



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA
COMUNICACIÓN**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Tesis

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN
TRIBUTARIA MUNICIPAL EN EL IMPUESTO PREDIAL EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARAVELÍ 2020-2021**

Janina Lilia Zea Baes

Asesor:

Benjamín Obando Gómez

**Para la obtención del título profesional de:
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

Arequipa – Perú

2022

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, a mis padres, abuelos y hermanos por haber sido mi apoyo a lo largo de mi carrera universitaria. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando en mi formación profesional y personal.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme lograr mis objetivos, a mi familia por creer en mí siempre, enseñándome a valorar todo lo que tengo. A ellos les dedico el desarrollo de mi tesis, pero en especial quiero agradecer a mis padres, pues sin ellos no habría conseguido este logro.

Tabla de contenido

Capítulo I: Introducción	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Problema general	12
1.2.1 Problemas específicos	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Viabilidad	13
1.5 Limitaciones	14
1.6 Justificación del proyecto:	14
1.7 Descripción de la propuesta.	15
Capítulo II: Revisión y Fundamentación Teórica	17
2.1 Antecedentes	17
2.2 Fundamentación teórica	19
2.2.1 Municipio	20
2.2.2 Administración tributaria municipal.	20
2.2.3 Facultades de la administración tributaria	21
2.2.4 Ingresos tributarios municipales	22
2.2.5 Gestión tributaria municipal	22
2.2.5.1 Dimensiones de la gestión tributaria municipal.	23
2.2.5.2 Competencia de gestión tributaria municipal.	23
2.2.5.3 Gestión de cobranza.	24
2.2.5.4 Clasificación de la Cobranza.	25
2.2.5.5 Acciones de cobranza.	27
2.2.6 Impuesto predial	28
2.2.6.1 Impuesto predial urbano.	28
2.2.6.2 Impuesto predial rustico.	28
2.2.6.3 Sujetos del impuesto predial.	28
2.2.6.4 Recaudación del impuesto predial.	29
2.2.7 Cartera de cobranza	29
Criterios de Segmentación de la Cartera de Cobranzas	30
2.2.8 Mejora continua	31
2.2.9 Plan de mejora.	32

2.2.9.1 Metodología en el plan de mejora.	32
2.2.10 Estrategias para la gestión tributaria	33
Capítulo III: Contextualización del Proyecto de Inversión	35
3.1 Análisis externo	35
3.1.1 Análisis de macroentorno (PEST)	35
3.1.3 Análisis de evaluación de factores externos (EFE).	49
3.2 Análisis interno	50
3.2.1 Análisis AMOFHIT	50
3.2.2 Análisis de evaluación de factores internos (EFI).	57
3.3 Matriz FODA.	58
3.3.1. Estrategias en base a la matriz FODA.	60
Capítulo IV: Investigación de Mercado	61
4.1 Plan de gestión del proyecto	61
4.1.1 Alcance	61
4.1.1.1 Alcance espacial.	61
4.1.1.2 Alcance temporal.	61
4.1.1.3 Alcance académico.	61
4.2 Metodología	62
4.2.1 Tipo de investigación	62
4.2.2 Instrumento	62
4.2.3 Población	62
4.2.4 Muestra del instrumento	63
4.2.4 Plan de recursos	63
4.2.5 Cronograma	64
4.2.6 Fiabilidad del instrumento	65
4.2.6.7 Validación del instrumento.	65
4.2.7 Metodología de la investigación	67
Capítulo V: Estudio Técnico	68
5.1 Unidad de administración tributaria- municipalidad provincial de Caravelí	68
5.2. Análisis de la percepción de los contribuyentes de la unidad tributaria municipal.	68
5.2.1 Relación edad – género	68
5.2.2 Relación ocupación – género del encuestado	69
5.2.3 Relación género – ítems	70
5.4 Conclusiones de la encuesta	81

5.5. Plan de mejora en la gestión tributaria municipal	82
5.5.1 Análisis de problemas.	82
5.5.2 Propuesta y planificación del plan:	84
5.5.3 Metas del plan de mejora/ beneficios a rescatar	85
5.6 Desarrollo del plan	91
Capítulo VI: Viabilidad Economía	96
6.1 Viabilidad económica	96
6.1.1 Costos del plan de mejora	96
6.1.2 Beneficios económicos del plan de mejora	98
6.1.3 Análisis del flujo de caja	100
6.2 Conclusiones	101
6.3 Recomendaciones	104
Referencias	106
Apéndice.	113
Anexos.	137

Índice de Tablas

Tabla N° 1 Clasificación de la cobranza	25
Tabla N° 2 Tabla de caracterización de involucrados	45
Tabla N° 3 Evaluaciones de factores externos	47
Tabla N° 4 Evaluaciones de factores internos	55
Tabla N° 5 Matriz FODA	112
Tabla N° 6 Formulación de estrategias	58
Tabla N° 7 Cronogramas de actividades	62
Tabla N° 8 Niveles de fiabilidad del alfa de Cronbach	63
Tabla N° 9 Juicio de expertos	63
Tabla N° 10 Procesamiento de datos	64
Tabla N° 11 Coeficiente de alfa de Cronbach	64
Tabla N° 12 Tabla de relación edad con género	67
Tabla N° 13 Tabla de relación ocupación con género	68
Tabla N° 14 Tabla de relación género con Ítem 1	69
Tabla N° 15 Tabla de relación género con Ítem 5	70
Tabla N° 16 Tabla de relación género con Ítem 7	72
Tabla N° 17 Tabla de relación género con Ítem 8	73
Tabla N° 18 Tabla de relación género con Ítem 9	75
Tabla N° 19 Tabla de relación género con Ítem 10	76
Tabla N° 20 Tabla de relación género con Ítem 11	78
Tabla N° 21 Tabla de relación género con Ítem 13	79
Tabla N° 22 Relación causa – efecto de la problemática del área.	83
Tabla N° 23 Tabla de acciones de mejora	87
Tabla N° 24 Matriz de plan de mejora	89
Tabla N° 25 Cuadro de costo mensual del plan de mejora	98

Tabla N° 26 Cuadro de beneficios económicos del plan de mejora	100
Tabla N° 27 Flujo de caja proyectado 1 año	101
Tabla N° 28 Flujo de caja proyectado 4 años	102
Tabla N° 29 Ratio beneficio – costo	102

Índice de Figuras

Figura N° 1 Acciones de cobranza	26
Figura N° 2 Criterios de segmentación de carteras de cobranza.	29
Figura N° 3 Gráfico de barras de la relación género con Ítem 1	69
Figura N° 4 Gráfico de barras de la relación género con Ítem 5	71
Figura N° 5 Gráfico de barras de la relación género con Ítem 7	72
Figura N° 6 Gráfico de barras de la relación género con Ítem 8	74
Figura N° 7 Gráfico de barras de la relación género con Ítem 9	75
Figura N° 8 Gráfico de barras de la relación género con Ítem 10	77
Figura N° 9 Gráfico de barras de la relación género con Ítem 11	78
Figura N° 10 Gráfico de barras de la relación género con Ítem 13	80
Figura N° 11 Gráfico de tendencia de montos recaudados del impuesto predial	85
Figura N° 12 Gráfico de tendencia de % de omisión/incumplimiento de pago	86

Resumen

La investigación tiene como fin generar un plan de mejora en la gestión tributaria para la recaudación del impuesto predial en la provincia de Caravelí y de esta manera incrementar los niveles de ingresos tributarios de esta municipalidad, analizando la impuntualidad en el pago del impuesto. Se realizó y aplicó una encuesta para analizar su percepción de las funciones y competencias por parte de los contribuyentes y con ello se generó un plan de mejora, con estrategias enfocadas en la difusión de la información, orientación y fiscalización a los mayores deudores, implementando estrategias de cobranza más activas e informativas y así gestar la tributación y fomentar el pago voluntario.

Capítulo I: Introducción

1.1 Planteamiento del problema

La gestión tributaria es “el conjunto de acciones creadas por la Administración tributaria orientada a diseñar incentivos fiscales, tributarios a las empresas y a los contribuyentes” (Alaña, et al, 2018). Que, con las acciones tomadas, será en buena pro del desarrollo de la comunidad de Caravelí, haciendo que haya ventajas económicas para los sujetos intervinientes (Estado-contribuyente), así pudiendo aumentar la inversión nacional (regional, municipal) e internacional. La gestión tributaria, define políticas, y estas políticas tiene herramientas para aumentar las recaudaciones: Elevar la tasa impositiva, ampliar la base imponible y reducir la evasión fiscal (Etcheberry, 2001, p.3). Una buena gestión tributaria de la municipalidad ayuda a mejorar a las empresas y a las personas, ya que da mejores condiciones de desarrollo integral, generando más competencia entre los sectores y rubros que estén ejerciendo sus actividades en la municipalidad.

La gestión tributaria, se desarrolla en todos los niveles de control del estado, tanto a nivel nacional, provincial y municipal. Teniendo cada una funciones específicas e intransferibles. Cada nivel se desenvuelve de manera autónoma, pero siguiendo lineamientos generales impuestos por el Estado, puesto que son diferentes contextos en los que se desenvuelven los distintos niveles de gestión tributaria. El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), es el presupuesto que tienen las municipalidades, está conformado por canon minero 25.92%, Fondo de compensación municipal (FONCOMUN) 58.44%, recursos directamente recaudados (RDR) 9.68%, recursos directos (RD) 0.87% y recursos ordinarios (RO) 5.07%, (PIA, 2021).

Para ello, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), tiene implementado el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), ha sido diseñado como herramienta de gestión financiera del tesoro público, es un software de uso obligatorio por todas las Entidades del Estado, allí se registra información de ingresos y egresos de las instituciones públicas. Según el portal de transparencia de la Municipalidad Provincial Caravelí, (Municipalidad Provincial de Caravelí, 2021) dentro de los tributos municipales, el impuesto predial representa el 67% de ingresos de recursos determinados (RD).

En la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Provincial Caravelí [MPC], se tiene el 73% de omisión de pago de los administrados, esto, según datos del SIAD. Cabe precisar que el SIAD, es una herramienta por medio de la cual se controlan todos los documentos o expedientes que se manejan a diario en la Institución.

Esta cifra de omisión de pago (morosidad), según Etcheberry (2001), está relacionada a 3 variables de la gestión tributaria. La función de fiscalización, depende de la eficiencia en el uso de los recursos y las facultades que tenga en su poder la administración tributaria. El sistema de multas, incide en que la efectividad sea mayor o menor con la que se sancione a los contribuyentes por la impuntualidad/tardanza, incumplimiento u otra falta que se cometa. La aceptación del sistema, genera un costo de cumplimiento y compromiso social, que son variables que intervienen de manera indirecta, ya que los pobladores (contribuyentes) sienten que deben de tener alguna retribución que se hace por los distintos aportes de pagos, multas, licencias, entre otros, y que estas retribuciones sean tangibilizadas en obras o beneficios sociales por parte de la autoridad para la municipalidad.

La falta de gestión y optimización en los procesos tributarios y logísticos, la infraestructura, la cultura tributaria y deficiencias en la gestión de recaudación, genera

un efecto bola de nieve que dificulta el trabajo, y esto en la práctica genera un déficit de ingresos en la recaudación tributaria municipal, ocasionando consecuentemente deficiente servicio a la comunidad, esto no permite mejorar la calidad de servicios públicos previsto por la municipalidad y que conlleva a la insatisfacción ciudadana sobre los servicios tributarios brindados a la población. Dentro del sentir ciudadano se indican: falta de obras de infraestructura, deficiencia en la limpieza pública, recojo de residuos, inseguridad ciudadana y deterioro de áreas verdes entre otros.

Es trascendente la investigación de gestión tributaria municipal, ya que la implementación de un plan de mejora para la recaudación de impuesto predial, mejora la recaudación, optimiza procesos y genera mejor satisfacción a los usuarios internos y externos, por esto motivos es trascendente y urgente el análisis de la gestión tributaria para optimizar y dar solución a la problemática existente en la Municipalidad Provincial de Caravelí.

1.2 Problema general

El problema se determina en: ¿La implementación de un plan de mejora, aumentará la eficiencia de la gestión tributaria municipal en la recaudación del impuesto predial en la municipalidad provincial de Caravelí 2020-2021?

1.2.1 Problemas específicos

¿Cómo es la gestión tributaria municipal en la municipalidad provincial de Caravelí 2020-2021?

¿Cómo sería un plan de mejora para la gestión tributaria municipal en la recaudación del impuesto predial en la municipalidad provincial de Caravelí 2020-2021?

¿Qué actividades de mejora se pueden implementar en la recaudación del impuesto predial en la municipalidad provincial de Caravelí 2020-2021?

¿Cuál sería la viabilidad económica del proyecto de plan de mejora?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer la implementación de un plan de mejora en la gestión tributaria municipal en la recaudación del impuesto predial en la municipalidad provincial de Caravelí 2020 – 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la gestión tributaria municipal y la recaudación predial en la municipalidad provincial de Caravelí 2020 – 2021.

Proponer un plan de mejora en la gestión tributaria municipal en la recaudación del impuesto predial.

Implementar actividades de mejora en la Municipalidad para la gestión tributaria municipal en la recaudación del impuesto predial.

Analizar la sustentabilidad y sostenibilidad de la propuesta de implementación del plan de mejora.

1.4 Viabilidad

La presente investigación es viable debido a que el acceso de fuentes primarias, en la obtención de información de campo de la municipalidad será extraído ya que la investigadora labora en la municipalidad provincial de Caravelí.

A nivel de factor humano se tiene los materiales a disposición, tanto como en herramientas intelectuales, como en el tiempo necesario para poder generar el conocimiento debido en la investigación, la investigadora cuenta con el respaldo a nivel Institucional, puesto que se le permite obtener información necesaria de la municipalidad de la Unidad de Administración Tributaria, para poder entender la problemática y dar una respuesta óptima y focalizada, para que se pueda implementar en la municipalidad. Así mismo se requerirá del tiempo de algunos contribuyentes para la resolución del instrumento (encuesta).

Con respecto a la viabilidad económica, se cuenta con los recursos económicos necesarios y justificados para cubrir con los gastos de copias, impresiones, viáticos y otros que puedan acontecer de imprevisto y así poder realizar el proyecto.

1.5 Limitaciones

Una de las limitaciones más importantes es que en la guía de otras mejoras en otras municipales, es que las directrices están trazadas en base al contexto de esa municipalidad, por lo cual un punto importante en los planes de mejora es la cultura de cada localidad.

Tendrá una validez temporal, ya que solo sería válido por un tiempo, puesto que las necesidades de los contribuyentes cambiarán y se tendrá que aplacarlas de otra manera, así gestionando la mejora continua.

1.6 Justificación del proyecto

La presente investigación se justifica, ante la necesidad de encontrar alguna mejora en la gestión administrativa tributario, en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Caravelí, determinando un plan de mejora para las

actividades, tareas y procesos que tienen en competencia la administración tributaria municipal para la recaudación de los tributos, entre ellos el impuesto predial. Se tomará como base la identificación de la problemática en la impuntualidad de pago de tributo predial de los contribuyentes de Caravelí.

Para que así, con la identificación de los problemas de impuntualidad de pago, y la literatura del marco teórico, se pueda plantear una solución óptima y adaptada al contexto real de la municipalidad provincial de Caravelí, esta solución estará plasmada dentro de un plan para la gestión tributaria, que permitirá optimizar los servicios de la municipalidad provincial en temas de gestión tributaria y que esto generará mayor recaudación tributaria en pro de la provincia, de los contribuyentes y población.

1.7 Descripción de la propuesta

La investigación propone generar un plan para la mejora de la gestión tributaria enfocándose en la mejora en la recaudación tributaria del impuesto predial, ya que este tributo tiene un alto incumplimiento de pago en la municipalidad provincial de Caravelí.

Así mismo, también se quiere saber el motivo del alto incumplimiento de pago del tributo y la perspectiva que tiene los contribuyentes a la unidad de administración tributaria de la municipalidad. Por ello, se plantea un plan de mejora sobre actividades para la gestión tributaria de la municipalidad de Caravelí.

Así, para la propuesta que se plantea realizar actividades, tanto en la municipalidad, como también actividades de campo, que para ello se requerirá equipamiento de recursos materiales de papelería, recursos estadísticos-tecnológicos para poder elaborar información más detallada, recursos humanos, para la implementación de nuevos puestos de cobranza y recursos económicos para dar soporte a todo el proyecto, también para el desarrollo de la propuesta se requerirá que todo el

personal involucrado tenga capacitaciones sobre estadística y resolución de conflictos sociales.

Se estima que, el proyecto del plan en 12 meses iniciado los equipos, alcance una solidez de las actividades y además que se puedan conseguir una cantidad de datos almacenados para los análisis a realizar.

Capítulo II: Revisión y Fundamentación Teórica

2.1 Antecedentes

García, F. (2015), en su tesis que lleva como título **“diseño de estrategias para incrementar el impuesto predial en el municipio de Tepetlixpa, edo. de México.”** de la Universidad Autónoma del Estado de México. El objetivo de la investigación es generar estrategias que permitan incrementar la recaudación fiscal en el municipio, en los contribuyentes que tienen adeudos del impuesto predial a corto plazo, el análisis de la investigación, está en el contexto de generar nuevas estrategias para tener mejores resultados para la recolección del tributo, como el de capacitar al personal del área del impuesto predial para tener un mejor control y manejo.

Concluye que, el impuesto a nivel municipal tiene una alta importancia para las finanzas públicas municipales. Dentro de sus ingresos se evidencia en términos absolutos de recaudo si se ha aumentado a lo largo del periodo fiscal y esto puede deberse a los esfuerzos de las autoridades municipales al diseñar e implantar las estrategias de recaudación. La investigación se desarrolla con las teorías de la investigación, con bases a fuentes actuales y que son vinculadas directamente con las variables originarias del problema de investigación.

En la investigación **“Gestión de la recaudación tributaria en las municipalidades del Perú”** de los autores Rojas, F. y Barabarán, H. (2021). Describen la problemática central de la gestión en la recaudación tributaria, que se generaliza en los municipios del Perú. En la investigación hacen una revisión de 12 artículos científicos relacionados a la gestión de recaudación tributaria, que se extrae problemáticas referentes a las ineficiente administración y gestión tributaria, que genera problemas de morosidad, evasión, desinformación y una percepción no favorable a la tributación. Se concluye que, en estos los últimos años, estos problemas han ido

creciendo y que el sistema administrativo tributario, no cuenta con mecanismos o herramientas para mejorar la tasa de formalidad, la evasión tributaria, la corrupción que se genera en todas las partes del Estado, incluyendo a los municipios. Esto es posiblemente debido a que no hay sistemas, herramientas o acciones adecuadas acorde a la realidad y contexto de cada municipio.

Gonzales, S. (2021), en su tesis que lleva por título **“La gestión tributaria municipal y su influencia en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de Leoncio Prado”**, de la Universidad Nacional Agraria de la Selva de Tingo María, Perú. El objetivo de la investigación es determinar cómo la gestión tributaria municipal influye tanto directo como indirectamente en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Su forma crítica de analizar la investigación y cuyo fin es precisar si la gestión tributaria municipal influye en la recaudación del impuesto predial de la dicha entidad, los estudios en que se ha centrado el trabajo son en los procesos de planificación implementados, si los procesos de ejecución influyen en el cumplimiento de meta y si los procesos de control influyen en el cumplimiento de la normativa tributaria.

Concluye que, los resultados obtenidos confirman el objetivo principal presentado en la investigación, que la gestión tributaria municipal influye de manera regular en el proceso de recaudación del impuesto predial.

Yucra, M. (2015), en su tesis que lleva por título **“La gestión tributaria municipal y propuesta para el mejoramiento de la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Cayma 2015”**, de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. El objetivo de la investigación, ha sido establecer las características que tiene la gestión tributaria del impuesto predial en la municipalidad de Cayma, para poder generar estrategias para el desarrollo sostenible municipal. Se

analiza en la investigación y se determina los mecanismos que se anotan en el registro de contribuyentes del impuesto predial que la municipalidad ha venido empleando, así como los aspectos administrativos de la recaudación y su efectividad actual de la municipalidad y mecanismos de fiscalización.

Concluye que, el tema de la recaudación tributaria es generalmente percibido por los contribuyentes como un trabajo poco grato, pues los contribuyentes evitan u omiten con frecuencia el pago de este impuesto, razón por lo que ha generado un monto elevado en morosidad en la municipalidad de Cayma y sumado a esto no existe herramientas útiles y fáciles que se proporcionen en cuanto a la declaración del impuesto.

En la investigación titulada, **“Estrategias en la recaudación del impuesto predial de los gobiernos locales tipo B para el sostenimiento de sus servicios, Arequipa - Arequipa, 2017 - 2018”**, elaborado por Fernandez, E. y Panca, S. (2020), que se extrae que mediante las encuestas realizadas, el 90% de los encuestados, indica que no habría programas para recuperar la deuda que se tiene con respecto al impuesto predial, así mismo que el 33% no tiene un catastro actualizado (registro de los bienes urbanos que hay en un determinado espacio y lugar) y por ello se plantea 4 acciones a tomar por parte de las municipalidades, participar en el “programa de incentivos” que es cuando el gobierno central premia a las municipales por el incremento de las recaudaciones tributarias. En el programa “trabaja por tu distrito” los contribuyentes realizan el pago de sus impuestos, se implementa el pago electrónico para ahorrar tiempo de los contribuyentes y al implementar un sistema de información para la notificación de información tributaria los contribuyentes evitan que su deuda prescriba.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Municipio

Los municipios consisten en un diminuto poder económico y administrativo, son electos por el pueblo en una determinada jurisdicción y esta pueda ejercer soberanía tutelado constitucionalmente, dirige y administra sin injerencia política o gobierno general, asimismo, se maneja en contexto de intereses propios de cada localidad para desarrollo integral local. (Hernandez, 2003, pág. 115)

Se define el municipio como:

[...] Una sociedad necesaria, orgánica y total, establecida en determinado territorio y que tiende con personalidad jurídica definida, a la realización de aquellos fines públicos que, trascendiendo de la esfera de la familia, no llega sin embargo a la que se desenvuelve en otras entidades de carácter político (provincias, regiones, Estados, unión de Estados). (Rosatti, 2006:20) citado en Arraiza (2016, pág. 19).

Por ese mismo sentido, las municipalidades de Perú son gobiernos locales creados por Ley, esto en función del artículo 194 de la constitución política del Perú.

2.2.2 Administración tributaria municipal

Alink y Van Kommer (2011), definen la administración tributaria como:

Consiste en la gestión en general, incluyendo el desarrollo de la visión de la administración, planificación estratégica estableciendo las metas estratégicas y operativas, gestión de riesgos, gestión operativa, gestión de desempeño y la gestión de una cantidad de procesos mediante los cuales operan los sistemas tributarios en forma eficiente y efectiva (p.102).

La administración municipal tributaria para el MEF (2016) es el órgano encargado de gestionar y administrar la recaudación de los tributos municipales, que en base al Artículo sustituido por el Artículo 6 de la Ley N° 27038, publicada el 31 de diciembre de 1998. (Texto Único Ordenado [TUO] del Código Tributario, 2013), indica:

En base a Ordenanza Municipal, los municipios, podrán disponer que el pago tasas y contribuciones se realicen en “especie”, esto será valuado bajo los valores actuales del mercado. Los pagos en especie pueden ser en inmuebles inscritos en SUNARP.

Definiendo a la administración tributaria, como el área de la municipalidad encargada de gestionar la tributación, utilizando herramientas que le permitan el manejo de esta.

2.2.3 Facultades de la administración tributaria

En la Guía para la Gestión de Cuenta del Impuesto Predial [GGIP] (2016), se menciona que la administración tributaria municipal tiene una serie de factores que son interdependientes.

Determinación, se refiere a imponer las bases imponibles, los sujetos de pagos, el monto del producto, los gravámenes, entre otros.

Recaudación, por los distintos tipos, obligaciones y demás uso del material municipal.

Fiscalización, a las distintas actividades económicamente ejercidas en el espacio municipal.

Resolución, tienen la capacidad resolutoria de conflictos con algún contribuyente, en la revisión de actos administrativos. Son primera instancia, la segunda es el Tribunal Fiscal.

Sanción, en cuanto el contribuyente haya incurrido en una infracción puesta en el TUO.

Ejecución, pueden las municipalidades exigir obligatoriamente el pago al contribuyente deudor, con el conocimiento de afectar su patrimonio, ejecutándose esto como se estipula en el TUO.

2.2.4 Ingresos tributarios municipales

En base al TUO de ley de tributación municipal (2004), las municipales están en la facultad de cobrar impuesto a:

- a) Impuesto predial.
- b) Impuesto de alcabala.
- c) Impuesto vehicular.
- d) Impuesto de apuestas.
- e) Impuestos a juegos.
- f) Impuesto a espectáculos públicos no deportivos.

Se impone tasas a estos tributos tales como;

- a) Tasa por servicios de arbitrios.
- b) Tasa por servicios administrativos.
- c) Tasa por licencias.
- d) Tasa por parqueo de vehículos.
- e) Tasa del transporte público.
- f) Otras tasas.

2.2.5 Gestión tributaria municipal

Comprende el manejo interno de competencia de gobiernos locales, en ese sentido podemos decir que:

La gestión tributaria municipal consiste en la administración económico tributario local, generando activos propios, optimizando prácticas de tributación, y mejora capacidad de gasto en tanto se implemente la gestión de los procesos tanto de presupuesto, como de control y de transparencia.

Según Aguilar, et al. (2020) la gestión de los impuestos municipales y su relación con la cobranza de impuestos, tiene una relación muy significativa, ya que se llega a comparar a través de la buena gestión de los tributos.

2.2.5.1 Dimensiones de la gestión tributaria municipal

Para Rivera (2017), se puede desglosar la gestión tributaria municipal en 3 dimensiones:

Planificación y estrategias, parte donde se define las metas y objetivos, así como se actuará y que se utilizará para poder conseguirlo.

Liderazgo distribuido, ya que distintas tareas en las que se emplean varios encargados para hacer frente a las situaciones actuales.

Seguridad y/o control, que es el actuar de la municipalidad con sus distintos órganos para poder analizar patrones y realizar cuando se deba correcciones necesarias y pertinentes.

2.2.5.2 Competencia de gestión tributaria municipal

La competencia establecida es el marco normativo constitucional, tributario y municipal, así mismo es desarrollado como doctrina por algunos autores.

