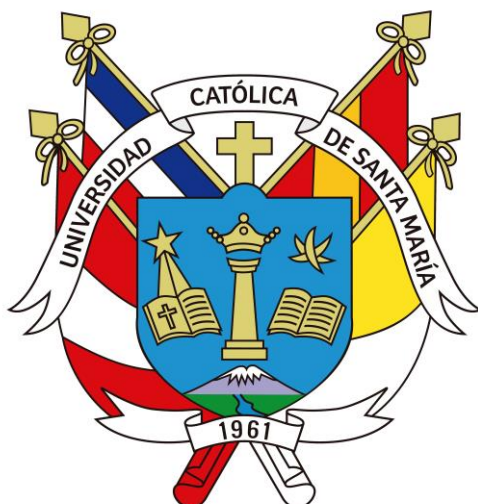


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CASTILLA,
AREQUIPA, 2022**

Tesis presentada por la Bachiller:

Ortiz Flores Mireya Soledad

Para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Asesor:

**Dr. Ticse Villanueva, Edwin
Jesús**

Arequipa – Perú

2023

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 18 de Julio del 2023

Dictamen: 007513-C-EPII-2023

Visto el borrador del expediente 007513, presentado por:

2011702642 - ORTIZ FLORES MIREYA SOLEDAD

Titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CASTILLA, AREQUIPA, 2022**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

29278441 - PACHECO OVIEDO ABRAHAM ARTURO
DICTAMINADOR



29711324 - RIVERA CHAVEZ MARIA EUGENIA
DICTAMINADOR



29653773 - CARRASCO BOCANGEL JULIO CESAR
DICTAMINADOR



PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CASTILLA, AREQUIPA, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1%
4	repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios, por darme la oportunidad de vivir y poder dar lo mejor de mí, a mis padres que me inculcaron valores muy importantes como el respeto, la honestidad y la perseverancia. A quienes me han aconsejado y compartido sus conocimientos durante el desarrollo del proyecto de tesis.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento se encuentra dirigido hacia la Universidad Católica de Santa María, mi Alma Mater, a sus docentes que me proporcionaron los conocimientos y valores en el transcurso de mi vida universitaria; a mi asesor de tesis, quien con cada una de sus recomendaciones, guía y paciencia me ayudó a culminar exitosamente un paso más en mi desarrollo profesional.

Agradezco a mis padres quienes me brindan siempre su apoyo en la consecución de mis estudios en la carrera profesional de Ingeniería Industrial, a mi familia y amigos, quienes con sus consejos y comentarios me impulsaron en mi vida personal y laboral aplicando en todo momento los conocimientos adquiridos.

Finalmente, un agradecimiento especial a la Municipalidad Provincial de Castilla, por brindarme la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta de mejora en el área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla, y con esto lograr la optimización del tiempo de atención de trámites administrativos.

El diseño de esta investigación es no experimental y de corte transversal, de tipo aplicada. Para levantar la información se usaron las técnicas de observación directa, observación documental y entrevistas al gerente y sub gerentes del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla.

Para el desarrollo de la propuesta, primero se realizó un diagnóstico situacional, dónde también se hizo uso del FODA. Luego de conocer los procesos de la empresa se realizó la propuesta de mejora, lo cual servirá para manejar de una manera adecuada la organización en la Municipalidad Provincial de Castilla; así mismo, ayudará a mejorar la atención a los usuarios generando una guía que facilite el desarrollo de las actividades del personal y la comprensión de los procedimientos para los trámites que presenten los usuarios. Además de los flujogramas que muestran gráficamente la consecución de actividades de los procesos se realizará Diagramas de Análisis de Procesos detallados para medir los tiempos; con la aplicación de la metodología 5S´ se analizará la forma y lugar de trabajo para luego realizar una propuesta para mejorarlo; finalmente se propuso un plan de capacitación para actualizar los conocimientos sobre código tributario.

Con el desarrollo de la propuesta de mejora se obtuvo como resultado del análisis los principales procesos del área de Administración Tributaria son la orientación al contribuyente, fiscalización tributaria, registro tributario y cobranza que son los procesos misionales, que disminuirán su tiempo de ejecución en el proceso 20%,17.81%,30.88% y 45.45% respectivamente, por lo que se brindará un servicio más óptimo.

Por lo tanto, la propuesta de mejora, mediante el análisis de procesos y puestos de trabajo, en la Municipalidad Provincial de Castilla tuvo un impacto positivo ya que existió una disminución en los tiempos de atención a los trámites que solicita el contribuyente, y se logró aumentar la productividad.

Palabras clave: Gestión por procesos, administración tributaria, recaudación.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to develop a proposal for improvement in the area of tax administration of the Provincial Municipality of Castilla through the Process Management tool, and with this achieve the optimization of the attention time of administrative procedures.

The design of this research is non-experimental and cross-sectional, applied type. To collect the information, the techniques of direct observation, documentary observation and interviews with the manager and deputy manager of the tax administration area of the Provincial Municipality of Castilla were used.

For the development of the proposal, a situational diagnosis was first carried out, where the SWOT was also used. After knowing the processes of the company, the proposal for improvement based on process management was made, which will serve to adequately manage the organization in the Provincial Municipality of Castilla; likewise, it will help improve user service by generating a guide that facilitates the development of staff activities and the understanding of the procedures for the paperwork submitted by users. In addition to the flowcharts that graphically show the achievement of process activities, Process analysis Diagrams will be made to measure times; With the application of the 5S' methodology, the way and place of work will be analyzed to then make a proposal to improve it; Finally, a training plan was proposed to update knowledge about the tax code.

With the development of the improvement proposal, the main processes of the Tax Administration area were obtained as a result of the analysis: orientation to the taxpayer, tax inspection, tax registration and collection, which are the mission processes, which will reduce their execution time in the process 20%, 17.81%, 30.88% and 45.45% respectively, so a more optimal service will be provided.

Therefore, the application of process management in the public sector of the Provincial Municipality of Castilla had a positive impact since there was a decrease in the attention times for the procedures requested by the taxpayer, that is, it will be more effective in the attention to the taxpayer.

Keywords: Management by processes, tax administration, collection.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
ÍNDICE	7
LISTAS DE FIGURAS	12
LISTA DE TABLAS	14
CAPITULO I: DEFINICIÓN DEL TRABAJO.....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Descripción problemática	18
1.1.2 Formulación del problema	19
1.1.3 Sistematización del problema	19
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	20
1.3.1 Justificación Teórica	20
1.3.2 Justificación Práctica.....	20
1.3.3 Justificación Metodológica.....	20
1.3.4 Justificación Profesional y Personal.....	20
1.4 HIPÓTESIS.....	20
1.5 VARIABLES E INDICADORES	20
1.5.1 Variables	20
1.5.2 Operacionalización de variables.....	21
1.6 DELIMITACIONES	22
1.6.1 Temática.....	22
1.6.2 Espacial	22
1.6.3 Temporal.....	22
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS	22
1.7.1 Enfoque y nivel de investigación	22
1.7.2 Diseño de investigación	22
1.7.3 Tipo de Investigación.....	22
1.7.4 Técnicas e instrumentos	23
1.7.5 Población.....	23

CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	25
2.1 ANTECEDENTES.....	25
2.2 ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	28
2.2.1 Concepto de Tributo.....	28
2.2.2 El Sistema Tributario Municipal	28
2.2.3 Normativa de un sistema Tributario Municipal	29
2.2.4 Facultades de la Administración Tributaria Municipal.	30
2.3 GESTIÓN POR PROCESOS	33
2.3.1 Definición de gestión por procesos	33
2.3.2 Enfoque basado en procesos.....	33
2.3.3 Importancia	34
2.4 ELEMENTOS DEL PROCESO	34
2.4.1 Objetivo	34
2.4.2 Dueño	34
2.4.3 Elementos de entrada	34
2.4.4 Actividades	34
2.4.5 Elementos de salida.....	34
2.4.6 Persona que recibe el producto.....	35
2.4.7 Recursos.....	35
2.4.8 Los Controles.....	35
2.4.9 Indicador de desempeño	35
2.5 TIPO DE PROCESOS	35
2.5.1 Procesos misionales u operativos.....	35
2.5.2 Procesos estratégicos.....	36
2.5.3 Procesos de apoyo o soporte.....	36
2.6 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	37
2.6.1 Mapa de procesos	37
2.6.2 Diagrama de flujo.....	37
2.7 BPMN	38
2.8 LEAN MANUFACTURING	38
2.8.1 Herramientas Lean	38
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .41	
3.1 Datos generales de la empresa.....	41

3.1.1 Ubicación	41
3.1.2 Descripción General de la Empresa	42
3.1.3 Funciones de los trabajadores del área de Administración Tributaria	43
3.1.4 Organigrama	44
3.2 Matriz FODA	46
3.2.1 FACTORES INTERNOS:	48
3.2.2 FACTORES EXTERNOS:	48
3.2.3 ESTRATEGIAS:	49
3.3 Análisis de los procesos	49
3.3.1 Inscripción y transferencia de predios	49
3.3.2 Prescripción de deuda tributaria	52
3.3.3 Deducción del Impuesto Predial para el Adulto Mayor	53
3.3.4 Deducción de Impuesto Predial para el Pensionista	53
3.4 Diagrama de Análisis de Procesos detallado.....	54
3.4.1 Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Inscripción y/o Transferencia de Predios	54
3.4.2 Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Prescripción de Deuda Tributaria.....	56
3.4.3 Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Deducción del Impuesto Predial para el Adulto Mayor.....	57
3.4.4 Diagrama de Análisis detallado de Procesos de la Deducción de Impuesto Predial para el Pensionista	58
3.5 Herramientas administrativas	60
3.6 Ingresos del área de Administración Tributaria	66
3.7 Diagrama causal	70
3.8 Identificación de puntos de mejora y selección de herramientas	71
CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA	75
4.1 PLAN DE CAPACITACIÓN	75
4.1.1 Situación Actual	75
4.1.2 Justificación	76
4.1.3 Alcance	76
4.1.4 Fines del Plan	76
4.1.5 Objetivos	77
4.1.6 Estrategias.....	77

4.1.7 Tipo, Modalidad y Nivel de Capacitación	77
4.1.8 Acciones A Desarrollar	78
4.1.9 Recursos	80
4.1.10 Financiamiento	80
4.1.11 Presupuesto	81
4.1.12 Cronograma	81
4.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAYOUT	82
4.2.1 Situación Actual	82
4.2.2. Justificación	83
4.2.3 Alcance	84
4.2.4 Fines del Plan	84
4.2.5 Objetivos	84
4.2.6 Aspectos a Considerar	84
4.2.7 Acciones a desarrollar	88
4.2.8 Recursos	89
4.2.9 Financiamiento	89
4.2.10 Presupuesto	89
4.2.11 Cronograma	89
4.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5s´	90
4.3.1 La situación actual.....	90
4.3.2 Objetivos	91
4.3.3 Alcance.....	91
4.3.4 Acciones.....	92
4.3.5 Recursos	95
4.3.6 Presupuesto	96
4.3.7 Cronograma para la Implementación de las 5S´	96
4.4 BPMN	97
4.5 Mapa de proceso	98
4.5.1 Procesos estratégicos.....	99
4.5.2 Procesos Misionales	101
4.5.3 Procesos de apoyo	109
CAPITULO V: IMPACTO ECONÓMICO DE LA PROPUESTA.....	115
5.1 Costo Total de Implementación	115

5.2 Evaluación de procesos.....	115
5.3 Productividad Parcial	117
5.3.1 Productividad parcial actual para el proceso de orientación	118
5.3.2 Productividad parcial estimada para el proceso de orientación.....	118
5.3.3 Productividad parcial actual para el proceso de fiscalización	118
5.3.4 Productividad parcial estimada para el proceso de fiscalización	119
5.3.5 Productividad parcial actual para el proceso de registro	119
5.3.6 Productividad parcial estimada para el proceso de registro.....	119
5.3.7 Productividad parcial actual para el proceso de cobranza	120
5.3.8 Productividad parcial estimada para el proceso de cobranza	120
5.4 Incremento de la productividad.....	121
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	123
REFERENCIAS	124

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1	<i>Ubicación de la Municipalidad Provincial de Castilla</i>	41
Figura 2	<i>Organigrama Estructural de la Municipalidad Provincial de Castilla</i>	45
Figura 3	<i>Matriz FODA</i>	47
Figura 4	<i>Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Inscripción y/o transferencia de Predios</i>	55
Figura 5	<i>Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Prescripción de Deuda Tributaria</i>	56
Figura 6	<i>Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Deducción del Impuesto Predial para el Adulto Mayor</i>	57
Figura 7	<i>Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Deducción de Impuesto Predial para el Pensionista</i>	58
Figura 8	<i>Trámite Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)</i>	61
Figura 9	<i>Trámite Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)</i>	62
Figura 10	<i>Trámite Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)</i>	63
Figura 11	<i>Trámite Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)</i>	64
Figura 12	<i>Manual de Organización y Funciones</i>	65
Figura 13	<i>Sistema de Administración Tributaria</i>	65
Figura 14	<i>Diagrama de Ishikawa</i>	70
Figura 15	<i>Certificado del curso de Capacitación</i>	80
Figura 16	<i>Costos de Implementación del Plan de Capacitación</i>	81
Figura 17	<i>Distribución actual del espacio de Administración Tributaria</i>	83
Figura 18	<i>Mapa de procesos</i>	86
Figura 19	<i>Layout propuesto de la oficina de Administración Tributaria</i>	87
Figura 20	<i>Mapa de procesos</i>	88
Figura 21	<i>Costos de Implementación del Plan de Layout</i>	89
Figura 22	<i>Estante de la Sub Gerencia de Registro Tributario y orientación al contribuyente</i>	90
Figura 23	<i>Estante de la Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria</i>	90
Figura 24	<i>Estante de la Gerencia de Administración Tributaria</i>	91
Figura 25	<i>Costos para la implementación de las 5S'</i>	96

Figura 26 <i>BPMN de comunicación para trámites nuevos</i>	98
Figura 27 <i>Mapa de procesos</i>	99
Figura 28 <i>Orientación al contribuyente</i>	102
Figura 29 <i>Fiscalización tributaria</i>	104
Figura 30 <i>Registro tributario</i>	105
Figura 31 <i>Cobranza</i>	107
Figura 32 <i>Costos Totales de Implementación</i>	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Operacionalización de variables</i>	21
Tabla 2	<i>Distribución del personal</i>	44
Tabla 3	<i>Solicitudes de Inscripción y/o Transferencia de Predios</i>	50
Tabla 4	<i>% Fallas en el sistema para la inscripción y/o transferencia de predio</i>	51
Tabla 5	<i>Solicitudes de Prescripción</i>	52
Tabla 6	<i>Solicitudes de Deducción de Impuesto Predial por ser Adulto Mayor</i>	53
Tabla 7	<i>Solicitudes de Deducción de Impuesto Predial por ser Pensionista</i>	54
Tabla 8	<i>Ingresos del Año 2020 del área de Administración Tributaria</i>	67
Tabla 9	<i>Ingresos del Año 2021 del área de Administración Tributaria</i>	68
Tabla 10	<i>Ingresos del Año 2022 del área de Administración Tributaria</i>	69
Tabla 11	<i>Identificación de puntos de mejora y selección de herramientas</i>	71
Tabla 12	<i>Cronograma de la Implementación de la Capacitación</i>	81
Tabla 13	<i>Cronograma de la Implementación de Layout</i>	89
Tabla 14	<i>Clasificación de documentos</i>	92
Tabla 15	<i>Cronograma de Limpieza</i>	93
Tabla 16	<i>Modelo para auditoría 5S'</i>	94
Tabla 17	<i>Cronograma de la Implementación de las 5S'</i>	96
Tabla 18	<i>Indicadores de Gerencia Municipal</i>	100
Tabla 19	<i>Indicadores de Políticas Institucionales</i>	100
Tabla 20	<i>Indicadores de Presupuesto</i>	101
Tabla 21	<i>Descripción de las Actividades de Orientación al contribuyente</i>	102
Tabla 22	<i>Indicadores de Orientación al Contribuyente</i>	103
Tabla 23	<i>Descripción de actividades de Orientación al contribuyente</i>	104
Tabla 24	<i>Indicadores de Fiscalización</i>	105
Tabla 25	<i>Tabla de descripción de Actividades de Registro</i>	106
Tabla 26	<i>Tabla de Indicadores de Registro</i>	107
Tabla 27	<i>Tabla de descripción de Actividades de Cobranza</i>	108
Tabla 28	<i>Indicadores de Cobranza</i>	109
Tabla 29	<i>Indicadores de Archivo</i>	110
Tabla 30	<i>Indicadores de Logística</i>	111

Tabla 31 <i>Indicadores de Caja</i>	112
Tabla 32 <i>Indicadores de Mesa de Partes</i>	112
Tabla 33 <i>Indicadores de Informática</i>	113
Tabla 34 <i>Indicador de Catastro</i>	114
Tabla 35 <i>Indicador de Catastro</i>	114
Tabla 36 <i>Evaluación de Procesos</i>	116

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las entidades de Administración Pública del Estado Peruano, son conocidas por la lentitud con la que trabajan para dar respuesta y solución a los trámites administrativos presentados por los ciudadanos, siendo posibles causas la falta de precisión en sus funciones y las actividades que realizan, la falta de estrategias para ofrecer un mejor servicio al público, falta de comunicación entre trabajadores. La Municipalidad Provincial de Castilla, no maneja un alto presupuesto en comparación con otras Municipalidades del Departamento de Arequipa, pero es necesario invertir en planes de mejora, que contribuirá a mejorar la atención en el servicio al ciudadano.

El área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla encargado de la recaudación tributaria, no es ajeno a esto, ya que también presenta éstos problemas, además de tener herramientas de trabajo desactualizadas como el TUPA (trámite único de procedimientos administrativos) y la carencia del MAPRO (manual de procedimientos administrativos), sobrecarga laboral, es por ello que se consideró importante la elaboración de un Plan de Mejora del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla, mediante el análisis interno y externo de la Gerencia de Administración Tributaria, se analizarán los procesos mediante los principales trámites administrativos que brinda la entidad, el desarrollo de actividades de los trabajadores, distribución del espacio de la oficina y el archivo, dicha información se recopilará mediante entrevistas a los trabajadores del área, observación directa y documental, con una propuesta de mejora ayudará a la gestión administrativa de ésta área, aumentará la recaudación, y cuyos ingresos servirá para cubrir los gastos corrientes de la entidad. El presente trabajo de investigación se desarrollará en 5 capítulos, que se muestran a continuación:

Capítulo I: Definición del Trabajo de investigación, este capítulo contiene el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación del estudio, hipótesis, variables e indicadores, delimitaciones y aspectos metodológicos.

Capítulo II: Marco Teórico, conformado por los Antecedentes, información sobre Administración Tributaria, Gestión por procesos, BPMN (Business Process Model and Notation) y Lean Manufacturing.

Capítulo III: Diagnóstico situacional de la empresa: compuesto por los datos generales de la Empresa, matriz FODA, análisis de procesos y los diagramas de análisis de procesos detallado, Diagrama Causal, identificación de puntos de mejora y selección de herramientas.

Capítulo IV: Propuesta de mejora: conformado por un plan de capacitación de actualización tributaria, Plan de implementación de Layout, Plan de implementación de las 5s, BPMN y Mapa de Proceso.

Capítulo V: Impacto Económico de la propuesta, se calculará los costos totales, la productividad en los cuatro procesos y su variación porcentual.

CAPITULO I: DEFINICIÓN DEL TRABAJO

En el presente capítulo se identificará, delimitará y describirá el problema para posteriormente encontrar y plantear soluciones.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción problemática

Las entidades públicas en la actualidad atraviesan una crítica situación con respecto a la gestión de sus procesos, siendo afectados por cambios políticos y sociales, enfocándonos en las municipalidades, éstas atienden gran cantidad de solicitudes de parte de los usuarios y para poderlos atender de manera eficiente, estos procesos necesitan una coordinación y seguir un orden lógico y estructurado para lograr el resultado esperado dentro del tiempo establecido. Al no tener documentados los procesos, el personal omite varios pasos, de acuerdo a su criterio del momento y no se rigen por un proceso definido, el cual genera reclamos por los retrasos.

En la Municipalidad Provincial de Castilla, las herramientas de trabajo como el TUPA se encuentra desactualizado, ya que se realizó en el año 2015 mediante Ordenanza Municipal N°027-2015/MPC (Municipalidad Provincial de Castilla, 2015), el cual genera mucha confusión entre los trabajadores con respecto a los procesos, debido a las nuevas normativas que se publican y no están incluidos en el TUPA, originando demoras en las respuestas a los tramites. Además del exceso de trabajo, por la falta de personal, el cual genera una mayor desorganización en los procesos administrativos, ya que se tiene que realizar más actividades para cubrir los puestos faltantes. La falta de capacitaciones al personal sobre los procesos y la mala comunicación entre las áreas, también origina confusiones y retrasos, ya que cada área de la municipalidad trabaja de manera independiente.

Dentro de los Gobiernos Locales, el área de Administración Tributaria, que es el ente recaudador de la Municipalidad, administra los impuestos que la ley les asigna tales como el Impuesto Predial, Impuesto al Patrimonio Vehicular, Impuesto de Alcabala, Impuestos a los juegos, entre otros.; así como los derechos y tasas municipales tales como licencias y arbitrios (SUNAT, 2022), el cual es fundamental para cumplir con los gastos corrientes de la entidad. Esta área trabaja de manera directa con los contribuyentes, los cuales evalúan constantemente el desempeño de los trabajadores del área, mediante el tiempo de respuesta a sus solicitudes, la atención que se brinda parte desde la orientación al contribuyente sobre los procedimientos que debe realizar para cada tramite, los cuales si no están bien establecidos y no se responde dentro del plazo indicado , generará reclamos, ya que actualmente solo se trabaja para cumplir con el servicio y no para dar un servicio de calidad.

Lo mencionado anteriormente da a conocer la necesidad que tiene la Municipalidad Provincial de Castilla de crear un plan de mejora en el área de Administración Tributaria, el cual va a permitir tener un mayor control de los procesos, midiéndolos y mejorándolos, para que esta organización cumpla con sus metas y objetivos, mediante el análisis minucioso de cada proceso.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo será una propuesta de mejora en el área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los procesos del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla?
- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla?
- ¿Cuáles son las herramientas de Lean que se utilizarán para la propuesta de mejora?
- ¿Cómo se realizará la propuesta de mejora?
- ¿Cuál será el impacto económico de la propuesta de mejora sobre los procesos del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar la Propuesta de Mejora en el Área el Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla, Arequipa, 2022.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son los procesos del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla.
- Establecer el diagnóstico de la situación actual del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla.
- Señalar cuáles son las herramientas de Lean que se utilizarán para la propuesta de mejora y desarrollarla.
- Determinar el impacto económico de la propuesta de mejora sobre los procesos del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1 Justificación Teórica

La Investigación que se presentará contribuirá al progreso de la investigación enfocada a la gestión pública, mediante el uso de herramientas y técnicas.

Los datos que surgirán de este trabajo se podrán utilizar para reforzar y valorar el uso de este método en futuras investigaciones, aplicándose en distintas áreas de entidades públicas, que ayudarán a dar solución a la problemática de éstas, mejorando la gestión y cumpliendo con las necesidades de la población.

1.3.2 Justificación Práctica

La gestión por procesos, y la aplicación de otros métodos mejorará la gestión administrativa a favor de los usuarios, se llevará un mejor control de los procesos logrando optimizar los recursos de la entidad, como la reducción de tiempo y costos, contribuirá al cumplimiento de las metas tributarias anuales, además de generar mayores ingresos para la Municipalidad Provincial de Castilla.

1.3.3 Justificación Metodológica

Con los métodos que se aplicarán, se logrará rastrear el origen de la disconformidad del servicio en el área que vamos a analizar, se aumentará el conocimiento sobre los procesos, ayudará a concentrarnos en el proceso y no en el servicio.

Ayudará a realizar un mejor diagnóstico, y apoyar en el diseño de estrategias para mejorar el problema central en la atención que brinda el área de Administración Tributaria.

1.3.4 Justificación Profesional y Personal

Aplicar del conocimiento obtenido en los 5 años de carrera profesional y lograr la obtención del título profesional de ing. Industrial que servirá para desarrollar y alcanzar un mayor rango profesional.

1.4 HIPÓTESIS

Dado la acumulación de solicitudes de contribuyentes sin resolver, y a la demora en sus respuestas, lo que implica brindar un servicio deficiente, es probable que la propuesta mejore el Área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla.

1.5 VARIABLES E INDICADORES

1.5.1 Variables

- Propuesta de mejora
- Área Administrativa Tributaria

1.5.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Cálculos</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Instrumentos</i>
<i>Propuesta de Mejora</i>	<i>Análisis situacional</i>	<i># de procesos de riesgo identificados</i>	<i>4</i>	<i>Observación directa</i>	<i>Guía de observación presencial</i>
	<i>Herramientas de Mejora</i>	<i># de herramientas propuestas</i>	<i>5</i>	<i>Observación documental Entrevistas</i>	<i>Guía de observación documental Guía de entrevista semiestructurada</i>
<i>Mejoras en el Área Administrativa Tributaria</i>	<i>Orientación al contribuyente</i>	<i>Tiempo Invertido por trámite</i>	<i>5.00 min</i>	<i>Observación</i>	<i>Guía de observación documental</i>
	<i>Fiscalización Tributaria</i>	<i>Tiempo Invertido por trámite</i>	<i>73.00 min</i>		
	<i>Registro tributario</i>	<i>Tiempo Invertido por trámite</i>	<i>43.40 min</i>		
	<i>Cobranza</i>	<i>Tiempo Invertido por trámite</i>	<i>11.00 min</i>		

Nota. Se ve en la tabla las variables de investigación con sus dimensiones, indicadores, técnicas e instrumentos a emplear. Adaptación propia, 2022

1.6 DELIMITACIONES

1.6.1 Temática

- Campo: Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
- Área: Ingeniería Industrial
- Línea: Propuesta de mejora

1.6.2 Espacial

La presente investigación se desarrollará en la Municipalidad Provincial de Castilla del departamento de Arequipa

1.6.3 Temporal

La información que se recabará de los procesos de Orientación, Fiscalización, Registro y Cobranza del área de Administración Tributaria, abarcó el Primer semestre del año 2022.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Enfoque y nivel de investigación

El enfoque de la investigación será mixto porque se utilizarán datos Cualitativos, ya que se recopilarán datos como características de los procesos mediante la observación y entrevistas. Cuantitativos ya que se recopilará información que se podrá medir, contar y que arrojarán como resultado números, se podrá predecir la realidad mediante el uso de variables para poder probar la hipótesis, como cantidad de tramites resueltos. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014).

