y Mallery (2013, p. 231) “Los resultados de la encuesta son analizados mediante el coeficiente del alfa de cronbach determinando la confiabilidad cuyo resultados son:”

< a 0.5	> 0.5	> 0.6	> 0.7	> 0.8	> 0.9
Inaceptable	Pobre	Cuestionable	Aceptable	Bueno	Excelente

## 2.5. Procedimientos de análisis de datos

Para la recolección de datos se realizaron los siguientes procedimientos:

“Aplicación de la encuesta, se procedió a registrar de manera organizada las respuestas mediante una hoja electrónica del programa Excel posteriormente se diseñó tablas y gráficos estadísticos”.

“El Análisis de datos se realizó aplicando el programa estadístico SPSS-24 desarrollamos los siguientes procesos: Diseño de Estructura de base de datos SPSS, Declaración de variables y migración de datos, luego se calcula la estadística descriptiva y la confiabilidad”.

“Preparación del informe según los datos obtenidos utilizamos el programa Word, exportamos los datos del SPSS e interpretamos los resultados de acuerdo a los resultados, finalmente obtenemos las conclusiones”.

La información será presentada en tablas estadísticas, con sus respectivos gráficos y los estadígrafos más relevantes y representativos luego de aplicar la encuesta.



### III. RESULTADOS

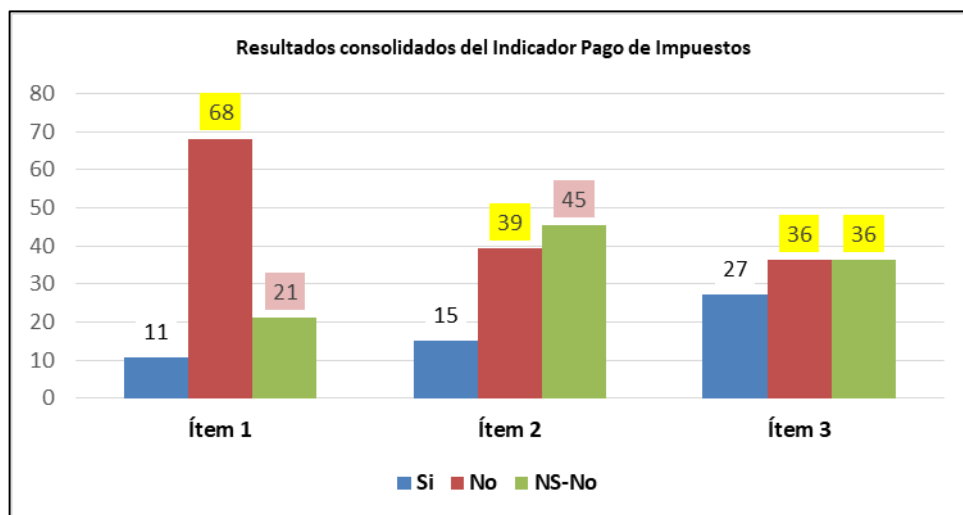
#### 3.1. Tablas y Figuras Variable dependiente, *Dimensión Recaudación*

**Tabla 3**

*Análisis de las respuestas del indicador pago de impuestos*

Ítem	Frecuencia			Porcentaje %		
	Si	No	NS-No	Si	No	NS-No
1. ¿Conoce usted los tributos que se deben pagar en la Municipalidad?	7	45	14	11	68	21
2. ¿Tiene Deudas pendientes con la Municipalidad?	10	26	30	15	39	45
3. ¿Tiene algún motivo que justifique no paga sus impuestos?	18	24	24	27	36	36
Promedio	12	32	23	18	48	34

