



**ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y ASESORÍA FISCAL**

TESIS

**DESEMPEÑO ECONÓMICO FINANCIERO DEL CENTRO DE GESTIÓN
TRIBUTARIA CHICLAYO- AÑOS 2015 Y 2016**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
TRIBUTACIÓN Y ASESORÍA FISCAL**

**PRESENTADA POR EL MAESTRANTE:
LUIS ALBERTO VILLANUEVA DIAZ**

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2018**

TÍTULO DE LA TESIS
DESEMPEÑO ECONÓMICO FINANCIERO DEL CENTRO DE
GESTIÓN TRIBUTARIA CHICLAYO– AÑOS 2015 Y 2016

BACH. LUIS A. VILLANUEVA DIAZ
TESISTA

DR. EDUAR VASQUEZ SANCHEZ
ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para optar el Grado de **MAESTRO EN TRIBUTACIÓN Y ASESORÍA FISCAL.**

Aprobado por:

Dr. CARLOS ALBERTO QUEREVALU MORANTE
PRESIDENTE

Mg. MOISES ELIAS MONTENEGRO LOPEZ
SECRETARIO

Mg. MARIA NAIDU AQUINO CAVERO
VOCAL

Lambayeque, Enero de 2018.

DEDICATORIA

A Dios, por ser el creador de todas las cosas, quien me ha dado toda la fortaleza necesaria para continuar, y que con toda la humildad posible me ayudó a su culminación.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, esposa e hijo, así como a mis demás familiares, quienes me brindaron el apoyo, la alegría y la fortaleza necesaria para seguir adelante.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo determinar el desempeño económico financiero del centro de gestión tributaria Chiclayo – años 2015 y 2016, para cumplir con este propósito, se tomó la información de los estados financieros del centro de gestión tributaria de los años 2015 y 2016. La recaudación en el CGT alcanzó 111.3% respecto al Presupuesto Inicial Modificado de Ingresos del año 2015, la ejecución del presupuesto en el CGT alcanzó 87.8% respecto al Presupuesto Inicial Modificado de Gastos del año 2015. El PIA 2015 de la Municipalidad Provincial asciende a S/. 59'677,179.00, frente a lo recaudado por el CGT en el año 2015 de S/. 56'658,219 soles, indica que se alcanzó un 94.9% de la meta para el 2015. Hay deficiencias en la gestión financiera, principalmente en cobranza de las cuentas por cobrar comerciales que son de S/ 17'872,769.00, se aprecia una disminución del efectivo. Existe una falta de fomento de la cultura tributaria, fundamentalmente por la inacción en el desarrollo de eventos promotores de dicha cultura; limitándose a programas de otorgamiento de incentivos a contribuyentes morosos, sin impulsar al usuario a efectuar el pago oportuno de sus tributos. La liquidez general para ambos períodos 2015 y 2016, fue de 72.24 y 72.07 muy superior a la unidad, apreciándose que no tiene problemas de liquidez para afrontar obligaciones de corto plazo; en general, el desempeño económico financiero del centro de gestión tributaria Chiclayo en los años 2015 y 2016 fue deficiente.

Palabras claves: Desempeño económico financiero, presión fiscal, gestión, recaudación.

ABSTRACT

The objective of this paper was to determine the economic and financial performance of the Chiclayo tax management center - 2015 and 2016, in order to fulfill this purpose, information was taken from the financial statements of the tax administration center for 2015 and 2016. Collection in the CGT reached 111.3% compared to the Initial Modified Revenue Budget for 2015, the execution of the budget in the CGT reached 87.8% compared to the Initial Modified Budget of Expenses for 2015. The 2015 PIA of the Provincial Municipality amounts to S/. 59'677,179.00 compared to the amount collected by the CGT in 2015 of S / . 56'658,219 soles indicates that 94.9% of the target was reached for 2015. There are deficiencies in financial management, mainly in collection of trade accounts receivable that are S/. 17'872,769.00, that means there is a decrease in cash. There is a lack of promotion of the tax culture, mainly due to inaction in the development of promoter events of said culture; limited to programs of granting incentives to delinquent taxpayers without encouraging the user to make the timely payment of their taxes. The general liquidity for both periods 2015 and 2016 was 72.24 and 72.07, much higher than the unit, deducting that it has no liquidity problems to face short-term obligations; in general, the economic and financial performance of the Chiclayo tax management center in 2015 and 2016 was poor.

Key words: Financial economic performance, fiscal pressure, management, collection.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene **como principal objetivo de estudio determinar el nivel de desempeño económico financiero del centro de gestión tributaria Chiclayo – años 2015 y 2016**, conocer los factores relevantes en la gestión tributaria; lo que permitirá desarrollar no sólo una mejor gestión, sino establecer los criterios adecuados para la observación y vigilancia del cumplimiento de los fines fundamentales de la administración del sector público.

Tomando en cuenta los principios que rigen la administración pública, como son centralización normativa, unicidad, universalidad, unidad, responsabilidad, transparencia, eficacia, eficiencia y economicidad; la conducción comprometida y consecuente de este sistema permitirá determinar las características de una mejor gestión en la utilización de los fondos y recursos públicos, aspectos que nos permitieron plantear la pregunta problema como **¿Cuál es desempeño económico y financiero del centro de gestión tributaria de Chiclayo en el periodo 2015 – 2016?**

La recaudación de rentas municipales es de vital importancia para obtener los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de la misión institucional que consiste en brindar servicios públicos en forma oportuna, con calidad y a costos razonables.(Valencia, 2015)

Antecedentes del problema

a) A nivel internacional

Washco (2015) en su investigación en el año 2015 Cuenca Ecuador “Análisis de las reforma tributarias e incidencia en la recaudación de los principales impuestos del Ecuador 2009 - 2013”; con el Objetivo de estudiar las reformas tributarias del país y sus incidencias en la recaudación de impuestos al valor agregado (IVA), Impuesto a los

consumos especiales (ICE) e impuesto a la salida de divisas (ISD), concluye que las reformas han incrementado la recaudación de los principales impuestos del Ecuador.

Guerrero (2010); año 2010; en su tesis "Análisis de la estructura tributaria como fuente de ingresos propios en el municipio Tovar del Estado de Mérida" Venezuela, donde se concluye que: se pudo establecer que los bajos niveles de recaudación tributaria se explican por un círculo complejo que vincula la eficacia de la gestión tributaria a factores estructurales y que los aspectos básicos en la gestión y regulación de los tributos dependen del funcionamiento eficaz de la Dirección de Hacienda, la cual debe ser capaz de generar ingresos que incrementen el bienestar de sus conciudadanos.

b) A nivel nacional

Díaz Montalvo y otros (2016) en el puerto del Callao, en su tesis titulada "Políticas Tributarias y su incidencia en la recaudación de arbitrios municipales en el distrito de Ventanilla – Período 2014"; cuyo Objetivo General fue: Determinar de qué manera las políticas tributarias inciden en la recaudación de los arbitrios municipales en el distrito de Ventanilla – período 2014; concluye que las políticas tributarias no fueron implementadas adecuadamente, principalmente por falta de dotación de recursos necesarios para la recaudación de arbitrios municipales. Asimismo, señala que la meta de recaudación aprobada mediante el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) no se muestra reflejada conforme a los criterios de determinación que señala el SAT, indicando que esta meta debería ser calculada en principio, en base a un porcentaje adicional de la recaudación de arbitrios del año precedente.

Rodríguez (2016); ciudad de Trujillo; en su tesis "Estrategias administrativas y su incidencia en la recaudación de impuestos de la

Municipalidad Distrital de Moche 2016”, cuyo Objetivo General fue: Determinar la incidencia de las estrategias administrativas en la recaudación de impuestos de la Municipalidad Distrital de Moche, 2016, concluye que la incidencia de las estrategias administrativas en la recaudación de impuestos en la Municipalidad Distrital de Moche fue positivo, se logró recaudar el 88%, mientras que la OAT programó recaudar el 50%. Asimismo concluyó la necesidad de contar con un plan de trabajo para mejorar la aplicación de las estrategias administrativas para evitar prescripciones por parte de los contribuyentes y optimizar el recaudo de limpieza pública.

También, **Idrogo** (2016), en su tesis titulada “Análisis de la recaudación del impuesto predial de la municipalidad provincial de Chota 2011-2014 y estrategias para optimizar su recaudación - 2015”; concluyendo que la Municipalidad Provincial de Chota ha incrementado sus niveles de recaudación, a nivel general, y dentro de ellos por impuesto predial es el mayor; sin embargo, es necesaria una fiscalización tributaria adecuada a los contribuyentes para mantener e incrementar los niveles de recaudación.

Asimismo indica que la creación del área de cobranza coactiva de la Municipalidad Provincial de Chota, no tiene una base de datos actualizada, que le brinde información confiable de los contribuyentes omisos y morosos, tampoco se tiene aranceles actualizados lo que impide la correcta determinación del impuesto predial.

Quichca (2014), en su tesis titulada “Factores determinantes de la baja recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2012”; cuyo objetivo fue: Determinar los factores de la baja recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2012; concluye que los factores cultural, social y

económico determinan la baja recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

C) A nivel local

Torres y otros (2015), en su tesis denominada "Estrategias de cobranza para mejorar la eficiencia de la recaudación de tributos en la municipalidad distrital de Pimentel 2015", concluyó que las causas que conllevan al incumplimiento del pago de tributos, son el desconocimiento del destino de los fondos recaudados, se cree que es para beneficio de los funcionarios públicos. Concluyeron que existe un 70% que no paga sus tributos, y que además la municipalidad no tiene un plan estratégico ni se proponen metas y de lo proyectado que tienen para recaudar no se logran y solo recaudan una mínima parte y a la vez no cuentan con un sistema actualizado.

Asimismo, se concluye que la Municipalidad Distrital de Pimentel no cuenta con un sistema de cobranza, no se brinda capacitaciones mucho menos incentiva al pago del buen contribuyente, ni da a conocer la importancia que tiene el cumplir con el pago de tributos y que de ellos depende el buen funcionamiento de los servicios públicos tales como: Limpieza pública, seguridad ciudadana y creación de nuevas obras para el beneficio del distrito.(Torres Fernández, 2015)

La importancia del presente trabajo radica en que, si una entidad cuenta con los mejores procesos de la actualidad, pero su sistema de gestión y de control es débil no se implantará la estrategia de manera efectiva.

Del mismo modo, la entidad puede tener la mejor estrategia, pero no servirá de nada si los funcionarios son incapaces de traducir la estrategia en planes operativos para ejecutarlos y alcanzar las metas propuestas.

A continuación, detallaremos brevemente el contenido de cada uno de los capítulos que contiene esta investigación.

En el Capítulo I se abordará del objeto de estudio, indicando el lugar de ubicación de la investigación, la problemática como surge el problema, como se manifiesta y la metodología de cómo se realizó la investigación.

En el Capítulo II se elabora el marco teórico, mediante la selección de las bases teóricas, así como de los conceptos y definiciones necesarios para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III los resultados y la discusión de los mismos.

Finalmente se concretizarán las conclusiones y recomendaciones enfocadas en los objetivos de la presente investigación.

CONTENIDOS

	Pág.
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	vii
CAPITULO I	
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1. Ubicación	01
1.2. ¿Cómo surge el problema?	03
1.3. ¿Cómo se manifiesta el problema?	04
1.4. Metodología	06
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Teorías y Definiciones	08
2.2. Conceptos sobre indicadores de gestión pública	28
CAPITULO III	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	
3.1. Resultados	36
3.2. Discusión	56
Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Referencias bibliográficas	64

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN.

La recaudación de impuestos para cualquier Estado, constituye una función vital, aunque no siempre sea bien vista. Al efectuarse una adecuada recaudación se permite que el aparato estatal funcione, se le considere eficiente y además posibilita la inversión de recursos en sectores necesitados. Todo lo mencionado es válido a nivel municipal, dado que éste constituye la muestra más próxima y perceptible que los ciudadanos tienen del Estado. Es por ello, que los problemas que presenta un municipio son percibidos como problemas del Estado, por la población.

Con la finalidad de abordar dicha situación, se concibió la idea de crear servicios de administración tributaria como organismos municipales descentralizados, que se encargan de la administración, recaudación y fiscalización de los ingresos municipales tributarios y no tributarios. Es decir, organismos que sean administrativa, presupuestal y financieramente autónomos, contando para ello con una comisión porcentual de la recaudación.

Los Servicios de Administración Tributaria (SAT) aparecieron en el Perú desde el año 1996, como organismos públicos descentralizados a nivel municipal, en reemplazo a las antiguas Oficinas o Direcciones de Rentas, dado que éstas últimas presentaban un bajo nivel de recaudación y un elevado índice de morosidad; paralelo a ello, la corrupción enquistada en esas Oficinas no permitían el registro y fiscalización apropiados; sin dejar de considerar lo arcaico o inexistente de su sistematización informática. En consecuencia los SAT tienen como objetivos el

incremento de los ingresos municipales; es decir, funcionan como un centro de ingresos con la finalidad de llevar a cabo los planes comunitarios de desarrollo, que permitan implementar el plan de desarrollo de la comunidad y garantizar la confianza de la entidad municipal ante la comunidad, al funcionar como un organismo honesto y profesional.