La constitución del 93, establece en el artículo 194 que “Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia” en concordancia con el artículo 195 el cual refiere que “los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local”, asimismo, el TUO (Texto Único de Código Tributario), en la sección norma IV, principio de legalidad, define que “Los Gobiernos Locales, mediante Ordenanza, pueden crear, modificar y suprimir sus contribuciones, arbitrios, derechos y licencias o exonerar de ellos, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la Ley”, en ese orden, también se tiene la regulación de la Ley de Tributación Municipal (Decreto Legislativo 776), donde el Ejecutivo tiene la facultad de modificar la legislación del Sistema Tributario del Gobierno Central y de los Gobiernos Locales.

2.2.5.3 Gestión de cobranza

Es una serie de actividades en las que buscan el cumplimiento total de pago de las deudas tributarias, por parte de los contribuyentes. La gestión de cobranza contempla 4 objetivos según el GGIP (2016) (p.23):

1. Aumentar niveles de recaudación tributaria.

Para ello se implementa acciones para el cumplimiento de pago. Mayor recaudación logra que la municipalidad tenga más inversión propia para ejecutar sus proyectos y así mejorar los servicios que brinda gratuitamente la municipalidad.

2. Maximizar el cumplimiento de pago voluntario

Mediante estrategias para la cobranza que sean enfocadas, sostenibles y diferenciadas por cada actividad que ofrece los servicios de la municipalidad.

3. Generar conciencia tributaria

Generar conciencia al contribuyente sobre los pagos tributarios, y orientarlo e informales y que este actualizado sobre sus deberes y sus derechos.

4. Incrementar la percepción de riesgo

Los métodos y procedimientos que aplica la municipalidad para recuperar deudas, pueden ocasionar en el contribuyente en el caso omiso a los avisos de pago, que tenga cobranza activa, asumiendo el contribuyente medidas asumidas por la ley.

2.2.5.4 Clasificación de la Cobranza.

La cobranza se puede clasificar según su periodo de cobranza preventiva (avisos sobre sus obligaciones, cobranza preventiva), cobranza temprana (reconocimiento de deuda prematura), cobranza media, cobranza alta y cobranza muy alta (cobro coactivo y ejecución de medidas judiciales), también se clasifica por el tipo de cobranza, cobranza preventiva, cobranza pre coactiva, cobranza coactiva y cobranza dudosa y estos dependen del riesgo de morosidad.

Tabla N° 1

Clasificación de la cobranza

Riesgo de morosidad	Clasificación Cobranza según:		Plazo de aplicación	Objetivo
	Periodo	Tipo		
Muy bajo	Cobranza Preventiva	Cobranza ordinaria: Cobranza preventiva	Desde la fecha de la determinación de la obligación tributaria hasta su fecha de vencimiento	Informar y recordar al contribuyente sus obligaciones tributarias. Facilitar el pago de sus obligaciones tributarias. Impedir que el contribuyente puntual caiga en retraso.
Bajo	Cobranza Temprana	Cobranza ordinaria: Cobranza pre coactiva	Desde la fecha de vencimiento hasta antes del traslado de valores tributarios a la Ejecutoria Coactiva.	Persuadir al contribuyente sobre la importancia del pago de sus obligaciones tributarias para evitar acciones de cobranza más firmes. Facilitar el pago de sus obligaciones tributarias y el levantamiento de medidas cautelares dictadas, de ser el caso
Medio	Cobranza Media		Desde la emisión de la REC.	Utilizar las acciones coercitivas para asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias a la brevedad posible. Endurecimiento de la gestión de cobranza
Alto	Cobranza Tardía	Cobranza Coactiva		Facilitar el pago de sus obligaciones tributarias.
Muy Alto	Cobranza Residual	Cobranza onerosa/dudosa	En cualquier de las etapas de cobranza siempre que se cumplan las condiciones establecidas por la administración tributaria en la norma que regula la declaración de las deudas como de recuperación onerosa o cobranza dudosa.	Sincerar la cartera por cobrar.

Nota, extraído de la Guía para la Gestión de Cuenta del Impuesto Predial (2016, p.25)

2.2.5.5 Acciones de cobranza

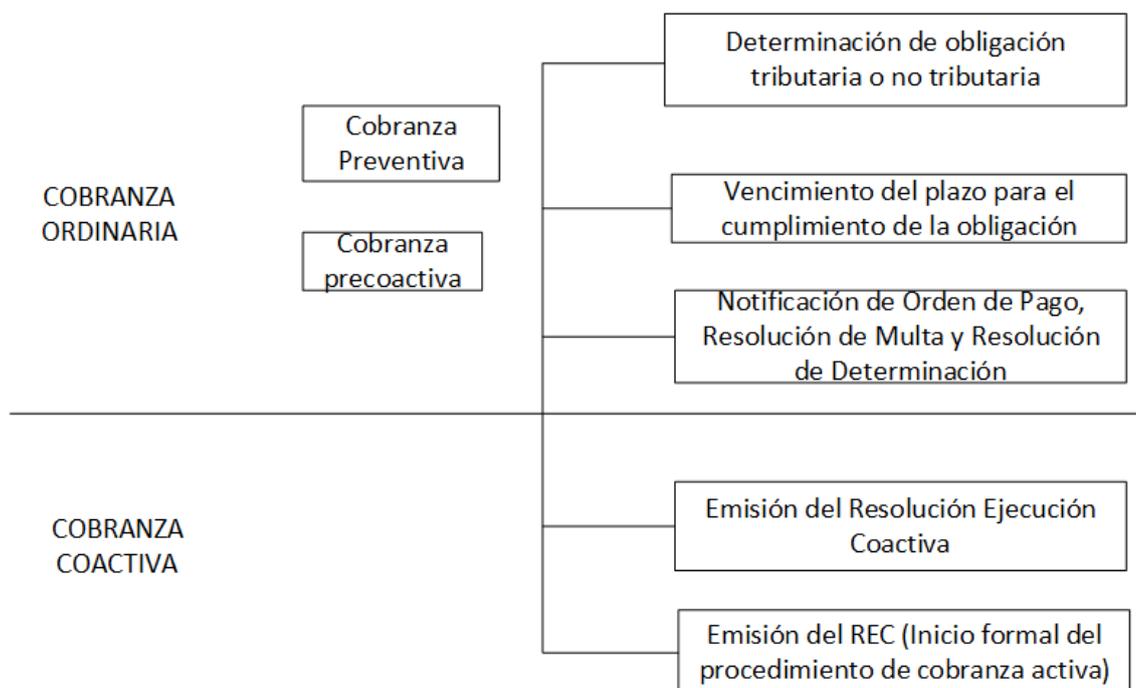
La municipalidad tiene herramientas y métodos de cobranza que se utilizan tras el incumplimiento del pago tributario de algún contribuyente. Se gestan dos etapas en la de cobranza, la primera, cobranza ordinaria y la segunda cobranza coactiva.

Cobranza ordinaria, son las acciones que realiza la administración tributaria para la realización de pagos de impuestos de forma voluntaria, desde que se determina el pago tributario hasta antes del inicio de las actividades coactivas, las acciones de cobranza ordinaria se desglosan en la parte preventiva y la pre coactiva.

Cobranza coactiva, está regulada por la ley, es formal y exige al contribuyente cumplir con todas sus obligaciones tributarias adquiridas, en cumplimiento de determinados periodos.

Figura N° 1

Acciones de cobranza



2.2.6 Impuesto predial

Es un impuesto de periodos anuales que grava el valor de todos los predios urbanos y rústicos. Se tiene en cuenta como predio a los terrenos, tanto con infraestructura construida como terrenos solos o de uso agrícola. Siendo este un impuesto a pagar únicamente en la municipalidad correspondiente. Está en base al autoavalúo, que es el valor monetario del predio, dependiendo su área total del terreno, área construida, acabados, antigüedad y otros aspectos.

2.2.6.1 Impuesto predial urbano

Es considerado un importante instrumento de financiamiento local, debido a su potencial para lograr objetivos de recaudación, equidad, eficiencia, y otros extras tributarios de desarrollo urbano y de intervención del mercado inmobiliario (Torres y Teran, 2012, pág. 3).

Los predios urbanos, son terrenos en centros poblados y destinados a la vivienda, comercio, industria u otros, pero tiene que contar con los servicios propios del regimiento (Tuesta, 2018).

2.2.6.2 Impuesto predial rústico. Para el MEF (2016), es aquella “porción de tierra ubicada en área rural o en área de expansión urbana declarada zona intangible, dedicada a uso agrícola, pecuario y forestal” (p. 29).

2.2.6.3 Sujetos del impuesto predial

El principal sujeto y responsable de la gestión de recaudación de los tributos, tasas, e impuesto, como el impuesto predial corresponde a la municipalidad distrital de la jurisdicción del inmueble.

Se denomina como sujeto activo a quien se hace acreedor de los impuestos que en este caso corresponden al nivel de cada jurisdicción, es decir, de la municipalidad distrital y sujeto pasivo, a los administrados que denominaremos como (contribuyentes), estando obligados a pagar, sustentar y actualizar información referida a sus inmuebles.

2.2.6.4 Recaudación del impuesto predial

La Guía para el Cumplimiento de la Meta de 2 (2021, p.2), el impuesto predial es el principal tributo municipal a nivel nacional. “La recaudación del impuesto predial permite a la municipalidad contar con mayores recursos para el financiamiento de bienes y servicios que mejoren la provisión de servicios públicos a la población” (Finanzas, Manual para la mejora de la recaudación del impuesto predial anual N°4: Cobranza, 2015, pág. 12).

En la recaudación del impuesto predial se puede ejecutar una o más acciones de cobranza, según la GGIP (2016).

a) Presenciales, atención general y atención personalizada; b) Domiciliaria, de forma masiva e individual; c) Virtual, mediante redes de comunicación social; d) Telefónica, mediante llamadas telefónicas y mensajes de texto y e) Comunicaciones escritas, documentos de cobranza dependiendo el estado de la deuda (p.30).

2.2.7 Cartera de cobranza

Se debe saber las múltiples características de los adeudos por el concepto de tributación del Impuesto Predial, la GGIP (2016, pág. 33), considera los siguientes criterios para el conocimiento y entendimiento de la cartera de cobranza:

- a) N° de contribuyentes; b) Persona natural o jurídica; c) Tamaño de deuda; d) Antigüedad de la deuda; e) Riesgo de morosidad; f) Condición de la deuda; g) Conducta del contribuyente; h) Fin del predio; i) Saldos de deuda.

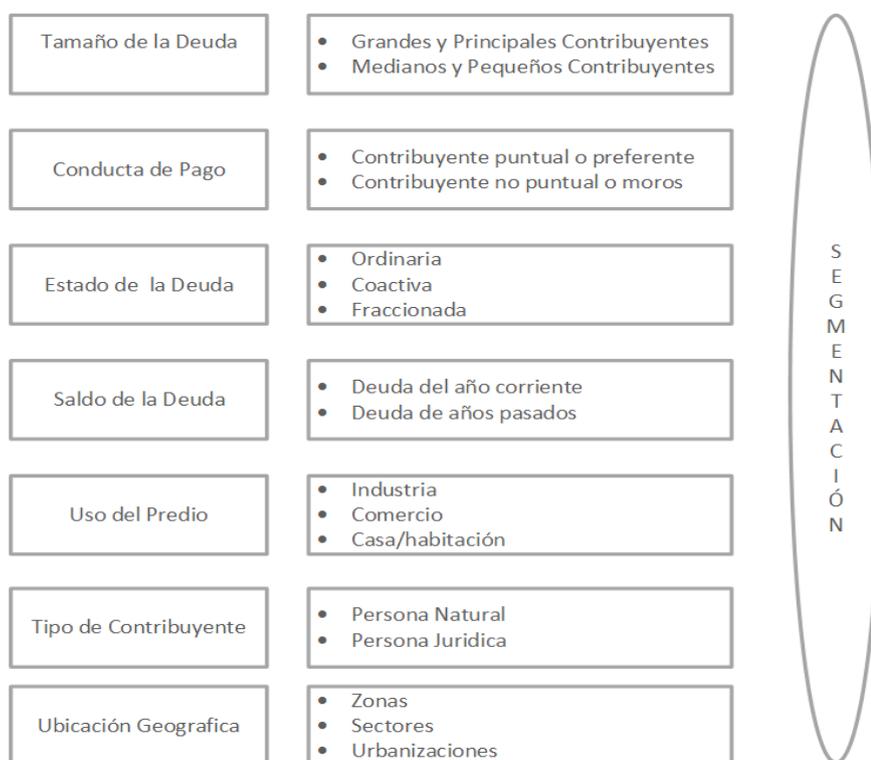
Así mismo, también la GGIP (2016, pág. 34), plantea 5 segmentos que agrupan los criterios de clasificación de cartera de cobranza:

- Características del contribuyente.
- Ubicación geográfica.
- Concepto adeudado.
- Tipo de control y gestión.
- Antigüedad y monto componentes del tributo.

Criterios de Segmentación de la Cartera de Cobranzas

Figura N° 2

Gráfico de criterios de segmentación de la cartera de cobranzas



Notas, extraído de la GGIP (2016)

2.2.8 Mejora continua

Es una filosofía que se desarrolla para mejorar día con día: en niveles de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción, seguridad, tiempos y grado de fiabilidad de procesos (Esquivel, et al. 2017).

Es un proceso que se realiza en equipo y orientado a la acción, genera directrices para la mejora buscando el camino de la perfección, debiendo ser conducido por todos los integrantes de la organización. (Kaizen, 1986, citado en Esquivel, et al. 2017).

“Refieren que la administración de la calidad total requiere un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo” Deming (1989), citado en Esquivel, et al. (2017).

Harrington (1993), citado en Esquivel, et al. (2017), menciona que mejorar un proceso es convertir ese proceso más eficiente, efectivo y adaptable, el qué cambiar y cómo hacerlo responde ante los enfoques de la empresa.

Kabboul (1994), citado en Esquivel, et al. (2017), define al mejoramiento continuo como una conversión de los mecanismos viables y accesibles, en el que, con ayuda de esas estrategias, se acorta la brecha tecnológica ya existente entre la competencia.

Los mencionados autores y otros, llegan a un consenso que la mejora continua es un proceso que se enfoca en crear, fomentar y mantener la eficiencia de los procesos/tareas o actividades, generando competencia entre las empresas y así un mejor servicio.

2.2.9 Plan de mejora

Para Pérez et al. (2017), mencionan al plan de mejora como una herramienta útil para las organizaciones, que deseen mejorar y permanecer eficiente y competitiva ante las exigencias del mercado.

2.2.9.1 Metodología en el plan de mejora

Pérez et al. (2017), propone una metodología para elaborar un plan de mejora, que se desarrolla en 4 etapas:

- Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo.

Se determina el área, lugar o departamento donde se ejecutarán las mejoras, y se prioriza la mejora de acuerdo a su importancia. Analizar el impacto de las tareas, actividades y procesos para el área. Describir las causas y efectos negativos del problema, se puede utilizar diversas herramientas que ayuden a expresar las causas y los efectos.

- Propuesta y planificación del plan.

Debe ser viable, flexible tanto para corto, como también para mediano plazo, tiene que ser medible. Definir los objetivos y determinar los resultados deseados. Analizar las posibilidades de soluciones apoyándose en herramientas, como; lluvia de ideas, flujogramas, matriz de relación, entre otros. Verificar de manera sistemática la aplicación de las acciones en el proceso, teniendo identificados los indicadores para las evaluaciones y así poder documentar los avances.

- Implementación y seguimiento.

Se tiene que entender que, tanto para la implementación como para el seguimiento de una mejora, se tiene que tener personal completamente capacitado y

encargado de las siguientes acciones: Informar sobre el plan al total de los involucrados directos e indirectos, cumplir en las ejecuciones las acciones en los tiempos establecidos, dar seguimiento a los indicadores, para medir el rendimiento, verificar que se cumpla las metas y mantener una periodicidad de evaluación.

El seguimiento es fundamental para observar las irregularidades que han surgido en el tiempo establecido. La técnica para la evaluación será: Diseñar el plan, basado en los objetivos y con indicadores de medición, ejecutar la evaluación del proyecto, realizar informes sobre el análisis de los resultados de los indicadores y así mismo de los resultados generados, para poder contrastar el avance o retroceso en el plan.

2.2.10 Estrategias para la gestión tributaria

Los incentivos son estrategias excelentes para mejorar la recaudación del impuesto predial (Chujutalli y Ormeño, 2020, p. 25) “Por ley, los ciudadanos y todos los que cuenten con un predio o terreno, que no se encuentren en las excepciones señaladas, tienen la obligación de pagar el impuesto predial. Cuando no pagan su impuesto, la ley faculta a proceder aplicando mecanismos forzosos de cobranza” (MEF. 2011, p. 37).

Las estrategias son metodologías estructuradas para poder llegar al objetivo establecido. Las municipalidades cumplen con una función muy importante, la función recaudadora, que es complicada, puesto que no todos los habitantes de la municipalidad viven en una zona céntrica y de fácil acceso, si no viven en toda la extensión de la localidad. Para generar una buena gestión de recaudación tributaria, se deben establecer distintas estrategias alineadas con los objetivos.

Por ello, Chujutalli, y Ormeño (2020), recomiendan una serie de estrategias para mejorar la gestión tributaria municipal.

Comunicar al contribuyente, sobre las acciones que se ejecutarán a los recursos provenientes de la recaudación del impuesto predial, ya que así los contribuyentes verán la transparencia en los cobros y gastos de la municipalidad, generando más confianza en la gestión.

Actualización y modernización del catastro municipal, esto beneficiará al mejoramiento con el cobro de impuestos prediales, ya que será más incisivo y personalizado, su actualización es vital para mantener vigentes los indicadores de análisis.

Diseñar un programa para inculcar una buena cultura tributaria en la provincia y distritos; en estos programas se deben informar e incentivar sobre el cumplimiento de las normativas tributarias que adquieren como obligaciones los contribuyentes.

Ampliar los canales de recaudación(pago) e información sobre el impuesto predial, ya que el único lugar físico de cobro del impuesto es en la municipalidad, esto se debe aplicar para que se pueda pagar, ya sea por aplicaciones tecnológicas o selección lugares autorizados para el cobro de impuestos. Así mismo usar la tecnología (redes de comunicación) para enviar información sobre el adeudo, cobro y demás información relevante.

Implementar programas de incentivos para los contribuyentes del municipio, tanto por puntual pago, así también por el pago total de su deuda o por el pago adelantado de su obligación tributaria. Y esto se vería reflejado en descuentos de futuros tributos y otros beneficios sociales.

Capítulo III: Contextualización del proyecto de inversión

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis de macro entorno (PEST)

El análisis PEST, Pérez-Tabernero (2019) determina que “facilita el entendimiento del contexto en el que la organización va a operar, ayudando a comprender la evolución de los mercados en los que se mueve la empresa, así como las dificultades y los retos”.

Factor político

Estabilidad política: La estabilidad política peruana, viene siendo movida por una cadena de factores internos y externos, las constantes acusaciones al presidente Castillo y su familia, resquebrajan la imagen del ejecutivo (Villegas, 2022). Aún más en las confrontaciones que existe con el legislativo, por los diversos temas de corrupción que hay, ocasionando inestabilidad política, reflejándose en la percepción negativa en una gran parte población, que está descontenta con el actuar de los representantes del pueblo. Así mismo esta inestabilidad genera falta de motivación para poder invertir en negocios, puesto que hay especulaciones que generan desconfianza en el gobierno.

También repercute en la imagen de las demás instituciones públicas en toda la extensión nacional, puesto que unifican al Estado en sus instituciones. Esto también genera un retraso legal en las propuestas congresales y/o del ejecutivo que se presentan en pro de los gobiernos locales, generando una cadena de retrasos para poder ejecutar las mejoras correspondientes. Esta inestabilidad política también tiene injerencia en el desarrollo económico del país, en todos sus niveles de gobierno, ya que hay más recelo

en las industrias y eso genera un retraso en las inversiones externas que entrar al territorio y a la vez en las inversiones internas.

Política fiscal: La política fiscal que se gesta para los siguientes periodos, lo elabora el MEF (MEF,2020), ente que ejecuta herramientas y genera estrategias fiscales y que influyen directamente en la administración y recaudación de ingresos y gasto público. Por la pandemia y el comportamiento actual del mercado internacional, el MEF impulsó una política fiscal expansiva, así generando más gasto público, fomentando la demanda interna, y la reducción de ingresos, exonerando algunos impuestos. Si bien una política fiscal expansiva ayudando a la reactivación económica, también puede acarrear a la suba de la inflación y posteriormente a una recesión económica, pero si es controlada puede generar mucha actividad económica y crecimiento, esto ayuda en todas los puntos y localidades alrededor del país.

Esta política nacional, ayuda en la ejecución de más obras o proyectos de inversión de la municipalidad, generando más puestos de trabajos directos e indirectos, tanto en las actividades físicas como en las actividades administrativas, fomentando el empleo y la competitividad de los puestos requeridos, aumentando el nivel cognitivo de la población para que se ejecute los proyectos.

Política monetaria: La política monetaria es manejada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que estudia las variables macroeconómicas y predicen lo mejor para la economía local. (Marco Macroeconómico Multianual [MMM]2023-2026) En junio del 2022 el BCRP, “establece una política monetaria restrictiva, para poder disminuir las presiones inflacionarias”. Esto se realiza ya que el BCRP, tiene herramientas como, el ajuste de sus tasas de interés, compra y venta de divisas, emisión

de bonos, entre otros y al mismo tiempo enfrentar la inflación o deflación, para tener una economía estable.

Con una política monetaria estable y buena para la población, será posible conseguir más inversiones tanto nacionales como internacionales, ya que las tasas crediticias no afectarán en gran cuantía a la rentabilidad económica de los proyectos. Para el gobierno local, la política monetaria restrictiva, le afecta actualmente en el sentido directo e indirecto, ya que las tasas de interés aumentaron, siendo más caro acceder a un préstamo. El tipo de cambio alto, refleja la pérdida de valor de la moneda, lo que hace que se cambie de moneda para proteger los capitales, desalentando así las inversiones locales.

Riesgo país: Es una variable económica y política que puntúa la confiabilidad de un país, este es un indicador importante para la inversión extranjera y nacional. El riesgo país a junio según el BCRP (2022), es del 2.1%, siguiendo su tendencia al alza que viene teniendo desde los últimos 6 meses, esto influenciado por los choques políticos y económicos extranjeros y también por las confrontaciones políticas internas. Sin embargo, esto se puede disminuir y corregir su tendencia con acciones integrales de las instituciones gubernamentales, que ayuden a seguir fomentando el crecimiento económico y apoyando a la población con estrategias óptimas y claras.

A nivel local el riesgo País, también afecta en menor medida puesto que los enfoques de sus proyectos de inversión son pequeñas a comparación de proyectos de inversión nacionales.

Elecciones municipales: Las elecciones celebradas el 2 de octubre, que se tendrá que elegir a la autoridad municipal tanto regional, provincial y distrital, el ganador al asiento del gobierno regional de Arequipa según encuesta de, AQP RAGON

Estudios y Encuestas (2022). Es Rohel Sánchez y el nuevo alcalde de Caravelí es Roberto Soto Riveros (Andina, 2022), quien empezaran su mandato el próximo año. Se espera que continúe los proyectos pendientes, los planeados y sugeridos por la gestión presente, para que así poder continuar con el crecimiento de la región.

Factor económico

Producto bruto interno (PBI): El PBI para el MEF (2022) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.” Para el MMM (2022) el PBI final del 2022, mostrará un crecimiento del 3,3%, convirtiéndose en el tercer país de América latina con mayor crecimiento en su PBI. Esta mejora en el PBI, se debe a la política monetaria restrictiva, que ayuda a controlar los gastos públicos, favorecer las exportaciones e importaciones sobre todo de minerales, y que al consumo que se viene reactivando poco a poco. Así mismo a nivel local, aporta directamente al PBI, puesto que Caravelí es un gran productor y exportador de productos orgánicos (vegetales), las acciones arancelarias generadas y las diferentes políticas internas que intervienen, ayudan al productor y así gestan un círculo virtuoso de la economía local.

Gasto público: Por la pandemia, muchos sectores siguen recuperándose, el Estado ayudó impulsando proyectos, planes, entre otras acciones, para generar la reactivación económica. Por ello todavía siguen pendientes una serie de gastos a pagar, para fin del año 2022, se estimó que el gasto público llegue a ser del 35% del PBI, y esto se dispone a mejorar con un nuevo lineamiento de mediano plazo, que llegaría a ser menor del 30% del PBI. (MMM, 2022). Es una suma importante del PBI, esto también

se va desagregado por cada municipalidad provincial que es la que reparte con respecto al PIA a las municipalidades locales.

Si bien en la etapa post covid19 el gasto se amplió como una medida de la política fiscal generando en la municipalidad mayores acciones de inversión en pro de la población, sin embargo, estas metas establecidas a futuro, harán que las gestiones

municipales sean más eficientes en relación con los gastos que incurre, creando una cadena de valor local importante.

Nivel de ingresos: Este indicador analiza lo que llega a percibir un trabajador tanto de manera monetaria como no monetaria; del 2019 al 2020 hubo una disminución del 20% en el ingreso mensual promedio (CEPLAN, 2021), esto debido a la pandemia y el aislamiento social, alcanzando un ingreso mensual para el 2020 de 837,00 soles. Mientras que en Arequipa región, para el Instituto Tecnológico de Productividad [ITP] (2021), el promedio de ingresos de un arequipeño es de 1530,00 soles, siendo las personas que laboran en actividades dependientes las que más llegan a percibir. Y también hay un contraste con personas que viven en zonas rurales, ya que ellas llegan a percibir menos del promedio (IPE, 2021).

Tasa de inflación: La tasa de inflación, hasta junio del 2022 según el BCRP fue de 8.09%, mucho mayor que la tasa meta de inflación que ronda del 1% al 3% proyectada a inicio de año, nos daban un panorama menor de inflación, pero con los contextos políticos y económicos a nivel mundial, no fue posible mantenerse en los rangos proyectados. La baja de la tasa, a niveles metas, se estima que regresaría para el 2026 (MMM, 2021). La suba de la tasa de inflación afecta directamente a todos los peruanos, ya que esta representa la disminución en el valor de la moneda nacional, lo que genera que el dinero que tenga la población le alcance para comprar menos cosas,

puesto que estas subirán de precio. Esta pérdida del valor de la moneda, afecta en la recaudación de tributos, puesto que ahora la gente tiene menos dinero para disponer, y sobre todo prioriza en sus necesidades básicas, alimentación, vivienda, servicios básicos, etc. Lo que limita la recaudación de la municipalidad.

