

UNIVERSIDAD PRIVADA LÍDER PERUANA

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR

PÚBLICO

**“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA
RECAUDACIÓN DE IMPUESTO PREDIAL EN EL ÁREA DE COBRANZAS DE LA
MUNICIPALIDAD DE QUELLOUNO 2023”**

Autores:

Br. Lagos Palomino Juan José

Br. Lagos Palomino Noria Elizabeth

Asesor:

Mg. Gladys Mogollón Gutierrez

Santa Ana, La Convención, Cusco

2024

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el
área de cobranzas de la municipalidad de Quellouno 2023 ”

LINES DE INVESTIGACIÓN

Gestión pública y desarrollo social

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

HOJA DE DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Juan José Lagos Palomino, identificado
(a) con DNI N° 72044659, Bachiller de la Escuela Profesional
de Contabilidad, domiciliado(a) en La calle/Jirón/Av
Pompa Concepción del Distrito Echarate Provincia la Convención
Departamento Cusco Celular 945642696 Email: JuanjoseLagosPalomino@gmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO: Que la tesis que presento es original e inédita, no siendo copia parcial ni total de una tesis desarrollada, y/o realizada en el Perú o en el extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y la ley del procedimiento Administrativo general y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firma la presente.

Santa Ana, 17 de agosto del 2023


DNI N°: 72044659

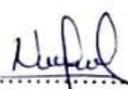
HOJA DE DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Lagos Palomino Noria Elizabeth, identificado
 (a) con DNI N° 72014661, Bachiller de la Escuela Profesional
 de Contabilidad, domiciliado(a) en La calle/Jirón/Av
Poblado de Quellapu del Distrito Quellapu Provincia La Convención
 Departamento Cuzco Celular 90186278 Email: elylp019@gmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO: Que la tesis que presento es original e inédita, no siendo copia parcial ni total de una tesis desarrollada, y/o realizada en el Perú o en el extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y la ley del procedimiento Administrativo general y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.

Santa Ana, 17 de Agosto del 2023.



 DNI N° 72014661

REPORTE DE SIMILITUD FIRMADO POR ASESORA

Informe del Detector de Plagio Viper

PLAN DE TESIS JOSE Y NORIA 29-07-23.docx **esca**

Oct 25, 2023

Porcentaje Total

8%

Mg. CPC: Gladys Wopplisa Gutiérrez
DNI: 4158268
Docente Asesor

0.8%

GUÍA PARA ELABORAR PROYECTO DE TE...

<http://ulp.edu.pe/assets/archivos/investigacion/guia->

0.7%

Recaudación del impuesto predial y gestión tri...

[https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/!](https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/)

0.6%

MANUALES PARA LA MEJORA DE LA REC...

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/migl

0.6%

Calidad y ventaja competitiva - MARCO TEÓ...

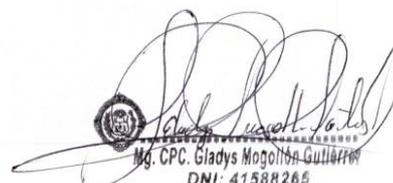
<https://1library.co/article/calidad-y-ventaja-competitiv>

0.5%

Estrategias para optimizar la recaudación del ...

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_

- 0.1% Recaudación del impuesto sobre la renta y su...
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcor>
- 0.0% La carga tributaria sobre los ingresos laborale...
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/art>
- 0.0% Análisis de las estrategias tributarias y su inci...
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8229630>
- 0.0% Factores determinantes de competitividad en ...
<https://doaj.org/article/b02ffe488633490ab308fba2d>
- 0.0% Analysis of socioeconomic factors supported ...
<https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJ>
- 0.0% Preparación de estrategias para la creación d...
<https://1library.co/article/preparaci%C3%B3n-estrateg>



Mg. CPC. Gladys Mogollón Gutiérrez
DNI: 4158265
Docente Asesor

UNIVERSIDAD PRIVADA LÍDER PERUANA
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
"Estrategias administrativas para mejorar la recaudación de

**UNIVERSIDAD PRIVADA LÍDER
PERUANA**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**UNIVERSIDAD
LÍDER PERUANA**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

**“Estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial
en el área de cobranzas de la municipalidad de Quellouno 2023 ”**

Presentado por Br. Lagos Palomino Juan José y Br. Lagos Palomino Noria Elizabeth

Presidente: _____

Nombre: Irving Maycoll Apaza Lima
Grado académico: Maestro

Primer Miembro: _____

Nombre: Angel Jaime Orduña Ventura
Grado académico: Maestro

Segundo Miembro: _____

Nombre: Laura Aquino Perales
Grado académico: Maestro

DEDICATORIA

A nuestros padres, quienes fueron los pilares fundamentales de nuestras vidas, nos apoyaron e hicieron posible la continuidad de nuestro tránsito profesional.

A nuestros familiares que no ayudaron y fueron un ejemplo de superación, sus consejos y experiencias fueron de gran ayuda para perseverar en la investigación.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, a nuestros padres por su constante sacrificio y esfuerzo, además de las innumerables muestras de cariño y las atenciones que tuvieron con nosotros.

Agradecemos a la Universidad Líder Peruana que nos brindó el espacio para nuestra formación académica y profesional, y los docentes que impartieron sus conocimientos e hicieron posible la formulación de este trabajo de investigación.

A nuestros familiares, amigos y las personas que nos apoyaron en el curso del estudio.

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	ii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Formulación de la hipótesis	5
1.4.1. Hipótesis general	5
1.4.2. Hipótesis específicas	5
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.5.1. Justificación teórica.....	5
1.5.2. Justificación práctica.....	5
1.5.3. Justificación de implicancia social.....	6
1.5.4 Justificación metodológica.....	6
1.6 Delimitación de la investigación.....	7
1.6.1 Delimitación espacial.....	7
1.6.2 Delimitación temporal	7

1.6.3 Delimitación teórica.....	7
CAPITULO II. MARCO TEORICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	10
2.1.3. Antecedentes locales.....	13
2.2 Bases teóricas.....	15
2.2.1. Teorías de estrategias administrativas aplicadas al sector público	15
2.2.3. Administración estratégica.....	20
2.2.4. Gestión de la recaudación municipal	22
2.2.5. Teoría relacionadas al impuesto predial	25
2.2.6. Impuesto predial.....	26
2.3. Marco Conceptual.....	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1. Tipo de investigación.....	40
3.2. Enfoque de la investigación	40
3.3. Diseño de la investigación	40
3.4. Alcance de la investigación	41
3.5. Población y muestra.....	41
3.5.1. Población.....	41
3.5.2. Descripción de la muestra.....	41
3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos	42
3.6.1. Análisis documental.....	42

3.6.2. Entrevista	42
3.6.3. Encuestas.....	42
3.7. Procedimiento para el procesamiento de los datos	43
3.8. Confiabilidad y validez	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	45
4.1. Resultados descriptivos.....	45
4.2. Resultado inferencial	56
4.2.1. Prueba de hipótesis general.....	56
4.3. Resultados interpretativos de la entrevista.....	59
4.4. Propuesta de estudio	66
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXO.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias administrativas	45
Tabla 2: Factores organizacionales.....	46
Tabla 3: Factores económicos.....	47
Tabla 4: Factores legales y jurídicos.....	48
Tabla 5: Factores culturales sociales	49
Tabla 6: Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas.....	50
Tabla 7: Determinación de la deuda	51
Tabla 8: Segmentación de la cartera	52
Tabla 9: Gestión de cobranzas	53
Tabla 10: Emisión y notificación de valores	54
Tabla 11: Seguimiento de las acciones de cobranza.....	55
Tabla 12: Pruebas de normalidad.....	56
Tabla 13: Correlación de las estrategias administrativas y la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas	57
Tabla 14: Propuesta de estrategias para la recaudación del Impuesto Predial.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrategias administrativas.....	45
Figura 2: Factores organizacionales	46
Figura 3: Factores económicos	47
Figura 4: Factores legales y jurídicos	48
Figura 5: Factores culturales y sociales	49
Figura 6: Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas	50
Figura 7: Determinación de la deuda.....	51
Figura 8: Segmentación de la cartera	52
Figura 9: Gestión de cobranzas	53
Figura 10: Emisión y notificación de valores	54
Figura 11: Seguimiento de las acciones de cobranza	55
Figura 12: Evolución de la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Distrital de Quellouno.....	58

RESUMEN

El estudio tuvo por objetivo establecer las estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023. La investigación fue básica, de enfoque mixto, no experimental y de alcance descriptivo, la población estuvo conformada por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Quellouno del área de cobranzas, la muestra fueron 19 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Quellouno que laboran en el área de cobranzas en el periodo 2023; se emplearon la entrevista y el análisis documental como técnicas de procesamiento y análisis de datos, se emplearon dos cuestionarios, para las estrategias administrativas y para la recaudación del impuesto predial, la fiabilidad de estos instrumentos se determinó por un alfa de Cronbach de 0,967 y 0,970 respectivamente. Los resultados mostraron con una significancia de 0,000 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0,949** se demuestra que las estrategias administrativas mejoran la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno.

Palabras clave: impuesto predial, recaudación, estrategias, contribuyentes, municipalidad

ABSTRACT

The objective of the study was to establish administrative strategies to improve property tax collection in the collection area of the District Municipality of Quellouno 2023. The research was basic, with a mixed approach, non-experimental and descriptive in scope, the population was made up of the officials of the District Municipality of Quellouno from the collections area, the sample was 19 workers from the District Municipality of Quellouno who work in the collections area in the period 2023; Interviews and documentary analysis were used as data processing and analysis techniques. Two questionnaires were used, for administrative strategies and for property tax collection. The reliability of these instruments was determined by a Cronbach's alpha of 0.967 and 0.970 respectively. The results showed, with a significance of 0.000 less than 0.05 and a correlation coefficient of 0.949**, it is demonstrated that administrative strategies improve property tax collection in the collection area of the Municipality of Quellouno.

Keywords: property tax, collection, strategies, taxpayers, municipality

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En América del Sur por lo general las recaudaciones de impuestos son inciertos, a causa de que existen distintas maneras de gobernar por parte de las autoridades, generando de esta forma protestas y exigencia de una adecuada distribución del tesoro público, pues no es extraño que efectúen tales actividades cuando el gobierno incrementa el valor del impuesto con el objeto de aumentar la recaudación. Según la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE) entre los países con los impuestos más altos son: Dinamarca, Islandia, Bélgica, Francia, Finlandia y Suecia, y estos considerados entre los países más competitivos del mundo (Barría, 2019).

El promedio de recaudación de los países latinoamericanos alcanza los 0.4% del PBI, en el caso de los países que poseen mayor recaudación en Latinoamérica como Chile, Colombia, Uruguay y Brasil, a los cuales se les considera que poseen las tasas de impuesto predial más altas. (Banco Central de Reserva de Perú, 2019). En el caso de Brasil su recaudación fue de 33.5% de su PBI, este siendo el más alto en Latinoamérica, y Panamá con el 12.7%, el cual es más bajo de los países de Latinoamérica y el Caribe. (OCDE, 2023).

Según el reporte ejecutado por el Banco Central de Reserva del Perú (2019), la recaudación predial en el paso del tiempo demostró una evolución positiva que llegó a duplicarse con el tiempo, alcanzando en 2018 a S/. 1 745 millones. En el Perú, según los Censos de vivienda del 2007 y el censo del 2017, se halló que la cantidad de viviendas incrementó en 34% en los años mencionados, teniendo en cuenta este aumento anual, se llegó a la deducción que entre los años 2009 y 2018 las viviendas se incrementaron en un 30%, el aumento no fue uniforme, porque la dispersión fue elevada y la correspondencia con el impuesto predial no es sobrevalorada. Asimismo, la recaudación tributaria como porcentaje del PIB en el año 2021 fue de 17.9%, siendo este inferior a la media de ALC (21.7%) en la

estimación de las Estadísticas tributarias de América Latina y el Caribe que llegó a 3.7 puntos porcentuales y por debajo del promedio de la OCDE (34.1%) (OCDE , 2023). Por ende, a pesar de ser notorio el desempeño en periodos más recientes, se observa que la recaudación de los impuestos prediales es muy baja. Asimismo, las entidades municipales lograron recaudar sólo 0,2 % del PBI, si se efectúa una comparación con los países de la OCDE, el Perú requeriría alcanzar el promedio de 1,1 % del PBI. Por otra parte, es necesario recalcar que pese a que el impuesto predial es parte importante de los recursos municipales, donde los montos recaudados sólo admiten el financiamiento del 15% de los gastos corrientes de los municipios. De igual manera, tales montos se hallan altamente concentrados en Lima, con una media del 58 % del impuesto predial que se recauda en la capital (Banco Central de Reserva de Perú, 2019).

El Ministerio de Economía y finanzas (2021) considera que este impuesto fue el principal tributo municipal, esto en relación a la recaudación y su aplicación. En el año 2019, la recaudación de los impuestos estuvo representada por el 24,4% de la recaudación de tributos municipales a nivel nacional, y en el 2020 fue de 45%. Si se toma en cuenta los impuestos prediales, estos representan un 7,2% de los recursos de las municipalidades a nivel nacional y el 0,24% del PBI, aun así es un porcentaje demasiado bajo, en contraste con los impuestos de los demás países de la región que llegan a 0,04%. Como señala el MEF (2019), hay factores que no posibilitan mejorar la recaudación predial y que está relacionado con el marco legal. En ese contexto, el diagnóstico del impuesto predial en el territorio peruano, refiere a que la recaudación del mismo está conformada en 250 municipalidades, pero sólo 13% del total de municipios que representan más del 90% de la recaudación total. Cerca de 643 municipios no realizan el reporte de la recaudación del Impuesto Predial, estos significan el 34% de la totalidad de entidades municipales (Camacho, 2019).

A nivel local, según el informe de recaudación del 2019 y 2020 de impuesto predial de los municipios la provincia de la Convención recaudó de impuesto predial para el 2020, el

monto de 843,258.96 este siendo menor que la cantidad de impuesto recaudado en el 2019. (MEF, 2021).

Entonces, en la municipalidad del distrito de Quellouno, localizado en la provincia de La Convención, departamento del Cusco, órgano de personería jurídica de derecho público, con decisiones económicas y políticas autónomas, además de ser administrativa que se encuentra sujeta a leyes de forma general; muestra una inadecuada recaudación de impuestos, generando alta morosidad, evasión de los impuestos, entre otros; lo cual puede deberse a una débil aplicación de planes estratégicos que permitan incrementar el recaudo de los impuestos, a causa de una carente capacitación técnica a los profesionales encargados del área de cobranzas, para proporcionar un adecuado servicio al ciudadano.

Por otra parte, se percibe que existe un menor número de contribuyentes que pagan con puntualidad, uno de los factores se debe a la falta de actualización del padrón de contribuyentes y la elaboración del catastro municipal, dado que esto impide que se conozca el volumen real de contribuyentes para identificar la morosidad de los usuarios que incumplen con los pagos del impuesto predial. No obstante, se observa que los mismos ciudadanos desconocen del vencimiento de sus cuotas periódicas, a causa que en algunos casos no manejan el portal web y no logran informarse acerca del cronograma de pagos.

Un nivel bajo de recaudación municipal, puede provocar una reducción en la ejecución de sus obras con el fin de bienestar social, el no lograr cubrir sus gastos y la búsqueda de otras fuentes de financiamiento para otorgar a la población conforme a los beneficios de ley los servicios como limpieza, mantenimiento de jardines y parques, etc. Por ello, el estudio se enfocará en identificar las estrategias administrativas más importantes con el objetivo de mejorar el recaudo de los impuestos prediales en la Municipalidad Distrital de Quellouno.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo se determina la deuda del impuesto predial en el área de cobranza de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?
- ¿Cómo se realiza la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?
- ¿Qué estrategias administrativas se emplean para recaudar el impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer las estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la morosidad para mejorar la recaudación del impuesto predial en el área de cobranza de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.
- Analizar la manera en cómo se realiza la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas en la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.
- Diseñar estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno 2023.

1.4 Formulación de la hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

Si se proponen estrategias administrativas, permitirá mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.

1.4.2 Hipótesis específicas

- Si se identifica la morosidad se mejora la recaudación del impuesto predial en el área de cobranza de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.
- La manera en cómo se realiza la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas en la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023 no es la adecuada.
- Se logró diseñar estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno 2023.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación teórica

Este estudio tuvo el propósito de aplicar la teoría científica para identificar, diagnosticar y brindar un plan estratégico para el área de cobranzas destinadas a un mejor y más eficiente recaudo del impuesto predial. Las aproximaciones resultantes permitirán contrastar teorías existentes y aportar nuevos enfoques de investigación. Es decir, se busca introducir aportes al modelo teórico y refutar investigaciones previas.

1.5.2 Justificación práctica

La importancia práctica de este estudio radica en establecer estrategias efectivas que mejoren el recaudo del impuesto predial, lo que a su vez tiene efecto positivo en la situación actual en la Municipalidad de Quellouno, ya que diversos factores están afectando la recaudación.

1.5.3 Justificación de implicancia social

Mediante esta investigación, se busca ofrecer soluciones efectivas en la cobranza de impuestos, lo que beneficiará tanto a la municipalidad provincial de Quellouno como a otros gobiernos locales. Al identificar y proponer estrategias de cobranza tributaria, se proporcionará un conocimiento valioso a fin de establecer mejorías en la recaudación de los impuestos prediales. El propósito es permitir que la municipalidad tome decisiones informadas y optimice sus finanzas municipales. Con ello, se logrará la posibilidad de realizar obras públicas y prestar servicios esenciales, satisfaciendo así las necesidades de los contribuyentes de manera más efectiva. La investigación apunta a generar un impacto positivo en el funcionamiento y la eficiencia del municipio, asegurando un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para el beneficio de la comunidad.

1.5.4 Justificación metodológica

En el transcurso de la investigación, se utilizarán técnicas e instrumentos previamente validados y sometidos a análisis estadísticos para asegurar su fiabilidad. Este enfoque permitirá que la investigación funcione como una guía útil para futuros estudios que aborden temas similares y sigan la misma metodología. Al emplear métodos rigurosos y bien fundamentados, se busca establecer una base sólida de datos y resultados confiables, lo que aumentará la credibilidad de la investigación. De esta manera, otros investigadores podrán utilizar esta investigación como referencia para desarrollar nuevos estudios, replicar los hallazgos o ampliar el conocimiento en áreas afines. La aplicación de técnicas validadas y el análisis estadístico garantizan la precisión de los resultados obtenidos, lo que contribuirá al avance del conocimiento en el campo y fomentará un enfoque más sistemático y riguroso en investigaciones futuras.

1.6 Delimitación de la investigación

1.6.1 Delimitación espacial

Este estudio tendrá efecto en la Municipalidad de Quellouno.

1.6.2 Delimitación temporal

El estudio se realizará en el año 2023.

1.6.3 Delimitación teórica

Esta investigación empleará las variables estrategias administrativas y recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas, las variables se dimensionaron y cuentan con sus respectivos indicadores a partir de los cuales se desarrollaron las bases teóricas.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Chirico et al. (2016) en su estudio titulado “Una Evaluación Experimental de las Estrategias de Notificación para Aumentar el Cumplimiento de los Impuestos a la Propiedad: Oportunidades en la Ciudad del Amor Fraternal” se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo era evaluar un conjunto estratégico de notificación con el propósito de incrementar la recaudación de los impuestos prediales. Para probar estas estrategias, se realizó un experimento en el campo en colaboración con el Departamento de Ingresos de Filadelfia. Las estrategias de notificación desarrolladas se basaron en principios fundamentales para fomentar el cumplimiento tributario, como la disuasión, la necesidad de financiar bienes y servicios públicos, y el llamado al deber cívico. Las aproximaciones resultantes del estudio indicaron que hay pruebas de que las estrategias de notificación cuidadosamente diseñadas y enfocadas pueden aumentar de manera modesta el cumplimiento tributario. Además, se encontró que las cartas de notificación específicas pueden mejorar el cumplimiento fiscal en general, lo que se alinea con la opinión de los investigadores. Este estudio demostró la efectividad de ciertas estrategias de notificación para mejorar el cumplimiento con el impuesto predial, destacando la importancia de abordar de manera correcta y específica al contribuyente, de esta forma se pueden obtener resultados positivos en la recaudación fiscal.