El Centro de Gestión Tributaria - Chiclayo, entidad recaudadora de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, cuenta con una estructura y procesos diseñados para efectuar las labores de captación de tributos municipales para su ámbito jurisdiccional, con la finalidad de alcanzar mayor eficacia y eficiencia en la gestión municipal.

Por ello, se puede inferir que la consolidación y cimiento de la institucionalidad municipal, se deriva del hecho que en el CGT Chiclayo, los procesos operativos se modernicen, se planifique y controle en forma más eficiente el gasto institucional y se promueva una cultura tributaria en la población local, de tal manera que se pueda contar con los recursos financieros necesarios para ejercer la gestión municipal con resultados de eficiencia y eficacia.

Es común, observar en la gestión pública que lo planificado no se llegue a cumplir totalmente, debido a factores internos y externos que tienen que ver con la implementación de estos planes; en consecuencia, se afecta la consecución de los objetivos y sobre todo la generación de resultados exitosos en la gestión de recaudación como de la municipalidad en sí.

1.2. Surgimiento del problema.

La noticia "Chiclayo: comuna no cobró S/.175 mlls. por malos manejos" (Sandoval Bayona, 2015) señala:

"...Un informe elaborado por peritos de la nueva gestión municipal del año 2015 revela que el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo (Satch) dejó de cobrar S/.175 millones en los ocho años de gestión de Torres. Ese monto de dinero –que también incluye deudas atrasadas desde 1990– corresponde a los conceptos de impuestos (S/.49 mlls.), arbitrios (S/.53 mlls.), y multas, infracciones, convenios y otros (S/.73 mlls.).

Hay S/.175 mlls. por cobrar, debido a la inoperancia e ineptitud de funcionarios y empleados del Satch", dice el informe, entregado ayer a este Diario.

...Según indicó, las pericias realizadas prueban que funcionarios manipularon el software utilizado en la recaudación y borraron sistemáticamente los archivos de los contribuyentes.

... Las multas que ellos tenían se habrían borrado del sistema a cambio de coimas.

...En los próximos seis meses, un equipo técnico tratará de recuperar los S/.175 millones. Además, vamos a diseñar un nuevo software, mucho más confiable, prometió."

Luis Llaque Calderón, especialista en tributación, cree que el forado que se detectó en las cuentas del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo habría sido motivado porque existió una imposición política en el manejo del ente recaudador. Sin embargo, el experto no descartó que la falta

de preparación del personal haya también causado fallas en el manejo del software del Satch.

Sugirió a los nuevos responsables del Satch identificar a los deudores con documentación detallada y denunciar a quienes se apropiaron ilícitamente de las cobranzas. Refirió también que sería necesario actualizar el catastro para lograr una recaudación de tributos más eficiente.”

Pese a las condiciones adversas que social y políticamente afectaron tanto a la Municipalidad Provincial de Chiclayo, como al Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, fundamentalmente por la detención de sus principales funcionarios desde setiembre del 2014; a quienes se les acusa de prácticas corruptas; se debe considerar que aunados a los valores, creencia y actitudes que deben solventar una buena cultura tributaria en la población contribuyente debe sumarse las correcciones gerenciales de gestión necesarias, sobre todo en el aspecto económico y financiero; que aseguren el logro de las estrategias planteadas desde el año 2012 a través del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2015 del SATCH, ahora Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo – CGTCH y de las planteadas en el Plan Estratégico Institucional 2016 - 2018.

1.3. Manifestación del problema.

¿Cuál es el nivel de desempeño desde la perspectiva económico financiera del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo durante los años 2015 y 2016? Pese al tiempo transcurrido desde la implementación de los SAT en el Perú todavía persisten muchas de las características de la problemática que se mantenían durante las épocas de vigencia de las Oficinas Municipales de Rentas ya

mencionadas habiéndose superado relativamente la sistematización informática, persistiendo otros como son problemas financieros, ineficiente organización, bajo nivel de especialización profesional, cuestionada conducta del trabajador y deterioro tanto de la imagen municipal como la del SAT mismo.

En la actualidad la corrupción, constituye uno de los peores males que afectan a nuestra sociedad; acapara nuestra atención y son constantes las acusaciones de prácticas fraudulentas entre servidores públicos y empresas o usuarios; y, en consecuencia, puede que se esté soslayando el tema de la ineficiencia en la gestión y gerenciamiento de las entidades públicas; tal y como, se señaló la inoperancia e ineptitud de funcionarios y empleados del SATCH.

Determinar el nivel de desempeño económico financiero, desde el punto de vista estratégico y operativo utilizando para ello indicadores de medidas paralelos a los ya utilizados por la gestión actual de la CGTCH, constituye el punto inicial para poder efectuar un diagnóstico real y práctico del organismo, el cual servirá para efectuar el planteamiento de propuestas de mejora necesarias para lograr alcanzar los objetivos de la entidad.

Importancia del centro de gestión tributaria - Chiclayo

Como se indicó, los SAT surgen como una alternativa a la administración tradicional a través de las Oficinas de Rentas. El diagnóstico era que los niveles de recaudación en estos órganos eran bajos y las tasas de morosidad elevadas; por otro lado, existían focos de corrupción de algunos funcionarios que imposibilitaban un adecuado registro y la consiguiente fiscalización; adicionalmente los sistemas informáticos para la sistematización eran obsoletos o inexistentes. La creación de un

SAT implica la modernización drástica de estos sistemas e implica también personal capacitado que tenga conocimientos técnicos y tributarios.(Informe CAD, 2004).

Características del centro de gestión tributaria - Chiclayo

El CGT Chiclayo cuenta en la actualidad con 1 jefatura y 2 gerencias: la Gerencia de Administración y la Gerencia de Operaciones; 05 oficinas: Asuntos Legales, Planeamiento y Presupuesto, Defensoría del Contribuyente, Control Institucional e Informática; 10 Departamentos: Dpto. de Registro y Servicios al Usuario; Dpto. de Cobranzas; Dpto. de Fiscalización, Dpto. Licencias y Autorizaciones, Dpto. de Reclamos; Dpto. de Ejecutoría Coactiva; Dpto. de Tesorería y Caja; Dpto. de Contabilidad y finanzas y el Dpto. de Abastecimiento y Control Patrimonial, así como el Dpto. de Recursos Humanos.

Dimensiones del centro de gestión tributaria - Chiclayo

La gestión del CGT Chiclayo se configura en base a dimensiones establecidas mediante sus propios documentos fundamentales de gestión, como son: Plan Estratégico Institucional, Planes Operativos Institucionales e Indicadores del Cuadro de Mando Integral. Las Dimensiones determinadas son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna
- Perspectiva Aprendizaje

1.4. Metodología.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo ex post facto evaluativo y descriptiva.

La población en el año 2015 fue de 110, 000 contribuyentes y en el 2016 se notificaron 115,000 como meta, la población que pagó impuestos en el 2015, fue de 49,000 contribuyentes y en 2016: 52,000 contribuyentes según la programación meta de la jefatura del **Centro Metropolitano de Planificación Territorial y Gestión Catastral de la Municipalidad Provincial de Chiclayo**, información que a la fecha no es manejada por el Centro de Gestión Tributaria.

La técnica requerida fue el análisis documental, el mismo que consistió en ubicar en el estado de cuentas de la recaudación del centro de gestión tributaria de los años 2015 y 2016, tanto de sus archivos digitales como del Portal de Transparencia Económica del MEF.

El análisis estadístico de los datos consistió en la determinación porcentual, el cálculo de ratios en cada año y por rubros de imposición de impuestos y la presentación en cuadros y tablas correspondientes para el análisis.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías y Definiciones

Análisis económico-financiero

Es la disciplina que diagnostica la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios y atender adecuadamente los compromisos de pagos, evalúa su viabilidad futura y facilita tomar decisiones encaminadas a reconducir y mejorar la gestión de los recursos de la empresa para lograr el objetivo.

Teoría de Dess y Lumpkin

El plan estratégico, el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Es la primera fase del proceso administrativo y consiste en definir que se va a hacer, como se va a hacer y quien lo va a hacer, definiendo para ello la visión, misión, estrategias, objetivos, metas, acciones e iniciativas, así como la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implementación, seguimiento y mejora continua. (Dess & E., 2003)

La Potestad Tributaria Municipal

La potestad tributaria es el poder del estado para crear, modificar y suprimir un tributo, o para exonerar de él. A través de este poder el Estado impone a sus ciudadanos (personas naturales y jurídicas) la obligación de entregarle una suma de dinero para financiar las actividades, obras y servicios que brinda.

Dada la importancia del ejercicio de la potestad tributaria, ésta se encuentra regulada en las constituciones políticas de todos los

países. Allí se establecen sus alcances y límites; así como, las entidades que pueden ejercerla.

La potestad tributaria en la Constitución Política del Perú

Los gobiernos locales podrán crear y regular tasas y contribuciones dentro de su jurisdicción, pero no impuestos.

En el caso del Perú, la potestad tributaria se encuentra establecida en el artículo 74° de la Constitución Política de 1993. De acuerdo con este artículo, cuentan con potestad tributaria:

- El Congreso de la República.
- El Poder Ejecutivo.
- Los gobiernos regionales.
- Los gobiernos locales.

Sin embargo, en cada una de estas entidades la potestad tributaria se ejerce de manera distinta. Por ejemplo, el Poder Ejecutivo cuenta con potestad para crear tasas e impuestos sólo cuando el Congreso de la República se la haya delegado en forma expresa. A su vez, el Congreso de la República goza de potestad tributaria para el caso de los impuestos y contribuciones. Finalmente, los gobiernos regionales y los gobiernos locales tienen potestad tributaria para crear contribuciones y tasas dentro de su jurisdicción, pero no impuestos.

Por otra parte, el ejercicio de la potestad tributaria no es absoluto, sino que tiene limitaciones. El ya citado artículo 74° señala que estos límites serán los principios de reserva de la ley, igualdad, no confiscatoriedad y respeto de los derechos fundamentales de la persona. Si se crea un tributo que transgreda estos principios, la norma que lo instituye será ineficaz; es decir, no generará ninguna obligación de pago para la ciudadanía. (Ministerio de Economía y

Finanzas (MEF) - Corporación Alemana implementada por la GIZ, 2015)

La base legal de los tributos municipales es la siguiente:

- La Constitución Política del Estado; los artículos 74 y 196, sobre bienes rentas municipales.
- Decreto Supremo N° 156-2004-EF; Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal y modificatorias.
- Ley N° 27972; Ley Orgánica de Municipalidades.
- Decreto Supremo N° 135-99-EF; TUO del Código Tributario.
- Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.

En resumen, en el Perú, de acuerdo a la normatividad vigente, los tres niveles de gobierno tienen facultades de recaudación:

- El Gobierno Nacional, que recauda el impuesto a la renta, el impuesto general a las ventas, el impuesto selectivo al consumo, entre otros.
- Los gobiernos locales, que recaudan los tributos que se detallan en la Ley de Tributación Municipal.
- Los gobiernos regionales, que recaudan tasas y contribuciones.

Los impuestos que están facultados y que pueden cobrarlos gobiernos locales son: impuesto predial, impuesto de alcabala, impuesto al patrimonio vehicular, impuesto a las apuestas, impuesto a los juegos e impuesto a los espectáculos públicos no deportivos.

a. Impuesto predial

El impuesto predial es de periodicidad anual y grava el valor de los predios urbanos y rústicos.

Para efectos del impuesto se considera predios a los terrenos, incluyéndolos terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua, así como las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación.

La recaudación, administración y fiscalización del impuesto corresponde a la municipalidad distrital donde se encuentre ubicado el predio.

El 5 % del rendimiento del impuesto está destinado exclusivamente a financiar el desarrollo y mantenimiento del catastro distrital; así como, a las acciones que realice la administración tributaria, destinadas a reforzar su gestión y mejorar la recaudación. De otro lado, el 3/1000 del rendimiento del impuesto está destinado a favor del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, entidad que absorbió al Consejo Nacional de Tasaciones.

b. Impuesto de alcabala

El impuesto de alcabala es de realización inmediata y grava las transferencias de propiedad de bienes inmuebles urbanos o rústicos a título oneroso o gratuito, cualquiera sea su forma o modalidad, inclusive las ventas con reserva de dominio; de acuerdo a lo que establezca el reglamento.

La primera venta de inmuebles que realizan las empresas constructoras no se encuentra afecta al impuesto, salvo en la parte correspondiente al valor del terreno.