Nivel de desempleo y ocupación: El 4% de los peruanos está en una situación de desempleo, esta cifra es menor que el primer trimestre del 2021, ya que se viene ejecutando diferentes estrategias para la reactivación económica. Asimismo, la población ocupada llegó a crecer 5,9% en comparación al segundo trimestre del 2021. En el área urbana se registró un incremento del nivel de población ocupada en un 8,2%. Estas cifras reflejan la aceleración de la demanda del mercado interno, que está generando puestos de trabajo, requiriendo mano de obra tanto calificada como no calificada, esto debido a la reactivación económica ya producida (INEI, 2022).

Así mismo, esto también estimula la competitividad laboral en la municipalidad, exigiendo a los trabajadores a rendir más eficientemente, ya que ahora hay más personas que están deseando el puesto y tienen los mismas o mejores conocimientos y capacidades para llevar el cargo.

Tasa de impuestos: La tasa de impuestos está dividido por 3 prestaciones que brinda el Estado, arbitrios que son tasas que se cobran por la utilización y el mantenimiento de lugares público, derechos por, los diferentes servicios administrativos públicos y licencias, que son tasas de pago, por conceptos de permisos que otorga el gobierno. Cada concepto de impuesto tiene su propio porcentaje de tasa, ya que cada uno varía en función a su naturaleza. La mayor parte de la recaudación es parte de empresas privadas, empresas relacionadas al sector minero, sector mobiliario y

comercial. Son los sectores que más rápido se llegaron a desarrollar después de la cuarentena.

Los impuestos más recaudados al 2021, fueron, impuestos sobre el valor añadido (39%), impuesto a la renta de sociedades (21%), impuesto sobre la propiedad (13%), impuesto a la renta de personas físicas (12%) y demás impuestos (14%) (OCDE, 2022).

El impuesto predial entraría dentro del tercer que más se recauda en el país y uno de los más importantes para la municipalidad, por ello se trabaja en que la tasa sean lo más estable en los próximos años.

Balanza comercial: En la segunda mitad del año (junio) 2022, según el BCRP, se produjo una disminución del 14% del intercambio comercial con respecto al mes de mayo del 2022 en el que se tuvo un superávit mensual de \$758 millones de dólares, el mejor resultado comercial del segundo trimestre en curso. Este incremento en las exportaciones es influenciado por los productos tradicionales, sobre todo por la minería y la extracción de hidrocarburos, con respecto a productos agrícolas, el incremento de las exportaciones de mayo a junio del 2022, se incrementaron en un 52% y la minería creció un 81% de mayo a junio. Siendo esto significativamente importante para la región pues exporta productos agrícolas como paltas, aceitunas, y demás, así como también produce para exportar minerales como plata, cobre y oro, lo que significa también más ingresos a la municipalidad por el canon minero.

Factor social

Estilos de vida: Arellano (2010), separa 6 segmentos con diferentes estilos de vida, que se desarrollan en Perú. Los progresistas, segmento mixto, con personas que tienen ingresos variados y con un grado elevado de instrucción; las modernas, segmento

mayoritariamente por mujeres, su ingreso es variado, pero no mayor al promedio, su instrucción es media; los formalistas, segmento mayoritario comprendido por varones que tienen niveles medios de ingreso y de instrucción, son hogareñas; las conservadoras, segmento mayoritariamente femenino, con ingresos bajos y sus hijos son su mayor preocupación y finalmente los austeros, es un segmento mixto, que tiene ingresos más bajos del promedio y con niveles educativos bajos. Estos estilos de vida,

ayudan a comprender cómo está compuesta la sociedad peruana y así también ayuda a comprender cuáles son las características de estos segmentos.

Por ello, es necesario segmentar sobre todo a los contribuyentes municipales, para así poder generar estrategias que sean correspondientes a sus características, costumbres y/o necesidades; esto también a la larga sirve como un mapeo de evolución de los estilos de vida de la municipalidad.

Hábitos de compra: Arellano (2017), detalla en su investigación, hábitos de compra del consumidor peruano, como, la variación del consumo relacionado al ingreso que el individuo genera; el consumidor peruano tiene actitudes definidas ante la calidad, precio, marca y lugar de procedencia, hay una preferencia de marcas consumidas y una frecuencia de compra de estas; el lugar preferido es en lugares físicos, pero se tiene presencia en canales digitales. Con esta información la municipalidad puede gestionar o impulsar la entrada de más y nuevos rubros y segmentos comerciales o industriales, para así poder darle más opciones de compra a los pobladores y fomentar la libre competencia de mercado.

Ingreso per cápita: Para el Banco Mundial [BM] (2022), el PBI per cápita para Perú en el 2021 fue de \$6992,20, siendo una de las 5 economías con mayor PBI per

cápita en América Latina. Esto se debió, por el consumo interno y la balanza comercial que nos favoreció, debido a que en el 2021 el precio del cobre subió y eso trajo como consecuencia un superávit en la balanza comercial. Lo que, para el gobierno local, es favorable por aspectos directos e indirectos, es que, al tener más disponibilidad de dinero, los contribuyentes tienen la capacidad económica para afrontar sus tributos y también tienen mayor disponibilidad de gasto, lo que genera más ventas, ingresos y tributos, favoreciendo a los empresarios/contribuyentes y gestando mejoras en la economía local.

Actitudes hacia el gobierno: Las últimas actuaciones del gobierno, tanto ejecutivo como legislativo, están generando molestia en la población y esto influye en la aprobación o desaprobación de nuestros gobernantes. Actualmente, según IPSOS y Apoyo citado en RPP (2022), el 62% de los encuestados siente que el presidente Castillo interfiere en las labores de la justicia en las investigaciones en las que está involucrado y el 27% de los encuestados cree que es libre de esas imputaciones. Una encuesta realizada por CPI (2022), revela que solo el 7% de los encuestados tienen una opinión favorable sobre la actual gestión del congreso. Por estas encuestas se puede ver la desazón del pueblo ante las acciones de sus autoridades.

Si bien, no se juzga de la misma forma en los distintos niveles de gobierno, la percepción negativa de la población impide tener una comunicación estable, fluida y clara, pero gracias a los diversos medios y herramientas para el conocimiento y exposición de las realidades y problemas de los pobladores, se puede llegar a entablar contacto para poder brindar el soporte necesario que la municipalidad pueda dar.

Factor tecnológico

Sistemas de información: Para mejorar tareas, actividades y procesos en las organizaciones, se implementan sistemas de información que ayudan a poder gestionar y administrar la información de la organización. Laudon (2012), define un sistema de información como “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesa, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización”. Estos sistemas ayudan tanto a la organización en temas operativos, pero también ayuda en la mejora de la reputación e imagen, así como en la percepción del usuario final. Hay distintos tipos de sistemas de información, dependiendo el rubro en el que la organización se desarrolle y también dependiendo de los requerimientos y las áreas que se desee optimizar.

Si bien el Estado da soporte tecnológico a instituciones públicas, estas se complementan con los sistemas de información que tienen cada municipalidad, optimizando procesos, y también para la contratación de la información de los contribuyentes y pobladores, mientras se maneja en tiempo real toda esa información.

Canales de comunicación digitales: Son herramientas tecnológicas que ayudan y agilizan la comunicación; estas herramientas incluyen: correos electrónicos, llamadas y videollamadas, redes sociales corporativas, intranet, etc. (Marzetti, 2019). Estos canales ayudan en la parte interna de la organización, así como para la comunicación de agentes externos de la organización, ya que agilizan la comunicación, y así se gana tiempo para las actividades que considere pertinente la organización. El creciente uso de los *smartphones* y el aumento de la conectividad mediante las telecomunicaciones, hacen que la integración tenga herramientas más conocidas como las redes sociales, páginas web, etc. Las redes, ayudan dando información sobre temas municipales de una

forma más rápida, cómoda, segmentada y reiterativa (dependiendo de la estrategia) a los pobladores y sobre todo a contribuyentes.

Redes “G”: La velocidad de internet viene incrementándose gracias a los avances tecnológicos. García (2019) afirma que “el despliegue del 5G pretende alcanzar un mundo plenamente inalámbrico en el que no haya falta de cobertura, bajadas de rendimiento ni cortes en las llamadas”. Esta mejora en la velocidad, en la que se transmiten datos, puede generar data en tiempos ínfimos y transmitirla para tener la información en el instante y gestionar respondiendo más rápido ante las diferentes situaciones que se puedan generar. El desarrollo tecnológico en la municipalidad, es necesaria para poder integrar a toda la región, mejorar y actualizar los servicios de telecomunicaciones, que por la geografía tiene problemas de conectividad.

Optimizando la fluidez de la banda ancha, mejorará tiempos de procesos que se realizan con internet, mejorando así la eficiencia de los procesos de la municipalidad.

3.1.2 Análisis del micro entorno

Márgenes de involucrados

La municipalidad de Caravelí, se desarrolla con un conjunto de grupos sociales, como la misma sociedad civil, que aporta una significativa cantidad en los recursos y que también consumen los recursos brindados por la municipalidad. Así mismo, el sector empresarial en Caravelí, es uno de los sectores que más aporta financieramente al municipio, para esta relación el municipio ofrece una infraestructura local, para que el comercio se pueda gestar de la mejor manera, impulsando al crecimiento empresarial local y también atraer inversión foránea, fomentando la competitividad local.

El sector educativo en Caravelí, está compuesto en su mayoría por instituciones educativas nacionales y particulares, que si bien están exoneradas del pago de tributos, requieren de infraestructura que tiene que dar la municipalidad, para poder brindar una educación integral y de calidad.

Por otro lado, el personal de la municipalidad es considerado un grupo de interés relevante, ya que es la parte de acción y cara de la institución respecto a los servicios que se ofrecen y a través de ellos responder a las necesidades de los contribuyentes.

Caracterización de involucrados

Tabla N° 2

Tabla de caracterización de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas	Mandatos y Recursos
Sociedad Civil	-Mayores obras prediales -Tener obras que mejoren la calidad de vida -Embelllecimiento de todo el municipio -Mayores oportunidades de trabajo	-Poca información brindada sobre tributos -Fiscalización ineficiente	-Ingresos por impuestos -Propuestas de alcaldía
Sector Empresarial	-Mejores vías de acceso para sus negocios. -Más impulso a obras locales -Impulsar dinamismo socio-económico	-Poca información brindada sobre tributos -Fiscalización ineficiente -Poca infraestructura para comercios e industrias	-Ingresos por impuestos
Sector Educativo Personal municipal	-Mejores lugares de aprendizaje cognitivo y físico -Agilizar procesos de atención al contribuyente	- -Tiempos largos en los procesos de atención al contribuyente	- -Cobro de remuneración -Recursos para ejecución de labores

Estrategias con los involucrados

Cada grupo (**Tabla N 2**) de la municipalidad se caracteriza por sus propios intereses, arraigados a la potestad de algunas acciones; por ello se plantea una serie de estrategias y acciones enfocadas a la resolución de los problemas que presentan y realizadas en base a la realidad del municipio.

Sociedad civil

- Incentivar el pago de tributos.
- Brindar mayor información a los contribuyentes y pobladores que utilizan los recursos.
- Generar más proyectos de inversión que involucre directamente e indirectamente a la sociedad civil en general.

Sector empresarial

- Fomentar la actualización de información de predios.
- Optimizar los procesos de control y fiscalización del municipio.
- Mayor difusión de la información sobre medias tributarias que se ejecuten.

Sector educativo

- Fomentar la cultura de tributación voluntaria.

Personal municipal

- Mejora continua del sistema interno de la municipalidad.
- Más herramientas para el desarrollo de su trabajo.

3.1.3 Análisis de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla N° 3

Tabla de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz EFE				
N °.	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
Ítem 1	Crecimiento anual del PBI a nivel país	6%	3	0,18
Ítem 2	Decrecimiento del desempleo y crecimiento de la población ocupada (mayor competitividad)	6%	3	0,18
Ítem 3	Cambios en el comportamiento digital de las personas, post covid19	7%	2	0,14
Ítem 4	Aumento del PBI Per cápita nacional	6%	2	0,12
Ítem 5	Mayores oportunidades de implementaciones tecnológicas en la municipalidad	8%	3	0,24
Ítem 6	Mayor penetración publicitaria en las zonas rurales con ayuda de redes 4g y 5g	7%	2	0,14
Ítem 7	Poder de negociación sobre sus clientes (contribuyentes)	9%	4	0,36
Ítem 8	Crecimiento de exportaciones de productos tradicionales	9%	4	0,36
Amenazas				
Ítem 1	Inestabilidad política, genera riesgo de inversiones privadas	5%	1	0,05
Ítem 2	Suba de tasas de interés referenciales	6%	1	0,06
Ítem 3	Políticas fiscales expansiva, más gasto y menos impuestos	6%	2	0,12
Ítem 4	Aumento de la inflación (pérdida de valor de la moneda)	7%	1	0,07
Ítem 5	Desaprobación por parte del pueblo sobre sus gobernantes	7%	3	0,21
Ítem 6	Mayor riesgo país (mayor riesgo de inversión extranjera)	5%	3	0,15
Ítem 7	Problemas de conectividad de telecomunicaciones	6%	3	0,18
Total		100%		2,56

La matriz EFE, da 2.56 en la puntuación ponderada, lo cual nos dice que el resultado es promedio, y que la organización está optando estrategias con respuestas aceptables al entorno externo con acciones de mejora.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Análisis AMOFHIT

Administración y gerencia: La administración de la municipalidad, está conformada por el concejo municipal, alcaldía y las respectivas gerencias, encargados de aplicar los lineamientos en base a la misión, visión y objetivos de la municipalidad (**Organigrama - Anexo N 1.**). Para cumplir a cabalidad las diferentes metas y objetivos, se delegan las actividades a funcionarios capacitados y especializados en sus ramas, ya que ellos conocen mejor el contexto y pueden generar soluciones más óptimas y acordes la realidad del entorno. Queda pendiente que la administración mejore aspectos de motivación de trabajo, empoderamiento del cliente interno para que se sienta como parte de la organización y así poder dar un buen servicio al cliente final.

Actualmente el control de actividades es leve en la municipalidad, ya que no se tiene establecidas acciones de control de tareas, actividades y procesos en todas las áreas. Así mismo, el área de tributación de la municipalidad, no cuenta con estrategias actuales de recaudación preventiva, lo que ocasiona que el contribuyente no pague sus impuestos, ya que no se cuenta con la información necesaria, para poder saber cuánto tiene que pagar por su predio, las fechas límites para pagar los impuestos y no tienen mapeado las multas e intereses por no pagar sus arbitrios.

El cambio de cada 4 años de gobernador de la municipalidad, hace que los proyectos que se generan en la última parte de un gobierno, en su mayoría no se lleguen a completar y/o ejecutar en el nuevo gobierno, puesto que este trae su plan de trabajo, y suelen priorizarlo, pero al hacer eso, se deja de lado proyectos importantes que generan desazón por parte de los pobladores.

Marketing: La municipalidad cuenta con una base de datos amplia de todos los pobladores y contribuyentes: se tiene fechas de nacimiento, direcciones, propiedades, entre otras; conocen muy bien y pueden generar grupos segmentados de los contribuyentes con características similares entre ellos. La disposición del servicio que da la municipalidad es único e insustituible, lo que genera el monopolio de sus servicios.

Para poder generar estrategias óptimas, la municipalidad recrea esas estrategias, pero en relación al alcance de la municipalidad, para poder hacer las pruebas y saber si estas medidas son eficientes y útiles. Las tasas de impuestos, son estipuladas por el gobierno central y las municipalidades solo siguen las directrices, pero hay tasas que son determinadas directamente por la municipalidad, lo que lleva a conseguir un mayor impacto en términos económicos.

La publicidad que utiliza la municipalidad no tiene ningún efecto, debido a la baja implementación de estrategias de marketing para poder conseguir mejores niveles en el pago de tributos por parte de los contribuyentes. Se llega a implementar banners de publicidad en la municipalidad para poder informar sobre las amnistías, campañas de beneficio social, entre otras, lo que hace que la información solo sea apreciada por las personas que viven alrededor de la municipalidad o que pasen por allí. Para las personas que no son aledañas a la municipalidad, los eventos importantes se publican mediante la página web y las redes sociales oficiales, sin embargo, se mantiene un bajo nivel del uso de estas herramientas y poco contacto con la población en general y específicamente con los contribuyentes.

Operaciones, logística y estructura: La municipalidad cuenta con varios activos que le permiten el desarrollo operativo de las actividades, cuenta con locales,

tanto para el servicio administrativo como también de almacenamiento para guardar, sus maquinarias de construcción, herramientas y equipos de computación, entre otros.

Aunque se debería mejorar el control de procesos en todas las áreas, para que así con el indicador generado, se pueda ir analizando el desempeño de los procesos de la municipalidad, lo que posibilitaría reducir la recompra innecesaria, dar mejor mantenimiento a los equipos, mejorar la eficiencia en los procesos y así tener implementado el municipio de Caravelí.

Esto tiene implicancia en el desarrollo de políticas de mejora continua de la municipalidad genera más calidad del servicio y convirtiéndola es más eficiente. Así con esto se podría reestructurar la ubicación de los recursos, ya que, como centro geopolítico de una provincia, el municipio debe contar con recursos y herramientas disponibles ante cualquier eventualidad que se pueda presentar. La municipalidad cuenta con sistemas de información que, gracias al soporte de su propio software, ayuda a hacer frente a los requerimientos de los contribuyentes.

Así mismo, no se gestiona un planeamiento estratégico por unidades u oficinas, lo que ayudaría a mejorar procesos y actividades de la municipalidad y al contrario lo que ocasiona esto, es no tener directrices actualizadas con estrategias que ayuden al desarrollo sostenible de la municipalidad.

La municipalidad, todavía sigue utilizando formatos físicos para la comunicación entre áreas, esto motivado por la falta de equipos e integración digital, retrasando procesos que pudieran ser más cortos y eficientes. Uno de los problemas para el área de Administración Tributaria, es la falta de actualización del catastro municipal, que esto impide una planeación para la gestión tributaria, ya que el catastro es de vital

importancia para poder gestionar estrategias, ideas o propuestas que ayudan a poder generar más contribuyentes y por ende mayores ingresos en la recaudación de tributos.

Finanzas y contabilidad: La municipalidad tiene una sólida estructura económica, puesto que alrededor del 50% de sus ingresos anuales, provienen de FONCOMUN, que son fondos estatales para cubrir gastos de las municipalidades del Perú, también recibe un porcentaje considerable del Canon Minero, puesto que tiene zonas mineras en su costa y parte de sierra. Así mismo los ingresos generados por la recaudación del impuesto predial que genera la municipalidad representan casi el 62.4% de todos los impuestos recaudados en el 2020, mientras que en el 2021 tuvo un aumento al 67%, esto debido al efecto rebote de la pandemia (**Anexo 4**).

El impuesto predial, es el tributo más representativo de recaudación. La municipalidad ante cualquier eventualidad monetaria, tiene instrumentos para poder tener liquidez, tanto a corto como a largo plazo, desde generar campañas de amnistía tributaria, generar deuda y generar una adenda de su presupuesto Institucional, siendo esto la última opción, puesto que es un proceso que se torna burocrático y consume mucho tiempo y costos.

El problema álgido en la municipalidad es el de recaudación, ya que el dinero que se genera por los diferentes servicios que da la municipalidad, llega a ser 3,6 veces menos del presupuesto total (**Anexo 4**). Así mismo, el gasto ejecutado del 2020, representa el 39,2% del presupuesto y para el 2021 el gasto fue de 76,7% (**Anexo 4**), este efecto creciente se explica por la reactivación impulsada.

La municipalidad toma como punto clave, la mejora del rendimiento de ingresos mediante una optimización de las actividades y procesos de la oficina de recaudación tributaria municipal.

Así mismo, los ratios que la municipalidad debería enfatizar más en los análisis financieros, son el de rotación de cuentas por cobrar, ROA, razón del pasivo total al activo total y la razón del circulante, ya que esta forma se analiza lo que falta cobrar.

Recursos Humanos: En el Manual de Organización y Funciones (MOF), se describen las tareas, actividades y procesos que tienen las áreas, como también las personas encargadas, ayudando tanto para las resoluciones de inconvenientes con respecto a las funciones de los funcionarios. Hay buenas relaciones profesionales entre los colaboradores tanto de las mismas áreas como de otras dependencias, esto por la buena comunicación.

De mismo modo el buen ambiente laboral, permite el desenvolvimiento de los colaboradores, lo que permite una rotación y ausentismo mínimos y justificados en todas las áreas, unidades y oficinas de la municipalidad.

Todo el equipo cuenta en sus respectivas áreas, con herramientas de trabajo, para que lleven a cabo sin ningún problema sus labores/tareas, aunque se les comunica a los superiores ante la falta de alguna o situaciones que les impida a los colaboradores realizar sus funciones de manera adecuada.

Como no cuentan con herramientas para la motivación de sus clientes internos, tanto en recompensas monetarias y no monetarias, se propone promover la camaradería interna, haciendo concursos de productividad, de atención, decoración, entre otras, las cuales motivarían a los colaboradores a cumplir e integrar de mejor manera su labor.

Una de las estrategias que se tendría que implementar en la municipalidad son las charlas y capacitaciones, sobre temas municipales netamente, también para buscar la integración de sus colaboradores y seguir mejorando sus habilidades y ampliando sus conocimientos.

Sistemas de comunicación: Para la gestión de la información, la municipalidad gestiona un sistema propio con el que se encargan de la recopilación de la diferente data que se extraen en los distintos niveles y áreas de la municipalidad, así como el procesamiento de esta información, análisis y conversión en estadísticas, para generar las estrategias necesarias. Por ello en el sistema se va registrando en la base de datos todos los pobladores, contribuyentes y demás personas o empresas que realicen alguna actividad pecuniaria en el territorio de la municipalidad; sistema que, al ser unificado y distribuido, se le considera como un sistema vivo, puesto que anda en constante refrescamiento de data.

Queda pendiente adecuar las estrategias con el uso de los programas para manejar la información, mejorar el software, talvez reestructurando el código fuente y terminar de agregar a todas y cada una de las áreas, para dar una mejor experiencia al usuario y tener un mejor rendimiento en los equipos. La ventaja del sistema actual es que es de fácil intuición, y por ello su uso se hace más agradable, haciendo que los colaboradores se sientan más seguros al momento de utilizarlo, afianzando la confianza del equipo en menor tiempo, adaptándose rápidamente al entorno laboral. Aunque, si bien existe el sistema en la municipalidad que da apoyo a toda la institución, todavía se sigue utilizando comunicación física, mediante reportes, informes y similares, generando costos de papelería y dilatando un poco los procesos internos.

Tecnología, investigación y desarrollo: Para el soporte de los sistemas que se manejan actualmente, no hay un departamento, área o sección que tome la batuta de la investigación de temas municipales, por lo que cada gerencia, oficina y unidad, genera información relevante que la levanta en todo el transcurso del periodo. Esta información termina siendo transformada en informes, reportes, etc. para las futuras decisiones

municipales. Por ello el correcto registro de información es vital para las proyecciones de acción y planificación.

Los equipos no se utilizan de la manera más eficiente y óptima, ya que las limitaciones generan tiempos muertos en las labores de los colaboradores municipales, que terminan afectando al contribuyente. Los sistemas de información usados son de creación del gobierno local, lo cual representa una dificultad para adecuar sus necesidades al sistema de información. Para el soporte tecnológico, lo que se posee en la municipalidad son equipos y materiales del 2015, que gracias a la globalización que avanza a pasos agigantados, ocasiona que esta tecnología quede desfasada, a comparación de los equipos actuales que existen en el mercado y que influyen en la eficiencia de los puestos de trabajo de la municipalidad.

3.2.2 Análisis de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla N° 4

Evaluación de factores internos (EFI)

Matriz EFI				
N °	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Fortalezas				
Ítem 1	Mayor llegada e impacto en las redes sociales	6%	3	0,18
Ítem 2	Contar con una amplia base de datos de contribuyentes y pobladores	5%	4	0,20
Ítem 3	Tiene la facultad de ejercer acciones coactivas	8%	4	0,32
Ítem 4	Gestiona y ejecuta grandes proyectos de inversión	8%	4	0,32
Ítem 5	Baja rotación laboral	6%	3	0,18
Ítem 6	Aumento en los recursos directamente recaudados (impuestos) del 2020 al 2021	7%	4	0,28
Ítem 7	Mayor uso del gasto del 2020 al 2021	8%	4	0,32
Debilidades				
Ítem 1	Alta tasa de incumplimiento de pago de impuesto predial	9%	2	0,18
Ítem 2	Poca fiscalización y control en la recaudación	9%	2	0,18
Ítem 3	Sistema de información sin unificar por completo toda la municipalidad	6%	2	0,12
Ítem 4	Dificultad del acceso de telecomunicaciones	6%	1	0,06
Ítem 5	Recursos tecnológicos con falencias por la vida útil	8%	2	0,16
Ítem 6	Bajo control en los procesos municipales	8%	2	0,16
Ítem 7	Falta de motivación laboral	6%	2	0,12
Total		1,00		2,78

La matriz EFI, se desarrolló dando un resultado de 2,78 lo que indica que las fortalezas internas de la municipalidad hacen frente a sus debilidades internas de manera proporcional, pero se tendría que mejorar e impulsar sus fortalezas y gestionar mejor sus debilidades.

3.3 Matriz FODA

Para la generación de estrategias en base a la matriz FODA, se desglosa las siguientes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (**Apéndice N 2**).

Fortalezas

- F1.** Mayor llegada e impacto en las redes sociales.
- F2.** Contar con una amplia base de datos de contribuyentes y pobladores.
- F3.** Tiene la facultad de ejercer acciones coactivas.
- F4.** Gestiona y ejecuta grandes proyectos de inversión.
- F5.** Baja rotación laboral.
- F6.** Aumento en los recursos directamente recaudados (impuestos) del 2020 al 2021.
- F7.** Mayor uso del gasto del 2020 al 2021.

Oportunidades

- O1.** Crecimiento anual del PBI a nivel país.
- O2.** Decrecimiento del desempleo y crecimiento de la población ocupada (mayor competitividad).
- O3.** Cambios en el comportamiento digital de las personas, post covid19.
- O4.** Aumento del PBI Per cápita nacional.
- O5.** Mayores oportunidades de implementaciones tecnológicas en la municipalidad.
- O6.** Mayor penetración publicitaria en las zonas rurales con ayuda de redes 4g y 5g.
- O7.** Poder de negociación sobre sus clientes (contribuyentes).
- O8.** Crecimiento de exportaciones de productos tradicionales.