Ellah et al. (2022) en su estudio de investigación “Impuesto a la propiedad y sistema tributario para la movilización de ingresos” a fin de realizar un análisis de los aspectos que afectan en el recaudo de los impuestos prediales y el sistema tributario en términos de movilización de ingresos y responsabilidad fiscal, desarrollando un estudio que emplea una técnica de muestreo aleatorio simple debido a la homogeneidad de la población. Los propietarios de viviendas recibieron un cuestionario, presentado en forma de escala tipo Likert

de cinco puntos, en sus hogares o lugares de trabajo. Los resultados del análisis de regresión indicaron que existe una relación positiva entre el conocimiento de las leyes tributarias, donde el contribuyente cumpla con el pago correspondiente de los impuestos prediales con la movilización de ingresos. Sin embargo, se encontró que los sistemas digitales de identificación de la propiedad y los sistemas de administración del impuesto a la propiedad tienen una relación negativa con la movilización de ingresos, lo que contradice la hipótesis planteada. El estudio evaluó diferentes aspectos relacionados con la recaudación de impuestos y sistemas tributarios, revelando lo fundamental del conocimiento de las leyes y el cumplimiento adecuado del impuesto a la propiedad para una mayor movilización de ingresos. Por otro lado, los resultados también señalaron la necesidad de revisar y realizar una mejora del sistema digital de identificación y administración de los impuestos a la propiedad para lograr mejores resultados en términos de recaudación.

Carrillo et al. (2021) En su investigación “Provisión de bienes públicos y cumplimiento del impuesto a la propiedad: Evidencia de un experimento natural” tuvo el fin de investigar el impacto de las recompensas positivas en el cumplimiento del impuesto predial, se realizó un experimento natural en un municipio de Argentina. La metodología incluyó la aplicación de un muestreo aleatorio, seleccionando una muestra de 400 personas de entre más de 72,000 contribuyentes que ya habían hecho efectivo los respectivos pagos de los impuestos prediales. Estas personas fueron públicamente reconocidas y premiadas con la construcción de una acera como recompensa. Los resultados obtenidos son los siguientes: (i) Se encontró que un número limitado de contribuyentes adicionales pagaron sus cuentas morosas para poder participar en la posibilidad de obtener la recompensa. (ii) Los ganadores de la lotería experimentaron grandes efectos positivos y duraderos en su cumplimiento tributario. (iii) Además, se observaron efectos indirectos significativos, ya que los vecinos de los ganadores de la lotería también aumentaron su nivel de cumplimiento con el impuesto predial en general.

Este estudio demostró que las recompensas positivas pueden ser un medio para el logro de pagos efectivos de los impuestos prediales. Los incentivos como la posibilidad de obtener una recompensa tangible pueden tener un impacto positivo y sostenible en el comportamiento de los contribuyentes, y además pueden generar efectos positivos en la comunidad al incentivar el cumplimiento tributario entre los vecinos cercanos a los ganadores.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Chavarry y Quicio (2019) en su estudio de investigación titulada “Estrategia administrativa para mejorar la recaudación de impuestos en la Municipalidad Distrital las Pirias, Jaén- 2017”. El propósito de este estudio fue identificar un plan estratégico de la administración con el fin de mejorar el recaudo de los impuestos prediales en la zona referida; la metodología aplicada fue cuantitativa y sin experimentación; la población de estudio consistió en tres funcionarios de la entidad municipal, y la muestra fue la misma cantidad de trabajadores. Los resultados de esta investigación muestran que se han establecido mejoras en el recaudo de los impuestos en la entidad municipal referida; además, estas mejoras contribuyen a que la entidad municipal pueda cumplir con las metas establecidas en beneficio de la comunidad local. Se concluye que, se han determinado las medidas estratégicas en materia administrativa que incrementan los ingresos municipales. El estudio se enfocó en identificar medidas estratégicas que mejoren el recaudo de los impuestos municipales, las aproximaciones resultantes muestran que las mejoras implementadas han tenido un impacto positivo en los ingresos del municipio y en la capacidad del cumplimiento efectivo de las metas en beneficio de la comunidad.

Llatas (2021) realizó un estudio titulado “Estrategias para mejorar la recaudación de impuestos predial en la Municipalidad Distrital de Oyotun, 2020” tuvo por propósito de este

estudio es desarrollar una propuesta de mejora para aumentar el recaudo de los impuestos en la entidad municipal referida. Este estudio es descriptivo con un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental para describir las características y funciones de la recaudación del impuesto predial. En el proceso de investigación, se emplearon técnicas de encuesta y análisis documental dirigidas a los trabajadores de la municipalidad. Estas técnicas nos permitieron establecer la relación entre las variables de interés: las estrategias implementadas y el recaudo de los impuestos prediales. Como resultado del estudio, se ha concluido que la Municipalidad Distrital de Oyotún debe aplicar las estrategias sugeridas con el fin de mejorar la recaudación del impuesto predial. La implementación de estas estrategias propuestas puede tener un impacto positivo en la captación de ingresos y contribuir al desarrollo y bienestar del distrito. Esta investigación proporciona una propuesta concreta para la optimización del recaudo del impuesto predial en la entidad municipal referida, basada en un enfoque descriptivo y un análisis cuantitativo de las estrategias y el vínculo con los resultados de las recaudaciones fiscales.

Zamora (2021) en la investigación “Diseño de estrategias tributarias para mejorar la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Distrital del Jequetepeque” con el propósito de desarrollar un plan estratégico tributario efectivas para aumentar el recaudo de los impuestos prediales de la entidad municipal referida, se realizó un estudio de enfoque cuantitativo y descriptivo. Se trabajó con dos grupos de muestra: los contribuyentes y los funcionarios de la municipalidad. Se aplicaron encuestas y se analizaron documentos proporcionados por ambos grupos. Los resultados revelaron que los contribuyentes cuentan con una educación deficiente en materia tributaria y no reconocen lo fundamental de los pagos de los impuestos para el desarrollo de su jurisdicción. Estos hallazgos permitieron identificar estrategias clave para la mejora del recaudo de los impuestos prediales: Estrategias comunicativas: Se deben implementar campañas de comunicación efectivas para concientizar

a los contribuyentes acerca de lo importante y beneficioso de los pagos de los impuestos prediales; formación tributaria: Es necesario brindar capacitación y educación a los contribuyentes para mejorar su comprensión sobre el sistema tributario y sus responsabilidades fiscales; estrategias de cobranza con incentivos al cumplimiento: Se deben establecer incentivos para que el contribuyente pueda dar el cumplimiento oportuno de la obligación tributaria manera oportuna y adecuada, excluyendo las amnistías y control y fiscalización: Implementar mecanismos de control y fiscalización efectivos para asegurar el cumplimiento adecuado de los pagos de impuestos. Como conclusión, se recomienda la creación de una unidad dedicada al control y supervisión del cobro de los impuestos prediales, debido a que hay evidencia que actualmente no existe. Esta unidad jugará un papel fundamental en la correcta implementación de las estrategias propuestas, lo que contribuirá a mejorar el recaudo de los impuestos prediales y la dinámica financiera distrital.

Berrocal (2021) en su investigación titulada “Estrategias para optimizar la recaudación del impuesto predial en el Servicio de Administración Tributaria de Lima 2019” tuvo por propósito determinar pautas estratégicas que mejoren el recaudo de los impuestos prediales en un servicio encargado de administrar los tributos limeños. El estudio se centró en un enfoque cualitativo, utilizando un método fenomenológico, se trata de una investigación básica y descriptiva; para recopilar datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos, se llevó a cabo observación en la gerencia de fiscalización (unidad de estudio) y se analizaron documentos relevantes. Los resultados arrojaron una serie de estrategias que podrían optimizar el recaudo de los impuestos prediales: Fomentar beneficios tributarios para incentivar el cumplimiento de los contribuyentes; premiar a más contribuyentes a manera de reconocimiento por el cumplimiento oportuno de los pagos; elaborar cuponeras de descuento para alentar al cumplimiento del pago de los tributos; establecer un diálogo directo con la población para explicar la importancia de los impuestos y su uso en beneficio de la comunidad; realizar una

promoción acerca de la cultura tributaria por medio de talleres y actividades gratuitas para educar a los ciudadanos sobre sus responsabilidades tributarias; aplicar recursos tecnológicos para facilitar el proceso de pago y mejorar la eficiencia en la recaudación; incluir la educación de impuestos tributarios en el currículo de la educación primaria y secundaria para fomentar el conocimiento desde temprana edad; redistribuir las funciones del personal para asegurar una mejor gestión y enfoque en la recaudación; contratar más personal que se encargue de la fiscalización del pago de los impuestos; ser más severo con la empresa de mensajería para asegurar la entrega oportuna de notificaciones y cobros; la creación de una plataforma que brinde información de la totalidad de las entidades y otorgar becas para facilitar el acceso a recursos y asistencia relacionados con impuestos y servicios públicos. En conclusión, estas estrategias podrían ser aplicadas para mejorar el recaudo de los impuestos prediales, contribuyendo a una mayor eficiencia en el cobro y uso efectivo de los recursos para el beneficio de la comunidad.

2.1.3 Antecedentes locales

Surco (2022) en su investigación titulada “Recaudación del Impuesto Predial y Gestión tributaria municipal en la Municipalidad Distrital de San Sebastián del Cusco, 2021” se planteó el objetivo de este estudio fue analizar la correspondencia del impuesto predial y la gestión tributaria en una municipalidad del Cusco 2021. El estudio fue aplicado, sin experimentación y con correlación. Para recopilar la información, se utilizó un cuestionario que se aplicó a una muestra de 26 contribuyentes seleccionados entre los pobladores del distrito. Los resultados mostraron correspondencia positiva y con significancia entre ambas variables; el análisis estadístico reveló un p-valor bilateral de 0.000, esto demuestra una correspondencia significativa con una significancia inferior a 0.05, la correlación fue de 0.679, lo que muestra una relación media entre las variables. Además, el 61.5% de los encuestados consideraron que el dinero recaudado por los contribuyentes se utiliza adecuadamente, mientras que el 23.1%

opinó lo contrario. En conclusión, este estudio demuestra la existencia de una correspondencia significativa entre ambas variables, con un nivel de correlación del 61.5%. Estos hallazgos son importantes para la comprensión de la eficacia de las gestiones tributarias y el incremento del recaudo de los impuestos distritales.

Huaytani y Supa (2018) en la investigación “Gestión municipal y recaudación del impuesto predial en la municipalidad provincia de Chumbivilcas. Cusco- 2017” tuvo el propósito de establecer la relación entre la gestión municipal y la recaudación del impuesto predial en el ámbito de la unidad de tributación. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, con correlación y sin experimentación; para recopilar datos, se emplearon las técnicas de observación y se aplicó un cuestionario como instrumento. A través de esta metodología, se identificaron las relaciones existentes entre la gestión municipal y la recaudación del impuesto predial. Se encontró que uno de los problemas identificados era la falta de actualización del personal en cuanto a las normas legales y las directivas internas. Además, los catastros prediales también se encontraban desactualizados y se carecía de manuales de recaudación, elementos fundamentales para mejorar el recaudo de los impuestos prediales. Las aproximaciones resultantes a partir de la aplicación del cuestionario demostraron una relación positiva de las gestiones municipales y el recaudo de los impuestos prediales, especialmente en lo que respecta a la planificación, ejecución y evaluación. Como conclusión, se recomienda implementar instrumentos de gestión, como planes de desarrollo, para la mejora de las gestiones municipales y, en consecuencia, aumentar el recaudo de los impuestos prediales. Este estudio reveló la importancia de una gestión municipal efectiva y actualizada, así como el implemento de los instrumentos para gestiones adecuadas, para la mejora del recaudo de los impuestos prediales en la unidad de tributación. Estos hallazgos pueden servir de base para implementar mejoras en los procesos y procedimientos que contribuyan a una mayor eficiencia en la recaudación fiscal

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Teorías de estrategias administrativas aplicadas al sector público

2.2.1.1. Teoría de la nueva gestión pública

Para Hughes (1994) esta teoría significa una transformación significativa en comparación con la administración pública tradicional, ya que se enfoca en lograr resultados concretos. A diferencia de intentos anteriores que solo buscaban reducir costos, la nueva gestión pública es mucho más clara en términos de su teoría y programas de acción. Mientras que la vieja gestión pública era considerada una especialización técnica dentro de la administración pública, la nueva gestión pública va más allá y busca reemplazar el modelo tradicional en su totalidad. En lugar de simplemente intentar reformar el sector público, la nueva gestión pública representa una verdadera transformación del sector y de las relaciones entre el gobierno y la sociedad. Este enfoque se centra en la obtención de resultados efectivos y medibles, promoviendo gestiones públicas eficientes y transparentes. Además, la nueva gestión pública busca involucrar activamente a la sociedad y a los ciudadanos en el proceso para tomar decisiones y en la definición de las políticas públicas, por medio de mayores participaciones y responsabilidades ciudadanas.

La NGP ha seguido un patrón típico de las innovaciones administrativas: inicialmente genera un gran entusiasmo que luego se encuentra con críticas y resistencias; se difunden términos, prácticas y estrategias de reforma; se obtienen resultados mixtos, donde algunas iniciativas tienen éxito y son replicadas, mientras que otras fracasan; se realizan esfuerzos para explicar sus alcances y, finalmente, se convierte en parte normalizada del panorama administrativo. La NGP adoptó la demanda de mayor libertad de gestión, entendiendo que para abordar los nuevos desafíos del ámbito público, responder rápidamente a un entorno en constante cambio y mantener a una organización pública motivada y alerta, era esencial alejarse de reglas uniformes. Esto implicaba reducir las restricciones en la toma de decisiones sobre

acciones gubernamentales y la asignación presupuestaria. En definitiva, buscaba ampliar el espacio de maniobra para innovar, experimentar soluciones e incluso aprender de los errores cometidos. En esencia, la NGP buscaba romper con la rigidez de las estructuras y reglas tradicionales de la administración pública, fomentando una mayor flexibilidad y adaptabilidad en el accionar gubernamental. Esto permitiría una respuesta más ágil y efectiva ante los desafíos emergentes y una mayor capacidad para encontrar soluciones creativas a los problemas públicos (Cejuno, 2013).

Según Schroder (1998) es interpretada de diferentes maneras por distintos actores. Para algunos, se trata de un enfoque descentralizado que incorpora instrumentos de gestión innovadores, como el controlling, el benchmarking y el lean management. Para otros, implica la privatización de actividades gubernamentales en la mayor medida posible. Los autores generalmente hacen una distinción entre la implementación de una nueva dirección en la gestión gubernamental y el inicio de la competencia como un proceso de desregulación que busca extenderse mediante la creación de servicios gubernamentales competitivos.

En resumen, la NGP se caracteriza por:

- Implementación de una estructura que se orienta a las competencias, a través de las claras divisiones de responsabilidades de los entes que financian y los proveedores de los servicios.
- Visión de lograr resultados efectivos, eficientes y de alta calidad en la ejecución de tareas y servicios.
- Segmentación de las direcciones estratégicas, encargada de definir los objetivos y metas (¿QUÉ?), de la dirección operativa, responsable de establecer cómo se llevarán a cabo las acciones (¿CÓMO?).

- Igual tratamiento tanto para los proveedores de servicios privados como para el público, enfocado en los servicios y los presupuestos.
- Estímulo a los innovadores, considerándola como fundamental de los servicios prestados, gracias a una gestión operativa delegada y no solo descentralizada.

2.2.1.1. Los instrumentos de la nueva gestión pública

- a) **Gestión contractual:** El periodo abarca desde el inicio del contrato, después de su perfeccionamiento, legalización y designación de la supervisión, hasta la finalización del contrato. Esta finalización puede darse por cumplimiento del plazo acordado, cumplimiento del objeto contractual o mediante un acuerdo mutuo entre las partes involucradas. Durante este lapso de tiempo, se lleva a cabo la ejecución efectiva del contrato y se asegura el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos en el acuerdo (Consejo Profesional Nacional de Ingeniería, 2016).
- b) **Transferencia de la responsabilidad sobre los recursos:** Al transferir la responsabilidad de los recursos a las áreas especializadas, estas adquirirán un mayor sentido de responsabilidad hacia los clientes y el mercado. Por ejemplo, en una oficina donde los tiempos de espera son habitualmente inaceptables, el jefe de la oficina contará con la autoridad para gestionar libremente los recursos a través de una descentralización de la responsabilidad. De esta manera, podrá adaptar de forma flexible la asignación del personal según las necesidades o la cantidad de clientes que requieran atención, sin intervenciones externas (Schroder, 1998).
- c) **Orientación hacia el rendimiento:** En la administración pública, la dirección se enfoca principalmente en los insumos, es decir, en la asignación central de recursos. Los presupuestos detallan la cantidad de dinero que puede gastarse y cómo debe utilizarse, pero no especifican de manera precisa qué servicios o productos la administración deberá ofrecer con esos recursos, ni qué resultados concretos puede

esperar el político electo con ese presupuesto. En otras palabras, aunque los presupuestos establecen los recursos disponibles, no brindan una visión clara y detallada de las acciones o resultados que se obtendrán con dichos recursos (Schroder, 1998).

- d) **Orientación hacia los ciudadanos/ clientes:** Un principio clave de estas gestiones es el siguiente: "Cualquier cosa que no beneficie al ciudadano es un desperdicio." Esto significa que la administración pública no existe como un fin en sí misma, sino que su única función es proporcionar los servicios a los cuales los ciudadanos tienen derecho. En otras palabras, el enfoque está en satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos de manera efectiva y eficiente, garantizando que los recursos se utilicen de manera adecuada para brindar los servicios públicos que la población necesita y merece (Morejón, 2020).
- e) **Personal:** El elemento fundamental para lograr una modernización exitosa es el personal. La modernización de la administración pública solo será efectiva si se aprovecha plenamente el potencial de los recursos humanos o, en caso de presentar deficiencias, si se busca mejorarlos. Es esencial involucrar a los empleados en todo el proceso, ya que de lo contrario solo se generará inseguridad y, con frecuencia, se provocarán bloqueos en su comportamiento. La participación activa y comprometida del personal es crucial para alcanzar los objetivos de modernización y garantizar un cambio positivo y efectivo en la administración pública (Morejón, 2020)
- f) **Gestión de calidad:** El mejoramiento de las gestiones son un desafío clave en las direcciones y gerencias en el ámbito público. El objetivo es aumentar las capacidades estatales de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y grupos de interés. Esto se logra fortaleciendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que incluye un componente esencial: el Sistema de Gestión de Calidad. La implementación de este

sistema busca generar confianza en las entidades públicas y, como resultado, aumentar la gobernabilidad y legitimidad del sector público en general. El enfoque en la mejora de la gestión busca lograr una administración más eficiente, transparente y efectiva, que contribuya a una mayor satisfacción y bienestar para la sociedad en su conjunto (Cepeda & Cifuentes, 2019).

2.2.1.2. Teoría de la disuasión

La teoría de disuasión, propuesta por Allingham y Sandmo, plantea que los contribuyentes evalúan la relación entre los costos y beneficios al cumplir con sus obligaciones tributarias. Sin embargo, algunas de las medidas fiscales no presentan condicionantes de sanción permiten pagos sin recargos ni multas, pueden llevar a la elusión fiscal, llevando a los contribuyentes a optar por no pagar impuestos (Gutiérrez, Cornejo, & Chango, 2019).

Según Rodríguez (2022) esta teoría sugiere que el riesgo de ser detectado en la evasión y recibir sanciones está vinculado con la moral tributaria. En otras palabras, cuanto mayor sea el riesgo, mayor será la moral tributaria. Si los riesgos y sanciones asociados a la evasión son altos en comparación con la utilidad esperada al eludir impuestos, los contribuyentes estarán más dispuestos en el cumplimiento de la obligación tributaria, según la teoría de disuasión.

En resumen, el modelo de Allingham y Sandmo, no arroja resultados muy precisos sobre el impacto de la variación del ingreso real y la tasa impositiva sobre el nivel de cumplimiento tributario de los contribuyentes. Sin embargo, sí da una idea muy clara del efecto del parámetro de sanción fiscal y de la probabilidad de detección sobre la conducta fraudulenta del contribuyente (Kouroub & Oubdi, 2022).

La teoría de la disuasión y las estrategias administrativas públicas están relacionadas en el ámbito de la seguridad y la gestión del gobierno. La disuasión es un concepto que se refiere a la utilización de la amenaza o el uso de la fuerza para evitar que un actor realice ciertas acciones o se comporte de manera indeseable. Al considerar las estrategias administrativas

públicas, la teoría de la disuasión puede influir en varias áreas como en la política Fiscal: pues se pueden establecer impuestos altos para ciertos comportamientos no deseados, con el fin de disuadir a las personas de llevar a cabo dichas acciones; es importante destacar que, si bien la disuasión puede ser efectiva en algunos casos, también tiene sus limitaciones y puede generar tensiones y conflictos si se aplica de manera inadecuada. Además, en el ámbito de las políticas públicas, la efectividad de las estrategias de disuasión puede depender de diversos factores, como la percepción del riesgo, las motivaciones de los actores y el contexto social y cultural en el que se aplican

2.2.3. Administración estratégica

La administración estratégica es un enfoque de gestión utilizado por las organizaciones para planificar, implementar y controlar acciones que les permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo y adaptarse eficazmente a un entorno cambiante; es un proceso continuo y sistemático que involucra la toma de decisiones clave y la asignación de recursos para lograr una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización; muchos escritores enfatizan en las estrategias como efecto de los procesos de planeación formales, donde los encargados de la administración desempeñan las funciones más fundamentales de los procesos, muchos especialistas afirman que las estrategias son a efecto de los procesos de planeación formales, donde los directivos cumplen un rol fundamental en los procesos, sin embargo, la consideración de las planeaciones formales y racionales son el punto de partida de mayor utilidad en el marco estratégico. (Hill & Jones, 2011)

Para Hill & Jones (2011) los procesos formales de las planeaciones estratégicas cuentan con los pasos a continuación descritos:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.