El impuesto constituye renta de la municipalidad distrital en cuya jurisdicción se encuentre ubicado el inmueble materia de

la transferencia. En el caso de municipalidades provinciales que tengan constituidos Fondos de Inversión Municipal, estas serán las acreedoras del impuesto y transferirán, bajo responsabilidad del titular de la entidad y dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al último día del mes que se recibe el pago; el 50% del impuesto a la municipalidad distrital donde se ubique el inmueble materia de transferencia y el 50% restante al Fondo de Inversión que corresponda.

c. Impuesto al patrimonio vehicular

El impuesto al patrimonio vehicular, de periodicidad anual, grava la propiedad de los vehículos, automóviles, camionetas, station wagon, camiones, buses y omnibuses, con una antigüedad no mayor de tres (3) años. Dicho plazo se computará a partir de la primera inscripción en el Registro de Propiedad Vehicular.

La administración del impuesto corresponde a las municipalidades provinciales, en cuya jurisdicción tenga su domicilio el propietario del vehículo. El rendimiento del impuesto constituye renta de la municipalidad provincial.

d. Impuesto a las apuestas

El impuesto a las apuestas grava los ingresos de las entidades organizadoras de eventos hípicas y similares, en las que se realice apuestas.

La administración y recaudación del impuesto corresponde a la municipalidad provincial en donde se encuentre ubicada la sede de la entidad organizadora.

El impuesto es de periodicidad mensual. Se calcula sobre la diferencia resultante entre el ingreso total percibido en un mes

por concepto de apuestas y el monto total de los premios otorgados el mismo mes.

El monto que resulte de la aplicación del impuesto se distribuirá conforme los siguientes criterios:

- 60% se destinará a la municipalidad provincial.
- 40% se destinará a la municipalidad distrital donde se desarrolle el evento.

e. Impuesto a los juegos

Grava la realización de actividades relacionadas con los juegos, tales como loterías, bingos y rifas, así como la obtención de premios en juegos de azar.

En algunos casos este impuesto es cobrado por la municipalidad distrital–bingo, rifas, sorteos, juegos de video, etc.- y en otros por la municipalidad provincial –loterías y otros juegos de azar.

f. Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos

Grava el monto que se abona por presenciar o participar en espectáculos públicos no deportivos que realicen en locales y parques cerrados. La obligación se origina al momento del pago del derecho de ingreso para presenciar o participar en el espectáculo.(Proyecto USAID/Perú ProDescentralización, 2011)

Las Tasas Municipales son las siguientes:

- a. Tasas por servicios públicos o arbitrios:** Son aquellas que se pagan por la prestación o mantenimiento de un servicio público individualizado en el contribuyente. Por lo general, los servicios que se financian con estas tasas son los de limpieza

pública, seguridad ciudadana, y mantenimiento de parques y jardines públicos.

- b. Tasas por servicios administrativos o derechos:** Son las tasas que debe pagar el contribuyente a la municipalidad por los trámites inherentes a los procedimientos administrativos o por el aprovechamiento particular de bienes de propiedad de aquella. Para el caso de la tramitación de los procedimientos administrativos se deben observar, adicionalmente, las disposiciones de la LPAG.
- c. Tasas por licencias de apertura de establecimientos:** Son aquellas que debe pagar todo contribuyente por única vez para poder operar un establecimiento industrial, comercial o de servicios. En el caso de mercados de abastos, galerías y centros comerciales el pago de la tasa corresponde a una sola licencia de funcionamiento en forma corporativa, conforme lo dispuesto en la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento. Sin embargo, es preciso mencionar que esta tasa municipal se ha convertido en una por servicio administrativo. (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Corporación Alemana implementada por la GIZ, 2015)

Tabla 1

Escala para aplicación del impuesto predial en el Perú

Escala de Autoevaluó	Alícuota Impositiva
Hasta 15 UIT	0.20 %
Más de 15 UIT hasta 60	0.60 %
Más de 60 UIT	1.00 %
Monto mínimo de municipalidades	0.60 % de una UIT

Fuente: MEF

Entonces desde 1994 la estructura de los impuestos locales se basa en la recaudación de impuestos sobre predios: urbanos y rurales, sobre transacciones de los predios, impuesto de Alcabala cuya tasa es del 3% sobre el valor de la transacción y está a cargo del comprador, impuesto vehicular (a cargo de las municipalidades provinciales), aplicando el cobro del 1 % del valor del vehículo no más antiguos de 3 años.

Se debe destacar que los principales indicadores económicos de la gestión tributaria de los ingresos municipales cuya labor delegan en los centros de gestión tributario son: Indicador de Presión Fiscal e Indicador de Presión Tributaria, que relacionan los Ingresos Fiscales sobre el PBI y los Ingresos Tributarios sobre el PBI de cada año y algunos indicadores de evaluación del presupuesto.

De acuerdo a información publicada por INEI y del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se tiene:

Tabla2

Presión fiscal y tributaria del centro de gestión tributaria de Chiclayo

	2015	2016
PBI – Chiclayo	9,185,825,900.00	9,427,428,200.00
Recaudación Tributaria CGT	58,185,758.00	63,596,647.00
Ingresos Fiscales	98,527,275.00	101,914,650.00
Presión Tributaria	0.633%	0.675%
Presión Fiscal	1.07%	1.081%

Fuente: INEI

De la lectura del cuadro se aprecia que el índice de presión tributaria es menor a uno por ciento 0.633 % 2015 y 0.675 % para el 2016, la que resulta inferior al promedio latinoamericano del 4 % y más baja del 2 % del promedio peruano.

Indicadores Financieros son los que se obtienen del análisis de los Estados Financieros destacando los ratios de: Liquidez corriente, razón rápida o inmediata, Rotación de cobro, rotación de activos totales, razones de rentabilidad, etc. ,estos indicadores muestran el desempeño de la entidad y la forma como se viene gestionando históricamente este CGT

La Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) se centra en la aplicación de conceptos, modelos y técnicas de gestión de la economía privada para la modernización del sector público desde un Estado del orden jerárquico hacia un Estado de servicios, orientado hacia los ciudadanos. Se censuraban en la administración pública de corte tradicional, entre otros, los siguientes puntos: Gestión poco efectiva, Competencias mal delimitadas, Regulaciones inflexibles, Gestión de personal deficitaria y Contabilidad inadecuada. Aparte de innovaciones organizativas y tecnológicas (sobre todo, en el ámbito de las TIC), las estructuras de incentivo desempeñan un papel importante fin de influir de manera positiva sobre la capacidad de rendimiento, la responsabilidad y la motivación de los empleados públicos, suponiéndose que en el sector público pueda existir una gestión que funcione conforme a la racionalidad de la administración de empresas.(von Haldenwang & et, 2009)

El enfoque parte de la base de que la competencia conduce a una mayor eficiencia comparada con la planificación y el control administrativos. Por consiguiente, se atribuye gran importancia a

la utilización de mecanismos de mercado, teniendo en particular la adopción de las siguientes medidas: Descentralización interna y gestión por contratos, Orientación hacia los resultados, Mayor orientación hacia la demanda y el mercado, Fortalecimiento de la contabilidad y contraloría, Organización orientada hacia el proceso, Gestión de calidad, Estructuración de una gestión moderna de personal, Introducción de TIC modernas y Creación de situaciones de competencia.(Schedler & Proeller, 2003)

Las Agencias tributarias semiautónomas

En la mayoría de los países, la administración tributaria es tarea y competencia de los Ministerios de Finanzas. En la década anterior se llevaron a cabo, a nivel nacional, reformas en algunos países y se externalizaron tareas administrativas en esos ministerios. Con esa finalidad, se introdujo un nuevo modelo: el de las así denominadas Agencias Tributarias Semiautónomas (SARA, en sus siglas en inglés). El modelo se aplicó primeramente en Ghana (1985) y en Bolivia (1987). Hasta la fecha sea implementado en aproximadamente 15 países, principalmente en África América Latina. Sobre el modelo ha influido la discusión, que se mantiene desde mediados de los años 80, acerca de la modernización del sector público, y el enfoque, ya arriba mencionado, de la Nueva Gestión Pública.

Desempeñan un papel importante elementos de referencia o medidas de reforma, a saber, de descentralización y gestión por resultados, de una mayor orientación hacia los usuarios, de contraloría y gestión financiera, de la gestión de calidad y de personal y de la introducción de TIC modernas. Conforme a las expectativas, la separación de funciones administrativas y la autonomía de la nueva agencia debe llevar a mayores niveles de

efectividad eficiencia y a menores niveles de corrupción y fraude fiscal en la administración tributaria. Sin embargo, los primeros estudios empíricos muestran una imagen mixta acerca del éxito de las SARA e inducen a la suposición de que éste está en relación directa con el grado de autonomía atribuida a las SARA. Los estudios comparativos existentes sugieren que las SARA pueden ofrecer una plataforma adecuada para llevar adelante una transformación general de la administración tributaria. Las SARA disponen de potencial para actuar como polos innovadores en el sector público. No obstante, hay que notar que hasta la fecha existe poca literatura comparativa sobre el tema de las SARA. Eso podría atribuirse, entre otros, al hecho de que se trata de un modelo que ha sido implementado hasta el momento solamente en un número limitado de países.

Las SARA presentan características organizativas comunes. Estas se refieren fundamentalmente a los mecanismos de financiación, a la gestión de personal y a la estructura de dirección. Sin embargo, existen en la práctica diferentes formas concretas de estructuración: Mecanismos de financiación, Gestión de personal, Estructura de dirección, Creación y personería jurídica, Mecanismos de rendición de cuentas y Competencias para grupos fiscales. (von Haldenwang & et, 2009)

Las administraciones tributarias locales se legitiman mediante procedimientos claros e institucionalizados. Si una administración tributaria destaca por un alto grado de transparencia y legalidad y se esfuerza a informar los contribuyentes sobre sus derechos y deberes, podrá lograr, de este modo, una mayor comprensión de los ciudadanos en lo concerniente a sus maneras de proceder. Si, por ejemplo, los procedimientos de cobranza y fiscalización se

conocen y se aceptan de manera general, será más probable que los ciudadanos reconozcan como justificada la deuda tributaria determinada por el Estado. En caso de que se considere a una SARA como institución técnica con un alto grado de competencia, esto podrá legitimar a la agencia y a sus actuaciones. La competencia técnica de una agencia tributaria podría ponerse de relieve, por ejemplo, a través de un alto grado de profesionalidad, calidad de servicio y transparencia, así como mediante un bajo nivel de corrupción. Muchas reformas de política fiscal y monetaria apuntan a proteger las respectivas instituciones de la toma de influencia política y a garantizarles un alto grado de autonomía.

Esto vale también para algunas reformas tributarias en América Latina. Una agencia tributaria puede legitimarse mediante la referencia a valores comunes, como la justicia, por ejemplo. Tanto mayor será la aceptación de la tributación cuanto más justa se la considere. La justicia fiscal se juzgará tanto por el grado de participación equitativa de todos los miembros de una sociedad en la financiación de los bienes y servicios públicos, como por el efecto de los tributos en la mejora de las prestaciones del Estado.

Una administración tributaria que se caracterice por redes de clientelismo y que involucre solamente una parte de la población, sí infringirá en muchos países contra valores prevalecientes y, por consiguiente, será rechazada. En cambio, una SARA que logre extender la recaudación tributaria y la imposición a toda la población contribuyente y que influya de manera positiva sobre la prestación de servicios estatales, obtendrá una mayor legitimidad. Aparte de procedimientos que recojan las maneras de legitimación arriba mencionadas, las agencias tienen que promover activamente ante la población la comprensión para su trabajo e

informarla sobre sus actividades. Por lo tanto, el trabajo de relaciones públicas desempeña siempre un papel clave. Las SARA locales podrán intentar incrementar su legitimidad a través de sus actuaciones.

Sin embargo, el éxito de estos esfuerzos dependerá de una serie de factores, sobre los cuales solo podrán influir parcialmente. Parte de ello será, p. ej., cómo las medidas de la administración tributaria serán acogidas por las organizaciones civiles. Además, las agencias tributarias, como parte de la administración municipal, son altamente dependientes de los sucesos políticos en el municipio. La falta de confianza en el Concejo Municipal o en el Alcalde podrá tener efectos negativos sobre la legitimidad de la respectiva SARA.

Debe añadirse que en muchos países – entre ellos también en el Perú – la competencia legislativa en materia de impuestos y la mayoría de los demás tributos radica en el Poder Legislativo nacional y que, por consiguiente, se sustrae al acceso de las agencias tributarias locales. En el contexto latinoamericano, muchas instituciones políticas no disponen de la legitimidad necesaria para poder funcionar de manera óptima. Esto se pone de manifiesto, por ejemplo, en el juicio predominantemente negativo sobre el desempeño de las más importantes instituciones políticas. Por una parte, esto dificulta la aplicación de los enfoques de legitimación arriba mencionados. Por otra parte, pone en claro la relevancia del fomento de la legitimidad en el marco de reformas administrativas.