**Fuente:** Investigación realizada



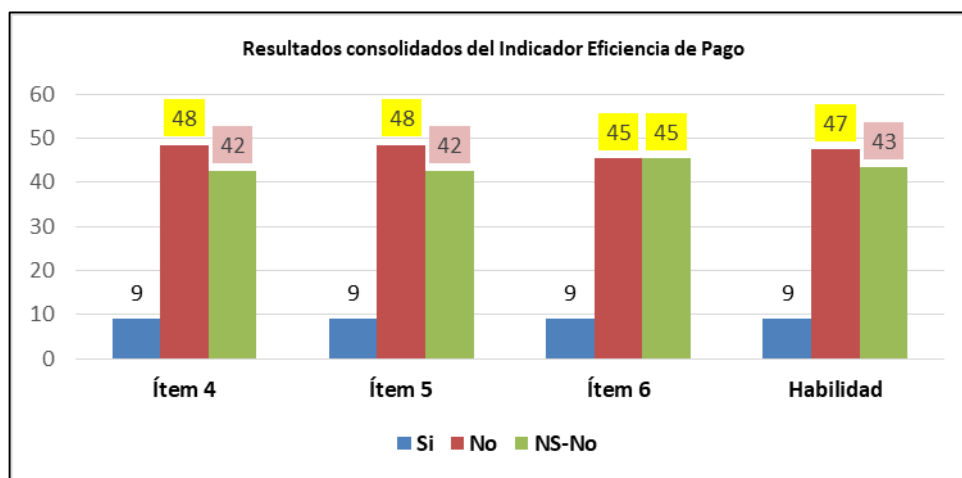
**Figura 1:** Representación gráfica del indicador pago de impuestos

**Fuente:** Investigación realizada

**Interpretación:** Apreciamos que los contribuyentes conocen los tributos a pagar en la municipalidad el 11% lo asegura, mientras que el 15% aseguran tener deuda pendiente y el 27% considera tener un motivo para no pagar impuestos. Se concluye que el promedio general considera que el 18% acepta pagar impuestos, mientras el 48% lo rechaza y el 34% se limita a aceptar alguna respuesta optando por la incertidumbre.

**Tabla 4***Análisis de las respuestas del indicador eficiencia de pago.*

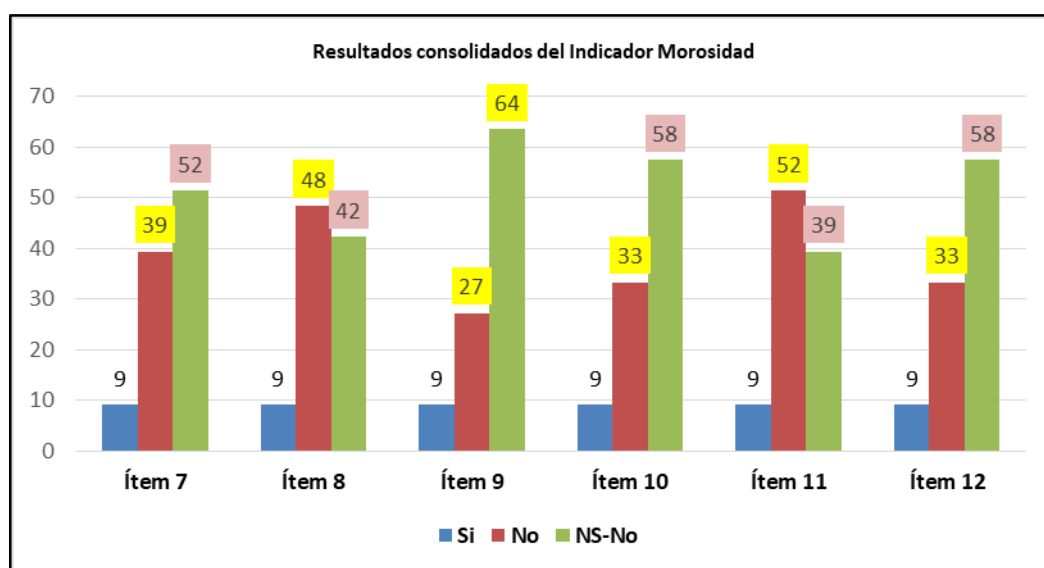
Ítem	Frecuencia			Porcentaje %		
	Si	No	NS-No	Si	No	NS-No
4. ¿Le agrada el tipo de atención que recibe del área de recaudación?	6	32	28	9	48	42
5. ¿Se siente satisfecho con el servicio que recibe en la Municipalidad?	6	32	28	9	48	42
6. ¿La Municipalidad brinda beneficios tributarios estaría dispuesto pagar?	6	30	30	9	45	45
<b>Promedio</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>43</b>

**Fuente:** Investigación realizada**Figura 2:** Representación gráfica del indicador eficiencia de pago**Fuente:** Investigación realizada

**Interpretación:** Apreciamos que los contribuyentes le agrada la atención que reciben el área de recaudación el 9% lo asegura, mientras el 9% considera estar satisfecho con el servicio que brinda la municipalidad y el 9% acepta los beneficios tributarios. Se concluye que el promedio general considera que el 9% acepta pagar, mientras el 47% lo rechaza y el 43% se limita dar respuesta optando por la incertidumbre.

