

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



**Propuesta de rediseño de procesos del área de recaudación de impuestos  
de una Municipalidad de Lima Metropolitana**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE  
BACHILLERA EN CONTABILIDAD**

**AUTOR**

Regalado Chavez, Rosa Laura

**ASESOR**

Toledo Concha, Emerson Jesus

2019

# Índice

<b>Resumen:</b> .....	3
<b>1. Planeamiento del proyecto:</b> .....	4
<b>2. Diagnóstico Situacional:</b> .....	4
2.1. Naturaleza del negocio:.....	4
2.2. Reseña Histórica:.....	4
2.3. Ley y regulación Aplicables: .....	5
2.4. Misión y Visión: .....	5
2.5. Valores:.....	5
2.6. Mercado y Objetivos: .....	6
2.7. Servicios ofrecidos: .....	6
2.8. Organización: .....	7
2.9. Matriz FODA:.....	8
<b>3. Problemática Identificada:</b> .....	9
3.1. Antecedentes del problema:.....	9
3.2. Referencias sobre el problema: .....	10
3.3. Investigaciones sobre el problema:.....	10
3.4. Determinación del problema:.....	11
3.4.1. Problema Principal:.....	11
3.4.2. Problemas Específicos:.....	11
<b>4. Justificación del proyecto de investigación:</b> .....	11
<b>5. Objetivos:</b> .....	12
5.1. Objetivo General:.....	12
5.2. Objetivos Específicos:.....	13
<b>6. Alcances y limitaciones del proyecto:</b> .....	14
6.1. Alcances del proyecto:.....	14
6.2. Limitaciones del proyecto:.....	15
<b>7. Marco Teórico:</b> .....	16
7.1. Antecedentes de la investigación: .....	16
7.2. Bases Teórico: .....	21
<b>8. Bibliografía:</b> .....	31
<b>9. Anexos:</b> .....	35
Anexo 1: Las tres C de la reingeniería .....	35

Anexo 2: Fases de la gestión de procesos .....	35
Anexo 3: Número de municipalidades y población total proyectada al 30 de junio, según departamento, 2017 .....	36
Anexo 4: Nacimiento de la obligación tributaria .....	37



## **Resumen:**

La presente tesis se encarga de plantear un rediseño de un proceso de recaudación de impuestos de una Municipalidad de Lima Metropolitana con el objetivo de proponer un proceso eficiente y eficaz. Además, se hace énfasis en la creación de una cultura tributaria hacia los contribuyentes para que cumplan con el pago de sus impuestos voluntariamente con la finalidad de que comprendan que es su obligación como ciudadanos.

Por lo tanto, es necesario contar con la participación de las autoridades competentes que conjuntamente con las regulaciones estipuladas puedan crear mecanismos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Por ende, la Ley Orgánica de Municipalidades es una norma que tiene la finalidad de brindar herramientas para que los municipios interactúen con los ciudadanos y, a la vez, con entidades públicas y privadas para cumplir con la recaudación tributaria.

Finalmente, es importante comprender que la recaudación de impuestos es un medio de financiamiento que va a contribuir en el desarrollo, social, económico y ambiental satisfaciendo las necesidades comunes dentro de una sociedad. Por ello, se espera que las autoridades se comprometan en buscar mejores alternativas de solución para mejorar los procesos de recaudación de impuestos aplicando la reingeniería y, también, logrando crear una cultura tributaria en los ciudadanos para beneficio de toda la sociedad

## **Abstract:**

This thesis is responsible for proposing a redesign of a tax collection process of a metropolitan municipality of Lima with the aim of proposing an efficient and effective process. In addition, emphasis is placed on the creation of a tax culture towards taxpayers so that they comply with the payment of their voluntary taxes so that they understand that it is their obligation as citizens.

Therefore, it is necessary to have the participation of the competent authorities that together with the stipulated regulations can create mechanisms for compliance with tax obligations. Therefore, the organic law of municipalities is a rule aims to provide tools for municipalities to interact with citizens and, at the same time, with public and private entities to comply with tax collection.

Finally, it is important to understand that tax collection is a means of financing that will contribute to development, social, economic and environmental, satisfying the common needs within a society. For this reason, it is expected that the authorities will commit themselves to seek better alternative solutions to improve the tax collection processes by applying reengineering and, also, managing to create a tax culture among citizens for the benefit of the whole society.

## **1. Planeamiento del proyecto:**

### **Título:**

“Propuesta de rediseño de procesos del área de recaudación de impuestos de una Municipalidad de Lima Metropolitana”

## **2. Diagnóstico Situacional:**

Para el presente proyecto de investigación se tomará como medio de análisis a la Municipalidad de Lince en la cual se hará una indagación sobre su proceso actual de recaudación de impuestos.

### **2.1. Naturaleza del negocio:**

Con respecto a la naturaleza de dicha Municipalidad esta debe velar por el bien común del distrito el cual debe tener regulaciones que se deben acatar para poder satisfacer las necesidades de los habitantes. Por ello, según la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, menciona que “los concejos municipales ejercen sus funciones de gobierno mediante la aprobación de ordenanzas y acuerdos. Los asuntos administrativos concernientes a su organización interna, los resuelven a través de resoluciones de concejo” (2003). Por lo tanto, se encargan de la administración de las ordenanzas para que éstas se ejecuten logrando resolver las necesidades del distrito.

### **2.2. Reseña Histórica:**

En el caso del Distrito de Lince, existe poca información sobre su historia; sin embargo, existen datos que nos pueden ayudar a conocer la creación de dicho distrito.

La historia remota cuando Don Fernando de Lince Chávez de la Rosa se casó con María Mercedes Ramos, al quedar viuda vendió el “Fundo Lince” el cual fue usado para la agricultura. En la década del siglo XX dicho fundo fue vendido a unos hermanos (Roberto y Manuel Risso) momento en el cual ya se habían construido viviendas y para el año de 1916 ya se habían empadronado a 16,000 habitantes, es así que para el 18 de mayo de 1936 se creó el Distrito de Lince por medio de la Resolución Legislativa N° 8281 y el 10 de octubre de 1945 se designa a su primer Alcalde Don Juan Raúl Velásquez Gamarra (Municipalidad de Lince 2019).

### 2.3. Ley y regulación Aplicables:

Con respecto a las regulaciones encontramos a la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades la cual es una regulación que se encarga de buscar el buen funcionamiento de dichas entidades, la aplicación de sus deberes y funciones, como también, todas aquellas normas que van a regular las actividades para la búsqueda del bien común. Por otro lado, existen otras leyes que se encuentra modificando a la Ley Orgánica Municipal N° 27972, por ende, están implicadas en dicha municipalidad. Por ello en su página web (Municipalidad de Lince 2019) se encuentra lo siguiente:

- LEY N° 28268 - Ley que modifica el artículo 17° de la Ley Orgánica de Municipalidades
- LEY N° 28437 - Ley que modifica la Décimo Cuarta Disposición Complementaria de la Ley N° 27972
- LEY N° 28458 - Ley que establece plazo para la adecuación de las Municipalidades de Centros Poblados a la Ley N° 27972.
- LEY N° 28961 - Ley que modifica los artículos 22° y 25° de la Ley N° 27972

Además, existen ordenanzas que afectan a dicha municipalidad como la ORD N° 393-2017-MDL y la ORD N° 346-2015-MDL las cuales ayudan a regular las actividades que realiza la municipalidad.

### 2.4. Misión y Visión:

*Misión:*

“Promover el desarrollo integral, sostenible y armónico del distrito de Lince, de manera eficiente, transparente, responsable y con identidad cultural” (Municipalidad de Lince 2019).

### 2.5. Valores:

Dentro de cada institución es importante que esta cuente con valores que sean los pilares para normar el ambiente organizacional en las diversas empresas. En este caso, los valores que rigen a la Municipalidad de Lince son los siguientes: honradez, transparencia, trabajo en equipo, lealtad, identidad, respeto, eficiencia, solidaridad y responsabilidad (Municipalidad de Lince 2019).

A partir de ello se puede concluir que esta Municipalidad se enfoca en realizar un trabajo eficiente. Por ello, todos los procesos que esta emplee deberían reflejar ello en sus diversas áreas.

## **2.6. Mercado y Objetivos:**

La Municipalidad de Lince tiene la finalidad de buscar el desarrollo del distrito. Por ello, se encarga de crear programas que conjuntamente con las normativas existentes busquen el bienestar de la población.

Dentro de los objetivos estratégicos institucionales de la Municipalidad de Lince son los siguientes: “ mejorar las condiciones de habitabilidad, mejorar el desarrollo humano y estilos de vida saludable en la población, fortalecer la gestión ambiental sostenible en beneficio de los ciudadanos del distrito, reducir los índices de inseguridad Ciudadana que afectan a la población, fortalecer la Gestión Institucional de la, promover la gestión del riesgo de desastres en el distrito de Lince y mejorar los niveles de Competitividad” (Municipalidad de Lince 2019).

## **2.7. Servicios ofrecidos:**

La Municipalidad de Lince brinda diversos servicios que se han encontrado en su página web (Municipalidad de Lince 2019) algunos de ellos se muestran a continuación:

- **Educación y Cultura:** En este caso la municipalidad brinda programas para el distrito con el fin de incentivar el estudio y aprendizaje de la comunidad. Por ello, ha implementado programas que generen una participación activa por lo que se implementó la biblioteca municipal y una ludoteca dirigida para los niños.
- **Salud:** Esta municipalidad se preocupa por el bienestar de salubridad de la población por lo que existe un consultoría médica municipal con diversas especialidades para brindar a la población.
- **Deportes:** Dicha municipalidad brinda diversos deportes para incentivar la vida saludable de los ciudadanos como aeróbicos, tai chi, vóley, fútbol, entre otros.
- **Vaso de Leche:** Este servicio ayuda a contribuir en la alimentación a ciertos grupos vulnerable de la población, sobre todo, enfocados en los niños y adultos mayores.
- **OMAPED:** Es una institución dirigida para las personas que tienen discapacidades a través de ella la municipalidad presenta diversos talleres como danza, teatro, música, entre otros.