Debilidades

- D1.** Alta tasa de incumplimiento de pago de impuesto predial.
- D2.** Poca fiscalización y control en la recaudación.
- D3.** Sistema de información sin unificar por completo toda la municipalidad.
- D4.** Dificultad del acceso de telecomunicaciones.
- D5.** Recursos tecnológicos con falencias por la vida útil.
- D6.** Bajo control en los procesos municipales.
- D7.** Falta de motivación laboral.

Amenazas

- A1.** Inestabilidad política, genera riesgo de inversiones privadas.
- A2.** Suba de tasas de interés referenciales.
- A3.** Políticas fiscales expansiva, más gasto y menos impuestos.
- A4.** Aumento de la inflación (pérdida de valor de la moneda).
- A5.** Desaprobación por parte del pueblo sobre sus gobernantes.
- A6.** Mayor riesgo país (mayor riesgo de inversión extranjera).
- A7.** Problemas de conectividad de telecomunicaciones.

3.3.1. Estrategias en base a la matriz FODA**Tabla N° 6**

Formulación de estrategias

Formulación de Estrategias

N °.	CRUCE	Estrategias FO - Estrategias Ofensivas y de crecimiento
FO-1	F1 / O6	Plan de Acción de Llegada a contribuyentes con redes sociales
FO-2	F2 / O5	Sectorizar la información, para adaptar las estrategias generales en cada localidad
FO-3	F3 / O2	Incrementar las modalidades de cobro en los impuestos
FO-4	F6 / O7	Plan de mejora de acciones coactivas diarias
N °.	CRUCE	Estrategias FA - Estrategias Defensivas contra Riesgos
FA-1	F1 / A6	Generar políticas de incumplimiento de pagos
FA-2	F4 / A7	Plan de mejora de acciones coactivas diarias
FA-3	F3 / A3	Generar políticas de incumplimiento de pagos
FA-4	F6 / A5	Generar informes de desempeño de recursos
N °.	CRUCE	Estrategias DO - Estrategias de orientación de esfuerzo
DO-1	D1 / O3	Adaptar las nuevas exigencias tecnológicas de los contribuyentes, a la realidad operativa de recaudación.
DO-2	D1 / O7	Plan de mejora en la difusión en medios tecnológicos sobre el cobro de impuestos
DO-3	D2 / O6	Aplicaciones de sistemas de control, de RRHH, recursos, operaciones y demás
DO-4	D4 / O7	Mejora las vías de comunicación tecnológica con fibra óptica.
DO-5	D6 / O6	Continuar con la adición de tareas en el sistema de información
N °.	CRUCE	Estrategias DA - Estrategias de Supervivencia, conversión o retiro del mercado
DA-1	D1 / A4	Generar más tiempo en las amnistías tributarias
DA-2	D2 / A3	Generar políticas de gasto sobre el dinero de recaudaciones
DA-3	D4 / A7	Plan de acción de mejora de la red de telecomunicaciones
DA-4	D7 / A5	Creación de políticas de avisos a la población sobre los resultados de los controles.

Capítulo IV: Investigación de Mercado

4.1 Plan de gestión del proyecto

4.1.1 Alcance

4.1.1.1 Alcance espacial

El presente proyecto, se encuentra delimitado geográficamente en el Departamento de Arequipa, en la provincia de Caravelí, que en la recolección de data se hará de manera más frecuente en el centro del distrito de Caravelí, puesto que es la capital, donde se encuentra mayor densidad demográfica en relación a los otros distritos.

4.1.1.2 Alcance temporal

Los datos recuperados para la realización del presente estudio, serán tomados dentro de los periodos 2020-2021, considerando solo los proporcionados por la municipalidad en base a su data oficial, mientras que los extraídos por fuentes primarias (los contribuyentes) pertenecen al primer periodo del 2022, considerando que mientras más actuales, tienen más relevancia para el estudio.

4.1.1.3 Alcance académico

La presente investigación, cumplirá con todas las medidas y bases exigidas por la Universidad La Salle para tesis de investigación tecnológica, para ello se referenciará de bibliografía, libros, investigaciones académicas sobre la gestión tributaria municipal, complementada con la información de primera fuente y responder a la problemática.

4.2 Metodología

4.2.1 Tipo de investigación

La investigación de enfoque mixto, puesto que se estudian fenómenos de manera metódica y estructurada con herramientas cuantitativas (Hernández, et al. 2014).

Es de alcance descriptivo, ya que con la información extraída se describirá la gestión tributaria municipal para plantear una mejora (Hernández, et al. 2014).

Es de tipo transversal, ya que se recolecta la información en un determinado tiempo y espacio (Hernández, et al. 2014).

4.2.2 Instrumento

Se utilizará como instrumento de investigación la encuesta estructurada, que consta con 16 ítems para su resolución, elaborada en base al marco normativo de las competencias de la Unidad de Administración Tributaria de la municipalidad provincial de Caravelí. Este instrumento es para poder identificar las falencias que perciben los contribuyentes en la gestión tributaria sobre todo en el impuesto predial, y así junto a las correcciones propuestas poder generar una mejora consistente.

4.2.3 Población

La población está conformada por colaboradores de la unidad administrativa de tributación de la municipalidad provincial de Caravelí y contribuyentes tributarios de la provincia de Caravelí.

Para la aplicación del instrumento, se agrupa a todos los contribuyentes inscritos del impuesto predial en la municipalidad provincial de Caravelí, siendo un total de 2001 contribuyentes (SIAD, 2021).

4.2.4 Muestra del instrumento

En base a la población total de contribuyentes, se extrae la muestra para la aplicación del instrumento, en la que se considera:

$$n=2001$$

$$E= 0.05 = 5\%$$

$$P=0.5 = 50\%$$

$$Q=0.5 = 50\%$$

$$Z= 1.96 \text{ (nivel de confianza al 95\%)}$$

Y se aplica la fórmula;

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

Dando un resultado de n=321, muestra total para la aplicación de la encuesta.

4.2.4 Plan de recursos

Se contemplan varios tipos de recursos tangibles como intangibles, que se requerirán en el transcurso de la investigación y que servirán para ejecutarla.

***Recursos Humanos.** Solo será necesaria la intervención del autor como recurso humano, para la recolección de información, así como para la transformación de esta para su posterior análisis y comprensión.*

Recursos Materiales. Para la investigación se requerirá de recursos, como la obtención de libros, revistas y otros documentos físicos y electrónicos.

Para el análisis de los datos recopilados se requerirá el uso de paquetes estadísticos, como es el programa SPSS y también el uso del software Microsoft Word, Power Point y Excel, como también la utilización de un computador portátil con acceso a internet.

Recursos Financieros. La investigadora asume la totalidad de los gastos es decir no se tiene financiación externa.

4.2.5 Cronograma

Se desarrolla un cronograma de actividades en un periodo de 7 semanas calendario, que empieza desde la elaboración del trabajo, hasta la presentación final de este.

Tabla N° 7

Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES/ SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7
Recojo de literatura	X						
Planteamiento de la problemática y objetivos		X					
Desarrollo de la metodología de un plan de mejora			X	X			
Desarrollo e implementación de fuentes primarias			X	X			
Análisis de datos de fuentes primarias					X		
Desarrollo de la propuesta de plan de mejora						X	
Presentación del plan de mejoras							X

4.2.6 Fiabilidad del instrumento

Para la validación del instrumento de apoyo, se utilizará el coeficiente de alfa de Cronbach, “que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems” (García-Bellidos, et al. 2010). Que da un resultado de 0.1 a 0.99, siendo considerado aceptable la consistencia desde 0.7.

Tabla N° 8

Niveles de fiabilidad del alfa de Cronbach

Nivel de Fiabilidad	Valor del alfa de Cronbach
Excelente]0.9, 1]
Muy bueno]0.7, 0.9]
Bueno]0.5, 0.7]
Regular]0.3, 0.5]
Deficiente	0-0.3]

Nota, extraída de Alfa de Cronbach para validar de uso de TIC's en docentes universitarios, Duque et al. (2017)

4.2.6.7 Validación del instrumento

Para la validación se requirió de dos perspectivas, la validación del instrumento a cargo de especialistas en la materia y también de forma estadística.

Dos especialistas expertos validaron los ítems del instrumento, bajo 3 medias, la pertinencia que tienen los ítems con el tema, la relevancia de los ítems con respecto a la investigación y la claridad de redacción de los ítems (**Apéndice 3**).

Los expertos indicaron que: Considerando así, que el instrumento tiene pertenencia, relevancia y es claro en relación de ítems con la investigación.

Tabla N° 9

Juicio de expertos

Expertos	Opinión	Firmantes
Experto 1	Aplicable	Eco. Sánchez Tapia Carmen
Experto 2	Aplicable	Ing. Apaza Choquemamani Leónidas

Tabla N° 10*Procesamiento de los datos***Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Nota, elaboración propia, extraído de IBM SPSS.

Se realizó una prueba piloto de llenado con 5 personas, se consolidó los datos en el SPSS para generar el alfa de Cronbach. El software SPSS no excluyó ningún dato y de esto se infiere a que ningún dato fue eliminado en relación a las variables del procedimiento.

Tabla N° 11*Alfa de Cronbach***Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	13

Nota, elaboración propia, extraído de IBM SPSS.

En el software IBM SPSS, con respecto a las 13 afirmaciones, ítems de la encuesta y a los sujetos de la muestra, dio un resultado del coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,933, que según los niveles de Duque et al. (2017) el instrumento posee un nivel excelente de fiabilidad.

4.2.7 Metodología de la investigación

1. Analizar el área y funciones de la unidad de administración tributaria de la municipalidad de Caravelí, y ver las problemáticas que surgen en la gestión tributaria, para determinar las causas y efectos de los problemas que acarrea la gestión tributaria.
2. Analizar los procesos que tiene el área tributaria y con ello poder establecer las causas y efectos de los problemas del área en estudio.
3. Extraer las deficiencias que se generan en el área en cuestión.
4. Con el instrumento empleado se determinará por qué el incumplimiento de pago por parte de los contribuyentes.
5. Poder preciar con la información las deficiencias encontradas en el área y el porqué de la impuntualidad de pago y determinar las estrategias en función a los objetivos planteados.
6. Determinadas las respuestas y estrategias para el plan, se tiene que tener un grupo con una persona encargada para la implementación y también para su constante evaluación.

Capítulo V: Estudio Técnico

La investigación para el plan de mejora se centra en la Unidad Administrativa Tributaria Municipal de Caravelí.

5.1 Unidad de administración tributaria- municipalidad provincial de Caravelí

Es un órgano de apoyo administrativo de la gestión municipal, tiene a su cargo la oficina de ejecución coactiva y la oficina de registro y recaudación, este depende de la gerencia municipal (Reglamento de Organización y Funciones [ROF] de la Municipalidad Provincial de Caravelí, 2014) (**Anexo 2**).

5.2. Análisis de la percepción de los contribuyentes de la unidad tributaria municipal

Se aplicó una encuesta de 16 ítems a 321 contribuyentes, para poder conocer cuál es su percepción sobre las acciones de la Municipalidad y así poder visualizar el problema del incumplimiento de pago del impuesto predial por parte de los contribuyentes.

5.2.1 Relación edad – género

Tabla N° 12

Tabla de relación edad con género del encuestado

Edad	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
18-28	115 71%	68 42%	183
29-39	21 13%	54 34%	75
40-50	22 14%	9 6%	31
51-60	0 0%	26 16%	26
61 a más	3 2%	3 2%	6
Total	161 100%	160 100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En la relación edad con el género de los 321 encuestados, se ve una ligera paridad de ambos géneros, siendo 50,2% de mujeres encuestadas y 49,8% de varones. Los grupos de edad tanto de 18 a 28 años el 57% del total y de 29 a 39 años, es el 23,4% de los encuestados, representan el 80,4%. La cantidad considerable de personas jóvenes que tienen algún predio registrado, se debe a los proyectos sociales de vivienda fomentados por el estado, como techo propio.

5.2.2 Relación ocupación – género del encuestado

Tabla N° 13

Tabla de relación ocupación con género del encuestado

Ocupación	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Estudiante	81 50%	29 18%	110
T.	52	84	136
Dependiente	32%	53%	75
T.	28	47	75
Independient	18%	29%	161
Total	100%	160 100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En la relación de ocupación con el género el 42,4% son, personas que laboran en trabajos dependientes, tanto en organizaciones públicas como también privadas, en la que el 52,4% de los varones trabajan bajo esta misma modalidad, mientras que el 50,3% de mujeres encuestadas están cursando por algún estudio superior, ya sea técnico o universitario.

5.2.3 Relación género – ítems

Para el mejor entendimiento de los datos extraídos, se desarrollarán 8 ítems que son los más representativos del instrumento en el apartado siguiente, y las tablas y gráficos de los demás ítems se encuentran en la sección Apéndice N° 5.

5.2.3.1 Relación género - ítem 1

Tabla N° 14

Tabla de relación género con ítem 1

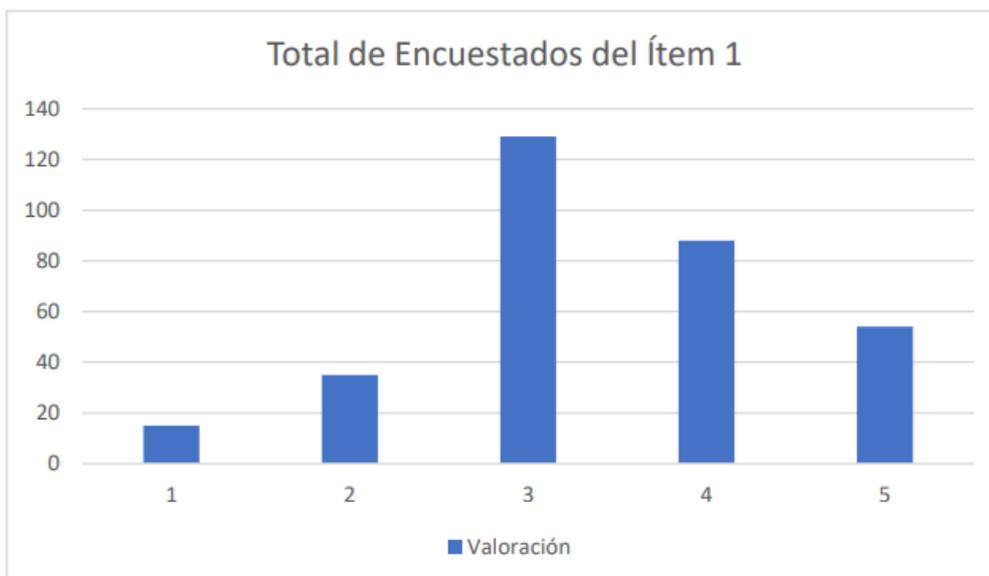
“Siento que la administración tributaria municipal, ejecutó acciones correspondientes para cobrar el impuesto predial. Cómo avisar, informar a los contribuyentes.”

Valoración I1	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Totalmente desacuerdo	5 3%	10 6%	15
Desacuerdo	21 13%	14 9%	35
A veces	62 39%	67 42%	129
De acuerdo	53 33%	35 22%	88
Totalmente de acuerdo	20 12%	34 21%	54
Total	161 100%	160 100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Figura N° 3

Gráfico de barras de encuestados con ítem 1



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En la relación del género de los encuestados con la afirmación, “Siento que la administración tributaria municipal, ejecutó acciones correspondientes para cobrar el impuesto predial, como avisar, informar a los contribuyentes”, el 44% total, indica estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 15% expresa que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por ello se indica que el 56% no han llegado a percibir íntegramente estas acciones de ejecuciones de cobro.

5.2.3.2 Relación género - ítem 5

Tabla N° 15

Tabla de relación género con ítem 5

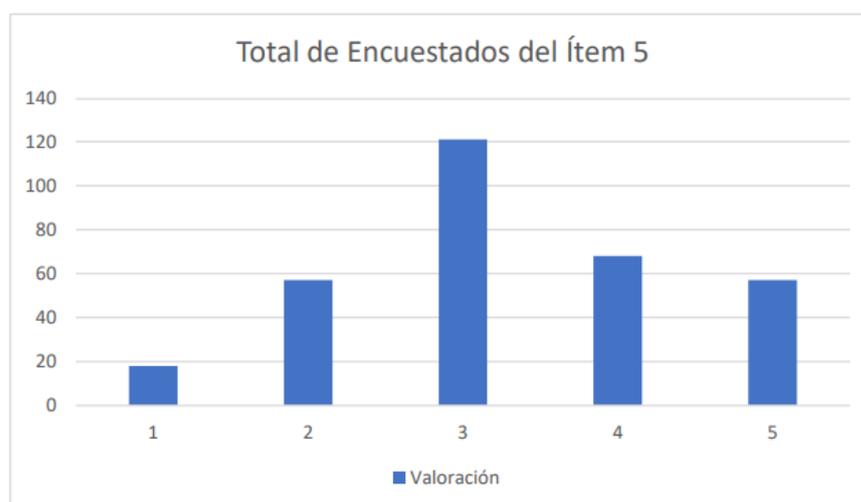
“Siento que la atención en las consultas, la divulgación de información y orientación de derechos y obligaciones tributarias son eficientes.”

Valoración I5	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Totalmente desacuerdo	5 3%	13 8%	18
Desacuerdo	31 19%	26 16%	57
A veces	68 42%	53 33%	121
De acuerdo	43 27%	25 16%	68
Totalmente de acuerdo	14 9%	43 27%	57
Total	161 100%	160 100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Figura N° 4

Gráfico de barras de encuestados con ítem 5



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En la relación del género de los encuestados con la afirmación, “Siento que la atención en las consultas, la divulgación de información y orientación de derechos y obligaciones tributarias son eficientes”, el 39% del total de encuestados indican que

están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 23% muestran lo contrario.

Por ello, se puede inferir que el 61% no llegan a percibir las acciones de difusión y divulgación de la información sobre los derechos y obligaciones de la ATM, así mismo, el 53% de los contribuyentes son mujeres.

5.2.3.3 Relación género - ítem 7

Tabla N° 16

Tabla de relación género con ítem 7

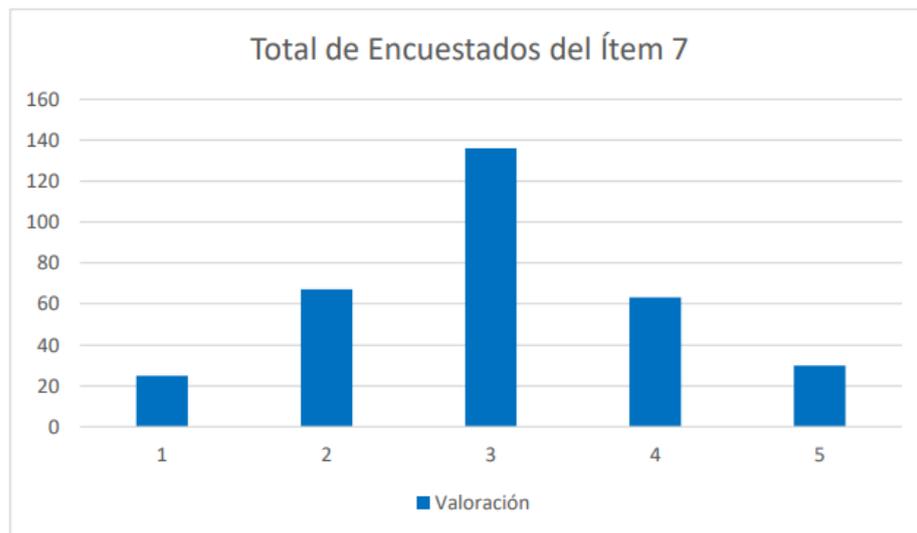
“Siento que se informó bastante bien a la población sobre las obligaciones tributarias prediales que se tienen.”

Valoración 17	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Totalmente desacuerdo	13 8%	12 8%	25
Desacuerdo	38 24%	29 18%	67
A veces	70 43%	66 41%	136
De acuerdo	32 20%	31 19%	63
Totalmente de acuerdo	8 5%	22 14%	30
Total	161 100%	160 100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Figura N° 5

Gráfico de barras de encuestados con ítem 7



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En la relación del género de los encuestados con la afirmación, “Siento que se informó bastante bien a la población sobre las obligaciones tributarias prediales que se tienen”, el 29% afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo y el 28% muestran lo opuesto.

Por ello, se puede inferir que EL 71% de los encuestados, no llegan a percibir que se informó a los contribuyentes sobre las distintas deudas que se generan y el 53% de las mujeres encuestadas afirman lo mismo.

5.2.3.4 Relación género - ítem 8

Tabla N° 17

Tabla de relación género con ítem 8

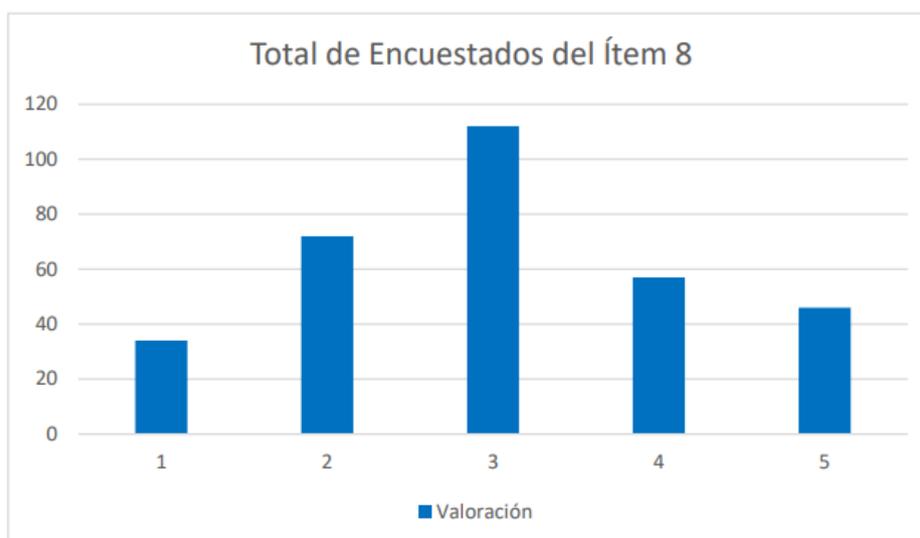
Siento que la municipalidad hizo la difusión por medios locales y medios (TV, radio y periódicos) tecnológicos sobre las disposiciones nuevas.”

Valoración I8	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Totalmente desacuerdo	23 14%	11 7%	34
Desacuerdo	48 30%	24 15%	72
A veces	43 27%	69 43%	112
De acuerdo	33 20%	24 15%	57
Totalmente de acuerdo	14 9%	32 20%	46
Total	161 100%	160 100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Figura N° 6

Gráfico de barras de encuestados con ítem 8



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En la relación del género de los encuestados con la afirmación, “Siento que la municipalidad hizo difusión por medios locales y medios (TV, radio y periódicos)

tecnológicos sobre nuevas disposiciones”, el 32% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 33% muestran lo opuesto.

Por ello, se infiere que el 68% de los encuestados no llegan a sentir totalmente que las acciones de difusión sobre las nuevas disposiciones municipales se hayan realizado por diversos medios de comunicación.

5.2.3.5 Relación género - ítem 9

Tabla N° 18

Tabla de relación género con ítem 9

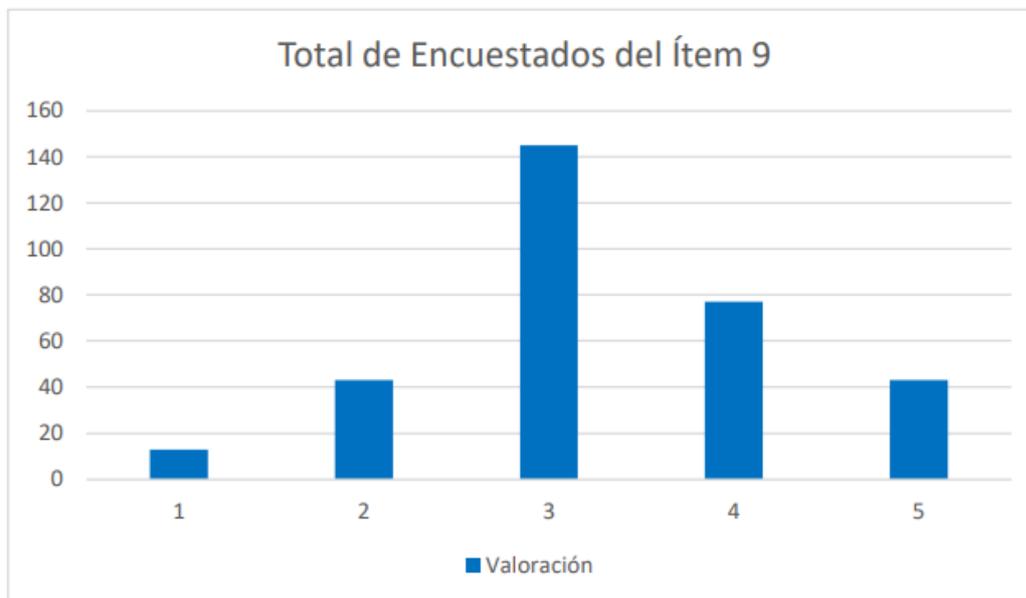
“Creo que la municipalidad realizó muchas acciones de notificación a las personas deudoras de tributos.”

Valoración 19	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Totalmente desacuerdo	4%	4%	13
Desacuerdo	14%	13%	43
A veces	47%	44%	145
De acuerdo	22%	26%	77
Totalmente de acuerdo	13%	14%	43
Total	100%	100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Figura N° 7

Gráfico de barras de encuestados con ítem 9



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En relación del género de los encuestados con la afirmación, “Creo que la municipalidad realizó muchas acciones de notificación a las personas deudoras de tributos”, el 37% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 17% no lo están.

Por ello, se infiere que el 63% de los contribuyentes tienen una percepción no aprobatoria sobre las acciones de notificación de la ATM y el 52% de los contribuyentes con esa percepción son mujeres.