**Tabla 5***Análisis de las respuestas del indicador Morosidad.*

Ítem	Frecuencia			Porcentaje %		
	Si	No	NS-No	Si	No	NS-No
1. ¿Considera alternativa de pago la exoneración de intereses acumulados?	6	26	34	9	39	52
2. ¿Usted ha recibido alguna vez charlas sobre los beneficios municipales?	6	32	28	9	48	42
3. ¿Recibe la visita de los recaudadores de impuestos de la Municipalidad?	6	18	42	9	27	64
4. ¿Recibe notificaciones de sus deudas pendientes?	6	22	38	9	33	58
5. ¿Sabe usted que es una cobranza coactiva?	6	34	26	9	52	39
6. ¿Tiene conocimiento si se han realizado cobranzas coactivas?	6	22	38	9	33	58
<b>Promedio</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>52</b>

**Fuente:** Investigación realizada**Figura 3:** Representación gráfica del indicador Morosidad..**Fuente:** Investigación realizada

**Interpretación:** Apreciamos que los contribuyentes aceptan la exoneración de intereses, tener más beneficios municipales, reciben notificaciones y la aplicación de la cobranza coactiva solo el 9% lo confirma, sin embargo el promedio general considera que el 9% acepta los indicador de morosidad, mientras el 39% lo

rechaza y el 52% se limita a aceptar alguna respuesta optando por la incertidumbre.

### 3.2. Validación de instrumento

**Tabla 6**

*Consolidado de los resultados del Análisis Estadísticos descriptivos*

Pregunta	Si	No	Ns No	Alfa de Cronbach
1. ¿Conoce usted los tributos que se deben pagar en la Municipalidad?	7	45	14	,743
2. ¿Tiene Deudas pendientes con la Municipalidad?	10	26	30	.815
3. ¿Tiene algún motivo que justifique no paga sus impuestos?	18	24	24	,744
4. ¿Le agrada el tipo de atención que recibe del área de recaudación?	6	32	28	,742
5. ¿Se siente satisfecho con el servicio que recibe en la Municipalidad?	6	32	28	,749
6. ¿La Municipalidad brinda beneficios tributarios estaría dispuesto pagar?	6	30	30	,757
7. ¿Considera alternativa de pago la exoneración de intereses acumulados?	6	26	34	,790
8. ¿Usted ha recibido alguna vez charlas sobre los beneficios municipales?	6	32	28	,851
9. ¿Recibe la visita de los recaudadores de impuestos de la Municipalidad?	6	18	42	,741
10. ¿Recibe notificaciones de sus deudas pendientes?	6	22	38	,796
11. ¿Sabe usted que es una cobranza coactiva?	6	34	26	,840
12. ¿Tiene conocimiento si se han realizado cobranzas coactivas?	6	22	38	,743

Fuente: Investigación realizada

**Tabla 7**

*Coefficiente del Alfa de Cronbach*

Mínimo	Medio	Máximo	N de elementos
,741	.796	,851	12

Fuente: Investigación realizada

**Interpretación:** Según (George & Mallery, 2013) Los resultados del Coeficiente del Alfa de Cronbach se interpretan de la siguiente forma: El valor inicial de 0.741 y el medio .796 denominado como “**Aceptable**” y el máximo de .851 considerado como “**Bueno**”, por lo tanto la investigación es válida.

#### IV. DISCUSION

Según los indicadores evaluados en el cuestionario tenemos diferencias ejecutivas que se detallan:

**Tabla 8**

*Comparativo de los indicadores de la dimensiones Impuesto Predial*

<b>Indicador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NS-No</b>
Pagos de impuestos	18	48	34
Eficiencia de pago	9	47	43
Morosidad	9	39	52
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	<b>43</b>

**Fuente:** Investigación realizada

Apreciamos que la variable dependiente “Impuesto Predial” tiene aceptación en un rango del 9 al 18% siendo su promedio 12% sin embargo existe una negación promedia del 45% y una incertidumbre del 43%. Esto nos da a conocer que las dimensiones necesitan fortalecer sus capacidades ya que se aprecia baja actitud del contribuyente y poca motivación por parte de la municipalidad. Por lo tanto es necesario establecer estrategias de cobranza para reducir la morosidad en la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe.