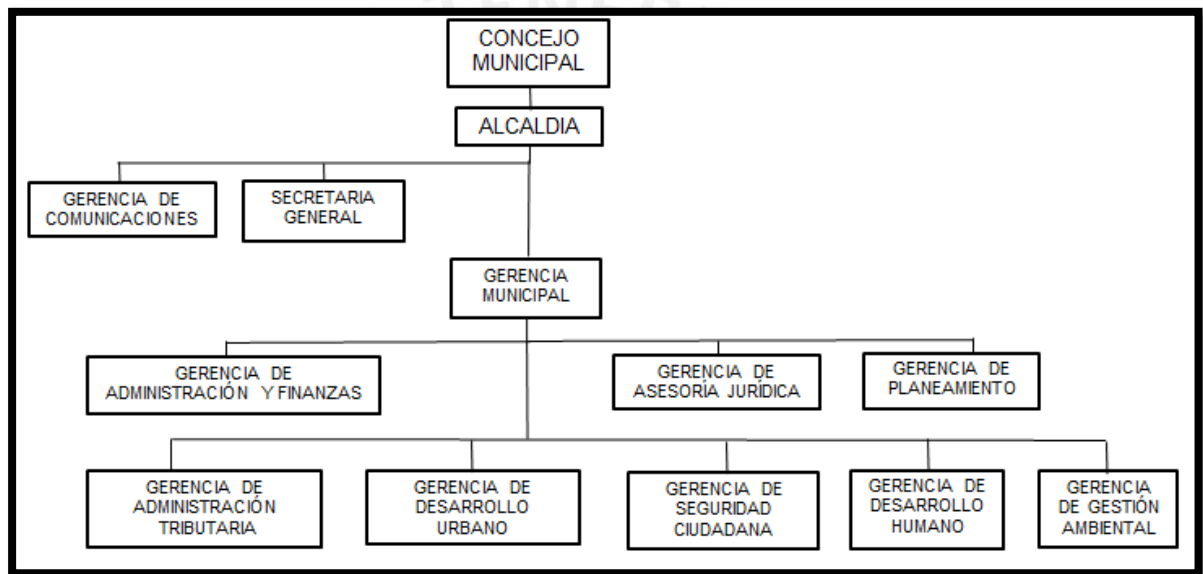
- Seguridad Ciudadana: Esta municipalidad cuenta con programas de seguridad para velar por la integridad física de los ciudadanos de este distrito.

## 2.8. Organización:

La organización de una entidad es indispensable debido a que nos ayuda a conocer con exactitud las funciones que realiza cada integrante para comprender mejor los procesos de la organización.

A continuación se presentará el organigrama de la Municipalidad de Lince 2019:

### 1. Organigrama de la Municipalidad de Lince



**Fuente:** Página Web – Municipalidad de Lince

**Elaboración:** Propia

Con respecto a la página web (Municipalidad de Lince 2019) se ha encontrado información que detalla lo siguiente:

- Concejo Municipal: Dentro de este encontramos a los regidores, concejo de coordinación local y las juntas vecinales.
- Alcaldía: En ella encontramos un órgano de control institucional, procuraduría municipal
- Secretaría: se encuentra la subgerencia de atención al ciudadano y gestión documental para brindar un mejor servicio a los habitantes.
- Gerencia de Administración de finanzas: están las áreas de recursos humanos, logística y control patrimonial, contabilidad, tesorería y el área de tecnología de la información.

- Gerencia de Administración Tributaria: se encuentra el área de fiscalización tributaria, registro y atención al cliente, entre otras.
- Gerencia de Desarrollo Urbano: encontramos áreas como desarrollo económico, área de riesgo de desastres, etc.
- Gerencia de seguridad ciudadana: se encuentra el área de serenazgo.
- Gerencia de desarrollo humano: están presentes áreas como educación, cultura, programas sociales, entre otros.
- Gerencia de Gestión Ambiental: encontramos el área que se encarga de todas aquellas operaciones que influyen en el medio ambiente.

## 2.9. Matriz FODA:

La matriz FODA es de mucha importancia debido a que es un medio que nos permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una entidad de acuerdo a las variables internas y externas de la empresa.

A continuación se detallará la matriz FODA de la municipalidad:

### 2. Gráfico FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se cuenta con personal calificado</li> <li>* Se brinda asesorías a las unidades orgánicas que lo requiera</li> <li>* Se tiene una buena coordinación con la alta dirección de la municipalidad</li> <li>* Se tiene instrumentos de gestión mediante procesos participativos de planificación y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se tiene adecuada coordinación con los organismos rectores del Gobierno Nacional: MEF, INEI, etc.</li> <li>* Las innovaciones y actualizaciones que generan los organismos rectores del Gobierno Nacional: MEF, Contraloría, etc.</li> <li>* Gestión de convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas</li> <li>* Oferta constante de becas y pasantías.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se requiere mayor comunicación entre algunas áreas que tienen actividades relacionadas</li> <li>* Renovación del 20% de equipos de cómputo</li> <li>* Se requiere ampliar espacio de oficinas en un 20%</li> <li>* Dificultad documentaria en algunas áreas.</li> <li>* Se requiere mayor implementación de las TIC en áreas como: archivo, Web Site especializados, Intranet y redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crecimiento de Lima Metropolitana congestiona el tránsito vehicular y aumenta la presión sobre el distrito de Lince.</li> <li>* Los cambios continuos en las políticas del Gobierno Nacional que inciden en el Gobierno Local</li> <li>* Desactualización de las innovaciones temáticas de los organismos rectores del Gobierno Nacional: MINEDU, Contraloría, MEF, PNP, entre otros.</li> </ul>

**Fuente:** Plan Estratégico Institucional – Municipalidad de Lince

**Elaboración:** Propia

### **3. Problemática Identificada:**

En nuestro país, Perú, existe una gran deficiencia al momento de realizar la recaudación tributaria la cual es primordial para el desarrollo de una población. Por ello, las municipalidades son una de las instituciones que se encargan de recaudar distintos impuestos con la finalidad de poder cumplir con actividades para el bien común como velar por la limpieza de las calles, la seguridad, buena infraestructura en colegios y hospitales públicos, entre otros. Sin embargo, existen personas que no cumplen con pagar a tiempo con sus impuestos, ya que “seis de cada 10 limeños demoran en pagar los arbitrios e impuestos prediales en sus respectivos distritos, según una estimación realizada por la Cámara de Comercio de Lima” (Diario el Correo 2019). Por lo tanto, es importante tomar conciencia sobre dicho tema y buscar una solución eficiente sobre los procesos de recaudación que se aplican en las municipalidades y lograr obtener un proceso más eficaz que genere mayor rentabilidad a los municipios.

#### **3.1. Antecedentes del problema:**

A lo largo de nuestra historia se han creado diferentes maneras de representar la recaudación tributaria en nuestro país. En el caso del mundo andino la tributación se ejecutó por medio del concepto de “reciprocidad” por el cual se hacía un intercambio a través de la fuerza de trabajo; sin embargo, por el lado del mundo occidental el tributo era entendido como una entrega de dinero o de algún productos a la autoridad correspondiente y, en la mayoría de los casos, era de manera obligatoria (Amasifuen 2015: p. 77). A partir de ello se puede analizar que la recaudación tributaria empezó en diferentes épocas, pero representada de diferentes maneras.

Por otro lado, la recaudación tributaria en el siglo XIX, de acuerdo a la primera Constitución del Perú en el año de 1823, define que se tiene que presentar el Presupuesto General de la República por parte del Poder Ejecutivo, en dicho presupuesto se establecía una contribución para cada ciudadano (Amasifuen 2015: p. 79). Ante ello, se puede analizar que la recaudación de impuestos empieza a tener mayor importancia por el Gobierno y empiezan a establecerse acuerdos para su ejecución.

A lo largo de los años la recaudación tributaria ha logrado tener mayor preponderancia en la historia del Perú; sin embargo se han ido aplicando de diferente manera. Es así que para el año 1991 se genera un proceso de reforma desarrollándose una consolidación institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) la cual va a tener la función de la recaudación de algunos tributos como el del IGV y del Impuesto a la Renta; así como también, los tributos encargados a las municipalidades como serán los impuestos de alcabala, el impuesto predial, entre otros (Amasifuen 2015: p. 85)

Por los tanto, las municipalidades son uno de los organismos que se encargan del cobro de impuestos para lograr el bien común en una sociedad, ya que a lo largo

de los años se han realizado diferentes avances con repuesto a la tributación en nuestro país. Por ello, las autoridades deben realizar procesos de recaudación más eficientes, ya que en la actualidad existen deficiencias de los procesos de recaudación y, además, los ciudadanos deben tener una cultura tributaria porque es un objetivo que se tiene que lograr en conjunto

### **3.2. Referencias sobre el problema:**

A nivel mundial, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) mencionan que la recaudación tributaria en América Latina y el Caribe sobre el PBI cayó en 0,3 puntos interanual en 2016 debido al aumento de precios de las materias primas por lo que esperan que dicha recaudación aumente en los años siguientes (El Comercio 2018).

En el caso de Perú, el Ministro de Economía del Perú, Carlos Olivera, menciona que Perú tiene la recaudación tributaria del Perú es una de las más bajas si se compara con otros países de la Alianza del Pacífico y América Latina (Universidad del Pacífico 2018). Es así que se puede analizar que la recaudación tributaria en nuestro país no está pasando por un buen momento.

### **3.3. Investigaciones sobre el problema:**

Existen diversas investigaciones sobre la recaudación de impuestos en nuestro país. Una de ellas es sobre los “Determinantes de la Recaudación de los Impuestos Municipales” realizada por el Licenciado en Economía Rafael de los Ríos Silva de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en la cual se menciona la importancia de la recaudación tributaria en nuestro país; sin embargo, dice que los impuestos municipales no han sido un gran objeto de estudios en los últimos años (2017). Por lo tanto, se debería lograr un énfasis en dicho tema y buscar una solución a los procesos de recaudación municipal.

Por otro lado, hay una investigación sobre “La incidencia de los Gobiernos Locales en el Impuesto Predial en el Perú” por Javier Alfaro Díaz y Markus Rühling quienes mencionan que el impuesto predial es importante dentro de una sociedad y que la recaudación tributaria es un medio de financiamiento para los servicios locales, además, relacionan la importancia del PBI en relación con la recaudación de impuestos (2007).

### **3.4. Determinación del problema:**

#### **3.4.1. Problema Principal:**

En el presente trabajo de investigación se plantea elaborar el rediseño del proceso de recaudación de impuestos en una municipalidad. Entonces la interrogante general sería:

1. *¿De qué manera el actual proceso de recaudación de impuestos influye en las labores de la municipalidad de Lince que implique generar un rediseño de este?*

- A partir de dicha pregunta se buscará analizar las principales razones que nos permitan llegar a la conclusión de que se requiere realizar el rediseño del proceso para mejorar el que se tiene actualmente..

#### **3.4.2. Problemas Específicos:**

Para dicha investigación se tendrá que elaborar algunas preguntas específicas para conocer a mayor profundidad el problema.