En este contexto, el concepto de las SARA a nivel local debe evaluarse no sólo en relación con el incremento de los ingresos y las innovaciones, sino que también con relación a su efecto sobre

la legitimidad de la administración tributaria.(von Haldenwang & et, 2009)

Los Servicios de Administración Tributaria

En el estudio denominado Administración tributaria municipal en el contexto del proceso de descentralización en el Perú - Los Servicios de Administración Tributaria (SAT), desarrollado por Christian von Haldenwang, Elke Büsing, Katharina Földi, Tabea Goldboom, Ferdinand Jenrich y Jens Pulkowski; para el Instituto Alemán de Desarrollo (DIE) se apunta que como prototipo para los SAT sirvió la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), en la cual se aplica desde 1992 el modelo de agencias semiautónomas. El primer SAT se creó en Lima en 1996 por iniciativa de un antiguo director de la SUNAT. El SAT de Lima inició sus actividades en 1997 y desempeña desde ese entonces un papel de precursor en lo inherente a la organización, la gestión y las funciones de los SAT.

Los SAT aumentan efectivamente la recaudación de los municipios. Al mismo tiempo, tienen un gran potencial para incrementar la eficiencia de la administración tributaria.⁵⁰ Los SAT persiguen sus objetivos de recaudación de una manera más estratégica que las oficinas de renta convencionales. Sus objetivos se llevan a la práctica en todos los niveles de la institución y se tienen en cuenta de manera sistemática en los procesos de trabajo. El carácter semiautónomo crea incentivos para reformas y facilita su ejecución.

En el incremento de los ingresos, los SAT logran resultados que son claramente superiores a aquellos de municipios comparables sin SAT, sobretodo en los dos años que siguen al año de su establecimiento. El hecho de que los SAT operen de manera más

efectiva que las administraciones tributarias convencionales debe atribuirse a una serie de enfoques y medidas específicos que están orientados hacia fuera y hacia dentro. El carácter semiautónomo de los SAT ejerce una importante influencia sobre el logro de sus objetivos. La tarea principal de los SAT es la recaudación de impuestos, demás tributos y multas. En principio, los SAT pueden administrar todas las fuentes de ingresos municipales, mismo cuando la mayoría de los municipios disponen, aparte de los SAT, de otras centros de pagos (p. ej., para el cobro de derechos administrativos).

La actividad de los SAT comprende, en detalle tres fases de trabajo:

- a. Determinación de impuestos y administración del registro tributario: recepción de declaraciones de impuestos, obtención y comparación de informaciones (entre otros, en las oficinas de catastro), archivo de datos.
- b. Fijación de impuestos y fiscalización: determinación de la deuda tributaria, verificación de declaraciones de impuestos (auto avalúos), licencias, etc.
- c. Recaudación: expedición de notificaciones de impuestos, realización de campañas, procesos monitorios y medidas de cobranza coactiva, tramitación en primera instancia de reclamos, etc.

La tarea de los SAT no se limita exclusivamente a la administración de impuestos y tributos, misma si esto atañe de manera principal a sus actividades. Los SAT tienen, además, la tarea de informar a los contribuyentes sobre sus obligaciones. También se hacen cargo de quejas relativas a la administración tributaria así como a la calidad de las prestaciones públicas. Por último, es competencia

de los SAT, conforme a sus estatutos, la elaboración de estadísticas y, en caso necesario, el asesoramiento de las autoridades municipales y también de otros municipios en relación con la administración tributaria.

Aparte de ello, los SAT pueden prospectar, de común acuerdo con el Alcalde del Concejo Municipal, tareas e ingresos por parte de terceros. Así es que algunos SAT se empeñan, p. ej., por la administración de los ingresos de municipios distritales vecinos ("mancomunidades") o bien de gobiernos regionales (administración de multas). De ello, se espera no solamente un incremento de la eficiencia (a través de economías de escala) sino que también, de manera indirecta, impulsos de modernización para otras entidades del sector público. Por tendencia general, la disposición a declarar correctamente sus impuestos es mayor, cuando el riesgo de fiscalización por la administración tributaria es alto y los costos y esfuerzos del contribuyente son bajos. Cuanta menos información posea la administración tributaria y cuanto menos frecuentes sean los controles de las informaciones existentes, tanto mayor será el riesgo de que se presenten declaraciones falsas o de que no se presenten declaraciones.

Dado que el impuesto predial es, casi en todas partes, el impuesto local más importante (con la excepción de Lima: impuesto de alcabala), se asigna en este contexto a la oficina de catastro un papel decisivo. Sin embargo, solo una minoría de los municipios dispone de un sistema de catastro bien organizado que podría servir de base actualizada para la determinación de impuestos o la fiscalización.

Además, es una práctica corriente en el Perú que se destruyan los archivos existentes cuando tiene lugar un cambio de gobierno

local, a fin de impedir el trabajo de los rivales políticos. Por consiguiente, las actividades de los SAT se inician, en la mayoría de los casos, en circunstancias precarias, que se caracterizan por una gran falta de información. En consecuencia de ello, los SAT tienen que dedicar considerables recursos para la actualización y ampliación de sus bases de datos.

Una estrecha cooperación entre el SAT y la oficina de catastro puede conducir a buenos éxitos de la administración tributaria, como el caso de Trujillo pone de manifiesto. En ese municipio tiene lugar un cruce digitalizado de datos provenientes del registro fiscal del impuesto predial con los datos de la oficina de catastro. Aparte de ello, muchos SAT aplican métodos innovadores para complementar el registro: por ejemplo, el SAT de Lima organiza sorteos y utiliza las direcciones de los participantes para actualizar sus bases de datos. Si los municipios utilizaran, como prescrito por ley, un 5 % de los ingresos procedentes del impuesto predial para el mejoramiento de sus catastros, esto tendría efectos positivos sobre las informaciones asequibles y, con ello, sobre el trabajo de los SAT.

Sin embargo, esta norma apenas se cumple, según el informe de los expertos consultados. Aparte del registro actualizado de cada contribuyente, los SAT amplían su base fiscal mediante la expansión geográfica de la recaudación tributaria, por ejemplo, en zonas recién pobladas. A manera de ejemplo, en 1999 el municipio provincial de Trujillo tenía registrado solamente 32.000 predios. Hoy en día, el número de predios registrados asciende a 52.000 – un crecimiento de más de 60 %.

En cambio, en los municipios sin SAT, es bastante común que se recauden los impuestos y arbitrios sólo en los barrios centrales

donde su determinación puede lograrse sin mayores esfuerzos. La actualización de las bases de datos y mayores esfuerzos de fiscalización aumentan el riesgo de que se detecten declaraciones incompletas o falsas.

Más allá de esto, los SAT toman medidas para facilitarles a los contribuyentes el cumplimiento de sus deberes. Se mejoran los servicios al cliente a través de:

- la ampliación de los horarios de atención,
- la facilitación y simplificación de trámites (menos formularios, menos requisitos),
- la reducción de los tiempos de espera y tramitación,
- la mejora de la información para el contribuyente y
- la reducción o anulación de derechos por tramitaciones administrativas.

En muchos casos, las reformas apuntan a reducir los costos de un comportamiento correcto y conforme a la ley del contribuyente. Últimamente puede pagarse en Lima, por ejemplo, de manera directa el impuesto de alcabala al momento de efectuar la certificación notarial del contrato de compraventa ("módulo Notario SAT"). Gracias a una cooperación entre el SAT y los notarios, será innecesaria una presentación adicional ante el SAT. Una posibilidad de mejora en relación con la atención a los principales contribuyentes (PRICOS) radica, p. ej., en la asignación de una determinada persona de contacto.

Cobranza

Tras la determinación de tributos y la fijación de la deuda tributaria, la cobranza constituye el próximo paso importante en el trabajo de los SAT. Cada SAT tiene un Departamento de Cobranza que, generalmente, está organizado de manera análoga

a las etapas del proceso de ejecución. La tasa de morosidad, es decir, la relación entre la deuda fiscal fijada en la notificación de impuestos y los pagos recibidos de facto, representa el indicador más importante para el logro de objetivos. Una cobranza activa, incluyendo la sanción de recargos, intereses y multas, incentiva al contribuyente a cumplir sus obligaciones fiscales. En algunos SAT, el contribuyente corre el riesgo de que su deuda fiscal se duplique en el caso de que se inicie la fase de cobranza coactiva. Varios SAT (sobre todo, el de Lima) hacen uso extensivo del instrumento del embargo (automóviles, muebles, etc.). La cobranza de la deuda tributaria es una de las tareas operativas prioritarias de los SAT.

Al mismo tiempo, se trata de una tarea sensible desde la perspectiva social y política. Por lo tanto, no sorprende el hecho de que existan casos de toma de influencia política sobre la cobranza. Actividades en ese ámbito deben verse siempre también en relación con ciclos electorales. Los gobiernos municipales no ven con agrado actividades de cobranza coactiva durante las campañas electorales y, en parte, las impiden de manera activa. Esto vale especialmente para los primeros años después del establecimiento de un SAT, cuando, por un lado, medidas coactivas desempeñan un papel todavía más importante y, por otro lado, la posición del SAT en la estructura institucional municipal aún no está consolidada.

Los SAT son independientes de la administración municipal en lo inherente la gestión administrativa, al personal y a las finanzas. Por consiguiente, están en condiciones de configurar de manera flexible sus estructuras y procesos internos con orientación hacia la persecución de sus objetivos, primordialmente, hacia el

aumento de la recaudación. A este respecto, los SAT implementan una serie de medidas dirigidas "hacia dentro". A fin de orientar su estructura, sus procedimientos y procesos hacia el logro de los objetivos, los SAT utilizan distintos instrumentos de planificación.

- Planes estratégicos fijan la orientación de los SAT a mediano plazo, determinan sus objetivos con relación a los ingresos y a la aplicación planificada de los recursos.
- Con ayuda de planes operativos anuales y presupuestarios se lleva a cabo una planificación detallada.
- Aparte de eso, se fijan objetivos anuales y mensuales a nivel de los distintos departamentos así como de grupos de trabajo.
- Por el contrario, sólo en casos puntuales se acuerdan metas individuales para los empleados.

Es típico que los distintos departamentos tengan que presentar informes mensuales y trimestrales ante el Departamento de Planificación y la Jefatura del SAT. Los SAT orientan la estructura de sus departamentos y los procedimientos internos hacia el proceso de recaudación tributaria. El SAT de Trujillo desempeña en este contexto un papel precursor mediante su participación en un proceso de certificación conforme a la norma ISO9001.

Todos los procesos están fijados por escrito en manuales de procesos. Además, se subraya que el input del personal y la evaluación comparativa (benchmarking) de los procedimientos de otros SAT son decisivos para optimizar los propios procesos. En parte, existe en los SAT un sistema computarizado de tarjetas equilibradas de resultados (Balanced Scorecard) para la detección temprana de desviaciones.

Aparte de las reformas de la estructura organizativa, como factor “fuerte” para el logro de los objetivos, destaca en los SAT el énfasis en la cultura organizacional que se pone de manifiesto en un marcado espíritu de cuerpo y una identificación fuerte del personal con la institución. Los objetivos y las aspiraciones de los SAT y sus empleados se expresan mediante postulados de “visión” y “misión”. En especial, se hace hincapié sobre la competencia y el papel técnicos de los SAT hacia dentro y hacia fuera. Aunque los SAT se perciben a sí mismos como parte del municipio, subrayan su distancia frente a la política. Los SAT se legitiman ante la población, en primer lugar, a través de su renombre como institución técnicamente competente, aislada de las influencias políticas. Diversas medidas como, por ejemplo, un logotipo propio, dependencias propias y vestimenta uniforme del personal, acentúan la autonomía de la institución.(von Haldenwang & et, 2009)

2.2. Conceptos sobre indicadores de gestión pública

En base a lo expuesto por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), se define al indicador como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Se le puede señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo

posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.(AA.VV., 2000)

La evaluación del desempeño importa por hacer posible la asignación de responsabilidades, en este caso las responsabilidad pública pensada como parte de un “contrato originario” entre ciudadanos y su gobierno, en tanto los primeros conceden que el gobierno se lleve parte de sus ingresos (a través de impuestos) y que limite su libertad (a través de la ejecución de las leyes y las regulaciones); esperando que los gobiernos sean responsables por el modo en como ejercen su poder, siempre y cuando este último no vaya en contra del “interés público o general”.