## V. CONCLUSIONES

Se logró llegar a las siguientes conclusiones:

- Se evaluó la situación actual de la cartera morosa, aplicando una encuesta con 12 preguntas a una muestra de 66 colaboradores (Anexo 1).
- Se analizó los tipos de contribuyentes existentes con la información obtenida. (Tabla 3, 4 y 5)
- Se elaboró estrategias para la recuperación de cartera morosa de impuestos municipales para mejorar el desarrollo del Distrital Lagunas Mocupe
- Se propuso al consejo municipal para su aprobación y ejecución.

## VI. REFERENCIAS

- Acción, I. H. (2008). *Prácticas en Estrategias de Cobranza*. 56 Roland Street, Boston, EEUU. Obtenido de [https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools\\_and\\_Resources/IS26SP.pdf](https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf)
- APA, A. P. (2012). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association (3era ed.) (Traducida 6ta. Ed. Ingles. M. Guerra-Frías)*. México: Editorial-El Manual Moderno.
- Ayala, B. S. (2010). *Manual para la mejora de la Cobranza Ordinaria de los Tributos Municipales*. (C. A. G. (GTZ), Ed.) Lima, Lima, Perú: SAT Lima Escuela SAT—Centro de Formación en Gestión Pública y Tributación. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/472EEE66169C2629052578D2005D2541/\\$FILE/manual\\_cobranza\\_final2.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/472EEE66169C2629052578D2005D2541/$FILE/manual_cobranza_final2.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión De Talento Humano* (Tercera ed.). (I. T. Monterrey, Trad.) México-D.F., México-D.F., México-D.F.: Mc-Graw-Hill. doi:ISBN-978-970-10-7340-7
- De Cesare, C. M. (2016). *Sistemas del impuesto predial en América Latina y el Caribe*. (L. I. Policy, Ed.) Cambridge, Massachusetts, EEUU: Lincoln Institute of Land Policy. doi:ISBN:978-1-55844-357-0
- George, D., & Mallery, P. (2013). *SPSS for Windows step-by-step: A simple guide and reference 11.0 update (4th Edición)*. Boston, Nevada, EEUU: Allyn & Bacon. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000162&pid=S1692-2522201100020000600011&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000162&pid=S1692-2522201100020000600011&lng=es)
- Hernández, S. R., & al., e. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Sexta edición McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Nimal, A. F. (2008). *Managing Microfinance Risks—Some observations and suggestions*. Asian Development Bank. s., Manila, Philippine. Obtenido de <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-managing-microfinance-risks-some-observations-and-suggestions-jul-2008.pdf>
- Ruiz, R. V. (2018). *Estrategias de cobranza para reducir la morosidad del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Pícsi—Periodo 2015—2017*. Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales. Pimentel, Perú: Escuela Académico-Profesional de Contabilidad. Obtenido de TESIS-RUIZ-RIOS-VILMA-DEL-MILAGRO.docx

## VII. ANEXO

### Anexo 1: Encuesta

**Proyecto:** Estrategias de recuperación de cartera morosa, de impuestos municipales, para el desarrollo del Distrito Lagunas Mocupe, Chiclayo año 2017.

**Marcar con una “X” la respuesta que crea conveniente**

Pregunta	Si	No	NS-NO
1. ¿Conoce usted los tributos que se deben pagar en la Municipalidad?			
2. ¿Tiene Deudas pendientes con la Municipalidad?			
3. ¿Tiene algún motivo que justifique no paga sus impuestos?			
4. ¿Le agrada el tipo de atención que recibe del área de recaudación?			
5. ¿Se siente satisfecho con el servicio que recibe en la Municipalidad?			
6. ¿La Municipalidad brinda beneficios tributarios estaría dispuesto pagar?			
7. ¿Considera alternativa de pago la exoneración de intereses acumulados?			
8. ¿Usted ha recibido alguna vez charlas sobre los beneficios municipales?			
9. ¿Recibe la visita de los recaudadores de impuestos de la Municipalidad?			
10. ¿Recibe notificaciones de sus deudas pendientes?			
11. ¿Sabe usted que es una cobranza coactiva?			
12. ¿Tiene conocimiento si se han realizado cobranzas coactivas?			