2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias

2.2.3.1. Etapas de la administración estratégica

Según Wheelen (2007) a lo largo del tiempo, los profesionales de negocios e investigadores académicos han ampliado y mejorado los conceptos de administración estratégica. Inicialmente, esta práctica era más relevante para grandes corporaciones que operaban en diversas industrias. Sin embargo, debido a los crecientes riesgos de fallas, costosos errores e incluso la ruina económica, los administradores en todas las organizaciones en la actualidad consideran seriamente la administración estratégica para mantener la competitividad en un entorno cada vez más volátil. A medida que los administradores buscan adaptarse a su cambiante entorno, las empresas tienden a evolucionar a través de cuatro etapas en su enfoque de administración estratégica:

- 1) **Planificación financiera básica:** Los administradores comienzan a realizar una planificación más seria cuando se les solicita proponer el presupuesto para el próximo año. Sin embargo, la planificación se basa en un análisis superficial, utilizando

principalmente información interna de la empresa. En ocasiones, se recopila una pequeña cantidad de información ambiental proporcionada por la fuerza de ventas.

- 2) **Planificación basada en pronósticos:** A medida que los presupuestos anuales empiezan a perder utilidad para la planificación a largo plazo, los administradores intentan crear planes a cinco años. En esta etapa, consideran proyectos que abarcan más de un año e incorporan información ambiental específica además de la interna.
- 3) **Planificación (estratégica) orientada externamente:** Desilusionados con los planes a cinco años, que aunque políticos resultan ineficaces, los altos directivos toman el control del proceso de planificación e inician la planificación estratégica. La empresa busca responder de manera más ágil a los cambios en los mercados y la competencia mediante el uso de pensamiento estratégico.
- 4) **Administración estratégica:** Reconociendo que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación y el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la alta dirección forma grupos de planificación que incluyen a administradores y empleados clave de diferentes niveles, departamentos y grupos de trabajo. Estos grupos desarrollan e integran una serie de planes estratégicos enfocados en alcanzar los objetivos principales de la empresa o institución.

2.2.4. Gestión de la recaudación municipal

Las gestiones de recaudo involucran una serie de acciones destinadas a asegurar la garantía de los recursos necesarios en las entidades municipales, así estas puedan dar cumplimiento cabal de sus responsabilidades, como el proporcionar servicios de calidad para mejorar las condiciones de vida de su población. Es un conjunto de estrategias y medidas implementadas con el objetivo de garantizar un flujo de ingresos adecuado y eficiente para el funcionamiento y desarrollo de la organización o entidad en cuestión, de manera que pueda cumplir con su misión y responsabilidades hacia la sociedad que atiende (Benites & Mozo,

2021). Entre las estrategias administrativas que influyen en las gestiones de recaudo tributario municipal peruano, se cuentan los aspectos organizacionales, factores legales y jurídicos, factores económicos, y los factores culturales y sociales. En el sector público y la gestión pública.

- a) **Factores organizacionales:** Los factores relacionados con la estructura organizacional y la dinámica empresarial y administrativa incluyen una variedad de aspectos fundamentales. Entre ellos se destacan:
- Estructura organizativa: Implementación de modelos más descentralizados en la organización para agilizar las decisiones, incrementar las participaciones y autonomía de los empleados.
 - Innovación: Promoción de mejoras y avances en productos, procesos y en la gestión interna de la empresa, buscando ser líderes en su sector.
 - Calidad: Enfoque en ofrecer productos y servicios de alta calidad, a fin de cumplir las expectativas y requerimientos de los clientes.
 - Recursos tecnológicos: Utilización de tecnologías avanzadas, en los procesos productivos y las mejoras de los mismos.
 - Sistemas de Información: Implementación de sistemas eficientes, rápidos y transparentes para gestionar la información interna y externa de la empresa.
 - Comunicación: Establecimiento de canales de comunicación efectivos tanto dentro de la organización como hacia el exterior, para mantener una comunicación fluida con clientes, proveedores y otras partes interesadas.
 - Atención al cliente: Prioridad en brindar un servicio de atención al cliente óptimo, tanto para clientes actuales como potenciales, para generar lealtad y satisfacción.
 - Flexibilidad: Capacidad de adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado y a las necesidades de los clientes.

- Respuesta ágil: Capacidad para responder con rapidez a los cambios y desafíos del entorno empresarial y del mercado.
 - Redes y cooperación: Participación en redes y cadenas productivas, así como colaboración con otras empresas y centros de desarrollo tecnológico para potenciar la innovación y eficiencia.
 - Prácticas gerenciales: Implementación de prácticas de gestión efectivas y modernas para maximizar el rendimiento de la empresa.
 - Infraestructura: Contar con una infraestructura básica, tecnológica y científica adecuada para el desarrollo de las actividades empresariales. (Leal & Labarca, 2013)
- b) **Factores legales y jurídicos:** De acuerdo al artículo 70 de la Ley Orgánica de Municipalidades, el sistema tributario de las municipalidades está regido por la ley especial y el Código Tributario en las áreas correspondientes. Además, las municipalidades tienen la posibilidad de establecer acuerdos con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) con el propósito de optimizar la fiscalización y recaudación de los impuestos, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales (Ministerio del Ambiente, 2003). En este sentido, es esencial contar con un personal debidamente capacitado y con conocimientos adecuados en temas tributarios, con el fin de mejorar la eficiencia y rendimiento en la recaudación de ingresos. La selección cuidadosa de profesionales con formación en este campo puede contribuir significativamente a fortalecer el cumplimiento tributario y maximizar los recursos municipales para el beneficio de la comunidad (Gutierrez, 2020).
- c) **Factores económicos:** El nivel de recaudación en la gestión está influido por los factores económicos, los cuales están relacionados con acciones que impulsan un incremento en la dinámica productiva de los productos económicos. Estas actividades buscan satisfacer las necesidades de la sociedad, teniendo en cuenta aspectos como las

relaciones laborales y los ingresos económicos de las personas. En resumen, los factores económicos juegan un papel clave en la determinación de los ingresos generados durante la gestión, ya que afectan directamente la producción, el consumo y la capacidad de las personas para contribuir con los impuestos y tasas correspondientes (Villafuerte, Bustista, Ruíz, & García, 2021).

- d) **Factores culturales sociales:** Los factores culturales son distintivos en cada ciudad, ya que cada una posee sus propias costumbres y tradiciones. Estas herencias culturales son respetadas y continuamente practicadas por las generaciones siguientes. (Villafuerte, Bustista, Ruíz, & García, 2021)

2.2.5. Teoría relacionadas al impuesto predial

2.2.5.1. Teoría de los impuestos de Adam Smith

Adam Smith plantea que existen tres tipos de "fondos": ingresos, ganancias y salarios, de los cuales deben pagarse todas las "contribuciones". Estos "fondos" son considerados como fuentes de ingresos privados. Smith destaca cuatro principios esenciales que deben guiar todos los "impuestos" generales:

- El principio de justicia establece que las personas deben pagar impuestos fijos y no arbitrarios, en función de sus capacidades económicas.
- El principio de certidumbre aboga por la estabilidad del impuesto en términos de sus elementos fundamentales, como objeto, sujeto, exención, bases, tarifas y pagos.
- El principio de comodidad sugiere que los impuestos deben ser recaudados en las épocas y de la manera que se ajuste mejor a los contribuyentes
- El principio de economía busca maximizar el aprovechamiento y rendimiento de los impuestos recaudados, reduciendo al mínimo los costos asociados con la recaudación. (Becerra , Arellano , & Gutierrez , 2016).

El principio de justicia implica que todos los ciudadanos tienen la responsabilidad de la contribución financiera al Estado de acuerdo con sus capacidades económicas, cuenta con dos aspectos fundamentales: la generalidad, que establece que la totalidad de integrantes de una población están sujetos al pago de impuestos según lo establecido por la ley, sin excepciones; y la uniformidad, que sostiene que todas las personas son tratadas igualmente en lo que respecta a los tributos. El principio de certidumbre destaca la importancia de mantener factores estables esenciales de los impuestos, como el objeto gravado, los sujetos involucrados (tanto los contribuyentes como el Estado), las exenciones, la base imponible, la tarifa y el momento y forma de pago. Por otro lado, el principio de comodidad señala que el impuesto tiene que ser recaudado en momentos y formas que sean convenientes para el ciudadano. Se busca facilitar un cumplimiento eficaz de los tributos para evitar cargas innecesarias. Finalmente, el principio de economía apunta a maximizar el rendimiento del impuesto recaudado, evitando un costo excesivo en el proceso de recaudación y asegurando que una parte significativa del dinero recaudado se destine a los gastos estatales de manera eficiente. En resumen, se busca una recaudación justa, estable, conveniente y eficiente que promueva la equidad y la sostenibilidad financiera del Estado. (Hernández , 2017).

2.2.6. *Impuesto predial*

El impuesto predial desempeña un rol importante como fuente de los medios fiscales para los municipios, representando una parte significativa de los ingresos tributarios. Sin embargo, al analizar su contribución en relación con los ingresos totales de los municipios, su importancia disminuye considerablemente, lo que evidencia una marcada dependencia de las transferencias gubernamentales. A lo largo del tiempo, el impuesto predial ha sido consistentemente el principal instrumento tributario utilizado para generar ingresos propios en los municipios, a pesar de su reducida participación en los ingresos totales. (Ruelas , 2015)

A nivel nacional, el ingreso producto de los tributos juegan un papel de gran relevancia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, tal como se establece en el artículo 3 de la Ley de Tributos Municipales; en particular, la ganancia producto de la venta de predios por parte de no residentes, son consideradas a manera de ingreso a través de la inversión, están sujetas a un impuesto fijo del 30%. El cálculo de la ganancia imponible se realiza mediante la resta del capital invertido, que incluye el costo adquisitivo y mejoras realizadas, acerca de los precios totales o los valores en los mercados de las propiedades. Es importante destacar que la deducción de estos costos requiere la aprobación previa por parte de las autoridades fiscales (Soria, Castillo, & Vega, 2022).

El Impuesto Predial, conforme lo establecido en el artículo 8 de la Ley de Tributos Municipales (LTM), es un tributo anual que recae sobre los valores de terrenos ubicados en zonas urbanas o rurales. En este contexto, se consideran como "predios" tanto el terreno como aquellas construcciones de carácter fijo y permanente parte de los terrenos, y que no pueden separarse sin alteraciones estructurales. Desde la perspectiva de las doctrinas peruanas, el Impuesto Predial representa un medio de gravamen de los patrimonios. Concretamente, este impuesto recae sobre un elemento específico del patrimonio, es decir, sobre el predio en sí mismo (Acosta & Montenegro , 2016).

2.2.6.1. La distribución formal de la carga tributaria

Las distribuciones de las cargas tributarias por nivel de ingresos es una preocupación central tanto para el público en general, los líderes políticos y los científicos sociales. Sin embargo, obtener información precisa sobre esta distribución es complicado, lo que se atribuye a las dificultades para estimarla y a los problemas conceptuales relacionados con identificar quiénes son los verdaderos pagadores de los impuestos (Atkinson, 1994).

La legislación establece quiénes son los contribuyentes directos responsables del pago de los impuestos ante la administración tributaria, ya sean personas naturales o jurídicas, como las empresas. Esta es la incidencia legal del impuesto. Sin embargo, los responsables legales del impuesto no siempre son los mismos que, en última instancia, terminan pagándolo. Dependiendo de si ocurre el fenómeno de traslación de impuestos, la incidencia legal puede diferir de la incidencia económica. La incidencia económica nos indica quiénes, en última instancia, soportan la carga de los impuestos, teniendo en cuenta el efecto de la traslación y considerando principalmente a las personas naturales. Por lo tanto, investigar cómo se distribuye la carga tributaria implica examinar cuál es la incidencia económica de los impuestos (Rodríguez J. , 2017).

Para analizar cómo se distribuye la carga tributaria, es importante considerar cada impuesto por separado, así como el sistema tributario en su totalidad. En el caso del impuesto sobre la renta personal, los expertos Kakwani y Lambert (1998) han establecido tres principios para evaluar su equidad. El primero es el principio de "progresión mínima", que significa que a medida que aumenta el nivel de ingresos, también debe aumentar el monto de impuesto pagado. Ambas variables están expresadas en términos absolutos, es decir, en cantidades monetarias. El segundo principio es el de "progresividad", el cual sostiene que a medida que aumenta el nivel de ingresos, las tasas impositivas efectivas también deben ser mayores. En este caso, se considera la proporción del ingreso que se destina al pago de impuestos, en lugar de enfocarse únicamente en los valores absolutos de los impuestos. El tercer principio, conocido como "criterio de preservación de los incentivos", busca evitar un exceso de progresividad. Según los autores, la tarifa impositiva marginal no debería superar el 100 por ciento para no desincentivar la actividad económica. Ir en contra de cualquiera de estos principios podría generar inequidad en el impuesto sobre la renta personal. Es fundamental

tener en cuenta estos criterios al diseñar y evaluar el sistema tributario, con el objetivo de lograr una distribución equitativa de la carga impositiva entre los contribuyentes.

2.2.6.2. Determinantes del impuesto predial

- **Valor del terreno:** La base imponible del impuesto predial es el resultado de calcular el valor por metro cuadrado de terreno, el cual se obtiene multiplicando los valores arancelarios aprobados por el MVCS en función de las áreas de terreno, ya sean propias o comunes, en metros cuadrados (Gobierno del Perú, 2019)
- **Valor de la edificación:** El componente correspondiente al área de construcción del terreno, su cálculo se da por medio de la multiplicación de los valores unitarios depreciados en las áreas totales de la construcción, donde se incluye las áreas propias y las áreas comunes del inmueble (Gobierno del Perú, 2019)

2.2.6.3. Recaudación del impuesto predial

La recaudación tributaria engloba la obtención de los impuestos, así como los intereses y multas correspondientes. Para lograr una recaudación óptima y en continua mejora, es necesario tomar decisiones basadas en normativas, procesos y procedimientos establecidos. La recaudación tributaria está estrechamente vinculada con la generación de recursos para el sector público (García, 2021).

La entidad municipal en la zona donde se encuentra el predio es la encargada de supervisar el correcto recaudo de los impuestos. Esta entidad se encarga de gestionar y controlar los recursos obtenidos a partir de los predios urbanos y turísticos, considerando el autoevaluó, el cual se calcula a través del uso arancelario y el precio por unidad de construcción previamente aprobado con una periodicidad anual por el MVCS. El hecho imponible está referido a los ejercicios de los derechos de las propiedades relacionadas a los predios por parte de las personas naturales, personas jurídicas, sucesiones indivisas u otros sujetos legales (SAT, 2021).

2.2.6.4. El sistema tributario municipal

En el contexto peruano, el sistema tributario se rige por estándares internacionales y está compuesto por la política tributaria, la Administración Tributaria y el Sistema Tributario, todos ellos vinculados con el Estado Peruano. El MEF establece esta política en línea con las políticas económicas y las disposiciones gubernamentales. Las recaudaciones tributarias juegan un papel crucial en el crecimiento socioeconómico de la población, permitiendo a los municipios contar con recursos para realizar las inversiones de productos y servicios que beneficie a la población contribuyente. Así, es esencial implementar estrategias que aumenten estas recaudaciones (Amasifuen , 2016).

Las municipalidades tienen la posibilidad de establecer acuerdos con la SUNAT con el objetivo de mejorar las acciones fiscalizadoras y de recaudo de sus impuestos, tasas, arbitrios, licencias y derechos. Sin embargo, los costos asociados a la recaudación por medio de un convenio para su transferencia al contribuyente (LEY N° 27972, 2003).

En 1852, el Congreso de la República del Perú promulgó su primera ley tributaria, dirigida hacia las municipalidades. Con esta ley, donde se establece la normativa que le otorga autonomía a las entidades municipales, permitiéndoles administrar los intereses de sus respectivos territorios en beneficio de la colectividad local. Gracias a esta autonomía, las municipalidades adquirieron la responsabilidad de impulsar el desarrollo social y económico local, así como garantizar la equidad en el uso de los recursos en áreas como salud, educación, cultura, turismo, deporte, seguridad ciudadana, tránsito urbano, entre otros. El Estado confiere a las municipalidades la autonomía política, económica y administrativa para llevar a cabo estas importantes funciones (Quispe et al., 2021)

El presupuesto público desempeña un papel fundamental en la planificación financiera y económica para alcanzar los objetivos del Estado, especialmente en términos de distribución.

En esta línea, el enfoque del presupuesto por resultado se centra en asegurar mejores condiciones de vida de los contribuyentes (Chao & Yu, 2009).

El presupuesto del gobierno local se crea con anticipación para gestionar los gastos dirigidos a brindar servicios y alcanzar objetivos en beneficio de la población. Para financiar estos programas, los gobiernos locales cuentan con diversas fuentes, como recursos ordinarios, recaudación directa, donaciones y transferencias. Para las entidades municipales, siguen el enfoque del presupuesto participativo por resultados, aplicando herramientas administrativas, estas deben formularse, aprobarse y ejecutarse en función a las disposiciones legislativas. Las municipalidades desempeñan un papel primordial en la provisión de servicios sociales básicos y en la construcción de infraestructuras que promuevan el desarrollo integral de su área de influencia (Bagus et al., 2011).

2.2.6.5. Unidad de Cobranza

De acuerdo al MEF (2015) se hace referencia a la unidad de cobranza como un departamento subordinado a una entidad administrativa que se encarga de llevar a cabo las funciones relacionadas con la recaudación de tributos. En el caso específico, esta unidad está vinculada a las administraciones tributarias municipales, bajo la supervisión de las gerencias tributarias. Las actividades desarrolladas en las unidades de cobranza son diversas y contemplan las determinaciones de las deudas tributarias de los contribuyentes, la segmentación de los mismos según sus características, las gestiones de cobro, la emisión y notificación de documentos relacionados con los tributos, y el seguimiento de los pagos y la realización de los pagos tributarios. Es importante resaltar que estas funciones son fundamentales para garantizar los pagos puntuales de las responsabilidades tributarias y la generación de los ingresos necesarios para el funcionamiento de la entidad municipal.

Si, después de recepcionar el documento que notifica, si los contribuyentes no realizan los pagos correspondientes, la entidad esta autorizada para hacer efectivas las acciones de cobro. De acuerdo con el MEF (2010) lo anterior descrito cuenta con las siguientes etapas:

- Etapa de cobranza ordinaria: Esta etapa incluye todas las acciones emprendidas por las administraciones tributarias municipales con el objetivo de que el contribuyente realice el pago voluntario de los impuestos prediales, a partir de la determinación de las obligaciones tributarias hasta previo el inicio de los procedimientos coactivos. En esta fase, se llevan a cabo actividades preventivas y medidas precoactivas para fomentar el cumplimiento.
- Etapa de cobranza coactiva: Esta etapa se encuentra determinada por disposiciones normativas y se rige por un conjunto de formalidades y condiciones específicas. Se requiere la designación de un trabajador encargado de los cobros, así como la emisión de la documentación y la notificación de manera formal y precisa. Los plazos establecidos deben cumplirse rigurosamente, y se debe seleccionar a un funcionario competente para llevar a cabo las acciones de cobranza en este proceso.