5.2.3.6 Relación género - ítem 10

Tabla N° 19

Tabla de relación género con ítem 10

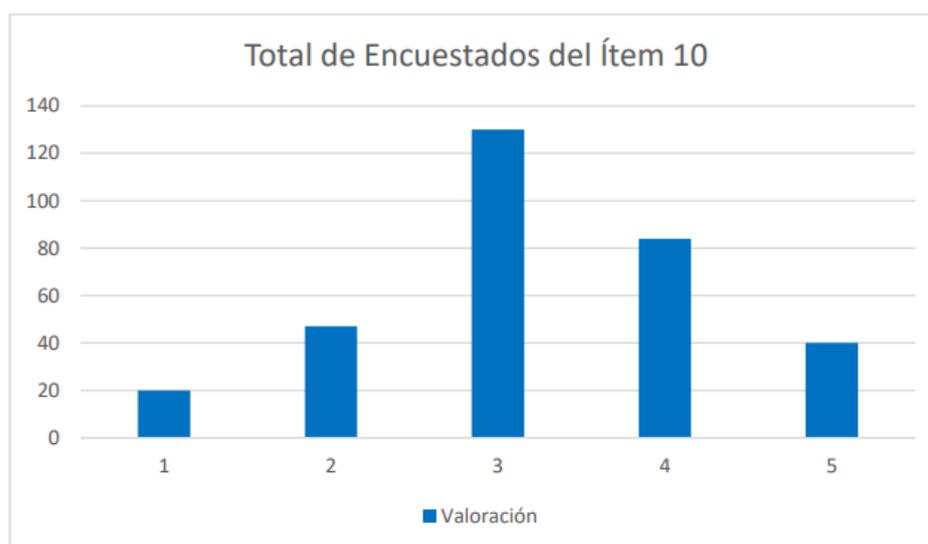
“La municipalidad está realizando acciones eficientes para cobrar el impuesto predial.”

Valoración Í10	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Totalmente desacuerdo	5%	8%	20
Desacuerdo	11%	18%	47
A veces	43%	38%	130
De acuerdo	30%	22%	84
Totalmente de acuerdo	10%	15%	40
Total	100%	100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Figura N° 8

Gráfico de barras de encuestados con ítem 10



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En relación del género de los encuestados con la afirmación, “La municipalidad está realizando acciones eficientes para cobrar el impuesto predial”, el 38% de los encuestados afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que un 21% de los encuestados muestran lo opuesto.

Por esto se infiere que, el 62% de los contribuyentes tienen una percepción de desaprobación sobre las acciones de cobro que ejecuta la ATM. El 52% de los contribuyentes que tienen esta percepción son varones.

5.2.3.7 Relación género - ítem 11

Tabla N° 20

Tabla de relación género con ítem 11

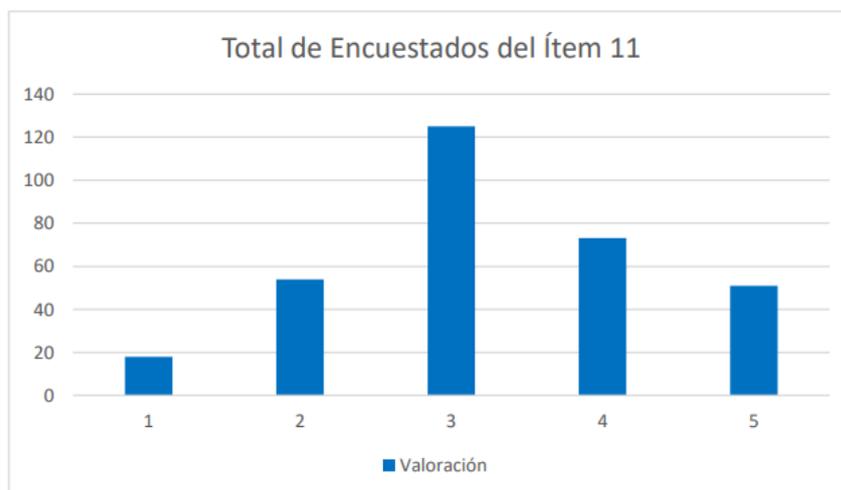
, “La municipalidad dirigió acciones de fiscalización, control y disposiciones obligatorias en materia tributaria.”

Valoración I11	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Totalmente desacuerdo	5%	6%	18
Desacuerdo	16%	18%	54
A veces	38%	40%	125
De acuerdo	29%	16%	73
Totalmente de acuerdo	12%	20%	51
Total	100%	100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Figura N° 9

Gráfico de barras de encuestados con ítem 11



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En la relación del género de los encuestados con la afirmación, “La municipalidad dirigió acciones de fiscalización, control y disposiciones obligatorias en materia tributaria”, se extrae que, el 38% de los encuestados afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 22% muestran lo opuesto.

Por esto se infiere que, el 62% de los encuestados llegan a tener una percepción desaprobatoria sobre las acciones de fiscalización y control que llevaron a cabo la ATM, así mismo siendo el 52% de varones que apoyan esta afirmación.

5.2.3.8 Relación género - ítem 13

Tabla N° 21

Tabla de relación género con ítem 13

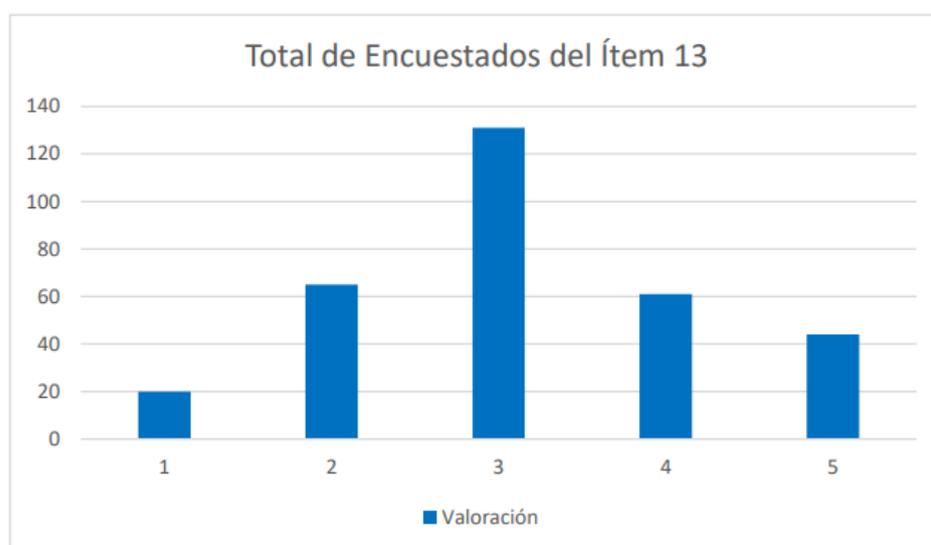
“La municipalidad está ejecutando acciones diarias de fiscalizaciones tributarias.”

Valoración I13	Genero		Total de Encuestados
	Femenino	Masculino	
Totalmente desacuerdo	7 4%	13 8%	20
Desacuerdo	22 14%	43 27%	65
A veces	70 43%	61 38%	131
De acuerdo	46 29%	15 9%	61
Totalmente de acuerdo	16 10%	28 18%	44
Total	161 100%	160 100%	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Figura N° 10

Gráfico de barras de encuestados con ítem 13



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

En la relación del género de los encuestados con la afirmación, “La municipalidad está ejecutando acciones diarias de fiscalizaciones tributarias”, el 32% de

los encuestados indican estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 26% muestran lo opuesto.

Por ello se puede inferir que el 68% de los contribuyentes encuestados no se enteraron de las acciones diarias de fiscalización por parte de la ATM y el 54% son varones.

5.4 Conclusiones de la encuesta

PRIMERA. La conectividad de internet es limitada puesto que en zonas del centro de Caravelí es estable, lo cual permitió el llenado de encuestas más en la periferia de esta zona y como efecto directo es que no se pudo recolectar las opiniones de pobladores que viven en zonas alejada al centro y que serían personas de la tercera edad que no van frecuentemente a Caravelí y por la misma geografía de la zona, el acceso de internet sea complicado.

SEGUNDA. Se concluye que la mayoritaria de mujeres aportantes cursan un estudio y tienen un trabajo dependiente, mientras que los varones indistintamente están en un trabajo dependiente e independiente.

TERCERA. El 62% del total de los encuestados tienen una percepción negativa sobre las funciones y competencias que está teniendo la ATM, ya que consideran que tiene falencias en la difusión de la información, el control y fiscalización y de la ATM.

CUARTA. Por la falta de difusión de la información, como también la atención orientada al contribuyente, estos desconocen sobre sus pagos, tiempos y programas de amnistía tributaria, entre otros. Así mismo, los contribuyentes perciben que estos procesos en la misma municipalidad no son eficientes.

QUINTA. El control y la fiscalización municipal son actividades que son percibidas por los contribuyentes como ineficientes tanto en sus objetivos como en sus ejecuciones, ya que la fiscalización y control es prácticamente el aviso de cobro (dependiendo si es cobro ordinario o coactivo).

SEXTA. La falta de gestión tributaria, hace que la percepción de los contribuyentes no sea interiorizada de buena manera, ya que sienten que las estrategias empleadas no dan los resultados esperados, y eso no motiva a que los contribuyentes realicen sus pagos.

5.5. Plan de mejora en la gestión tributaria municipal

5.5.1 Análisis de problemas

Lugar de estudio

Municipalidad Provincial de Caravelí, en la Unidad de Administración Tributaria, que tiene dos dependencias: la Oficina de Registro y Recaudación y la Oficina de Ejecución y Cobranza, siendo una de las unidades más valiosas del municipio, puesto que es la responsable de la administración y gestión de la recaudación de los tributos.

Problema

Poco ingreso en la recaudación de tributos, haciendo énfasis en el impuesto predial que tiene un incumplimiento de pago del 70% lo que representa que los procesos de cobranza, control, fiscalización y recaudación no son los óptimos, ya que la recaudación directa que ejerce la municipalidad (indicando que la carga tributaria municipalidad de recaudación directa), recae en la cuarta parte de los contribuyentes totales.

5.5.2 Relación causa - efecto del problema

Tabla N° 22

Relación causa-efecto de problemática del área

Causa	Efecto
Dejadéz del contribuyente	Acumulación de deuda.
Falta de fiscalización de pagos	Desconocimiento de deuda del contribuyente
Falta de control de procesos	Actividades realizadas a destiempo
Falta de programación de actividades	Acciones realizadas de manera inoportuna
Insuficiente información brindada al contribuyente	Desconocimientos de fechas de pago, cantidades, etc.
Débil ejecución en la cobranza	Pérdidas en la recaudación

Estrategias FODA (**Tabla N° 5**) extraída de la matriz FODA (**Tabla N° 4**)

- **Estrategias FO**

- Plan de Acción de llegada a contribuyentes con redes sociales.
- Sectorizar la información, para adaptar las estrategias generales en cada localidad.
- Incrementar las modalidades para el cobro de impuestos.
- Plan de mejora de acciones coactivas diarias.

- **Estrategias FA**

- Generar políticas de incumplimiento de pagos.
- Plan de mejora de acciones coactivas diarias.
- Generar políticas referidas al incumplimiento de pagos.
- Generar informes de desempeño de recursos.

- **Estrategias DO**

- Adaptar las nuevas exigencias de los contribuyentes, con la realidad.

operativa de recaudación.

- Plan de mejora en la difusión en medios tecnológicos sobre el cobro de impuestos.
- Aplicaciones de sistemas de control, de RRHH, recursos, operaciones y demás.
- Mejora las vías de comunicación tecnológica con fibra óptica.
- Continuar con la adición de tareas en el sistema de información.

- **Estrategias DA**

- Generar más tiempo en las amnistías tributarias.
- Generar políticas de gasto sobre el dinero de recaudaciones.
- Plan de acción de mejora de la red de telecomunicaciones.
- Creación de políticas de avisos a la población sobre los resultados de los controles.

5.5.2 Propuesta y planificación del plan

Para la creación de la propuesta de plan de mejora, se contempla los deficientes procesos en las funciones del área de tributación municipal que, con el apoyo de un cuestionario aplicado a los contribuyentes de la municipalidad se recogerá las perspectivas sobre la gestión administrativa de la municipalidad.

5.6 Objetivos del plan

5.6.1 Objetivo general del plan

Optimizar la gestión tributaria en la recaudación de impuestos de la municipalidad provincial de Caravelí.

5.6.2 Objetivo específico del plan

Mejorar la recaudación del impuesto predial de la municipalidad provincial de Caravelí.

Disminuir el % de incumplimiento de pago de tributos.

Aumentar la cantidad de contribuyentes.

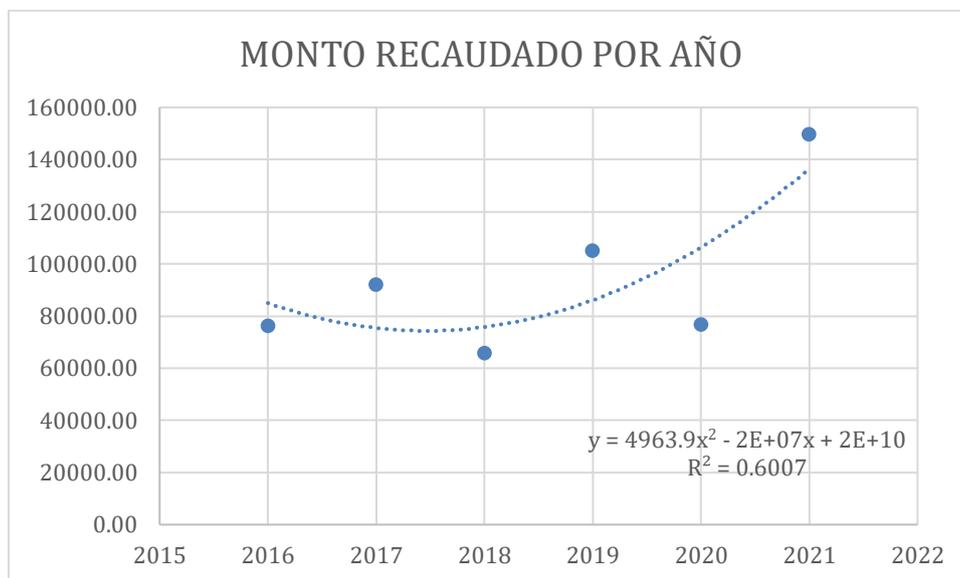
Desarrollar medidas de difusión y orientación de la información tributaria para los contribuyentes.

5.6.3 Metas del plan de mejora/ beneficios a rescatar

Aumentar en un 40% anual la recaudación tributaria del impuesto predial. A razón del 2021 (base monetaria de referencia para el aumento) esto representa, el ingreso de aproximadamente 60 mil soles por el plan, llegando a recaudar un total de S/. 209, 377,27 para las arcas municipales.

Figura N° 11

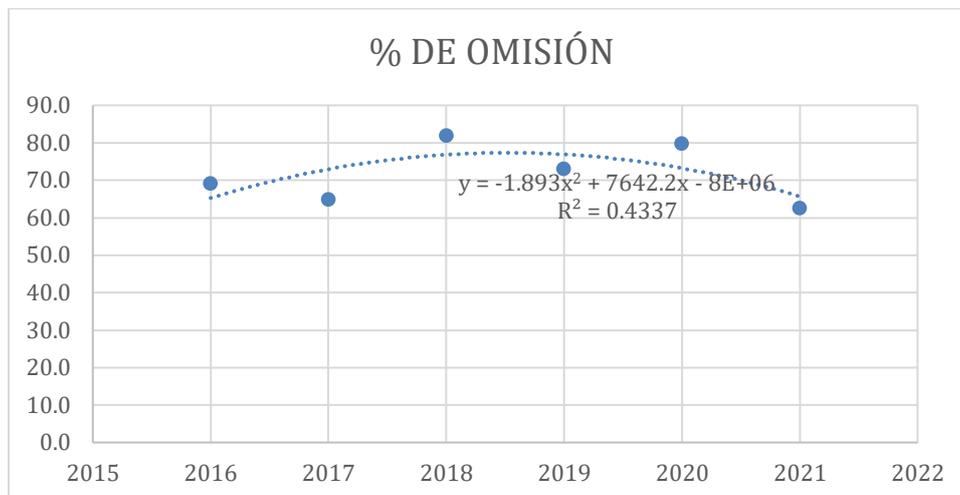
Gráfico de tendencia de montos recaudados del impuesto predial



Disminuir hasta el 15% anual, el incumplimiento de pago del impuesto predial, lo que significa un aumento de S/ 31, 406.55 soles.

Figura N° 12

Gráfico de tendencia de % de omisión/incumplimiento de pago



Fomentar el registro del 10% anual de los contribuyentes, representando el aumento de 212 nuevos contribuyentes, lo que representaría el ingreso de S/ 20, 564.00.

Llegar al 8% de los contribuyentes mensuales, tengan información oportuna, actualizada y verídica sobre sus obligaciones tributarias, para finalizar el periodo anual con un 96% de contribuyentes informados.

5.6.4 Acciones de mejora y planificación

Tabla N° 23

Tabla de acciones de mejora

N °	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Definición de los equipos	Poca	Corto	Total	Máxima prioridad
2	Reformulación de acciones de cobro y recaudación.	Alta	Mediano	Total	Máxima prioridad
3	Reforzamiento operativo de fiscalización y control.	Alta	Mediano	Total	Máxima prioridad
4	Planes de información al contribuyente	Media	Mediano	Total	Máxima prioridad

Se propondrá un plan de mejora que contemple las acciones en las siguientes áreas:

Unidad de Administración Tributaria

- Gestionar estrategias de difusión informativa tributaria.
- Definir estrategias para el fomento del pago voluntario de tributos municipales.
- Establecer nuevas estrategias de fiscalización y control por zonas.
- Restructuración de los procesos de sanciones e imposiciones.

Oficina de Registro y Recaudación

- Reestructurar procesos de atención al contribuyente.
- Reforzar procesos de comunicación con el contribuyente.
- Implementación de percepción de buenas prácticas por parte del contribuyente.

Oficina de Ejecución Coactiva

- Reformulación de los procesos de cobro.
- Implementación de percepción de buenas prácticas por parte del contribuyente.

La propuesta del plan de trabajo se desarrolla en 4 actividades, siendo 3 de ellas operativas y en un periodo de 12 meses, puesto que así permite tener una evaluación anual sobre el plan. Este se enfoca en la mejora continua de la municipalidad y en poder llegar más al contribuyente como en redes, presencialmente y revistas entre otras. Poder integrar más la relación de la municipalidad con el contribuyente, para comunicar e incentivar el pago tributario voluntario.

Así también se toma acciones de mejora interna para poder llevar un mejor servicio al contribuyente. Por ello, se desarrolló un plan en base a las necesidades encontradas en la Unidad Tributaria de la Municipalidad y un cronograma de trabajo (**Apéndice 5**) detallando las actividades por semanas que se realizarían en el primer año.

Tabla N° 24

Matriz del plan de mejora

Acciones de mejora	Tareas y Materiales	Responsable de la tarea	Tiempos de ejecución	Financiamiento y Recursos Necesarios	Indicador de seguimiento	Responsable del seguimiento
Definición del equipo	Definir: *Funciones y responsabilidades *Asignación del presupuesto *Dar soporte logístico para el plan	JU	1 mes	INTERNA	Matriz de equipo, funciones y actividades	JU
Reformulación de acciones de cobro y recaudación.	*Ampliación días de vigencia de las amnistías tributarias.				*Resolución de alcaldía.	JU
	*Añadir un personal de cobranza ordinaria diaria.			INTERNA	*Reportes de visitas de CO	EC
	*Añadir personal de cobranza coactiva diaria.			INTERNA	*Reportes de visitas de CC.	EC
	*Capacitaciones al personal nuevo de cobranza			INTERNA	*Encuestas diseñadas	EC
	*Capacitaciones general de estadística al área de tributación	JU - EC	12 meses		*N ° de encuestas	JU
	*Realizar encuestas de percepción de los contribuyentes sobre los pagos.				*Análisis de las respuestas de la encuesta	
	*Descuentos de tributos a contribuyentes puntuales.				*Informe de pagos en tiempos de descuentos.	
	*Materiales de apoyo y de identificación.					

Reforzamiento operativo de fiscalización	*Realizar campañas para la actualización registro de predio.			INTERNA	*Documento	JU
	* Realizar encuestas cuando se realice inspecciones y controles.			INTERNA	*Encuestas diseñadas *N ° de encuestas	NR
	*Analizar trimestral las zonas con mayor incumplimiento.	EC - NR	12 meses	INTERNA	*Análisis de las respuestas de la encuesta. *Base de datos	NR
	*Materiales de apoyo y de identificación. *Capacitaciones al personal para la atención al cliente (contribuyente)					JU
Actividades de información al contribuyente	*Capacitaciones anual al personal de resolución y manejo de conflictos sociales.			INTERNA	*Documento de resultado. *N ° de documentos enviados a Imagen Municipal.	JU JU- EC - NR
	*Realizar campañas informativas en lugares concurridos en zonas con mayor incumplimiento.				*Encuestas diseñadas *N ° de encuestas	JU-NR
	*Realizar información puntual para el envío de estadísticas al área de imagen institucional de manera semanal y/o mensual.	JU	12 meses	INTERNA	*Análisis de las respuestas de la encuesta	JU- EC – NR
	*Realizar encuestas y analizar de opinión a los contribuyentes. *Las áreas, realiza una lluvia de ideas sobre preguntas de manera trimestral y/o semestral. *Hacer afiches sobre preguntas frecuentes en el área de trabajo. *Materiales de apoyo y de identificación			INTERNA	*N ° de preguntas frecuentes	JU

Abreviaturas utilizadas. JU: Jefe de Unidad **EC:** Ejecutor Coactivo **NR:** Notificador de recaudación

5.7 Desarrollo del plan

El plan se desarrolla en 4 etapas, 3 de ellas son operativas y la primera es una etapa inicial, para el soporte y desarrollo durante todo el plan de mejora. Así mismo, la realización de este plan está planificado para 12 meses y en el primer periodo que se analizará el proyecto.

Actividad 1

La actividad 1 comprende dos acciones: directas y una de soporte.

Definir al personal, tanto sus respectivas responsabilidades y funciones, así como los equipos que se conformarían; para ello se desarrolla en el periodo de las primeras 4 semanas una vez aprobado el proyecto.

En la cuarta semana del inicio de la actividad, se desembolsaría el total del monto solicitado del presupuesto, para que pueda ser administrado a lo largo del periodo en cuestión.

Los involucrados responsables de la actividad, siendo el responsable general del proyecto el Jefe de la Unidad Tributaria, quien lo liderará y delegará actividades a su personal del área, siendo el responsable y delegados los encargados de dar el apoyo y soporte logístico en todo el plan de mejora.

Actividad 2

La actividad 2, denominada “Reformulación de acciones de cobro y recaudación”, pretende llegar a más contribuyentes, para generar mayores ingresos a la municipalidad, e ir conociendo las perspectivas del contribuyente a lo largo del desarrollo del plan. Los

responsables directos de la actividad son el Jefe de Unidad y el Ejecutor Coactivo y el líder de grupo de trabajo es el Ejecutor Coactivo.

En la ampliación de amnistía tributaria, se implementarán dos fases, las habituales de diciembre y noviembre y añadir una más al inicio del periodo, para tener más fechas con recaudación constantes, favoreciendo al contribuyente. Así mismo con las campañas de difusión se empezará la difusión temprana.

Otro beneficio directo al contribuyente son los descuentos, mejora en las tasas o premios con incentivos no monetarios a los contribuyentes puntuales y cumplidos, para promover el pago puntual y voluntario del impuesto.

Para poder incidir más en los cobros del tributo, se contratará a dos personas, que cumplirán las funciones de Ejecutores de cobranza Ordinaria y Coactiva Diario, iniciando sus funciones en el primer mes de iniciado el proyecto, y que tendrán dos semanas al ingreso del personal para capacitaciones de las funciones y tareas a cumplir.

En la primera actividad, se desarrollará la capacitación de un software de estadística que tendrán que manejar los funcionarios que laboren en la unidad de tributación, ya que dentro del plan está la adquisición de un DC del programa estadístico IBM SPSS, para cada área de la unidad. Un especialista dará una capacitación en dos semanas 1 día cada semana, para que todo el equipo pueda conocer las herramientas del software y así poder generar las nuevas tareas estadísticas que se desarrollarían en el plan.

Los encargados y responsables de la actividad, están inmersos en emitir una encuesta a los contribuyentes para conocer sus opiniones y expectativas. Tanto la emisión como la sistematización de la información se realizarán mediante el software estadístico de manera constante durante todo el periodo del plan.

Actividad 3

En la actividad 3 denominada, “Reforzamiento operativo de fiscalización”, se busca mejorar las acciones de control y fiscalización que tiene el municipio. Siendo una actividad sumamente operativa, los responsables son el Ejecutor Coactivo y el Notificador de Recaudación, y el que lidera el equipo de trabajo es el Ejecutor Coactivo.

Realizar una campaña de registro y actualización de la información de los predios en el municipio. Son campañas que se realizarán de manera mensual, en distintas zonas del distrito y llegar a toda la población; así en esas campañas se darán a conocer los diferentes beneficios directos e indirectos que tienen los contribuyentes al momento de registrar sus propiedades. Con esta campaña se quiere elevar al 10% el incremento de contribuyentes del impuesto predial.

Los encargados y responsables de esta actividad, están en la obligación de aplicar una encuesta a los contribuyentes, para poder conocer las perspectivas actuales y como evolucionarían a lo largo de la ejecución del plan. Así también se elaboran informes mensuales sobre las encuestas, con las perspectivas de los contribuyentes a razón de las funciones desempeñadas de la actividad de control y fiscalización. Tanto la emisión como la sistematización de la información mediante el software estadístico se realizarán de manera constante durante todo el periodo del plan.

Con la ayuda de la información recaudada en el periodo actual y con la información histórica que se tiene de manera trimestral, se analizaría las zonas geográficas donde haya la mayor cantidad de personas deudoras, para poder incidir en esas zonas con campañas y estrategias.

El personal debe tener capacidad de entendimiento con el usuario final y para ello se realizaría una capacitación de atención y soporte al contribuyente a todo el personal de la Unidad Tributaria, durante dos semanas con sesiones teórico-prácticas, a cargo de la Psicóloga del área de bienestar social de la Municipalidad.

Actividad 4

La actividad 4, denominada “Actividades de información al contribuyente”, se plantea mejorar y ampliar la conectividad del contribuyente con la municipalidad y poder transparentar más la información y que haya un mayor conocimiento de los pobladores y contribuyentes sobre las acciones y gestión de la municipalidad y del área tributaria. El responsable de esta actividad es el jefe de la unidad y el equipo de trabajo lo lideraría el notificador de recaudación.