El nivel de investigación es de tipo Descriptiva ya que su objetivo es describir la estructura de los fenómenos en el Área de Administración Tributaria y su dinámica, e identificar aspectos relevantes de la realidad. Comprende la descripción, registro e interpretación del problema actual, además requiere de herramientas específicas, así como de criterios y formatos de recolección de información, como entrevistas directas con el personal y documentación. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014).

1.7.2 Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es No experimental, porque no se manipulará las variables, se manifiesta la propuesta de mejora, mas no se hará un experimento científico. Es de corte transversal porque la información que se recopilará se llevará a cabo en un único periodo de tiempo. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014).

1.7.3 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo aplicada, porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos en la práctica, tal aplicación se realizará en provecho de los grupos que intervienen en los procesos (Vargas Z. , 2009), se aplicará el conocimiento para dar solución a

problemas, en el que mencionada solución beneficiará a ciertas personas, poniendo en práctica herramientas específicas.

1.7.4 Técnicas e instrumentos

Técnica de la observación y entrevista:

Observación Directa: Se observará como los trabajadores del Área Tributaria realizan su trabajo en los procesos de Orientación al contribuyente, Registro de Predios y Contribuyentes, Fiscalización tributaria y cobranza, además del ambiente donde realizan sus actividades y las herramientas que utilizan para la atención, para posteriormente analizarlos.

Observación Documental: Se analizará la información que tengamos actualmente como el Manual de Organización y Funciones (MOF), Texto Único de Trámites Administrativos (TUPA), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Código Tributario, datos del Sistema de Administración Tributaria (SATGL).

Guía de entrevista semiestructurada: La entrevista se realizará al Gerente de Administración Tributaria, al Sub Gerente de Fiscalización Tributaria, y al Sub Gerente de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente, con el fin de interrogar de manera meticulosa para recopilar información sobre los procesos que se desarrolla en el área, y cuál es la problemática desde su punto de vista, la entrevista tendrá un aproximado de 10 a 15 preguntas con una duración de 45 minutos para cada entrevista.

1.7.5 Población

Los procesos y actividades del área tributaria:

Orientación:

- Consultar que trámite desea realizar
- Indicar requisitos
- Revisar documentación previa
- Verificar en el Sistema
- Indicar el procedimiento del trámite
- Indicar plazo de respuesta

Registro:

- Recepción del trámite documentario
- Verificación de requisitos
- Revisión en el sistema
- Crear contribuyente y/o predio
- Determinar deuda

- Realizar modificaciones según informes de fiscalización
- Realizar resoluciones de exoneración

Fiscalización:

- Verificar información realizada en Declaración Jurada
- Realizar inspección al predio
- Detectar si existe falsa declaración
- Realizar informe de inspección

Cobranza:

- Imprimir Estado de Deuda del contribuyente
- Consultar deuda a cancelar
- Envío de deuda a caja
- Impresión de Formularios de Declaración Jurada
- Hacer firmar al contribuyente
- Entregar carpeta con recibos y formularios

Se empleará un muestreo: no probabilístico censal, es decir se considerará la totalidad de los procesos consignados en la población de estudio, siendo un total de 4 procesos. Según Bernal (2006) “si la población es pequeña se considera el total, para el estudio y esta se denomina muestreo censal (p.171).

CAPITULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo se identificará las fuentes primarias y secundarias en las cuáles se va a sustentar este trabajo de investigación, además se va describir el problema detalladamente.

2.1 ANTECEDENTES

Villavicencio (2016). Propuesta de implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para el área asistencial del hospital III Yanahuara de la red asistencial Arequipa de EsSalud, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.

En su trabajo de investigación su principal objetivo fue la elaboración de un modelo de Sistema de Gestión por Procesos. Realizó la observación directa, entrevistas a jefes de departamentos, encuestas a jefes de departamentos y servicios, análisis PEST, matriz SIPOC, FODA, espina de Ishikawa, cuadro de mando integral, diagramas de flujo, se concluyó que no realizan sus procesos de acuerdo a un modelo de gestión por procesos, siendo la falta de capacitación uno de los mayores problemas, tienen una sobrecarga de funciones, existe informalidad en los procesos, y también, su enfoque no está basado en la satisfacción del cliente, si no en el cumplimiento del servicio. En el modelo elaborado se propuso una herramienta visual que ayude en la comprensión de las actividades, como es el diagrama de flujo, se plantearon alternativas para el mejoramiento del trabajo en equipo y capacitación. En este trabajo de investigación se utilizaron herramientas las cuales se pretende emplear en este estudio, como el análisis FODA, diagramas de flujo, espina de Ishikawa, además la entidad que se evaluó es una entidad pública.

Hernández y Vidal (2021). Metodología 5s y su impacto en la efectividad en la Gerencia de Administración Tributaria del Municipio de Florencia de Mora, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.

En su Trabajo de Investigación tiene como objetivo principal calcular la efectividad actual, luego aplicar la metodología 5S y finalmente medir la efectividad luego de la aplicación de esta metodología. Para la evaluación del grado de significancia en la efectividad en la Gerencia de Administración Tributaria se aplicará la Metodología 5S. El tipo de investigación es explicativo y de diseño preexperimental. Las técnicas que se utilizaron fueron el análisis documental y la observación, siendo la variable dependiente la metodología 5S y variable independiente la Efectividad. Se obtuvo como resultado de la aplicación de la Metodología, una eficiencia y eficacia mayores al 80%, y se alcanzó una Efectividad mayor al 70%, demostrándose resultados

positivos en la efectividad. En este trabajo se utiliza la Metodología 5S, la cual se planea utilizar como herramienta de Lean Manufacturing para aplicar en nuestro trabajo de investigación.

Pacheco (2021) Propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión por procesos para la Universidad Nacional De San Agustín de Arequipa.

En su Trabajo de Investigación el objetivo principal es realizar una propuesta para poder implementar un Sistema de Gestión por Procesos en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, mediante el uso de la matriz Cliente-Producto para reconocer los productos o servicios que ofrece esta Universidad y la conexión directa que hay con los administrados, además usaron fichas de procesos e inventario de los mismos, se examinó los documentos de gestión de la institución y la normatividad que está en vigencia para entender y desarrollar los procesos, dando como resultado el mapa de procesos de la Universidad. Se realizó entrevistas, lluvia de ideas, análisis de Causa Raíz, los Cinco Porqués, análisis de Pareto, diagrama de Causa-Efecto. Llegando a la conclusión que el responsable principal del desarrollo de esta estrategia es la oficina de Desarrollo Organizacional, también es responsable del indicador de metas que se cumplieron en relación con lo que se planificó, la presente investigación cumple con el 100% de la gestión de este indicador conforme a lo que se planeó para la aplicación del enfoque de Gestión basado en Procesos que deben implementar las instituciones de administración pública, contribuye directamente a mejorar la gestión Institucional. En este trabajo de investigación se aplicó diagrama de Causa Efecto, diagrama de Pareto, que sirvieron para poder realizar la propuesta de un sistema de gestión por procesos en una entidad del Estado, estas herramientas las usaremos para nuestro trabajo y para luego elaborar nuestra propuesta de mejora.

Cuba y Valeriano (2020) Gestión por Procesos para mejorar la eficiencia de atención al cliente en el Área Tributaria de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, 2019, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.

En su investigación el objetivo principal mejorar la eficiencia de atención al cliente mediante una Gestión por Procesos, se realizó la descripción de los procesos a través de un macroproceso del área, los cuales fueron mapeados para luego realizar diagramas de flujo, se analizaron las actividades más críticas basándose a los tiempos de espera más altos, siendo éstos los puntos. Se utilizaron las herramientas de diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, checklist, ficha de procesos, diagramas de flujo y gráficos de niveles de procesos y PDCA. Los principales resultados tuvieron como base disminuir el tiempo de entrega de resoluciones al usuario en

trámites de Prescripción, Deducción por adulto mayor y Pensionista e Inactivación de código, los cuales fueron mejorados en un porcentaje mayor al 7%, por lo cual se puede decir que los tiempos de espera de los tiempos más críticos fueron eliminados. Por lo tanto, la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de La Esperanza tuvo un resultado favorable, ya que se logró disminuir los tiempos de respuesta a las solicitudes del contribuyente, logrando mayor efectividad en la atención. En esta investigación se usaron diagramas que pretendemos utilizar para desarrollar el presente trabajo, además que el estudio se realizó en una Municipalidad.

Becerra (2018), Modelamiento de Proceso para la Determinación Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pucalá, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo- Perú.

En su investigación se tiene como objetivo aplicar un modelo de Proceso para la determinación de la deuda tributaria de la Municipalidad Distrital de Pucalá, se encontró como problema central la demora en el proceso de entrega de su autovalúo, generando la insatisfacción del cliente. Se utilizaron fichas bibliográficas y de resumen, se realizó encuestas a los trabajadores, y a contribuyentes sobre su percepción y satisfacción del servicio, se utilizó el software BIZAGI para el análisis de datos. Se utilizó varias metodologías entre ellas la metodología PADM que permitió examinar todos los problemas que surgieron en el proceso y aumentar la eficiencia al momento de generar el impuesto predial, ya que al momento de colocar la categoría de los predios se realice de manera efectiva, además de mejorar la calidad en la atención y servicio a los contribuyentes. Los resultados obtenidos mediante el diseño del mapa de procesos estructurado se logró simular los procesos, disminuyendo la carga de trabajo con el apoyo de un nuevo personal lográndose dar un orden administrativo, disminuyéndose el tiempo en los procesos y entrega. En tal sentido se concluyó que después de la evaluación, diseño del proceso y modelado de la recaudación del Impuesto predial, se debe colocar un recurso humano como apoyo ya que se demostró que con esto se mejorará la eficiencia, disminuirá el tiempo de entrega de autovalúo aumentando la satisfacción del cliente el cual produjo la conformidad con el servicio que brinda esta área de la Municipalidad. En nuestro trabajo de investigación utilizaremos encuestas, fichas bibliográficas, mapa de procesos y este trabajo nos servirá como guía para nuestro desarrollo.

Guallichico (2017) Diseño de un Sistema de Procedimientos Administrativo para el Departamento de Rentas del gobierno autónomo descentralizado municipal de Rumiñahui, Universidad Central de Ecuador, Quito- Ecuador.

En su trabajo de Investigación tiene como objetivo principal proponer el diseño de un sistema de procedimientos administrativos veraces, completos y provechosos que permitan identificar las actividades específicas de la oficina de Rentas, teniendo en cuenta la normativa vigente y que colabore en la toma de decisiones, para recopilar información. Se efectuó investigación documental, observación directa, consulta a sistemas de información, cuestionarios y entrevistas para determinar la situación actual, se hizo el levantamiento de información mediante la matriz FODA, DAP detallado, Diagrama Ishikawa. Se concluyó del análisis la falta de aplicación de indicadores de gestión que permitan controlar y evaluar el desempeño laboral de los funcionarios, deficiencias en los procesos que generan retrasos, la buena funcionalidad del sistema de rentas es indispensable para una buena atención. Para lo cual se propuso un diseño del sistema de procedimientos, con la creación, eliminación, fusión o mejoramiento de las actividades con la finalidad de disminuir los tiempos de respuesta de los trámites, en pro de la satisfacción del contribuyente, además de la descripción de responsabilidades de cada funcionario de la oficina para evitar duplicidad y confusión en el desarrollo de sus actividades, además servirá de guía para los futuros funcionarios. Esta investigación muestra la utilización de herramientas para la recolección y análisis de la información los cuales también servirá para realizar una propuesta de mejora con el fin de buscar el bienestar del contribuyente, además de haberse realizado a una entidad pública.

2.2 ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

2.2.1 Concepto de Tributo

Se denomina “tributo” a la obligación legalmente impuesta al ciudadano, siendo éstos últimos obligados a realizar el pago de un monto de dinero a un organismo público, para contribuir al sostenimiento de los gastos públicos. (Gómez D. , 2020)

El Código Tributario rige las relaciones jurídicas originadas por los tributos. Para estos efectos, el término genérico tributo comprende impuestos, contribuciones y tasas. (Norma II del Código Tributario). (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004) .

2.2.2 El Sistema Tributario Municipal

- Definición

El Sistema Tributario Municipal es el conjunto de tributos cuya administración se encuentra a cargo de las municipalidades distritales o provinciales. Asimismo, las normas tributarias municipales y las entidades municipales encargadas de administrar tales tributos también forman parte de este sistema (Ministerio de Economía y Finanzas – Dirección General de Presupuesto Público, 2013).

- Marco legal del Sistema tributario municipal

Como parte de las normas relacionadas con el sistema tributario municipal se encuentran:

- Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, aprobado por Decreto
- Supremo N°156-2004-EF. Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por Decreto Supremo N°133-2013-EF.
- Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N°26979, Ley del Procedimiento de Ejecución Coactiva.

Es importante que los funcionarios entiendan y apliquen estas normas, ya que contienen disposiciones asociadas a los tributos locales y a las facultades de la Administración Tributaria Municipal y son necesarias para el buen desarrollo de su trabajo.

2.2.3 Normativa de un sistema Tributario Municipal

Tributos en Municipalidades

Los gobiernos locales tienen dos fuentes de ingresos: a través de aportes municipales y tasas que son ingresos directos y los fondos provenientes de transferencias de las arcas del estado. Se debe concientizar sobre tributación a la ciudadanía para que paguen sus impuestos, brindando una información oportuna y adecuada capacitación que llevará a la aceptación, mediante la educación fiscal; las autoridades tributarias latinoamericanas comprendieron que la solución a los problemas económicos y al crecimiento económico estaba en la educación fiscal; teniendo en cuenta que socialmente la consecución de los valores morales y éticos, mediante la convivencia de los ciudadanos, forma la base y la legitimidad social para la tributación y el cumplimiento de las necesidades tributarias del país, siendo el Estado el interesado en promover este proyecto (Ruiz, 2017).

- Impuestos Municipales

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2013), los Impuestos son: Impuesto Predial, Impuesto Vehicular, Impuesto de Alcabala, Impuesto a los juegos, Impuesto a los Espectáculos públicos no Deportivos e Impuesto a las apuestas.

El Impuesto predial es el Impuesto cuya recaudación, administración y fiscalización compete a la Municipalidad Distrital donde se ubica el predio. El Impuesto Predial grava el valor de los predios urbanos y rústicos en base a su autovalúo. El autovalúo (Base Imponible), se obtiene aplicando los aranceles y precios unitarios de construcción aprobados por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento todos los años.

Se considera predios a los terrenos, incluyendo los 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 del mismo, que no puedan ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación. (SAT-Lima, 2021).

- Contribuciones

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2004), establece que las contribuciones son los tributos cuya obligación tiene como hecho generador los beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales.

- Tasas

Es el tributo que se exige al ciudadano por el uso de los servicios públicos o de los bienes de dominio público. Son pagos obligados impuestos coactivamente al ciudadano por la Ley (González, 2008).

Las Tasas, según Ministerios de Economía y Finanzas (2020), pueden ser:

- Arbitrios: Son tasas que se pagan por la prestación o mantenimiento de un servicio público.
- Derechos: Son tasas que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público o el uso o aprovechamiento de bienes públicos.
- Licencias: Son tasas que gravan la obtención de autorizaciones específicas para la realización de actividades de provecho particular sujetas a control o fiscalización.
- Otras tasas: Aluden a las que debe pagar todo aquel que realice actividades sujetas a fiscalización o control municipal extraordinario, siempre que exista una norma expresa del Congreso que lo autorice. (Decreto Legislativo N°776, 2004)

Los montos de las tasas por servicios administrativos no podrán ser superiores a una UIT, solo se podrá exigir el cobro de tasas cuando éstas se encuentren en el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004).

2.2.4 Facultades de la Administración Tributaria Municipal.

2.2.4.1 Recaudación.

Es función de la Administración Tributaria recaudar los tributos. Comprende desde que se recibe la información por parte del contribuyente hasta el momento en que éstas se vencen dependiendo el tipo de tributo. Es importante que las municipalidades provean de formularios

para el pago de cada tipo de tributo, así como para las declaraciones juradas, para la colocación de la información necesaria. (Soria, 2011).

2.2.4.2 Determinación.

La Administración Tributaria Municipal identifica al sujeto que se encuentra obligado a pagar el tributo y determina la base imponible y el monto del tributo que debe ser pagado. Por otra parte, el mismo contribuyente puede, en ciertos casos, fijar su propia deuda, mediante la presentación de sus declaraciones juradas tributarias (Cerruti, 2018).

2.2.4.3 Fiscalización

Es un conjunto de actividades que realiza una autoridad fiscal municipal para verificar el cumplimiento de las obligaciones relacionadas a este impuesto, mediante una auditoría fiscal, se intentará determinar si el contribuyente ha cumplido con la información sobre todas las características de su propiedad: uso, dimensiones, materiales de construcción y toda la información ya que afecta el cálculo de la cantidad a pagar (Ministerio de Economía y Finanzas MEF, 2013).

El MEF (2013) dice que los objetivos de la auditoría fiscal son los siguientes:

- **Expansión de la base imponible:**

La base imponible es el número total de personas naturales o jurídicas que obligan a cumplir con sus obligaciones tributarias, el primer objetivo de la auditoría es aumentar el número total de contribuyentes identificando a los evasores y subestimando las declaraciones de impuestos.
- **Aumentar los ingresos:**

El segundo objetivo es aumentar los ingresos por impuestos a la propiedad. La identificación de nuevos contribuyentes y el aumento de áreas edificadas en inmuebles ubicados dentro de su territorio, permitiría generar nuevas obligaciones tributarias y por lo tanto mayores ingresos.
- **Maximizar el Cumplimiento Voluntario de las Obligaciones Tributarias:**

El tercer objetivo es aumentar el conocimiento de los contribuyentes auditados sobre sus obligaciones con la Administración Tributaria Municipal, con el objetivo de evitar la aplicación de penalidades. Las auditorías fiscales tienen como finalidad demostrar a los contribuyentes que lo que se ha descubierto durante la auditoría es exactamente lo que no se ha declarado; por ende, promueve el cumplimiento oportuno de sus obligaciones tributarias, exigidos por ley.
- **Crear una percepción de riesgo:**

Los controles tributarios permiten a las autoridades fiscales municipales crear la percepción entre los contribuyentes de que, si no cumplen con sus obligaciones tributarias, correrán el riesgo de que se les aplique penalidades.

En caso de comprobar fraude o falsedad en la declaración o información brindada por el administrado, la entidad considerará no satisfecha la exigencia respectiva para todos sus efectos, procediendo a comunicar el hecho al jefe directo, para que se declare la nulidad del acto administrativo presentado en dicha declaración o información, y se aplique una multa a favor de la entidad que varíe entre dos y cinco Unidades Impositivas Tributarias vigentes a la fecha de pago.

2.2.4.4 Resolución.

La Administración Tributaria Municipal tiene la facultad de examinar sus propios actos administrativos en el caso de que algún contribuyente los refute y genere un debate en relación a ello. Se examinará los aspectos planteados por los administrados y los que no lo fueron. Debido a la circunstancia, la Administración Tributaria Municipal puede dejar sin efecto sus propios actos, si se confirma la evidencia de algún error, o, caso contrario, ratificar el acto administrativo emitido, pudiendo ser una orden de pago, una resolución de determinación o una resolución de multa. No se puede por medio del reexamen, colocar nuevas sanciones. Cuando se trata de las municipalidades, las reclamaciones tributarias son resueltas en primera instancia administrativa por las propias administraciones tributarias municipales, y, en segunda instancia, por el Tribunal Fiscal. El pronunciamiento de este último da por agotada la vía administrativa. (Cerruti, 2018).

2.2.4.5 Sanción.

Por medio de esta facultad, la administración tributaria municipal puede aplicar sanciones a los contribuyentes que hayan incurrido en infracciones tributarias identificadas tras un procedimiento de fiscalización, debiendo sustentar sus decisiones en los principios de legalidad, tipicidad y otros relacionados con la materia sancionatoria.

Se considera infracción tributaria toda acción u omisión que implique una violación de las normas tributarias, siempre que se encuentren en el TUO del Código Tributario o en otras normas de carácter tributario. Las infracciones más repetitivas están relacionadas con la presentación de declaraciones juradas, los procedimientos de fiscalización, y las multas que se aplican como sanción (Cerruti, 2018).

2.2.4.6 Ejecución.

La Administración Tributaria Municipal tiene la facultad de exigir al contribuyente el pago de la deuda tributaria, sin recurrir al Poder Judicial. La Ejecución de esta facultad está regulado por un procedimiento llamado ejecución coactiva, y se encarga a un solo funcionario que será el ejecutor coactivo. El procedimiento de ejecución coactiva está siempre sujeto a control jurisdiccional a través del proceso de revisión judicial (Cerruti, 2018).

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS

2.3.1 Definición de gestión por procesos

La Gestión por Procesos es la manera de gestionar toda la organización en base a procesos, siendo estos un conjunto de recursos y actividades que se enlazan entre sí y que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor agregado para el cliente. Cada proceso que conforma el sistema debe colaborar al logro de los objetivos de la Organización, lo que incluye una relación “causa-efecto” entre los resultados de los procesos individuales y los resultados generales del sistema (Universidad de Cantabria, 2016).

2.3.2 Enfoque basado en procesos

El enfoque basado en procesos tiene como finalidad la mejora de la eficacia y eficiencia de la Organización para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico (Díaz, 2017). Considerando que la gestión por procesos hace posible que una organización reorganice los distintos subprocesos que la conforman, para realizar métodos de control, seguimiento y operación de nuevas actividades mediante una mejora continua, Hernandez et al. (2015) han identificado los siguientes objetivos:

- Analizar el sistema de cada organización y desarrollar una visión horizontal de las mismas.
- Fomentar la interrelación de los grupos de trabajo, para intercambiar información y gestionar soluciones en tiempo y forma.
- Fomentar la interrelación de los grupos de trabajo, para intercambiar información y gestionar soluciones en tiempo y forma.

Con el fin de orientar a las entidades públicas en la aplicación de la gestión por procesos dentro de su organización, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en su calidad de rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, emitió la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, para la

Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública, aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006- 2018-PCM/SGP.

2.3.3 Importancia

Las organizaciones tradicionales están estructuradas a mayormente como una jerarquía de unidades funcionales que se gestionan verticalmente, los resultados se alcanzan por separado de cada unidad funcional. Las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización. El enfoque basado en procesos incluye la gestión horizontal, cruzando los límites entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. (Díaz, 2017).

2.4 ELEMENTOS DEL PROCESO

La Norma Técnica N°001-2018-SG/SGP “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” define los siguientes:

2.4.1 Objetivo

Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso.

2.4.2 Dueño

Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, desarrollar, controlar y mejorar los procesos que se encuentran a su cargo, con el objetivo de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

2.4.3 Elementos de entrada

Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).

2.4.4 Actividades

Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.

2.4.5 Elementos de salida

También llamado producto, es el resultado de un proceso, que se entiende como los bienes y servicios que las personas reciben para satisfacer alguna necesidad y cumplir sus expectativas, lo cual ayuda al cumplimiento de los objetivos de la entidad y lograr el bienestar de la sociedad.

2.4.6 Persona que recibe el producto

Hace referencia al receptor final del producto, el cual puede ser una persona, un grupo de personas, una organización, etc., a los cuales se los puede llamar administrados, usuarios, contribuyentes, entre otros.

2.4.7 Recursos

Son los elementos necesarios para la operación de los procesos, pueden ser recursos humanos, equipos, instalaciones, sistemas informáticos, recursos financieros.

2.4.8 Los Controles

Conjunto de actividades que servirán para verificar que las características pronosticadas de los elementos de entrada, actividades y productos se ejecuten, estas actividades pueden ser inspecciones, revisiones, exámenes, etc.

2.4.9 Indicador de desempeño

Medida cualitativa o cuantitativa observable, que nos va a permitir describir características, fenómenos, comportamientos, por medio de una comparación con periodos pasados o con metas. Está asociado con el Objetivo del proceso, el cual sirve para determinar metas.

2.5 TIPO DE PROCESOS

2.5.1 Procesos misionales u operativos

Son los procesos que se están directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios prestados y, en efecto, enfocados al usuario. Se enfocan también en agregar valor, su resultado es percibido por el administrado. Mayormente, en el desarrollo de estos procesos participan distintas áreas funcionales y son los que emplean la mayor cantidad recursos para el cumplimiento de sus objetivos (Portal de negocios de ESAN Graduate School of Business, 2016).

Son los procesos relacionados a la generación de los bienes y servicios públicos que ayudan al cumplimiento de la misión de la organización (Escuela Nacional de Administración Pública & SERVIR, 2021). Se caracterizan porque:

- Incluyen los requisitos y necesidades del cliente externo.
- Logran la satisfacción del cliente externo.
- Añaden valor directamente al cliente externo.

Ejemplos: Ministerios y órganos rectores, Gestión de políticas públicas, Gestión normativa, Organismos de supervisión y control, Regulación y control normativo.

2.5.2 Procesos estratégicos

Son los procesos que se determinan por la alta dirección para establecer el funcionamiento del negocio y cómo se crea valor. Estos procesos conforman la base para la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También dan directrices y límites a los demás procesos. Involucra a personal de primer nivel, ya que se van a definir y controlar las metas, así como también sus políticas.

Ejemplos de procesos estratégicos son la comunicación interna, la comunicación con el usuario, la revisión del sistema, la planificación estratégica, el diseño de planes de estudios, entre otros (Portal de negocios de ESAN Graduate School of Business, 2016).