2.2.6.5.1. Funciones de la unidad de cobranza

Según el Manual para la cobranza del Impuesto Predial (2010) Para asegurar un proceso de cobranzas de los tributos efectivo y eficiente, esta unidad debe llevar a cabo una serie de actividades fundamentales. Entre estas actividades se encuentran la determinación de las obligaciones tributarias, la segmentación de la cartera de contribuyentes, la gestión de la cobranza, la emisión y notificación de valores o comunicaciones relacionadas, y el seguimiento completo del proceso. Es común que dichas acciones se organicen en organismos de especialidad para cada área, cada uno encargado de una tarea específica; en este documento se establece una distribución laboral en cinco grupos distintos, cada uno enfocado en una etapa

particular del proceso de cobranza. De esta manera, se busca maximizar la eficiencia y el rendimiento en el logro de los objetivos de recaudación

a) Equipo de determinación de la deuda

La función de determinación de las responsabilidades de tributación es una labor cuya complejidad necesita de enfoques riguroso que apliquen normativas vigentes. En ocasiones, se asigna a un equipo distinto del área de cobranza, como la unidad de registro. El equipo encargado de esta tarea lleva a cabo diversas actividades, entre las cuales se incluyen:

- Realizar cálculos precisos de las obligaciones tributarias.
- Analizar minuciosamente la base de datos con el propósito de detectar la documentación que respalde la creación de la obligación tributaria.
- El procesamiento de aquellas declaraciones juradas que presentaron los ciudadanos que tributan.
- Realizar la planificación y ejecución de las actividades para emitir de forma masificada dichas declaraciones.
- Rectificar las deudas de un deudor en situaciones donde se hayan cometido infracciones en la determinación.
- Realizar una revisión de la exigibilidad de las deudas tributarias, identificando y dando de baja aquellas que estén prescritas o sean incobrables debido a su excesiva onerosidad.
- Efectuar una proyección en base a las determinaciones de las deudas, analizando posibles escenarios futuros.
- Estas tareas son fundamentales para garantizar la exactitud y veracidad de las obligaciones tributarias, contribuyendo así a una gestión eficiente y efectiva del proceso de recaudación (MEF, 2010).

b) Equipo de gestión

Los equipos de gestión cuentan con la responsabilidad de establecer una comunicación directa y personalizada con los contribuyentes. Las actividades que llevan a cabo varían según a la etapa en la que se encuentren de las cobranzas preventivas o precoactivas (después del vencimiento del plazo, pero antes de emitir el valor). Estas son algunas de las tareas que realizan:

- Establecer contacto directo mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos para orientar, informar o recordar a los contribuyentes acerca de sus obligaciones tributarias de manera periódica.
- Persuadir al contribuyente para que efectúe los pagos de forma voluntaria y oportuna.
- Brindar educación y asesoramiento en materia tributaria para fomentar una mayor comprensión y cumplimiento de las normas tributarias.
- Realizar un seguimiento constante del estado de la cartera de contribuyentes a su cargo, para estar al tanto de su evolución y tomar medidas adecuadas en cada caso.
- El objetivo principal de este equipo es asegurar una comunicación efectiva con el contribuyente, promoviendo el cumplimiento de la responsabilidad tributaria de forma adecuada y facilitando el proceso de recaudación (MEF, 2010).

c) Equipo de emisión y notificación

El equipo cumple una función crucial en el proceso de cobranza, asegurándose de seguir meticulosamente las normas para que las notificaciones, especialmente las órdenes de pago y resoluciones de determinación, tengan los efectos legales necesarios que permitan avanzar con el proceso de cobranza y, en última instancia, con la cobranza coactiva. Sus actividades incluyen:

- Preparar y imprimir documentos de gestión, como cartas y recordatorios, así como órdenes de pago y resoluciones de determinación.

- Establecer cronogramas para la emisión de las órdenes de pago y resoluciones de determinación.
- Preparar los documentos de notificación y, si es posible, los medios magnéticos necesarios para facilitar las notificaciones.
- Organizar las notificaciones por zonas para optimizar la eficiencia y cumplir con los plazos establecidos.
- Si se cuenta con servicios de una empresa de courier, gestionar la entrega de documentos y recibir los comprobantes correspondientes.
- Realizar un seguimiento exhaustivo de la cantidad y calidad de las notificaciones realizadas, asegurándose de archivar correctamente los comprobantes.
- Registrar en la base de datos la información de los documentos notificados para mantener al equipo de gestión actualizado con la información relevante.
- Este equipo despliega esfuerzos para garantizar que el proceso de notificación sea adecuado y cumpla con los requisitos legales, facilitando así la ejecución efectiva de las acciones de cobranza (MEF, 2010).

d) Equipo de segmentación

Para lograr una cobranza tributaria más efectiva, es esencial adaptar las acciones según el tipo de deuda y de contribuyente. No hay una solución universal que funcione para todos los casos, por lo que el primer paso es segmentar la cartera en diferentes grupos de contribuyentes o deudas. Este equipo se encarga de las siguientes actividades:

- Definir los criterios de segmentación que se aplicarán a la cartera.
- Clasificar a los contribuyentes o deudas según los criterios establecidos.
- Proyectar la recaudación esperada para cada grupo de cartera segmentada.
- Realizar un seguimiento de la evolución de cada cartera para evaluar la efectividad de la segmentación realizada.

- Asignar a cada equipo de gestión las carteras correspondientes para su atención y seguimiento.

Al segmentar la cartera de manera adecuada, se optimiza la eficiencia de las acciones de cobranza al dirigirlas específicamente a cada grupo de contribuyentes o deudas, lo que aumenta las posibilidades de cumplimiento voluntario y el éxito en la recuperación de los tributos adeudados (MEF, 2010).

e) Equipo de seguimiento

Este equipo tiene la responsabilidad de supervisar el desarrollo del proceso de cobranza y mantener un seguimiento cercano de los resultados y el cumplimiento de metas establecidas. Sus actividades principales incluyen:

- Elaborar informes de avance para evaluar el progreso del proceso de cobranza.
- Analizar la información recolectada para identificar aciertos y errores en la estrategia de cobranza.
- Proponer ajustes y mejoras en la estrategia para aumentar la efectividad del proceso.
- Establecer metas de recaudación y proyectar los resultados esperados.
- Introducir nuevas y creativas formas de gestionar y segmentar la cartera de contribuyentes para obtener mejores resultados.

La labor de este equipo es fundamental para garantizar que el proceso de cobranza sea efectivo y se alcancen las metas de recaudación de manera eficiente. Su análisis y enfoque en la mejora continua son clave para el éxito en la gestión de los tributos (MEF, 2010).

2.3. Marco Conceptual

Administración estratégica

La administración estratégica es un enfoque de gestión utilizado por las organizaciones para planificar, implementar y controlar acciones que les permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo y adaptarse eficazmente a un entorno cambiante; es un proceso continuo y sistemático que involucra la toma de decisiones clave y la asignación de recursos para lograr una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización (Hill & Jones, 2011).

Carga Tributaria

La carga tributaria representa la proporción del impuesto que un contribuyente debe pagar en relación con sus ingresos netos totales, y su cálculo se basa en el porcentaje del rendimiento de la inversión. En resumen, la carga tributaria es un indicador numérico utilizado para medir el impacto de los impuestos en los ingresos netos de las personas (Rodríguez & Ávila, 2017).

Estrategias

El enfoque sistémico es una metodología que se basa en la identificación y comprensión del proceso real de una empresa. Se centra en encontrar personas capacitadas y comprometidas con sus tareas, que mantengan una comunicación continua con los niveles superiores para alcanzar los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo de la organización. A través de la retroalimentación de información, se generan estrategias que permiten establecer sistemas y prácticas de trabajo eficientes y eficaces, esto, a su vez, crea una imagen de calidad y estructura sólida frente a los clientes (Cendeño, Asencio, & Villegas, 2019).

Gestión municipal

La gestión pública eficiente es aquella que se lleva a cabo de manera colaborativa con los ciudadanos, con el objetivo de alcanzar metas que promuevan el bienestar social, económico, cultural y humano. Esto implica implementar procesos acertados y tener una visión

que aspire a una gestión de alta calidad, incluso superando los estándares de las empresas privadas. Para lograr estos objetivos en el ámbito económico, es fundamental que las oportunidades sean equitativas para todos los ciudadanos. Además, debe estar respaldada por políticas públicas políticamente viables que promuevan la eficiencia y eficacia en la gestión. Asimismo, es necesario desarrollar proyectos sociales que beneficien a la población a corto y largo plazo, asegurando un impacto positivo y sostenible en la comunidad (Lopez, y otros, 2021).

Impuesto predial

El impuesto predial o territorial se refiere al tributo que se aplica al valor de la propiedad de un terreno o inmueble, ya sea urbano o rural. Es importante destacar que una de sus particularidades es que grava específicamente el valor del suelo, no la edificación que pueda existir sobre él. Esto se debe a que el suelo se considera una mercancía con reglas de formación de precios diferentes a otras mercancías, lo que justifica su tratamiento tributario particular (Guerrero & Noriega, 2015)

Valor del terreno

El valor de un terreno es el precio que se estima que tiene en el mercado en un momento determinado. Este valor se calcula en función de diversos factores, como la ubicación, el tamaño, la forma, la topografía, la accesibilidad y las características urbanísticas, entre otros (Meloni & Ruiz , 2002).

Valor de la edificación

El valor de las edificaciones se establece evaluando el costo necesario para reemplazar o reproducir dichas edificaciones como si fueran nuevas. Luego, se resta el valor perdido debido a la depreciación acumulada debido al deterioro físico, así como a la obsolescencia funcional y/o económica, según sea aplicable. De esta manera, se obtiene el valor real de las

edificaciones tomando en cuenta su estado actual y su utilidad en el presente (Zúñiga, Zúñiga, & Cruz, 2020).

Sistema tributario municipal

El sistema tributario municipal comprende todos los impuestos, tasas y contribuciones que son gestionados y administrados por las municipalidades, ya sean de nivel provincial o distrital. Es decir, es el conjunto de cargas tributarias locales que recaudan las autoridades municipales para financiar los servicios y obras públicas en sus respectivas jurisdicciones (Farfán & Mosquera , 2016)

Unidad de Cobranza

La unidad de cobro es una división dentro de la administración tributaria municipal que se encarga específicamente de llevar a cabo las tareas relacionadas con el cobro de los tributos. Esta unidad opera bajo la supervisión de la gerencia tributaria, la cual se encarga de garantizar que los procesos de cobro se realicen de manera adecuada y eficiente (MEF, 2015).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es básica, se apoya en el aporte teórico de Espinoza et al. (2020), quienes afirman que un estudio básico es aquel que genera conocimiento con el fin de comprender las leyes naturales del tema de estudio, en un inicio no contempla su aplicación en la praxis, ofrece una gama de respuestas a problemas de la realidad, aunque no se concentra en las especificidades; es denominada también como un estudio puro, contempla la innovación de los saberes que se tienen de las variables tomadas.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación es mixto, este enfoque supone la más alta configuración entre los enfoques cuantitativos y cualitativos, ya que estos se combinan y complementan los aportes del proceso de la investigación, es un componente estratégico para la combinación entre ambos enfoques, este enfoque se fortalece en el marco epistemológico ya que posibilita mayor versatilidad y uso de los recursos en una investigación. (Ochoa, Nava, & Fusil, 2020)

3.3. Diseño de la investigación

De acuerdo con los planteamientos de, la investigación no experimental contempla los aspectos del fenómeno a estudiar en su estado natural, sin intervención alguna en el desarrollo de los mismos, este diseño no incurre en manipulación alguna de las variables de estudio para los fines de la investigación. Es también descriptiva, donde se hace la descripción del fenómeno, además se identifican los elementos pertinentes a estudiar, en su mayoría se centra en una variable, aunque no es excluyente en este aspecto (Calderón & Alzamora , 2019). Un estudio descriptivo es efectivo para la recolección de la información a lo largo de los procesos implicados en la investigación (Guevara , Verdesoto , & Castro , 2020).

3.4. Alcance de la investigación

La investigación es descriptiva, pues se centra en analizar y describir las estrategias administrativas existentes o aplicadas en el área de cobranzas de la municipalidad de Quellouno con el objetivo de mejorar la recaudación de impuesto predial. Una tesis descriptiva se enfoca en observar, describir y analizar un fenómeno o situación existente sin necesariamente buscar probar una hipótesis o realizar una investigación experimental (Calderón & Alzamora , 2019). En este caso, la tesis parece tener una naturaleza más exploratoria y no propone un cambio o intervención específica en las estrategias administrativas.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población empleada para efectos de esta investigación son los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Quellouno que pertenezcan al área de cobranzas. La población de un estudio es la conjunción de los componentes a ser estudiados, los mismos que son de interés para los efectos de la investigación. (Robles , 2019).

3.5.2. Descripción de la muestra

La muestra se conforma por 19 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Quellouno que laboran en el área de cobranzas en el periodo 2023; Mucha et al. (2021) afirman que la muestra es un sub conjunto perteneciente a la población para la investigación, los integrantes o el contenido que este sub grupo cuenta con particularidades comunes que corresponden a los propósitos de la investigación, es importante considerar que la muestra denota características excluyentes, que permita una muestra homogénea y accesible.

El muestreo utilizado fue el muestreo no probabilístico de tipo censal pues se utilizó al total de la población; un tipo de muestreo censal es una metodología de recolección de datos que implica recopilar información de toda la población objetivo en lugar de seleccionar solo

una muestra representativa de ella. En otras palabras, en el muestreo censal, se encuesta o examina a cada individuo o elemento en la población en estudio, eliminando la necesidad de seleccionar una muestra más pequeña y representativa; este tipo de muestreo es comúnmente utilizado en poblaciones pequeñas o cuando la población es finita (Ramírez , 1997).

3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos

3.6.1. Análisis documental.

Se empleará el análisis documental debido a que este supone procesos de búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de la información necesaria para cumplir los objetivos propuestos en una investigación, estos se recuperan recurriendo a las fuentes convenientes para la investigación; esta técnica también es empleada a partir de los elementos considerados para cada variable estudiada, de esa forma la información es puntual y no repetitiva (Finol & Vera , 2020).

3.6.2. Entrevista

La entrevista es una herramienta eficaz que precisa y expresa por medio de la interacción humana, esta herramienta puede configurar diferentes enfoques como el práctico, el analítico y el interpretativo, así el proceso de comunicación es más sustancioso, permite una información más accesible, ya que su naturaleza le permite al investigador la facultad de efectuar las modificaciones pertinentes para cumplir con los propósitos del estudio, formulando cuestiones extensivas o intensivas, abiertas o cerradas de acuerdo a la información que se desea recabar (González & Krohling, 2019).

3.6.3. Encuestas

La encuesta es una técnica que emplea procesos estandarizados con el fin de recoger y analizar la información que represente la problemática de la investigación y pueda dar alcances particulares de las variables, es una técnica versátil en su formulación y empleo. (Falcón, Pertile, & Ponce, 2019). Para Cisneros et al. (2022) la encuesta emplea al cuestionario para

recolectar la información necesaria, en la actualidad el avance tecnológico permite la flexibilidad de su empleo, donde se puede disponer de recursos virtuales o en su defecto presenciales.

3.7. Procedimiento para el procesamiento de los datos

Los procedimientos para procesar los datos obtenidos a partir de la información recopilada, se describe en el siguiente apartado:

La recopilación de datos se realizará acorde al cronograma propuesto en el proyecto, es así que dentro de los procesos correspondientes al recojo y análisis de la información serán:

- Se realizará la visita a los funcionarios de la municipalidad para informarles acerca de la investigación para poder coordinar su disponibilidad para el llenado de encuestas.
- Al la visita a la municipalidad, se procederá a realizar la presentación de la tesista y el documento de para el consentimiento informado correspondiente, posteriormente se procederá a explicar todos los procedimientos que conlleva en caso de que acepte participar en el estudio. En caso de su aceptación del consentimiento informado se dará a conocer su participación voluntaria.

Para la RECOLECCIÓN DE DATOS se efectuará de la siguiente manera:

1. Para poder realizar la evaluación, se requerirá del cuestionario impreso.
2. Se dará explicación del llenado y una vez culminadas se procederá a archivarlas, se les agradecerá la participación y se le comunicará que los resultados serán enviados a su correo.

Para el ANÁLISIS DOCUMENTAL se procederá a registrar la data recolectada en una Excel ordenando las preguntas acordes a las dimensiones presentadas en este estudio de investigación.

Para la ENTREVISTA a los trabajadores, se procederá a sacar una cita con el gerente del área para coordinar el día y espacio en el que se realizará la entrevista, con ayuda de una

grabadora y material impreso se procederá a realizar las preguntas pertinentes, se agradecerá la participación.

Tratamiento estadístico

Se hará uso de la estadística descriptiva, el mismo que permitirá detallar la información recolectada, mediante las puntuaciones y valores obtenidos de la variable, los cuales son:

- Tablas de frecuencia
- Gráficos
- Promedios
- Baremación

3.8. Confiabilidad y validez

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, para conocer la consistencia interna se debe tomar en cuenta la interpretación y los criterios, los cuales son los siguientes:

- El coeficiente de fiabilidad de Cronbach es un indicador que varía entre 0 y 1. Cuanto más se aproxima a 1, más fiable o consistente es el instrumento de medición. Cuanto más se aproxima a 0, menos fiable o consistente es el instrumento.
- Si el valor se aproxima a cero, significa que no existe una asociación lineal entre las variables. Se dice que son independientes entre sí.

A partir de lo mencionado, se obtuvo que el alfa de Cronbach para el cuestionario de estrategias administrativas fue de 0.967 y para el cuestionario de recaudación del impuesto predial fue de 0.970; en ambos casos se observó que el instrumento es fiable para su aplicación (ver Anexo 03).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

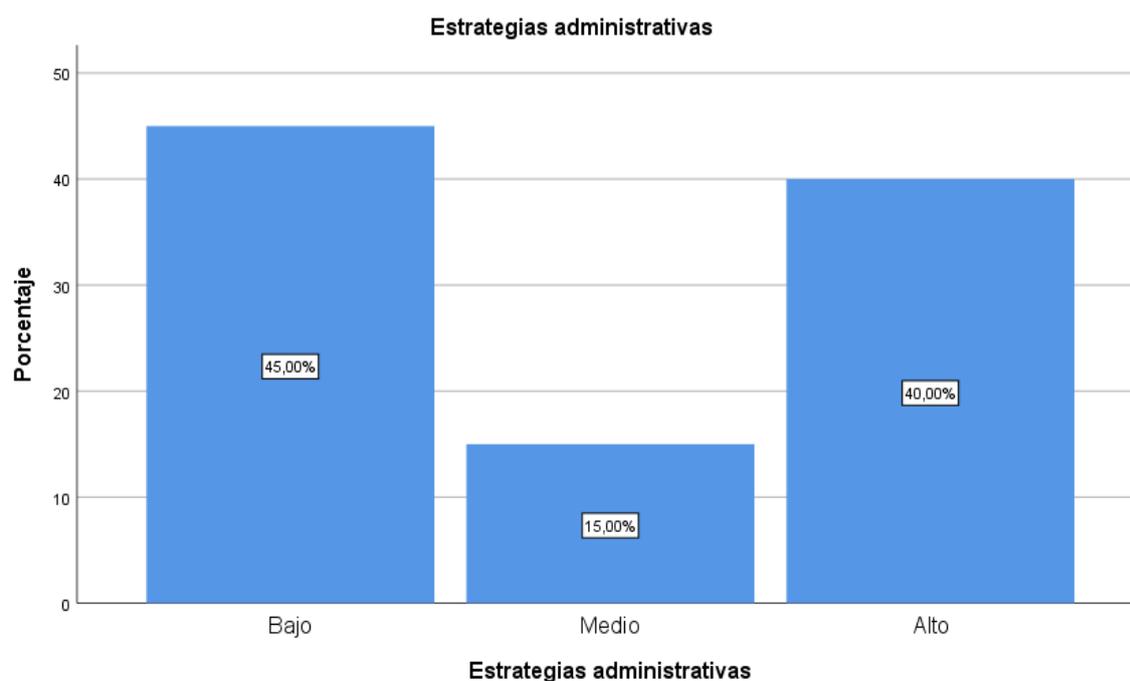
Tabla 1:

Estrategias administrativas

Estrategias administrativas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	45,0	45,0	45,0
	Medio	3	15,0	15,0	60,0
	Alto	8	40,0	40,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Figura 1:

Estrategias administrativas



La tabla y figura muestran que el 45% de los trabajadores encuestados afirma que las estrategias administrativas se encuentran en un nivel bajo, mientras que un 15% de los trabajadores refiere que las estrategias administrativas están a nivel medio; esto demuestra que existen dificultades para el cumplimiento eficaz de las estrategias administrativas en la recaudación del impuesto predial.