Para la ejecución del plan de manera completa y holística, se necesita que el personal que este en contacto con los contribuyentes puedan resolver problemas de manera eficiente y rápida, por ello se propone una capacitación de dos semanas 1 día cada semana, sobre la resolución y manejo de conflictos sociales, que será brindada mediante Zoom, por docentes y académicos pertenecientes al Colegio de Sociólogos del Perú, filial Arequipa.

Se realizarán en base a la información de la actividad 3 que es brindada trimestralmente sobre las zonas que hay más incumplimiento de pago para realizar campañas en distintos puntos, haciendo un trabajo de información mucho más profundo e incisivo por las zonas. Esta es una tarea de soporte, en otras palabras, durante todo el periodo del año, se visitarán 4 grandes zonas de Caraveli con mayor incumplimiento de pago y se realizaría actividades en campañas de difusión de la información, sobre montos a pagar, fechas, amnistías y demás beneficios.

Los encargados y responsables de la actividad, están en la obligación de aplicar una encuesta a los contribuyentes, una vez haya terminado su labor de difusión y así poder conocer sus perspectivas actuales y ver cómo evolucionarían a lo largo de la ejecución del plan. Así también se elaborarán informes mensuales sobre las encuestas, con las perspectivas de los contribuyentes a razón de las funciones desempeñadas de la actividad de difusión. Tanto la emisión como la sistematización de la información mediante el software estadístico se realizará de manera constante durante todo el periodo del plan.

Con ayuda del equipo, se tiene que generar información para divulgar en las redes, información actual, nueva y pasada, referente a la tributación municipal y luego enviarla al área de imagen institucional, para que pueda ser difundida en las distintas plataformas y redes social de la municipalidad, dando así información real y actualizada sobre los distintos resultados logros o información de la gestión tributaria municipal.

En conjunto con el equipo de trabajo del área de la Unidad tributaria, encabezado por los responsables de la actividad 4, se pretende generar una diversidad de diferentes preguntas recurrentes que se dan por parte de los contribuyentes en la municipalidad, referente a la gestión tributaria. Desarrollar esta dinámica, que servirá para poder rescatar los mejores temas y también servirá para desarrollar las actividades fraternales de los trabajadores.

Capítulo VI: Viabilidad Economía

6.1 Viabilidad económica

6.1.1 Costos del plan de mejora

Tabla N° 25

Cuadro de costo anual del plan de mejora.

Actividad	Q	Tarea	C.U.	Costo Primer Mes	Costo Mes promedio	Costo Anual X Actividad
		Costos administrativos de ejecución		S/ 450.00	S/ 450.00	
	1	Contratar Personas C.O.		S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	
	1	Contratar Personas C.C		S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	
		Costos de Capacitación al nuevo personal		S/ 150.00		
1	1	Costo de Capacitación de estadística al área		S/ 700.00		S/ 67,479.00
		Materiales para trabajadores		S/ 307.00		
	2	Uniforme	S/ 120.00	S/ 240.00		
	1	Adquisición de SPSS a NR	S/ 5.00	S/ 5.00		
	0	Papelería en general		S/ 50.00	S/ 50.00	
	100	Impresión de encuestas	S/ 0.12	S/ 12.00	S/ 12.00	
		Costos de Capacitación sobre atención al contribuyente para trabajadores del área		S/ 500.00		
2		Materiales para las actividades (campana)		S/ 147.00		S/ 1,569.00
	1	Banners trimestrales	S/ 80.00	S/ 80.00	S/ 26.00	

	1	Adquisición de SPSS a EC	S/	5.00	S/	5.00		
	0	Papelería en general			S/	50.00	S/	50.00
	100	Impresión de encuestas	S/	0.12	S/	12.00	S/	12.00
	1	Costos de Capacitación de resolución y manejo de conflictos al área			S/	600.00		
		Materiales para las actividades (campana)			S/	442.00		
3	1	Banners trimestrales	S/	80.00	S/	80.00	S/	26.00 S/ 2,459.00
	1	Toldo para activaciones fuera de muni	S/	250.00	S/	250.00		
	1	Adquisición de SPSS a JU	S/	5.00	S/	5.00		
	0	Papelería en general			S/	95.00	S/	95.00
	100	Impresión de encuestas	S/	0.12	S/	12.00	S/	12.00
					S/	S/	S/	
COSTO TOTALES					8,750.00	5,733.00	71,507.00	

Los costos que implica el plan se dividen en costos recurrentes, que considera a los gastos corrientes y habituales en cada mes (S/ 5,733,00) y los costos no recurrentes, que son trimestrales, semestrales y anuales. Así mismo es en el primer mes cuando se ejecutarán los costos más elevados del proyecto.

6.1.2 Beneficios económicos del plan de mejora

Tabla N° 26

Cuadro de beneficios económicos del plan de mejora

Metas anuales	Beneficios anuales
Aumento del 40% anual de IP	S/. 209 337.27
Disminuir 15% de incumplimiento de pago del IP	S/. 31 406.55
Registro del 10% de contribuyentes	S/. 20 564.00
Comunicar al 96% de los contribuyentes, sobre temas tributarios	-
TOTAL A RECAUDAR	S/. 209 337.27

Tabla N° 27

Flujo de caja proyectado 1 año

MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
INGRESOS														
Ingresos de I.Predial		16892.0	19650.0	15430.0	15003.0	17850.0	16542.0	16751.0	15435.0	15057.0	18954.0	16504.0	25241.0	209309.0
TOTAL INGRESOS		16892.0	19650.0	15430.0	15003.0	17850.0	16542.0	16751.0	15435.0	15057.0	18954.0	16504.0	25241.0	209309.0
EGRESOS														
Costo de Actividades		254.0	450.0	251.0	253.0	278.0	262.0	258.0	263.0	274.0	360.0	276.0	498.0	3677.0
Costos Administrativos		450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	5400.0
Sueldo		5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	5000.0	60000.0
Capacitación			150.0											150.0
Cursos al personal					700.0			500.0			600.0			1800.0
Uniforme			240.0					240.0						480.0
TOTAL EGRESOS		5704.0	6290.0	5701.0	6403.0	5728.0	5712.0	6448.0	5713.0	5724.0	6410.0	5726.0	5948.0	71507.0
EXCEDENTE O DEFICIT		11188.0	13360.0	9729.0	8600.0	12122.0	10830.0	10303.0	9722.0	9333.0	12544.0	10778.0	19293.0	137802.0
SALDO ACUMULADO		11188.0	24548.0	34277.0	42877.0	54999.0	65829.0	76132.0	85854.0	95187.0	107731.0	118509.0	137802.0	
Financiamiento	71507.0													71507.0
SALDO FINAL DE FLUJO DE CAJA FINANCIADO		-60319.0	-46959.0	-37230.0	-28630.0	-16508.0	-5678.0	4625.0	14347.0	23680.0	36224.0	47002.0	66295.0	

Tabla N° 28

Flujo de caja proyectado 4 años

AÑOS	2023	2024	2025	2026	TOTAL
INGRESOS					
Ingresos	280816	289240.48	297917.6944	306855.2	1174829.4
TOTAL INGRESOS	280816	289240.48	297917.6944	306855.2	1174829.4
EGRESOS					
Costo de Actividades	5811	5985.3	6164.9	6349.8	24311.1
Costos Administrativos	5400	5562	5728.86	5900.7	22591.6
Sueldo	60000	60000	60000	60000.0	240000.0
Capacitación	150				150.0
Cursos al personal	1800	1800	1800	1800	7200.0
Uniforme	480	480	480	480.0	1920.0
TOTAL EGRESOS	73641	73827.3	74173.7	74530.6	296172.6
EXCEDENTE O DEFICIT	207175	215413.2	223743.9	232324.7	878656.8
SALDO ACUMULADO	207175	422588.2	646332.1	878656.8	

6.1.3 Análisis del flujo de caja

Tabla N° 29

Ratio Beneficio - Costo

BENEFICIO ANUAL PRONOSTICADO	S/ 209,309.00
COSTO ANUAL PRONOSTICADO	S/ 71,507.00
SALDO S/ 137,802.00	

En la ratio de beneficio-costo, los costos anuales vs los beneficios que se generan por las actividades a implementar, generan un saldo de S/ 137,802.00 en la recolección de impuesto predial. La municipalidad por cada S/ 1,00 que se invierta en el plan de mejora, recibirá de retorno S/ 2,92. Por ello se puede decir que, el beneficio económico será mayor a los costos para implementar el proyecto, esto tendrá un retorno positivo.

El flujo de caja proyectado al primer año, indica el saldo de S/. 137 802,00. Así mismo se consideraría los meses con mayores ingresos tributarios tanto, por fechas límites, como por amnistías y demás programas a implementar. El financiamiento del proyecto lo hará la Municipalidad, lo que conlleva en el flujo de caja, que los ingresos de los 6 primeros meses se verían perjudicados, ya que, al séptimo se tendría un saldo financiero positivo, cubriendo todo el costo del proyecto en medio año.

Como se plantea seguir el plan de mejora, por el siguiente periodo municipal, se consideró un crecimiento del 3% anual a partir del 2023, lo que al final del periodo municipal se convierte en un saldo positivo de S/. 878, 656.80 de las recaudaciones del impuesto predial.

No se halló los indicadores financieros VAN y TIR, puesto que, no se llega a cubrir los datos mínimos necesarios para el cálculo de estos indicadores, ya que el proyecto no contaría con financiamiento externo.

Tanto por el flujo de caja proyecto como el ratio beneficio - costo, se puede inferir que es sustentable, ya que los costos del proyecto son compatibles con los recursos disponibles por parte de la Municipalidad y el proyecto es sostenible.

6.2 Conclusiones

PRIMERA. Se concluye que la gestión tributaria de la municipalidad, no llega a tener una buena percepción por parte de los contribuyentes, esto se ve reflejado en la carencia de estrategias para la comunicación y difusión de la información del impuesto predial y también por el alto porcentaje de ausentismo de pago que se registra, además del descontento de los contribuyentes, la ineficiente fiscalización y control municipal.

SEGUNDA. El 70% del incumplimiento del pago se debe a distintos factores, entre ellos los más resaltantes son, la centralización del lugar de cobro, la barrera de la edad e idioma ya que en las zonas rurales alejadas de Caravelí se habla el quechua, lo cual genera problemas al momento de informar o cobrar. También se debe, por falta de información, la poca información sobre las tasas, los días de pago y las distintas opciones que ofrece a los contribuyentes. La mayoría de ellos prefieren tener esa información de manera física tangible, ya que tener la información de manera virtual, representa una dificultad; la red telefónica no es buena y eso limita el uso de dispositivos móviles y otros dispositivos tecnológicos.

TERCERA. La implementación y utilización de nuevas estrategias en la difusión y comunicación de la información de la ATM, generaría mayor interés de pago tanto voluntario como obligatorio y una mayor conciencia tributaria; igualmente otras de control y fiscalización, que sean dirigidas a zonas donde haya la mayor cantidad de incumplimiento. Por otro lado las de cobranza ayudarán a nivelar los pagos de tributos, esto en un periodo largo y con bajos intereses por amnistía tributaria y con estrategias de cobro constantes.

CUARTA. La proyección de recaudación del 40% de aumento del impuesto predial, se plantea en razón a que en los dos últimos periodos aumentó en 59% en el 2019 y 94% en el 2021. El crecimiento del 40% se espera en base a estrategias enfocadas netamente al cobro diario, información del estado de las deudas y el conocimiento de beneficios de pagos. El 15% de la recaudación proyectada, sería sustentada por el incremento en la puntualidad de pago y en el caso del pago del impuesto predial anual en un 47%.

El valor estimado del 10% en nuevos registros de propiedad, significa un incremento del 31% en la recaudación anual del impuesto y a través de la difusión y la información compartida, el pago del impuesto predial se incrementaría en un 20%.

QUINTA. El flujo de caja del primer año muestra un saldo positivo de S/. 137, 802 lo que implica que el proyecto es sostenible económicamente, ya que los costos estarían centrados solo en la implementación de las actividades indicadas, pudiendo decir que, por cada sol invertido, la municipalidad llegará a recibir S/ 2.92 soles, siendo alto el ratio del costo - beneficio. Así mismo, se pronostica que al término del sexto mes de iniciado el proyecto, se podrá cubrir con las ganancias el total del costo del plan de mejora. Por todo ello se concluye que el proyecto es sustentable puesto que las ganancias esperadas son ampliamente mayores de los costos presupuestados, y sostenible ya que el saldo final positivo que se pronostica, da la posibilidad de seguir costeadando a futuro el plan de mejora. Estos ingresos proyectados serían los mayores ingresos históricos para la municipalidad de Caravelí.

SEXTA. El plan de mejora propuesto comprende tres situaciones que implican a la Unidad Tributaria y sus dependencias. La utilización de la información local para poder definir estrategias enfocadas a contribuyentes que son incumplidos en pagos, ejecutando acciones de difusión, orientación y consultas tanto dentro de la municipalidad, como también en zonas públicas concurridas. Así mismo las acciones de fiscalización y control, tendrían que tener un papel preventivo y apoyo al contribuyente al momento de hacer sus fiscalizaciones, en el caso que desconozca sus obligaciones y derechos tributarios.

Por último, las acciones a ejecutar para la cobranza cubrirán los problemas de lejanía y conectividad que tienen los poblados alejados a Caravelí y que esta misma

acción de informar sobre el cobro y ejecutarlo, ayudará a recaudar más tributos, brindará más información a los contribuyentes y podrá generar un mayor *feedback* a la municipalidad, rediseñando estrategias en pro de todo el municipio. Para el proyecto, las dos propuestas (económica y social) presentadas, cumplen con generar más beneficios y mejorar los servicios que ya se tenía. Por ello, se considera que el presente plan de mejora puede optimizar la gestión tributaria de la municipalidad, incrementar la recaudación, disminuir el % del incumplimiento de pago de los contribuyentes, generar más registros de predios y hacer campañas para informar y orientar a los contribuyentes y la población. Así se podrá cambiar la perspectiva de los contribuyentes y pobladores sobre la ATM de Caravelí.

6.3 Recomendaciones

Se recomienda que la recolección de información (encuestas) de las perspectivas de los contribuyentes sobre el desempeño de las funciones y tareas de los colaboradores, se replique en diferentes áreas de la municipalidad, para tener una mejor comunicación con el contribuyente, escuchando a las diferentes áreas de la municipalidad y conociendo las perspectivas de los contribuyentes.

De aprobarse el proyecto del plan de mejora, se recomienda realizar un análisis económico más riguroso, cuantificando de manera más exacta los diferentes montos que ingresarían a la municipalidad por diversos conceptos.

De aprobarse el proyecto del plan de mejora, se recomienda realizar un exhaustivo análisis de viabilidad social y cultural, que permita analizar los diferentes beneficios directos e indirectos de los contribuyentes de Caravelí.

Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Caravelí, que los documentos que expresen e indiquen las funciones y puestos como son el MOF y el ROF, sean

actualizados en cada periodo municipal, para que los trabajadores se puedan apegar a estos documentos y poder solucionar inconvenientes administrativos que no sean recurrentes.

Referencias

Alaña, T. et al. (2018). *Gestión tributaria a microempresarios mediante la creación del centro de asesoría caso: UMET Sede Machala. Universidad y Sociedad*, 10(2), 84-88. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Andina (2022), *Arequipa: alcaldes provinciales se preparan para asumir cargos*. [Nota de prensa] <https://andina.pe/agencia/noticia-arequipa-alcaldes-provinciales-se-preparan-para-asumir-cargo-915947.aspx>

Alink, M., & Van Kommer, V. (2011). *Manual de Administración Tributaria*. Amsterdam: IBFD.

Aguilar, Palomino & Suarez. (2020). *Gestión de la recaudación tributaria municipal: Una visión cultural*. Revista Latina multidisciplinar Vol. 4.

Arraiza, E. (2016). *Manual de gestión municipal (1a ed.)*. Buenos aires: Konrad Adenauer Stiftung.

AQP RAGON Estudios y Encuestas (2022). *Encuestas realizadas para la intención de voto para la gobernatura regional*.

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=376500978029422&set=ecnf.100070364344639>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2022). *Reporte de inflación, junio 2022*.

Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reportes-de-inflacion-junio-2022.pdf>

Casas, M. (2009). *Historia de Caraveli. [breve reseña histórica]*

<https://www.oocities.org/yosemite/Trails/7942/histo/histo.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2021). *Nivel de ingresos y gastos en el Perú y el impacto de la COVID-19.*

Chujutalli Bocanegra, J. y Ormeño Calderon, C. A. (2020). *Estrategias para implementar la recaudación del impuesto predial en la municipalidad provincial de Rímac. Lima, Lima, Perú:*

Díaz, L., & Quintana, I. (2009). Factores para evaluar la viabilidad de proyectos de conservación de edificaciones esenciales, no productivas, en zonas sísmicas. *Ingeniería, 13*(1), 25-39.

Duque et al. (2017) *Alfa de cronbach para validar el uso de TIC´s en docentes universitarios.* Revista mktDescubre (N. 10 pág. 37-48).

<https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>

Esquivel, A. León, R. & Castellanos, G. (2017). *Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatoriana.* Revista Retos de la Dirección. Pág. 56-72.

Etcheberry, J. (2001). *La reducción de la evasión tributaria como vía para el financiamiento fiscal.* Panamá: Centro Interamericano de Administración Tributarias

Fernández, E. & Panca, S. (2020). *Estrategias en la recaudación del impuesto predial de los gobiernos locales tipo B para el sostenimiento de sus servicios, Arequipa - Arequipa, 2017 – 2018.* Tesis de titulación.

Finanzas, M. d. (2021). *Guía para el cumplimiento de la meta de 2*. Lima.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/pimgm/GUIA_META_2_PI_2021_v2.pdf

[ROF] de la Municipalidad Provincial de Caravelí.

García-Bellidos et al. (2010). *SPSS: Análisis de fiabilidad*. [Material de Universidad].

https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf

García Franco, C. Y. (2015). *Diseño de estrategias para incrementar el impuesto predial en el municipio de Tepetlixpa, estado de México*. México.

García, J. (2019). *Tecnologías 3G, 4G y 5G: Una perspectiva económica y social de la carrera por la innovación de las redes de banda ancha*.

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/272425/retrieve>

Gonzales, S. C. (2021). *La gestión tributaria municipal y su influencia en la recaudación del impuesto predial en la municipalidad provincial de Leoncio Prado*. Tingo María.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. sexta edición. McGraw Hill Education. México.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022). *Población ocupada del país [Nota de prensa]*.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-133-2022-inei.pdf>

- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2021). *Arequipa*. <https://data-peru.itp.gob.pe/profile/geo/arequipa>
- Laudon, K. Y Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial*. Editorial Pearson, Decimosegunda Edición. Educación de México.
<https://juanantonioleonlopez.files.wordpress.com/2017/08/sistemas-de-informacic3b3n-gerencial-12va-edicic3b3n-kenneth-c-laudon.pdf>
- Marzetti, F. (2019). *Análisis de los canales de comunicación digital interna de la empresa Kruger corporation*” Tesis de Licenciatura.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2022), *Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *Conoce los conceptos básicos para comprender la economía del país*. [Artículo de revista].
https://www.mef.gob.pe/en/?id=61:conoce-los-conceptos-basicos-para-comprender-la-economia-del-pais&option=com_content&language=en-GB&view=article&lang=en-GB
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *Proyecto de ley que determina las reglas fiscales de los siguientes años permitirá mantener la sostenibilidad fiscal del país*. [Comunicado de prensa].
https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7351&Itemid=101108&lang=es#:~:text=Las%20fortalezas%20fiscales%20del%20pa%C3%ADs,efectos%20negativos%20de%20la%20pandemia

- Ministerio de Economía y Finanzas, M. d. (2011). *Manual para la mejora de la recaudación del impuesto predial en las municipalidades*. Lima: Nueva estudio SAC.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Guía para registro y determinación del impuesto predial*. Lima: Nueva estudio SAC.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Manual para la mejora de la recaudación del impuesto predial, manual N°4: Cobranza*. Lima.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Guía para la Gestión de Cuenta del Impuesto Predial*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/doc/Guia_para_la_Gestion_de_Cuenta_IP.pdf
- Municipalidad Provincial de Caravelí (2014). *Reglamento de Organización y Funciones*
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2022). *Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2022 - Perú*. <https://www.oecd.org/tax/tax-policy/estadisticas-tributarias-america-latina-caribe-peru.pdf>
- Oquiche, A. (2009). *Historia de Caravelí. Síntesis de la Historia de la Provincia*. <https://web.archive.org/web/20091025024755/http://geocities.com/Yosemite/Trails/7942/histo/histprov.html>
- Presupuesto Institucional de Apertura (2021). *Transparencia, presupuesto y fuentes de financiamiento*.

https://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_fina_n.aspx?id_entidad=11861&id_tema=19&ver

Proaño Villavicencio, D.X. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Radio Programa del Perú [RPP] (2022). *Ipsos: 62% cree que Pedro Castillo obstaculiza el trabajo de la Fiscalía porque es culpable de delitos que se le investigan.* [Nota de prensa]. <https://rpp.pe/politica/actualidad/ipsos-62-cree-que-pedro-castillo-obstaculiza-trabajo-de-fiscalia-porque-es-culpable-de-delitos-que-se-le-investigacion-noticia-1431475>

Resolución de Alcaldía 249-2021-MPC, 249-2021-MPC (Municipalidad Provincial de Caravelí 30 de 12 de 2021).
https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=11861#.YyHyLnbMLIX

Rivera, V. (2017). *Gestión tributaria municipal y su relación con la cultura tributaria de las empresas privadas en el distrito de Rímac, 2017.* Tesis de maestría.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16967/Rivera_VV.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Rojas, F. & Barbarán H. (2021). *Gestión de la recaudación tributaria en las municipalidades del Perú.* Revista Latina multidisciplinar Vol. 5.

Texto Único Ordenado [TUO] del código tributario, (2013).

https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic3_per_tributario.pdf

Texto Único Ordenado [TUO] de Ley de Tributación municipal (2004).

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51759/1563085/Texto+%C3%9Anico+Ordenado+de+la+Ley+de+Tributaci%C3%B3n+Municipal.pdf/c1676cee-5bdf-8150-f32e-969ee3296a0b>

Torres, M., & Teran, H. (2012). *El impuesto predial urbano. Análisis teórico*. Revista de Ciencias Sociales, 3.

Universidad del Pacifico María Hernandez, A. (2003). *Derecho Municipal (1 a ed.)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Villegas, M. (2022). *La urgencia de la salida de Castillo*. El Comercio.

<https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/la-urgencia-de-la-salida-de-castillo-por-marias-cecilia-villegas-noticia/>

Yucra Yucra, M. M. (2015). *La gestión tributaria municipal y propuesta para el mejoramiento de la recaudación del impuesto predial en la municipalidad distrital de Cayma 2015*. Arequipa.

Apéndice

Apéndice N° 1

Encuesta sobre la gestión tributaria en el impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Caravelí.

 mtorresp.99@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

Edad *

- 18-28
- 29-39
- 40-50
- 51-60
- 61 a más

Genero *

- Masculino
- Femenino

Ocupación *

- Estudiante
- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Otro: _____

Lugar de residencia *

Elige



De acuerdo a las siguientes afirmaciones, en la escala de Likert coloque del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Siento que la administración tributaria municipal, ejecutó acciones correspondientes para cobrar el impuesto predial. Cómo avisar, informar a los contribuyentes. *

1 2 3 4 5
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Creo que la gestión municipal tiene metas y objetivos adecuados con la fiscalización y control de las normativas. *

1 2 3 4 5
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Cuando voy a la municipalidad siento que los procesos de registro de contribuyente y recaudación tributaria predial son eficientes. *

1 2 3 4 5
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Cuando voy a la municipalidad siento que los procesos en la liquidación de impuestos y arbitrios municipales son lentos. *

1 2 3 4 5
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Siento que la atención en las consultas, la divulgación de información y orientación de derechos y obligaciones tributarias son eficientes. *

1 2 3 4 5

Creo que las obligaciones tributarias de nosotros los contribuyentes han sido determinada de manera objetiva y justa. *

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Siento que se informo bastante bien a la población sobre las obligaciones tributarias prediales que se tienen. *

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Siento que la municipalidad hizo la difusión por medios locales y medios (TV, radio y periodicos)tecnológicos sobre las disposiciones nuevas. *

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Creo que la municipalidad realizó muchas acciones de notificación a las personas deudoras de tributos. *

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La municipalidad está realizando acciones eficientes para cobrarme el impuesto predial. *

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La municipalidad dirigió acciones de fiscalización, control y disposiciones obligatorias en materia tributaria *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

La municipalidad está realizando acciones y poniendo multas contra infractores de obligaciones tributarias. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

La municipalidad está ejecutando acciones diarias de fiscalizaciones tributarias. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Apéndice N° 3

Validación de Instrumentos Mediante Valoración de Juicio de Expertos.

N	Ítems	Pertinencia: El ítem tiene relación con el concepto teórico		Relevancia: El ítem representa a la dimensión presentada		Claridad: Se entiende el enunciado, es conciso, exacto y directo		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Siento que la administración tributaria municipal, ejecutó acciones correspondientes para cobrar el impuesto predial. Cómo avisar, informar a los contribuyentes.	X		X		X		
2	Creo que la gestión municipal tiene metas y objetivos adecuados con la fiscalización y control de las normativas.	X		X		X		
3	Cuando voy a la municipalidad siento que los procesos de registro de contribuyente y recaudación tributaria predial son eficientes.	X		X		X		
4	Cuando voy a la municipalidad siento que los procesos en la liquidación de impuestos y arbitrios municipales son lentos.	X		X		X		
5	Siento que la atención en las consultas, la divulgación de información y orientación de derechos y obligaciones tributarias son eficientes.	X		X		X		
6	Creo que las obligaciones tributarias de nosotros los contribuyentes han sido determinada de manera objetiva y justa.	X		X		X		
7	Siento que se informó bastante bien a la población sobre las obligaciones tributarias prediales que se tienen	X		X		X		
8	Siento que la municipalidad hizo la difusión por medios locales y medios (TV, radio y periódicos) tecnológicos sobre las disposiciones nuevas	X		X		X		

9	Creo que la municipalidad realizó muchas acciones de notificación a las personas deudoras de tributos.	X		X		X		
10	La municipalidad está realizando acciones eficientes para cobrar el impuesto predial	X		X		X		
11	La municipalidad dirigió acciones de fiscalización, control y disposiciones obligatorias en materia tributaria.	X		X		X		
12	La municipalidad está realizando acciones y poniendo multas contra infractores de obligaciones tributarias.	X		X		X		
13	La municipalidad está ejecutando acciones diarias de fiscalizaciones tributarias	X		X		X		

Observaciones finales:

El instrumento es válido para su aplicación.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No es aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez Tapia Carmen Brighth

DNI: 70379436

Grado / Especialidad del validador: ECONOMISTA C.E.A. 1953


Econ. Carmen Brighth Sánchez Tapia
C.E.A. 1953

Validación de Instrumentos Mediante Valoración de Juicio de Expertos.