Por ello, la supervisión e información sobre el desempeño de las actuaciones públicas es una de las formas en las que los gobiernos se presentan responsables ante sus ciudadanos; existiendo tres elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen tres áreas distintas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante. Dichas áreas son: desempeño operativo, desempeño financiero y congruencia.(Guinart i Solà, 2003)

El desempeño financiero abarca dos relaciones recíprocas: los resultados del programa de gasto frente a las previsiones del presupuesto, y el análisis de los asuntos financieros frente a los principios y controles de la gestión financiera. Pero la evaluación del desempeño en el sector público se rige por **el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos** en modos que no pueden ser fácilmente valorados en réditos existiendo a menudo ambigüedad sobre cuál es el objetivo último, generando un espacio para el desacuerdo sobre qué constituye un “resultado” y “desempeño” y, por tanto, espacio para el desacuerdo sobre la

forma adecuada de evaluación del desempeño.(Guinart i Solà, 2003)

Importancia del uso de indicadores de gestión pública

En las Administraciones Públicas, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto; dado que el carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como indicador haciendo necesaria dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública.(Guinart i Solà, 2003)

En el marco de la nueva gestión pública, se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles para, clarificar objetivos: el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando. A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas. Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía.

Finalmente, dada la estructura y características específicas de la Función Pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar al funcionariado e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante e que se los involucre en diferentes de proyectos

de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual.(Guinart i Solà, 2003)

Dimensiones en las cuales se agrupan los indicadores de gestión pública

Evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprenda las diferentes dimensiones de la misma. Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos que se desarrollan en las siguientes líneas y cuya principal (y más atractiva) característica es el hecho de ser mesurables. A continuación se detallan (Guinart i Solà, 2003):

- a. Economía.** Se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales.
- b. Eficacia.** La eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.
- c. Eficiencia.** El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs).
- d. Efectividad.** La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto.

El valor, efectiva o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos (outputs), ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos (outcomes) que generan.

- e. Equidad.** La equidad se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.
- f. Excelencia.** El término o noción de excelencia nos remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario. Por esta razón, en este punto, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cual se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la Administración no es sino un servicio y la población su clientela potencial.
- g. Entorno.** El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan.
- h. Sostenibilidad.** El concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

Instrumentalización de los indicadores de gestión pública

El principal instrumento en la actualidad utilizado para la medición de la gestión pública es el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual proporciona a los directivos el equipo de

instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que utilizarán para alcanzarlos.(Kaplan & Norton, 1997)

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de ellos. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las financieras, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.(Valencia, 2015)

Ratios y razones financieras.

Incluye métodos de cálculo o interpretación de razones o ratios para analizar y supervisar el desempeño del centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. Estos deben ser de interés de las Autoridades Municipales, Gobierno Central, de los ciudadanos que contribuyen con el pago de los impuestos locales, de los investigadores.

Entre las principales razones se encuentran: Razones de Liquidez, de desempeño o de gestión de cobranza de impuestos, de apalancamiento, de rentabilidad y solvencia, así como el método de tendencia de los principales indicadores, todos ellos muestran la situación económica y financiera del CGT.

Conceptos relacionados al CGT – Chiclayo

Definición de centro de gestión tributaria – Chiclayo

Los Servicios de Administración Tributaria son organismos públicos descentralizados de una Municipalidad, encargado de la Administración, recaudación y fiscalización de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad. Cuentan con Autonomía Administrativa, presupuestal y financiera. Se financian a través de una comisión de recaudación. El personal que labora se encuentra sujeto al régimen laboral de la actividad privada. (Ramírez, 2008).

El Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo - CGTCH, es un Organismo Público Descentralizado cuya función es la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios del Gobierno Provincial de Chiclayo. Fue creado mediante Edicto Municipal 001-A-GPCH-2003, el 13 de Mayo del 2003 por el Gobierno Provincial de Chiclayo, el cual resolvió aprobar la modificación estatutaria y el cambio de razón social del Servicio de Administración Tributaria Chiclayo – SATCH por el de Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo – CGT.

Entre los considerandos del mencionado Edicto se menciona una Comisión presentó un Proyecto de Modernización de la Administración Tributaria y Creación del Servicios de Administración Tributaria (SAT) que permita el eficiente control y mayor captación de recursos; el cual efectúa un análisis situacional de la Dirección de Rentas del denominado entonces Gobierno Provincial de Chiclayo (Municipalidad Provincial de Chiclayo) desde el punto de vista operativo, funcional, catastral, legal e informático, concluyendo que se necesita un cambio radical en dicha dependencia y ponerla acorde con la modernización de

las administraciones tributarias en nuestro país como SUNAT, ADUNAS, SATS de los Gobiernos Locales de Lima, Trujillo y Piura. Considera a su vez contar con un ente recaudador moderno que permita una eficiente recaudación y sobre todo recuperar el Principio de Autoridad, además de eliminar el alto grado de corrupción dejado por los ex funcionarios y servidores de esta dependencia que aplicando regularmente las disposiciones legales han efectuado condonaciones de deudas e intereses, bajas ilegales, pérdida de expedientes e insólitos canjes tributarios que han llevado a la quiebra de la economía del Gobierno Local, con el subsecuente enriquecimiento ilícito en desmedro del pueblo de Chiclayo; asimismo, para iniciar el proceso de modernización de la administración tributaria, la comisión considera pertinente e indispensable contratar los servicios de profesionales que desarrollen el proyecto que permita ejecutar el SAT de Chiclayo bajo la modalidad de servicios profesionales.

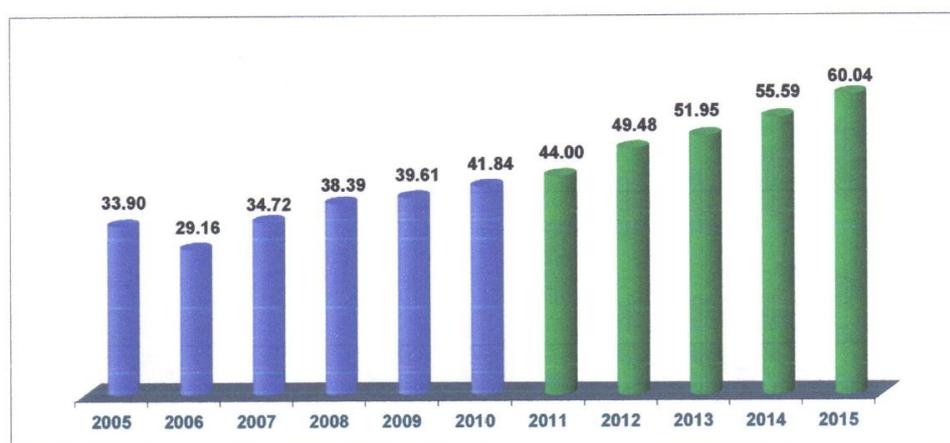
CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados.

Al año 2015 el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo (CGT CH), desarrolla sus funciones bajo los lineamientos propuestos en el Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015, el cual señala que *“recoge la experiencia de los primeros años de gestión y busca una proyección para los próximos 4 años, con visión a lograr el mejor servicio de atención al contribuyente de la provincia de Chiclayo. Transformando la percepción de los usuarios hacia una cultura voluntaria en las obligaciones tributarias.”* En el mismo documento se señala: *“La recaudación de las obligaciones de los contribuyentes del distrito de Chiclayo durante los meses de enero a diciembre del periodo 2005 al 2010, presenta una evolución positiva constante, alcanzando en el año 2010 la más alta recaudación histórica anual de S/.41.84 millones de nuevos soles, con miras a continuar esta tendencia al 2015.”*

Evolución de la Recaudación 2005-2015



Incluye: Proyecciones 2012-2015
Elaborado: Oficina de Planeamiento y Presupuesto - SATCH

Figura 1. Evaluación de la Recaudación. (Extraído del PEI 2012-2015 - SATCH)

Asimismo, establece como Objetivo Estratégico, *"Administrar eficientemente los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo"*, teniendo como estrategia el *"proponer diversas alternativas financieras para la cancelación de los tributos"* determinando como indicador *"el incremento de la recaudación total"*, determinando las metas anual para el periodo 2012 – 2015, tomando como base el incremento del año 2011.

Tabla3

Metas de recaudación porcentual y nominal :2012 – 2015

LÍNEA DE BASE 2011	VALOR META			
	2012	2013	2014	2015
5.00%	12.45%	6.00%	7.00%	8.00%
44,002,440	49,480,881	51,954,925	55,691,770	60,039,112

Fuente: PEI 2012-2015 – SATCH

En la Memoria Anual 2015 – CGT CH, en el acápite Logros y Dificultades, se señala: *"En las proyecciones para el período 2017-2018, la recaudación obtenida aumentaría en 3 millones de soles por año aproximadamente. consolidando así el crecimiento propuesto. Esto se lograría debido al crecimiento de la economía nacional. mejoramiento de la infraestructura y recuperación de las siembras en la provincia de Chiclayo. Paralelamente la CGT innovaría los procesos de cobranza, los servicios prestados a los contribuyentes, las campañas de fomento de cultura tributaria y los incentivos al pago oportuno que el CGT otorga a los contribuyentes chiclayanos."*

En el acápite En la Recaudación, del documento mencionado en el párrafo anterior, señala que: *“Se ha logrado avance del 102.70% respecto al PIA de la MPCh logrando gestionar de forma correcta al cumplimiento de las políticas de cobranzas. orientadas a sectores y segmentos de contribuyentes de mayor índice de morosidad, con una especial atención de manera personalizada y otorgando beneficios tributarios en general.”*

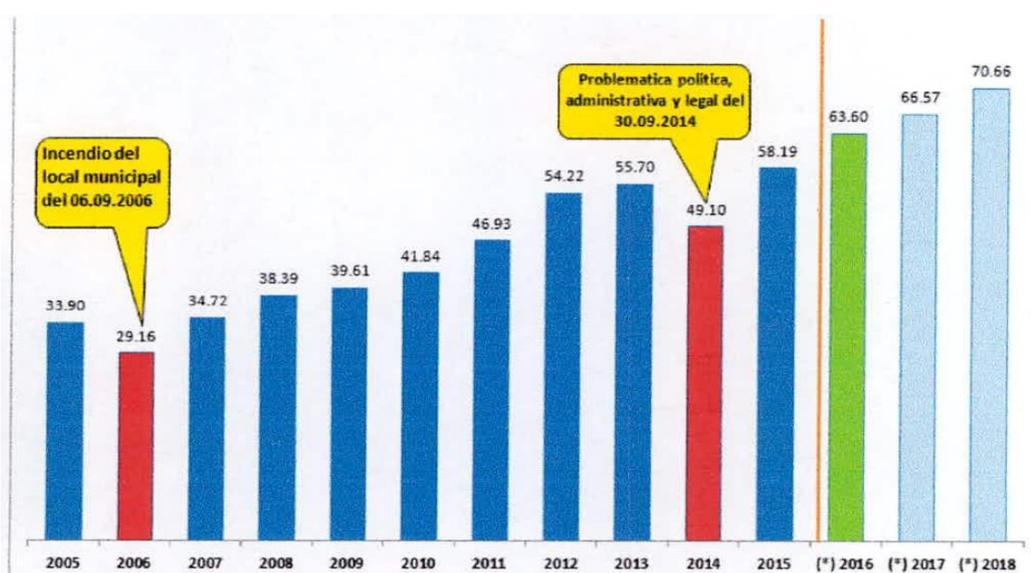


Figura 2. Proyección de la Recaudación 2015 – 2018.
Fuente: Memoria Anual 2015 – CGT CH



Figura 3. Avance de la Recaudación frente a la Meta anual del PIA MPCH Año 2015.
Fuente: Memoria Anual 2015 – CGT CH

Acota además lo siguiente: *En relación al PIA (Presupuesto institucional de Apertura) de la MPCH, en lo referente a la recaudación que debe realizar la Entidad para el año 2015, fue presupuestado en S/. 56'658,219 soles, con respecto a la recaudación obtenida al mes de Diciembre, se registra el avance aproximado al 102.70% (2,70% por encima del promedio mensual de la meta anual, teniendo un margen positivo de S/. 1'527,540 soles y con relación al año 2014 la suma de S/. 9'087,215 soles, es decir 19% más.*

Por otro lado, la Municipalidad Provincial de Chiclayo, mediante la Sub Gerencia de Presupuesto y Estadística efectúa la comparación del PIA MPCh y la recaudación del CGT (ExSATCH), señalando que el PIA 2015 de la Municipalidad Provincial de Chiclayo asciende a S/. 59'677,179.00, monto verificado en el Portal de Transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas; el cual frente a lo recaudado por el CGT en el año 2015 que ascendió a S/. 56'658,219 soles, lo que indica que se alcanzó un 94.9% de la meta trazada para el 2015.