Tabla 2:
Factores organizacionales

		Factores organizacionales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	30,0	30,0	30,0
	Medio	6	30,0	30,0	60,0
	Alto	8	40,0	40,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Figura 2:
Factores organizacionales

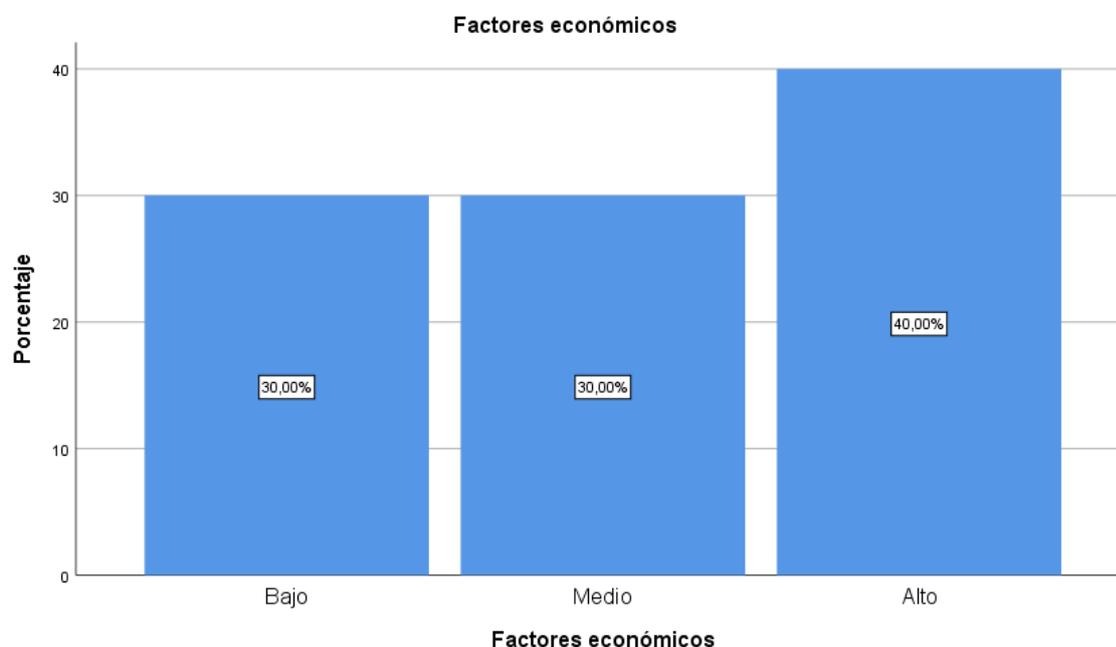


La tabla y figura anterior muestra que el 40% de los encuestados refieren que los factores organizacionales se encuentran en un nivel alto, con el mismo porcentaje de 30% los funcionarios refieren que los factores organizacionales están en un nivel medio y bajo; esto puede ser a razón de que los trabajadores no cuentan con conocimientos actualizados y específicos de la tributación, además los objetivos de recaudación fiscal no son conocidos por todos los trabajadores del área.

Tabla 3:
Factores económicos

		Factores económicos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	30,0	30,0	30,0
	Medio	6	30,0	30,0	60,0
	Alto	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 3:
Factores económicos

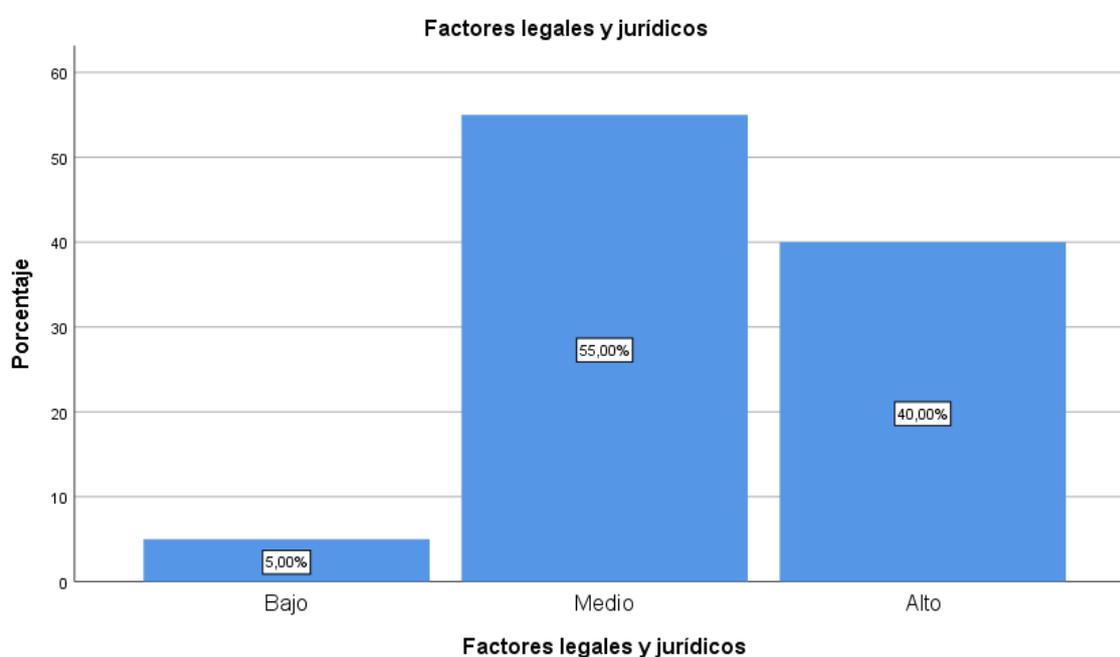


Los trabajadores indican en un 40% que los factores económicos se encuentran en un nivel alto, además con el 30% los encuestados refieren que los factores económicos están a nivel medio y alto, esto a razón de que la entidad municipal cuenta con la capacidad de implementación, la recaudación total y el crecimiento anual es aceptable y permite un empleo adecuado de los recursos económicos de la municipalidad.

Tabla 4:
Factores legales y jurídicos

Factores legales y jurídicos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	5,0	5,0	5,0
	Medio	11	55,0	55,0	60,0
	Alto	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 4:
Factores legales y jurídicos

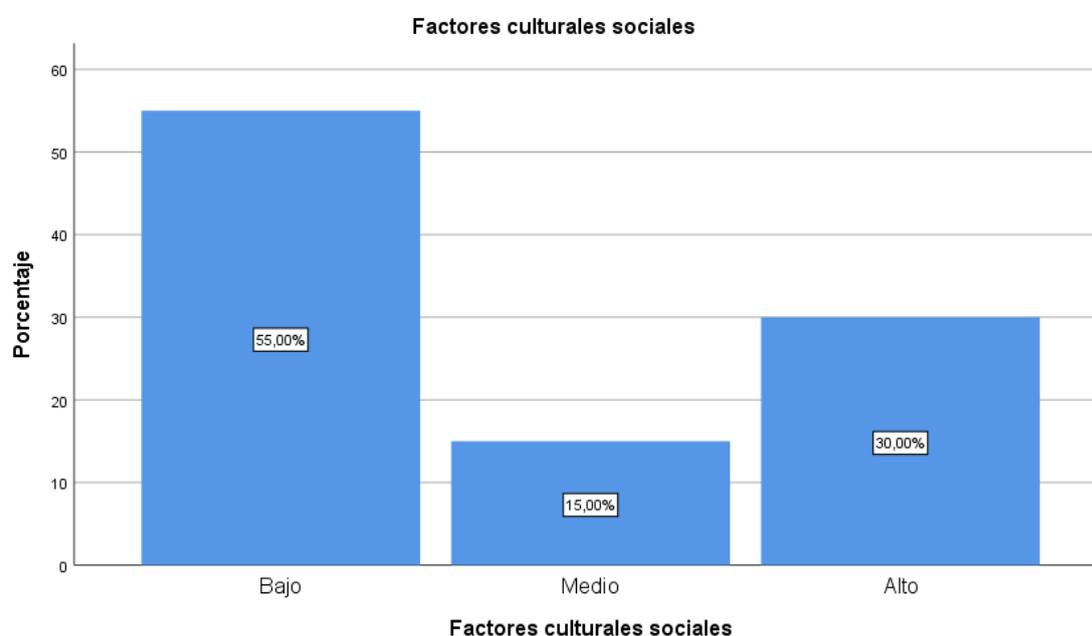


En la tabla y figura se puede observar que el 55% refiere que los factores legales y jurídicos están en un nivel medio, mientras que sólo el 5% de los trabajadores indican que los factores legales y jurídicos se encuentran en un nivel bajo; debido a que la mayoría de los funcionarios afirman que estos factores están en un nivel medio, el grado de aplicación de la normalidad tributaria y la capacidad de asegurar el cobro son aspectos que se pueden mejorar.

Tabla 5:
Factores culturales sociales

Factores culturales sociales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	55,0	55,0	55,0
	Medio	3	15,0	15,0	70,0
	Alto	6	30,0	30,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Figura 5:
Factores culturales y sociales

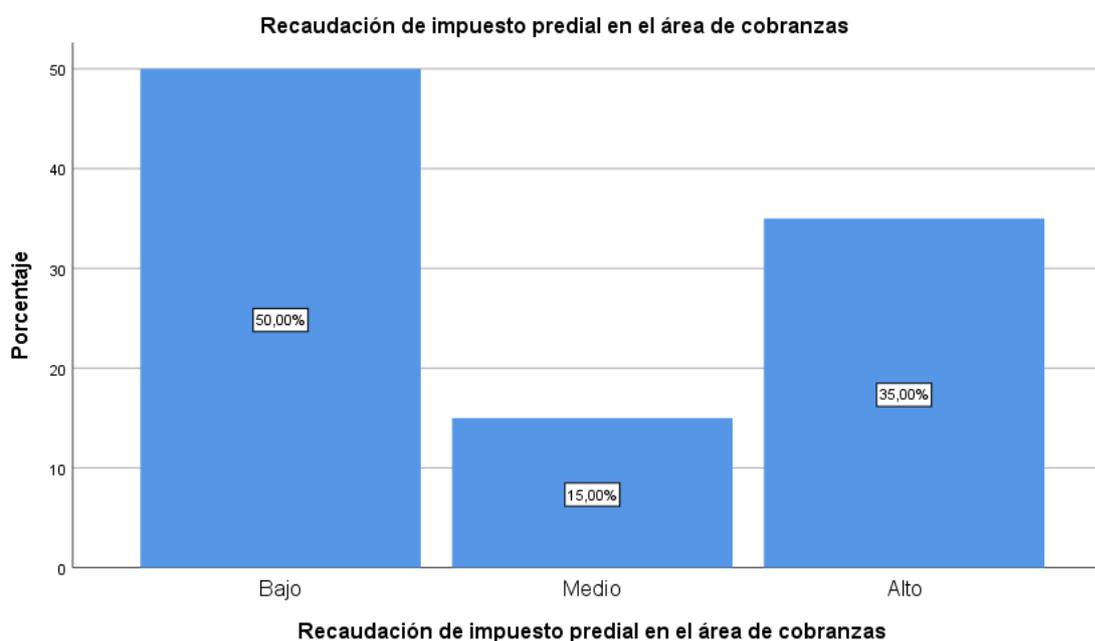


La tabla y figura muestran que el 55% de los funcionarios encuestados indica que los factores sociales se encuentran en un nivel bajo, mientras que el 15% de estos trabajadores refiere que los factores culturales y sociales están en un nivel medio; las posibles razones para ello es que hay deficiencias en la información brindada al contribuyente acerca de las campañas informativas y de amnistía desarrolladas por la entidad municipal, lo mismo puede ocurrir para las características de las sesiones de rendición de cuentas.

Tabla 6:
Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas

Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	50,0	50,0	50,0
	Medio	3	15,0	15,0	65,0
	Alto	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 6:
Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas

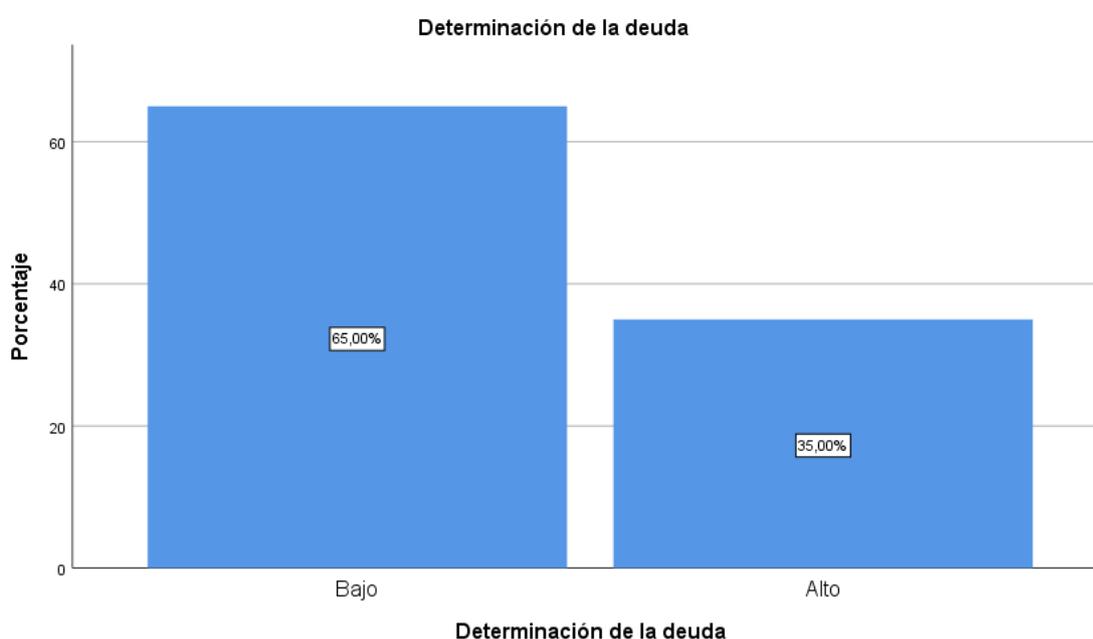


La tabla y figura muestran que el 50% de los funcionarios refiere que la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas esta en un nivel bajo, mientras que el 15% de los trabajadores afirma que la recaudación del impuesto predial está en un nivel medio; una de las posibles razones es la falta de compromiso de los contribuyentes y los sesgos comunicativos entre la entidad municipal y la población.

Tabla 7:
Determinación de la deuda

Determinación de la deuda					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	65,0	65,0	65,0
	Alto	7	35,0	35,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Figura 7:
Determinación de la deuda

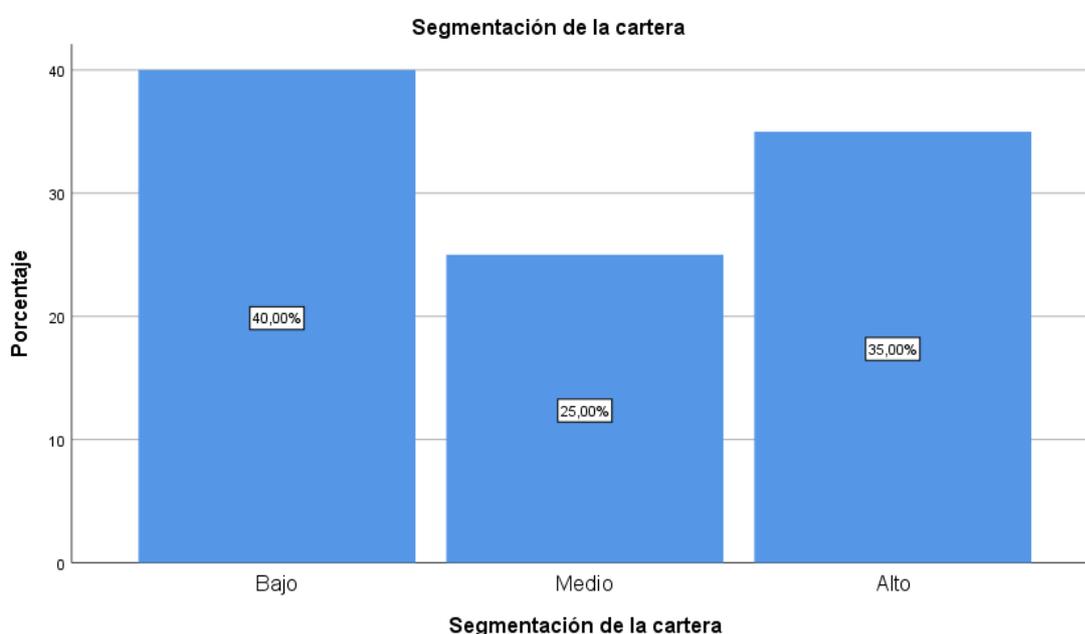


En la tabla y figura anteriores se puede observar que el 65% de los funcionarios afirma que la determinación de la deuda es baja, mientras que el 35% de los trabajadores afirman que la determinación de la deuda es alta; esto puede ser a razón de que no se logra el uso correcto de la información verificada de los contribuyentes, o los registros de la información no son adecuados, lo mismo puede ocurrir para la determinación del impuesto predial y el impuesto de alcabala.

Tabla 8:
Segmentación de la cartera

Segmentación de la cartera					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	40,0	40,0	40,0
	Medio	5	25,0	25,0	65,0
	Alto	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 8:
Segmentación de la cartera

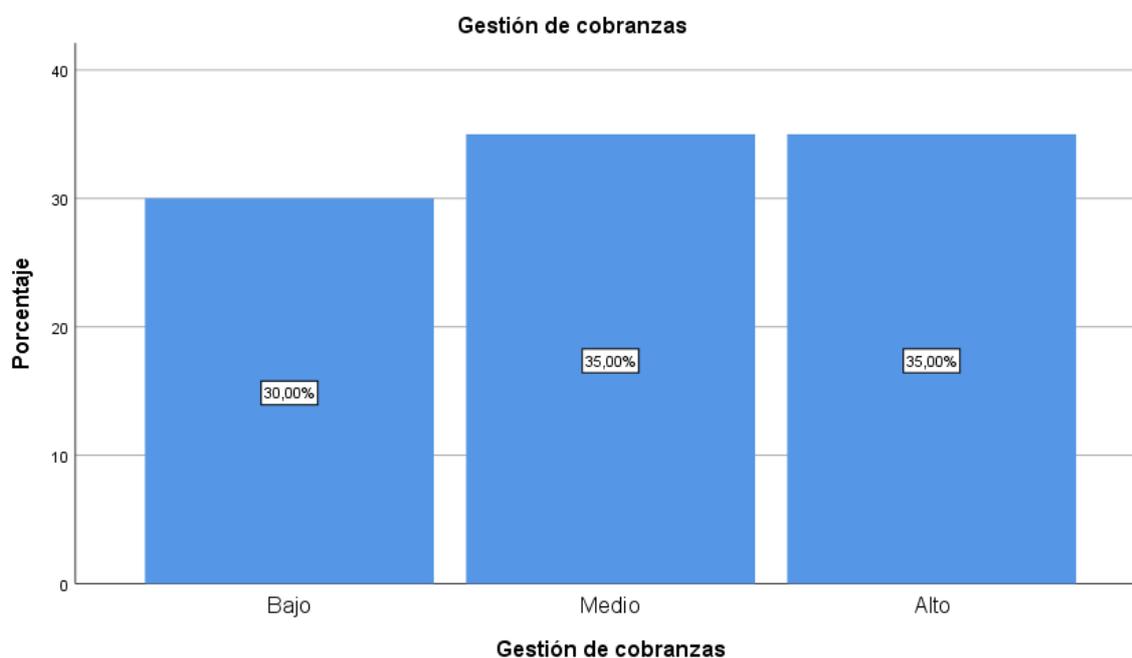


En la tabla y figura anteriores se puede observar que el 40% de los trabajadores afirma que la segmentación de la cartera es baja, mientras que el 25% de los trabajadores encuestados refiere que la segmentación de la cartera se encuentra a nivel medio; esto demuestra que la segmentación de la cartera puede necesitar reformas tanto en su importancia y actividad económica como por el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Tabla 9:
Gestión de cobranzas

Gestión de cobranzas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	30,0	30,0	30,0
	Medio	7	35,0	35,0	65,0
	Alto	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 9:
Gestión de cobranzas

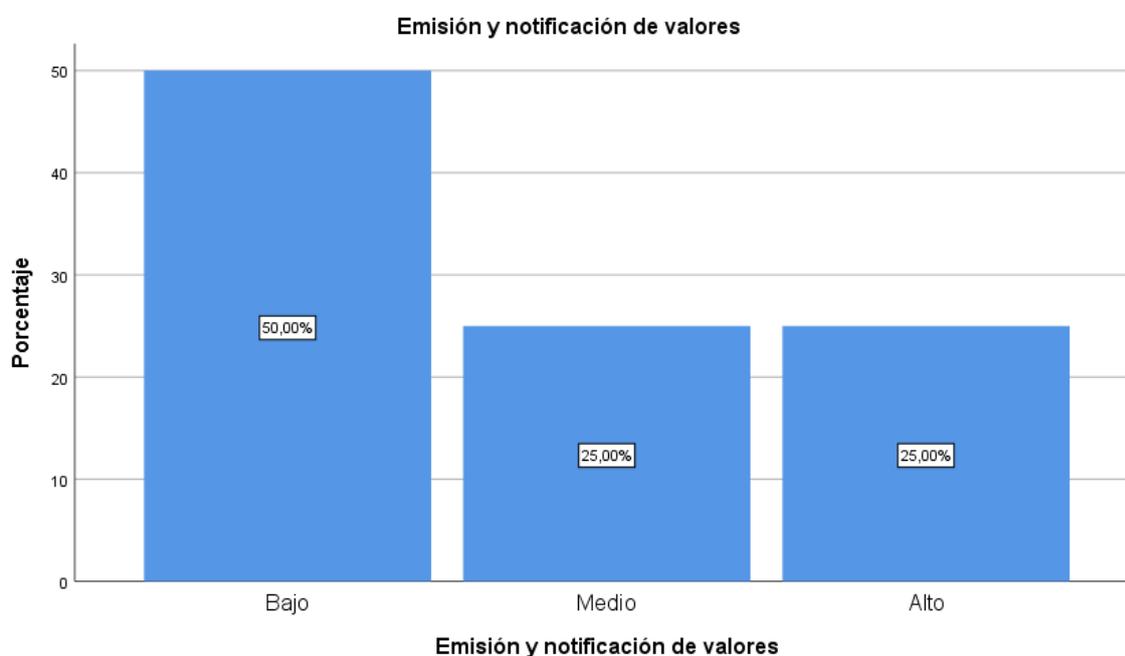


La tabla y figura muestran que con porcentajes similares de 35% los trabajadores encuestados afirman que la gestión de cobranzas se encuentra en un nivel medio y alto, mientras que un 30% de los trabajadores indica que la gestión de cobranzas esta en un nivel bajo; donde se puede observar que tanto la gestión en la etapa de cobranza preventiva y la gestión de cobranza pre-coactiva cuentan con un respaldo considerable, sin embargo, se pueden incorporar mejoras en ello.