N	Ítems	Pertinencia: El ítem tiene relación con el concepto teórico		Relevancia: El ítem representa a la dimensión presentada		Claridad: Se entiende el enunciado, es conciso, exacto y directo		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Siento que la administración tributaria municipal, ejecutó acciones correspondientes para cobrar el impuesto predial. Cómo avisar, informar a los contribuyentes.	X		X		X		
2	Creo que la gestión municipal tiene metas y objetivos adecuados con la fiscalización y control de las normativas.	X		X		X		
3	Cuando voy a la municipalidad siento que los procesos de registro de contribuyente y recaudación tributaria predial son eficientes.	X		X		X		
4	Cuando voy a la municipalidad siento que los procesos en la liquidación de impuestos y arbitrios municipales son lentos.	X		X		X		
5	Siento que la atención en las consultas, la divulgación de información y orientación de derechos y obligaciones tributarias son eficientes.	X		X		X		
6	Creo que las obligaciones tributarias de nosotros los contribuyentes han sido determinada de manera objetiva y justa.	X		X		X		
7	Siento que se informó bastante bien a la población sobre las obligaciones tributarias prediales que se tienen	X		X		X		
8	Siento que la municipalidad hizo la difusión por medios locales y medios (TV, radio y periódicos) tecnológicos sobre las disposiciones nuevas	X		X		X		

9	Creo que la municipalidad realizó muchas acciones de notificación a las personas deudoras de tributos.	X		X		X	
10	La municipalidad está realizando acciones eficientes para cobrar el impuesto predial	X		X		X	
11	La municipalidad dirigió acciones de fiscalización, control y disposiciones obligatorias en materia tributaria.	X		X		X	
12	La municipalidad está realizando acciones y poniendo multas contra infractores de obligaciones tributarias.	X		X		X	
13	La municipalidad está ejecutando acciones diarias de fiscalizaciones tributarias	X		X		X	

Observaciones finales:

.....

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No es aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: APAZA CHOQUEMAMANI LEONIDAS

DNI: 45199575

Grado / Especialidad del validador: INGENIERO CIVIL CIP: 266099


 Ing. Leonidas Apaza Choquemamani
 Ingeniero Civil
 CIP. 266099

Apéndice N° 4

Cuadros y gráficos del análisis del instrumento extraídos de SPSS

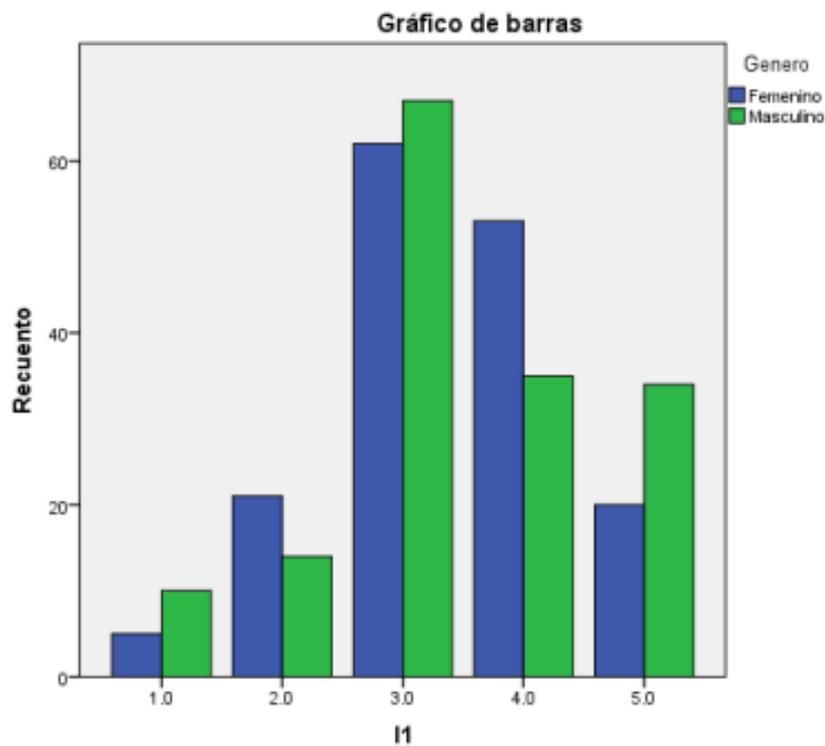
Tabla de relación género con ítem 1

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
I1	1,0	Recuento	5	10	15
		% dentro de Genero	3,1%	6,3%	4,7%
	2,0	Recuento	21	14	35
		% dentro de Genero	13,0%	8,8%	10,9%
	3,0	Recuento	62	67	129
		% dentro de Genero	38,5%	41,9%	40,2%
	4,0	Recuento	53	35	88
		% dentro de Genero	32,9%	21,9%	27,4%
	5,0	Recuento	20	34	54
		% dentro de Genero	12,4%	21,3%	16,8%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 1



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

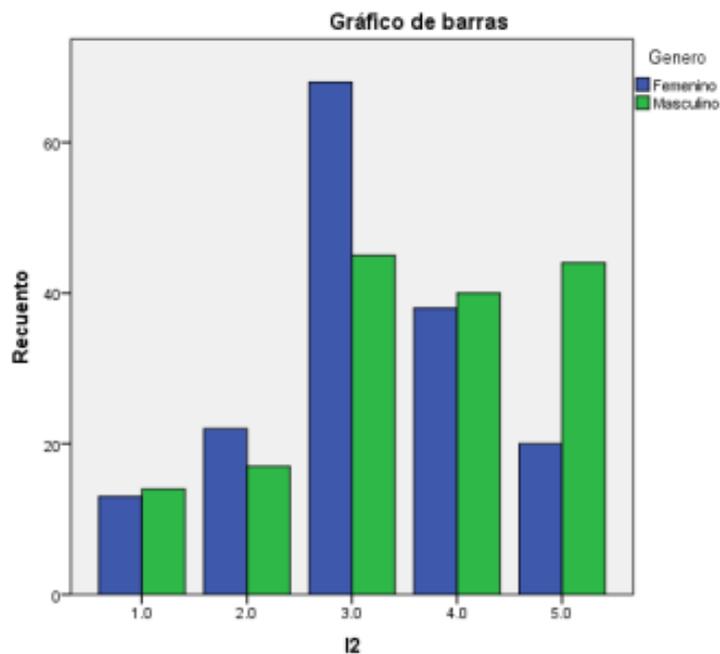
Tabla de relación género con ítem 2

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
1,0	Recuento	13	14	27	
	% dentro de Genero	8,1%	8,8%	8,4%	
2,0	Recuento	22	17	39	
	% dentro de Genero	13,7%	10,6%	12,1%	
3,0	Recuento	68	45	113	
	% dentro de Genero	42,2%	28,1%	35,2%	
4,0	Recuento	38	40	78	
	% dentro de Genero	23,6%	25,0%	24,3%	
5,0	Recuento	20	44	64	
	% dentro de Genero	12,4%	27,5%	19,9%	
Total	Recuento	161	160	321	
	% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%	

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 2



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

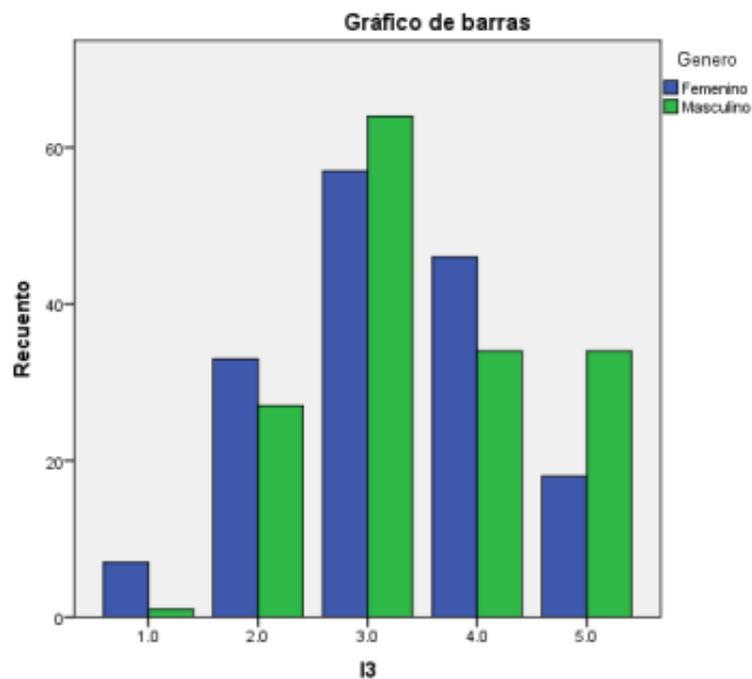
Tabla de relación género con ítem 3

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
I3	1,0	Recuento	7	1	8
		% dentro de Genero	4,3%	0,6%	2,5%
	2,0	Recuento	33	27	60
		% dentro de Genero	20,5%	16,9%	18,7%
	3,0	Recuento	57	64	121
		% dentro de Genero	35,4%	40,0%	37,7%
	4,0	Recuento	46	34	80
		% dentro de Genero	28,6%	21,3%	24,9%
	5,0	Recuento	18	34	52
		% dentro de Genero	11,2%	21,3%	16,2%
Total	Recuento	161	160	321	
	% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%	

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 3



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

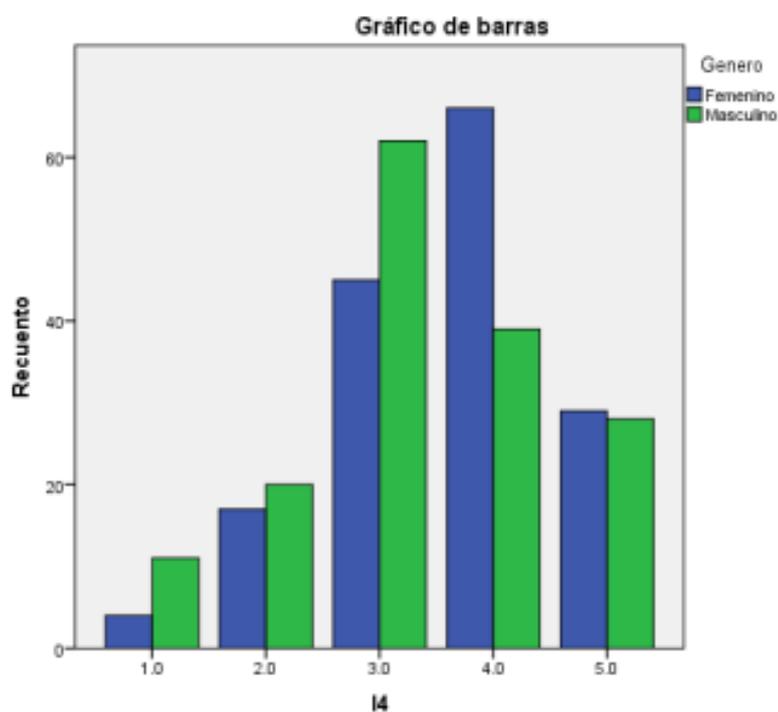
Tabla de relación género con ítem 4.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
I4	1,0	Recuento	4	11	15
		% dentro de Genero	2,5%	6,9%	4,7%
	2,0	Recuento	17	20	37
		% dentro de Genero	10,6%	12,5%	11,5%
	3,0	Recuento	45	62	107
		% dentro de Genero	28,0%	38,8%	33,3%
	4,0	Recuento	66	39	105
		% dentro de Genero	41,0%	24,4%	32,7%
	5,0	Recuento	29	28	57
		% dentro de Genero	18,0%	17,5%	17,8%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 4.



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

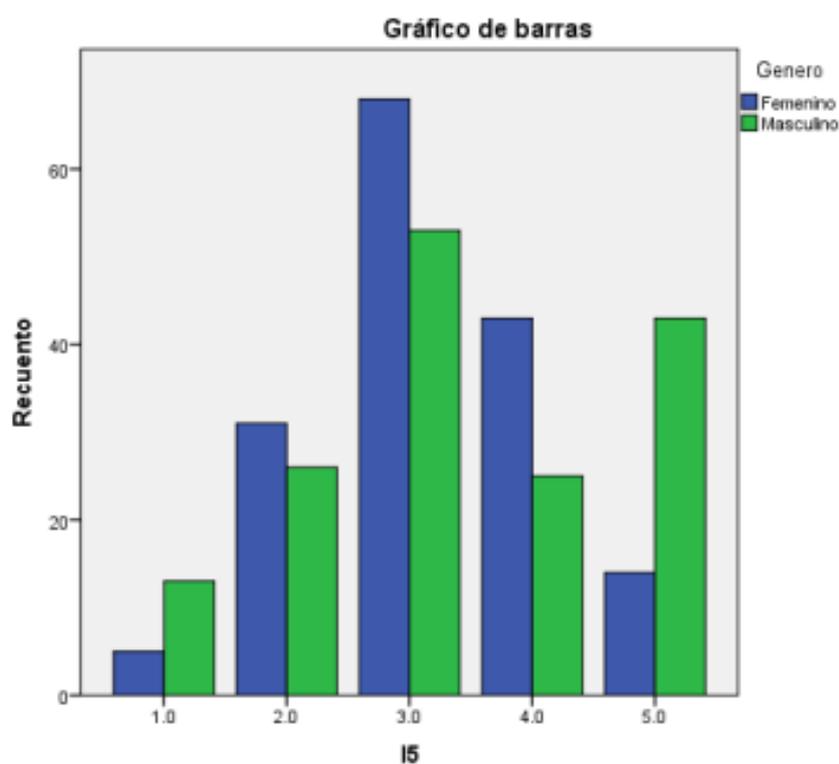
Tabla de relación género con ítem 5.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
15	1,0	Recuento	5	13	18
		% dentro de Genero	3,1%	8,1%	5,6%
	2,0	Recuento	31	26	57
		% dentro de Genero	19,3%	16,3%	17,8%
	3,0	Recuento	68	53	121
		% dentro de Genero	42,2%	33,1%	37,7%
	4,0	Recuento	43	25	68
		% dentro de Genero	26,7%	15,6%	21,2%
	5,0	Recuento	14	43	57
		% dentro de Genero	8,7%	26,9%	17,8%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 5.



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

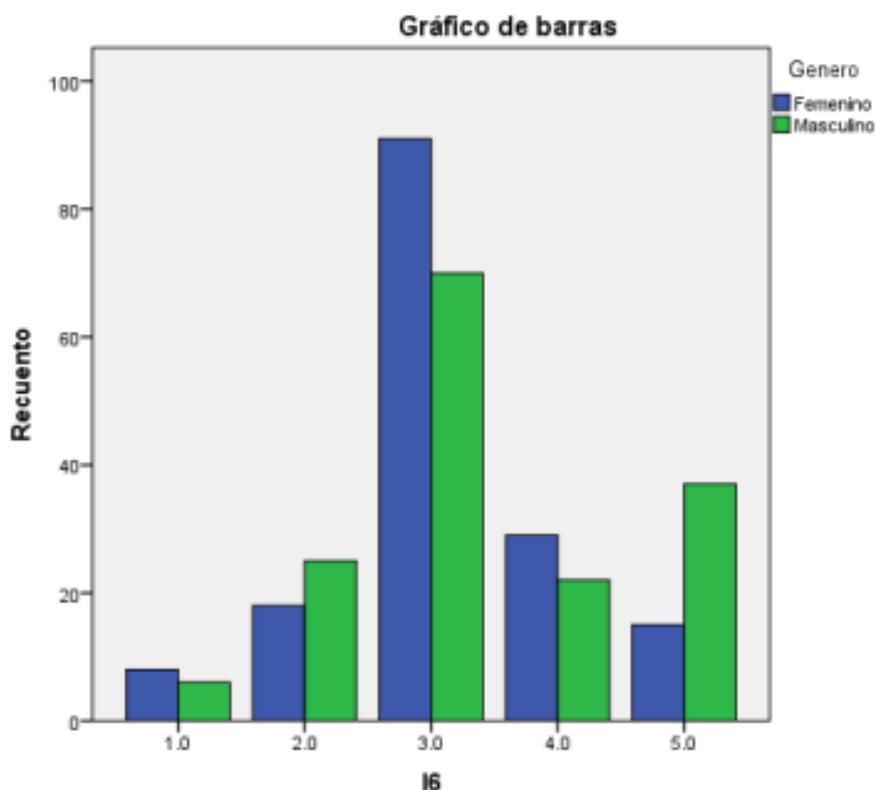
Tabla de relación género con ítem 6.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
16	1,0	Recuento	8	6	14
		% dentro de Genero	5,0%	3,8%	4,4%
	2,0	Recuento	18	25	43
		% dentro de Genero	11,2%	15,6%	13,4%
	3,0	Recuento	91	70	161
		% dentro de Genero	56,5%	43,8%	50,2%
	4,0	Recuento	29	22	51
		% dentro de Genero	18,0%	13,8%	15,9%
	5,0	Recuento	15	37	52
		% dentro de Genero	9,3%	23,1%	16,2%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 6



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

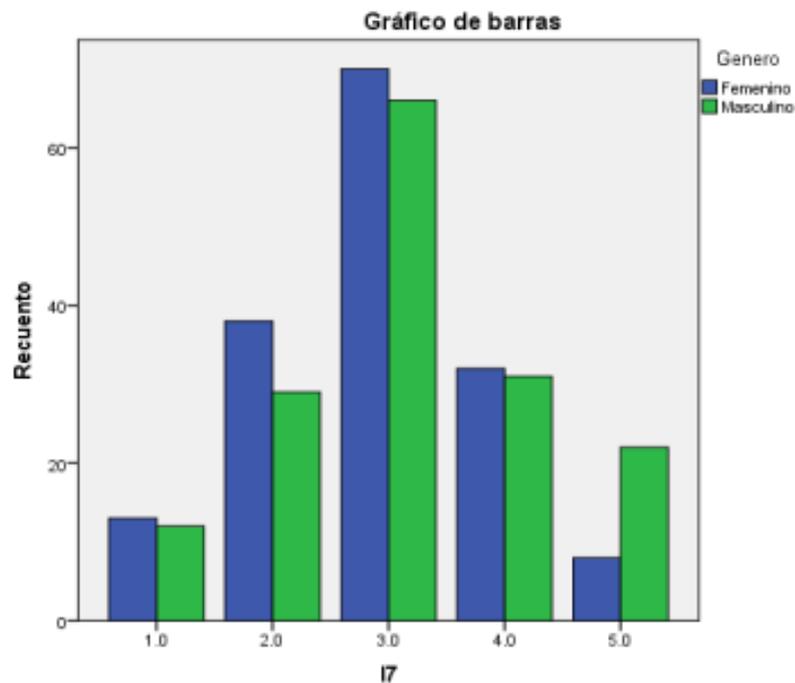
Tabla de relación género con ítem 7.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
17	1,0	Recuento	13	12	25
		% dentro de Genero	8,1%	7,5%	7,8%
2,0	Recuento	38	29	67	
	% dentro de Genero	23,6%	18,1%	20,9%	
3,0	Recuento	70	66	136	
	% dentro de Genero	43,5%	41,3%	42,4%	
4,0	Recuento	32	31	63	
	% dentro de Genero	19,9%	19,4%	19,6%	
5,0	Recuento	8	22	30	
	% dentro de Genero	5,0%	13,8%	9,3%	
Total	Recuento	161	160	321	
	% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%	

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 7.



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

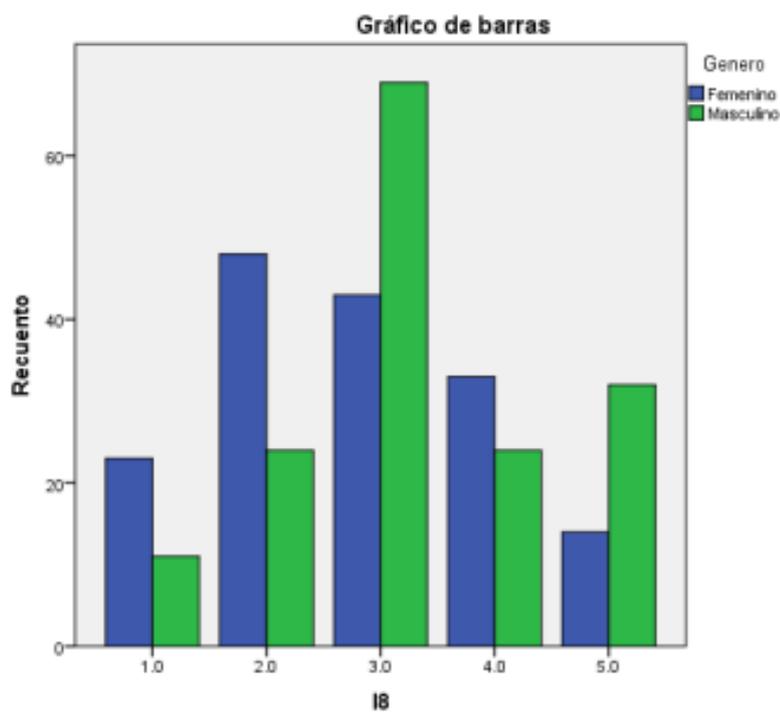
Tabla de relación género con ítem 8.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
I8	1,0	Recuento	23	11	34
		% dentro de Genero	14,3%	6,9%	10,6%
	2,0	Recuento	48	24	72
		% dentro de Genero	29,8%	15,0%	22,4%
	3,0	Recuento	43	69	112
		% dentro de Genero	26,7%	43,1%	34,9%
	4,0	Recuento	33	24	57
		% dentro de Genero	20,5%	15,0%	17,8%
	5,0	Recuento	14	32	46
		% dentro de Genero	8,7%	20,0%	14,3%
Total		Recuento	161	160	321

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 8.



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

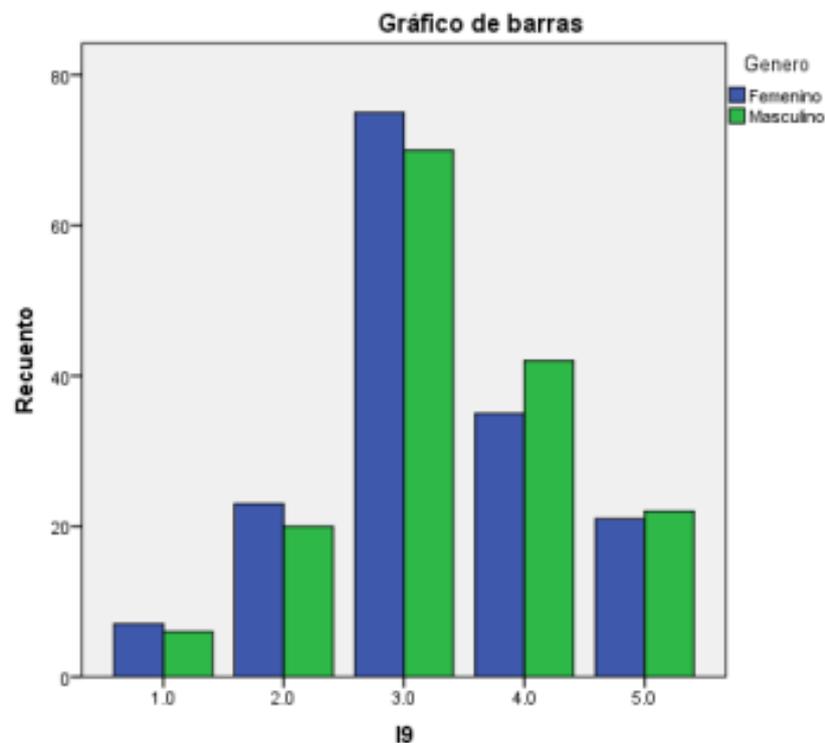
Tabla de relación género con ítem 9.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
I9	1,0	Recuento	7	6	13
		% dentro de Genero	4,3%	3,8%	4,0%
	2,0	Recuento	23	20	43
		% dentro de Genero	14,3%	12,5%	13,4%
	3,0	Recuento	75	70	145
		% dentro de Genero	46,6%	43,8%	45,2%
	4,0	Recuento	35	42	77
		% dentro de Genero	21,7%	26,3%	24,0%
	5,0	Recuento	21	22	43
		% dentro de Genero	13,0%	13,8%	13,4%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 9.



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

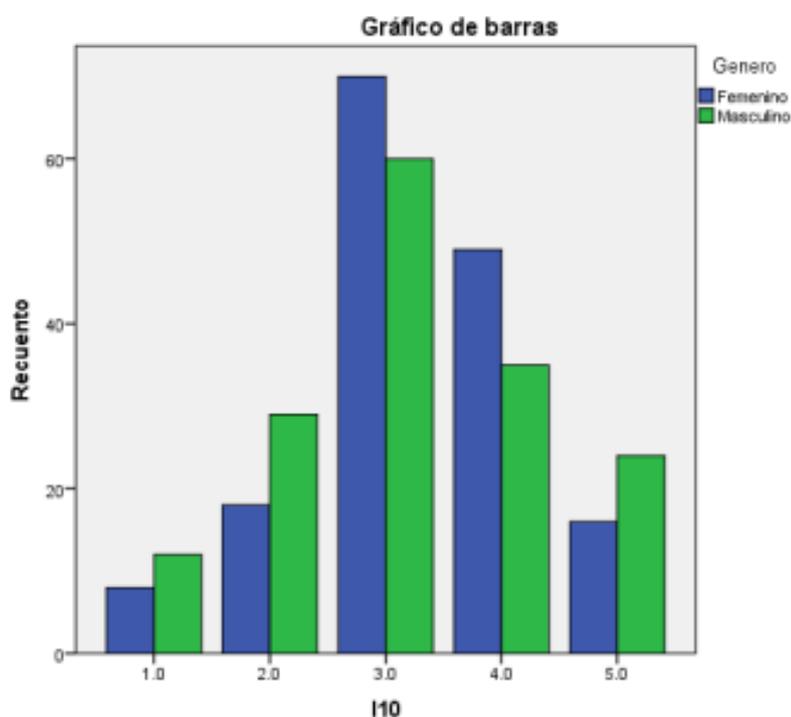
Tabla de relación género con ítem 10.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
I10	1,0	Recuento	8	12	20
		% dentro de Genero	5,0%	7,5%	6,2%
	2,0	Recuento	18	29	47
		% dentro de Genero	11,2%	18,1%	14,6%
	3,0	Recuento	70	60	130
		% dentro de Genero	43,5%	37,5%	40,5%
	4,0	Recuento	49	35	84
		% dentro de Genero	30,4%	21,9%	26,2%
	5,0	Recuento	16	24	40
		% dentro de Genero	9,9%	15,0%	12,5%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 10.