Tabla 4

Comparativo del PIA vs. Recaudación Año 2015

CGT : PIA vs RECAUDACION 2015

Rubro	MPCH		CGT (EX-SATCH)	
	PIA - MPCH	Tragamonedas	PIA Anual	PIA Mensual
08	23,666,333.00	3,018,960.00	20,647,373.00	1,720,614.42
09	36,010,846.00		36,010,846.00	3,000,903.83
TOTAL	59,677,179.00	3,018,960.00	56,658,219.00	4,721,518.25

Fuente: Sub Gerencia de Presupuesto y Estadística – Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Al finalizar el año 2015, el CGT CH, elabora el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2018, enunciando como misión: *"Gestionar la recaudación de ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, optimizando el cumplimiento de las obligaciones de los administrados"*. Asimismo establece las metas de recaudación para la Municipalidad Provincial de Chiclayo, durante el período 2016 – 2018.

Tabla 5
Metas previstas de recaudación, período 2016 – 2018

Cuadro 02
Metas previstas para los años 2016 – 2018. En Soles

METAS	Año 2016	Año 2017	Año 2018
RECAUDACIÓN PARA LA MPCh	63,596,647	66,568,235	70,685,675
1.3.3.9.1.99.001 Comisión 8%	5,087,732	5,325,459	5,654,854
1.3.3.9.1.99.002 Ingresos 100%	2,641,844	2,525,135	2,279,153
1.5.1.1.4.99 Otros Ingresos	5,000	5,000	5,000
Total de Ingresos	7,734,576	7,855,594	7,939,007
Metas Presupuestales de Gasto			
5 000003 Gestión Administrativa	2,029,533	2,070,123	2,111,526
5 000409 Administración de Recursos Municipales	5,705,043	5,785,471	5,827,481
Total de Gastos	7,734,576	7,855,594	7,939,007

Fuente: Informe sustentatorio de la Propuesta de la Programación y Formulación del PIA 2016 – CGT

Dentro de la Programación estratégica del PEI 2016 – 2018, señala sus objetivos *estratégicos generales*, son los resultados que la institución espera lograr para cumplir con su misión.

O.E.G.1.-Maximizar la efectividad de la recaudación tributaria y no tributaria de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

En este objetivo la institución busca concretar la máxima recaudación de las obligaciones tributarias y no tributarias, en los diversos estados de la gestión de cobranza

O.E.G.2.-Generar mayores ingresos propios adicionales para el Centro de Gestión Tributaria.

Incrementar la rentabilidad de la organización, a través de la reducción de la cartera morosa, saneamiento y generar ingresos adicionales....”



Figura 4. Perspectivas estratégicas de desarrollo 2016 – 2018.

(Extraído del PEI 2016 – 2018)

En el acápite Actividades Estratégicas señala que para la estrategia de mejoramiento operacional y tecnológico las actividades son: gestión de cobranza ordinaria, fiscalización y de cobranza coactiva, en tanto para las de renovación para mejora integral las actividades son: reducir la cartera morosa estandarizar e integrar la información de las obligaciones del administrado y generar sus propios ingresos.

Matriz de Actividades Estratégicas

ESTRATEGIA	Nº	ACTIVIDAD ESTRATEGICA	U.O.	U.O.	U.O.	AÑO
Mejoramiento operacional y tecnológico	1	Gestión de cobranza ordinaria	DC			2016-2018
	2	Gestión de fiscalización	DRF			2016-2018
	3	Gestión de cobranza coactiva	DEC			2016-2018
Renovación para la mejora integral	4	Reducir la cartera morosa	GO	DRCD		2016-2018
	5	Estandarizar e integrar la información de las obligaciones del administrado	DRCD			2016-2018
	6	Generar ingresos propios adicionales	GG	OGA		2016-2018

Figura 5. Matriz de actividades Estratégicas. (Extraído del PEI 2016 – 2018)

Entre los Indicadores de Eficiencia que considera determina, entre otros, el siguiente:

Recaudación de años anteriores / Saldo total de años anteriores al inicio del período.

Este indicador lo utiliza para medir el nivel de gestión de cobranza ordinaria.(Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2015)

Tabla 6

Recaudación de Impuestos Municipales

CGT CH: 2015 – 2016

Concepto	Año 2015	Año 2016
Total	58,185,758	58,908,385
Tributario	50,779,989	51,299,454
Impuestos Municipales	26,115,795	26,068,299
Impuesto Predial	16,992,457	16,860,752
Patrimonio Vehicular	2,384,359	2,222,106
Impuesto De Alcabala	5,504,895	5,559,047
Otros Impuestos Tributarios	887,225	1,020,687
Multas Tributarias	346,859	405,707
Tasas Y Derechos	24,664,194	25,231,155
Limpieza Publica	9,697,209	9,170,000

Parques Y Jardines	4,821,119	4,893,491
Serenazgo	2,058,566	1,997,994
Registro Civil	1,225,435	1,218,965
Transito Y Transporte	1,692,994	2,664,605
Lic. De Funcionamiento	785,706	868,107
Anuncios Y Propaganda	713,463	544,615
Lic. De Construcción	787,066	692,943
Camal Municipal	233,677	232,079
Otras Tasas Y Derechos 1/	1,840,648	2,000,140
Otros Servicios 2/	808,311	948,216
No Tributario	7,405,769	7,608,931
Merced Conductiva	1,905,925	2,098,474
Infracciones. Administrativas	723,583	529,672
Infracciones. De Transito	3,471,977	3,508,317
Otros Ingresos 3/	1,304,284	1,472,468

Fuente: CGT CH – Años 2015 - 2016

La tabla anterior nos muestra la composición de la recaudación de los impuestos efectuada por el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, durante los años 2015 y 2016, mediante las clasificaciones de Tributarios (Impuestos – Tasas y Servicios) y la clasificación de No Tributarios, habiéndose obtenido una recaudación de S/. 58'547,071.50, como promedio anual.

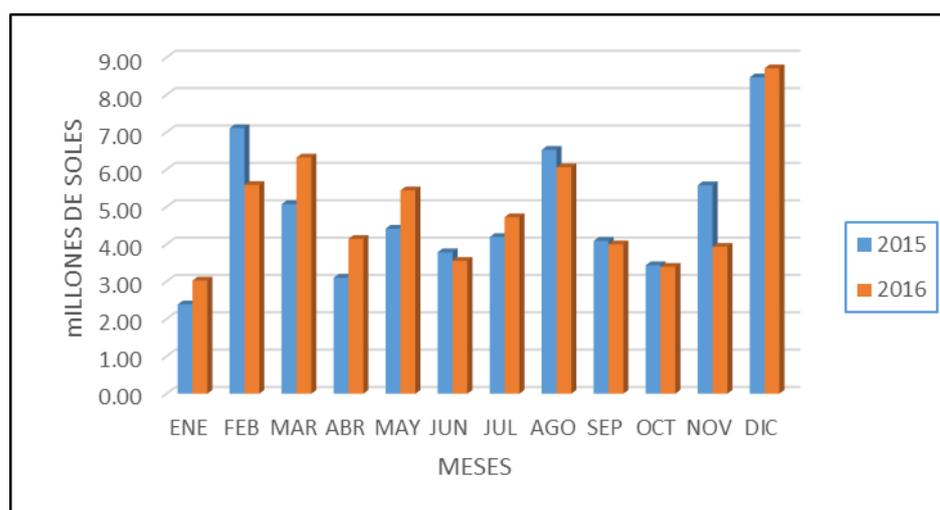


Figura 6. Recaudación Tributaria Anual. CGT CH – 2015 – 2016

De la ilustración anterior se puede observar que el mes de diciembre se produce la mayor recaudación que a promedio en el periodo considerado asciende a S/. 8'589,749.50; en tanto que durante el mes de enero se produce la menor recaudación, que para el período en consideración asciende a S/. 2'708,619.00, como promedio.

El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras.

Esto que permite asignar un orden de prioridades; mostrando gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales).

Para determinar los meses de mayor prevalencia en la recaudación para el año 2015 se utilizó un Diagrama de Pareto, lo que permitió hallar que los meses de Diciembre, Febrero, Agosto, Noviembre, Marzo, Mayo, Julio y Setiembre tienen mayor significancia en el monto de la recaudación. En cambio, los meses de Junio, Octubre, Abril y Enero, presentan menor significancia.

Con respecto al año 2016 se obtuvo la siguiente ilustración.

Para el caso de los meses de mayor prevalencia en la recaudación para el año 2016 se halló que los meses de Diciembre, Marzo, Agosto, Febrero, Mayo, Julio, Abril y Setiembre tienen mayor significancia en el monto de la recaudación. En cambio, los meses de Noviembre, Junio, Octubre y Enero, presentan menor significancia.

En la ilustración a continuación se puede observar la variación porcentual bienal ocurrida en la recaudación, habiéndose para ello

obtenido tomado el porcentaje que significa la diferencia ocurrida en dos años consecutivos entre el año anterior:

La ilustración anterior permite ampliar la observación de las diferencias ocurridas en la recaudación en los años 2015 y 2016; pudiéndose observar que las diferencias más notables se produjeron entre los meses agosto y diciembre.

Tabla 7

Recaudación de los conceptos tributarios y no tributarios

Concepto	Año 2015	%	Año 2016	%
Total	58,185,758	100%	58,908,385	100%
Tributario	50,779,989	87%	51,299,454	87%
No Tributario	7,405,769	13%	7,608,931	13%

Fuente: CGT CH – 2015 - 2016

La tabla e ilustraciones anteriores muestran que la recaudación por conceptos tributarios constituye un 87% de la recaudación total, en tanto que la recaudación por conceptos no tributarios constituye un 13%, valores válidos tanto para el año 2015 como 2016; lo que indica la regularidad de recaudación por dichos conceptos en el periodo.

Tabla 8

Composición de los conceptos tributarios. Años 2015 y 2016.

Concepto	Año 2015	%	Año 2016	%
Total	58,185,758	100%	58,908,385	100%
Tributario	50,779,989	87%	51,299,454	87%
Impuestos Municipales	26,115,795	45%	26,068,299	44%
Tasas Y Derechos	24,664,194	42%	25,231,155	43%
No Tributario	7,405,769	13%	7,608,931	13%

Fuente: CGT CH – 2015 - 2016

La tabla relacionada a la composición de los conceptos tributarios muestran que, durante el año 2015, la recaudación por impuestos municipales fue de un 45% de la recaudación total, en tanto que la recaudación por tasas y derechos alcanzó un 42%, valores muy similares a los alcanzados durante el año 2016 (44% y 43%); lo que nuevamente indica la regularidad de recaudación por dichos conceptos en el periodo.

Recaudación de los Impuestos Municipales

Los impuestos municipales se encuentran constituidos por una serie de impuestos, que rigen diferentes propiedades y actividades reguladas por la tributación municipal; destacando entre ellas y en general en la recaudación total, el impuesto predial.

Tabla 9
Composición de los impuestos municipales. 2015 y 2016.

Concepto	Año 2015	%	Año 2016	%
Total	58,185,758	100%	58,908,385	100%
Tributario	50,779,989	87%	51,299,454	87%
Impuestos Municipales	26,115,795	45%	26,068,299	44%
Impuesto Predial	16,992,457	29%	16,860,752	29%
Patrimonio Vehicular	2,384,359	4%	2,222,106	4%
Impuesto De Alcabala	5,504,895	9%	5,559,047	9%
Otros Impuestos Tributarios	887,225	2%	1,020,687	2%
Multas Tributarias	346,859	1%	405,707	1%

Fuente: CGT CH – 2015 – 2016

Con relación a la composición de los impuestos municipales, el principal impuesto es el predial que alcanza un 29% del total de la recaudación en tanto que alcanza un 65% de los impuestos municipales; obteniendo similares valores tanto en el año 2015 como 2016.

Asimismo, destaca el impuesto de alcabala, el cual alcanza un 9% del total de la recaudación en tanto que alcanza un 21% de los impuestos municipales; obteniendo valores similares tanto durante el año 2015 como en el año 2016.

Tabla10

Recaudación por concepto de tasas y servicios

Concepto	Año 2015	%	Año 2016	%
Total	58,185,758	100%	58,908,385	100%
Tributario	50,779,989	87%	51,299,454	87%
Tasas Y Derechos	24,664,194	42%	25,231,155	43%
Limpieza Publica	9,697,209	17%	9,170,000	16%
Parques Y Jardines	4,821,119	8%	4,893,491	8%
Serenazgo	2,058,566	4%	1,997,994	3%
Registro Civil	1,225,435	2%	1,218,965	2%
Transito Y Transporte	1,692,994	3%	2,664,605	5%
Lic. De Funcionamiento	785,706	1%	868,107	1%
Anuncios Y Propaganda	713,463	1%	544,615	1%
Lic. De Construcción	787,066	1%	692,943	1%
Camal Municipal	233,677	0%	232,079	0%
Otras Tasas Y Derechos 1/	1,840,648	3%	2,000,140	3%
Otros Servicios 2/	808,311	1%	948,216	2%

Fuente: CGT CH - 2015 - 2016

Con relación a la composición de los conceptos de Tasas y Derechos, el principal valor es el obtenido por el concepto de limpieza pública que alcanza un 17% del total de la recaudación para el año 2015, y 16% para el año 2016, manteniendo la similitud de los conceptos anteriormente estudiados en tanto que alcanza un 38% y 36% de los conceptos de tasas y derechos; para los años 2015 y 2016 respectivamente.