Brindan lineamientos generales y objetivos a todos los demás procesos (Escuela Nacional de Administración Pública & SERVIR, 2021). Se caracterizan porque:

- Determinan y aseguran el cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad.
- Brindan lineamientos, políticas y prácticas en forma de documentos como directivas y resoluciones.

2.5.3 Procesos de apoyo o soporte

Son los procesos que dan soporte a los procesos misionales y a los procesos estratégicos. En la mayoría de situaciones, estos procesos son determinantes para cumplir los objetivos de los procesos enfocados a cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: formación, compras, auditorías internas, informática, etc. (Portal de negocios de ESAN Graduate School of Business, 2016).

Los clientes son internos, es decir, dentro de la misma organización, además brindan los recursos para que se lleve a cabo las operaciones de manera correcta.

Permiten que los demás procesos de la organización se desarrollen de manera fluida y les den soporte tecnológico, logístico, entre otros. (Escuela Nacional de Administración Pública & SERVIR, 2021). Se caracterizan porque:

- Añaden valor indirectamente al cliente externo.
- Sus usuarios finales son internos (el MEF, Contraloría, OSCE, entre otros).
- Su trabajo es evaluado por los clientes internos.

Ejemplos: Gestión de tecnología e información, gestión administrativa, gestión de recursos humanos, gestión financiera.

2.6 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

2.6.1 Mapa de procesos

Según el artículo de Bong Keun, Jeong y Tom E Yoon (2016), el mapa de procesos es una manera de documentar los procesos y flujos de información, usando una manera sistemática para evaluar estos procesos con la finalidad de encontrar varios desechos y concentrarse en áreas específicas para mejorar, se clasifican en procesos estratégicos, misionales y de soporte.

Según (Escuela Nacional de Administración Pública & SERVIR, 2021), ayuda a visualizar cómo se realiza el trabajo en una entidad, permite representar una fotografía instantánea en un tiempo específico de cómo se combinan las funciones, actividades, entradas y productos que la entidad usa para proveer valor agregado a las personas, permite tener un mejor control de indicadores, ayuda a documentar su actual ruta de satisfacción hacia el cliente.

2.6.2 Diagrama de flujo

El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa de manera gráfica las distintas actividades que conforman un proceso o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica (Gómez G. , 1997).

Este diagrama, nos muestra el orden sucesivo de la realización de las actividades, al contener más detalles, va a permitir considerar distintos tipos de actividad y variaciones en el orden, que pueden ocurrir por inspecciones realizadas o por la ocurrencia de algún dilema no previsto. Permite mirar de forma global lo que pasa en un proceso.

Según Valdés (2020) el objetivo de este diagrama es realizarlo con la menor información posible, para comprender como se comportan los procesos y así poder formular interrogantes sobre la eficiencia del flujo, además demostrar por qué se están realizando las actividades, permite la modificación o eliminación no solo de actividades sino también de grandes partes del diagrama, reprocesos innecesarios. El Diagrama de Flujo es una excelente herramienta para aproximarse al proceso, para luego planificar correctamente las siguientes etapas de análisis detalladamente. Es muy apropiado usarlo como primera etapa al realizar el diseño de un proceso nuevo o cuando se analizan modificaciones para la mejora.

Pasos:

- Defina cuáles son las entradas y salidas del proceso.
- Disponga la primera actividad que realizará y descríbala, mediante el uso de la simbología, luego las demás actividades y el flujo del proceso.

Ventajas:

Proporciona una vista general del proceso, además del flujo del proceso, el cual incluye los cambios en el orden, es una excelente herramienta para comprender el funcionamiento del

proceso, que va a permitir realizar cambios y mejoras, además de crear partes nuevas y prever las consecuencias que un cambio va a generar en otras partes del proceso, las especificaciones del tipo de actividad, van a permitir encontrar cuáles no son requeridas, cuáles son ineficientes o innecesarias.

2.7 BPMN

El BPMN (Business Process Model and Notation) actualmente ha permitido que las instituciones mejoren su cadena de valor y optimicen sus flujos de trabajo, este modelo va a permitir modelar sus procesos de negocio de tal forma que sean fácilmente entendibles para cualquier persona en todo nivel de la institución, y además estandarizar y ajustar las necesidades del mercado a una secuencia de actividades de fácil desarrollo logrando la calidad en cada una de las salidas (Martínez & Fuentes, 2018).

Gracias a la aplicación de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) en las organizaciones del sector público, permite hacer uso de herramientas que anteriormente parecían imposibles o eran costosas de ejecutar por métodos antiguos, en la actualidad el BPMN puede ser una solución a los continuos retrasos en los servicios prestados a la ciudadanía, sobre todo en entidades que llevan poco tiempo de creación y que hasta el momento no tienen una alta madurez en sus procesos de negocio lo que permite la búsqueda del mejoramiento de los servicios que se prestan a los ciudadanos (Correia, 2016).

2.8 LEAN MANUFACTURING

Lean Manufacturing tiene como objetivo eliminar los desperdicios o despilfarros mediante el uso de una variedad de herramientas (TPM, 5S, Layout, Kanban, Kaizen, Hijanka, etc.) que se desarrolló básicamente en Japón. Los pilares del Lean son la filosofía de mejora continua, control de calidad, eliminación de residuos, el uso de todas las posibilidades de toda la cadena de valor y la participación de los trabajadores. Cualquier acción que no agregue valor al producto se considera un despilfarro, y el Lean Manufacturing es responsable de eliminarlos. Los despilfarros pueden ser causados por movimientos innecesarios, tiempo de espera o vacíos, tiempo libre, defectos, entre otros (Rajadell & Sánchez, 2010).

2.8.1 Herramientas Lean

Para Goshime y kitawykassu (2018) transformar una organización convencional en una organización lean, es gran cantidad y continuo esfuerzo. Muchos investigadores sugirieron que la implementación de la herramienta Lean se base en la aplicación de todos los principios Lean en conjunto, pero realmente no es posible que todas las organizaciones los apliquen por completo, así mismo identificó 22 herramientas de manufactura esbelta, las cuales fueron

categorizadas en cuatro grupos. Las herramientas Lean son utilizadas en distintos países e industrias para analizar, mejorar y llevar el control que corresponde de la aplicación de las herramientas Lean.

2.8.1.1 Herramienta 5S´

La aplicación de las 5S lleva un proceso establecido en cinco pasos, para poder desarrollarlo es necesario la asignación de recursos, la adaptación a la cultura de la entidad y la inclusión de aspectos humanos. Los principios básicos de las 5S constan de cinco pasos o fases, que en japonés se componen con palabras cuya fonética empieza por “s”: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke; cuyo significado, respectivamente: eliminar lo innecesario, ordenar (cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa), limpiar e inspeccionar, estandarizar (fijar la norma de trabajo para respetarla) y disciplina (fomentar autodisciplina y formar el hábito de compromiso). (Rajadell & Sánchez, 2010).

Villaseñor y Galindo (2010) indican que el objetivo de la metodología de las 5S’s es mejorar y mantener las condiciones de la organización, en cuanto al orden y limpieza en el puesto de trabajo. No es por cuestión de simple estética. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia, y, en efecto, la calidad, la productividad y la competitividad de la empresa.

2.8.1.2 Layout

La distribución de planta, el diseño de planta o Layout es el proceso de simplificar y ordenar elementos que constituyen el sistema productivo en el área física, de modo que los objetivos de producción se logran de la manera más adecuada y efectiva. (Chase & Jacobs, 2014).

Definición de Layout, dada por Botero (2016) es la incorporación de las distintas áreas funcionales que componen la solución de una instalación logística en un edificio único. Abarca no solo el arreglo y constitución de los sectores funcionales internos de dicho edificio que es lo que se encuentra dentro de las cuatro paredes, sino también las demás áreas externas.

Problemas que se han solucionado con Layout basado en Heragu (2016):

- Manufactura (servicios) procesos requeridos
- Diseño de componentes (servicios)
- Planeación de procesos
- Determinación de métodos de manipulación de materiales
- Programación y planificación de trabajos (procedimientos)
- Diseño global del sistema
- Control de calidad y servicio al cliente

- Determinación de flujo de productos y personas
- Facilidad de ubicación

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se procederá a recopilar información sobre la situación actual de la organización, mediante un proceso de evaluación y análisis para la identificación de sus problemas y sus causas.

3.1 Datos generales de la empresa

- Nombre de la empresa: Municipalidad Provincial de Castilla
- Condición: Activo
- Dirección: Plaza Buenos Aires N°100, Distrito Aplao, Provincia Castilla, Departamento Arequipa
- Número de trabajadores: 100

3.1.1 Ubicación

El área administrativa de la Municipalidad Provincial de Castilla se encuentra distribuido en dos locales, ambos colindan por la parte trasera, siendo el local más antiguo frente a la Plaza de Armas de Aplao donde se encuentran en su mayoría las áreas de Sociales, y el local nuevo a espaldas de éste, donde se encuentran las áreas de Alcaldía, Logística, Presupuesto, Obras y Rentas entre otras.

Figura 1

Ubicación de la Municipalidad Provincial de Castilla



Nota. En la figura se muestra la ubicación de la Municipalidad Provincial de Castilla

3.1.2 Descripción General de la Empresa

- Misión, Visión y Valores de la Municipalidad Provincial de Castilla
- Misión
 - Promover la concertación y alianzas estratégicas con organismos públicos y privados, sociedad civil organizada.
 - Asegurar la Gobernabilidad en la Provincia de Castilla a través de una gestión transparente, solidaria y eficiente.
 - Lograr en desarrollo sostenible de los distritos y la provincia, procurando garantizar la estabilidad en la ejecución de actividades y proyectos priorizados en los presupuestos participativos
- Visión:

Ser una entidad que oriente su acción al bienestar de su comunidad; que le permita alcanzar el reordenamiento integral de la provincia, que vaya solucionando de forma permanente la prestación de servicios básicos para sus pobladores; que promueva la compenetración y compromiso de su pueblo en una gestión municipal transparente, integrando activamente a la sociedad civil organizada en la toma de decisiones.
- Valores:
 - Respeto: Los funcionarios de manera garantizada ofrecerán una comunicación y relación de respeto hacia los ciudadanos que soliciten algún servicio, sin ningún tipo de exclusión.
 - Democracia: en la Municipalidad se realiza una gestión Democrática participativa, en todos los niveles de la organización, integrando más a los miembros de la comunidad en la gestión Municipal.
 - Transparencia: Todas las acciones son de conocimiento público y se ejecutan de acuerdo a la legalidad y a la legitimidad, construyendo un ambiente de confianza y seguridad entre la ciudadanía y la entidad.
 - Responsabilidad: Todos los trabajadores de la Municipalidad tienen la autoridad necesaria para cumplir sus funciones en beneficio de la comunidad, donde cada uno debe responder por sus actos y asumir la responsabilidad que conlleva de acuerdo con sus funciones.
 - Compromiso: Realizar correctamente las actividades, en base a la normativa de la institución, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas.

3.1.3 Funciones de los trabajadores del área de Administración Tributaria

Según el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Castilla, los funcionarios del área de Administración Tributaria, cumplen las siguientes funciones:

- Gerente de Administración Tributaria
 - Formular a la Gerencia Municipal, las políticas, planes y programas que correspondan al ámbito de su competencia, cobranzas, políticas de incentivos, etc.
 - Planear, dirigir, supervisar los procesos de registro de predios y contribuyentes, recaudación y fiscalización.
 - Emitir Resoluciones de Prescripción, de fraccionamiento de deuda tributaria y no tributaria.

- Sub Gerencia de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente
 - Generación de Impuestos predial, Impuesto de Alcabala, Impuesto Vehicular, Arbitrios Municipales.
 - Coordinación para la Inspección de Predios.
 - Orientación para la inscripción de predio y contribuyentes.
 - Enviar pagos a caja.
 - Imprimir Declaraciones Juradas.

- Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria
 - Control y verificación de datos de las construcciones en predios.
 - Inspeccionar categoría de predios rústicos.
 - Verificar Licencias de Funcionamiento.
 - Notificar Estados de Deuda.

- Encargado de Archivo
 - Recibir pagos de Impuestos y archivarlos.
 - Generar expedientes de nuevos contribuyentes.
 - Organizar Expedientes.
 - Archivar Resoluciones, Licencias y otros Documentos.

Por motivos de Pandemia, se redujo el personal dentro de la Gerencia de Administración Tributaria, por lo que durante la Emergencia Sanitaria se trabajó con el personal que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2
Distribución del personal

<u>Nº</u>	Unidad	Cantidad
1	Gerencia	1
2	S.G. Registro Tributario	1
3	S.G. Fiscalización	1
4	Archivo	1
TOTAL		4

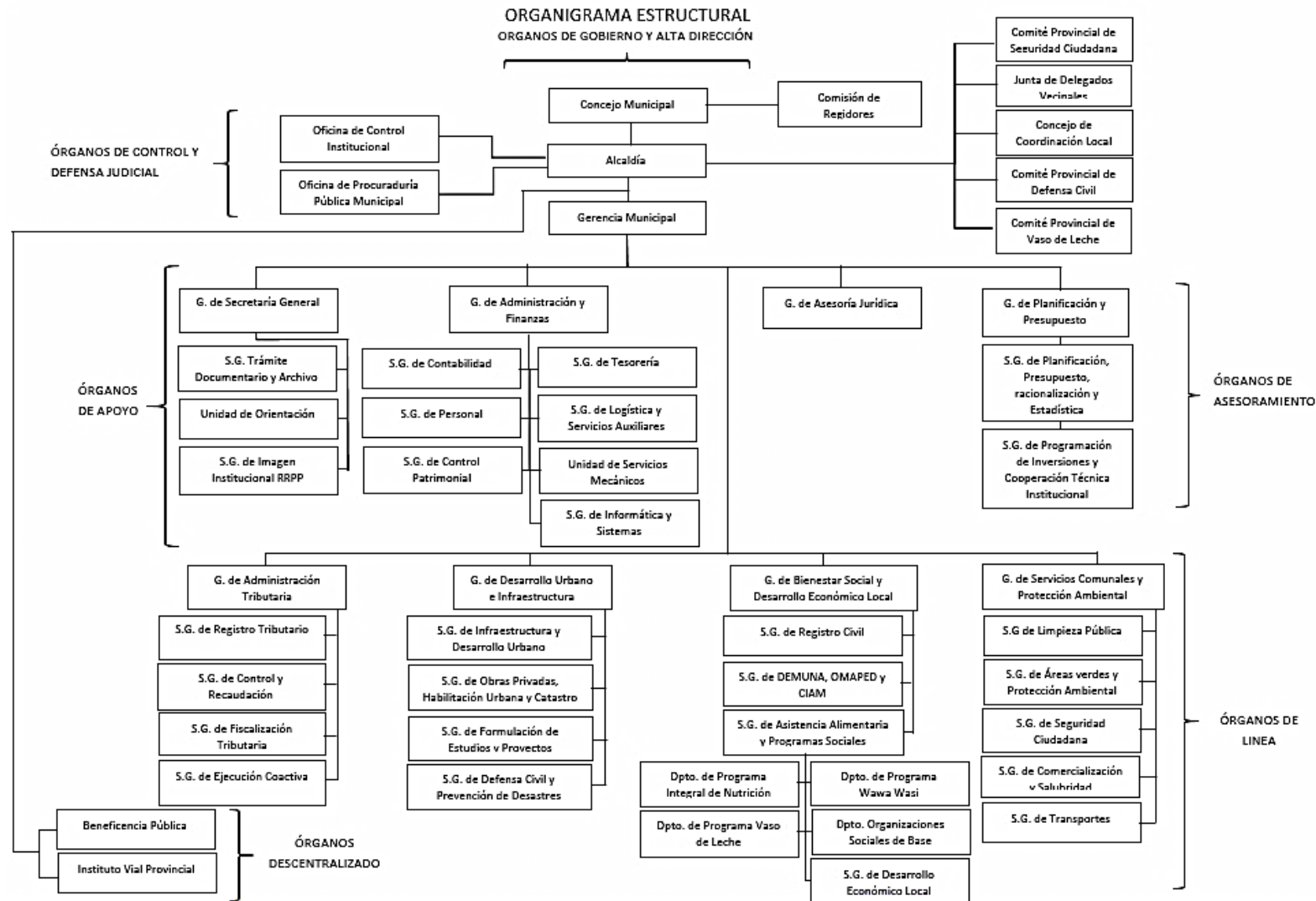
Nota. Se muestra la distribución del personal.
Adaptación propia en base a la investigación
realizada, 2022.

Esta tabla muestra la cantidad de trabajadores que laboran en cada Unidad del Área de Administración Tributaria, el cual cuenta con 4 trabajadores distribuidos en 4 unidades

3.1.4 Organigrama

La Municipalidad Provincial de Castilla está compuesta por 100 integrantes, conformado por el personal nombrado, personal con contrato CAS, personal con recibo por honorarios; contando con abogados, técnicos, ingenieros, conductores, contadores, administrativos, economistas, choferes, administradores, arquitectos, entre otros.

Figura 2
Organigrama Estructural de la Municipalidad Provincial de Castilla



Nota. La figura muestra cómo se organiza las áreas de la Municipalidad Provincial de Castilla. Tomado del *Manual de Organización y Funciones* (p.10), por Municipalidad Provincial de Castilla, 2015.

3.2 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que nos permite analizar la situación actual de la Gerencia de Administración Tributaria, y en función a ello tomar decisiones o plantear estrategias. Esta Gerencia, realiza muchas actividades administrativas, se recolectó información mediante la revisión de documentación, así como la observación directa en la institución y una entrevista al Gerente de Administración Tributaria, al Sub Gerente de Fiscalización y al Sub Gerente de Registro y Orientación, con todo ello se elaboró la siguiente matriz FODA:

Figura 3
Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Emisión de Resoluciones Municipales F2 Compromiso del personal F3 Presupuesto por cumplimiento de meta F4 Buen ambiente laboral	D1 Área de trabajo pequeño y mal distribuido D2 Máquinas y equipos insuficientes D3 Personal antiguo no se adapta fácilmente a los cambios D4 Falta de personal D5 No se cuenta con algún convenio con otras entidades D6 TUPA desactualizado D7 No existe Manual de Procedimientos D8 Nula capacitación sobre Tributación D9 Software deficiente D10 Puestos de trabajo desorganizados
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Software disponibles O2 Democracia Estable O3 Generación de Nuevas plazas de Empleos O4 Asignación de presupuesto si se cumple con la meta	O1 F3 Adquisición de nuevo software	O4 D7 Realización del MAPRO O4 D6 Actualización del TUPA O3 D4 Contratación de personal O4 D5 Convenio con entidades O4 D2 Adquisición de nuevos equipos O2 D1 Layout O4 D10 5S´ O4 D3 Capacitación del personal
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Falta de Cultura Tributaria A2 Economía Inestable A3 Crecimiento del Comercio Informal A4 Notarios	A3 F2 F1 Plan de Recaudación A4 F4 Acuerdos sobre la información que se proporciona a usuarios.	A1 A5 D8 Plan de Concientización sobre tributación

Nota. Esta tabla muestra las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y oportunidades del área de Administración Tributaria, además de las posibles estrategias. Autoría propia.

3.2.1 FACTORES INTERNOS:

- Fortalezas:
 - F1 Emisión de Resoluciones Municipales, permite dar solución más rápida y eficiente a trámites
 - F2 Presupuesto por cumplimiento de meta
 - F3 jefe de área con amplia experiencia, más de 20 años en gestión pública y en tributación
 - F4 Compromiso de personal, para el cumplimiento de metas
 - F5 Buen Ambiente Laboral

- Debilidades:
 - D1 Área de trabajo pequeño y mal distribuido, el espacio entre escritorios y asientos para la atención al público están mal distribuidos
 - D2 Máquinas y equipos insuficientes, o se encuentran en mal estado
 - D3 Personal antiguo no se adapta fácilmente a los cambios, es decir el personal nombrado no está abierto a los cambios
 - D4 Falta de personal, actualmente rentas no se cuentan con ejecutor coactivo ni especialista en recaudación
 - D5 No se cuenta con algún convenio con otras entidades, como SUNARP o RENIEC para el cruce de información
 - D6 TUPA desactualizado
 - D7 No existe Manual de Procedimientos
 - D8 Nula capacitación sobre tributación
 - D9 Software deficiente, existen fallas en el sistema que originan impuestos erróneos
 - D10 Puestos de trabajo desorganizados

3.2.2 FACTORES EXTERNOS:

- Oportunidades:
 - O1 Software disponibles, dentro de los mercados informáticos encontramos variedad de softwares que se pueden adaptar a las necesidades de la entidad, facilitando el cumplimiento de actividades.
 - O2 Democracia Estable
 - O3 Generación de Nuevas plazas de Empleos, de acuerdo a los requerimientos de cada oficina
 - O4 Asignación de presupuesto si se cumple con la meta

- Amenazas:
 - A1 Falta de Cultura Tributaria
 - A2 Economía Inestable
 - A3 La Subida del dólar, generan impuestos más altos, y los materiales cuesten más.
 - A4 Notarios, brindan información errada a usuarios sobre tributación
 - A5 Crecimiento del Comercio Informal

3.2.3 ESTRATEGIAS:

- Estrategias FO
 - O1 F3 Adquisición de nuevo software
- Estrategias DO
 - O4 D7 Realización del MAPRO
 - O4 D6 Actualización del TUPA
 - O3 D4 Contratación de personal
 - O4 D5 Convenio con entidades
 - O4 D2 Adquisición de nuevos equipos
 - O2 D1 Realizar Layout
 - O4 D10 Aplicar 5S´
 - O4 D3 Capacitación de personal
- Estrategias FA
 - A3 F2 F1 Plan de Recaudación
 - A4 F4 Acuerdos sobre información que se brinda a usuarios
- Estrategias DA
 - A1 A5 D8 Plan de Concientización sobre tributación

3.3 Análisis de los procesos

Para analizar los procesos, nos enfocaremos en cuatro principales trámites administrativos que brinda la Municipalidad Provincial de Castilla correspondientes al área de Administración Tributaria, ya que en cada uno de éstos se realizan los cuatro procesos que analizamos en esta investigación. A continuación, se detalla los principales trámites administrativos que realiza la administración tributaria:

3.3.1 Inscripción y transferencia de predios

La inscripción de predios se realiza cuando se adquiere un predio ya sea por compra, anticipo de herencia, sucesión intestada u otro motivo, el cual debe inscribirse en la Municipalidad Distrital donde se ubique el predio. Se tiene hasta el último día hábil del mes

de febrero del año siguiente de realizada la adquisición, para inscribirlo. En caso contrario, le correspondería una multa tributaria (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004).

Tabla 3
Solicitudes de Inscripción y/o Transferencia de Predios

SOLICITUDES DE INSCRIPCIÓN Y/O TRANSFERENCIA DE PREDIOS			
AÑO	2020	2021	2022
Procedentes	30	120	90
Improcedentes	5	24	14
TOTAL	35	144	104

Nota. Cantidad de solicitudes presentadas de Inscripción y/o transferencia de predios en los años 2020, 2021, 2022.

En el año 2020 las solicitudes de Inscripción y/o Transferencia de Predios fueron pocas, debido al Estado de emergencia, en el año 2021, las solicitudes de inscripción aumentaron ya que los contribuyentes necesitaban inscribir sus predios para pagar sus impuestos y realizar ventas de sus predios u otros trámites. Las solicitudes que no proceden se dan en los casos que no especifican bien los datos, o los documentos que adjuntan no tienen validez y no constatan que sea de su propiedad, o hay conflicto de intereses.

Al momento de inscribir predios y/o transferirlos, ocurren fallas en el sistema SATGL, las cuales pueden ser:

- **Tipo 1.-** El sistema no aplica automáticamente para todos los predios rústicos la exoneración del 50% que les corresponde.
- **Tipo 2.-** Duplicidad de montos a momento de generar la deuda ya sea en Impuesto Predial o en Arbitrios Municipales, el cual no se puede distinguir fácilmente en los Estados de deuda.
- **Tipo 3.-** No existe la opción de colocar a dos personas solteras como copropietarios en un mismo contribuyente, solo existe la opción de cónyuges.

Tabla 4

% Fallas en el sistema para la inscripción y/o transferencia de predio

% FALLAS EN EL SISTEMA PARA LA INSCRIPCIÓN Y/O TRANSFERENCIA DE PREDIO		
	Fallas anuales	%
Tipo 1	30	38.96
Tipo 2	12	15.58
Tipo 3	35	45.45
TOTAL	77	100.00

Nota. Los datos analizados fueron tomados del año 2021. Adaptación Propia basada en la Investigación realizada, 2022.

Estas fallas generan Estados de Deuda Erróneos, los cuáles si no se detectan a tiempo y el contribuyente decide pagar, luego generará reclamos. Por lo que actualmente para evitar esto, se tiene que revisar cuidadosamente los Estados de deuda, lo que genera sobre tiempo en el proceso de la inscripción.

Acciones que se toman para dar solución momentánea a estas fallas después de la inscripción, antes de que el contribuyente realice el pago:

- Tipo 1.- Al momento de generar el impuesto del predio rústico, el cual debe ser automático, se percata que la Base Imponible no tiene el 50% de descuento, por lo que se procede manualmente a ingresar a la opción de exoneraciones y aplicar según Decreto.
- Tipo 2.-Al imprimir y revisar los Estados de deuda el contribuyente o el registrador se percatan de la diferencia del impuesto entre de un año y el otro, por lo que se procede a revisar en el sistema minuciosamente, de ser el caso que esté duplicado el monto, se procede a eliminar y volver a generar la deuda.
- Tipo 3.- En el Estado de Deuda aparece únicamente el contribuyente principal, lo cual es difícil percatarse del copropietario, ya que solo aparecen en los formularios de Declaración Jurada.

Acciones tomadas para dar solución a las fallas de sistema después de haberse realizado el pago de Impuestos:

- Tipo 1.- El reclamo lo realiza el contribuyente, al retornar con sus recibos de pagos anteriores y la diferencia con el último pago, debe ser el mismo día se puede pedir la cancelación del recibo, de ser al día siguiente o días después se solicita devolución o compensación por pago de impuesto erróneo.