## Anexo 2: Base de Datos

Encuesta	I-01	I-02	I-03	I-04	I-05	I-06	I-07	I-08	I-09	I-10	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	I-17	I-18	I-19	I-20	Total
1	1	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	48
2	1	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	44
3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	40
4	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3	40
5	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	38
6	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	1	42
7	1	1	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	32
8	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	1	38
9	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	38
10	1	3	5	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	44
11	1	1	5	3	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	40
12	3	1	5	1	1	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	1	3	3	42
13	3	3	5	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	54
14	3	3	5	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	3	1	3	3	1	48
15	3	3	5	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	3	3	40
16	1	1	5	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	36

Encuesta	I-01	I-02	I-03	I-04	I-05	I-06	I-07	I-08	I-09	I-10	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	I-17	I-18	I-19	I-20	Total
17	1	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	52
18	1	3	5	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	40
19	1	1	5	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	34
20	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	36
21	3	1	5	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	42
22	1	3	5	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	40
23	1	3	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	38
24	1	3	5	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	1	1	3	44
25	1	3	5	1	1	3	1	3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	1	1	40
26	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	30
27	1	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	38
28	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	28
29	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	32
30	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	36
31	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	28
32	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	1	36
33	1	1	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	34
34	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	40

Encuesta	I-01	I-02	I-03	I-04	I-05	I-06	I-07	I-08	I-09	I-10	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	I-17	I-18	I-19	I-20	Total
35	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	24
36	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	30
37	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	28
38	1	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	48
39	5	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	5	3	52
40	5	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	5	3	48
41	5	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	5	3	48
42	5	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	3	1	1	3	1	5	3	50
43	5	3	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	5	1	54
44	5	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	1	3	3	1	5	1	44
45	5	3	1	1	1	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	5	1	50
46	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	38
47	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	42
48	1	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	38
49	3	1	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	1	3	3	40
50	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	52
51	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	3	1	3	3	1	46
52	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	3	3	38

Encuesta	I-01	I-02	I-03	I-04	I-05	I-06	I-07	I-08	I-09	I-10	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	I-17	I-18	I-19	I-20	Total	
53	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	34	
54	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	50	
55	1	5	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	5	3	3	1	1	1	1	1	42	
56	1	5	3	1	1	1	3	3	1	1		1	5	1	1	3	1	1	1	3	40	
57	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	1	1	1	1	3	1	3	38	
58	3	5	3	1	1	3	3	3	1	1	3	1	5	1	3	3	1	1	3	3	48	
59	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	90
60	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	90
61	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	90
62	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	90
63	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	88
64	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	90
65	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	28	
66	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	32
<b>Varianza</b>	<b>1.38</b>	<b>1.41</b>	<b>1.60</b>	<b>1.28</b>	<b>1.28</b>	<b>1.30</b>	<b>1.32</b>	<b>1.28</b>	<b>1.32</b>	<b>1.32</b>	<b>1.28</b>	<b>1.32</b>	<b>1.41</b>	<b>1.28</b>	<b>1.30</b>	<b>1.28</b>	<b>1.32</b>	<b>1.32</b>	<b>1.38</b>	<b>1.28</b>	<b>28.59</b>	

### **Anexo 3: Propuesta**

## **Estrategias de recuperación de cartera morosa, de impuestos municipales, para el desarrollo del Distrito Lagunas Mocupe, Chiclayo año 2017**

### **1. Datos institucionales**

**Misión:** Gestionar eficientemente la recuperación de la cartera morosa de impuestos municipales para el desarrollo del Distrito Laguna Mocupe, con responsabilidad y transparencia.

#### **Metas estratégicas:**

- a) Reducir la cartera morosa de impuestos municipales.
- b) Obras por recaudación de impuestos
- c) Mejorar la imagen de la gestión municipal.

#### **Lineamientos estratégicos:**

- a) Inducción a la Cultura tributarias.
- b) Análisis de cartera, segmentación por tipo de contribuyente.
- c) Planificación en los procesos de recuperación de cartera con aprobación presupuestaria
- d) Rendición de cuenta

#### **Objetivos estratégicos:**

- a) Fortalecimiento de la gestión de cobranza.
- b) Aplicación del flujo normativo legal.
- c) Cumplimiento de servicios municipales.
- d) Eficiencia administrativa y operativa.
- e) Implementación con sistemas informáticos
- f) Personal capacitado.
- g) Análisis de la gestión por resultados.
- h) Publicidad de los benéficos tributarios.
- i) Optimización de los recursos propios

## **2. Plan Estratégico de Cobranza:**

### **a) Base normativa de la capacitación**

Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR/PE publicada hoy en separata especial de las Normas Legales del diario Oficial El Peruano, aprobó la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas” que es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas del Estado peruano.