Asimismo, destaca el concepto de Parques y Jardines, que alcanza un 8% del total de la recaudación en tanto que alcanza un 20% durante el año 2015, de los conceptos de Tasas y Derechos; obteniendo un valor de 19% para el año 2016.

Tabla 11

Conceptos de mayor significancia para la recaudación total.

Conceptos relevantes en la recaudación (en orden de significancia)	
Año 2015	Año 2016
Impuesto predial	Impuesto predial
Limpieza pública	Limpieza publica
Impuesto de alcabala	Impuesto de alcabala
Parques y jardines	Parques y jardines
Infracciones de tránsito	Infracciones de transito
Patrimonio vehicular	Tránsito y transporte
Serenazgo	Patrimonio vehicular
Merced conductiva	Merced conductiva
Otras tasas y derechos	Otras tasas y derechos

Fuente: CGT CH - 2015 - 2016

Ingresos y gastos del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo

En el presente acápite se detallan los ingresos y gastos durante los años 2015 y 2016 obtenidos del Portal de Transparencia Económica PERU - MEF.

Tabla 12**Presupuesto y Ejecución de Ingresos 2015.****Consulta Entidades de Tratamiento Empresarial**

Presupuesto y Ejecución de Ingresos

Fecha de la Consulta: 02-agosto-2017

Año de Ejecución: 2015**Incluye: Actividades y Proyectos**

TOTAL ETES	1,815,947,117	2,386,691,902	2,381,190,191
Grupo 14: Organismos Públicos Descentralizados Municipales	758,865,351	833,520,119	820,066,824
Entidad 000- 500260: Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo – CGT	6,961,631	7,651,786	8,442,535
Fuente de Financiamiento 2: Recursos Directamente Recaudados	6,961,631	7,651,786	8,442,535
Rubro 09: Recursos Directamente Recaudados	6,961,631	7,651,786	8,442,535
GENÉRICA	PIA	PIM	RECAUDADO
13: Venta de bienes y servicios y derechos administrativos	6,956,631	6,956,631	7,747,741
15: Otros ingresos	5,000	5,000	4,639
19: Saldos de balance	0	690,155	690,155

Fuente: MEF.

En la tabla 12 puede observarse que la recaudación en el CGT Chiclayo alcanzó un 111.3% con respecto al Presupuesto Inicial Modificado de Ingresos del año 2015.

En la tabla 13 puede observarse que la ejecución del presupuesto en el CGT Chiclayo alcanzó un 87.8% con respecto al Presupuesto Inicial Modificado de Gastos del año 2015.

Tabla 13

Presupuesto y Ejecución de Gastos 2015.

Consulta Entidades de Tratamiento Empresarial

Presupuesto y ejecución de gastos

Fecha de la Consulta: 02-agosto-2017

Año de ejecución: 2015

Incluye: Actividades y Proyectos

TOTAL ETES	1,815,947,117	2,386,691,902	1,898,051,360	79.5
Grupo 14: Organismos Públicos Descentralizados Municipales	758,865,351	833,520,119	733,865,958	88
Entidad 000- 500260: Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo - CGT	6,961,631	7,651,786	6,720,465	87.8
CATEGORÍA PRESUPUESTAL	PIA	PIM	EJECUCIÓN	AVANCE %
9001: Acciones centrales	1,934,657	1,795,657	1,693,371	94.3
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	5,026,974	5,856,129	5,027,095	85.8

Fuente: MEF.

Tabla 14

Presupuesto y Ejecución de Ingresos 2016

Consulta entidades de tratamiento empresarial

Presupuesto y ejecución de ingresos

Fecha de la consulta: 02-agosto-2017

Año de ejecución: 2016

Incluye: Actividades y Proyectos

Total ETES	87,371,735,708	88,059,247,651	84,215,112,577
Grupo 14: Organismos Públicos Descentralizados Municipales	741,090,384	824,662,508	855,048,080
Entidad 000-500260: Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo – CGT	7,734,576	9,198,118	8,656,075
Fuente de Financiamiento 2: Recursos Directamente Recaudados	7,734,576	9,198,118	8,656,075
RUBRO	PIA	PIM	RECAUDADO
09: Recursos Directamente Recaudados	7,734,576	9,198,118	8,656,075

En la tabla 14 puede observarse que la recaudación en el CGT Chiclayo alcanzó un 94.1% con respecto al Presupuesto Inicial Modificado de Ingresos del año 2016

Tabla 15

Presupuesto y Ejecución de Gastos 2016.

Consulta Entidades de Tratamiento Empresarial

Presupuesto y Ejecución de Gastos

Fecha de la Consulta: 02-agosto-2017

Año de Ejecución: 2016

Incluye: Actividades y Proyectos

Total ETES	1,871,340,903	2,498,879,616	1,995,846,370	79.9
Grupo 14: Organismos Públicos Descentralizados Municipales	741,090,384	824,662,508	745,186,657	90.4
Entidad 000-500260: Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo - CGT	7,734,576	9,198,118	7,979,685	86.8
CATEGORÍA PRESUPUESTAL	PIA	PIM	EJECUCIÓN	avance %
9001: Acciones Centrales	2,029,533	1,960,743	1,614,225	82.3
9002: Asignaciones Presupuestarias que no resultan en productos	5,705,043	7,237,375	6,365,460	88

Fuente: MEF.

En la tabla 15 puede observarse que la ejecución del presupuesto en el CGT Chiclayo alcanzó un 86.8% con respecto al Presupuesto Inicial Modificado de Gastos del año 2016.

Tabla 16**Situación financiera del centro de gestión tributaria -Chiclayo**

CENTRO DE GESTION TRIBUTARIA –CHICLAYO					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
Al 31 de Diciembre de los años 2015 – 2016					
(En soles)					
	31/12/2015	%	31/12/2016	%	Var.Porcent
ACTIVO	S/.		S/.		
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	3,200,610	34.84%	991,945	4.17%	-30.66%
Cuentas por cobrar comerciales	2,372,569	25.82%	17,872,769	75.16%	49.33%
Otras cuentas por cobrar	72,326	0.79%	357,215	1.50%	0.71%
Inventarios	44,055	0.48%	33,885	0.14%	-0.34%
Gastos pagados por anticipado	30,991	0.34%	44,012	0.19%	-0.15%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5,720,551		19,299,826		
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad planta y Equipo	3,275,314	35.65%	4,337,040	18.24%	-17.41%
Activos Intangibles	191,810	2.09%	143,540	0.60%	-1.48%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,467,124		4,480,580		
TOTAL ACTIVO	9,187,675	100.00%	23,780,406	100.00%	
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar Comerciales	6,702	0.42%	3,000	1%	0.49%
Otras cuentas por pagar	1,188,712	75.37%	171,016	52%	-23.34%
Beneficios a los empleados	93,117	5.90%	93,156	28%	22.44%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,288,531		267,172		
PASIVO NO CORRIENTE					
Provisiones	98,693	6.26%	61,527	19%	12.5%
Ingresos diferidos	190,015	12.05%			-12.0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	288,708		61,527		
TOTAL PASIVO	1,577,239	100.00%	328,699	100%	
PATRIMONIO					
Otras Reservas	2,710,807	35.62%	3,645,062	16%	-20.08%
Resultados Acumulados	4,899,629	64.38%	19,806,645	84%	20.08%
TOTAL PATRIMONIO	7,610,436	100.00%	23,451,707	100%	
TOTAL PASIVO Y PATRIOMONIO	9,187,675	100%	23,780,406	100%	

Fuente: CGT CH – 2015 - 2016

Tabla 17**Razones financieras y rotación de activos totales del centro de gestión tributaria -Chiclayo**

CENTRO DE GESTION TRIBUTARIA				
RAZONES FINANCIERAS				
RAZON DEL CIRCULANTE:			RATIO	
2016	AC	19,299,826.00	72.24	
	PC	267,172.00		
2015		5,720,551.00	4.44	
		1,288,531.00		
RAZON RAPIDA				
2016	AC- Inv.	19,255,771.00	72.07	
	PC	267,172.00		
2015		5,676,496.00	4.41	
		1,288,531.00		
PROMEDIO DE COBRO				
2016	C X C	17,872,769.00	2.211	Veces
	V x serv.	8,084,785		
	En días	165.1		
2015		2,372,569.00	0.306	Veces
		7,755,268		
	En días	1,193.08		
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES				
2016	VENTAS	8,084,785	0.34	Veces
	ACT.TOTAL	23,790,406.00		
2015		7,755,268	0.84	Veces
		9,187,675.00		
RAZON DE SOLVENCIA				
2016	Pasivo Total	1,577,239.00	20.72%	
	Patrimonio	7,610,436.00		
2015		328,699.00	1.40%	
		23,451,707.00		

Fuente: CGT CH – 2015 - 2016

Tabla 18**Razones de rentabilidad del centro de gestión tributaria - Chiclayo**

RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen de Utilidad Bruta			
2016	V-CO de Serv.	4,010,391	49.60%
	V.de serv.	8,084,785	
2015		4,353,981	56.14%
		7,755,268	
Margen de Beneficio Neto			
2016	U.del Ejerc.	730,394	9.03%
	Ventas	8,084,785	
2015		1,502,908	19.38%
		7,755,268	
Rendimiento sobre Activos Totales			
2016	BN	730,394.00	3.07%
	AT	23,790,406.00	
2015		1,502,908	16.36%
		9,187,675.00	

Fuente: CGT CH – 2015 - 2016

Tabla 19**Resultados integrales del CGT de-Chiclayo**

CENTRO DE GESTION TRIBUTARIA - CHICLAYO				
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES				
Por los periodos terminados al 31 de Diciembre de los años 2015 – 2016 (en nuevos soles)				
	31/12/2015	%	31/12/2016	%
Ingresos de Actividades Ordinarias	S/.		S/.	
Venta de servicios	7,755,268	100%	8,084,785	100%
Costo de ventas y distribución	- 3,401,287	43.86%	- 4,074,394	50.40%
Gastos de Administración	- 3,249,663	41.90%	- 3,758,637	46.49%
Otros Ingresos operativos	396,132	5.11%	450,869	5.58%
GANANCA O PERDIDA OPERATIVA	1,500,450	19.35%	702,623	8.69%
Ingresos financieros	20	0.00%	28,429	0.35%
Gastos financieros	2,438	0.03%	- 658	0.01%
Resultado antes de Impuesto a las ganancias	1,502,908	19.38%	730,394	9.03%
GANANCIA (PERDIDA NETA DEL EJERCICIO)	1,502,908	19.38%	730,394	9.03%

Fuente: CGT CH – 2015 – 2016

3.2. Discusión de los Resultados

Analizando la información presentada en el punto anterior se observa el nivel de consecución de las metas de recaudación para los años 2015 fueron de 96.9% y 92.6 %, respectivamente; advirtiéndose claramente que a pesar del incremento en el volumen de la recaudación por poco más de 700,00 soles, se ha producido una retracción de los niveles de recaudación de 4.3%, que es aproximadamente el índice porcentual de incremento anual de las metas. En otras palabras se ha retrocedido un año en la recaudación.

En los PEI 2012 – 2015 y 2016-2018, no se indican que tipo de modelo de proyección se utilizó para la estimación de los ingresos tributarios para las proyecciones anuales, siendo que en ambos se señalan como objetivo estratégico el incremento de la recaudación.

En el PEI 2016-2018 aparecen las estrategias de mejoramiento operacional y tecnológico así como la renovación para la mejora integral; no habiéndose hallado documentación sustentadora de dichas estrategias.

Por otro lado, se han hallado inconsistencias e inexactitudes en la información emitidos en PEI, POI y Memorias del CGT Ch, como es el caso de las metas de recaudación para el año 2015, planteadas en el PEI 2012-2015 por un monto de 60.04 millones de soles, en el POI 2015 la meta es 58.19 millones de soles y finalmente en la Memoria Anual 2015 señalan como monto de meta 56.65; aparentemente con la finalidad de conseguir índice positivos de consecución de metas.

Con respecto a los usuarios no se ha desarrollado una política de cultura tributaria, dado que los mismos cancelan sus tributos

porque hay una fecha de vencimiento. Asimismo, se puede determinar que las tres principales recaudaciones se producen durante los meses de marzo, agosto y diciembre que corresponden a los términos de fecha de vencimiento de pago de impuestos propuestos por el CGT Chiclayo y aprobados por la Municipalidad Provincial de Chiclayo; en tanto la recaudación de febrero y noviembre sobresale por los descuentos de pronto pago. Las diferencias producidas durante los meses de agosto y diciembre 2014 - 2015; según se indicó provenían principalmente de la problemática política, administrativa y legal; pero no se justifica que para el año 2016 haya habido menor recaudación que en el año 2015 en el mismo período a considerar.