1. *¿De qué manera el rediseño del proceso actual beneficiará a la recaudación de impuestos en el distrito de Lince?*

- Nos permitirá analizar cuáles serán los beneficios que este rediseño generará y, a la vez, analizar las ventajas que este nuevo proceso desarrollará en el distrito de Lince.

2. *¿De qué manera se han estado aplicando los beneficios brindados al contribuyente, como las amnistías, para el pago de sus impuestos municipales?*

- Permitirá evaluar cómo se han aplicado los beneficios a los ciudadanos y poder analizar la respuesta que han tenido frente a dichos beneficios.

3. *¿De qué manera se puede generar una cultura tributaria en el contribuyente para que cumpla con el pago de sus impuestos?*

- Es importante analizar qué tan necesario consideran, las personas de este distrito, pagar los tributos y, a la vez, evaluar de qué manera se pueden brindar medios para que puedan desarrollar una cultura tributaria.

### **4. Justificación del proyecto de investigación:**

El presente trabajo de investigación es importante, ya que se basará en buscar una nueva propuesta para el área de recaudación de impuestos de una municipalidad mejorando sus medios de financiamiento para la ejecución de obras públicas y, a la vez, lograr obtener la participación eficiente de los ciudadanos y puedan comprender que a partir de su cumplimiento con las obligaciones tributarias pueden contribuir en el mejoramiento de su distrito. Por

otro lado, se buscará que el nuevo proceso de recaudación sea atractivo para los ciudadanos buscando su participación voluntaria y así los municipios tengan un mayor alcance para cumplir con las necesidades de los pobladores.

“El objetivo básico de un tributo es la recaudación para el financiamiento de las diversas actividades estatales que buscan el bienestar social” (Paredes 2010: pp. 241). A partir de ello, se entiende que lograr una eficiente recaudación tributaria implica lograr un bien común. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo no solo buscará un rediseño del proceso de recaudación, sino será una investigación de doble partida, ya que será un medio que ayude a los ciudadanos a comprender la importancia de cumplir con sus obligaciones tributarias a través de un proceso atractivo para su cumplimiento.

Asimismo, es muy común cada año escuchar comentarios de que las municipalidades brindan amnistías para que los ciudadanos cumplan con sus obligaciones tributarias; sin embargo, a partir de esta investigación se quiere lograr que los ciudadanos obtengan una cultura tributaria y entiendan que más que una obligación es un deber dentro de la sociedad. Por ello, se buscará que se logre una cultura tributaria la cual se basa en que los individuos de una sociedad sean conscientes de que se debe aportar con el pago de tributos, ya que el Estado los usará para cumplir con su función primaria que es proporcionar a la población servicios públicos eficientes y eficaces (Amasifuen 2015: pp. 75).

Por otro lado, es vital que las autoridades tengan la iniciativa de mejorar su proceso de recaudación de impuestos, ya que es un trabajo de todos poder contribuir para mejorar con dicho proceso. Por lo cual, por medio de la presente investigación quiero involucrarme como ciudadana con dicho problema y buscar una nueva alternativa de solución aplicado a una municipalidad.

## **5. Objetivos:**

A partir del problema principal y específicos se han desarrollado los siguientes objetivos:

### **5.1. Objetivo General:**

- *“Proponer un rediseño del proceso de recaudación de impuestos identificando los principales propósitos que se quieren lograr en este rediseño logrando obtener un proceso más eficiente y eficaz”.*

La realidad en nuestra sociedad es que existen ciudadanos que no cumplen con el pago de sus impuestos por lo que en este caso se busca aplicar un rediseño del proceso de recaudación para poder contribuir a una recaudación eficiente, aplicada a una municipalidad.

Para desarrollar un rediseño de procesos es primordial saber qué es lo que se quiere lograr con el nuevo proceso para poder cumplir con los objetivos de la organización, en este caso, mejorar el proceso de recaudación de

impuestos de la municipalidad de Lince. Por lo tanto, se investigará si este proceso será eficiente para que los ciudadanos cumplan con sus obligaciones tributarias; asimismo, analizar de qué manera los funcionarios de la municipalidad se encuentran desarrollando el proceso de recaudación tributaria y si cumplen con estándares de eficiencia y calidad.

Por lo tanto, para poder comprender la principal razón para hacer un rediseño del proceso se tendrá que tener en claro cuáles son las principales deficiencias que impiden que se cumpla eficientemente con la recaudación de impuestos. Ante ello, lo que se busca lograr es hacer una investigación del proceso de recaudación de impuestos actual y poder encontrar las fallas que este presente para que de esta manera se pueda implementar el rediseño el cual se encargará de poder mejorar las deficiencias encontradas.

Por ello, la posible propuesta de solución que se quiere brindar a dicho problema es la aplicación de un nuevo proceso de recaudación de impuestos, ya que ello generará un beneficio de doble partida para los ciudadanos, como también, para la entidad recaudadora.

## **5.2. Objetivos Específicos:**

- *“Evaluar de qué manera el rediseño del proceso actual beneficiará a la recaudación de impuestos en el Distrito de Lince”*

Al implementar un nuevo proceso, como es en este caso, lo más importante es evaluar y analizar cuáles serán los nuevos beneficios que el rediseño va a generar. Por ello, se tendrá que hacer una evaluación previa para observar de qué manera la nueva implementación del proceso va a cumplir con los objetivos planteados. Por lo tanto, se tendrá que investigar sobre los diversos procesos existentes y así aplicar el que generará mayores beneficios.

En este caso, se buscará que el nuevo proceso brinde beneficios tanto a los ciudadanos y a la municipalidad. Ante ello, se evaluará la influencia del nuevo proceso en los ciudadanos para que puedan cumplir con el pago de sus tributos y, además, analizar como este rediseño va a facilitar el trabajo de la municipalidad para lograr el bien común.

- *“Analizar de qué manera se han estado implementando los beneficios tributarios para que los ciudadanos cumplan con el pago de sus tributos”*

Es muy común ver como se generan incentivos para poder influenciar en la otra parte para que cumpla con los objetivos esperados y este escenario no es ajeno al momento de la recaudación tributaria, ya que existen diversos municipios que se encargan de brindar beneficios a los

ciudadanos para que estos cumplan con el pago de sus tributos. Por ello, será importante analizar de qué manera dicha municipalidad ha aplicado estos beneficios y evaluar la respuesta que tienen los ciudadanos ante ello.

Por lo tanto, se tendrá que analizar y evaluar la data que tiene dicha municipalidad sobre la aplicación de los diversos beneficios y el impacto que ha generado en los ciudadanos con el objetivo de poder mejorarlos o hacer una reestructuración de dichos beneficios (ya sea en montos o plazos).

- *“Evaluar como incentivar una cultura tributaria en los contribuyente por medio de la implementación de beneficios tributarios”*

Para el cumplimiento del pago de los tributos se debe comprender que más que una obligación es un deber que como ciudadanos debemos cumplir. Por ello, es importante que cada persona deba entender que el pago de los tributos es un deber con el cual se debe cumplir, ya que ello beneficiará a cada ciudadano debido a que es un medio de financiamiento para que se puedan hacer las obras públicas.

Por ello, será necesario buscar mecanismos que nos permitan acercarnos a los contribuyentes y poder crear en ellos esa cultura tributaria que será beneficioso para todos.

## **6. Alcances y limitaciones del proyecto:**

### **6.1. Alcances del proyecto:**

#### **Alcance Descriptivo**

El presente proyecto de investigación tendrá su desarrollo en el área de recaudación de impuestos de una municipalidad de Lima Metropolitana. Por lo tanto, se necesitará obtener información sobre su actual proceso de recaudación de impuestos para poder analizarlo. Para ello, se tendrá como contacto a un representante de dicha área para tener una mayor visión sobre el proceso que realiza.

Por lo tanto, al proponer un rediseño de un proceso, en este caso, de recaudación de impuestos, se buscará identificar cuáles son las principales razones que han incentivado realizar dicho cambio; asimismo, se tendrá que evaluar las deficiencias que el actual proceso tiene para lograr una reestructuración más eficiente.

Ante ello, el presente proyecto de investigación se basará en analizar el actual proceso en todos sus aspectos. En primer lugar, se va a describir al

proceso actual y como este se encuentra funcionando. En segundo lugar, se evaluará la manera en que la municipalidad se encuentra aplicando el proceso y, finalmente, se hará un análisis para saber cómo se está cumpliendo con los objetivos propuestos por la Municipalidad implementados al momento de instalar el actual proceso.

Por otro lado, los contribuyentes son una variable importante en este rediseño del proceso, ya que se busca que ellos puedan cumplir eficientemente con el pago de sus impuestos. Por lo tanto, se buscará mecanismos que puedan ayudar a incentivarlos y crear en ellos una cultura tributaria, ya que es importante que entiendan que es un deber que cada uno tiene por su condición de ciudadanos. Por ello, se tendrá que analizar como el nuevo proceso puede interactuar de forma más eficaz con los ciudadanos y lograr cumplir adecuadamente con la recaudación de impuestos.

Además, será importante presentar en cifras porcentuales la eficiencia que ha generado el actual proceso con la finalidad de poder hacer una comparación entre los últimos años y analizar si este ha ido aumentando o disminuyendo de porcentaje. Esta variable será clave para poder evaluar con mayor exactitud el efecto que presenta el actual proceso.

Finalmente, se espera que dicho proyecto sea de gran ayuda para contribuir en esta dificultad que se tiene, que es lograr una recaudación tributaria eficiente, ya que se podría aplicar rediseños a los actuales procesos de recaudación que generará un beneficio de doble partida tanto para los organismos recaudadores y para los contribuyentes.

## **6.2. Limitaciones del proyecto:**

La información sobre la recaudación de impuestos en nuestro país es amplia; sin embargo, no existe información sobre investigaciones de rediseños de procesos de recaudación de impuestos municipales. Por lo tanto, no se tiene una investigación completa y se tendrá que realizar una investigación más exhausta sobre el tema para lograr proponer un rediseño de dicho proceso.

La recaudación de impuestos de nuestro país no es muy eficiente, ya que hay un gran nivel de personas que no cumplen con el pago de sus impuestos a tiempo. Por lo tanto, es un problema persistente al que no se ha logrado dar soluciones eficaces por lo que se tendrá que indagar más sobre ello para brindar una posible solución al problema.