La directiva tiene por objetivo desarrollar el marco normativo del proceso de capacitación. Las principales disposiciones que contiene la directiva son:

- ✓ El proceso de capacitación comprende un ciclo de tres etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación. Dicho proceso se interrelaciona con la Gestión del Rendimiento, recibiendo información sobre la evaluación de desempeño de los servidores, que permita planificar y ejecutar Acciones de Capacitación de manera prioritaria para el personal con rendimiento sujeto observación.
- ✓ La etapa de planificación tiene por finalidad que cada entidad identifique y defina sus necesidades de capacitación, a partir de un proceso denominado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que permite vincular las necesidades con los objetivos estratégicos y los perfiles de puestos de los servidores.
- ✓ La etapa de ejecución comprende la selección de proveedores de capacitación que brinden servicios de calidad; así como la implementación, seguimiento y monitoreo de la capacitación y las acciones que aseguren la participación de los servidores. Solo se podrán ejecutar aquellas Acciones de Capacitación previamente aprobadas en el PDP.
- ✓ La etapa de evaluación tiene por finalidad medir los resultados de las Acciones de Capacitación ejecutadas. Comprende cuatro niveles: Reacción, Aprendizaje, Aplicación e Impacto. No todas las Acciones de Capacitación se miden en los cuatro niveles, el nivel de evaluación depende de la naturaleza y objetivo de capacitación.

- ✓ Las entidades públicas están obligadas a brindar facilidades para que los servidores participen de las Acciones de Capacitación previstas en el PDP, las cuales pueden darse a través de comisión de servicios, licencias o permisos.
- ✓ Los servidores que accedan a capacitación en el marco del PDP deben asumir compromisos con su entidad, que en caso de incumplirlos les generan penalidades. Las entidades están obligadas a adoptar las medidas legales correspondientes para hacer efectiva las penalidades.
- ✓ El monto equivalente a una (1) UIT previsto para la Formación Laboral en la Sexta Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, comprende de manera exclusiva el costo directo, es decir, inscripción, matrícula o cuota académica.

Esta Directiva reemplaza la Directiva N° 001-2011-SERVIR/GDCR “Directiva para elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado”, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/PE.

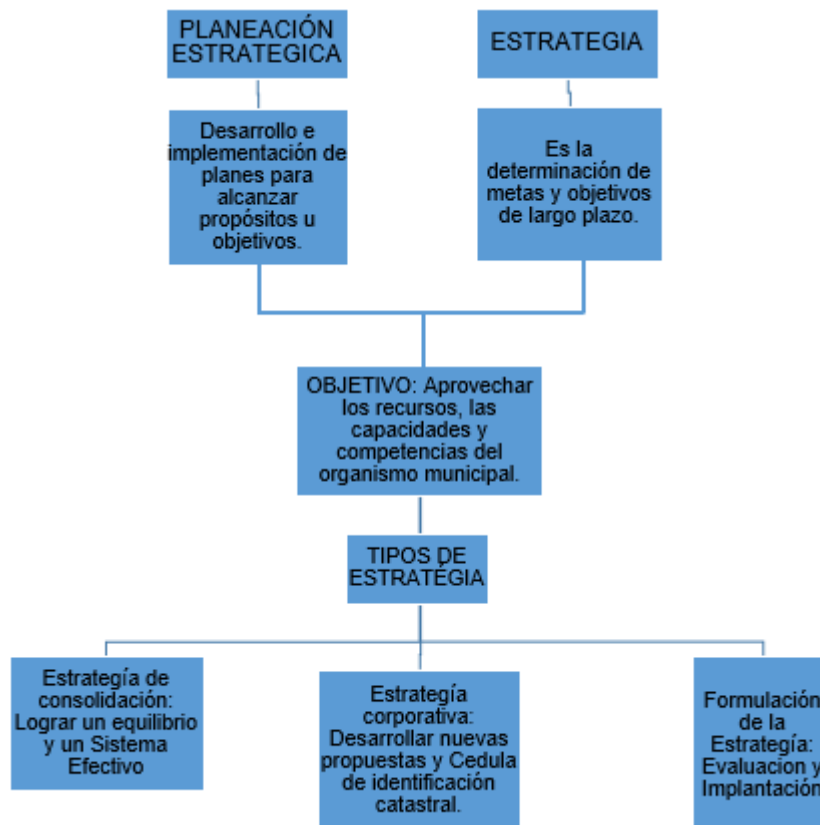
SERVIR, como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, atenderá las consultas formuladas que estén referidas a la implementación de esta Directiva, y son las Oficinas de Recursos Humanos las responsables de su implementación en cada una de las entidades del Estado.