- Tipo 2.- La observación la realiza en contribuyente, debe ser el mismo día se puede pedir la cancelación del recibo, de ser al día siguiente o días después, se solicita devolución o compensación por pago duplicado.
- Tipo 3.- La aclaración se da por parte del contribuyente al revisar las Declaraciones Juradas y percatarse que el copropietario no es su cónyuge, en este caso se solicita actualización de Declaración Jurada.

3.3.2 Prescripción de deuda tributaria

La prescripción es un procedimiento administrativo, que consiste en que el contribuyente solicita que se le elimine la acción que determina su obligación de exigir su pago o aplicar sanciones, dependiendo de cada caso, debido al transcurso del tiempo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004).

La prescripción opera a los cuatro años, siempre que se haya presentado la declaración jurada correspondiente; seis años, si no se presentó la declaración jurada; diez años si se trata de tributos retenidos o percibidos que no hayan sido pagados; cuatro años para solicitar compensaciones o devoluciones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004).

El plazo de prescripción de la facultad de la Administración Tributaria para determinar la obligación tributaria se interrumpe por la presentación de una solicitud de devolución por el reconocimiento de la obligación tributaria por la notificación de cualquier acto de la Administración Tributaria dirigido al reconocimiento o regularización de la obligación tributaria o al ejercicio de la facultad de fiscalización de la Administración Tributaria, para la determinación de la obligación tributaria, por el pago parcial de la deuda por la solicitud de fraccionamiento u otras facilidades de pago (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004)

Tabla 5
Solicitudes de Prescripción

SOLICITUDES DE PRESCRIPCIÓN			
AÑO	2020	2021	2022
Procedentes	24	68	35
Improcedentes	1	4	2
TOTAL	25	72	37

Nota. Cantidad de solicitudes de prescripción presentadas en los años 2020, 2021, 2022.

En el año 2020 las solicitudes se presentaron en menor cantidad, debido al Estado de emergencia, en el año 2021, las solicitudes de prescripción aumentaron ya que los contribuyentes necesitaban pagar sus impuestos para poder realizar ventas de sus predios u

otros trámites. Este trámite concluye con una resolución de procedencia o improcedencia, según la verificación y el cumplimiento de requisitos presentados.

Al momento de aplicar la Prescripción, el registrador suele tener equivocaciones, que solo el creador del sistema puede solucionarlos, puede tardar un día o varios días, dependiendo de la disponibilidad del creador.

3.3.3 Deducción del Impuesto Predial para el Adulto Mayor

Según la ley N°30490, los adultos mayores no pensionistas pueden acceder al beneficio de deducir 50 UIT de su base imponible de impuesto predial que le corresponde.

Para acceder al beneficio, deben tener más de 60 años, ser propietario de un solo inmueble a nombre propio o de la sociedad conyugal, debe ser destinado a vivienda de los mismos, puede usarse parcialmente con fines productivos, comerciales o profesionales con aprobación de la municipalidad respectiva y que los ingresos brutos no deben exceder una UIT mensual (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004).

Tabla 6

Solicitudes de Deducción de Impuesto Predial por ser Adulto Mayor

SOLICITUDES DE DEDUCCIÓN DE IMPUESTO PREDIAL POR SER ADULTO MAYOR			
AÑO	2020	2021	2022
Procedentes	24	68	35
Improcedentes	1	4	2
TOTAL	25	72	37

Nota. Cantidad de solicitudes presentadas de Deducción de Impuesto Predial por ser Adulto Mayor en los años 2020, 2021, 2022

En el año 2020 las solicitudes fueron pocas, debido al Estado de emergencia, en el año 2021, las solicitudes de Adulto Mayor aumentaron ya que los contribuyentes necesitaban pagar sus impuestos para poder realizar ventas de sus predios u otros trámites. Este trámite concluye con una resolución de procedencia o improcedencia, según la verificación y el cumplimiento de requisitos presentados.

3.3.4 Deducción de Impuesto Predial para el Pensionista

Según la ley N°26952, los adultos mayores pensionistas pueden acceder al beneficio de deducir 50 UIT de su base imponible de impuesto predial que le corresponde, para acceder a este beneficio debe tener más de 60 años, ser propietario de un solo inmueble, este debe estar a nombre propio o de la sociedad conyugal, debe ser destinado a vivienda de los

mismos, puede usarse parcialmente con fines productivos, comerciales o profesionales con aprobación de la municipalidad respectiva, la pensión no debe exceder una UIT mensual. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004).

Tabla 7
Solicitudes de Deducción de Impuesto Predial por ser Pensionista.

SOLICITUDES DE DEDUCCIÓN DE IMPUESTO PREDIAL POR SER PENSIONISTA			
AÑO	2020	2021	2022
Procedentes	4	12	5
Improcedentes	0	1	1
TOTAL	4	13	6

Nota. Cantidad de solicitudes presentadas de Deducción de Impuesto Predial por ser Pensionista en los años 2020, 2021, 2022.

En el año 2020 las solicitudes fueron pocas, debido al Estado de Emergencia, en el año 2021, las solicitudes de Deducción de Impuesto Predial por ser Pensionista aumentaron ya que los contribuyentes necesitaban pagar sus impuestos para poder realizar ventas de sus predios u otros trámites. Este trámite concluye con una resolución de procedencia o improcedencia, según la verificación y el cumplimiento de requisitos presentados.

3.4 Diagrama de Análisis de Procesos detallado

El diagrama de Análisis de procesos detallado es una herramienta gráfica que especifica todas las actividades de un proceso representada por símbolos, gracias a ello se puede mejorar la utilización de los recursos y reducir los tiempos. (García, 2005)

A continuación, se mostrará el DAP detallado de los principales servicios que brinda la Gerencia de Administración Tributaria; es importante señalar, que estas actividades, se realizan en la misma oficina, por lo que las distancias recorridas son muy similares; así mismo, las actividades desarrolladas para el cumplimiento de estos procesos, responden al orden en el que se dan, según reglamento.

3.4.1 Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Inscripción y/o Transferencia de Predios

La Inscripción y/o Transferencia de Predios es el servicio que más solicitan los Contribuyentes, que, según el TUPA vigente, se tiene hasta tres días hábiles para su atención, que, debido a la gran cantidad de solicitudes, éstas deben ser atendidas lo más pronto posible,

para evitar problemas con atenciones a destiempo y reclamos. El DAP detallado de este servicio se muestra a continuación:

Figura 4

Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Inscripción y/o transferencia de Predios

PROCESO DE INSCRIPCIÓN Y/O TRANSFERENCIA DE PREDIO								
Ubicación	Gerencia de Administración Tributaria	ACTIVIDAD					TOTAL	
Actividad	Inscripción y/o transferencia de predio	Operación						11
Fecha		Transporte						6
		Inspección						2
		Espera						0
		Archivo						1
		Tiempo(min)						144.4
		Distancia (mts)						1027
Responsable	Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Archivo	Tiempo(min)	Distancia(mts.)
Contribuyente	Ingresar al área de Rentas		x				0.1	10
SG.Registro	Entrega Requisitos	x					5	
SG.Registro	Recepciona Tramite Documentario	x					0.7	
SG.Registro	Revisa documentación			x			15	
SG.Registro	Deriva documentación a fiscalización		x				0.7	2
SG.Fiscalización	Coordina inspección	x					3	
SG.Fiscalización	Realiza inspección			x			60	1000
SG.Fiscalización	Realiza informe	x					10	
SG.Fiscalización	Deriva Informe		x				0.7	2
SG.Registro	Revisa informe			x			8	
SG.Registro	Registra datos	x					10	
SG.Registro	Genera Autovalúo	x					3	
SG.Registro	Emite y Valida Liquidación	x					3	
SG.Registro	Imprime Declaraciones juradas (HR, PU,PR,HL,HS)	x					5	
Contribuyente	Paga		x				7	7
SG.Registro	Recepciona recibos	x					0.2	
Contribuyente	Firma Declaraciones Juradas	x					5	
SG.Registro	Entrega Carpeta	x					2	
SG.Registro	Deriva pagos a archivo			x			1	6
Archivador	Archiva pagos					x	5	
	TOTAL	11	6	2	0	1	144.4	1027

Nota. En esta figura se observa el DAP detallado de Inscripción y/o Transferencia de Predios

El tiempo aproximado que demora una inscripción de predio es de 144.4 minutos, recorriendo una distancia de 1027 metros, El Sub Gerente de Registro realiza la mayor cantidad de actividades con un total de 12.

El tiempo que dura una inscripción depende mucho de la cantidad de solicitudes que se reciba ya que solo se cuenta con un fiscalizador, y el tiempo de inspección de predios es un promedio de 60 minutos dependiendo de la ubicación del predio, luego el registrador recibe el informe y lo inscribe, el horario de atención al público se realiza según Memorándum desde la hora de ingreso hasta la hora de salida, por lo que no se abastecen con todas las actividades que realizan a parte de las inscripciones, como Emisión de Licencias de Funcionamiento, Impuesto de Alcabala, Impuesto Vehicular, entre otras que figuran en el TUPA. Debido a esto se trabaja en promedio 3 horas extra semanal.

3.4.2 Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Prescripción de Deuda Tributaria

La Prescripción de Deuda Tributaria es el segundo servicio que más solicitan los Contribuyentes, que, según el TUPA vigente, se tiene hasta 15 días hábiles para su atención, cuenta con varios procesos en el cual se emitirá una Resolución de Procedente o Improcedente, los Contribuyentes que tengan deudas antiguas podrán solicitar este servicio, para cumplir con sus deberes y poder estar al día con sus pagos de autovalúo. El DAP detallado de este servicio se muestra a continuación:

Figura 5
Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Prescripción de Deuda Tributaria

PRESCRIPCIÓN DE DEUDA TRIBUTARIA								
Ubicación	Gerencia de Administración Tributaria	ACTIVIDAD					TOTAL	
Actividad	Prescripción de Deuda Tributaria	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Archivo	Tiempo(min)	Distancia(mts)
Fecha		Transporte					5	
		Inspección					3	
		Espera					0	
		Archivo					1	
		Tiempo(min)					152.9	
		Distancia (mts)						1025
Responsable	Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Archivo	Tiempo(min)	Distancia(mts)
Contribuyente	Ingresar al área de Rentas		X				1	10
SG.Registro	Entrega Requisitos	X					5	
SG.Registro	Recepciona Trámite Documentario	X					0.7	
SG.Registro	Revisa documentación	X					15	
SG.Registro	Deriva documentación a Fiscalización	X					0.7	2
SG.Fiscalización	Coordina inspección	X					3	
SG.Fiscalización	Realiza inspección	X	X				60	1000
SG.Fiscalización	Elabora informe	X					10	
SG.Registro	Revisa informe	X					10	
SG.Registro	Emitir Resolución	X					5	
Gerente	Revisa Resolución	X					5	
Gerente	Firma Resolución	X					0.5	
SG.Registro	Registra en el Sistema	X					5	
SG.Registro	Genera Deuda	X					3	
SG.Registro	Emitir y Valida Liquidación	X					3	
SG.Registro	Imprime Declaraciones juradas (HR, PU,PR,HL,HS)	X					5	
Contribuyente	Paga		X				7	7
SG.Registro	Recepciona recibos	X					1	
Contribuyente	Firma Declaraciones Juradas	X					5	
SG.Registro	Entrega Carpeta	X					2	
SG.Registro	Deriva pagos a archivo	X	X				1	6
Archivador	Archiva pagos					X	5	
TOTAL		13	5	3	0	1	152.9	1025

Nota. En esta figura se observa el DAP detallado de la Prescripción de Deuda Tributaria.

La prescripción tributaria toma un tiempo aproximado de 152.9 minutos, y se realizan movimientos con una distancia total de 1025 metros, siendo la inspección de predio la actividad que toma mayor tiempo y distancia para realizarla, se observa 13 actividades que si agregan valor y 9 que no agregan valor.

Los trámites de prescripción proceden mediante resolución el cual puede tardar dependiendo del tiempo que demore en emitirse, hay que tener en cuenta que en el día se

realizan varios procesos, además de la orientación a los contribuyentes horario completo, lo que genera interrupciones de estos procesos al largo del día.

3.4.3 Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Deducción del Impuesto Predial para el Adulto Mayor

La Deducción del Impuesto Predial para el Adulto Mayor es el tercer servicio que más solicitan los contribuyentes, que, según el TUPA vigente, se tiene hasta 45 días hábiles para su atención, cuenta con varios procesos en el cual se emitirá una Resolución de Procedente o Improcedente, los Contribuyentes que cumplan con los requisitos según ley, podrán solicitar este servicio, y se procederán a realizar su deducción a partir del año 2017 y que haya cumplido los 60 años de edad. El DAP detallado de este servicio se muestra a continuación:

Figura 6

Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Deducción del Impuesto Predial para el Adulto Mayor

DEDUCCIÓN DE 50 UIT DEL IMPUESTO PREDIAL PARA EL ADULTO MAYOR								
Ubicación	Gerencia de Administración Tributaria	ACTIVIDAD					TOTAL	
Actividad	Deducción del Impuesto Predial para el Adulto Mayor	Operación						13
Fecha		Transporte						2
		Inspección						3
		Espera						0
		Archivo						1
		Tiempo(min)						158
		Distancia (mts)						1025
Responsable	Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Archivo	Tiempo(min)	Distancia(mts)
Contribuyente	Ingresar al área de Rentas						0.1	10
SG.Registro	Entrega Requisitos						5	
SG.Registro	Recepciona Trámite Documentario						0.7	
SG.Registro	Revisa documentación						20	
SG.Registro	Deriva documentación a Fiscalización						0.7	2
SG.Fiscalización	Coordina inspección						3	
SG.Fiscalización	Realiza inspección						60	1000
SG.Fiscalización	Elabora informe						10	
SG.Registro	Revisa informe						10	
SG.Registro	Emita Resolución						5	
Gerente	Revisa Resolución						7	
Gerente	Firma Resolución						0.5	
SG.Registro	Registra en el Sistema						4	
SG.Registro	Genera Deuda						3	
SG.Registro	Emita y Valida Liquidación						3	
SG.Registro	Imprime Declaraciones juradas (HR, PU,PR,HL,HS)						5	
Contribuyente	Paga						7	7
SG.Registro	Recepciona recibos						1	
Contribuyente	Firma Declaraciones Juradas						5	
SG.Registro	Entrega Carpeta						2	
SG.Registro	Deriva pagos a archivo						1	6
Archivador	Archiva pagos						5	
TOTAL		13	5	3	0	1	158	1025

Nota. En esta Figura se muestra el Diagrama de Análisis de Procesos detallado de Deducción de Impuesto Predial para el Pensionista.

Para ejecutar la Deducción de Impuesto Predial para el Pensionista toma un tiempo total aproximado de 158 minutos y un recorrido de 1025 metros, con 13 actividades que agregan valor y 9 actividades que no agregan valor, aquí los requisitos a evaluar son mayores, por lo

que implica mayor tiempo de revisión, para su emisión de Resolución de procedencia o improcedencia según corresponda.

3.4.4 Diagrama de Análisis detallado de Procesos de la Dedución de Impuesto Predial para el Pensionista

La Dedución de Impuesto Predial para el Pensionista es el cuarto servicio que más solicitan los contribuyentes, que, según el TUPA vigente, se tiene hasta 45 días hábiles para su atención, cuenta con varios procesos en el cual se emitirá una Resolución de Procedente o Improcedente, los Contribuyentes que cumplan con los requisitos según ley, podrán solicitar este servicio, y se procederán a realizar su deducción a partir del año de su Resolución de Cese y que haya cumplido los 60 años de edad. El DAP detallado de este servicio se muestra a continuación:

Figura 7

Diagrama de Análisis de Procesos detallado de la Dedución de Impuesto Predial para el Pensionista

DEDUCCIÓN DE 50UIT DEL IMPUESTO PREDIAL PARA EL PENSIONISTA								
Ubicación	Gerencia de Administración Tributaria	ACTIVIDAD					TOTAL	
Actividad	Deducción del Impuesto Predial	Operación						13
Fecha		Transporte						5
		Inspección						3
		Espera						0
		Archivo						1
		Tiempo(min)						158
		Distancia (mts)						1025
Responsable	Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Archivo	Tiempo(min)	Distancia(mts)
Contribuyente	Ingresar al área de Rentas		x				0.1	10
SG.Registro	Entrega Requisitos	x					5	
SG.Registro	Recepciona Trámite Documentario	x					0.7	
SG.Registro	Revisa documentación			x			20	
SG.Registro	Deriva documentación a Fiscalización		x				0.7	2
SG.Fiscalización	Coordina inspección	x					3	
SG.Fiscalización	Realiza inspección		x				60	1000
SG.Fiscalización	Elabora informe	x					10	
SG.Registro	Revisa informe			x			10	
SG.Registro	Emitir Resolución	x					5	
Gerente	Revisa Resolución			x			7	
Gerente	Firma Resolución			x			0.5	
SG.Registro	Registra en el Sistema	x					4	
SG.Registro	Genera Deuda	x					3	
SG.Registro	Emitir y Valida Liquidación	x					3	
SG.Registro	Imprime Declaraciones juradas (HR, PU,PR,HL,HS)	x					5	
Contribuyente	Paga		x				7	7
SG.Registro	Recepciona recibos	x					1	
Contribuyente	Firma Declaraciones Juradas	x					5	
SG.Registro	Entrega Carpeta	x					2	
SG.Registro	Deriva pagos a archivo		x				1	6
Archivador	Archiva pagos					x	5	
TOTAL		13	5	3	0	1	158	1025

Nota. En esta Figura se muestra el Diagrama de Análisis de Procesos detallado de Dedución de Impuesto Predial para el Pensionista.

Para la Dedución de Impuesto Predial para el Pensionista, se ejecuta en un tiempo aproximado total de 158 minutos y un recorrido de 1025 metros, con 16 actividades que agregan valor y 9 actividades que no agregan valor. Hay que tener en cuenta que las dos

Deducciones de Impuesto Predial llevan las mismas actividades, con la única diferencia de los documentos que se piden como requisitos

Cada procedimiento mencionado y desarrollado anteriormente puede pasar por las actividades presentadas a continuación, las cuales fueron agrupadas de la siguiente manera:

- Orientación:
 - Consultar que trámite desea realizar
 - Indicar requisitos
 - Revisar documentación previa
 - Verificar en el Sistema
 - Indicar el procedimiento del trámite
 - Indicar plazo de respuesta
- Registro:
 - Recepción del trámite documentario
 - Verificación de requisitos
 - Revisión en el sistema
 - Crear contribuyente y/o predio
 - Determinar deuda
 - Realizar modificaciones según informes de fiscalización
 - Realizar resoluciones de exoneración
- Fiscalización:
 - Verificar información realizada en Declaración Jurada
 - Realizar inspección ocular
 - Detectar si existe falsa declaración
 - Realizar informe de inspección
- Cobranza:
 - Imprimir Estado de Deuda del contribuyente
 - Consultar deuda a cancelar
 - Envío de deuda a caja
 - Impresión de Formularios de Declaración Jurada
 - Hacer firmar al contribuyente
 - Entregar carpeta con recibos y formularios

Por lo tanto, se abordó estos procesos y subprocesos a través de los cuales transitan los procedimientos que fueron objeto de estudio en este trabajo de investigación usando la gestión por procesos.

3.5 Herramientas administrativas

La Gerencia de Administración Tributaria, trabaja con las siguientes herramientas, que sirven como guía, para el desarrollo de las actividades:

- TUPA. - Aprobado mediante Ordenanza Municipal N°027-2015/MPC, el cual se encuentra desactualizado ya que a la fecha se publicaron nuevos decretos y nuevas leyes, por lo que el trabajar con una herramienta desactualizada, trae confusiones y conflictos al momento de dar respuesta a trámites. A continuación, se presenta los Servicios que ofrece la Gerencia de Administración Tributaria:

Figura 8
Trámite Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Nº de Orden	DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	REQUISITOS		DERECHO DE TRAMITACIÓN		CALIFICACION		PLAZO PARA RESOLVER (en días hábiles)	INICIO DEL PROCEDIMIENTO	AUTORIDAD COMPETENTE PARA RESOLVER	INSTANCIAS DE RESOLUCIÓN DE RECURSOS	
		Número y Denominación	Formulario / Código / Ubicación	(en % UIT)	(en S/.)	Auto-mático	Evaluación Previa Positivo / Negativo				RECONSIDERACIÓN	APELACIÓN
A GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA												
1	AUTORIZACIÓN PARA ESPECTÁCULOS PÚBLICOS NO DEPORTIVOS EN CAMPOS ABIERTOS Y/O RECINTOS CERRADOS CON CAPACIDAD HASTA 3,000 PERSONAS (Presentar con 05 días antes del evento) Base Legal: * Ley Nº 27276, Art. 1,4,5,7 (01/06/2000) * Ley Nº 27972, Art. 20 numeral 12, Art. 40 y 69, numeral 2 (27/05/2003) * Ley Nº 29060, Art. 1 y 2 (07/07/2007) * Ley Nº 29168, Art. 1 (20/12/2007) * Ley Nº 30230 Art. 10 (12/07/2014) * D.S. Nº 156-2004-EF, Art. 54 al 59 (15/11/2004) * D.S. Nº 059-2014-PCM, Art. 13 (14/09/2014)	1. Solicitud 2. Copia simple del contrato de alquiler de local 3. Presentación de Boleto emitido para sello y control o Declaración Jurada 4. Vigencia de poder de representante legal, en caso de personas jurídicas. 5. Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE), según sea el caso: - Con capacidad hasta 3000 personas: ITSE Básica otorgado por la Municipalidad Provincial de Castilla. - Con asistencia de 3000 personas a más: ITSE de Detalle otorgado por la Municipalidad Provincial de Castilla 6. Recibo de pago de derechos. Nota: El promotor deberá contar con autorización de derechos de autor (Dec. Leg. Nº 822).	FUT	2.537	100.20	X		05 (Cinco) Días Hábiles	Trámite Documentario y Archivo	Gerente de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Alcalde Plazos para recurso: * 15 días hábiles para presentar. * 30 días hábiles para resolver.
2	AUTORIZACIÓN PARA LA EXHIBICIÓN DE ELEMENTOS PUBLICITARIOS (ANUNCIOS Y PROPAGANDA) EN LUGARES AUTORIZADOS (vigencia 07 días) Base Legal: * Ley Nº 27444, Art. 113 (11/04/2001) * Ley Nº 27972, Art. 79 (27/05/2003) * Ley Nº 29060, Art. 1 y 2 (07/07/2007) * D. Leg. Nº 776 Art. 68 (31/12/1993) * Ley Nº 30230 Art. 10 (12/07/2014) Nota: 1. Se presentará un expediente por cada elemento publicitario a solicitar. 2. Las modificaciones de las características (dimensión, forma, área, texto y otros) en los elementos publicitarios autorizados, originará la realización de un nuevo trámite.	1. Solicitud 2. En caso de representación: Carta Poder con firma legalizada (Personas Naturales) o Vigencia de Poder del representante legal (Personas Jurídicas u otros entes colectivos) 3. Documentos técnicos que sustenten el anuncio publicitario llamense planos, memorias descriptivas, características y dimensiones. 4. Copia simple del contrato de alquiler del espacio o estructura de exhibición del elemento publicitario. 5. Copia simple de la concesión del espacio de la estructura de exhibición, cuando es propiedad de dominio público 6. Recibo de pago por Derechos. Nota: En el caso que el anuncio publicitario sea colocado en un establecimiento comercial, deberá presentar copia de la licencia de funcionamiento, así como una fotografía donde se aprecie el entorno urbano y el bien o edificación donde se ubique el anuncio		1.834	69.70	X		15 (Quince) Días Hábiles	Trámite Documentario y Archivo	Gerente de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Alcalde Plazos para recurso: * 15 días hábiles para presentar. * 30 días hábiles para resolver.
3	AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE FIESTA POPULAR "YUNZA" O COORTAMONTE. (Presentar con 05 días antes del evento) Base Legal * Ley Nº 29060 Art. 1 y 2 (07/07/2007) Nota: En caso de no contar con el requisito Nº 2, podrá regularizar un (01) día antes del evento o el mismo día doce horas antes de la realización del evento.	1. Declaración Jurada de Compromiso de los Organizadores o particulares 2. Certificado de Defensa Civil. 3. Copia simple del DNI de los Organizadores. 4. Declaración Jurada de asumir las responsabilidades en caso de daños u otros. 6. Declaración Jurada de no exceder los ruidos permisibles. 7. Recibo de pago por Derechos		1.834	69.70	X		05 (Cinco) Días Hábiles	Trámite Documentario y Archivo	Gerente de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Alcalde Plazos para recurso: * 15 días hábiles para presentar. * 30 días hábiles para resolver.

Nota. En esta figura se muestra los primeros procedimientos del área de Administración Tributaria. Adquirido de TUPA (pg.7), Municipalidad Provincial de Castilla, 2015.

Aquí se tienen los primeros procedimientos del área de Rentas en el TUPA, como son Autorización para espectáculos públicos no deportivos, Exhibición de elementos publicitarios y autorización para yunza.