## **7. Marco Teórico:**

### **7.1. Antecedentes de la investigación:**

A lo largo de los años el pago de los impuestos ha sido primordial dentro de una sociedad. Por lo tanto, se han realizado diversas investigaciones sobre ello. En este caso se está planteando realizar un análisis con respecto al rediseño de recaudación de impuestos de una municipalidad por lo que será necesario poder investigar el impacto que dicho tema ha generado anteriormente, de qué manera ha sido aplicado, las diversas opiniones generadas y las conclusiones que se han obtenido en materia de estudio de dicho proyecto.

En este caso, los rediseños son una manera de poder hacer una nueva estructura o mejoría de los procesos ya existentes con la finalidad de poder buscar una mejor eficiencia y eficacia al momento de implementar un proceso de rediseño. Asimismo, es muy importante tener en cuenta cuales son los principales objetivos que se quieren lograr para poder efectuar de manera más precisa el rediseño anhelado.

La importancia de reingeniería en las diversas entidades es necesaria debido a que implica mejorar la aplicación de procesos dentro de ellas. Por lo tanto, se entiende como reingeniería al rediseño de un determinado proceso o un cambio drástico de un proceso, asimismo, también se refiere al hecho de abandonar procesos antiguos con la finalidad de buscar un valor agregado a los que hacen uso del servicio o producto ( Escalera, Masa & Rojo 2008: p. 01). Ante ello, implementar un rediseño implica dejar de usar procesos pasados con el fin de aplicar nuevas metodologías en los procesos para buscar satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores.

El concepto de reingeniería fue propuesta por Michael Hammer y James Champy, asimismo, dicho concepto ha pasado por diversas situaciones a lo largo de los años desde su descubrimiento.

Según Escalera, Masa y García (2008) en su investigación “Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas” mencionan que la reingeniería o rediseño de procesos ha pasado por tres momentos importantes, en primer lugar, la etapa del descubrimiento en la cual la reingeniería parece como parte del concepto del Management lo cual fue de suma importancia en los años 90, en segundo lugar, se encuentra la etapa de crisis en la cual se pasa por una situación en la cual la reingeniería no satisfacía con obtener los beneficios planteados dicha etapa se generó en los años 90 e inicios del nuevo siglo y, finalmente, la etapa del relanzamiento en la cual las entidades que han aplicado la reingeniería han obtenido el éxito; sin embargo, son conscientes que hay dificultades en la obtención de los objetivos planteados. De acuerdo a ello, se analiza que el proceso de reingeniería también tuvo la

presencia de una etapa de crisis la cual se puede superar con el momento del relanzamiento en donde las entidades tenían conocimiento y podían analizar los escenarios ya sea para lograr buenos resultados o, también, poder tener dificultades en la nueva implementación. Por lo que dichos autores concluyen que para lograr efectuar un proceso de reingeniería se han evidenciado etapas de crisis que se han podido superar.

Según Ospina (2006) en su investigación titulada “La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones” menciona a la reingeniería como una dinámica del cambio la cual se basa en la reconfiguración de actividades con el objetivo de volver a crear procesos para el cambio, pero que ello depende de qué manera las organizaciones van a empezar de cero y puedan volver a implementar un análisis de cómo realizar el trabajo conjuntamente con la tecnología y las personas para lograr una restructuración más completa en las entidades. Ante ello podemos definir que para aplicar un proceso de rediseño es necesario incluir dentro del proceso a la tecnología, ya que debido a la globalización cada vez se encuentra avanzando e innovando constantemente para mejorar los procesos de tecnología y poder estar a la vanguardia de las necesidades de la población actual. Además, el capital humano es importante para la aplicación de la reingeniería debido a que son quienes se han a encargar de la aplicación de los nuevos procesos y analizar si se están cumpliendo los objetivos planteados inicialmente.

Es importante tener en cuenta que es primordial tener contacto con las personas las cuales se encuentren más familiarizadas con los procesos que se encuentran en etapas de rediseño, ya que ellos tienen un mayor conocimiento sobre el funcionamiento y pueden entender de manera más clara el objetivo que se busca lograr con dicha restructuración. Según Miguel Angel Mállar (2015) en su investigación titulada “La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente” menciona que implementar nuevos procesos o, en todo caso, rediseño de estos se tendrá que tener en cuenta a las personas que están involucradas en la ejecución de dicho proceso debido a que tiene un mejor conocimiento de la utilización de estos. Por lo tanto, una de las herramientas primordiales e importantes para este rediseño son las personas y su desempeño dentro del proceso de aplicación de un rediseño.

Por otro lado, según Escalera, Masa & Rojo (2008) mencionan que existen 3 herramientas indispensables para lograr el éxito al momento de aplicar la reingeniería los cuales se presentan en un gráfico en donde se relaciona al cliente, al cambio y la competencia con el objetivo de buscar la satisfacción de los consumidores. **(Anexo 1)**

Ante ello, se analiza que dentro de la reingeniería hay tres conceptos importantes que se basan uno de ellos son los clientes o consumidores los cuales considero que son el fin principal de aplicar una reingeniería debido a que se busca satisfacer las necesidades de estos de una manera más eficiente sin dejar de

lado que las organizaciones también buscan optimizar los procesos para lograr obtener un proceso que le genere mayores beneficios a un costo menor. Por otro lado, se encuentra el cambio, el cual sería un factor importante debido que al momento de realizar una reestructuración de procesos la entidad debe estar capacitada para poder implementar y comprender los nuevos cambios que se han generado en la reestructuración para lograr una eficiencia en las operaciones ejecutadas y, finalmente, la competencia de cada empresa para estar en la capacidad de estar abierta al cambio y buscar nuevas opciones para mejorar sus procesos.

Según Santiago Aguirre Mayorga (2007) en su artículo “Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos” menciona que existen diversas metodologías para lograr una mejor eficiencia en el rediseño de procesos por lo que para lograr ello han existido diversas influencias sobre investigaciones que han ayudado a desarrollar métodos de mejoramiento de procesos, entre ellos la reingeniería, por lo cual menciona que la cadena de valor creada por Michael Porter, el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) lo cual ha sido indispensable para lograr un adecuado rediseño (p. 23). A partir de ello se analiza que existen diversos factores que ayudan a desarrollar una reingeniería y considero que sería importante tomar en cuenta la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de una empresa, ya que a partir de ello se tendrá en cuenta las variables internas y externas que afectan a la entidad para aplicar el rediseño del proceso de manera eficaz teniendo en cuenta las variables anteriormente mencionadas.

Por otro lado, según Juan Bravo Carrasco (2011) en el resumen de su libro Gestión de procesos presenta las fases de la gestión de procesos (**Anexo 2**) la cual se encuentra dividida en cuatro ciclos y uno de ellos menciona a la intervención de procesos modelados el cual tiene la finalidad de conocer previamente los procesos aplicados a partir de 4 fases que son las siguientes: (pp. 18 - 19)

- Gestión Estratégico de procesos: Se encarga de definir los objetivos del rediseño con la finalidad de buscar una adecuada optimización de procesos.
- Mejorar procesos: tiene la finalidad de mejorar los objetivos planteados en la primera fase.
- Rediseñar procesos: por medio de la cual se buscará la solución con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos.
- Formalizar procesos: tiene la finalidad de que nuevos procesos se apliquen y estos se mantenga en la organización.

A partir de ello se puede analizar que para aplicar una gestión de procesos es de mucha importancia aplicar las fases anteriormente mencionadas debido a que son una herramienta que ayudarán a tener mayor claridad al momento de aplicar el proceso y tener una visión más amplia de que cada fase es de suma importancia para aplicar una reingeniería.

El rediseño o reingeniería es un mecanismo de mucha importancia en las organizaciones debido que es un medio que ayuda a reestructurar los procesos que las entidades aplican para desempeñarse exitosamente en una sociedad cada vez más competitiva y que se encuentra ligada al avance tecnológico de la actualidad.

Por otro lado, el presente proyecto de investigación también tratará sobre la recaudación tributaria la cual ha sido muy relevante e importante a través del transcurso de los años y que ha sido un medio de financiamiento por medio del pago de los impuestos por parte de los contribuyentes y han se han realizado diversas exploraciones sobre dicho tema.

Según Rafael de los Ríos Silva en su tesis denominada “Determinantes de la Recaudación de los Impuesto Municipales” publicada el febrero del 2017 menciona que se han generado diversos medios como la Ley Orgánica de Municipalidades para mejorar la normatividad en estas instituciones, asimismo, menciona a la influencia de la Ley de Tributación Municipal que conjuntamente con el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal tienen la función de buscar una mayor eficiencia en la recaudación de impuestos por parte de las municipalidades. Por lo tanto, es necesario contar con dichas normas para el buen funcionamiento de la recaudación de impuestos de los municipios por lo que es importante que cada institución se encuentre actualizada con todas las regulaciones que se generan constantemente.

Por otro lado, según Javier Alfaro Díaz y Markus Rühling en su investigación “La incidencia de los Gobiernos Locales en el Impuesto Predial en el Perú” publicada en enero del 2007 menciona de acuerdo a la investigación realizada que la recaudación del impuesto predial he ido aumentado en los últimos años y que esto puede ir creciendo en el futuro, ya que dicho impuesto es el impuesto local de mayor importancia en países que se encuentran en desarrollo por lo que los gobiernos locales tienen el gran desafío de lograr desarrollar y genera un mantenimiento de infraestructura urbana y la provisión de servicios municipales; asimismo, menciona que el impuesto predial con respecto al PBI y la recaudación tributaria total presenta la recaudación más baja. (p. 02). Por lo tanto, es importante que a través de dichos gobiernos locales se puedan generar iniciativas para darle mayor valor y realce al impuesto predial que va a contribuir a generar mayores beneficios a toda la comunidad.

Asimismo Javier Alfaro Díaz y Markus Rühling (2007) concluyen que impuesto predial es importante para fortalecer las finanzas de cada localidad con el fin de cubrir los gastos discrecionales; sin embargo, si se necesita que los ciudadanos

cumplan con el pago de los impuestos voluntariamente debe existir una buena calidad de inversión local y servicios prestados (p. 22). Todos los impuestos son de suma importancia y es necesario lograr que los ciudadanos tengan la iniciativa de cumplir con sus obligaciones tributarias de manera voluntaria y no sentirse presionados de ninguna manera por lo que será indispensable educar a los ciudadanos en una cultura tributaria.

Asimismo, Deniss Diana Pizarro Salas con su investigación titulada “Puntos críticos de la ordenanza de arbitrios en el distrito de San Isidro” en la cual hace una investigación sobre los impuestos de arbitrios de dicha municipalidad a través de la Ordenanza N° 413-MSI, la cual se encarga de regular los arbitrios municipales por medio de la participación de diversas áreas del gobierno local por lo que se deben sustentar los servicios, costos y distribución ante la Municipalidad Provincial (2017: pp. 11). A partir de ello, hay diversas normas que se encargan de regular la recaudación de impuestos municipales como son las ordenanzas con el fin de lograr de generar una mayor responsabilidad y mejor aplicación de los procesos de recaudación.