Tabla 10:
Emisión y notificación de valores

Emisión y notificación de valores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	50,0	50,0	50,0
	Medio	5	25,0	25,0	75,0
	Alto	5	25,0	25,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Figura 10:
Emisión y notificación de valores

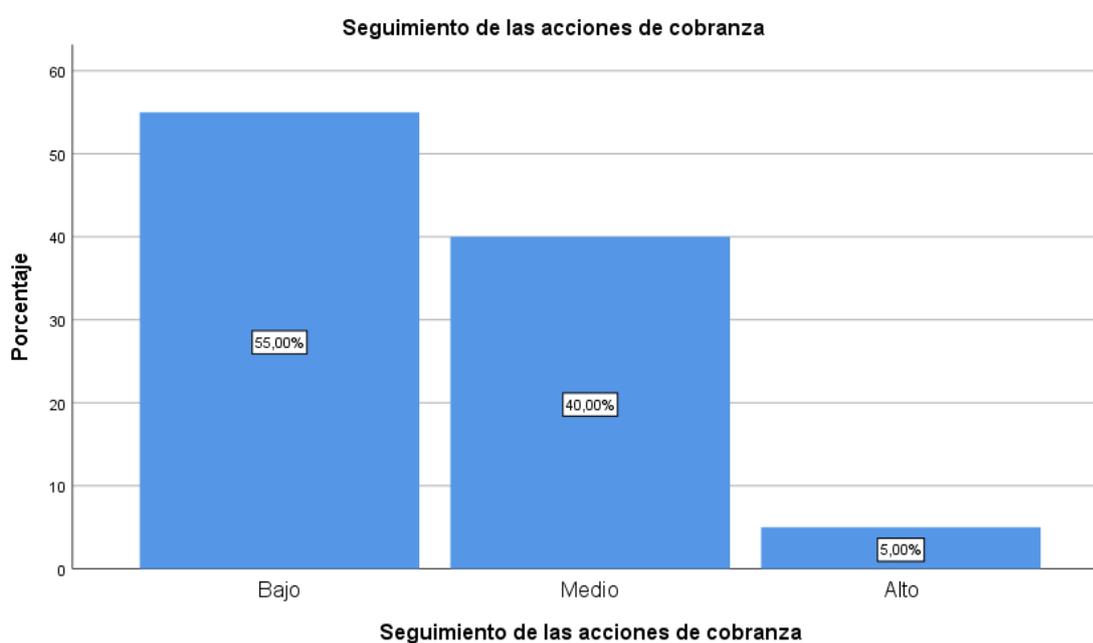


En la tabla y figura se puede observar que el 50% de los trabajadores encuestados afirma que la emisión y notificación de valores se encuentra en un nivel bajo, mientras que con un porcentaje semejante los trabajadores indican que la emisión y notificación de valores se encuentra en un nivel medio y alto; una de las posibles razón para ello puede ser que la información necesaria para la emisión no cuenta con la claridad correspondiente además no se cumplen a cabalidad las formalidades para la notificación de los valores.

Tabla 11:
Seguimiento de las acciones de cobranza

Seguimiento de las acciones de cobranza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	55,0	55,0	55,0
	Medio	8	40,0	40,0	95,0
	Alto	1	5,0	5,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Figura 11:
Seguimiento de las acciones de cobranza



La tabla y figura muestran que el 55% de los trabajadores encuestados afirman que el seguimiento de las acciones de cobranza se encuentra en un nivel bajo, mientras que sólo el 5% de los encuestados refiere que el seguimiento de las acciones de cobranzas está en un nivel alto, una posible razón para ello es la existencia de falencias en el seguimiento de la efectividad por etapas ya sea en la etapa preventiva o pre-coactiva además de dificultades en la generación de reportes.

Tabla 12:
Pruebas de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estrategias administrativas	,293	20	,000	,727	20	,000
Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas	,319	20	,000	,721	20	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se empleó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk debido a que esta prueba es ideal para muestras menores; para ambas variables se tuvo una significancia de 0,000 y un estadístico que permite determinar que los datos cuentan con una distribución normal, por tanto, para la comprobación de la hipótesis de investigación se procedió a emplear la estadística paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson.

4.2. Resultado inferencial

4.2.1. Prueba de hipótesis general

Para la contrastación de hipótesis se tiene:

Ha: Si se proponen estrategias administrativas, permitirá mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.

Ho: Si no se proponen estrategias administrativas, no permitirá mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.

Tabla 13:

Correlación de las estrategias administrativas y la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas

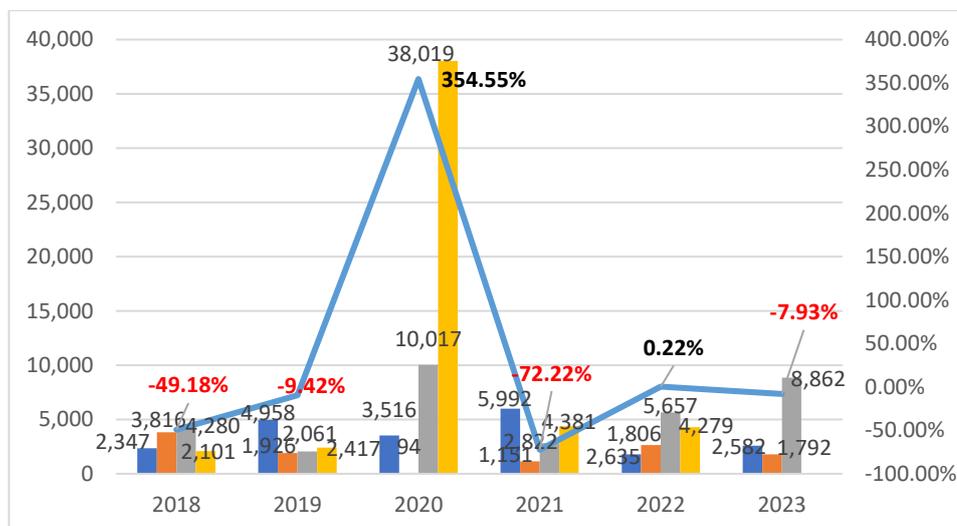
Correlaciones				
			Estrategias administrativas	Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas
Rho de Spearman	Estrategias administrativas	Coeficiente de correlación	1,000	,949**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas	Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas	Coeficiente de correlación	,949**
Sig. (bilateral)			,000	.
		N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con una significancia de 0,000 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0,949** se demuestra que las estrategias administrativas mejoran la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas, de esta forma se acepta la hipótesis alterna de la investigación: “Si se proponen estrategias administrativas, permitirá mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023”.

Figura 12:

Evolución de la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Distrital de Quellouno



Fuente: Elaboración en base al Ministerio de Economía y Finanzas (2023)

Hasta el mes de setiembre de 2023, la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad de Quellouno ascendieron a S/. 8 862, cifra que representó una disminución de -7.93%, esta cifra tuvo una tendencia similar en el año 2022 donde el recaudado en el tercer trimestre fue de S/. 5,657 con un ligero incremento en la variación de 0.22%; para el periodo 2021 se evidencia una caída de la variación de -72.22% y se recaudó en el último trimestre un monto de S/. 4,381; no obstante, en el 2020 a pesar de la pandemia hubo un mayor recaudo de S/. 38,019 con una variación del 354.55%, a diferencia del año 2019 que tuvo una recaudación de S/. 2,417 y una mejora en la variación de -9.42%; aunque en el 2018 si se observa que la recaudación fue menor en el último trimestre a diferencia de los periodos subsiguientes; esto puede deberse al mayor índice de morosidad por parte de los contribuyentes debido a una inadecuada gestión administrativa de la recaudación del impuesto predial, ya que no se emplean mecanismos efectivos para corregir las deficiencias que persisten en la municipalidad, eso ha generado suspicacias en la población del destino de los impuestos en la ejecución de inversiones.

4.3. Resultados interpretativos de la entrevista

1. ¿Qué estrategias se deberían de aplicar para optimizar la recaudación del impuesto predial?

La mayoría de los entrevistados indican que entre las estrategias que se pueden aplicar para la optimización de la recaudación del impuesto predial es la sensibilización de los contribuyentes, por medio de la difusión de la información acerca de impuesto predial a través de campañas, otra alternativa brindada por la conciliadora financiera Milagros, refiere que se debe “premiar a los contribuyentes puntuales” esto puede significar un incentivo atractivo para los contribuyentes, además de “fomentar beneficios tributarios” que le brinden más facilidades para el cumplimiento de las obligaciones tributarias del contribuyente.

2. ¿Cuáles son las causas de la deficiente recaudación del impuesto predial?

La mayoría de los trabajadores entrevistados afirman que una de las causas para que la recaudación del impuesto predial es la falta de cultura tributaria en la población de Quellouno; una causa de índole geográfica es la referida por el jefe de la Unidad de Tesorería Percy Huallpa, quien indica lo siguiente “lejanía de los contribuyentes donde viven con el lugar de pago”, esto puede significar una dificultad y a su vez el malestar del contribuyente que no cuenta con la facilidad de acceso al lugar de acopio; además el especialista administrativo Richar Sota que refiere que “falta personal especializado” que hace evidente la necesidad de capacitación a los funcionarios encargados de la recaudación del impuesto predial.

3. ¿Qué sanciones se debería de aplicar a los sub valuadores y omisos en el impuesto predial?

Una gran parte de los funcionarios afirma que las sanciones que se deberían aplicar a los sub valuadores y omisos del impuesto predial son las multas y los intereses,

además el analista contable Luis refiere que a estos contribuyentes “no darles crédito financiero”, estas medidas pueden ser correctivas y rectificadoras para la recaudación del impuesto predial, ya que la población puede cumplir con sus obligaciones a fin de evitar las sanciones establecidas.

4. ¿Qué estrategias de fiscalización son las más adecuadas para la recaudación del impuesto predial?

Para una fiscalización de la recaudación del impuesto predial, los funcionarios refieren que deben realizarse campañas de amnistía tributaria y sensibilización, de esta forma los contribuyentes pueden rectificar los pagos pendientes e informarse de algunos cambios establecidos a través de pequeñas capacitaciones dirigidas al contribuyente; asimismo, la contadora financiera Milagros indica que entre estas estrategias deben incorporarse el “catastro actualizado” y un “registro real de predios”, de esta forma la municipalidad se mantiene actualizada con un sistema estructurado que agilice los procesos y actividades para la optimización de la recaudación del impuesto predial.

5. ¿Qué deficiencias existe en el marco normativo en la recaudación del impuesto predial?

Algunos de los trabajadores entrevistados desconocen acerca del marco normativo de la recaudación del impuesto predial, mientras que otros refieren que una deficiencia del marco normativo es la desactualización del mismo, en este sentido el jefe de Rentas Cristian Leon expresa lo siguiente “desactualización de los documentos de gestión TUPA, RASA, CUIS”, entonces es necesaria la actualización de los documentos normativos de la recaudación del impuesto predial, de esta forma los trabajadores y los contribuyentes dispondrán de información

actualizada para una mejor gestión administrativa para la recaudación del impuesto predial.

6. ¿Qué métodos son los más adecuados para la evaluación y monitoreo de la recaudación del impuesto predial?

Algunos de los trabajadores entrevistados afirman que un método adecuado es la sensibilización de los contribuyentes acerca de la importancia de la recaudación del impuesto predial, con ello el contribuyente se mantendrá debidamente informada, el especialista administrativo Richar Sota afirma que un método es “implementar la oficina de confianza coactiva y asesoramiento personalizado”, además el jefe de rentas Cristian Leon afirma que un método son los “sistemas estandarizados y actualizados periódicamente”, estos aspectos integrados mejorarán la gestión administrativa para la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad de Quellouno

DISCUSIONES

La investigación de Chirico et al. (2016) al evaluar un conjunto de estrategias de notificación a fin de aumentar la recaudación del impuesto predial, donde se pudo observar que 224 casos cuentan con una deuda menor a 61 dólares, además las estrategias demuestran que su aplicación logró una fidelidad superior al 90%; estos resultados se pueden relacionar a los obtenidos en el presente estudio ya que se permitió comprobar la hipótesis alterna que establece que “Si se proponen estrategias administrativas, permitirá mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023”, ambos resultados permiten inferir que las estrategias ya sea para la fidelización o la administración permiten logros considerables para la recaudación del impuesto predial, demostrando su efectividad, estas medidas se deben efectuar en función a los requerimientos de la entidad municipal y los contribuyentes.

Ellab et al. (2020) en la investigación que se propuso el análisis de los factores que afectan a la recaudación del impuesto predial en función al sistema tributario de movilización de ingresos y responsabilidad fiscal, los resultados de este estudio demuestran que los factores que afectan la recaudación del impuesto predial se deben a las falencias en la sensibilización de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, las percepciones negativas de los contribuyentes, la falta de confianza en los administradores, fallos administrativos y la mala gestión de los funcionarios de la entidad que recauda; estos resultados se relacionan a las aproximaciones resultantes del presente estudio, ya que los factores mencionados en la investigación referida se vinculan con los factores culturales sociales, donde el 55% de los trabajadores refieren que estos factores se encuentran a un nivel bajo, aquí se consideraron las particularidades de las campañas informativas para la contribución, amnistía y rendición de cuentas; a partir de lo descrito, se puede inferir que los elementos sociales y de la cultura de los contribuyentes influyen en el cumplimiento de

sus obligaciones, a su vez, estos resultados se relacionan con la teoría de la nueva gestión pública de Hughes (1994) que demuestra que la gestión en el ámbito público busca la transformación de la gestión tradicional generando mayor participación y responsabilidad ciudadana.

El estudio de Carrillo et al. (2021) se realizó con el propósito de analizar el impacto de las recompensas positivas en el cumplimiento del impuesto predial, donde de un total de 72,000 contribuyentes, se seleccionaron 400, estos últimos fueron reconocidos por el cumplimiento del impuesto predial y se les construyó una acera; estas aproximaciones no son similares ni contrarias a los resultados obtenidos debido a que los objetivos planteados son diferentes, sin embargo, la teoría de la disuasión referida por Gutiérrez et al. (2019) que afirma que los contribuyentes evalúan la correspondencia entre los costos y los beneficios del cumplimiento de sus obligaciones, esto demuestra que los incentivos por un buen cumplimiento tributario son importantes para que los contribuyentes puedan incrementar y mejorar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

La investigación de Chavarry y Quicio (2019) se realizó a fin de realizar la identificación de las estrategias administrativas para mejorar la recaudación del impuesto predial en una entidad municipal, los funcionarios refieren que una buena alternativa es el desarrollo de una base de datos que integre el total de los datos de los contribuyentes para mantener un registro y las intervenciones sean de mayor facilidad, además del mejoramiento del servicio a los contribuyentes, al respecto el presente estudio muestra que el 45% de los trabajadores afirma que las estrategias administrativas están a un nivel bajo, estos resultados se relacionan a la administración estratégica referida en el marco teórico para la presente investigación, en este aspecto Hill y Jones (2011) refieren que en una administración estratégica la organización debe planificar, implementar y controlar las acciones pertinentes

para el logro de sus objetivos a largo plazo; la gestión administrativa permite que la entidad se enfoque de forma sistematizada en sus propósitos previamente establecidos.

El trabajo de Llatas (2021) se realizó con el propósito de desarrollar una propuesta para incrementar la recaudación del impuesto predial en una municipalidad; los resultados se contrastan debido a la naturaleza de ambas investigaciones, ya que para la presente investigación se refiere que el 50% de los encuestados afirma que la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas es bajo, a su vez, los resultados muestran que ambas entidades municipales necesitan de la aplicación de estrategias para la recaudación del impuesto predial, las estrategias presentadas se relacionada a las aproximaciones teóricas de Benites y Mozo (2021) quienes establecen que para la gestión de la recaudación se involucran acciones necesarias para el cumplimiento de los compromisos y obligaciones tributarias que tendrán efecto en el mejoramiento de los servicios públicos que mejoran las condiciones de vida de la población; como se pudo observar las acciones estratégicas de los organismos municipales son fundamentales para incrementar la recaudación del impuesto predial.

La investigación de Zamora (2021) tuvo el propósito de desarrollar estrategias tributarias efectivas que incrementen la recaudación del impuesto predial, los resultados muestran que el 69% de los contribuyentes se siente totalmente comprometido con el pago del impuesto predial, un 55% de los contribuyentes afirma que la recaudación del impuesto predial es importante, por el contrario el 67% de los contribuyentes desconoce el destino del dinero recaudado por el impuesto predial, donde le 91% de los contribuyentes asegura que la entidad municipal no informa sobre las inversiones realizadas, aunque la mayoría de los contribuyentes, el 57% afirma que es perjudicial el incumplimiento de sus obligaciones tributarias; estos resultados se relacionan con los factores sociales y culturales evaluados en esta investigación, donde el 50% de los funcionarios refiere que las características culturales

y sociales de los contribuyentes con respecto a la recaudación del impuesto predial son bajas, en relación a ello Villafuerte et al. (2021) establecen que estas particularidades son dependientes de la localidad y varían conforme a los usos y costumbres de la población; por ello se infiere que la acción tributaria dependerá también de las características axiológicas de la comunidad.

La investigación de Berrocal (2021) se concentró en la optimización de la recaudación del impuesto predial a través de estrategias que mejoren la recaudación del impuesto predial, los resultados muestran estrategias que permitirán mejorar la recaudación del impuesto predial, como la incorporación de especialista en impuesto predial, analista de la determinación de la deuda y un analista de inspecciones, así como establece indicadores que permitan la maximización de la eficiencia de la recaudación del impuesto predial con acciones institucionalizadas; los resultados se relacionan con los aportes teóricos de Ruelas (2015), quien afirma que los recursos fiscales municipales son parte significativa de los ingresos totales de las municipalidades, donde el impuesto predial es uno de los instrumentos principales para que las municipalidades generen ingresos.

El estudio de Surco (2022) tuvo el propósito de realizar un análisis de la recaudación del Impuesto Predial, los resultados muestran que existe una relación significativa entre las variables con un valor de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0.679, este resultado es similar al obtenido en la presente investigación, donde las estrategias administrativas y la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas se relacionan con un valor de 0,000 y una significancia de 0,949** que indica una correspondencia significativa; en relación a ello García (2021) establece que la recaudación del impuesto predial puede optimizarse por medio de las mejoras en la normativa, los procesos y procedimientos previamente establecidos, de esta forma las estrategias de gestión administrativa pueden tener mayor efectividad.