Figura 9
Trámite Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

9	<p>CONSTANCIA DE NO ADEUDO DE TRIBUTOS</p> <p>Base Legal: * Ley N° 27444, Art. 31 numeral 31.4 (11/04/2001) * D.S. N° 156-2004-EF, Art. 7, 8, 21, 30, 30A, 38, 48, 54 y 68 (30/12/2004) * Ley N° 30230 Art. 10 (12/07/2014)</p>	<p>1. Solicitud - Declaración Jurada. 2. En caso de representación: Carta poder con firma legalizada para Personas Naturales; o Vigencia de Poder del representante legal, para Personas Jurídicas u otros entes colectivos. 3. Recibo de pago por Derechos.</p>		0.395	15.00		X		05 (Cinco) Días Hábles	Trámite Documentario y Archivo	Gerencia de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Acaide
10	<p>COPIA CERTIFICADA Y/O DUPLICADO DE LA DECLARACIÓN JURADA DEL IMPUESTO PREDIAL, ALCABALA Y OTROS.</p> <p>Base Legal: * Ley N° 27444, Art. 113 (11/04/2001) * Ley N° 29060, Art. 1. (07/07/2007) * D.S. N° 156-2004-EF, Art. 7,8,21,30,30A,38,48 y 54 (30/12/2004)</p>	<p>1. Solicitud. 2. Copia Simple del DNI. 3. En caso de representación: Carta Poder con firma legalizada para Personas Naturales; o Vigencia de Poder del representante legal, para Personas Jurídicas u otros entes colectivos. 4. Recibo de pago por Derechos. Nota: Máximo dos copias</p>	FUT	0.732	27.80		X		05 (Cinco) Días Hábles	Trámite Documentario y Archivo	Gerente de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Acaide
11	<p>DUPLICADO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</p> <p>Base Legal: * Ley N° 27444, Art. 113 (11/04/2001) * Ley N° 28976 Art. 7 y 8 (05/02/2007) * Ley N° 29060 Art. 1 y 2 (07/07/2007) * Ley N° 30230 Art. 10 (12/07/2014) * D.S. N° 059-2014-PCM Art. 9 al 39 (14/09/2014) * D. Leg. N° 775 Art. 68 (31/12/1993)</p>	<p>1. Solicitud - Declaración Jurada de Licencia de Funcionamiento 2. En caso de representación: Carta Poder con firma legalizada (Personas Naturales) o Vigencia de Poder del representante legal (Personas Jurídicas u otros entes colectivos) 3. Denuncia Policial o Declaración Jurada, en caso de pérdida, robo o deterioro. 4. Recibo de pago por Derechos.</p>	Formato	1.042	39.60		X		15 (Quince) Días Hábles	Trámite Documentario y Archivo	Gerente de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Acaide
12	<p>DEDUCCION DEL IMPUESTO PREDIAL PARA PENSIONISTA</p> <p>Base Legal: * D.S. N° 156-2004-EF, Art. 19 (30/12/2004)</p>	<p>1. Solicitud - Declaración Jurada 2. Una copia de la última boleta de pago 3. Una (01) copia de la Resolución emitida por la entidad que le reconoce la calidad de pensionista. 4. Una (01) copia del documento que acredite la propiedad del predio. 5. Declaración Jurada de poseer única vivienda. 6. Copia simple del DNI del titular y cónyuge. 7. Recibo de pago por Derechos.</p>		Gratuito	39.60		X		15 (Quince) Días Hábles	Trámite Documentario y Archivo	Gerente de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Acaide
13	<p>EMISIÓN MECANIZADA DE ACTUALIZACIÓN DE VALORES PARA DETERMINACIÓN DE IMPUESTO PREDIAL.</p> <p>Base Legal: * D.S. N° 156-2004-EF, Art. 8 y 30 (30/12/2004)</p>	<p>1. Solicitud. 2. Autoliquidación 3. Recibo de pago por derechos por predio. Nota: Por cada hoja adicional se pagará S/. 2.00</p>	FUT	0.158	6.00		X		01 (Uno) Día Hábil	Trámite Documentario y Archivo	Gerencia de Administración Tributaria		
14	<p>FRACCIONAMIENTO Y/O MODIFICACIÓN DE FRACCIONAMIENTO Y/O APLAZAMIENTO DE PAGO POR DEUDAS TRIBUTARIAS</p> <p>Base Legal: * TUO del Código Tributario D.S.N° 133-2013-EF, Art. 36 (22/05/2013) * Ley N° 29060, Art. 1 y 2 (07/07/2007) * D.S. N° 156-2004-EF, Art. 8 y 68 (30/12/2004)</p>	<p>1. Solicitud PERSONA NATURAL: 2. Llenar Formulario 3. Copia simple de DNI 4. Carta Fianza o Garantía (si la deuda supera las 4 UIT) 5. En caso de representación, presentar Carta Poder con firma legalizada y copia simple del DNI del representante. PERSONA JURÍDICA:</p>	FUT	Gratuito			X		01 (Uno) Día Hábil	Trámite Documentario y Archivo	Gerencia de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Acaide y/o Tribunal Fiscal

Nota. En esta figura se muestra los principales procedimientos del área de Administración Tributaria. Adquirido de TUPA (pg.8), Municipalidad Provincial de Castilla,2015.

Se muestran los procedimientos administrativos de la segunda página correspondiente al área de Rentas, dentro de los cuáles se encuentra la deducción del Impuesto Predial para Pensionista, ubicado en la N°12, junto con los requisitos según Ley, los días hábiles para dar respuesta al trámite, que son 45 días hábiles, también se encuentra la constancia de no adeudo tributos, siendo una de los más solicitados, para la realización de ventas de predios es un requisito indispensable solicitado por los Notarios.

Figura 10
Trámite Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)

15	<p>INAFECCIÓN O EXONERACIÓN DE TRIBUTOS</p> <p>Base Legal: * Ley N° 29060 Prim. Disp.Trans.Comp. y F. (07/07/2007) * D.S. N° 156-2004-EF, Art. 17, 22, 37 y 68 (30/12/2004) * Ley N° 30230 Art. 10 (12/07/2014)</p>	<p>1. Solicitar - Declaración Jurada firmada por el solicitante o representante legal. 2. Presentar documento que acredite la condición de inafecto o el derecho a algún beneficio. 3. En caso de representación, presentar poder específico en documento público o privado, legalizado por notario o autenticado por fedatario. (Personas Naturales)</p>			Gratuito			X	45(Cuarenta y cinco) Días Hábiles	Trámite Documentario y Archivo	Gerencia de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Alcalde
16	<p>INDSCRIPCIÓN DE CONTRIBUYENTE Y/O TRANSFERENCIA DE PREDIO O RECTIFICACIÓN</p> <p>Base Legal: * Ley N° 27444, Art. 31 numeral 31.4 (11/04/2001) * Ley N° 29060 Prim. Disp.Trans.Comp. y F. (07/07/2007) * D.S. N° 156-2004-EF Art. 8 y 30 (15/11/2004)</p>	<p>1. Solicitar - Declaración Jurada. 2. Copia simple de Escritura Pública o Ficha de Registral. 3. Llenado de Formato de Declaración Jurada de Predio. 4. Copia simple del Recibo Pago del Impuesto a la Alcabala. 5. Recibo de pago por derechos</p>	0.674	25.60	Gratuito		X	03 (Tres) Días Hábiles	Trámite Documentario y Archivo	Gerencia de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Alcalde	
17	<p>LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS CON UN AREA DE HASTA 100 M2 CON ITSE BÁSICA EX - POST (La capacidad de almacenamiento no debe ser mayor al 30% del area total del establecimiento)</p> <p>Base Legal * Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972 (27.05.03), Art. 81, numeral 1.8. * Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, Ley N° 28976 (05.02.07), Arts. 7, 8 (numeral 1), 11 y 15. * Ley del Silencio Administrativo, Ley N° 29060 (07.07.07) Arts. 1 y 2. * Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones, Decreto Supremo N° 058-2014-PCM. (14.09.14), Art. 9 (numeral 9.1) * Norma que aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, Decreto Supremo N° 006-2013-PCM. (10.01.13), Art. 3 y Anexo. * Ley No 30230, Ley que establece Medidas Tributarias, Simplificación de Procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país. * R.M. N° 088-2015-PCM. (02/04/2015)</p> <p>A. Giros apto/ables Edificaciones, recintos o instalaciones hasta 100 m2 para el desarrollo de giros como tiendas, establecimientos de hospedaje, restaurantes, cafeterías, establecimientos de salud.</p> <p>B. Giros no apto/ables 1. Edificaciones, recintos o instalaciones hasta 100 m2, señalados en el ítem precedente, en caso superen el 30%</p>	<p>A. Requisitos Generales 1. Formato de solicitud de licencia de funcionamiento (de distribución gratuita o de libre reproducción), con carácter de declaración jurada, que incluya: * Número de RUC y DNI o Camé de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda * Número DNI o Camé de Extranjería del representante legal en caso de persona jurídica u otros entes colectivos; o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación. 2. Copia de la vigencia de poder de representante legal en caso de personas jurídicas u entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requiere de carta poder con firma legalizada. 3. Indicación del número de comprobante de pago por derecho de trámite 4. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad</p> <p>B. Requisitos Específicos 5. De ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos: 5.1. Copia simple de título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud. 5.2. Informar en el formato de solicitud de declaración jurada sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente. 5.3. Copia simple de la autorización sectorial contenida en el Decreto Supremo W 006-2013-PCM o norma que lo sustituya o reemplace. 5.4. Copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura, conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Excepto en los casos en que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitoreo de ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de la licencia del local por el cual se solicita la licencia.</p>	2.895	110.00			X	15 (Quince) Días Hábiles	Trámite Documentario y Archivo	Gerencia de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Alcalde	

Nota. En esta figura se muestra los principales procedimientos del área de Administración Tributaria. Adquirido de TUPA (pg.7), Municipalidad Provincial de Castilla, 2015.

En la figura se observa el trámite para la Inscripción de Contribuyente y/o transferencia de predio o rectificación, muestra los requisitos según ley y los días hábiles para dar respuesta al trámite, que son 3 días hábiles, además de la inafectación de Tributos y Licencia de Funcionamiento con área menor a 100 m², con ITSEEXPOST.

Figura 11
Trámite Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

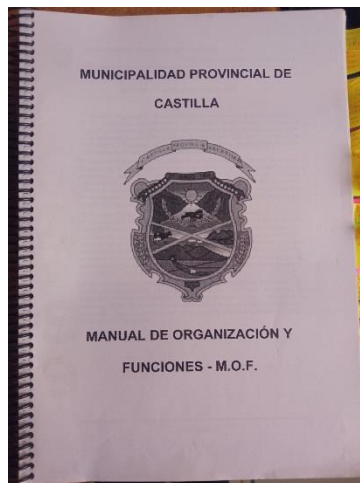
38	<p>PRESCRIPCIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA</p> <p>Base Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ley Nº 29060 Prim. Disp.Trans.Comp. y F. (07/07/2007) * TUO del Código Tributario D.S. Nº 133-2013-EF Arts. 27, 43 al 49, 162, 163 (22/06/2013) * D.S. Nº 156-2004-EF, Art. 8,21,48 (15/11/2004) 	<p>1. Solicitud - Declaración Jurada firmada por el solicitante o representante legal indicando expresamente las deudas y periodos.</p> <p>2. En caso de representación, presentar poder específico en documento público o privado, legalizado por notario o autenticado por fedatario. (Personas Naturales)</p> <p>3. Recibo de pago por derechos:</p>						X	45 (Cuarenta y Cinco) Días hábiles	Trámite Documentario y Archivo	Gerente de Administración Tributaria	Gerente de Administración Tributaria	Alcalde y/o Tribunal Fiscal
			1.042	39.60								Plazos para recurso: * 15 días hábiles para presentar. * 30 días hábiles para resolver.	Plazos para recurso: * 20 días hábiles para presentar. * 30 días hábiles para resolver.
39	<p>RECURSO DE RECLAMACIÓN TRIBUTARIA</p> <p>Base Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> * TUO del Código Tributario D.S. Nº 133-2013-EF Art.142 (22/06/2013) 	<p>1. Escrito fundamentado, firmado por el solicitante y abogado habilitado.</p> <p>2. En caso de representación, presentar poder específico en documento público o privado legalizado por notario o autenticado por fedatario municipal. (Personas Naturales)</p> <p>3. Acreditar el pago de la deuda no reclamada o la contenida en una orden de pago.</p> <p>4. En caso de extemporánea, acreditar el pago total de la deuda o presentar carta fianza bancaria por el monto de la deuda actualizada, con vigencia hasta por 06 meses posteriores a la presentación del recurso.</p>			Gratuito			X	06 (Seis) Meses	Trámite Documentario y Archivo	Gerente de Administración Tributaria		Tribunal Fiscal (Reclamación)

Nota. En esta figura se muestra los principales procedimientos del área de Administración Tributaria. Adquirido de TUPA (pg.7), Municipalidad Provincial de Castilla, 2015.

Aquí se observa el trámite para la prescripción ubicado en el ítem N°38, se observa también los requisitos según ley, los días hábiles para dar respuesta al trámite, los cuáles son 45 días hábiles.

- MOF. - Manual de organización y funciones, aprobado mediante Resolución 091-2013/MPC.

Figura 12
Manual de Organización y Funciones



Nota. Se observa el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Castilla.

- ROF. - Reglamento de Organización y funciones, aprobado mediante Ordenanza Municipal 008-2013-MPC.
- CAP.- Cuadro para Asignación de personal, aprobado mediante 009-2013-MPC.
- SATGL. -Sistema de Administración Tributaria y Gestión logística, se adquirió en el año 2017 del Sr. Darío Becerra, el cual se encuentra con varias deficiencias, ocasionando fallas en los cálculos de los impuestos que originan cobros mal realizados, por lo que los contribuyentes realizan.

Figura 13
Sistema de Administración Tributaria



Nota. En esta figura se observa el ícono del sistema de Administración Tributaria

3.6 Ingresos del área de Administración Tributaria

Según el TUO:

- Impuesto Predial. - Es el principal Impuesto que se cobra a los Contribuyentes, en base a una Declaración Jurada y grava la propiedad de predios urbanos y rústicos en base a su valor.
- Limpieza Pública, Parques y Jardines. -Es uno de los Arbitrios Municipales, de periodicidad mensual y el contribuyente asume la deuda desde el primer día del mes siguiente de haber adquirido el predio.
- Serenazgo. - Es uno de los Arbitrios Municipales, de periodicidad mensual, en la Provincia de Castilla se empieza prestar este servicio a partir del año 2017. El contribuyente asume la deuda desde el primer día del mes siguiente de haber adquirido el predio.
- Impuesto de Alcabala: se realiza al momento y grava las transferencias de propiedades 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 establecido en el reglamento.
- Otros:
 - Impuesto Vehicular: es de periodicidad anual, grava la propiedad de los vehículos, automóviles, camionetas, camiones, buses y ómnibus, con una antigüedad no mayor de tres (3) años. TUO. Artículo 30.
 - Impuesto a los juegos deportivos y no deportivos grava el monto que se paga por presenciar o participar en espectáculos públicos no deportivos que se realicen en locales y parques cerrados. La obligación tributaria se origina al momento del pago del derecho de ingreso para presenciarlo participar en el espectáculo, por ejemplo, los conciertos, espectáculos de folclor nacional, circo, entre otros. TUO. Artículo 54.

A continuación, se presentarán cuadros con los ingresos del área de Administración Tributaria de los años 2020, 2021, 2022:

Tabla 8*Ingresos del Año 2020 del área de Administración Tributaria*

INGRESOS 2020													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Impuesto Predial	1,419.76	6,587.47	4,564.52										12,571.75
Limpieza Publica, Parques y Jardines	5,594.72	5,996.64	6,622.47	3,947.46	5,493.91	1,692.84	1,845.54	3,021.84	4,705.56	4,406.88	3,101.76	5,604.24	52,033.86
Serenazgo	697.68	1,576.59	590.63						55.68	2,743.26	5,566.12	9,291.24	20,521.20
Impuesto Alcabala	5,592.81		6,066.49							510.00	9,567.44	1,593.72	23,330.46
Otras tasas	4,761.18	1,244.50	257.40							44.81	3,334.63	6,314.94	15,957.46
TOTAL													124,414.73

Nota. En esta tabla se puede observar la recaudación del año 2020 del área de Administración Tributaria. Obtenido del Sistema SATGL de la Municipalidad Provincial de Castilla, 2022.

En este año los ingresos fueron bajos, debido al Estado de Emergencia, no se llevaron a cabo planes de recaudación, el único servicio que se prestó fue de Limpieza Pública durante varios meses, luego de manera remota, se estuvo atendiendo a los usuarios, lo que ayudó a tener aumentar los ingresos.

Tabla 9

Ingresos del Año 2021 del área de Administración Tributaria

INGRESOS 2021													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Impuesto Predial	19,439.06	23,944.78	52,798.33	32,897.05	59,391.24	12,077.50	5,554.21	18,650.30	59,569.11	37,726.85	25,734.31	87,288.20	435,070.94
Limpieza Publica, Parques y Jardines	5,594.72	5,996.64	6,622.47	3,947.46	5,493.91	1,692.84	1,845.54	3,021.84	4,705.56	4,406.88	3,101.76	5,604.24	52,033.86
Serenazgo	7,443.29	5,948.40	5,268.72	3,601.58	5,173.80	1,430.28	1,933.28	3,544.32	3,917.40	3,232.92	3,165.66	5,353.20	50,012.85
Impuesto Alcabala		692.00	12,649.65	4,848.68	9,654.11			2,017.21	24,700.89	13,456.26	412.80	480.00	68,911.60
Otras tasas	3,366.49	5,726.13	3,688.86	2,003.59	1,540.30	1,664.38	2,896.40	4,369.30	2,575.68	3,695.19	6,117.95	4,896.53	42,540.80
TOTAL													648,570.05

Nota. En esta tabla se observan los ingresos del año 2021.

El monto total de recaudación fue de S/.648,570.05, además se observa que se reestablecieron los servicios y se brindó de manera continua la atención durante todo el año, por lo que los contribuyentes acudieron a realizar los pagos por estos conceptos. El mayor Ingreso fue por Impuesto Predial con un total de s/.435,070.94 nuevos soles, con este monto se logró alcanzar la meta predial del año 2021.

Tabla 10

Ingresos del Año 2022 del área de Administración Tributaria

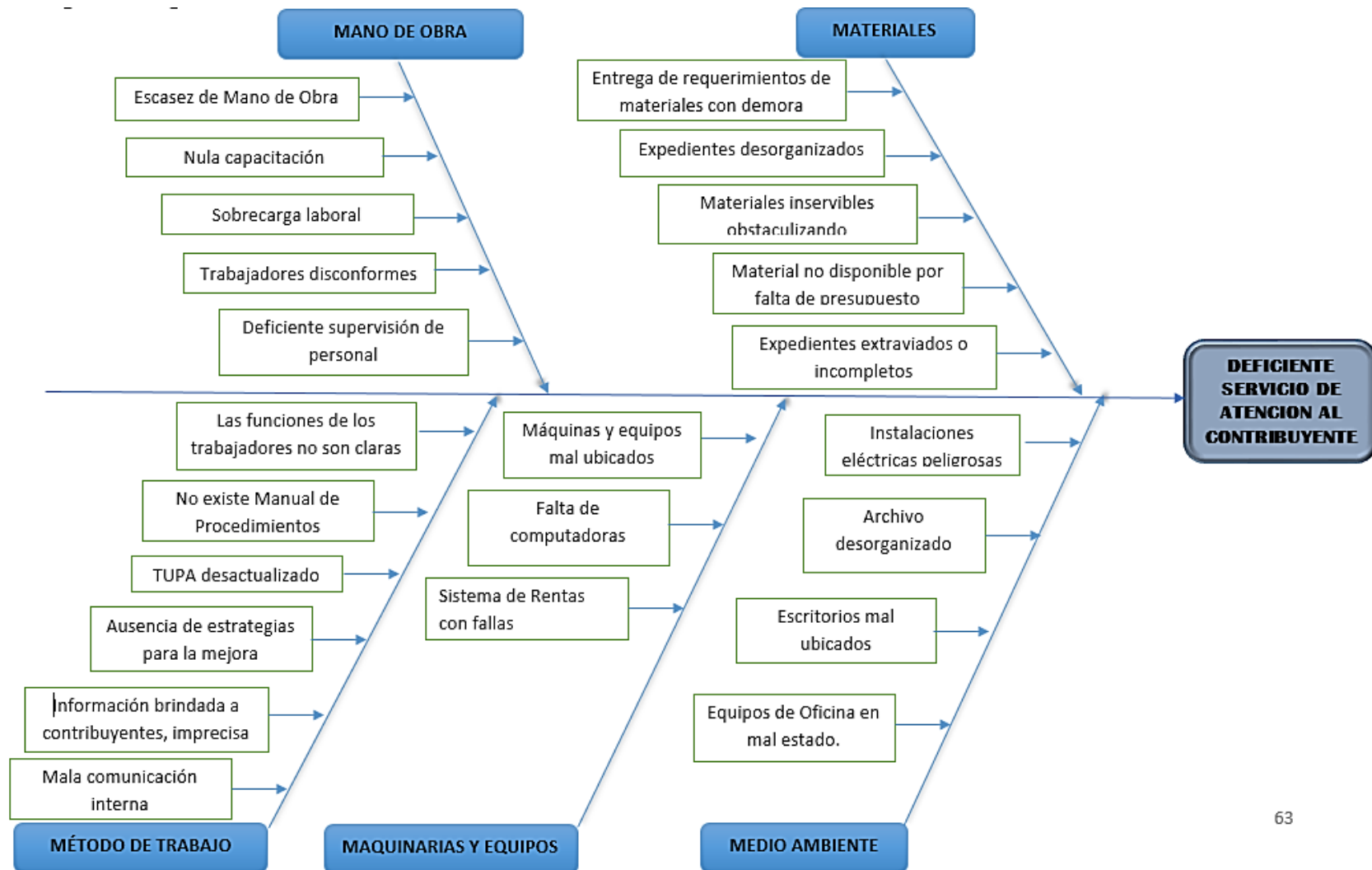
INGRESOS 2022													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL(S/.)
Impuesto Predial	5,033.98	20,467.10	36,862.35	92,042.90	59,246.32	31,225.87	19,671.60	64,524.92	6,636.45				335,711.49
Limpieza Publica, Parques y Jardines	1,927.79	3,985.76	4,542.16	7,369.86	6,702.06	3,384.60	3,761.76	4,455.84	1,541.40				37,671.23
Serenazgo	2,177.09	3,358.22	4,869.50	5,857.02	5,019.36	2,972.40	3,311.76	4,845.96	1,954.08				34,365.39
Impuesto Alcabala		1,830.00	900.00		33,360.09	2,311.35	540.00	11,316.60	7,057.50				57,315.54
Otras tasas	471.74	9,880.04	4,289.66	3,687.01	4,456.62	1,744.21	1,222.84	2,620.14	4,954.78				33,327.04
TOTAL													498,390.69

Nota. En esta tabla observamos los ingresos del año 2022.

Los ingresos provienen en gran parte del Impuesto Predial, seguidamente del Impuesto Alcabala. El 1 de enero del 2022 se publicó un nuevo Decreto Legislativo N°1520, el cual los Notarios deben exigir la Constancia de No Adeudo del Impuesto Predial expedido por la Municipalidad Distrital, por lo cual el contribuyente debe realizar el pago total de su deuda, lo que genero un incremento en los ingresos.

3.7 Diagrama causal

Figura 14
Diagrama de Ishikawa



63

Nota. Elaboración propia.

Del diagrama de Ishikawa se identificaron varios problemas, los cuales fueron seleccionados debido a su mayor frecuencia de ocurrencia y a la vez los que más afectan al desempeño de las actividades de los trabajadores, siendo los problemas principales divididos en las siguientes categorías:

- Mano de obra: entre los que destaca que el personal no recibe capacitación sobre cómo realizar sus funciones adecuadamente.
- Materiales: la dificultad para acceder a materiales del trabajo por diferentes causas
- Métodos de trabajo: La falta de un manual de procedimientos, sobrecarga laboral y un TUPA desactualizado, mala comunicación entre áreas.
- Maquinarias y equipos: la falta de equipos de computación y la mala distribución espacial de otros equipos.
- Medio ambiente: el entorno de trabajo no es el ideal pues hay deficiencias de seguridad derivadas de malas instalaciones eléctricas y desorden.

3.8 Identificación de puntos de mejora y selección de herramientas

Tabla 11

Identificación de puntos de mejora y selección de herramientas

Problema	Solución	Herramienta
Nula capacitación Falta de comunicación entre trabajadores y entre áreas	Capacitación y orientación Diseñar un flujograma de comunicación, identificando las necesidades a comunicar	Plan de capacitación BPMN
Archivo desorganizado Muebles y equipos mal ubicados	Dar orden y limpieza al área de archivos Reubicar de manera eficiente los muebles y equipos del área de recepción	5s Layout
Desconocimiento de los procesos	Identificar los procesos estratégicos, operativo y de apoyo, para establecer con claridad las funciones más adecuadas y la distribución de la carga laboral	Mapa de proceso

Nota. Elaboración propia.

Plan de Capacitación

Aguilar (2006) el objetivo de la capacitación en las organizaciones es promover el desarrollo integral del trabajador, además del desarrollo de la entidad alcanzando un conocimiento técnico, para el desarrollo de las actividades.

Chiavenato (2011). La capacitación es un proceso de formación de corto tiempo, que se desarrolla organizadamente y ordenadamente, con el fin de que las personas adquieran mayores conocimientos, desarrollen habilidades y capacidades en función de los objetivos establecidos por la organización.

Chiavenato (2011), nos menciona los siguientes objetivos:

- a. Preparar al personal para que trabaje de una manera eficaz sus responsabilidades laborales en la empresa.
- b. Brindar oportunidades para el continuo desarrollo personal y laboral en sus puestos actuales, asimismo en el desarrollo de funciones de mayor complejidad.
- c. Modificar la actitud de las personas, para laborar en un mejor clima laboral o para aumentarles la motivación.

French & Bell (2007) tiene como objetivo principal desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores para aumentar la productividad y competitividad de la empresa. A medida que la competencia exija mejor servicio, los trabajadores requerirán cada vez más capacitación.

Werther & Keith (2008) va a ayudar a que el trabajador tenga conocimiento de su puesto de trabajo y de la organización en todos los niveles, contribuye que el personal se sienta preparado para manejar conflictos y discrepancias, fomenta a que el personal se sienta preparado para asumir riesgos y tener la capacidad para solucionar problemas.

BPMN

El propósito de BPMN es proveer una notación estándar que sea de fácil interpretación y entendimiento por parte de todos los implicados e interesados del negocio. Entre ellos están los técnicos, que son los encargados de ejecutar los procesos y los gerentes o administradores del negocio, que son los encargados de monitorear y gestionar los procesos. BPMN tiene el objetivo de servir como lenguaje común para cerrar la brecha de comunicación que frecuentemente se presenta entre el diseño de los procesos de negocio y su desarrollo, según OMG (2011).