Por otro lado, María Inés Esquivel Valdivia en su investigación denominada “Estudio de casos del proceso de recaudación del impuesto predial en los distritos de Lima Metropolitana” publicada en el 2017 analiza los procesos de las Administraciones Tributarias locales de algunos distritos de Lima Metropolitana y, a la vez, investiga sobre los principales dificultades que no se logre un proceso de recaudación eficaz en distritos de Villa María del Triunfo y San Martín de Porres con el objetivo de buscar las deficiencias que tienen las Administraciones Tributarias con respecto a la recaudación de los impuestos prediales (pp. 11). Ante ello es necesario analizar cuáles son las principales problemáticas que afectan en el proceso de la recaudación tributaria por lo que sería analizar a cada municipalidad y como estas se encargan de ejecutar la recaudación de su impuesto predial, ya que cada municipio aplica de manera distinta sus procesos.

Por lo tanto, María Esquivel (2017) concluye que las Administraciones Tributarias deberían buscar la manera de crear una cultura tributaria en los contribuyentes para que cumplan con el pago de los impuestos para disminuir los niveles de morosidad y que se debe contar con el apoyo de las autoridades con el fin de obtener todos los recursos necesarios para aplicar a los procesos (pp. 118). Ante ello, es importante y necesario que las autoridades competentes tengan la iniciativa de generar cambio en sus municipios y conjuntamente con las Administraciones Tributarias buscar el cambio los procesos de recaudación conjuntamente con los pobladores logrando que ellos puedan entender que más que una obligación es un deber que nos corresponde como ciudadanos.

## 7.2. Bases Teórico:

### Municipios

Los municipios son instituciones que tienen la finalidad de lograr una adecuada organización dentro de la sociedad. Según Juan José Jiménez (2008) menciona que la municipalidad conjuntamente con el gobierno Municipal tiene el objetivo de representar a todos los ciudadanos para satisfacer las necesidades de estos con la finalidad de lograr el bienestar social de los habitantes por medio de regulaciones, servicio públicos, entre otros; asimismo; se busca promover que los ciudadanos participen activamente dentro de la sociedad (p. 04). A partir de ello es importante tener en cuenta que los municipios son entidades primordiales dentro de la sociedad debido a que son entes que se encargan de brindar servicios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos de acuerdo a la jurisdicción que pertenecen por medio de regulaciones las cuales establecen las normas que se tiene que ejecutar.

A lo largo de la historia estas instituciones se han ido creando y consolidando en nuestro país desde tiempos remotos. Por lo tanto, es importante tener conocimiento sobre ello y como se han ido instaurando en Perú. Según Alejandro Salas Zegarra (2013) en el periodo incaico los incas concibieron al Estado como una institución divisor de trabajo y las personas tiene deberes y que les permiten gozar de ciertos beneficios, por otro lado, en el periodo colonial se crean los municipios de acuerdo al modelo de España y las autoridades eran propuestas por el virrey o a veces por el Rey de España y, finalmente, en el periodo Republicano se establece que en toda localidad debe existir un municipio y que la elección de los miembros se ejecutaría a través de elecciones populares (pp. 177 – 180). Por lo tanto, se puede evidenciar que los municipios han ido surgiendo de manera progresiva a lo largo de nuestra historia por lo que, actualmente, son instituciones de importancia dentro de la sociedad para buscar satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Los municipios son entidades que están presentes en todo nuestro país. De acuerdo a un informe del INEI (2017) muestra la cantidad de municipios que existen en nuestro país correspondientes a municipios provinciales, en centros poblados y en distritos entre los cuales existen un total de 4 385 municipios con un total poblacional de 31 826 018 pobladores (**Anexo 3**). A partir del cuadro presentado se puede analizar que existen mayores municipios en los centros poblados, en este caso, el departamento que tiene mayores municipios en estos centros poblados es Cajamarca con un total de 345.

Ante ello, se concluye que estas entidades son un medio de contribuir a buscar el bien común a los ciudadanos con el objetivo de poder satisfacer las necesidades de los habitantes.

Por ello, a lo largo del tiempo estas organizaciones han tenido presencia en nuestro país por lo que han ido evolucionando hasta hoy y por lo que cada

ciudadano tiene la potestad de poder ejercer el voto democrático para poder elegir a sus representantes municipales.

Es importante mencionar que los municipios son entidades que están buscando desarrollarse efectivamente para lograr mejores resultados en sus gestiones. Por lo tanto, según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se menciona que se está realizando una estrategia para mejorar la competitividad y productividad para lograr una trascendencia de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) para lo cual se menciona que hay municipios participando en dicha estrategia para conocer los niveles de competitividad territorial (p. 43). Por lo tanto, a partir de ello se puede analizar que los municipios se encuentran en constante apoyo a la sociedad y buscan los medios para lograr el progreso no solo de los habitantes que pertenecen a su jurisdicción, sino a proyectos que contribuyan a buscar un bienestar nacional.

Por lo tanto, es importante que estas instituciones tengan apoyo de otras entidades para que cumplan con sus funciones de manera más eficiente y eficaz dentro de la sociedad, ya que cabe resaltar que no todos los municipios se encuentran en las mismas condiciones por lo que se puede notar una gran diferencia entre ellos. Es importante mencionar que se debe brindar apoyo social, económico y ambiental a cada una de estas instituciones debido a que es importante buscar el bienestar de los ciudadanos ya en especial para los grupos más vulnerables de la sociedad como son niños, personas con discapacidades, adultos mayores que necesitan contar con servicios que les ayuden a tener una mejor calidad de vida sin dejar de lado proyectos que se encarguen de generar un mayor cuidado del medio ambiente buscando una concientización hacia los ciudadanos para cuidar del lugar donde convivimos.

### **Ley Orgánica de Municipalidades**

Los municipios son entidades que tienen la facultad de buscar el bien social de los pobladores los cuales están normados por diversas regulaciones siendo una de ellas la Ley Orgánica de Municipalidades que se encuentra dirigida a todas estas instituciones para lograr una mejoría al momento de realizar sus funciones por lo que se encarga de brindar toda aquella información necesaria y oportuna para aplicarla en sus gestiones.

La Ley Orgánica de Municipalidades fue emitida por el Congreso de la República la cual fue publicada en el Diario El Peruano el 27 de mayo del 2003. Por medio del artículo 1 del título 1 se menciona que la finalidad de la presente ley es contribuir con normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, régimen económico de las municipalidades, mecanismos de participación ciudadana y la interacción de los municipios con organizaciones del Estado y privadas (p. 28). Por lo tanto, se evidencia que dicha ley no solo se encarga de brindar una normativa para la adecuada ejecución de sus funciones, sino que busca que los ciudadanos puedan

participar activamente dentro de los municipios y, además, se busca lograr que exista una relación entre entidades públicas y privadas.

Por ello, considero que este último punto es de mucha importancia debido que si se quiere lograr obtener buenos resultados se necesita de un trabajo en equipo con otras entidades para tener una visión más amplia y una perspectiva completa.

Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, las municipalidades se dividen en municipios provinciales, distritales y de centros poblados por lo que en dicha ley se especifican las funciones que cada una de ellas tiene ya sea de manera individual, como también, de forma compartida. A partir de ello, se evidencia que esta Ley presenta especificaciones que se deben cumplir por cada uno de estas instituciones de acuerdo a la jurisdicción que pertenecen y los objetivos que se plantean.

Asimismo, dentro de dicha ley existen artículos que se enfocan en brindar información sobre programas sociales de defensa y promoción de derechos; de educación, cultura, deporte y recreación; seguridad ciudadana; promoción del desarrollo económico local; entre otros. Por lo cual es un Ley que se enfoca en diversos aspectos de la sociedad, ya que no solo debe enfocarse en el aspecto económico sino también en el aspecto social y de ayuda constante hacia los ciudadanos brindando los medios para que puedan tener un desarrollo integral dentro de la sociedad.

Además, esta Ley también se enfoca sobre los aspectos medio ambientales, ya que estas entidades deben tener la responsabilidad de aprobar proyectos que sean dirigidos hacia la preservación del medio ambiente los cuales también deben ser incentivados desde los municipios.

## **Tributos**

En el transcurso de los años los tributos han sido de mucha importancia en la sociedad por lo que estos han ido teniendo una influencia cada vez más mayor. Por lo tanto, se han ido creando diversas regulaciones para que cada ciudadano pueda cumplir con dichas obligaciones tributarias, ya que, como se sabe, dichos tributos son un medio de financiación dentro de la sociedad por medio de los cuales se busca cubrir las obras públicas como colegios, hospitales, entre otros, con el objetivo de que los ciudadanos puedan acceder a servicios básicos para el desarrollo integral de los seres humanos.

Según Humberto Medrano (s.f) de acuerdo a su concepto de tributo menciona que tradicionalmente los recursos del Estado se han clasificado en originarios y derivados, en este caso, los primeros se refieren al patrimonio del propio Estado y los derivados son obtenidos por las economías privadas (p. 37). Ante ello, se puede decir que los originarios son aquellos que provienen de todas aquellas actividades que realiza el Estado para cubrir el gasto público y los derivados depende de las entidades privada que a través de su obligación tributaria como

contribuyentes son un beneficio para generar obras públicas y satisfacer las necesidades de la sociedad.

Asimismo, es importante tener en cuenta que los tributos se encuentran divididos en tres grupos dentro del cual tenemos a los impuestos, contribuciones y tasas. A continuación se explicarán cada uno de ellos.

Impuestos: Es un tipo de tributo que se brinda al Estado como financiamiento para los gastos públicos. Entre los principales impuestos tenemos a los siguientes: Impuesto a la Renta (IR), Impuesto General a las Ventas (IGV), Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), Impuesto Temporal de Activo Neto (ITAN).

Contribuciones: “Se denominan contribuciones a los tributos cuyo hecho imponible consiste en la obtención por el obligado tributario de un beneficio o de un aumento de valor de sus bienes como consecuencia de la realización de obras públicas y el establecimiento o ampliación de servicios públicos (González s.f.: pp. 13)

Tasas: las tasas son un tipo de tributo que son satisfechos voluntariamente por los ciudadanos a cambio de la obtención de algún tipo de prestación pública (González s.f: pp. 11). Entre los tipos de tasas tenemos: tasas por el uso de servicios públicos y tasas por el uso del dominio público.