**b) Modernizar las herramientas tecnológicas**

- ✓ Implementación con equipos informáticos actualizados
- ✓ Implementación del Sistema informático para recaudación
- ✓ Implementación del Sistema de gestión catastral

**d) Estrategia para incrementar la recaudación del Impuesto Tributario**

Se representa según el siguiente diagrama de flujo.



**Institucionalización de la administración tributaria:**

- a) Definir 3 áreas para la administración tributaria siendo: (i) Gestión de cobranza (ii) Servicios al contribuyente, (iii) Investigación contra Riesgo.
- b) Automatización del sistema público.
- c) Buen trato al cliente
- d) Implementar servicios tecnológicos a través de la página web..
- e) Implementar un plan de Recursos Humanos que acompañe al cambio institucional.



GESTION DE COBRANZA MOROSA			
Etapa	N°	Actividades	Descripción de la Actividad
Etapa I : Preparación	1	Definir el Flujo de Información del Procedimiento.	Se definirá las facultades que tendrá cada actor del proceso (el Gestor de cobranza, el analista en gabinete que atenderá los convenios de fraccionamiento por ellos generados, el Jefe de Cobranza Morosa).
	2	Elaborar la Caja de Herramientas de los Gestores de Cobranza.	La Caja de herramientas son todos los instrumentos que podrá utilizar el gestor (Notificaciones, Avisos de Corte, Plazos, Pagos a cuenta, Facilidades de pago, etc.).
	3	Definir de criterios para distribución de carteras para los Gestores de Cobranza por sector y dificultad.	Establecer los criterios para la generación de listados, reportes e historiales para el equipo de cobranza.
			Se definirá los formatos de estos reportes con que trabajará el Gestor de Cobranza y la información que deberá.
	4	Determinación y aprobación de la remuneración de los Gestores de Cobranza (porcentajes de la deuda cobrada).	De acuerdo a la cantidad se definirá que porcentaje de la deuda recuperada corresponderá al Gestor de Cobranza.
	5	Elaboración del Perfil y Contrato de los Gestores de Cobranza	El contrato será en función a los procedimientos y criterios definidos en las actividades precedentes.
	6	Selección y Contratación de los Gestores de Cobranza	Se convocará, seleccionará y contratará los Gestores de Cobranza (exclusivamente personal con experiencia).
7	Capacitación de los Gestores de Cobranza	La capacitación incluirá la estructura de la municipalidad, la descripción de sus servicios, la manera de remunerarles, el trabajo de cortes, así como la aplicación de todos los instrumentos de la caja de herramientas.	
Etapa II : Ejecución	8	Distribución de la Cartera de Clientes entre los Gestores de Cobranza	Se distribuirá la cartera entre los grupos de trabajo de acuerdo a los criterios definidos en las actividades de preparación. Cada grupo de trabajo estará conformado por un Gestor de Cobranza y un Cortador.
	9	Gestión de Cobranza en domicilio	Los Equipos de Gestor-Cobrador visitarán a los clientes morosos de su cartera, los notificarán, comunicando las facilidades, y orientarán para que el usuario elija la opción de financiamiento que más le convenga. El gestor hará una pro forma con el cliente firmándola por ambas partes.
	10	Ingreso de los Convenios de Financiamiento en el sistema	Un analista atenderá en oficina a los clientes que tienen una proforma con el Gestor, ingresándolo al sistema comercial de la municipalidad y generando las órdenes de pago para el usuario.
	11	Pago del Usuario	El usuario realiza sus pagos en oficinas de la municipalidad de acuerdo a las cuotas iniciales y plan de financiamiento.
	12	Monitoreo de Resultados y Sistematización	Registro constante de la información de las actividades, análisis de los resultados, documentación de la información para informes y su probable difusión posterior.
	13	Incorporación en documentos de gestión y cuadros de asignación de personal (MOF, ROF, Procedimientos y Organigrama)	Las medidas sugeridas e implementadas se traducirán en documentos de validez dentro esquema organizativo y funcional de la municipalidad, como Directivas Internas, Modificación del Manual de Procedimientos de la municipalidad, etc.