Herramientas de Lean

A continuación, se presenta algunas de las herramientas lean para analizar sus funciones de cada una y así hacer la elección de las herramientas más adecuadas para la aplicación a nuestros problemas:

5s´

Evita problemas relacionados al desorden y la falta de instrucciones. Da bienestar, disciplina y un ambiente armonioso (Villaseñor & Galindo, Manual de Lean Manufacturing: Guía básica, 2009)

Layout

La distribución de planta, diseño de planta o Layout es el proceso de simplificar y ordenar elementos que conforman el sistema productivo en el espacio físico, de modo que los objetivos de producción se logran de la manera más adecuada y efectiva (Chase & Jacobs, 2014).

Poka- Yoque

Instalación de dispositivos para encontrar errores para la producción y poner en aviso al operario. A prueba de errores, respetando la inteligencia de los trabajadores. Prevenir la producción de los defectos a través de la detección temprana de errores (Villaseñor & Galindo, 2009).

Kanban

Sistema de control y programación sincronizada de la producción basada en tarjetas, que comunica información sobre el flujo del producto (Monden, 1996). Sirve para planificar y realizar un seguimiento de las actividades, colocando en un tablero tarjetas de lo que se realizó, se está realizando, y lo que se realizará.

TPM

Conjunto de técnicas enfocadas a eliminar los daños mediante la intervención y motivación de los trabajadores, evita pérdidas en todas las actividades de la organización, aumenta la efectividad y alarga el tiempo de vida de los aparatos (Villaseñor & Galindo, 2009). Se basa en dar buen funcionamiento y mantenimiento a los aparatos y equipos, en la que todos los trabajadores deben colaborar en dar mantenimiento a los aparatos que se encuentren a su alrededor.

Justo a tiempo

Sincroniza los proveedores y los procesos para reducir buena parte del desperdicio, teniendo como punto de partida el flujo, calidad y participación de los trabajadores. Disminuye los plazos de entrega, niveles de inventario, incrementa de la calidad. Se cumple con entregarle al cliente lo que necesita, en la cantidad y puntualmente como lo requiere (Gaither & Frazier, 2000).

Según la información anterior, obtenida de varios autores, las herramientas más apropiadas para solventar los problemas de archivo desorganizado y muebles mal ubicados serían las 5S´ y Layout, debido a que sus finalidades se adaptan mejor a dar solución a nuestros problemas.

Mapa de procesos

El mapa de procesos es muy importante para la gestión de procesos en una organización, eso no cabe duda. Al realizar el mapa de procesos, va a contribuir mostrar visiblemente el trabajo que se realiza de una manera diferente a la que normalmente lo conocemos, permitiéndonos ver actividades o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que, sin embargo, afectan negativa o positivamente en el resultado final del trabajo (Alcalá, 2015).

Dibujar un proceso nos va a permitir mirar su ejecución paso por paso minuciosamente, lo que nos muestra apreciar la secuencia de dicho proceso desde otras perspectivas, favoreciendo de tal modo al trabajo de corrección y mejora. Y observar todos los participantes que actúan en cada una de las actividades.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA

Luego de haber realizado el diagnóstico situacional de la entidad y evaluar los problemas de la entidad, se resalta en el capítulo anterior los procesos que se pueden optimizar se procederá a realizar la propuesta de mejora, la cual consistirá en mejorar el tiempo de atención de trámites administrativos del Área de Administración Tributaria mediante la aplicación de las selección de herramientas que se realizó, esta propuesta consistirá en un Plan de capacitación, BPMN, 5S y Layout, para luego poder afirmar y/o descartar la hipótesis que se planteó al inicio. Se tendrá como base legal lo siguiente:

- Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y sus modificatorias.
- La Resolución de Presidencia Ejecutiva N°087-2017-SERVIR-PE, dispone formalizar la aprobación de la Directiva N°002-2017-SERVIR/GDSRH “Normas para la Elaboración del Mapeo de procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Públicas en proceso de Tránsito”.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP, se aprobó la Norma Técnica N°001-2018-SGP Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.
- Decreto Supremo N°123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, su principal objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales para poder evitar la generación de accidentes incidentes ocupacionales en perjuicios del trabajador.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°004-2019-PCM-SGP, Lineamientos N°001- 2019-SGP "Principios de actuación para la modernización de la gestión pública”.

4.1 PLAN DE CAPACITACIÓN

4.1.1 Situación Actual

Se va a identificar cuáles son las habilidades que deben potenciarse en el equipo de trabajo de Administración Tributaria, las necesidades de formación, sus intereses, destrezas que pueden pulirse dentro de esta área.

Algunos aspectos a considerar para tratar en el área de Administración Tributaria son los siguientes:

- Insuficiente conocimiento del Derecho Tributario

- Desconocimiento de las tendencias modernas en la materia Tributaria
- Falta de capacidades para la elaboración de propuestas, herramientas y normativas que fomenten la ética en la administración tributaria
- Poco conocimiento sobre cultura fiscal
- Poca gestión de cobranza
- Recaudación de manera efectiva y alcanzar la meta predial
- Insuficientes conocimientos de ordenamiento legal en materia tributaria
- Bajo manejo de las principales infracciones tributarias

4.1.2 Justificación

La Tributación hace unos años ya dejó de ser solo una simple operación numérica para determinar impuestos con el fin de cumplir su deber formal, actualmente los gobiernos tienen la predisposición de aumentar la recaudación de los tributos y la tendencia de los gobiernos es ampliar la recaudación tributaria y cumplir con las necesidades de los programas sociales, por lo que se ve la necesidad de tener capacitado a los trabajadores, además que va a contribuir a aumentar las habilidades de conducta y técnicas de los funcionarios, además de mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la productividad.

La base de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los demás trabajadores, además del respeto y confianza que le brinde su jefe diariamente.

4.1.3 Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para el Gerente De Administración Tributaria, Sub Gerente de Fiscalización y Sub Gerente de Registro Tributario de la Municipalidad Provincial de Castilla.

4.1.4 Fines del Plan

- Mejorar la interacción entre los trabajadores, con esto, aumentar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores, con esto, al incremento de la productividad.
- Generar conductas positivas y mejoras en el ambiente laboral, la productividad y la calidad, con esto, aumentar la moral.
- Mantener al colaborador al día con las leyes y normas, lo que ayuda a prevenir la anticuada fuerza laboral.

4.1.5 Objetivos

Para definir los objetivos debemos saber qué es lo que se quiere que se cambie en el área, qué expectativas se tiene, para así poder evaluar los resultados y la utilidad del programa de capacitación. Los objetivos de este Plan de Capacitación son:

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Actualizar y ampliar conocimientos del personal.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a las supervisiones.
- Actualizar conocimientos del Derecho Tributario.
- Conocer las tendencias modernas en la materia Tributaria.
- Desarrollar capacidades para la realización de propuestas, herramientas y normativas que promuevan la ética en la administración tributaria.
- Ampliar conocimientos sobre cultura fiscal.
- Diseñar de las políticas fiscales.
- Superar los desafíos en la gestión de cobranza.
- Reforzar métodos para la recaudación de manera efectiva y alcanzar la meta predial.
- Ordenamiento legal en materia tributaria, así como los problemas de aplicación en las Municipalidades.
- Ampliar conocimientos sobre ética Tributaria y Sociología fiscal.

4.1.6 Estrategias

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando continuamente.
- Presentación de casos del área.
- Metodología de exposición y diálogo.

4.1.7 Tipo, Modalidad y Nivel de Capacitación

Tipo de Capacitación

Capacitación Correctiva: Este tipo de capacitación está enfocada a dar solución a “problemas de desempeño”. De tal modo que, su fuente principal de información es la Evaluación de Desempeño y también los estudios de diagnóstico de necesidades destinados a identificarlos y determinar cuáles son factibles para darle solución a través de capacitación.

Modalidad de Capacitación

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, o de gestión.

Nivel de Capacitación

Nivel Intermedio: Se orienta al trabajador que necesita profundizar sus conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objetivo es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

4.1.8 Acciones A Desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, para ello se está considerando lo siguiente:

4.1.8.1 Temas de Capacitación

Título: Actualización Tributaria

Módulo I: Actualización En Derecho Tributario

- Constitución y Tributación, Potestad Tributaria
- Impuesto Predial
- Impuesto al Patrimonio Vehicular.
- Impuesto de Alcabala.
- Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos.
- Casos prácticos

Módulo II: Código Tributario

- Principios Constitucionales
- Principios de Interpretación y Aplicación de los Tributos
- Actuaciones y Procedimientos de Aplicación de los Tributos
- Procedimientos de Gestión
- Procedimientos de Fiscalización
- Gestión y Procedimientos de Cobranza
- Uso de las tecnologías de la información y comunicación

- Infracciones y Sanciones Tributarias
- Los Procedimientos de Revisión de los Actos Tributarios

Módulo III: Curso sobre Ética Tributaria y Sociología Fiscal

- Ética y corrupción
- Ética en la Administración Pública
- Moralidad Tributaria
- La Construcción de la Ética Fiscal: La Ciudadanía Fiscal.
- Sociología Fiscal
- Introducción a la Sociología Fiscal
- La cultura fiscal de los ciudadanos
- La utilidad de la Sociología Fiscal para la toma de decisiones

4.1.8.2 Evaluar el proceso

Es muy importante evaluar los resultados acerca del impacto de la capacitación. Esta evaluación estará completamente relacionada con los objetivos que planteó al empezar el plan de capacitación y permitirá tomar decisiones en el futuro y continuar potenciando la formación en el área.

- ¿Se actualizó los conocimientos sobre Derecho Tributario?
- ¿Se conoció las tendencias modernas en la materia Tributaria?
- ¿Se logró desarrollar capacidades para la elaboración de propuestas, herramientas y normativas que promuevan la ética en la administración tributaria
- ¿Se logró ampliar los conocimientos sobre cultura fiscal?
- ¿Se diseñó de las políticas fiscales?
- ¿Se amplió el conocimiento para superar los desafíos en la gestión de cobranza?
- ¿Se reforzó los métodos para la recaudación de manera efectiva y alcanzar la meta predial?
- ¿Se amplió el conocimiento sobre el ordenamiento legal en materia tributaria, así como los problemas de aplicación en las Municipalidades?
- Certificar la participación

4.1.8.3 Certificación

Los certificados de participación mantienen motivados a los que los reciben para incrementar su fuerza laboral, ya que va a aportar crecimiento personal y profesional. A

continuación, se mostrará el certificado del curso de capacitación para el Gerente y Sub Gerentes del área de Administración Tributaria:

Figura 15
Certificado del curso de Capacitación



Nota. En la figura anterior se muestra el certificado para los participantes del curso de Actualización Tributaria

4.1.9 Recursos

Humanos: Lo conforman los participantes, y expositores especializados en la materia, como: contadores, abogados especialistas, entre otros.

Materiales: Documentos Técnico – Educativo. Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

4.1.10 Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

4.1.11 Presupuesto

Figura 16

Costos de Implementación del Plan de Capacitación

Descripción	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C.Total
Modulo I: Actualización en Derecho Tributario				1348
Ponente	Unid.	1	1000	1000
Lapiceros	Unid.	4	3	12
Separata	Unid.	4	5	20
Folder	Unid.	4	3	12
Hojas Bond A4-80 Gr.	Ciento	1	4	4
Horas Hombre	Hr.	24	12.5	300
Modulo II: Código Tributario				1348
Ponente	Unid.	1	1000	1000
Lapiceros	Unid.	4	3	12
Separata	Unid.	4	5	20
Folder	Unid.	4	3	12
Hojas Bond A4-80 Gr.	Ciento	1	4	4
Horas Hombre	Hr.	24	12.5	300
Modulo III: Etica Tributaria y Sociología Fiscal				1352
Ponente	Unid.	1	1000	1000
Lapiceros	Unid.	4	3	12
Separata	Unid.	4	4	16
Folder	Unid.	4	3	12
Hojas Bond A4-80 Gr.	Ciento	1	4	4
Horas Hombre	Hr.	24	12.5	300
Certificados	Unid.	4	2	8
TOTAL				4048

Nota. Elaboración Propia.

El monto total de implementación del Plan de Capacitación es S/. 4048.00

4.1.12 Cronograma

Duración: 3 sesiones:

Primera sesión: Módulo I

Tiempo: 8 horas

Segunda sesión: Módulo II

Tiempo: 8 horas

Tercera sesión: Módulo III

Tiempo: 8 horas

Total: 24 horas lectivas

Tabla 12

Cronograma de la Implementación de la Capacitación

	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
CAPACITACIÓN	Presentación de la Propuesta												

	Realización de la Capacitación	Modulo I																		
		Modulo II																		
		Modulo III																		
	Medición de Resultados																			

Nota. Aquí se muestra la Implementación de la Capacitación.

Primero se realizará la presentación de la propuesta, luego se realizará la capacitación de acuerdo a la programación que se explicó anteriormente y por último se medirán los resultados.

4.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAYOUT

4.2.1 Situación Actual

Distribución del espacio

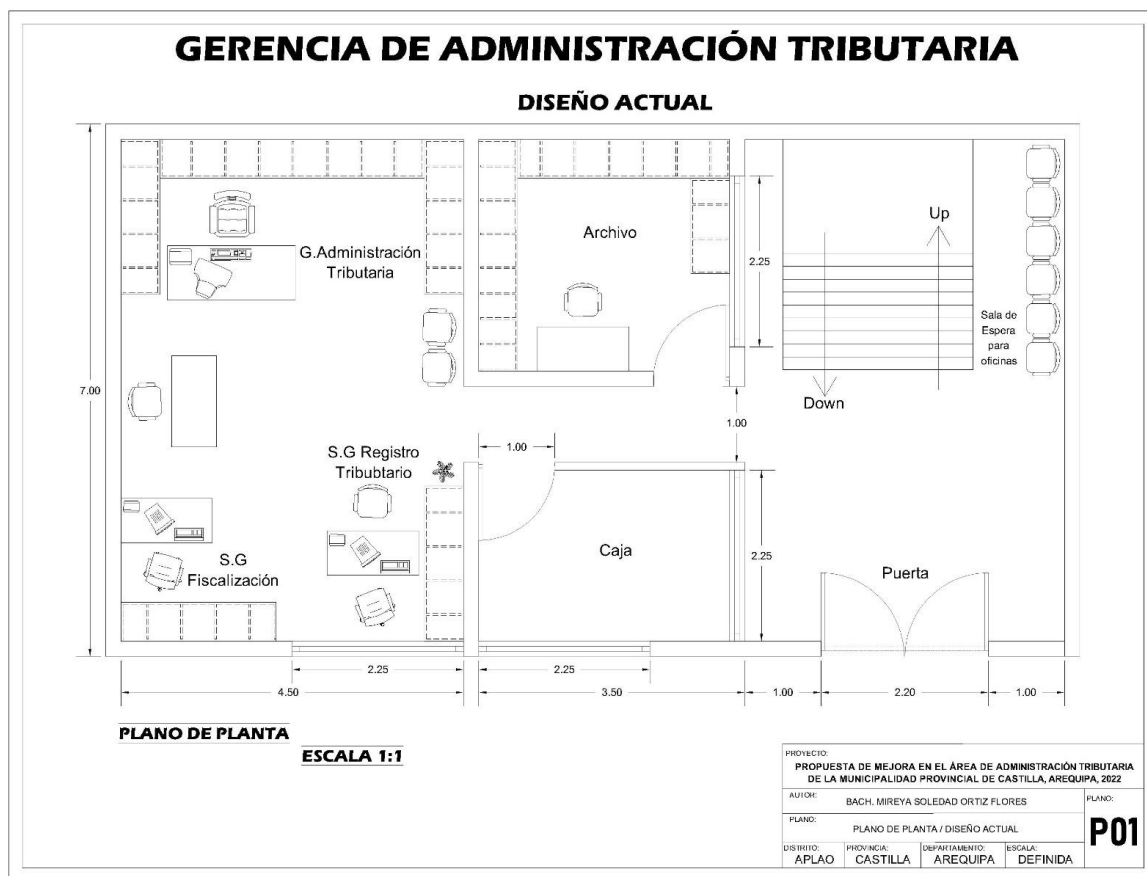
En primer lugar, se optó por analizar la situación actual de la distribución del área de rentas, su espacio, muebles entre otros, posteriormente se mostrará un plano del Layout propuesto considerando aspectos que influyen en el desempeño y en la productividad de los trabajadores.

El área de Administración Tributaria está distribuida en 3 puestos de trabajo en el área de atención al público, los cuáles son la Gerencia de Administración Tributaria, Sub Gerencia de Fiscalización y Sub Gerencia de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente, se realiza un análisis de la situación actual de la distribución de la oficina y el archivo y se realizará un Layout propuesto de la nueva distribución.

A continuación, se presentará la distribución actual de los puestos de trabajo, para el plano actual y propuesto se utilizó en programa AUTOCAD:

Figura 17

Distribución actual del espacio de Administración Tributaria



Nota. En la anterior figura se muestra la Distribución Actual del espacio de Administración Tributaria.

Actualmente se encuentran trabajando tres personas en la Oficina y una persona en Archivo, además, es posible visualizar un escritorio y una silla vacía, perteneciente a uno de los tres trabajadores que se encuentran laborando remotamente. En el archivo, el escritorio se encuentra mal posicionado debido a la cantidad de archivadores que se encuentran en las esquinas del espacio, además que no se aprovecha como tal la totalidad del área dispuesta, adicionalmente se sabe por entrevistas hechas a los responsables de la oficina de administración tributaria que por la naturaleza del trabajo pueden llegar a obstaculizarse en el cumplimiento de sus deberes lo cual se presenta como un problema recurrente en estas instalaciones.

4.2.2. Justificación

Una de las necesidades que tiene el trabajador y que es de suma importancia, es el espacio en el que desarrollan sus actividades, teniendo en cuenta que en su espacio pasan 8 horas diarias, que es gran parte del tiempo de su vida, por lo que los jefes están en la obligación de realizar

cambios para mejorar el espacio de trabajo y este se vea reflejado en el mejoramiento del desempeño de los mismos. En cualquier sistema de trabajo el factor humano, tanto su seguridad como su comodidad, se deben tener en cuenta para un óptimo desempeño.

El diseño de un Layout permite la fluidez, seguridad de las personas, documentos ordenados, asegurando reducción de tiempos y movimientos en la atención de los trámites administrativos.

4.2.3 Alcance

El presente Plan es de aplicación para el Gerente De Administración Tributaria, Sub Gerente de Fiscalización y Sub Gerente de Registro Tributario de la Municipalidad Provincial De Castilla.

4.2.4 Fines del Plan

La propuesta de diseño de un Layout como finalidad brindar un área de trabajo funcional y confortable para el buen desempeño de los trabajadores.

Requiere reubicación de los puestos de trabajo, equipos, documentación, para brindar un espacio de trabajo seguro y cómodo.

Su correcto diseño va a permitir, entre otras ventajas, un flujo ordenado y eficiente del personal, documentos y equipos.

4.2.5 Objetivos

Diseñar un Layout del área de Administración Tributaria mediante un adecuado estudio del aspecto funcional tanto en la distribución espacial como en el mobiliario, iluminación para un mejor desempeño laboral.

- Diseñar un Layout aplicando la norma A.080, E.040
- Desarrollar el Plan de Implementación de un Layout

4.2.6 Aspectos a Considerar

- a) **Norma A.080:** “Reglamento Nacional de Edificaciones”- Decreto Supremo N°011-2006-Vivienda-Oficinas.
 - La iluminación artificial que se recomienda en el área de trabajo en oficinas es 250 luxes.
 - Las edificaciones para oficinas pueden contar con ventilación natural o artificial, o ambas. En caso de optar por ventilación natural, el área mínima de la parte de los vanos que abren para permitir la ventilación, deberá ser superior al 10% del área del ambiente que ventilan: $\text{área } 7 \times 4.5 = 31.5 \text{ m}^2$ (10%) = 3.15 m^2 de la ventana, siendo la medida actual correcta.

- El número de ocupantes de una edificación de oficinas se calculará a razón de una persona cada 9.5 m². Actualmente el espacio sería 3 personas x 9.5m = 28.5m², encontrándose dentro de la medida que es 31.5 m².
- Las dimensiones de los vanos para la instalación de puertas de acceso, comunicación y salida deberán calcularse según el uso de los ambientes a los que dan acceso y al número de usuarios que las empleará, cumpliendo los siguientes requisitos: la altura mínima será de 2.10 m., el ancho mínimo será para el ingreso principal 1.00 m. y dependencias interiores 0.90 m.

b) Diseño en L

Diseño en L que fortalezca el trabajo conjunto y que disminuya el conocimiento individual, para ello es preciso retirar elementos que ocupen el espacio (innecesarios) y procurar una estructura que se aproxime a las paredes por lo que se debe retirar el escritorio y la silla sobrante, se acomodaran los escritorios, para una mejor fluidez de las personas, en el área de archivo se movió el estante y el escritorio para el tránsito del trabajador. Dicho modelo permitirá a futuro poder desarrollar a amplitud una distribución en L mas compleja.

c) Norma E.40 para el Ruido

En primer lugar, se tomará medidas del ruido, las cuales se realizarán con un dosímetro. Para el cual se debe utilizar un dosímetro fijado para un índice de conversión de 3 dB y un nivel de 85 dB como criterio para una jornada laboral de 8 horas de duración. Se medirá la exposición al ruido de un trabajador representativo del área de Tributaria.

Se tomó las medidas en un periodo de tiempo de exposición de 8 horas, es decir de una jornada laboral, obteniéndose los siguientes ciclos de trabajo:

- 8 am a 10 am (2 hrs.): 55 dBA
- 10 am a 1 pm (3 hrs.): 60 dBA
- 2 pm a 4 pm (2 hrs.): 45 dBA
- 4 pm a 5 pm (1 hr.): 50 dBA

$$L_{aeq,T} = 10 \lg \left(\frac{1}{T} \sum_i T_i \cdot 100.1 L_{Aeq,T_i} \right) \quad (1)$$

$$L_{aeq,T} = 10 \lg \frac{1}{480} (120 \times 10^{0.1 \times 55} + 180 \times 10^{0.1 \times 60} + 120 \times 10^{0.1 \times 45} + 60 \times 10^{0.1 \times 50})$$

$$L_{aeq,T} = 56.762 \text{ dBA}$$

Según la norma E.040, el nivel de ruido recomendado en oficinas está entre 40 dB y 50 dB.

Por lo que se deberán tomar las medidas necesarias, para reducir el nivel de ruido hasta el valor requerido legalmente, o reducir la duración de la exposición a este nivel sonoro, mientras tanto se deberá proveer protección auditiva al trabajador.

Para disminuir el nivel sonoro se colocará un panel de vidrio que dividirá el puesto del Gerente de Administración Tributaria de los puestos de las Sub Gerencias. Además, la Gerencia de administración tributaria la cual no requiere necesariamente una comunicación constante y de forma particular sus actividades pueden requerir de un espacio específico para el trabajo, por lo que se propone buscar una separación.

Teniendo en cuenta la norma E.040, cuyas características del vidrio deberá ser: Vidrio insulado. - Generalmente denominado doble vidriado hermético, es un vidrio con propiedades de aislamiento térmico y acústico, conformado por dos hojas de vidrio flotado separadas por una cámara de aire deshidratado cuyo espesor estándar varía de 6 a 25 mm, permite controlar la intensidad de la penetración del ruido a un espacio determinado del área, logrará una disminución menor a 50Db, que es el nivel recomendado de ruido al interior de la oficina. Las medidas serán de 2.5 m de altura x 4.5 m de largo.

Figura 18
Mapa de procesos



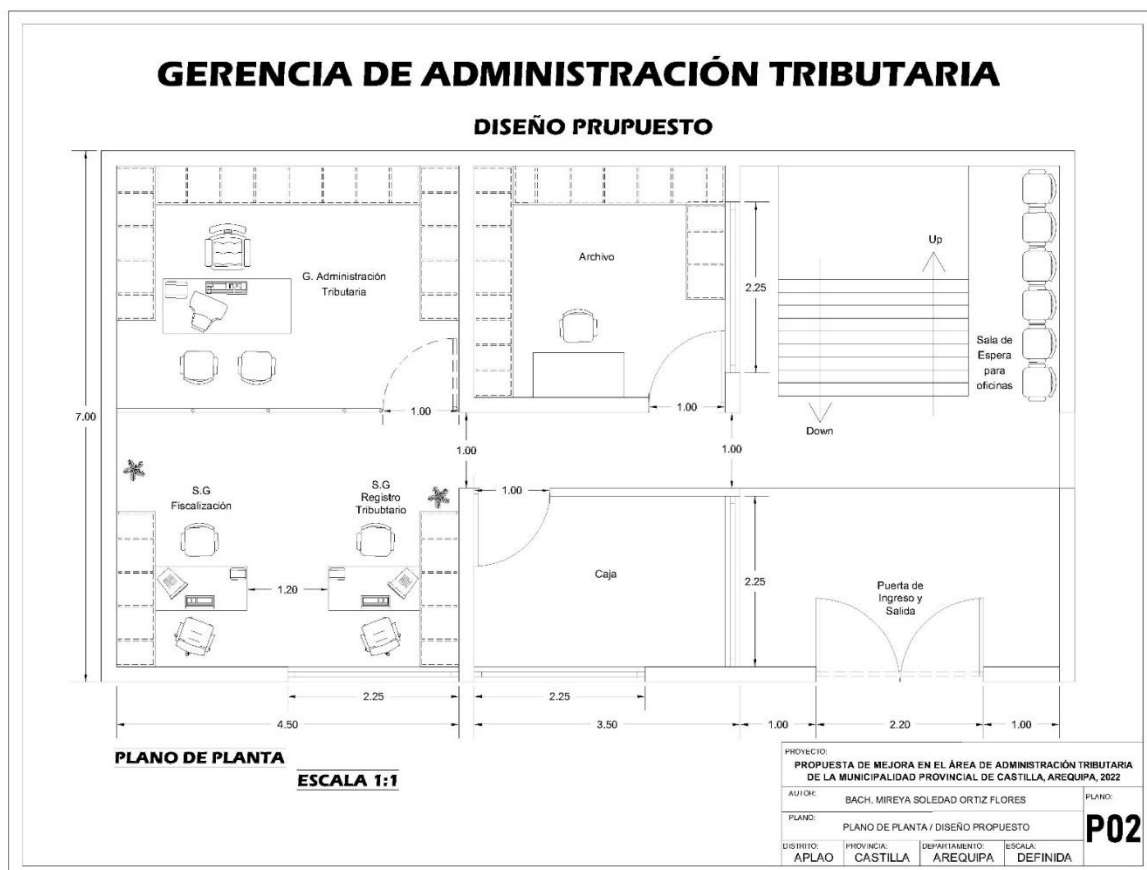
Nota. Muestra del vidrio a utilizar para la división de la Gerencia.