Por lo tanto, los tributos son necesarios en una sociedad debido a que forman parte del financiamiento para el gasto público que tiene la finalidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

## **Impuestos de los Gobiernos Locales**

Como se analizó con anterioridad los tributos presentan tres clasificaciones y una de ellas es el Impuesto. Por lo tanto, en dicha investigación nos basaremos en los impuestos municipales que son regidos por los Gobiernos Locales. Por lo tanto, los que tiene la potestad de ejercer la recaudación de dichos impuestos son los Municipios Distritales y Provinciales.

En el caso de los Municipios Distritales se encuentran los siguientes impuestos:

- Impuesto Predial
- Impuesto de Alcabala
- Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos
- Impuesto a los juegos

En el caso de los Municipios Provinciales se encuentran los siguientes impuestos:

- Impuesto al patrimonio Vehicular
- Impuesto a las apuestas
- Impuestos a los Juegos

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017) menciona que los Gobiernos Municipales también pueden crear contribuciones y tasas de acuerdo a la jurisdicción a la que pertenecen, por lo que los principales ingresos que tienen por tasas son los arbitrios los cuales se generan a través de servicios de limpieza pública, seguridad, mantenimiento de parques y jardines (p. 06). Por lo tanto, dichos gobiernos tienen la finalidad de velar por el cumplimiento tributario brindado diversos servicios públicos en la sociedad

A partir de ellos podemos analizar que los gobiernos municipales tienen la obligación de cumplir con la recaudación de determinados impuestos con respecto a la jurisdicción que pertenecen y, a la vez, se encuentran en la capacidad de poder crear tasas y contribuciones.

### **Contribuyente**

Una de las herramientas más importantes de la sociedad somos todas las personas que la habitamos, ya que cada uno de nosotros cumple con diversos roles en la sociedad y uno de ellos es de ser contribuyentes. Por ejemplo: desde que una persona va a realizar una compra a un supermercado va a tener la obligación de pagar impuestos y uno de ellos es el IGV (impuesto General a las Ventas) por medio del cual estamos cumpliendo con la obligación tributaria de pagar el impuesto por dicho producto.

En nuestra sociedad no todos los contribuyentes actúan con responsabilidad, ya que algunos cumplen con el pago correspondiente de sus tributos y otros no. En el caso de los que no cumplen con la obligación tributaria se puede deber a una falta de conocimiento de las leyes o una mala interpretación de estas, pero si cometes alguna falta teniendo consciencia a de que no estas cumpliendo con el pago correcto de tus tributos dicho hecho se denomina evasión tributaria y la cual está penada.

Por lo tanto, es importante educar a las personas e incentivarlas que cumplan con el pago de sus tributos de manera voluntaria sin que se sientan amenazadas de cumplir debido a que pueden ser sancionados. Es importante tener una sociedad que pueda comprender que el pago de los tributos es justo por lo que no sería necesario cumplir con ello bajo presión, pues es una obligación que cada uno de nosotros tiene.

### **Evasión Tributaria**

La corrupción a lo largo de los años se ha ido incrementando en la sociedad. En este caso, el aspecto tributario no ha sido indiferente, ya que muchas personas naturales y jurídicas no declaran todos los ingresos que generan en un determinado periodo para que de esta manera no cumplan con el pago correspondiente de sus tributos a lo que se denomina una evasión tributaria.

De acuerdo a Erick Lahura (2016) lograr una reducción de la evasión tributaria es una función de la administración tributaria con el objetivo de lograr mayores recursos para el país por lo que es necesario comprender las causas de la evasión y tener en cuenta los estimados referenciales (p.02). Se tiene entendido que la recaudación de impuestos genera mayores ingresos a un determinado país debido a que será usado como medio de financiamiento; sin embargo, al evadir los impuestos dichos ingresos decrecen y disminuye la cantidad monetaria para solventar los gastos públicos de una sociedad. Por ello, es importante conocer a fondo cuales son las causales que permiten generar esta evasión para comprender mejor dicho problema y darle una solución.

La evasión tributaria es una mala acción que se sanciona si se hace práctica de ella por lo que cometerla va a generar consecuencias legales para todos aquellos que se arriesgan al momento ejecutarla. La mayoría de las personas que cometen evasión de impuestos son conscientes de lo que están haciendo y a pesar de las sanciones que existen lo cometen. Por lo tanto, es necesario que se eduque tributariamente a los ciudadanos contando con el apoyo del Estado y la Administración Tributaria con el objetivo de buscar mecanismos para erradicarla o, en todo caso, disminuir el nivel de la evasión tributaria.

### **Cultura Tributaria**

Un tema muy importante en la actualidad para poder lograr con las obligaciones tributarias dentro de la sociedad es poder lograr una cultura tributaria por lo que es importante que los ciudadanos sean conscientes que cumplir con las obligaciones tributarias es una obligación que se tiene con la sociedad para que el Estado tenga un medio de financiamiento y pueda cubrir los gastos de los servicios públicos.

De acuerdo a Segundo Castillo y Paola Castillo (2016) la cultura tributaria se basa en lograr obtener el cumplimiento de los deberes y las obligaciones tributarias ejecutadas por el contribuyente de manera voluntaria sin que se sientan presionados y/o sentirse incentivados en cumplir con el pago de los tributos por las sanciones que estos puedan obtener por no cumplir con dichas obligaciones ( p. 04). Ante ello, es importante que cada uno de los ciudadanos tome conciencia sobre sus obligaciones dentro de la sociedad y poder lograr una sociedad responsable y comprometida a buscar el bien de la sociedad.

Según Katherin Lizana Rivera (2017) menciona que en la actualidad el concepto de cultura tributaria no se le ha brindado la importancia necesaria, ya que no se está educando desde una temprana edad para cumplir con dicha obligación debido a que la mayoría de las personas piensan que no reciben nada a cambio de contribuir tributariamente con el estado (p. 01). Por lo tanto, es necesario que se deba crear mecanismos que faciliten poder lograr una sociedad responsable con sus obligaciones tributarias y ,a la vez, informar que el pago de tributos es beneficio para todos debido a que dicha recaudación es utilizada con fines de satisfacer necesidades a de los ciudadanos por medio de los servicios públicos.

Por otro lado, de acuerdo a Dulio Solórzano (s.f) menciona que existen factores que contrarrestan el desarrollo de los países como es la evasión tributaria, corrupción y la informalidad que llegan a cierto nivel que no pueden ser controlados por las administraciones tributarias; sin embargo, gran parte de los ciudadanos no contribuye para erradicar dichos factores por lo que es importante que se deba aplicar una agresiva cultura tributaria ligada a brindar una educación tributaria adecuada (p. 04). Es importante que se desarrolle una educación tributaria en la sociedad, sobretodo, desde la educación primaria debido en que en esta etapa el individuo se encuentra en plena etapa de crecimiento y donde adoptan comportamientos, desarrollan posturas y puntos de vista sobre todo aquello que les rodea por lo que sería importante que desde una temprana edad puedan tener la facilidad de conocer sobre sus obligaciones tributarias por lo cual los docentes deben estar capacitados correctamente para cumplir con tan importante labor para el futuro de la sociedad.

Lograr una cultura tributaria en los contribuyentes es un trabajo que se tiene que realizar conjuntamente con las autoridades competentes y los ciudadanos con el objetivo de que estos puedan tener la confianza en las autoridades para cumplir con sus obligaciones tributarias y, a la vez, que se les eduque para comprender el verdadero fin de poder contribuir con la sociedad. Por lo tanto, se espera vivir en una sociedad con un gran nivel de cultura tributaria como es posible en países más desarrollados.

### **Obligación Tributaria**

La obligación tributaria es considerada aquella obligación que tiene el sujeto pasivo de pagar el tributo al Estado que sería el sujeto activo y que su fundamento se encuentra en un mandato legal condicionado por la Constitución (Aguayo 2014: p. 241). Por ello, contar con una obligación tributaria es tener una responsabilidad de cumplir con el pago de los impuestos que nos corresponden.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta en qué momento nos encontramos ante una obligación tributaria para cumplir adecuadamente con el reconocimiento de dicha obligación. Por ello, SUNAT presenta un gráfico en el cual se evidencia la obligación tributaria – IGV de acuerdo a determinadas situaciones ya sea en un retiro de un bien o en importaciones, en la venta por primera vez de bienes inmuebles, entre otros **(Anexo 4)**.

Para que cada persona pueda comprender que posee una obligación tributaria debe comprender que es su obligación como ciudadano, además, debe educarse en una cultura tributaria que le ayude a comprender que es una responsabilidad que cada habitante posee por lo cual es importante evitar cometer una evasión tributaria.

Asimismo, hay leyes que tienen la finalidad de normar el cumplimiento de obligaciones por lo que cada contribuyente debe estar en la capacidad de conocer acerca de dicha regulaciones de acuerdo a las actividades que realizan para

cumplir con las leyes; sin embargo, también hay acciones legales para los que actúan mal intencionadamente con la obligación tributaria con el fin de obtener un beneficio propio que no presenta relación con las regulaciones estipuladas por las autoridades competentes y el cumplimiento de la obligación tributaria.

## **Fiscalización**

La fiscalización es un medio que te permite supervisar si se está cumpliendo con el pago de las obligaciones tributarias. En este caso, es la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) quien se encarga de realizar el monitoreo del pago de las obligaciones tributarias.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2013) “la fiscalización tributaria del impuesto predial es el conjunto de actividades desarrolladas por la administración tributaria municipal destinadas a verificar el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con este impuesto” (pp. 11). Por lo tanto, existe una administración tributaria en los municipios que se encarga de velar por el cumplimiento del pago de los impuestos.