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

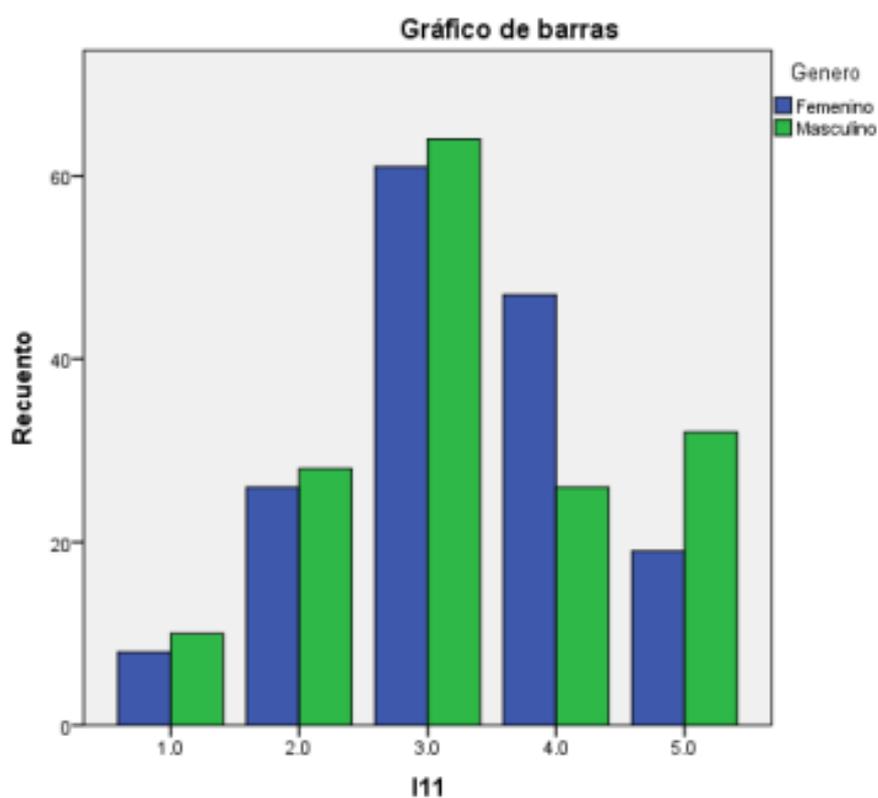
Tabla de relación género con ítem 11.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
111	1,0	Recuento	8	10	18
		% dentro de Genero	5,0%	6,3%	5,6%
2,0		Recuento	26	28	54
		% dentro de Genero	16,1%	17,5%	16,8%
3,0		Recuento	61	64	125
		% dentro de Genero	37,9%	40,0%	38,9%
4,0		Recuento	47	26	73
		% dentro de Genero	29,2%	16,3%	22,7%
5,0		Recuento	19	32	51
		% dentro de Genero	11,8%	20,0%	15,9%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 11.



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

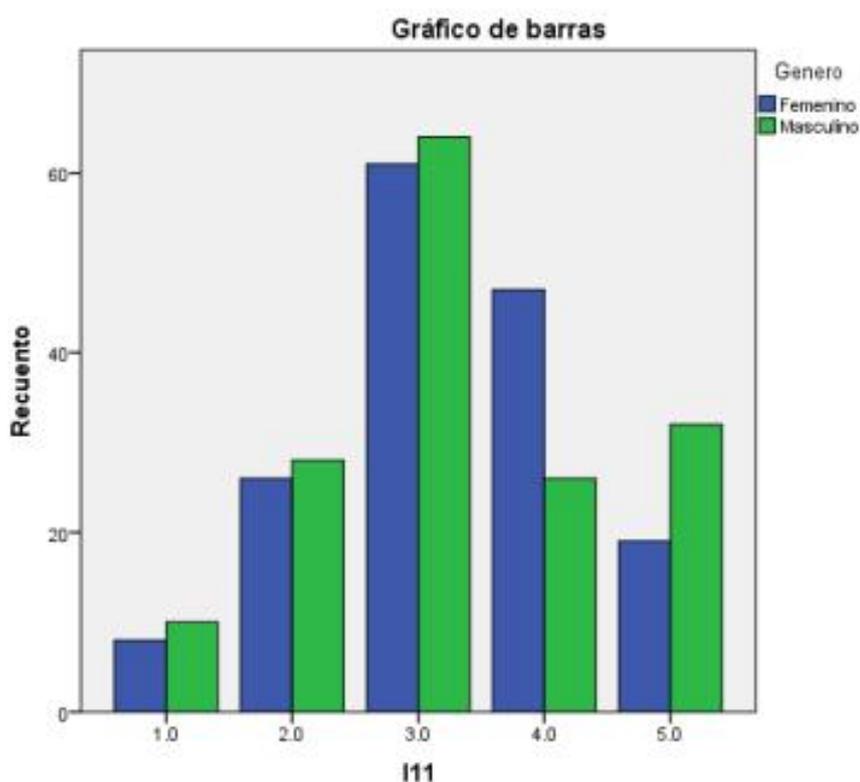
Tabla de relación género con ítem 11.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
111	1,0	Recuento	8	10	18
		% dentro de Genero	5,0%	6,3%	5,6%
2,0	2,0	Recuento	26	28	54
		% dentro de Genero	16,1%	17,5%	16,8%
3,0	3,0	Recuento	61	64	125
		% dentro de Genero	37,9%	40,0%	38,9%
4,0	4,0	Recuento	47	26	73
		% dentro de Genero	29,2%	16,3%	22,7%
5,0	5,0	Recuento	19	32	51
		% dentro de Genero	11,8%	20,0%	15,9%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 11.



Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

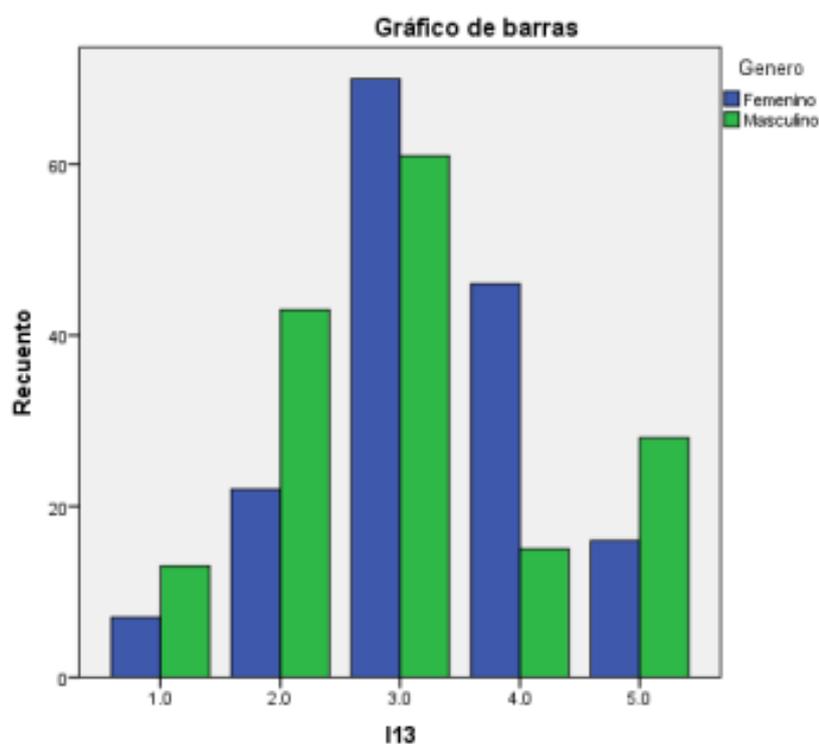
Tabla de relación género con ítem 13.

Tabla de contingencia

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
113	1,0	Recuento	7	13	20
		% dentro de Genero	4,3%	8,1%	6,2%
	2,0	Recuento	22	43	65
		% dentro de Genero	13,7%	26,9%	20,2%
	3,0	Recuento	70	61	131
		% dentro de Genero	43,5%	38,1%	40,8%
	4,0	Recuento	46	15	61
		% dentro de Genero	28,6%	9,4%	19,0%
	5,0	Recuento	16	28	44
		% dentro de Genero	9,9%	17,5%	13,7%
Total		Recuento	161	160	321
		% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%

Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Gráfico de barras de la relación género con ítem 13.



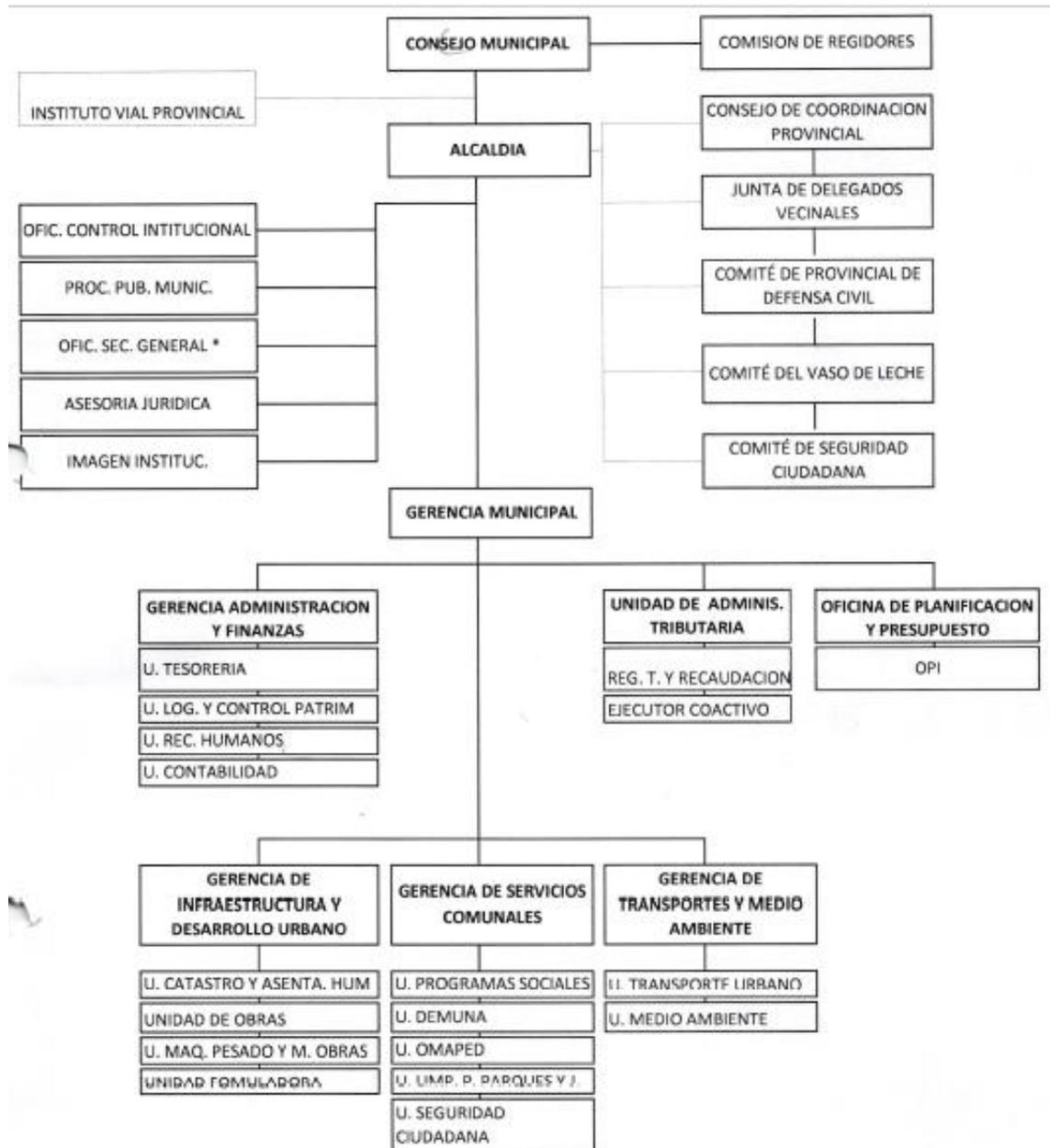
Nota, elaboración propia extraída de SPSS.

Anexos

Anexo N° 1

Figura N° 17

Organigrama de la Municipalidad Provincial de Caravelí.



Nota. Extraído de MOF- ROF de la MPC.

Anexo N° 2

Descripción de puestos de la ATM.



REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CARAVELÍ

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Artículo 61°.- UNIDAD ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

La Unidad de Administración Tributaria es un órgano de apoyo administrativo de la gestión municipal, en el ámbito de sus competencias. Tiene a su cargo la Oficina de Ejecución Coactiva, depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal.

1.- Objeto:

Tiene como objeto la administración de los procesos de estimación, determinación y administración de los tributos y rentas municipales correspondientes; asimismo, desarrolla acciones para una eficaz orientación y atención a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Administra los procesos de fiscalización y control de las disposiciones municipales y efectúa la imposición de sanciones a los contribuyentes que infrinjan tales disposiciones.

Así como, tiene por objeto la administración tributaria en lo que respecta al poder tributario de los gobiernos locales.

2.- Misión:

Asegurar que la recaudación tributaria de la municipalidad se realice en forma equitativa y oportuna, a fin de lograr el adecuado cumplimiento por parte de la ciudadanía de sus obligaciones con el gobierno local y el necesario financiamiento para la realización de las actividades y proyectos municipales en beneficio de la población.

Asimismo, deben garantizar el cumplimiento de los preceptos que establecen pautas o reglas de orden formal o material a las que debe sujetarse la municipalidad en el ejercicio del poder tributario y de aplicación de los tributos.

3.- Competencias:

- a) Programar, controlar y evaluar las acciones relacionadas con la administración de tributos y rentas a cargo de la municipalidad.
- b) Programar, controlar y evaluar las acciones relacionadas con la fiscalización y control del cumplimiento de las normas y disposiciones municipales tributarias.
- c) Programar, controlar y evaluar las acciones relacionadas con los procesos de registro de contribuyentes, predios y recaudación tributaria.
- d) Programar, controlar y evaluar las acciones relacionadas con las declaraciones juradas, liquidación de los impuestos y arbitrios municipales.
- e) Programar, controlar y evaluar las acciones relacionadas con la atención de consultas de los contribuyentes o responsables y de las acciones de divulgación y orientación de los derechos, y obligaciones tributarias de los vecinos.
- f) Programar, dirigir y evaluar las acciones necesarias para la determinación de las obligaciones tributarias de los contribuyentes de la jurisdicción.
- g) Programar y dirigir las acciones de información y orientación a los contribuyentes respecto de sus obligaciones tributarias con la municipalidad.
- h) Programar y dirigir las actividades relacionadas con la difusión a los vecinos de las disposiciones tributarias para su conocimiento y debido cumplimiento.
- i) Programar y ejecutar las acciones de notificación de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.



Nota. Extraído de MOF- ROF de la MPC.



REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CARAVELÍ

- j) Programar y dirigir las acciones de cobranza de las obligaciones tributarias y no tributarias dentro de la jurisdicción.
- k) Programar y dirigir las actividades relacionadas con la fiscalización y control del cumplimiento de las normas y disposiciones municipales que establezcan obligaciones en materia tributaria.
- l) Programar, dirigir y ejecutar las acciones conducentes a detectar omisos, subvaluados e infractores de las obligaciones tributarias.
- m) Programar, dirigir y ejecutar acciones de fiscalizaciones tributarias y no tributarias.

4.- Funciones:

- a) Elaborar, proponer y ejecutar el Plan Operativo Institucional correspondiente a la Unidad de Administración Tributaria, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos económicos, materiales y equipos asignados.
- b) Establecer políticas, estrategias, programas y actividades para la administración y generación de rentas tributarias y no tributarias.
- c) Coordinar con las gerencias, oficinas y unidades la elaboración del informe de la estructura de costos de los servicios públicos municipales y la correspondiente determinación de las tasas a ser cobradas a los contribuyentes.
- d) Emitir resolución de gerencia para resolver en primera instancia administrativa los procedimientos contenciosos y no contenciosos tributarios.
- e) Formular políticas y normas en materia tributaria para la adecuada prestación de los servicios que brindan la municipalidad.
- f) Tramitar los recursos de apelación y de quejas presentadas por los contribuyentes regulados por el Código Tributario.
- g) Proponer a la Gerencia Municipal el proyecto de Ordenanza de ratificación de las Ordenanzas distritales en materia tributaria.
- h) Proponer a la Gerencia Municipal los proyectos para la suscripción de convenios de estabilidad tributaria municipal.
- i) Elaborar proyectos de normas y directivas de su competencia, para la mejor aplicación de los procedimientos tributarios.
- j) Determinar los procesos y procedimientos de determinación, emisión, notificación y cobranza de las obligaciones tributarias, elaborando y manteniendo la base de datos de los contribuyentes, ampliando la base de la recaudación y proporcionar información estadística sobre la recaudación tributaria de la municipalidad.
- k) Emitir resoluciones de determinación de multa o sanción administrativa y órdenes de pago conforme al Código Tributario y la legislación vigente.
- l) Emitir resoluciones que aprueban el fraccionamiento y/o aplazamiento de las deudas tributarias y no tributarias.
- m) Administrar los archivos sobre las emisiones y declaraciones juradas de obligaciones tributarias de los contribuyentes; y administrar la cobranza de los valores tributarios ordinarios, emitiendo los estados de cuenta corriente sobre obligaciones tributarias.
- n) Administrar la atención y orientación adecuada al contribuyente, atendiendo sus reclamos sobre sus obligaciones tributarias con la municipalidad.



Nota. Extraído de MOF- ROF de la MPC.



REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CARAVELÍ

- o) Realizar actividades de educación y difusión a los ciudadanos y contribuyentes para incentivar el cumplimiento de las obligaciones tributarias
- p) Derivar a Ejecución Coactiva las acciones destinadas a procedimientos de ejecución coactiva, respecto de las obligaciones tributarias exigibles contenidas en valores tributarios y no tributarios.
- q) Mantener actualizada la información en las cuentas de los contribuyentes en relación al proceso de recaudación de las obligaciones tributarias.
- r) Determinar los procesos y procedimientos de notificación y cobranza.
- s) Efectuar investigaciones, exámenes, análisis y otras acciones orientadas a detectar, identificar y sancionar a los omisos, morosos y responsables de las faltas y delitos por infracciones tributarias.
- t) Coordinar acciones con otras entidades públicas o privadas conducentes a determinar infractores de las obligaciones tributarias y no tributarias.
- u) Emitir notificaciones de determinación de multa o sanción y órdenes de pago como consecuencia del proceso de fiscalización.
- v) Verificar y controlar en forma selectiva y segmentada la veracidad de la información declarada en el registro de contribuyentes y predios.
- w) Aprobar los valores y papeles de trabajo producto de las acciones de fiscalización.
- x) Evaluar y aprobar mediante resolución las licencias de funcionamiento en función a los requisitos establecidos, con visación de la Gerencia Municipal.
- y) Ejecutar fiscalizaciones tributarias y no tributarias.
- z) Cumplir con las demás funciones que le asigne la Gerencia Municipal y la Alcaldía.

Artículo 62°.- OFICINA DE REGISTRO Y RECAUDACION

La Oficina de Registro y Recaudación es un órgano de apoyo administrativo de la Unidad de Administración Tributaria en el ámbito de sus competencias; desarrolla sus acciones en función de:

1.- Objeto:

Tiene como objeto administrar las acciones orientadas a la efectiva recaudación de tributaria.

2.- Misión:

Registrar y facilitar al usuario la información necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

3.- Competencias:

- a) Organizar, ejecutar, coordinar la recaudación de los tributos municipales.

4.- Funciones:



Nota. Extraído de MOF- ROF de la MPC.



REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CARAVELI

- b) Organizar la inscripción de los contribuyentes.
- c) Confeccionar los padrones por tipo de tributo.
- d) Recepcionar y codificar las declaraciones juradas, aperturar los padrones y procesarlos en el sistema de la Administración Tributaria.
- e) Establecer un sistema de archivo de las declaraciones juradas y de los documentos tributarios de los contribuyentes.
- f) Mantener actualizado el estado de cuenta de los contribuyentes, y las bases de datos tributarios de la municipalidad.
- g) Expedir constancias o certificaciones tributarias.
- h) Emitir los recibos de cobranza de tributos a los contribuyentes para su cancelación en caja.
- i) Acotar y liquidar tributos, intereses y sanciones.
- j) Orientar al contribuyente en sus obligaciones tributarias.
- k) Coordinar con la Unidad de Administración Tributaria para la ejecución de la cobranza de los valores que generen las obligaciones de carácter tributario.
- l) Dar cumplimiento a las resoluciones de fraccionamiento y compensación de deudas de las obligaciones tributarias.
- m) Formular los proyectos de resolución de determinación, órdenes de pago y resoluciones de sanción resultantes de las acciones de recaudación.
- n) Proponer normas que mejoren el sistema de recaudación tributaria.
- o) Otras funciones que le asigne.

Artículo 63*.- OFICINA DE EJECUCIÓN COACTIVA.

La Oficina de Ejecución Coactiva es un órgano de apoyo administrativo de la Unidad de Administración Tributaria en el ámbito de sus competencias; desarrolla sus acciones en función de:

1.- Objeto:

Tiene como objeto administrar las acciones orientadas a la cobranza coactiva de deudas tributarias, administrativas y sanciones impuestas por infracciones a normas municipales.

2.- Misión:

Garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, no tributarias, sanciones o multas administrativas de los contribuyentes y administrados ante la municipalidad.

3.- Competencias:

- a) Programar, dirigir y evaluar las acciones de cobranza coactiva de obligaciones tributarias, no tributarias, sanciones y multas administrativas.
- b) Programar, controlar y ejecutar las actividades relacionadas a recaudación, adoptando medidas cautelares que establecen la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva y su Reglamento, respecto de las deudas tributarias, no tributarias, sanciones y multas administrativas transferidas por la Unidad de Administración Tributaria en materia de cobranza por deuda no tributaria.

4.- Funciones:



Nota. Extraído de MOF- ROF de la MPC.



REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CARAVELI

- a) Elaborar, proponer y ejecutar el Plan Operativo Institucional correspondiente a la Unidad de Ejecución Coactiva, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos económicos, materiales y equipos asignados.
- b) Emitir la resolución de inicio del procedimiento de ejecución coactiva una vez que hubiera sido calificado y notificado el acto administrativo en donde consta que la obligación es exigible coactivamente.
- c) Requerir a las unidades orgánicas que correspondan, la información necesaria a fin de determinar la procedencia de la suspensión del procedimiento de ejecución coactiva.
- d) Ejecutar las medidas cautelares que garanticen el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.
- e) Cumplir las acciones de ejecución forzada en estricta aplicación de lo establecido en la ley de procedimiento de ejecución coactiva y su reglamento.
- f) Cumplir con las demás funciones que le asigne la Jefatura de la Unidad de de Administración Tributaria.



Nota. Extraído de MOF- ROF de la MPC.

Anexo N° 3

	CONTRIBUYENTES	MONTO A RECAUDAR POR AÑO	MONTO RECAUDADO POR AÑO	VARIACIÓN %	% DE PAGO	% DE OMISIÓN
2016	1860	246188.97	76237.00		31.0	69.0
2017	1913	261062.81	91883.00	20.52	35.2	64.8
2018	1946	362852.96	65648.00	-28.55	18.1	81.9
2019	2001	387337.86	104923.00	59.83	27.1	72.9
2020	2105	378917.28	76817.00	-26.79	20.3	79.7
2021	2118	399101.53	149555.00	94.69	37.5	62.5

Nota, data interna de MPC

Anexo N° 4

Fuente de financiamiento 2020

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARAVELI							
Detalle Eficiencia de Gasto Graficos de Presentacion Comparativos por Trimestre							
Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	242,689	1,318,121	501,966	637,855	1,139,821	178,300	86.5
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	556,713	853,883	325,798	343,422	669,220	184,663	78.4
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	33,621,375	315,918	9,675,774	9,991,692	23,629,683	29.7
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	2,299,729	413,297	1,233,884	1,647,180	652,549	71.6
5. RECURSOS DETERMINADOS	4,302,405	6,073,060	2,402,439	1,463,401	3,865,839	2,207,221	63.7
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	1,397,620	2,671,677	292,462	655,609	948,071	1,723,606	35.5
- IMPUESTOS MUNICIPALES	50,000	121,394	35,917	47,746	83,663	37,731	68.9
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	2,854,785	3,279,989	2,074,060	760,045	2,834,105	445,884	86.4
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	4,302,405	6,073,060	2,402,439	1,463,401	3,865,839	2,207,221	63.7
TOTAL:	5,101,807	44,166,168	3,959,417	13,354,336	17,313,753	26,852,415	39.2

Eficiencia de gasto 2020



Fuente de financiamiento 2021

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARAVELI							
Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeci3n Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	7,440,051	7,473,534	3,497,179	1,788,863	5,286,043	2,187,491	70.7
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	556,713	2,288,604	698,568	286,990	985,558	1,303,046	43.1
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	15,620,765	14,055,855	155,226	14,211,081	1,409,684	91.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	654,058	576,514	46,542	623,056	31,002	95.3
5. RECURSOS DETERMINADOS	3,382,036	9,137,643	4,052,023	1,816,156	5,868,179	3,269,464	64.2
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	578,823	4,588,514	1,556,151	670,528	2,226,679	2,361,835	48.5
- IMPUESTOS MUNICIPALES	50,000	333,636	54,946	32,136	87,082	246,555	26.1
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	2,753,213	4,215,493	2,440,927	1,113,492	3,554,418	661,075	84.3
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	3,382,036	9,137,643	4,052,023	1,816,156	5,868,179	3,269,464	64.2
TOTAL:	11,378,800	35,174,604	22,880,140	4,093,777	26,973,917	8,200,687	76.7

Eficiencia de gasto 2021