- d) **Asegurar un flujo óptimo de trabajo y de comunicación:** En ese sentido en base a los requerimientos de comunicación y gestión documentaria constante de las áreas de fiscalización y registro tributario se considera pertinente mantener la integración

de estos espacios de manera que se reduzcan los movimientos y la comunicación se facilite lo máximo posible. Manteniendo las distancias recomendadas entre escritorios de mínimo 1m.

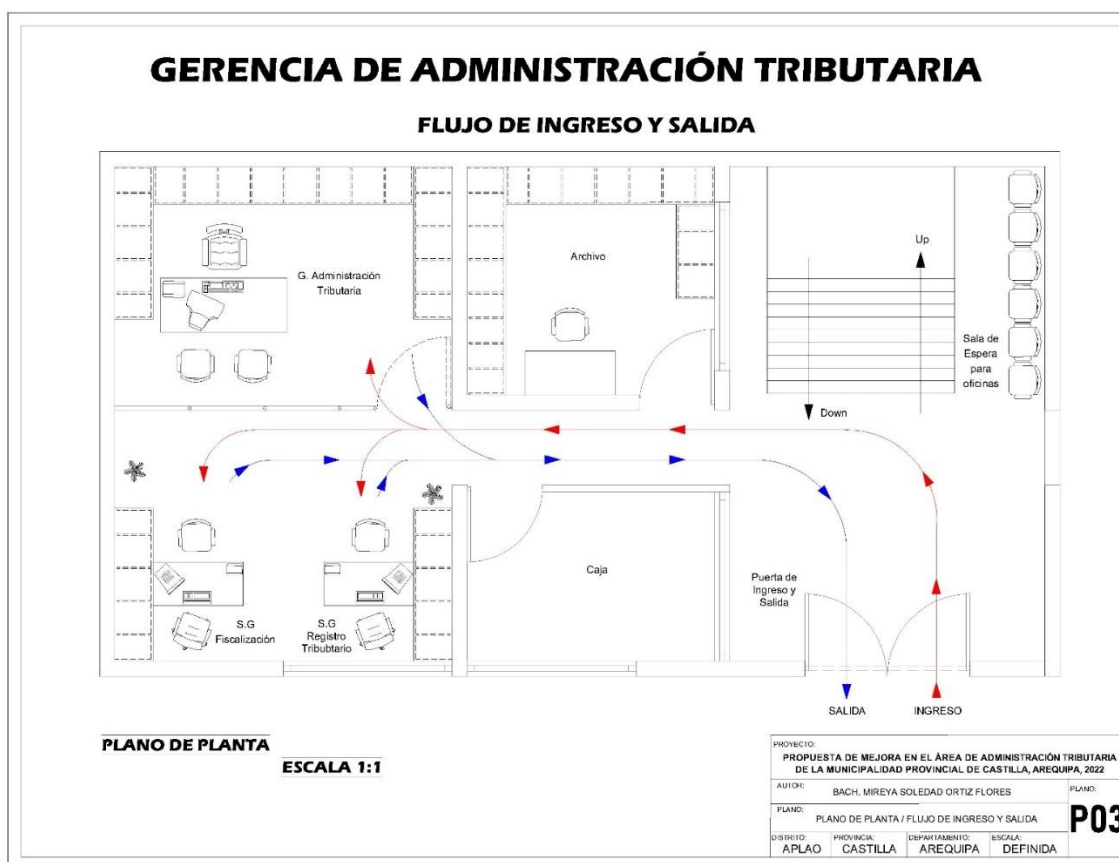
Figura 19

Layout propuesto de la oficina de Administración Tributaria



Nota. Elaboración Propia

Figura 20
Mapa de procesos



Nota. En la figura anterior se muestra el flujo de las personas que ingresan y salen del área de Administración Tributaria.

4.2.7 Acciones a desarrollar

Se realizará una presentación previamente de la propuesta al Gerente de Administración Tributaria, luego se realizará una capacitación al personal del área, y luego se realizarán los cambios en la oficina.

Presentación:

- Socialización de la propuesta con el Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial de Castilla.
- Presentación en diapositivas.
- Discusión de la propuesta.

Capacitación:

- Presentar el Plan a los integrantes del área de Tributaria.
- Presentación en diapositivas.

Implementación:

- Ejecutar el Plan según el Cronograma de actividades, y de acuerdo a las bases.
- Desarrollo, análisis e interpretación.

4.2.8 Recursos

Humanos: Lo conforman, el personal del área de Tributaria, personal de instalación del vidrio

Materiales: Planos, vidrio templado

4.2.9 Financiamiento

El monto de inversión para este Layout propuesto, será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

4.2.10 Presupuesto

Figura 21

Costos de Implementación del Plan de Layout

Descripción	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C.Total
Capacitación				
Expositor	Unidad	1	100	100
Horas Hombre	Hr.	12.5	6	75
Implementación				
Horas Hombre	Hr.	12.5	6	75
Vidrio templado	m2	27	92.06	2485.62
Instalación de vidrio	Hr.	4	100	400
TOTAL				3135.62

Nota. Elaboración Propia

Los Costos totales para la implementación del Layout será de S/.3135.62

4.2.11 Cronograma

Se realizará la implementación del Layout propuesto, de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla 13

Cronograma de la Implementación de Layout

	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
LAYOUT	Presentación												
	Capacitación												
	Implementación del Layout												

Nota. Aquí se muestra el cronograma para la implementación de Layout

4.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5s´

En el Área de Administración Tributaria, cada trabajador es responsable de mantener organizado su puesto de trabajo, agrupando la documentación de acuerdo a su criterio.

4.3.1 La situación actual

Dentro del área hay 3 puestos de trabajo, como se muestra en las siguientes figuras:

Figura 22

Estante de la Sub Gerencia de Registro Tributario y orientación al contribuyente



Nota. Elaboración propia.

En esta imagen se observa el puesto de trabajo de la Sub Gerencia de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente, muestra el desorden de documentos y otros objetos en el estante que no son parte de las herramientas de trabajo y que solo van a entorpecer el desarrollo de las actividades como los gorros, bolso, bolsas de cosas, cajas pequeñas, cartucho de tóner usado, acumulación de trámites, objetos innecesarios en el escritorio.

Figura 23

Estante de la Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria



Nota. Elaboración propia.

En esta imagen se observa el puesto de trabajo de la Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria, muestra el desorden de documentos, sillas malogradas que impiden su libre tránsito, los cables en el piso desordenados, que pueden originar algún accidente, estabilizadores malogrados, cajas vacías de tóner, archivadores que quitan espacio en el escritorio.

Figura 24
Estante de la Gerencia de Administración Tributaria



Nota. Elaboración propia.

En esta imagen se observa el puesto de trabajo del Gerente de Administración equipos malogrados, un ventilador mal ubicado, que puede provocar accidentes, cajas de hojas mal ubicadas, archivadores desordenados.

4.3.2 Objetivos

Se proporcionará los lineamientos y las actividades a desarrollar para implementar las 5´S para alcanzar los siguientes objetivos:

- Organizar y estandarizar los puestos de trabajo del área de Administración Tributaria
- Adoptar una nueva cultura de trabajo basada en el compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad, orden y disciplina para mejorar la productividad de la empresa.
- Desarrollar un ambiente laboral agradable, de seguridad, orden, limpieza y que mejore continuamente el desempeño de las actividades de trabajo diarias.
- Mejorar continuamente este manual.

4.3.3 Alcance

Aplicable a los puestos de trabajo de La Gerencia de Tributaria, Sub Gerencia de Registro y Sub Gerencia de Fiscalización.

4.3.4 Acciones

La aplicación de las 5S' va a permitir organizar y mantener las mejores condiciones de trabajo que asegure las buenas prácticas, para lograr una mejor atención.

La implementación de cada etapa de la metodología cinco "S", se realizará en conjunto con el personal involucrado del área de Administración Tributaria.

Fase I.- Sensibilización y Compromiso de los funcionarios del área:

Parte del compromiso del personal consiste en realizar la difusión de las decisiones tomadas, además de los objetivos que se desea alcanzar. Además de las actividades que se realizarán.

Fase II.- Ejecución:

a) Implementación de Seiri – Clasificar

Se analizará los objetos en los puestos de trabajo y los documentos que se encuentran en cada estante de los archivos de la oficina de rentas.

Al analizar todos los documentos se los clasificarán de la siguiente manera:

- Archivar. - Los documentos que ya respondieron y se dio trámite, correspondientes a los años 2016-2022, es decir los documentos de la última gestión, debido a que solo éstos se entregarán con cargo para la transferencia del cambio de Gestión.
- Almacenar. - Los documentos antiguos, con fecha hasta el 2015, serán enviados al Archivo General de la Municipalidad Provincial de Castilla.
- Eliminar. – Los documentos que no sirvan se colocarán como reciclaje o se eliminarán.

Se colocarán en la siguiente tabla:

Tabla 14

Clasificación de documentos

Tipo de Documentos	# de Documentos	Clasificación
Resoluciones 2022	78	Archivar
Informes 2021	36	Archivar
Papeletas 2016	378	Almacenar
Estados de deuda pasados	96	Reciclar

Nota. En esta tabla se clasificarán los documentos de la oficina y archivo de Administración Tributaria.

Así como hay documentos innecesarios, también se encuentra objetos inservibles que ocupan espacio y que están impidiendo el libre tránsito por lo que los deberá clasificar de

acuerdo a su uso, y los que ya no se usen mediante informe dar a conocer su estado para su retiro.

b) Implementación de Seiton – Ordenar

- Una vez que se haya eliminado lo innecesario de los estantes y que solo se disponga de lo importante, se ordenará en archivadores por años, lo más cerca posible a su correspondiente área de trabajo, de mayor a menor relevancia.
- Al ordenar los documentos se podrá despejar el área de trabajo, para una mejor fluidez de los trámites que se van recepcionando y tener mejor control en la recepción de documentos y evitando pérdidas de documentos en la Oficina.
- En el Archivo de Administración Tributaria se ordenará de acuerdo a la frecuencia de uso, expedientes de contribuyentes en la parte baja, licencias de Funcionamiento antiguas del 2012 hacia atrás y los pasivos se enviarán al Archivo General de la Municipalidad.
- Los equipos deberán ser colocados en lugares estratégicos para el mejor acceso a éstos y que no impida el paso.

c) Implementación de Seiso– Limpieza

Las actividades de limpieza tienen como propósito mantener las instalaciones en su estado original, identificar los puntos en donde se acumula la suciedad o donde se encuentra desordenado, la limpieza permite mantener todos los equipos en buen estado y los puestos de trabajo con mejores condiciones para la realización de las actividades cotidianas.

- Los documentos previamente clasificados según la tabla 13, deberán ser eliminados, archivados o almacenados.
- Se realizará actividades de limpieza en cada puesto de trabajo, de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla 155
Cronograma de Limpieza

CRONOGRAMA DE LIMPIEZA					
ACTIVIDAD	DÍAS				
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
Eliminar polvo de las superficies de las impresoras y fotocopiadoras					
Verificar que los cables de las máquinas no estén cruzados					
Recoger basura que esté fuera del basurero					

Limpiar el escritorio de trabajo					
Desechar papeles inservibles					
Eliminar botellas descartables y bolsas acumuladas					

Nota. En esta tabla se muestra el cronograma de limpieza.

Éste cronograma se realizará de manera semanal, con las actividades que se debe hacer cada día, el cual ayudará a tener un puesto de trabajo limpio y seguro, evitará también que las máquinas sufran algún daño a causa del polvo y se tendrá un espacio despejado para realizar el trabajo del día a día.

d) Implementación de Seiketsu - Estandarizar

- Los expedientes del Archivo se deberán colocar en bolsas de almacenamiento para evitar el rápido deterioro de éstos.
- Los Archivadores de la oficina se zonificarán, serán agrupados para visualmente ser encontrados con facilidad
- Se procederá a rotular y foliar los documentos para llevar un mejor control, serán registrados en Excel para su rápida ubicación.
- Todos los materiales que se usen, terminada la actividad deberán ser devueltos a su lugar.

e) Implementación Shitsuke - Disciplina

La Disciplina es la más importante ya que agrupa a todas las demás, una vez que se terminen las actividades en los puestos de trabajo, éstas se deben mantener constantes y crear un hábito de orden y limpieza. Es importante establecer parámetros que ayuden a realizar el seguimiento de que se cumpla lo indicado y que lo desarrollado anteriormente se realice de manera continua. Se estableció para ello una serie de pautas que nos ayudarán a realizar de forma correcta la auditoría:

- Se capacitará al personal respecto a las normas y políticas de trabajo para el cumplimiento y control de las 5S´.
- Las auditorías se realizarán semanalmente.

A continuación, se presenta un modelo para realizar las auditorías de la aplicación de las 5S´:

Tabla 16

Modelo para auditoría 5S´

Auditoría 5S´

Puesto	Responsable	Puntaje				
		1	2	3	4	5
Categoría	Descripción					
Seiri Clasificación	¿Hay documentos sueltos sin clasificar?					
	¿Hay materiales que no se estén utilizando fuera de su lugar?					
	¿Hay equipos malogrados en la oficina?					
	¿Hay expedientes fuera de su ubicación?					
Seiton Organizar	¿Los documentos resueltos están archivados?					
	¿Los materiales están en su ubicación definitiva?					
	¿El lugar donde se colocan los expedientes en el archivo está bien identificados?					
Seiso Limpieza	¿Existen materiales o papeles en el suelo?					
	¿Existen partículas de polvo en los equipos o muebles?					
Shitsuke Disciplina	¿Los métodos son desarrollados y adaptados por todos?					
	¿Está la documentación estandarizada actualizada?					

Nota. Esta tabla servirá para realizar las auditorías de las 5S´

4.3.5 Recursos

Materiales:

- Bandejas de reciclaje
- Tijeras
- Plumones
- Archivadores
- Perforadores
- Cartulinas
- Files
- Hojas Bond
- Impresiones
- Escobas
- Recogedores
- Trapos
- Basureros

- Bolsas de almacenamiento

Humanos:

- Expositor
- Asistentes

4.3.6 Presupuesto

Figura 25

Costos para la implementación de las 5S'

Descripción	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C.Total
Fase I: Sensibilización				
Horas Hombre	Hr.	12.5	6	75
Expositor	Unidad	500	1	500
Fase II: Implementación				
Horas Hombre	Hr.	12.5	144	1800
Clasificación				
Bandejas de reciclaje	Unidad	3	10	30
Tijeras	Unidad	4	5	20
Plumones	Unidad	8	3	24
Archivadores	Unidad	10	10	100
Perforadores	Unidad	4	5	20
Cartulinas	Unidad	10	2	20
Orden				
Archivadores	Unidad	10	10	100
Files	Unidad	100	1	100
Bandejas de reciclaje	Unidad	5	10	50
Hojas bond A4-80 gr	Ciento	25	4	100
Impresiones	Unidad	50	1	50
Limpieza				
Escobas	Unidad	4	15	60
Recogedores	Unidad	2	10	20
Trapos	Unidad	25	2	50
Basureros	Unidad	2	11	22
Estandarización				
Bolsas de almacenamiento	Unidad	4000	1	4000
Cartulinas	Unidad	30	1	30
Cinta	Unidad	5	2	10
Impresiones	Unidad	200	1	200
Disciplina				
Impresiones	Unidad	200	1	200
TOTAL				7581

Nota. Elaboración Propia.

Los costos totales para la implementación de las 5S' será de S/. 7581.00

4.3.7 Cronograma para la Implementación de las 5S'

Tabla 17

Cronograma de la Implementación de las 5S'

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4

FASE I: SENSIBILIZACIÓN	Introducción de la metodología	■																	
	Lanzamiento de la Campaña	■																	
	Capacitación y compromiso	■																	
FASE II: IMPLEMENTACIÓN	Implementación Seiri (Clasificar)		■	■															
	Implementación Seiton (Ordenar)				■	■													
	Implementación Seiso (Limpiar)						■	■											
	Implementación Seiketsu (Estandarizar)									■	■	■	■						
	Implementación Shitsuke (Disciplina)																		■
	Análisis de resultados																		

Nota. Se muestra en esta figura el cronograma para llevar a cabo la implementación de las 5S´.

El tiempo programado para esta implementación será de tres meses, realizado en dos fases, la primera la fase de sensibilización, para presentar al personal sobre esta metodología, y la fase II, en la cual se aplicará cada una de las 5s, al final se analizarán los resultados y se realizará un informe al Gerente de Administración Tributaria.

4.4 BPMN

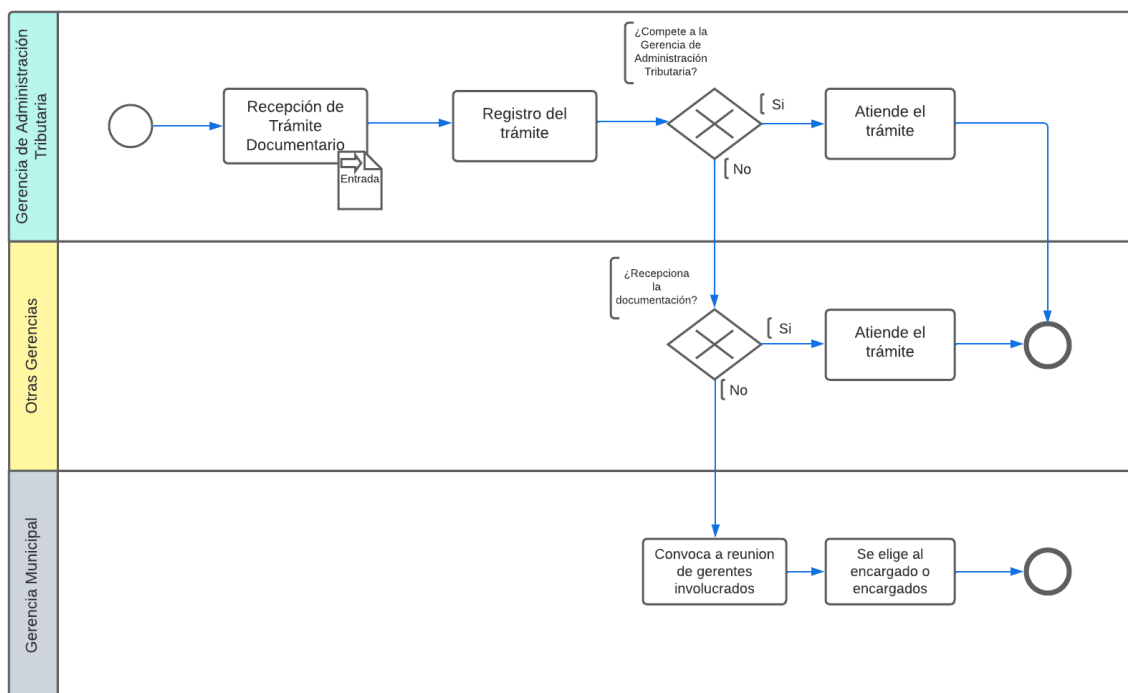
Uno de los problemas importantes es precisamente que no hay una buena comprensión del flujo de información durante el desarrollo de los procesos, lo que genera una mala comunicación interna y a su vez una mala comunicación entre las áreas. Así mismo existe continuamente confusión en los trabajadores, quienes no tienen claro la secuencia de los procesos, subprocesos y actividades.

Teniendo en cuenta lo anterior se requiere de una herramienta que permita realizar una descripción práctica y con detalle de las actividades que forman parte de los procesos, una herramienta como el BPMN.

Como menciona Hitpass (2016) el BPMN ayuda a describir la secuencia lógica del proceso, pero además de ello también incluye a los involucrados, los documentos o registros que se puedan generar y las posibles opciones que pueden surgir; esto permite la creación de un modelo estándar de flujo de trabajo y una comunicación más eficiente tanto dentro del área como aquella que deba realizarse con otras áreas.

En el siguiente BPMN se puede observar la interacción entre las Gerencias, para resolver un problema en la atención de un trámite que no se encuentre establecido en el TUPA, y que actualmente origina pérdidas de tiempo, conflicto entre gerencias, malestar de usuarios, entonces con esta herramienta aplicada lograremos mejorar estos aspectos.

Figura 26
BPMN de comunicación para trámites nuevos



Nota. BPMN del proceso que debe seguir el área de Administración Tributaria a la recepción de un trámite no incluido en el TUPA. Adaptación propia.

Este BPMN se utilizará como guía para este tipo de casos, donde se muestra las actividades a realizarse, las áreas involucradas, para poder agilizar dichos trámites, mediante un tiempo de respuesta más corto y eficiente.

4.5 Mapa de proceso

El área de Administración Tributaria cuenta con procesos definidos, sin embargo, se sabe que estos procesos no se ejecutan correctamente dado que los colaboradores realizan las actividades a la experiencia que tienen en la atención al contribuyente, especialmente los procesos misionales. Por tal motivo, se propone un mapa de procesos, en que se definirá los procesos misionales; así mismo, se plantea indicadores para todos los procesos (estratégicos, misionales, soporte) a fin de que cada uno de estos procesos puedan ser evaluados.

Figura 27
Mapa de procesos



Nota. En esta figura se muestra el Mapa de Procesos de la Gerencia de Administración Tributaria.

Observamos los procesos estratégicos, los cuales son Políticas Institucionales, Presupuesto, Gerencia Municipal, y las políticas, que definen estrategias para cumplir los objetivos definidos por el área de Administración Tributaria; los procesos misionales son la orientación al contribuyente, fiscalización, registro y cobranza, que llevarán a cabo el desarrollo del producto, en este caso la solución de los principales trámites solicitados por los pobladores de la provincia; y los procesos de soporte que son logística, caja, archivo, informática y mesa de partes, que brindarán el apoyo y soporte que ayudarán a cumplir los objetivos.

4.5.1 Procesos estratégicos

Dentro de los procesos estratégicos ya mencionados y visualizados en el mapa de procesos, se estableció indicadores para cada proceso con el fin de que al momento de realizar la implementación éstos sean medidos y saber así su progreso:

- **Gerencia Municipal**

La Gerencia Municipal es quien evalúa la evolución y mejora de los ingresos recaudados por la Gerencia Municipal anualmente. A continuación, se detalla los indicadores propuestos, en el que se indica la descripción, la unidad de medida, la fórmula para evaluar, la frecuencia con la que deber ser medido y finalmente se define el responsable de medir.

Tabla 18

Indicadores de Gerencia Municipal

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Ingresos por Autovalúo	Este indicador mide cuánto ingreso de autovalúo a la Municipalidad	Porcentaje	$(\text{Ingresos por Autovalúo} / \text{Ingreso total}) \times 100$	Anual	Gerente Municipal
Ingresos por arbitrios Municipales	Este indicador mide cuánto ingresó por Arbitrios a la Municipalidad	Porcentaje	$(\text{Ingresos por Arbitrios Municipales} / \text{Ingreso total}) \times 100$	Anual	Gerente Municipal

Nota. Aquí observamos los indicadores de Gerencia Municipal.

- **Políticas Institucionales**

La Municipalidad Provincial de Castilla emite decretos y resoluciones, las cuales afectan el trabajo en el área de Administración Tributaria. Para medir el logro de los objetivos se utilizarán los siguientes indicadores, en el que se indica la descripción, la unidad de medida, la fórmula para evaluar, la frecuencia con la que deber ser medido y finalmente se define el responsable de medir.

Tabla 19

Indicadores de Políticas Institucionales

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Decretos	Este indicador mide cuántos decretos afectan a Rentas	Unidades	Suma de decretos emitidos que afectan a Rentas	Anual	Alcaldía
Resoluciones	Este indicador mide cuántas resoluciones afectan a Rentas	Unidades	Suma Resoluciones emitidas que afectan a Rentas	Anual	Alcaldía

Nota. En esta tabla se muestra indicadores para medir las resoluciones y decretos emitidos por alcaldía que afectan al área de Rentas.

Estas resoluciones y decretos que afectan a esta área pueden ser las emitidas por amnistía Tributaria, para descuentos en servicios, montos de cobro para extracción de materiales de la provincia, exoneraciones de Arbitrios Municipales a contribuyentes, cambios en las tasas municipales, entre otras.

- **Presupuesto**

La oficina de Presupuesto, es el encargado de aprobar y dar certificaciones a requerimientos y planes de trabajo, que afectarán al desempeño de éstas y cumplimiento de metas. A continuación, se detalla los indicadores propuestos, en el que se indica la descripción, la unidad de medida, la fórmula para evaluar, la frecuencia con la que deber ser medido y finalmente se define el responsable de medir.

Tabla 20
Indicadores de Presupuesto

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Presupuesto aprobado para adquisición de bienes	Este indicador mide cuántas veces fue aprobado el presupuesto para la adquisición de bienes	Porcentaje	$(\# \text{veces que se aprobó el presupuesto para la adquisición de bienes} / \text{total de requerimientos}) \times 100$	Anual	Gerente de Administración Tributaria
Presupuesto aprobado para contratación de servicios	Este indicador mide cuántas veces fue aprobado el presupuesto para la contratación de servicios	Porcentaje	$(\# \text{veces que se aprobó el presupuesto para contratación de servicios} / \text{total de requerimientos}) \times 100$	Anual	Gerente de Administración Tributaria

Nota. En esta tabla se muestran los indicadores de Presupuesto.

El área de Presupuesto es fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos para la Gerencia de Administración Tributaria, por lo que se medirá la cantidad de veces que el presupuesto es aprobado para atender los requerimientos tanto de bienes como de servicios.