La administración tributaria municipal debe contar con una determinada organización para cumplir con su función de fiscalizar. En este caso, el MEF (2016) presenta los aspectos que se deben considerar empezando por la creación de la unidad de fiscalización hasta una distribución de funciones como se detalla de la siguiente manera:

- i. Creación de la unidad de fiscalización
- ii. Funciones
- iii. Infraestructura
- iv. Indumentaria y material de trabajo
- v. Tecnología y equipos
- vi. Bases de datos
- vii. Perfil de los colaboradores
- viii. Distribución de las labores

Los aspectos anteriormente mencionados son de mucha importancia en un proceso de fiscalización municipal. En primer lugar, debe existir una unidad de fiscalización que tenga claro sus objetivos conjuntamente con el apoyo de las diversas áreas de los municipios, sobre todo, el área de impuestos. En segundo lugar, es primordial que las funciones que realiza se ejecuten de manera eficaz y eficiente al momento de la fiscalización. Asimismo, se debe contar con una infraestructura adecuada apta para que la administración tributaria municipal trabaje efectivamente y, a la vez, contar con oficinas para dar una adecuada información a los contribuyentes. Además, las personas encargadas de la fiscalización deben contar con el atuendo adecuado que certifique su labor fiscalizadora por parte de la municipalidad; sin embargo, ello se debe complementar contando con la tecnología y equipos actualizados que contribuyan a la eficiencia de la fiscalización y que se cuenten con programas que se

encarguen de almacenar toda la información ordenada y pueda ser utilizada cuando se la requiera por lo que ello ayudará a contar con una base de datos que recopile la información de cada uno de los contribuyentes y ser usada en cualquier momento, sobre todo, en los periodos de fiscalización; sin embargo también es importante contar con la base de datos de otras instituciones para complementar y obtener información más completa. El perfil de los colaboradores es muy importante debido a que se requiere a personas que se encuentren capacitados y tengan las competencias intelectuales para cumplir con la fiscalización municipal y, finalmente, la distribución de labores que es una manera de no centralizar todo en un determinado grupo de personas, ya que si se desea eficiencia lo primordial es que se deleguen las responsabilidades.

### **Rediseño de procesos**

El rediseño de los procesos es una herramienta utilizada en las organizaciones para mejorar la eficiencia de sus procesos debido a que no se están cumpliendo los objetivos propuestos por la organización. Por ello, se busca mejorar el proceso actual o empezar desde cero creando uno totalmente nuevo.

Para aplicar un rediseño de procesos se deben realizar estudios que contribuyan a la creación del nuevo proceso. Por lo tanto, Sebastián Águila Orellana (2011) menciona que los procesos deben ser analizados dentro de los departamentos que conforman a cada uno de los municipios por lo que existen diversas metodologías que se pueden usar para obtener los resultados requeridos (p. 20). Para ejecutar un determinado rediseño de procesos se busca generar cambios que sean más beneficiosos para la organización, pero para ello existen algunas metodologías para realizar un reingeniería como:

- i. Six Sigma
- ii. Lean Thinking
- iii. Enfoque de rediseño de procesos

En el caso del Six Sigma. Sebastián Águila (2011) dice que esta metodología se encarga de ofrecer un servicio o producto de la manera más rápida y eficiente. Dicha metodología se basa en una curva de distribución normal con el objetivo de poder determinar una varianza de una actividad cualquiera con la finalidad de elaborar los pasos que se requieren para el control de calidad y la optimización de los procesos (p. 21). Para poder ejecutar dicha metodología existen diversos procesos como:

- Definir el proceso a estudiar
- Medir y recopilar los antecedentes necesarios
- Analizar los datos obtenidos
- Mejorar, respecto a los datos obtenidos
- Controlar las mejoras propuestas

A partir de lo mencionado el primer paso es analizar el proceso que se va a estudiar y saber cómo este está funcionando para poder medir y recopilar todos aquellos antecedentes necesarios para ejecutar el rediseño. Luego de obtener toda la información necesaria se deberá analizar para poder tener una visión más amplia del proceso. Por lo tanto, luego de tener toda la información requerida se tendrán que analizar todos aquellos aspectos que se espera mejorar y al momento de aplicar dichas mejoras se debe realizar un monitoreo para evidenciar si están cumpliendo con los objetivos propuestos.

En el caso de Lean Thinking, “esta metodología consiste en una serie de métodos y herramientas que están orientadas a eliminar las pérdidas por demoras e ineficiencias en los procesos internos de la organización, prevenir y eliminar fallas producto de la producción y buscar de manera continua la perfección y el mejoramiento de la calidad” (Águila 2011: p. 22). Por lo tanto, por medio de la presente metodología se buscar instaurar procesos para mejorar la calidad del servicio de la organización por lo que se basa en eliminar todas aquellas fallas y deficiencias presentes en los procesos.

Finalmente, en el caso del enfoque de rediseño de procesos este proceso busca facilitar la implementación de tecnologías en los rediseños que se han propuesto y existen algunos pasos importantes para aplicar esta metodología los cuales son: (Águila 2011: p. 23).

- Definición del proyecto
- Análisis de la situación actual
- Propuesta de rediseño

A partir de lo mencionado anteriormente de debe hacer una definición de los procesos para comprender la forma en que estos actúan y comprender los objetivos del proyecto para poder analizar la situación actual con el fin de poder redefinir los objetivos que se quieren lograr con el nuevo proyecto y luego de ello hacer el estudio necesario emitir una propuesta del rediseño.

Por medio del proyecto se busca realizar un análisis de una municipalidad de un distrito de Lima Metropolitana con la finalidad de analizar su proceso de recaudación de impuestos y proponer uno nuevo para mejorar la eficacia y eficiencia por lo que se necesitará del compromiso de los contribuyentes incentivando en ellos una cultura tributaria para que, a la vez, se pueda erradicar las malas prácticas como la evasión tributaria que se encuentra promovida por la corrupción persistente en nuestra sociedad. Por lo tanto, nos basaremos, en la reingeniería para aplicar mejores políticas en el proceso de recaudación de impuestos y que sirva de ayuda para los demás municipios que tienen inconvenientes en los resultados anhelados con respecto a su proceso de recaudación de impuestos.

## 8. Bibliografía:

- Aguayo López, J.** (2014). La Obligación Tributaria y el Pago: Antes del Inicio de la Cobranza Coactiva- en la Legislación Peruana. Apuntes y Disquisiciones  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/12573>
- Águila Orellana, S.** (2011) Rediseño de procesos en los departamentos de obras, salud y educación en base a objetivos municipales.  
[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-aguila\\_so/pdfAmont/cf-aguila\\_so.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-aguila_so/pdfAmont/cf-aguila_so.pdf)
- Aguirre, S.** (2007) Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. Consulta: 03 de noviembre del 2019.  
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/592/521>
- Alfaro, J. & M. Rühling** (2007) “La incidencia de los Gobiernos Locales en el Impuesto Predial en el Perú”. Consulta: 29 de agosto del 2019  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Incidencia\\_GL\\_imp\\_predial\\_Peru.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Incidencia_GL_imp_predial_Peru.pdf)
- Amasifuent, M.** (2015) Importancia de la Cultura Tributaria en el Perú. Universidad Peruana Unión – Tarapoto. Consulta: 29 de agosto del 2019  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/viewFile/898/866](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/viewFile/898/866)
- Bravo Carrasco, J.** (2011) Gestión de procesos. Consulta: 05 de noviembre del 2019  
[https://issuu.com/manuelfritz/docs/resumen\\_libro\\_gestion\\_de\\_procesos](https://issuu.com/manuelfritz/docs/resumen_libro_gestion_de_procesos)
- Castillo, S. & P. Castillo** (2016) Un acercamiento al estudio de la cultura tributaria desde la perspectiva socioeducativa.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802926>
- Congreso de la República** (2003) Ley Orgánica de Municipalidades. Consulta: 25 de setiembre del 2019.  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1\\_2.Compendio-normativo-OT.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)

- De los Ríos, R.** (2017) Determinantes de la Recaudación de los Impuestos Municipales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 29 de agosto del 2019  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8483/RIOS\\_SILVA\\_RAFAEL\\_DE\\_LOS\\_DETERMINANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8483/RIOS_SILVA_RAFAEL_DE_LOS_DETERMINANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- El Comercio** (2018) OCDE espera repunte de recaudación tributaria en la región. Consulta: 29 de agosto del 2019  
<https://elcomercio.pe/economia/mundo/esto-debe-recaudacion-tributaria-repunte-noticia-507649>
- El correo** (2019) El 60% de los limeños no paga a tiempo sus arbitrios e impuestos. Consulta: 29 de agosto del 2019  
<https://diariocorreo.pe/economia/el-60-de-los-limenos-no-paga-tiempo-sus-arbitrios-e-impuestos-903695/>
- Escalera, G., Masa, C. & E. Rojo** (2008) Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas. Consulta: 03 de noviembre del 2019.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733591>
- Esquivel, M. (2017).** Estudio de casos del proceso de recaudación del impuesto predial en los distritos de Lima Metropolitana  
<http://repositorio.ulima.edu.pe/discover>
- González Ortiz, D.** (s.f) EL Tributo. Consulta: 08 de noviembre del 2019.  
[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/22736/C05\\_Derecho\\_Tributario\\_Tema%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/22736/C05_Derecho_Tributario_Tema%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- INEI** (2017) Número de municipalidades y población total proyectada al 30 de junio, según departamento, 2017  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1420/resumen.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1420/resumen.pdf)
- Jiménez, J.** (2008) “Gestión Pública Municipal”. Consulta: 07 de noviembre del 2019.  
<http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/gestion-publica.pdf>
- Lahura, E.** (2016) Sistema financiero, informalidad y evasión tributaria en el Perú  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2016/documento-de-trabajo-11-2016.pdf>

**Lizana Rivera, K.** (2017) La cultura tributaria y su impacto en el cumplimiento de obligaciones tributarias de rentas personales de la población de la región Lima. Consulta: 08 de noviembre del 2019.  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3099/1/lizana\\_rkl.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3099/1/lizana_rkl.pdf)

**Mállar, M.** (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. Consulta: 03 de noviembre del 2019.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

**Medrano, H.** (s.f). En torno al concepto y la clasificación de los tributos en el Perú: Consulta: 08 de noviembre del 2018  
[http://www.ipdt.org/uploads/docs/02\\_Rev18\\_HMC.pdf](http://www.ipdt.org/uploads/docs/02_Rev18_HMC.pdf)

### **Ministerio de Economía y Finanzas**

(a) 2018 Informe de actualizaciones de proyecciones macroeconómicas 2019 – 2022. Consulta: 07 de noviembre del 2019  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf)

(b) 2017 Análisis del rendimiento de los tributos 2017. Consulta: 08 de noviembre del 2019.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/doc/evaluacion\\_tributaria\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/doc/evaluacion_tributaria_2017.pdf)

(c) 2016 Fiscalización: Consulta: 09 de noviembre del 2019  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publica/mi/mi/metas/3\\_Fiscalizacion.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publica/mi/mi/metas/3_Fiscalizacion.pdf)

### **Municipalidad de Lince**

(a) 2019 “Misión y Objetivos Estratégicos Institucionales”. Consulta: 24 de septiembre del 2019.  
<http://www.munilince.gob.pe/municipalidad/mision-y-objetivos-estrategicos-institucionales>