A pesar de plantear una nueva planeación estratégica en el PEI 2016-2018; se han producido cambios negativos en la recaudación; convirtiendo dicho documento en una exposición de objetivos sin sustento operacional.

De los variados análisis comparativos entre los diferentes conceptos tributarios y no tributarios se establece que los impuestos predial y patrimonio vehicular, y las tasas o derechos de limpieza pública y parques y jardines y patrimonio vehicular; constituyen más del 50% de los ingresos por recaudación la cual ha sufrido una retracción de 58.3% en el año 2015 a 56.3% en el años 2016.

Finalmente se puede observar que a nivel de ejecución de ingresos esta se elevó de 8'442,535 soles en el año 2015 a 8'656,075 de soles en el año 2016; en tanto el nivel de ejecución de gastos alcanzó la suma de 6'720,465, en el año 2015 representando un 87.8% del PIM en tanto para el año 2016 alcanzó la cantidad de 7'979,685 soles que representó el 86.8% del PIM correspondiente a ese año.

El indicador económico del CGT Chiclayo, para los períodos de estudio del presente trabajo muestran un incremento de los ingresos de apenas un 2.5% que comparado al promedio nacional de 4.6% alcanza un bajo nivel.

El indicador de eficacia del CGT Chiclayo, para los años 2015-2016 (8 comparando las metas previstas frente a las alcanzadas, se obtiene un promedio de 87.3%, cuyo valor es regular para los niveles de ejecución en la administración pública; con una tendencia a la baja.

El nivel de eficiencia del CGT Chiclayo para el período 2015-2016 alcanza un valor promedio de 14.6% con una tendencia de aumento del 0.2% aproximadamente; siendo un costo elevado al 10% propuesto como límite superior los diseñadores de los sistemas SARA a nivel latinoamericano

En lo concerniente se puede apreciar que el índice de sostenibilidad no es muy auspicioso dado la enorme injerencia del poder político y la falta de difusión de la cultura tributaria en los usuarios.

El Análisis financiero se divide en dos: Análisis Financiero que consiste en analizar los Estados Financieros y el uso e interpretación de los indicadores que miden el desempeño de la gestión financiera del CGT de Chiclayo.

Los Activos del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo al 31 de Diciembre de 2015, ascendieron S/. 9´187,675 y al 31 de Diciembre de 2016 de S/ 23´790,406, resultando superior en S/.14´602,731 representando un incremento del 158.94 %.

Efectivo y equivalente de efectivo: Muestra una disminución de S/. 15´500,200 con respecto al año 2015, representando un decremento de -30.67 %.

Cuentas por cobrar Comerciales: Se aprecia un incremento de S/. 15'500,200 que corresponde a facturas por cobrar al Municipio de Chiclayo por convenios de pago por fraccionamiento de deuda tributaria, y representa el 49.30 % de los activos totales.

Otras cuentas por Cobrar: revela un leve incremento de S/. 284,889 equivalente al 0.71 %, debido principalmente a reclamos de algunos contribuyentes.

Inventarios: Se presenta una disminución de S/. 10,170 o - 0.34 % debido al menor uso de útiles de oficina y aseo.

Gastos pagados por anticipado: Se aprecia un incremento S/. 13,021, debido al incremento de los gastos por seguros patrimoniales y del personal y este es del 0.15 %.

Propiedad planta y Equipo: Se observa un incremento de S/ 1'071,726 debido a la inversión en equipamiento y acondicionamiento del local y representa una variación del 17.38%.

Cuentas por pagar comerciales: Observamos una disminución de S/. 3,702, menor en un 0.39 %.

Otras cuentas por pagar: Se puede apreciar una disminución de de S/. 1'017,696 menor equivalente al 40.23 % que representa obligaciones por pagar provenientes de mandatos judiciales.

Beneficios a los Empleados: Se aprecia una leve diferencia de S/.39 significando que el gasto por este concepto se ha mantenido.

Provisiones: Se aprecian descenso de S/. 37,156 cuya variación representa 21.11 %.

Ingresos Diferidos: En esta partida se aprecia una disminución total.

Patrimonio: Se nota un incremento patrimonial de S/. 15'841,271 y representa el 20 % del Total Pasivo y Patrimonio.

El estado de Resultados Integrales: Al cierre del ejercicio 2016, revela que los ingresos integrados del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, ascendieron a S/. 8'084,785 debido al incremento de servicios prestados en S/.329,517 que representa el 4.25 %, el rubro donde se reportan mayores ingresos se da en el Impuesto predial.

El Costo de ventas y servicios: Alcanzan el monto de 4'074,394 y representan el 50.40 %, superior en un 6.54 % al año anterior debido a la implementación de centros de cobranza.

Gastos de Venta y Distribución y de Administración: Se han mantenido y representan el 52.07 %.

Resultado antes de impuestos a las ganancias: Alcanzan un monto de S/. 730,394 los que resultan menores a los del 2015 en S/.772, 514 y representan un 9.03 %, el que resulta inferior en S/. 730,374.

Asimismo, con relación a los **indicadores**, la **liquidez general**, para ambos periodos 2015 y 2016 fue de 72.24 y 72.07 muy superior a la unidad, apreciándose que no tiene problemas de liquidez para afrontar obligaciones de corto plazo, es decir que por cada sol de deuda cuenta con S/.72 para asumirlas, las partidas que más se incrementaron fueron las cuentas por cobrar comerciales y la que disminuyó fue la de efectivo y equivalente de efectivo.

La **prueba acida o razón rápida** fue de 4.44 en 2015 y 4.41 para 2016, nos revelan que por cada sol de deuda inmediata se cuenta con 4.4 soles para afrontarla, este indicador se mantiene en los dos años.

Dentro de los ratios de gestión que miden el desempeño financiero tenemos:

Promedio de cobranza, para el 2015 este es de 165 días y para el 2016 de 1,193 días, estos periodos representan los días en promedio que se demora el CGT de Chiclayo en efectuar la cobranza principalmente al Municipio de Chiclayo.

Rotación de Activos totales: Nos indica las veces que los activos totales rotan y generan ingresos que en este caso son de solo: 0.34 veces para 2015 y de .0.84 para 2016, es decir menores a 1 están por debajo y los ingresos no son gestionados adecuadamente lo que no permite que los usos de los activos generen más ingresos.

Solvencia. Este indicador muestra que, por cada sol de patrimonio, las deudas representan el 20.22% para 2015 y 1.41 % para 2016 determinándose que es solvente.

Rentabilidad bruta, muestra el margen de utilidad bruta con que opera el CGT para 2015 56.14 % y 2016 disminuyo a 49.60 %, el cual permite cubrir costos operativos, de administración y de ventas.

Margen de beneficio neto para 2015 fue de 19.38 % y 2016 de 9.03 % apreciándose una disminución en comparación al año anterior.

Rendimiento sobre activos totales, mide la relación entre la utilidad neta y los activos totales, es decir el rendimiento neto producido por los activos totales los que son: 2015 de 16.36 %y 2016 3.07 % apreciándose un descenso.

CONCLUSIONES

- 1.** Se observó un bajo nivel de desempeño económico en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, tal como lo señalan los indicadores económicos relacionados a la gestión presupuestaria de eficacia, eficiencia y sostenibilidad del organismo, este tipo de análisis solo mide la captación de ingresos presupuestados, y la ejecución de gastos presupuestados, sin embargo deja de lado un análisis comparativo externo como es el indicador de presión tributaria que es de 0.63 % y 0.675 % del PBI de Chiclayo para los años 2015 y 2016, el que resulta inferior al promedio latinoamericano de 4 % y al nacional que bordea el 2 %, significando que en cuanto a recaudación tributaria este centro no está cumpliendo sus objetivos esperados, la que podría crecer si ampliara la base tributaria, a través de catastros actualizados, incorporación de predios no inscritos, trabajos de fiscalización y verificación de declaraciones de autoevaluó, uso de tecnología etc.
- 2.** Al efectuar el análisis financiero para medir el desempeño financiero mediante aplicación de ratios o razones a información que se extrae de los estados financieros elaborados por los periodos 2015-2016 del CGT se aprecian deficiencias en cuanto a la gestión financiera, principalmente a la gestión de cobranza de las cuentas por cobrar comerciales que son significativas S/ 17'872,769.00 y que tardan en promedio 165 días en efectivizarla, comprometiendo la liquidez, pues se aprecia una disminución del efectivo y equivalente de efectivo

RECOMENDACIONES

- 1.** Tener en cuenta el presente análisis para mejorar el desempeño económico a través de una mejor gestión presupuestaria incorporando el uso de indicadores económicos externos como el de presión tributaria y presión fiscal, que obligaría a establecer metas retadoras para mejorar la situación económica de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, y de esta manera contaría con un centro de ingresos eficiente que cree valor para la sociedad y genere bienestar general.
- 2.** A fin de conocer la situación financiera del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se recomienda que incorpore dentro de su Balance Score Card variables financieras medibles que permita evaluar la situación financiera estratégica y operativa de manera permanente y pueda medir diariamente los resultados y cifras de evolución de partidas como cobranza tributaria, procesos judiciales, liquidez, solvencia y rentabilidad e incluso incorporar una variable de satisfacción de los contribuyentes.
- 3.** Ampliar la base tributaria, tomando en consideración la base imponible de impuestos, reordenando las áreas de tributación.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- AA.VV. (2000). *Indicadores de Gestión para las entidades públicas*. Madrid: AECA. Documento N° 16.
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. (2015). *Memoria Anual 2015*. Chiclayo.
- Dess, G., & E., L. (2003). *Dirección estratégica, creando ventajas competitivas*. España: McGrawHill Interamericana.
- Díaz, J., Pereyra, M., & Romero, F. (2016). *Políticas Tributarias y su incidencia en la recaudación de los arbitrios municipales en el distrito de Ventanilla - período 2014*. Callao: Universidad Nacional del Callao.
- Guerrero, Y. (2010). *Análisis de la estructura tributaria como fuente de ingresos propios en el Municipio Tovar del Estado de Mérida*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Guinart i Solà, J. M. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. VIII Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
- Hernández, Roberto & Fernández-Collado, Carlos & Baptista, Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw Hill Latinoamericana.
- Idrogo Cabrera, M. A. (2016). *Análisis de la recaudación del impuesto predial de la municipalidad provincial de Chota 2011-2014 y estrategias para optimizar su recaudación - 2015*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Informe CAD. (2004). *Costo de Servicio de los Sistema de Administración Tributaria Municipal - SAT*. Transparencia Municipal. Ciudadanos al día (www.ciudadanosaldia.org).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. A. (1997). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard (1a ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Macpherson, M. (2001). *Medición del desempeño en organizaciones sin fines de lucro y del sector público. Medición de la excelencia empresarial*. USA: MCB UP Ltd.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Corporación Alemana implementada por la GIZ. (2015). *MANUALES PARA LA MEJORA DE LA RECAUDACION DEL IMPUESTO PREDIAL. Manual N° 1 : Marco Normativo*. Lima: Neva Studio SAC.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos S. A.
- Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. (2011). *Manual para la mejora de la recaudación del Impuesto Predial en las municipalidades*. Lima: Neva Studio S.A.C.
- Quichca, K. (2014). *Factores determinantes de la baja recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2012*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Ramírez, C. (2008). *Los Servicios de Administración Tributaria - SAT*. Obtenido de Academia.edu: http://www.academia.edu/6203574/Los_Servicios_de_administración_Tributaria_-_SAT
- Rodríguez, R. (2016). *Estrategias administrativas y su incidencia en la recaudación de impuestos de la Municipalidad Distrital de Moche, 2016*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Sandoval Bayona, W. &. (06 de enero de 2015). Chiclayo: comuna no cobró S/175 mlls. por malos manejos. *Diario El Comercio*, págs. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/lambayeque/chiclayo-comuna-cobro-s-175-mlls-malos-manejos-321312.html>.
- Sarduy, Y. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública. *Rev Cubana Salud Pública* 2007;33(2).
- SATCH. (2011). *Plan Estratégico 2012 - 2015*. Chiclayo: Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2003). *New Public Management*. Berna, Stuttgart, Viena: Paul Haupt.
- Torres Fernández, Y. T. (2015). *Estrategias de cobranza para mejorar la eficiencia de la recaudación de tributos en la Municipalidad distrital de Pimentel 2015*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Valencia, H. (2015). *Sistemas de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana - 2013 - 2015*. Tesis Doctoral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- von Haldenwang, C., & et, a. (2009).** *Administración tributaria municipal en el contexto del proceso de descentralización en el Perú.* Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik gGmbH.
- Washco, T. (2015).** *Análisis de las reformas tributarias e incidencia en la recaudación de los principales impuestos del Ecuador. 2009 - 2013.* Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.