El estudio de Huaytani y Supa (2018) se planteó el fin de establecer la correspondencia entre la gestión municipal y la recaudación del impuesto predial, los resultados demuestran que si existe correspondencia entre ambas variables con una significancia de 0.863 superior a 0.05, estas aproximaciones son similares a las resultantes en el presente estudio, donde las estrategias administrativas y la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas se relacionan con un valor de 0,000 y una significancia de 0,949** que indica una correspondencia significativa, eso demuestra que la gestión de las entidades municipales es fundamental para el incremento del impuesto predial, empleando un plan estratégico adecuado que se ajuste a las necesidades de la entidad y los contribuyentes se pueden lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.4. Propuesta de estudio

A nivel nacional, la tasa de morosidad para el año 2022 fue de 2,1% con una meta cumplida de S/. 11 615 millones en contraste al 2,8% obtenido en el 2021, aunque se observa una disminución, el problema aun representa un obstáculo considerable para las entidades municipales, por tal razón es una necesidad apremiante la implementación de estrategias administrativas novedosas para una recaudación eficaz del Impuesto Predial. El problema de la presente investigación hizo evidente que la Municipalidad de Quellouno presenta problemas desde el eje administrativo con índices de morosidad significativos; los pobladores de Quellouno no cuentan con la información clara con respecto a sus obligaciones, además las complicaciones administrativas dificultan los procesos para los funcionarios a cargo, y es un problema que se agrava con el tiempo, asimismo, esta situación repercute en la cobranza y los recursos financieros de la municipalidad.

En este sentido esta propuesta tiene el propósito de mejorar la gestión administrativa para la recaudación del Impuesto Predial, con la inserción de nuevas estrategias y el fortalecimiento de estrategias existentes, de forma tal que se optimicen la gestión

administrativa para la recaudación del Impuesto Predial, así estos procesos puedan ser de mayor facilidad y haya una claridad en cada proceso, con la pauta administrativa que se encuentra contenida en el modelo de Mintzberg con el objetivo último de reducir la morosidad de los contribuyentes en la Municipalidad de Quellouno.

Entonces, el modelo de Mintzberg se toma como referente para establecer una triada de aspectos útiles para las estrategias, la primera se enfoca en la organización de la entidad, ya que esta es determinante para la obtención de los resultados contemplados en la institución, la segunda se relaciona con la organización principal del mecanismo, referente al método fundamental empleado por la entidad municipal, por último, se establece el tipo de descentralización utilizada, que hace referencia al nivel de involucración de los subordinados.

4.4.1 Objetivos

4.4.1.1. Objetivo General

Aportar a la mejora de la gestión administrativa para la recaudación del Impuesto Predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno

4.4.1.2. Objetivos Específicos

- Mejorar el modelo organizacional del área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno
- Definir el propósito y las metas de la gestión administrativa para la recaudación del Impuesto Predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno
- Organizar la gestión administrativa en el área de cobranzas de la municipalidad de Quellouno.

4.4.2 Teorías

El modelo dinámico de Mintzberg, propuesto por el académico canadiense Henry Mintzberg en 1979, es el marco teórico que sustenta el presente modelo de gestión orientado a disminuir la morosidad del Impuesto Predial en el SAT Tarapoto. Este modelo se basa en 5 componentes que permiten analizar la estructura y organización de la entidad recaudadora, así como las funciones y roles de sus integrantes. Los componentes son: la cúspide estratégica, la línea media, el núcleo operativo, la tecnoestructura y el personal de apoyo.

Un aspecto importante a destacar es que no todas las organizaciones requieren de los cinco componentes principales; el propósito fundamental de la estructura se basa en la organización y la gestión de las actividades y proyectos que se han segmentado.

- **Cúspide estratégica o administración superior:** en este aspecto se define la visión, la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y estrategias para alcanzarlos. Es la responsable de orientar, coordinar y supervisar el desempeño de las unidades y los individuos que conforman la organización, buscando optimizar los recursos y los resultados. La cúspide estratégica o administración superior también debe fomentar una cultura organizacional que favorezca el compromiso, la innovación y la calidad en el servicio al cliente.
- **Centro operativo:** se refiere al conjunto de los trabajadores que realizan sus actividades laborales en la empresa con el objetivo de alcanzar las metas establecidas para garantizar un buen desempeño de la empresa y obtener resultados positivos tanto para la empresa como para sus clientes y consumidores.
- **Línea Media:** los jefes intermedios son clave para el buen funcionamiento y la expansión de la empresa; ellos se encargan de supervisar y orientar al personal operativo, así como de reportar y coordinar con los administradores superiores. Su labor es fundamental para alcanzar las metas y objetivos que se plantean en el plan

estratégico de la empresa, y para garantizar una óptima ejecución de las actividades.

Por eso, es importante que los jefes intermedios cuenten con las competencias y habilidades necesarias para desempeñar su rol con eficiencia y profesionalismo.

- **Estructura técnica:** La estructura técnica es el conjunto de acciones que llevan a cabo los profesionales para conseguir un diseño estructural óptimo y eficiente, así como para supervisar y controlar el desarrollo de las tareas de la organización; la estructura técnica implica el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y métodos adecuados para garantizar la calidad, la seguridad y la rentabilidad de los proyectos.
- **Personal de apoyo:** El personal de apoyo es el encargado de ofrecer servicios e información de calidad para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa; su labor es fundamental para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos planteados; el personal de apoyo debe actuar con profesionalismo, responsabilidad y compromiso en todas sus tareas.

Siguiendo esta lógica, el modelo Mintzberg facilitará que las funciones esenciales de la gestión de recaudación del impuesto predial se ejecuten de manera óptima y efectiva, primero mediante la apropiada distribución de trabajo y en segundo lugar mediante la adecuada coordinación de estas actividades.

- **Definición y objetivos de la gestión de la cobranza del impuesto predial:** Este proceso implica definir los objetivos que se quieren lograr con la aplicación del modelo, teniendo en cuenta factores como el fomento de la cultura tributaria, las acciones para mejorar la eficiencia recaudatoria, la creación de conciencia sobre los riesgos de incumplir con el deber tributario y el nivel de conocimiento de la fiscalización.

- **Gestión de la cobranza de impuesto:** Este es un párrafo que describe el proceso de gestión tributaria, usando un tono profesional y un lenguaje claro, el primer paso es organizar y planificar las características que tendrá el modelo de gestión, considerando aspectos como: la identificación de los contribuyentes, la asignación del código del contribuyente, la inscripción en el registro de contribuyentes y la investigación de la declaración y pago. Estas acciones permiten tener un control eficiente de los ingresos fiscales y facilitan el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos.
- **Organización de la gestión de la cobranza ordinaria del impuesto predial:** elementos que se deben tener en cuenta para organizar los procesos y actividades que se realizan en el ámbito de la cobranza; se especifica la unidad de cobranza, las funciones de la unidad de recolección, el perfil de los compañeros de equipo y las condiciones esenciales para el desarrollo adecuado de las tareas.
- **Factores operativos de la cobranza del impuesto predial:** el plan de contingencia para el proceso de recaudación de impuestos, en el que se especifican las medidas a adoptar si se producen dificultades o inconvenientes en las etapas anteriores. El plan aborda los aspectos operativos de la gestión de cobros, tanto en la fase ordinaria como en la ejecución forzosa, y establece los criterios y procedimientos para garantizar la eficacia y la legalidad de la recaudación.

4.4.3 Fundamentación

La gestión administrativa es fundamental para la mejora de la recaudación del Impuesto Predial, es importante para el sector administrativo de la entidad, ya que de esta última depende el recaudo de los fondos públicos y el financiamiento de obras en beneficio público, además de programas que beneficien a la población. Al respecto, el MEF (2015) refiere que la gestión de recaudación del impuesto predial el conjunto de procesos y

actividades que se llevan a cabo con efectividad y calidad, para optimizar y aumentar las fuentes de ingreso del impuesto de los bienes inmuebles; para lo cual es necesario disponer de todos los recursos de gestión para potenciar la recaudación y reducir el incumplimiento de los contribuyentes.

Además, esta propuesta mantiene lineamientos científicos, debido a que su desarrollo contempla procesos contenidos en el método científico, ya que este es idóneo para brindar alternativas que permitan solucionar la problemática, en un primer momento se efectuó la identificación del problema, observando los obstáculos de la gestión administrativa para la recaudación del impuesto predial.

La actual propuesta se enfoca en las estrategias para la mejora de la gestión administrativa para la recaudación del impuesto predial, lo que permitirá mejorar los niveles de ingresos de la entidad municipal, uno de los efectos que se contempla es el acondicionamiento de una dinámica estratégica que permita la gestión administrativa eficiente, con un marco axiológico pertinente que permita el respeto de los valores y principios para el respeto de los contribuyentes y la cabalidad de la entidad.

Esta propuesta beneficiará a los contribuyentes, ya que elevará su confianza con los procesos administrativos que se encuentran establecidos para la recaudación del impuesto predial, de la misma forma, los funcionarios del área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno, siendo esta una iniciativa de implementación que podrá ser de utilidad para otras entidades que pretendan objetivos similares.

4.4.4. Principios

Para que la propuesta sea aplicable es indispensable contemplar los siguientes principios, que garantizan procedimientos y actitudes adecuadas para la mejora de las

estrategias administrativas de la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno.

Transparencia: La función pública requiere de un valor ético esencial, la transparencia; esta permite fortalecer la confianza en las instituciones del Estado y combatir la corrupción administrativa, la transparencia en el gobierno es un instrumento clave de rendición de cuentas y de responsabilidad social. (Molina & Mayor, 2018).

Compromiso: El compromiso en la ética pública se refiere a la responsabilidad que tienen los servidores públicos de cumplir con los principios y valores éticos establecidos en el código ético; el compromiso ético es una actitud que implica una solidaridad con las necesidades y objetivos de otros, especialmente los desfavorecidos (Manzano , 2019)

Confianza: La percepción ciudadana sobre el desempeño del gobierno en el cumplimiento de sus deberes y compromisos se denomina confianza en la administración pública; este concepto es importante para evaluar la calidad de la gestión pública y la legitimidad democrática. (Güemes, 2018)

Características:

- Para establecer una jerarquía democrática, se debe fomentar la participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones y el diseño de las políticas internas.

- La mejora de la división del trabajo implica definir claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como los criterios de evaluación y recompensa del desempeño.

- Para mejorar la coordinación de las funciones y actividades del trabajo, se debe establecer una comunicación fluida y transparente entre los diferentes niveles y

departamentos de la organización, así como mecanismos de retroalimentación y solución de conflictos.

- El liderazgo democrático y participativo se basa en el respeto mutuo, la confianza y el apoyo entre los líderes y los liderados, así como en el fomento de la iniciativa, la creatividad y el compromiso de todos los trabajadores.

- La planificación y cooperación de los directivos y personal operativo se refiere a la elaboración conjunta de los objetivos, metas y estrategias de la organización, así como al seguimiento y control de los resultados obtenidos.

- Las estrategias de cobranza con mayor efectividad son aquellas que se adaptan a las características y necesidades de cada contribuyente, que ofrecen facilidades de pago y que aplican sanciones proporcionales y disuasivas en caso de incumplimiento.

- La generación de cultura tributaria consiste en promover el conocimiento, la conciencia y el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los ciudadanos, así como el reconocimiento de los beneficios sociales que se derivan de la recaudación tributaria.

4.4.5. Contenidos

Los contenidos se orientan a la mejora de las estrategias administrativas para la recaudación del impuesto predial, donde se contemplan aspectos como la comunicación efectiva con los contribuyentes, espacios modernos, tarifas que respeten lo estipulado en la legislación, facilidades de pago y medidas que le permita la actualización de contenidos a ambas partes, funcionarios y contribuyentes, empleando el modelo referido con anterioridad.

Por ello, esta propuesta se realizará en cuatro momentos, descritos en la siguiente tabla:

Tabla 14:*Propuesta de estrategias para la recaudación del Impuesto Predial*

Propuesta de estrategias para la recaudación del Impuesto Predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno							
Estrategia	Actividades de mejora	Acciones	Responsable	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Financiamiento	Responsable del seguimiento
Realizar mejoras en el modelo organizacional del área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los elementos de la estructura organizacional - Establecer un modelo de organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar diagramas identificando la cantidad y la descripción de los elementos que intervienen en los órganos correspondientes - Redactar un informe que permita el conocimiento el modelo de organización. 	Gerente de Administración	1 mes	S/ 500.00	Municipalidad de Quellouno	Jefe del área de cobranzas
Determinar los objetivos de la gestión administrativa del área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno	<ul style="list-style-type: none"> - Citar a una reunión gerencial - Establecer los objetivos para la gestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir un comunicado informando acerca de la reunión - Consignar los objetivos en el informe 	Gerente de administración	1 mes	S/ 500	Municipalidad de Quellouno	Jefe del área de cobranzas

} Establecer los procesos para el registro de los contribuyentes	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los contribuyentes - Asignar un código a los contribuyentes - Inscribir a los contribuyentes - Revisar sus declaraciones y pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar visitas para la identificación del propietario del predio - Generar los códigos conforme al DNI de los contribuyentes - Crear una base de datos con los datos personales y del predio de los contribuyentes. - Establecer un registro personal del contribuyente que registre la información complementaria. 	Jefe de Registro, Fiscalización y Atención al Contribuyente Jefe de informática	1 mes	S/ 1,500.00	Municipalidad de Quellouno	Jefe del área de cobranzas
Organizar la gestión administrativa del área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer las funciones de la unidad de cobranza - Establecer el perfil de los funcionarios del área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restructurar las nuevas funciones - Establecer el perfil de cada funcionario - Identificar la infraestructura y tecnología, 	Jefe de cobranza Jefe de RR.HH.	1 mes	S/ 1,000.00	Municipalidad de Quellouno	Jefe del área de cobranzas

	- Establecer las condiciones básicas para el desarrollo de las actividades.	bases de datos para el trabajo del funcionario					
--	---	--	--	--	--	--	--

4.4.6. Evaluación

La evaluación será realizada al término de cada estrategia terminada, teniendo en cuenta los tiempos establecidos para el cumplimiento de cada estrategia, por ello, las evaluaciones están contempladas con una periodicidad mensual, de la misma forma el plan está contemplado en 4 meses, una vez concluido se efectuará una evaluación general.

Asimismo, se establecerán y evaluarán elementos vinculados a la implementación del plan conforme a las estrategias de gestión administrativa en función a los objetivos fijados en el informe.

4.4.7. Vigencia

El plan contempla una extensión de tres años, ya que las mejoras serán progresivas, en este tiempo se hará un análisis de los procedimientos y las mejoras, en base a los indicadores que fueron establecidos en el sistema tributario, entonces, por medio de las evaluaciones que se refieren para el análisis de resultados.

4.4.8. Retos

Para implementar este plan que beneficiará la gestión administrativa para la recaudación del impuesto predial que mejorará los procedimientos de esta en la Municipalidad de Quellouno, es pertinente que exista la aprobación de los jefes que permitan la aplicación estratégica de las acciones planteadas con la participación de todos los involucrados en el departamento para el cumplimiento de las actividades.

CONCLUSIONES

Se logró establecer si las estrategias administrativas mejoran la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023, por ello se concluye que con una significancia de 0,000 menor a 0,05 y un coeficiente de correlación de 0,949**, las estrategias administrativas mejoran la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.

Se logró identificar la morosidad para mejorar la recaudación del impuesto predial en el área de cobranza de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023, por tanto, se concluye que, la recaudación hasta setiembre del año 2023 fue S/. 8 862, esta recaudación fue deficiente en comparación a años anteriores, la morosidad de los contribuyentes de la población de Quellouno incrementó considerablemente y afectó de forma significativa a la recaudación del impuesto predial.

Se logró analizar la manera en cómo se realiza la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas en la Municipalidad de Quellouno, se concluye que los factores organizacionales se encuentran a nivel alto en un 40%, de la misma forma los factores económicos están a nivel alto en el 40%, los factores legales y jurídicos están a nivel medio en un 55%, asimismo, los factores culturales sociales están a nivel bajo con 55%, la determinación de la deuda es baja en un 65%, la segmentación de la cartera es baja en un 40%, la gestión de cobranzas se encuentra a nivel medio alto en un 35%, la emisión y notificación de valores está en un nivel bajo con un 50%, el seguimiento de las acciones de cobranzas está a un nivel bajo en un 55%.

Se logró desarrollar la propuesta, se concluye que la propuesta presentada puede mejorar la recaudación del impuesto predial en la municipalidad de Quellouno, por medio del diseño de estrategias que mejoren la gestión administrativa dispuestas en el plan

estratégico desarrollado, permitiendo una mejoría periódica y evaluaciones continuas de los avances generados como efecto de la implantación de la propuesta en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno.

RECOMENDACIONES

A la municipalidad de Quellouno, en función a la normativa legislativa que maneja, debe implementar estrategias administrativas que mejoren la recaudación del del impuesto predial, ya que estas permitirán mayor recaudo e incrementarán los recursos de la entidad municipal, esta acción debe ser conjunta con los trabajadores y los jefes, además, esto mejora la gestión municipal con criterios de transparencia, eficiencia, participación ciudadana y se mejora la confianza de la población.

Para disminuir la morosidad de los contribuyentes, se recomienda a la municipalidad de Quellouno, implementar estrategias, acciones y planes que mantengan a los trabajadores actualizados y capacitados en materia de impuesto predial, así como talleres y campañas que sensibilicen a la población relacionadas a la importancia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, con la inclusión de la propuesta presentada en este estudio se puede lograr ello, además su permanente evaluación le permitirá a la municipalidad un registro de los avances obtenidos y se pueden modificar aspectos en los que se tienen falencias.

Las estrategias contenidas en la propuesta, mejorará la forma en la que se procede para la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno, se recomienda su implementación y también la actualización del catastro municipal de acuerdo a los criterios, nomenclatura y procesos técnicos contenidos en el Sistema Nacional Integrado de Información Catastral Predial (SNCP), de esta forma se agilizarán los procedimientos.

Se recomienda a la entidad municipal la implementación de la propuesta y el diseño periódico de estrategias que mejoren la recaudación del impuesto predial y se ajusten a los requerimientos de las circunstancias actuales y las necesidades de los contribuyentes, por medio de herramientas que posibiliten el acceso rápido y simplificado para el cumplimiento

de sus obligaciones, una alternativa es el diseño de una plataforma web que facilite la información al contribuyente y lo mantenga actualizado de los cambios o actividades en materia de tributación en la Municipalidad de Quellouno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dirección General de Política de Ingresos Públicos - MEF. (05 de enero de 2021). *gob.pe*.

Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/>

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metas/GUIA_META_2_rcaudacion2019_2020.pdf

Acosta , O., & Montenegro , F. (2016). El impuesto predial y la inversión inmobiliaria En el

Perú. *THEMIS Revista De Derecho*(69), 243-249. Obtenido de

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/16733>

Amasifuen , M. (2016). Importancia de la cultura tributaria en el Perú. *Revista de Investigación*

de Contabilidad Accounting power for business, 1(1), 73 - 90. Obtenido de

https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/898

Atkinson, A. (1994). *The Distribution of the Tax*. Estados Unidos: Harvard University Press.

Bagus, P., Block, W., Eabrasu, M., Howden, D., & Rostan, J. (2011). The ethics of tax evasion.

Business and Society Review, 116(3), 375–401. doi:[https://doi.org/10.1111/j.1467-](https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00390.x)

[8594.2011.00390.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00390.x)

Banco Central de Reserva de Perú. (2019). *Reporte de Inflación, Marzo 2019, Panorama actual*

y proyecciones macroeconómicas. Lima: Banco Central de Reserva de Perú. Obtenido

de [https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf)

[Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf)

Barría, C. (21 de marzo de 2019). *Los países de América Latina donde se pagan más y menos*

impuestos. Obtenido de BBC NEWS mundo : [https://www.bbc.com/mundo/noticias-](https://www.bbc.com/mundo/noticias-47572413)

[47572413](https://www.bbc.com/mundo/noticias-47572413)

- Becerra , D., Arellano , A., & Gutierrez , P. (2016). Breve nota sobre los primeros aportes de la historia a la teoría de la tributación. *Iberian Journal of the History of Economic Thought*, 3(1), 1-13. doi:<http://dx.doi.org/10.5209/IJHE.53139>
- Benites, F., & Mozo, H. (2021). Gestión de la recaudación tributaria en las municipalidades del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 10222-10234. doi:[10.37811/cl_rcm.v5i5.1067](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1067)
- Berrocal, C. (2021). *Estrategias para optimizar la recaudación del impuesto predial en el Servicio de Administración Tributaria de Lima 2019*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55914/Berrocal_JCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calderón , J., & Alzamora , L. (2019). Diseños e investigación para tesis de postgrado. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 7(2), 71-76. doi:<https://doi.org/10.32544/psicologia.v7i2.660>
- Camacho, M. (2019). *Diagnóstico del Impuesto Predial en el Perú*. Lima: Dirección General de Política de Ingresos Públicos. Obtenido de https://apps4.mineco.gob.pe/simgf/SIMGF_files/MICROBD/Dia_1S01_1_1_Marco_CAMACHO.pdf
- Carrillo, P., & Castro, E. S. (2021). Public good provision and property tax compliance: Evidence from a natural experiment. *Journal of Public Economics*, 1-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104422>
- Cejuno, G. (2013). *Nueva gestión pública* . México : siglo xxi editores.