(b) 2019 “Normas Legales”. Consulta: 24 de septiembre del 2019.  
<http://www.munilince.gob.pe/transparencia/tupa>

(c) 2019 “Organigrama Institucional”. Consulta: 24 de setiembre del 2019  
<http://www.munilince.gob.pe/municipalidad/organigrama>

(d) 2019 “Servicios”. Consulta: 24 de setiembre del 2019.  
<http://www.munilince.gob.pe/servicios>

(e) 2019 “Organigrama”. Consulta: 25 de setiembre del 2019  
<http://www.munilince.gob.pe/municipalidad/organigrama>

(f) 2019 “Historia del Distrito”. Consulta: 27 de setiembre del 2019.  
<http://www.munilince.gob.pe/distrito/historia-del-distrito>

**Municipalidad de Lince** (2012) Plan Estratégico Institucional. Consulta 27 de septiembre de 2019.  
<http://www.munilince.gob.pe/sites/default/files/pei/pei-2012-2016.pdf>

**Ospina, R.** (2006) La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. Consulta: 03 de noviembre del 2019.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>

**Paredes, C.** (2010) El Poder Tributario del Estado: ¿Nuestros Bolsillos a la Deriva? Consulta: 29 de agosto del 2019.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/viewFile/13305/13930>

**Pizarro, D.** (2017) “Puntos críticos de la Ordenanza de arbitrios en el distrito de San Isidro”. Consulta: 04 de noviembre del 2019  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14735/PIZARRO\\_SALAS\\_DENISS\\_DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14735/PIZARRO_SALAS_DENISS_DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Salas Zegarra, A.** (2013). “El Municipio en el Perú”. Consulta: 07 de noviembre del 2019  
<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Athina/article/view/1162/1116>

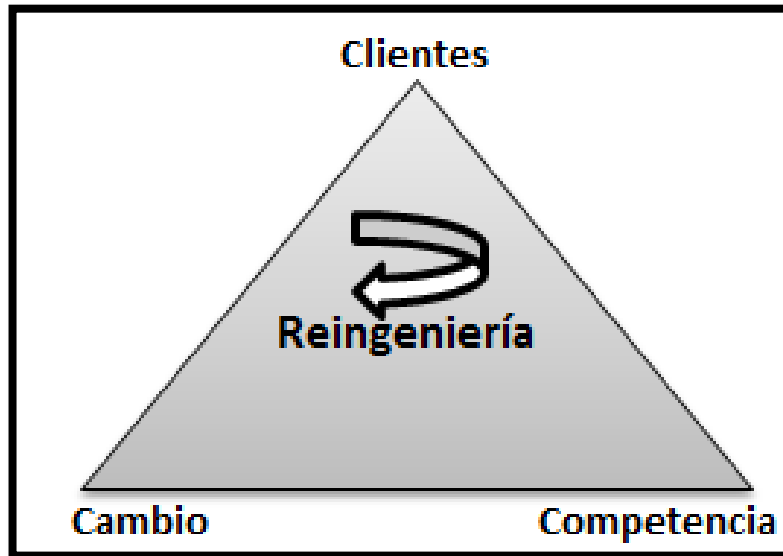
**Solórzano, D.** (s.f). La cultura tributaria, un instrumento para combatir la evasión tributaria en el Perú  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/03959836C65E2E5805257C120081DB15/\\$FILE/cultura\\_tributaria\\_dulio\\_solorzano.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/03959836C65E2E5805257C120081DB15/$FILE/cultura_tributaria_dulio_solorzano.pdf)

**SUNAT** (2019). Nacimiento de la Obligación Tributaria  
<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas/3105-03-nacimiento-de-la-obligacion-tributaria>

**Universidad del Pacífico** (2018). La recaudación tributaria peruana es una de las más bajas de América Latina. Consulta: 29 de agosto del 2019.  
<https://www.up.edu.pe/prensa/noticias/la-recaudacion-tributaria-peruana-es-una-de-las-mas-bajas-de-america-latina>

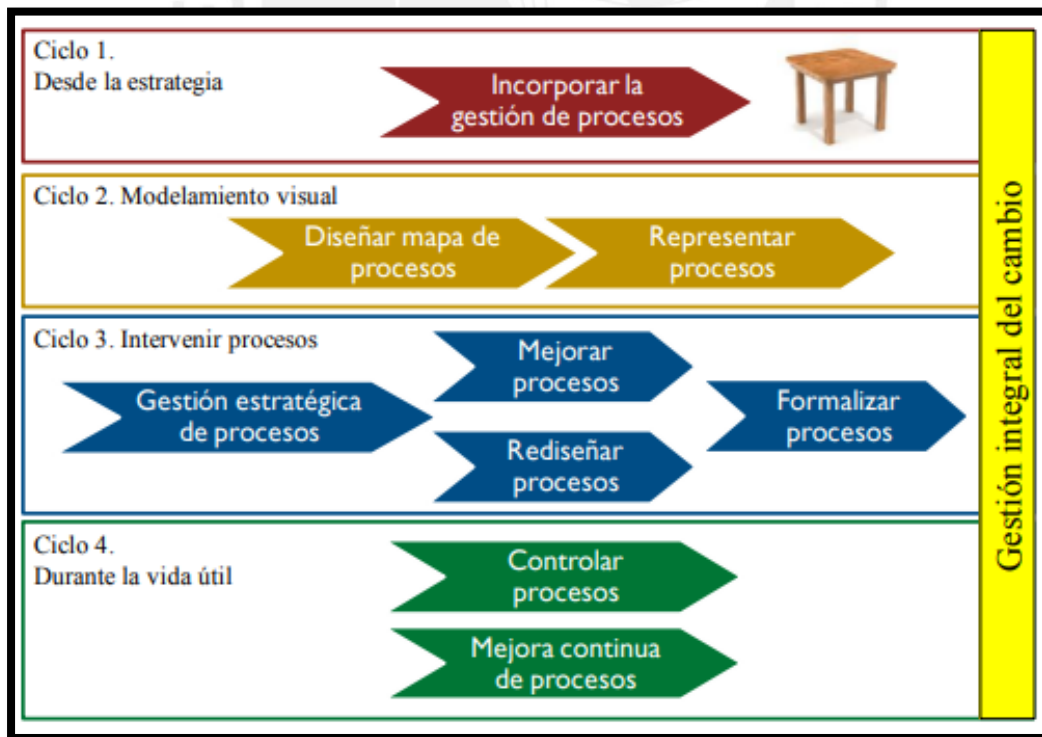
## 9. Anexos:

### Anexo 1: Las tres C de la reingeniería



Elaboración: Propia  
Fuente: Escalera, Masa & Rojo

### Anexo 2: Fases de la gestión de procesos



Elaboración: Juan Bravo Carrasco  
Fuente: Gestión de Procesos

**Anexo 3:** Número de municipalidades y población total proyectada al 30 de junio, según departamento, 2017

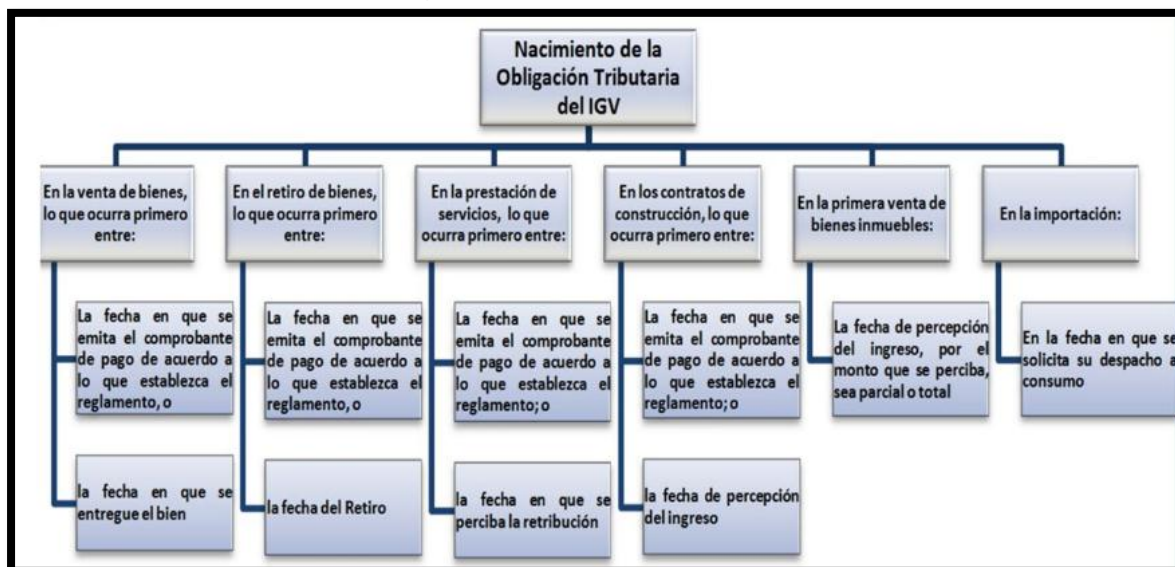
Departamento	Municipalidades Provinciales	Municipalidades Distritales	Municipalidades de Centros Poblados	Población Total Proyectada al 30/06/2017
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>1 655</b>	<b>2 534</b>	<b>31 826 018</b>
Amazonas	7	77	74	424 952
Áncash	20	146	217	1 160 490
Apurímac	7	74	97	462 791
Arequipa	8	101	23	1 315 528
Ayacucho	11	105	159	703 628
Cajamarca	13	114	345	1 537 172
Prov. Const. del Callao	1	6	-	1 042 496
Cusco	13	97	131	1 331 758
Huancavelica	7	90	260	502 084
Huánuco	11	66	260	873 134
Ica	5	38	5	802 610
Junín	9	114	108	1 370 141
La Libertad	12	71	96	1 905 301
Lambayeque	3	35	39	1 280 788
Lima	10	161	57	10 139 213
Loreto	8	45	22	1 058 946
Madre de Dios	3	8	10	143 687
Moquegua	3	17	24	184 187
Pasco	3	26	73	308 723
Piura	8	57	68	1 873 025
Puno	13	96	325	1 442 930
San Martín	10	67	97	862 822
Tacna	4	23	22	350 105
Tumbes	3	10	7	243 362
Ucayali	4	11	15	506 145
Provincia de Lima	1	42	1	9 174 855
Región Lima 1/	9	119	56	964 358

1/ Comprende las provincias de Barranca, Cajalambo, Carita, Cafete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Elaboración: INEI

Fuente: INEI

## Anexo 4: Nacimiento de la obligación tributaria



Elaboración: SUNAT

Fuente: SUNAT