- Cendeño, A., Asencio, L., & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*, 191- 200. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Cepeda, J., & Cifuentes, W. (2019). Sistema de gestión de calidad en el sector público. Una revisión literaria. *Podium*, 35- 54. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>
- Chao, C., & Yu, E. (2009). Government budget, public-sector wages and capital taxes in a small open economy: A Hong Kong case. *China Economic Review*, 20(1), 54–64. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chieco.2008.10.011>
- Chavarry, Y., & Quicio, M. (2019). *Estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuestos en la Municipalidad Dsitrital de Pirias, Jaen - 2017*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5645/Chavarry%20Rojas%20%26%20Quicio%20Rivas.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Chirico, M., Inman, R., & Loeffler, C.-. M. (2016). An Experimental Evaluation of Notification Strategies to Increase Property Tax Compliance: Free-Riding in the City of Brotherly Love. *by the National Bureau of Economic Research*, 129- 161. Obtenido de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/685595>
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., & Garcés, J. (2022). Técnicas eInstrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Domino De Las Ciencias*, 8(1), 1165–1185. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Consejo Profesional Nacional de Ingeniería. (2016). Procedimiento de Gestión Contractual. *Copnia*, 1-11. Obtenido de https://www.copnia.gov.co/sites/default/files/uploads/mapa-procesos/archivos/contratacion/Gestion_contractual.pdf

- Cooperación Alemana al Desarrollo - GTZ. (2010). *Manual para la Mejora de la Cobranza Ordinaria de Tributos Municipales*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu_fisc/documentos/tributosmunicipales/Manual_TM.pdf.
- Ellah, J., Alkadash, T., Awonatezuaka, R., & Mintah, K. (2022). Property Tax And Tax System For Revenue Mobilization. *Specialusis ugdymas*, 1(43), 429-449. Obtenido de <http://www.sumc.lt/index.php/se/article/view/44/37>
- Espinosa, A., Quiroga, L., & Jiménez, J. (2020). Investigación traslacional en psicología jurídica: propuestas, retos y perspectivas. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 12(2), 1-12. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fesi.20070780e.2020.12.2.76306>
- Falcón, V., Pertile, V., & Ponce, B. (2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales. *XXI Jornadas de Geografía de la UNLP*, 1(1), 1-24. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/110388>
- Farfán , J., & Mosquera , Y. (2016). Propuesta metodológica para aumentar el recaudo tributario en el municipio de Quibdó. *Quibdó(66)*, 81–112. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.rc.26128>
- Finol , M., & Vera , J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24. Obtenido de <https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>
- García, W. (2021). Recaudación del impuesto sobre la renta y su impacto en el presupuesto de la Nación. *Actualidad Contable Faces*, 24(43), 93-115. doi:<https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.43.05>

- Gobierno del Perú. (2019). *Determinación de la deuda tributaria*. Lima: Municipalidad de Tingomaría . Obtenido de <https://www.munitingomaria.gob.pe/mplp/sites/default/files/2.3%20Indicaciones%20para%20el%20Llenado%20de%20Formularios>
- González , J., & Krohling, C. (2019). *Arte y oficio de la investigación científica*. Quito: Ediciones Ciespal.
- Guerrero, R., & Noriega, H. (2015). Impuesto predial: Factores que afectan su recaudo. *Económicas*, 36(1), 133-152. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2372>
- Guevara , G., Verdesoto , A., & Castro , N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutiérrez, G., Cornejo, M., & Chango, M. (2019). La amnistía tributaria y su incidencia en la recaudación fiscal bajo la teoría de la disuasión. *Publicando*, 7(23), 108-118. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7510865>
- Gutierrez, J. (2020). Gestión de administración tributaria y su influencia en la recaudación del impuesto predial Municipalidad Distrital Jose Leonardo Ortiz, Chiclayo 2018. *Revista Ciencia y Tecnología*, 165-176. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/2911-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10032-1-10-20200601.pdf>
- Hernández , B. (2017). Los impuestos: algunas generalidades y su importancia social. *Encrucijada, Revista Electrónica Del Centro De Estudios En Administración Pública*, 26, 35–46. doi:<https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2017.26.59968>

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. Santa fe: Cengage Learning Editores

Huaytani, C., & Supa, L. (2018). *Gestión municipal y recaudación del impuesto predial en la municipalidad provincia de Chumbivilcas. Cusco- 2017*. Cusco: Universidad Privada Telesup. Obtenido de <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/165>

Hughes, O. (1994). *La nueva gestión pública*. Londres : The MacMillan Press.

Kakwani, N., & Lambert, P. (1998). On measuring inequity in taxation: a new approach. *European Journal of Political Economy*, 14(2), 369-380. doi:[https://doi.org/10.1016/S0176-2680\(98\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0176-2680(98)00012-3)

Kouroub, S., & Oubdi, L. (2022). Tax Planning: Theory and Modeling. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research (JABTER)*, 1(6), 594- 613. doi:<https://doi.org/10.54408/jabter.v1i6.100>

Leal, E., & Labarca, N. (2013). Factores determinantes de competitividad en pymes del sector confección del Municipio Maracaibo. *Visión Gerencial*(1), 151-172. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895004.pdf>

LEY N° 27972. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima: Sistema Peruano de Información Jurídica. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publica/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972

Llantas, E. (2021). *Estrategias para mejorar la recaudación de impuestos predial en la Municipalidad Distrital de Oyotun, 2020*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8433>

- Lopez, J., Aquije, L., Garay, L., Guzman, M., Vásquez, J., & Mavila, A. (2021). La gestión municipal y su impacto en la gobernabilidad en los gobiernos locales del Perú, 2021. *Ciencia Latina*, 1-24. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.845
- MEF. (2010). *Manuales para la mejora de la recaudación del Impuesto Predial*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metas/4_Cobranza_impuestos.pdf
- MEF. (2015). *Manual para la mejora de la recaudación del Impuesto predial, cobranza*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metas/4_Cobranza_im
- MEF. (2023). *Consulta amigable de ingresos (mensual)* . Obtenido de <https://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2023>
- Meloni, O., & Ruiz, F. (2002). El precio de los terrenos y el valor de sus atributos. *Económica*, 48(1-2), 69-88. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/9199>
- Ministerio de Economía y Finanzas . (19 de agosto de 2019). *Gobierno impulsará esquemas para fortalecer la sostenibilidad de las finanzas públicas municipales*. Obtenido de MEF: <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/49925-gobierno-impulsara-esquemas-para-fortalecer-la-sostenibilidad-de-las-finanzas-publicas-municipales>
- Ministerio del Ambiente . (27 de mayo de 2003). *Ley Orgánica de las Municipalidades - Ley n.º 27972*. Obtenido de [gob.pe: https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)

- Morejón, M. (2020). Corporación nacional de telecomunicaciones -CNT EP: Análisis de gestión pública en la sociedad ecuatoriana. *Cienciamatria*, 6(10), 461 - 477. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.150>
- Mucha, L., Chamorro, R., Oseda, M., & Alania, R. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1), 50–57. doi:<https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- OCDE . (16 de mayo de 2023). *Estadísticas de Ingresos en América Latina y el Caribe 2023*. Obtenido de OCDE: <https://www.oecd.org/tax/revenue-statistics-in-latin-america-and-the-caribbean-8b555412-en.htm>
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 15(45), 13-22. Obtenido de <http://www.revistaorbis.org.ve/>
- Públicos, E. t. (2021). *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2021*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/pimgm/GUIA_META_2_PI_2021_v2.pdf
- Quispe, J., Velázquez, L., Quispe, C., Alegre, M., & Mamani , A. (2021). Efecto de la recaudación tributaria en el presupuesto institucional en la municipalidad provincial de san román - Perú, periodo 2009-2019. *Gente Clave*, 5(2), 8-29. Obtenido de <http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/149>
- Ramirez , T. (1997). *Como hacer un proyecto de investigacion* . Caracas : Panapo .
- Robles , B. (2019). Población y muestra. *Pueblo Continente*, 30(1), 245-247. doi:<http://doi.org/10.22497/PuebloCont.301.30121>

- Rodríguez, J. (2017). *Distribución de la carga tributaria: cuestiones de medición y políticas*. Friedrich Ebert Stiftung. Obtenido de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/13863>
- Rodríguez, J., & Ávila, J. (2017). La carga tributaria sobre los ingresos laborales y de capital en Colombia: el caso del impuesto sobre la renta y el IVA. *Cuadernos de Economía*, 36(72), 99-138. doi:<https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v36n72.65877>
- Rodríguez, K. (2022). Moral y evasión tributaria en Mipymes ecuatorianas. *Revista Espacios*, 13-29. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a22v43n04/a22v43n04p02.pdf>
- Ruelas, I. (2015). Evaluación de las características del impuesto predial en México. *Revista Iberoamericana De Estudios Municipales*(12), 67–102. doi:<https://doi.org/10.32457/riem.vi12.363>
- SAT. (03 de septiembre de 2021). *Servicio de Administración Tributaria de Lima*. Obtenido de Información de impuesto predial y arbitrios : <https://www.sat.gob.pe/websitev9/tributosmultas/predialyarbitrios/informacion#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Impuesto%20Predial, donde%20se%20ubica%20el%20predio.>
- Schroder, P. (1998). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. *Fundación Friedrich Naumann*, 1-47. Obtenido de <https://relial.org/uploads/biblioteca/44dbee76837e79a6c07bb8219d021843.pdf>
- Soria, M., Castillo, W., & Vega, P. (2022). Propuesta de estrategias tributarias para la recaudación del impuesto predial en una municipalidad del Perú. *Sinergia*, 13(2), 17-27. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i2.3649

- Surco, B. (2022). *Recaudación del Impuesto Predial y Gestión tributaria municipal en la Municipalidad Distrital de San Sebastián del Cusco, 2021*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96060/Surco_CB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Villafuerte, A., Bustista, J., Ruíz, R., & García, L. (2021). Análisis de los factores socioeconómicos apoyado por un modelo de componentes principales como predictor de la recaudación del impuesto predial, San Martín-Per. *Sapienza*, 2(2), 101- 113. doi:DOI: <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i2.106>
- Wheelen, T. (2007). *Introducción a la administración estrarégica y política de negocios*. Person Educación .
- Zamora, C. (2021). *Diseño de estrategias tributarias para mejorar la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Distrital del Jequetepeque*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9076/Ugaz%20Zamora%20Candy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zúñiga, L., Zúñiga, S., & Cruz, M. (2020). La gestión ambiental para la conservación de los valores patrimoniales urbanos edificados. *Arcada. Revista de conservación del patrimonio cultural*, 1(1), 1-9. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/327252128>

ANEXO

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	La gestión de la recaudación municipal está compuesta por diferentes acciones que tienen el fin de garantizar que la municipalidad pueda obtener los fondos necesarios para solventar sus compromisos y obligaciones, así como para prestar servicios públicos de calidad (Benites & Mozo, 2021).	Entre las estrategias administrativas que influyen en la gestión de la recaudación tributaria en las municipalidades del Perú, se cuentan los aspectos organizacionales, factores legales y jurídicos, factores económicos, y los factores culturales y sociales.	Factores organizacionales	Cantidad de personal conocimientos especializados en materia tributaria
				Objetivos de recaudación fiscal plasmados en documentos de gestión municipal (PIA, PIM)
			Factores legales y jurídicos	Grado de aplicación la normatividad tributaria
				Capacidad de asegurar el cobro
			Factores económicos	Capacidad de implementación de sistema de ejecución o plan de recaudación
				Recaudación total y crecimiento anual por año de gestión municipal
				Porcentaje de RDR en el gasto ejecutado
			Factores culturales sociales	Características de las campañas de información hacia los contribuyentes
				Características de las campañas de amnistía a programadas
				Características de las sesiones de rendición de cuentas de la gestión
RECAUDACIÓN DE IMPUESTO	La función principal de la unidad de cobranzas	El proceso de cobranzas ordinarias se cuenta con	Determinación de la deuda	Uso de información verificada de los contribuyentes

PREDIAL EN EL ÁREA DE COBRANZAS	es la de desempeñar de manera eficaz y eficiente el proceso de cobranzas de obligaciones tributarias y no tributarias (Cooperación Alemana al Desarrollo - GTZ, 2010).	cinco etapas: Primero, determinación de la deuda. Segundo, Segmentación de la cartera. Tercero, Gestión de cobranzas. Cuarto, Emisión y notificación de valores. Quinto, Seguimiento de las acciones de cobranza.		Registro adecuado de la información
				Determinación del impuesto predial adecuado
				Determinación adecuada del impuesto de alcabala
			Segmentación de la cartera	Segmentación por importancia económica
				Segmentación por actividad económica
				Segmentación por cumplimiento de obligaciones tributarias
			Gestión de cobranzas	Gestión en la etapa de cobranza preventiva
				Gestión en la etapa de cobranza pre-coactiva
			Emisión y notificación de valores	Emisión de valores
				Notificación de valores
Seguimiento de las acciones de cobranza	Seguimiento de la efectividad por etapas (preventiva y pre-coactiva)			
	Generación de reportes			

Anexo 2. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
General	General	General	Variabes:	
¿Cuáles son las estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?	Establecer las estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.	Si se proponen estrategias administrativas, permitirá mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.	Variable independiente: Estrategias administrativas Variable dependiente: Recaudación de impuestos predial en el Área de Cobranzas	Enfoque: Mixto Tipo: Básica Diseño: No experimental, descriptivo Población: 19 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Quellouno que laboran en el área de cobranzas en el periodo 2023. Muestra: No probabilística. Estará conformada por 19 colaboradores que trabajan en las siguientes áreas (4 en la Oficina de Rentas, 8 en la Unidad de Contabilidad y 7 en la Unidad de Tesorería)
Específicos	Específicos	Específicos	Dimensiones	
¿Cómo se determina la deuda del impuesto predial en el área de cobranza de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?	Identificar la morosidad para mejorar la recaudación del impuesto predial en el área de cobranza de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.	Si se identifica la morosidad se mejora la recaudación del impuesto predial en el área de cobranza de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.	Estrategias administrativas: 1. Factores administrativos 2. Factores legales y jurídicos 3. Factores económicos 4. Factores sociales y culturales Recaudación de impuestos en el Área De Cobranzas:	
¿Cómo se realiza la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?	Analizar la manera en cómo se realiza la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas en la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.	La manera en cómo se realiza la recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas en la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.		

Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?	Municipalidad Distrital de Quellouno 2023.	Distrital de Quellouno 2023 no es la adecuada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de la deuda 2. Segmentación de la cartera 3. Gestión de cobranzas 4. Emisión y notificación de valores 5. Seguimiento de acciones de cobranza 	<p>Técnica e instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista (Guía de entrevista) - Análisis documental (Ficha de análisis documental) - Encuesta (cuestionario) <p>Análisis de datos: Mediante el programa Excel.</p>
¿Qué estrategias administrativas se emplean para recaudar el impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad Distrital de Quellouno 2023?	Diseñar estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno 2023.	Se logró diseñar estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la Municipalidad de Quellouno 2023.		

Anexo 3. Fiabilidad de los instrumentos

Fiabilidad del cuestionario de estrategias administrativas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	10

El instrumento para la variable “estrategias administrativas” tiene una consistencia interna con un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.967, por ende es fiable para su aplicación.

Fiabilidad del cuestionario de recaudación del impuesto predial en el área de cobranzas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	13

El instrumento para la variable “impuesto predial” tiene una consistencia interna con un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.970, entonces es fiable para su aplicación.

Anexo 4. Instrumentos

a. Entrevista dirigida



**Entrevista dirigida a los responsables del área de cobranzas de la
municipalidad de Quellouno**

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que ocupa: _____

**¿Se deberían de aplicar para optimizar la recaudación del impuesto
predial?**

2. ¿Cuáles son las causas de la deficiente recaudación del impuesto predial?

**3. ¿Qué sanciones se debería de aplicar a los sub valuadores y omisos en el impuesto
predial?**

**4. ¿Qué estrategias de fiscalización son las más adecuadas para la recaudación del
impuesto predial?**

**5. ¿Qué deficiencias existe en el marco normativo en la recaudación del impuesto
predial?**

**6. ¿Qué métodos son los más adecuados para la evaluación y monitoreo en la
recaudación del impuesto predial?**



Encuesta dirigida a los trabajadores del área de cobranzas de la municipalidad de Quellouno

Estimado participante, con el presente cuestionario buscamos obtener información referido a nuestro estudio titulado “Estrategias administrativas para mejorar la recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas de la municipalidad de Quellouno 2023”, por lo cual, pedimos su colaboración, respondiendo a las preguntas del siguiente cuestionario.

Indicaciones: Marcar con un (x) la alternativa que usted vea conveniente.

Variable: Estrategias administrativas	Totalmente mala	Mala	Regular	Bueno	Totalmente bueno
D1: Factores organizacionales	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo calificaría la presencia y nivel de conocimientos especializados en materia tributaria en nuestro equipo?					
2. ¿Cómo considera a los objetivos de recaudación fiscal establecidos en nuestros documentos de gestión municipal? (considere si son adecuados y realistas)					
D2: Factores legales y jurídicos	1	2	3	4	5
3. ¿Cómo calificaría nuestra capacidad para aplicar de manera efectiva la normatividad tributaria en nuestro distrito?					
4. ¿Cómo evalúa nuestra estrategia para asegurar el cobro oportuno y completo del impuesto predial?					
D3: Factores económicos	1	2	3	4	5
5. ¿Cómo evalúa nuestra capacidad para implementar sistemas o planes efectivos de ejecución para la recaudación del impuesto predial?					
6. ¿Cómo califica a la recaudación total y el crecimiento anual por año de gestión municipal al reflejar los esfuerzos en la recaudación del impuesto predial?					
7. ¿Cómo percibe la contribución del impuesto predial en relación con el porcentaje de gasto ejecutado en la municipalidad?					
D4: Factores culturales sociales	1	2	3	4	5
8. ¿Cómo evalúa la efectividad y el enfoque de nuestras campañas de información dirigidas a los contribuyentes?					
9. ¿Cómo considera la implementación y características de nuestras campañas de amnistía tributaria?					
10. ¿Cómo evalúa la transparencia y efectividad de nuestras sesiones de rendición de cuentas en relación con la gestión de la recaudación del impuesto predial?					

Variable: Recaudación de impuesto predial en el área de cobranzas	Totalmente mala	Mala	Regular	Buena	Totalmente buena
D1: Determinación de la deuda	1	2	3	4	5
11. ¿Cómo calificaría el uso de información verificada de los contribuyentes para mejorar la eficacia en la recaudación del impuesto predial?					
12. ¿Cómo calificaría el registro adecuado y organizado de la información de los contribuyentes y sus propiedades?					
13. ¿Cómo calificaría la determinación del monto adecuado del impuesto predial utilizando métodos que aseguren su justicia y precisión?					
14. ¿Cómo calificaría la determinación adecuada del impuesto de alcabala, asegurando que los cálculos sean precisos y ajustados a las transacciones de bienes inmuebles?					
D2: Segmentación de la cartera	1	2	3	4	5
15. ¿Cómo calificaría la efectividad de la segmentación por importancia económica en la optimización de nuestras estrategias de recaudación?					
16. ¿Cómo calificaría la eficacia de la segmentación por actividad económica en la adaptación de las estrategias de recaudación?					
17. ¿Cómo calificaría la eficacia de la segmentación por cumplimiento de obligaciones tributarias en la mejora de nuestro cumplimiento tributario?					
D3: Gestión de cobranzas	1	2	3	4	5
18. ¿Cómo calificaría la efectividad de nuestras estrategias de gestión en la etapa de cobranza preventiva?					
19. ¿Cómo calificaría la eficacia de nuestras estrategias de gestión en la etapa de cobranza pre-coactiva?					
D4: Emisión y notificación de valores	1	2	3	4	5
20. ¿Cómo calificaría la precisión en la emisión de valores relacionados con el impuesto predial?					
21. ¿Cómo calificaría la efectividad de nuestros métodos de notificación de valores y montos a pagar en relación con el impuesto predial?					
D5: Seguimiento de las acciones de cobranza	1	2	3	4	5
22. ¿Cómo calificaría la eficacia de nuestro seguimiento en las etapas de cobranza preventiva y pre-coactiva en términos de recuperación de pagos pendientes?					
23. ¿Cómo calificaría la utilidad y relevancia de los informes generados en relación con la recaudación del impuesto predial?					

Anexo 5. Base de datos

ENCUESTADOS	PREGUNTAS																						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
2	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3
4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
5	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
6	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
7	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
8	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
9	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
11	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
12	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
14	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	5
15	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2
16	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2
17	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
18	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
19	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
20	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4

Anexo 5. Fotografías