4.5.2 Procesos Misionales

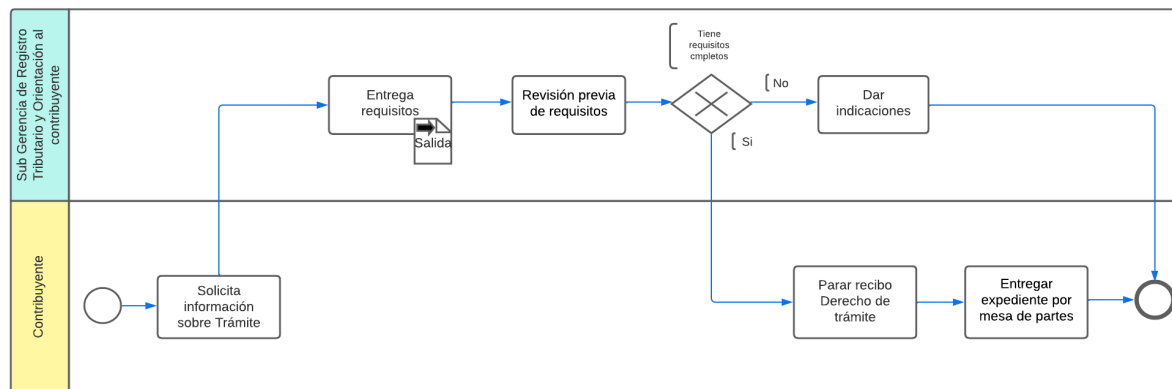
Para los procesos misionales, se realiza un diagrama de flujo a fin de que el colaborador pueda conocer el procedimiento de los procesos.

- **Orientación al Contribuyente**

La orientación al contribuyente es fundamental, para evitar confusiones y retrasos en la presentación de trámites, ya que si se les coloca observaciones tendrán que subsanar los

requisitos, lo que requerirá mayor inversión de tiempo, tanto para el administrado como para el servidor del área usuaria. El orden a seguir para el desarrollo de este proceso, que se utilizará como guía es el que se presenta en la siguiente figura:

Figura 28
Orientación al contribuyente



Nota. Elaboración propia.

Seguidamente se procede a detallar la descripción y responsable de las actividades de este proceso.

Tabla 21
Descripción de las Actividades de Orientación al contribuyente

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Solicita información sobre trámites	Solicita requisitos y orientación sobre algún trámite	Contribuyente
2	Entrega requisitos	De acuerdo a la información que solicita el usuario, se le entregará la lista de requisitos para la presentación de su trámite	S.G. de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente
3	Revisión de documentos previos	Antes de la presentación del trámite, dar una revisión previa de los documentos alcanzados por los usuarios, para ver si están correctos	S.G. de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente
4	Pagar recibo por derecho de trámite	Si los requisitos están completos, procederá a pagar el derecho de trámite	Contribuyente
5	Entregar expediente por mesa de partes	Con la solicitud y los requisitos completos, se dejará el expediente en mesa de partes	Contribuyente
6	Dar indicaciones	Si los requisitos están incompletos, se dará indicaciones para la presentación de los documentos faltantes	S.G. de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente

Nota. En esta tabla se muestra las actividades, su descripción y responsable.

Finalmente, se detalla los indicadores propuestos, en el que se indica la descripción, la unidad de medida, la fórmula para evaluar, la frecuencia con la que deber ser medido y finalmente se define el responsable de medir.

Tabla 22*Indicadores de Orientación al Contribuyente*

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Trámites de prescripción completos presentados	Este indicador mide cuántos contribuyentes fueron orientados sobre prescripción correctamente	Porcentaje	$(\text{Trámites de Prescripción completos/trámites de prescripción totales}) \times 100$	Mensual	Sub Gerente de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente
Trámites de inscripción completos presentados	Este indicador mide cuantos usuarios fueron orientados sobre la inscripción correctamente	Porcentaje	$(\text{Trámites de inscripción completos/trámites de inscripción totales}) \times 100$	Mensual	Sub Gerente de Registro Tributario y Orientación al Contribuyente

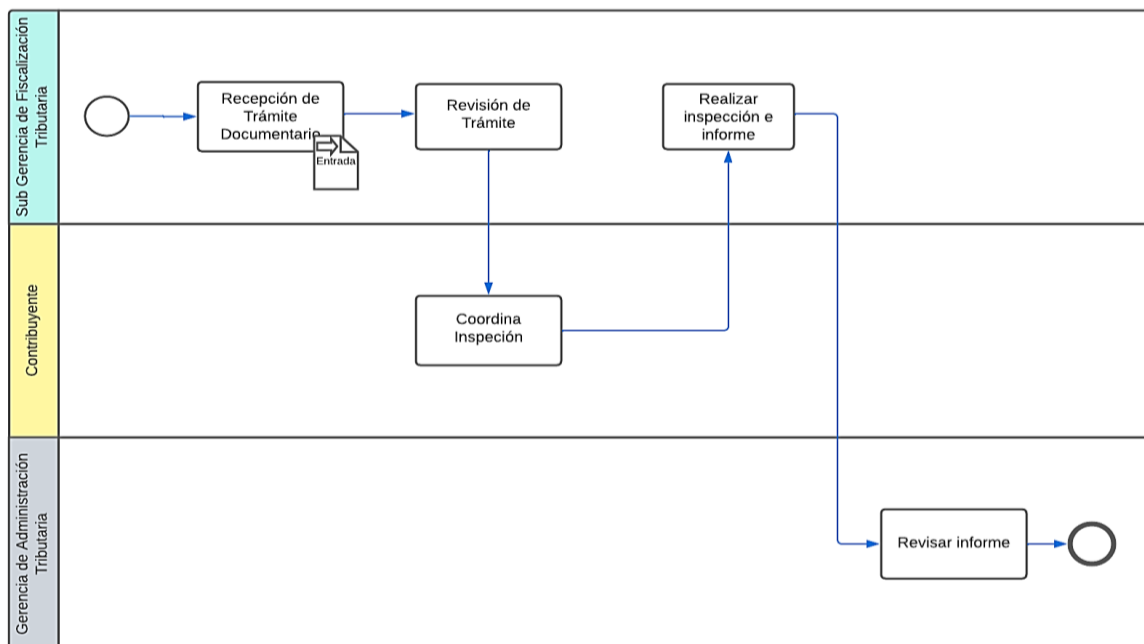
Nota. En esta tabla se muestra los indicadores de orientación al contribuyente

Mediante los trámites presentados por mesa de partes, se podrá saber si la información brindada a los usuarios está siendo recibida de manera correcta y entendible, se puede medir mediante los indicadores de la tabla anterior.

- **Fiscalización Tributaria**

La fiscalización es importante, ya que verificará lo declarado por los contribuyentes. El orden lógico que se propone como guía para este proceso, se muestra en el siguiente BPMN:

Figura 29
Fiscalización tributaria



Nota. Elaboración propia

Seguidamente se procede a detallar la descripción y responsable de las actividades de este proceso.

Tabla 23
Descripción de actividades de Orientación al contribuyente

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recepción del trámite documentario	Se recepciona trámite documentario	S.G. de Fiscalización Tributaria
2	Revisión de trámite	Se revisa la solicitud del contribuyente	S.G. de Fiscalización Tributaria
3	Coordina Inspección del predio	Coordina inspección con el fiscalizador	Contribuyente
4	Realiza Inspección	Realiza inspección del predio	S.G. de Fiscalización Tributaria
5	Realiza Informe	Realiza informe de la inspección realizada al predio	S.G. de Fiscalización Tributaria
6	Enviar Informe a la G. de Administración Tributaria	Se envía Informe a la G. de Administración Tributaria	S.G. de Fiscalización Tributaria

Nota. En esta tabla se muestra las actividades, descripción y responsable de cada actividad de fiscalización tributaria.

Las inspecciones , demoran si el contribuyente no está disponible para coordinar la inspección, ya que las ubicaciones, sobretodo de los predios rústicos no son exactos, además de la acumulación de trámites para la inspección debido a la falta de personal.

Finalmente, se detalla los indicadores propuestos, en el que se indica la descripción, la unidad de medida, la fórmula para evaluar, la frecuencia con la que deber ser medido y finalmente se define el responsable de medir.

Tabla 24
Indicadores de Fiscalización

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Inspecciones de predios atendidos	Este indicador mide cuántas inspecciones de predios se atendió	Porcentaje	(Inspecciones de predios atendidas/Inspecciones de predios solicitadas) x100	Semanal	Sub Gerente de Fiscalización Tributaria

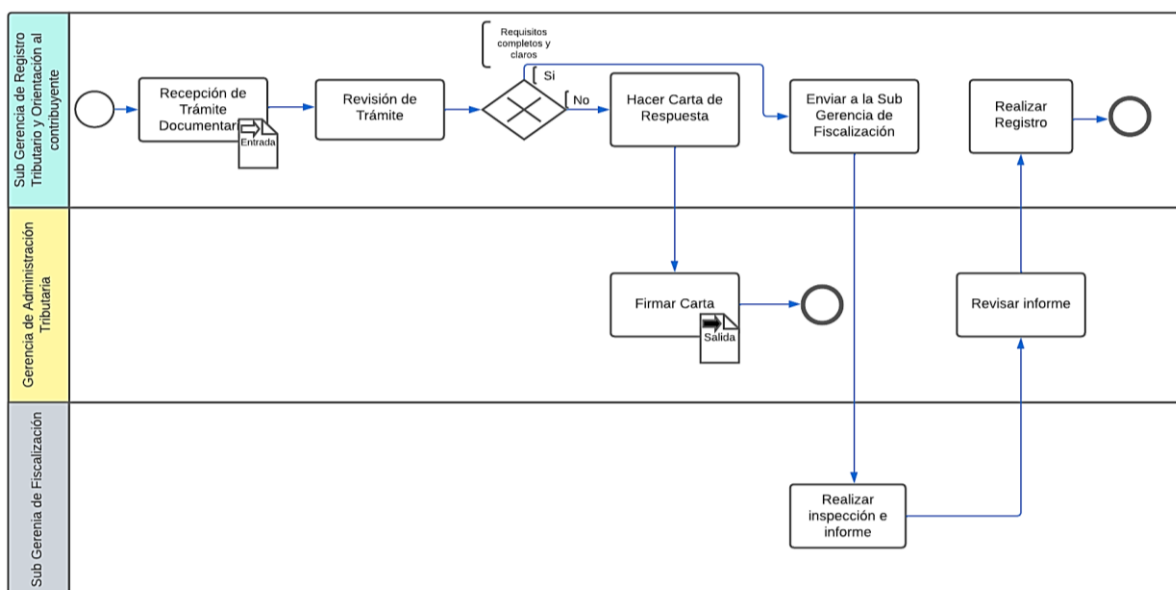
Nota. En la tabla anterior se muestra los indicadores de fiscalización.

Debido a la acumulación de expedientes pendientes de fiscalización es que es necesario medir la cantidad de trámites que se realizó inspección semanalmente, de éste depende que se dé solución al trámite dentro del periodo establecido y se eviten conflictos.

- **Registro Tributario**

El orden lógico que se propone como guía para este proceso, se muestra en el siguiente BPMN:

Figura 30
Registro tributario



Nota. Elaboración propia

Seguidamente se procede a detallar la descripción y responsable de las actividades de este proceso.

Tabla 25

Tabla de descripción de Actividades de Registro

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recepción de Trámite Documentario	Se recepciona el trámite documentario	S.G. Registro Tributario
2	Revisión del trámite	Se revisa documentos presentados	S.G. Registro Tributario
3	Hacer carta de respuesta	Si falta algún documento, se elabora carta de respuesta, para regularizar documentos	S.G. Registro Tributario
4	Firmar carta	Se procede a revisar y firmar la carta	G. de Administración Tributaria
5	Enviar documento a la S.G. de Fiscalización	Una vez que estén completos los requisitos, enviar documento para fiscalizar	S.G. Registro Tributario
6	Realizar inspección e informe	Realizar inspección previa coordinación en caso no esté clara la dirección del predio y luego elaborar informe	S.G. de Fiscalización Tributaria
7	Revisar Informe	Revisar Informe y derivarlo a la S.G. de Registro	G. de Administración Tributaria
8	Realizar registro	Registrar según Informe	S.G. Registro Tributario

Nota. En esta tabla se muestran las actividades, descripción y sus responsables.

El único responsable de todas las actividades del Registro, es el S.G. de Registro Tributario, teniendo en cuenta que para proceder a la inscripción deberá tener el informe de la inspección realizada por el fiscalizador.

Finalmente, se detalla los indicadores propuestos, en el que se indica la descripción, la unidad de medida, la fórmula para evaluar, la frecuencia con la que deber ser medido y finalmente se define el responsable de medir.

Tabla 26
Tabla de Indicadores de Registro

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Predios Registrados	Este indicador mide cuántas solicitudes de inscripciones de predios se atendió	Porcentaje	$(\text{Inscripciones de predios atendidas} / \text{Inscripciones de predios solicitadas}) \times 100$	Semanal	Sub Gerente de Registro Tributario
Contribuyentes inscritos	Este indicador mide cuántas solicitudes de inscripciones de contribuyentes se atendió	Porcentaje	$(\text{Inscripciones de contribuyentes atendidas} / \text{Inscripciones de contribuyentes solicitadas}) \times 100$	Semanal	Sub Gerente de Registro Tributario

Nota. En esta tabla se observan indicadores de Registro Tributario.

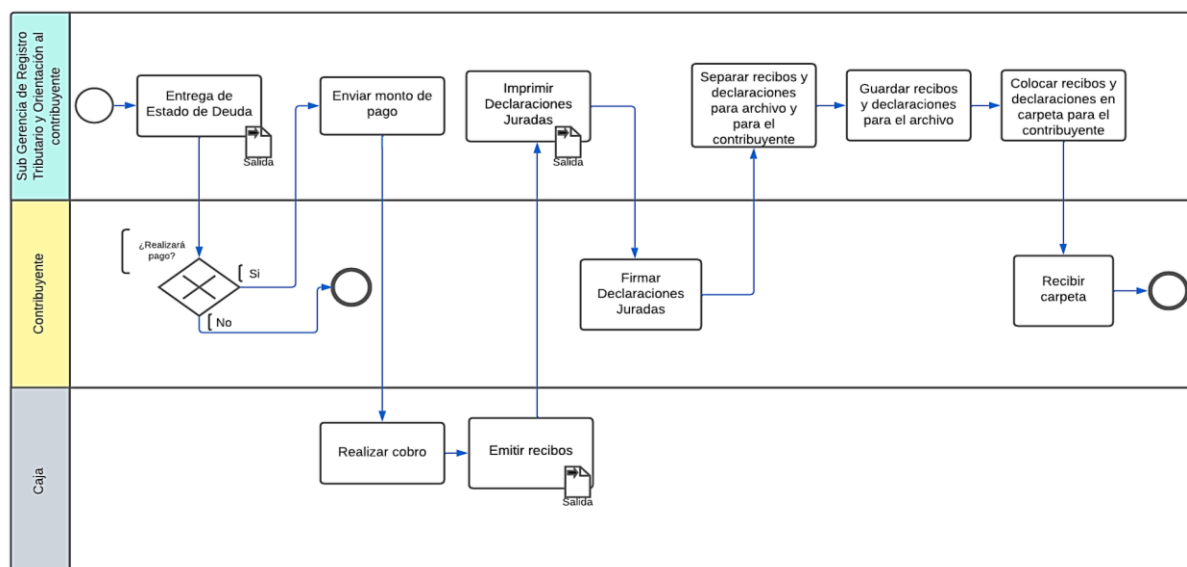
El encargado del registro tributario, debe estar pendiente que las inscripciones no pasen el límite de tiempo para dar respuesta a los trámites según el TUPA, que son tres días hábiles, la acumulación de estos trámites generaría reclamos por parte de los usuarios, si no se llega a atender de manera oportuna.

• **Cobranza**

La cobranza debería ser el proceso más rápido, pero hay factores como fallas en la impresora, cola en caja, fallas en el sistema SATGL, que dificultan la rápida atención.

El orden lógico que se propone como guía para este proceso, se muestra en el siguiente BPMN:

Figura 31
Cobranza



Nota. Elaboración propia

Seguidamente se procede a detallar la descripción y responsable de las actividades de este proceso:

Tabla 27

Tabla de descripción de Actividades de Cobranza

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Entregar estado de deuda	Se entrega Estado de deuda a contribuyente	S.G. Registro Tributario
2	Enviar monto de pago	Se enviará el monto a cada indicado por el contribuyente	S.G. Registro Tributario
3	Realizar cobro	Se realizará el cobro del monto recibido en el sistema	Caja
4	Emitir recibos	Se emitirá recibos y se entregará al contribuyente	Caja
5	Imprimir declaraciones juradas	Se imprimirá Declaraciones Juradas de acuerdo a lo que pagó	S.G. Registro Tributario
6	Firmar declaraciones	Firmará los Declaraciones juradas	Contribuyente
7	Separar recibos y declaraciones para el archivo y para el contribuyente	Se separará recibos y declaraciones para el archivo y para el contribuyente	S.G. Registro Tributario
8	Guardar recibos y declaraciones para el archivo	Guardar recibos y declaraciones para el archivo de Rentas	S.G. Registro Tributario
9	Colocar recibos y declaraciones en la carpeta para el contribuyente	Las declaraciones y recibos se colocarán en una carpeta de contribuyente	S.G. Registro Tributario
10	Recibir carpeta	Recibir la carpeta con recibos y declaraciones	Contribuyente

Nota. En esta tabla se muestran las actividades, descripción y sus responsables de la cobranza.

Observamos que para la cobranza se realizan una serie de actividades, que en su mayoría son responsabilidad del SG. De Registro Tributario, también interviene el encargado de caja, existen fallas en el sistema al enviar los montos a caja, por lo que se tiene que estar en constante comunicación para informar a caja que es lo que pagarán sobre tributos y cuántos recibos emitirá, ya que si imprime un recibo que no corresponde, tendrá que llenar formularios informando el error, esto hará que el proceso de cobranza tome más tiempo.

A continuación, se detalla los indicadores propuestos, en el que se indica la descripción, la unidad de medida, la fórmula para evaluar, la frecuencia con la que deber ser medido y finalmente se define el responsable de medir.

Tabla 28
Indicadores de Cobranza

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Estados de deuda cancelados	Este indicador mide porcentaje de estados de deuda fueron cancelados en su totalidad	Porcentaje	$(\text{Estados de deuda cancelados} / \text{total de estados de deuda entregados}) \times 100$	Semanal	Sub Gerente de Registro Tributario
Carpeta de contribuyentes entregados	Este indicador mide cuántos pagos realizaron	Unidad	Carpetas de contribuyentes entregadas	Semanal	Sub Gerente de Registro Tributario

Nota. En esta tabla se observan indicadores de Cobranza.

El responsable de medir estos indicadores es el SG. De Registro Tributario, ya que es el encargado de entregar estados de deuda a los contribuyentes y también se encarga de entregar los pagos realizados en carpetas.

4.5.3 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo darán soporte a los procesos estratégicos y a los procesos misionales, en el área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla, encontramos como procesos de apoyo los siguientes:

- **Archivo**

El encargado de archivo está siempre al pendiente de los nuevos pagos y nuevos contribuyentes, generándoles carpetas nuevas, y realizando su archivamiento donde corresponde, se medirá el avance mediante los siguientes indicadores:

Tabla 29
Indicadores de Archivo

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Expedientes de nuevos contribuyentes archivados	Este indicador mide cuántos expedientes de nuevos contribuyentes fueron archivados	Porcentaje	$(\text{Expedientes archivados} / \text{Expedientes totales ingresados}) \times 100$	Semanal	Encargado de Archivo
Pagos Archivados	Este indicador mide cuántos pagos fueron archivados	Porcentaje	$(\text{Pagos archivados} / \text{Pagos ingresados}) \times 100$	Semanal	Encargado de Archivo
Expedientes foliados	Mide cuantos expedientes fueron foliados	Porcentaje	$(\text{Expedientes foliados} / \text{Total de expedientes}) \times 100$	Mensual	Encargado de Archivo

Nota. En la anterior tabla se muestran indicadores para el Archivo de Administración Tributaria.

Al existir fallas en el sistema de Rentas, se ven en la necesidad de acudir a los expedientes de archivo para revisar los recibos de pago, por lo que éstos deben estar archivados correctamente, lo más pronto apenas sean cancelados, y su avance de medirá de acuerdo a los indicadores de la anterior tabla.

- **Logística**

Logística se encarga de la contratación de servicios y adquisición de bienes, por lo que, si ocurren retrasos en su atención, afectarían al área de Administración Tributaria y su desarrollo de actividades cotidianas, éstos se medirán de acuerdo a los indicadores de la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 30
Indicadores de Logística

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Requerimientos de bienes atendidos	Este indicador mide cuántos requerimientos de bienes solicitados se atendieron	Porcentaje	$(\text{Requerimientos de bienes solicitados atendidos} / \text{Requerimientos de bienes totales}) \times 100$	Mensual	Gerente de Administración Tributaria
Requerimientos de servicios atendidos	Este indicador mide cuántos requerimientos de servicios solicitados se atendieron	Porcentaje	$(\text{Requerimientos de servicios solicitados atendidos} / \text{Requerimientos de servicios totales}) \times 100$	Mensual	Gerente de Administración Tributaria

Nota. En esta tabla se observa los indicadores de logística

En la Municipalidad Provincial de Castilla, no todos los requerimientos son atendidos, ya sea por falta de presupuesto, demoras de los proveedores, no hay presupuesto suficiente para adquirirlos por Caja Chica, o no se encuentran proveedores, afectando al área usuaria en el desarrollo de sus actividades, y cumplimientos de objetivos.

- **Caja**

Entre los mayores ingresos que se realiza por caja es de autovalúo, dichos ingresos se utilizan para gastos corrientes como para pagos a proveedores, pagos de servicios, compras de bienes, entre otros, la recaudación que realice el área de rentas es importante para cumplir con estas actividades, se medirá de acuerdo a los siguientes indicadores:

Tabla 31
Indicadores de Caja

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Cobros realizados por Autovalúo	Este indicador mide cuántos cobros se realizaron por el concepto de Autovalúo	Porcentaje	$(\text{Cobros realizados por Autovalúo} / \text{total de cobros}) \times 100$	Semanal	Cajera
Cobros realizados por tasa de prescripción	Este indicador mide cuántos cobros se realizó por tasa de prescripción	Porcentaje	$(\text{Cobros realizados por tasa de prescripción} / \text{total de cobros}) \times 100$	Semanal	Cajera

Nota. En esta tabla se muestra los indicadores de Caja

Estos indicadores nos mostrarán del total de cobros realizados, cuántos provienen del área de Administración Tributaria, específicamente por autovalúo y tasa de prescripción.

- **Mesa de Partes**

Todos los trámites ingresan por mesa de partes, por conducta regular, se medirá cuántos trámites de inscripciones de predios y deducciones ingresan por esta oficina, mediante los siguientes indicadores:

Tabla 32
Indicadores de Mesa de Partes

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Trámites ingresados por inscripciones de predios	Este indicador mide cuántos Trámites ingresados por inscripciones	Unidad	Suma de trámites ingresados de deducciones de adulto mayor	Semanal	Encargada de Mesa de partes
Trámites ingresados por deducciones de adulto mayor	Este indicador mide cuántos Trámites ingresados por deducciones de adulto mayor	Unidad	Suma de trámites ingresados de deducciones de adulto mayor	Semanal	Encargada de Mesa de partes

Nota. En esta tabla se muestran los indicadores de Mesa de Partes

Estos indicadores nos mostrarán la cantidad de trámites documentarios que ingresan, con solicitudes de inscripciones de predios y deducciones de adulto mayor, y se medirá semanalmente.

- **Informática**

Debido a las máquinas antiguas que actualmente se usan en esta área es que ocurren fallas con mucha frecuencia, ya sean simples o complejas, que afecta al desempeño de las actividades del área de Administración Tributaria, para analizarlo, se aplicará los siguientes indicadores:

Tabla 33
Indicadores de Informática

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Asistencias a las impresoras de Rentas	Este indicador mide cuánto tiempo tarda en solucionar alguna falla en la impresora	Minutos	#minutos/#fallas	Semanal	Encargado de Informática
Asistencias al sistema	Este indicador mide cuánto tiempo tarda en dar asistencia en alguna falla del sistema	Minutos	#minutos/#fallas	Semanal	Encargado de Informática

Nota. En la tabla anterior se muestran los indicadores de informática

Estos indicadores se calcularán, de acuerdo a cuántos minutos se tarde el encargado de informática en solucionar las fallas en las impresoras y en el sistema de las computadoras, teniendo en cuenta que existen distintas causas que originan las fallas.

- **Catastro**

El Catastro Urbano es importante para las inscripciones de predios, específicamente para la generación de los impuestos prediales, ya que se recurre al catastro para la verificación de los predios, como su ubicación y la situación del inmueble, específicamente sobre las construcciones. Para analizarlo, se aplicará el siguiente indicador:

Tabla 34

Indicador de Catastro

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Verificaciones de predios	Este indicador mide cuántas verificaciones de información de predios se realizó	Unidades	Suma de hojas de coordinación para verificaciones de predios	Mensual	Sub Gerencia de Registro

Nota. En la tabla anterior se muestra el indicador de catastro

Este indicador se calculará sumando la cantidad de hojas de coordinación se envíen al área de catastro solicitando información de algún predio, con esto también se verificará información declarada por los contribuyentes.

- **Servicio Social**

La Municipalidad ofrece servicios como Serenazgo y Limpieza Pública de parques y jardines, los ingresos recaudados por estos servicios representan un buen porcentaje de la recaudación total, después del Impuesto Predial y que se encuentra incluido en el Estado de deuda que se entrega a los contribuyentes, la oficina de rentas solo realice la cobranza de estos servicios, la oficina de Bienestar Social es la encargada de gestionar los servicios, el progreso de este proceso se medirá con el siguiente indicador:

Tabla 35

Indicador de Catastro

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Verificaciones de predios	Este indicador mide cuántas verificaciones de información de predios se realizó	Unidades	Suma de hojas de coordinación para verificaciones de predios	Mensual	Sub Gerencia de Registro

Nota. En la tabla anterior se muestra el indicador de catastro

Este indicador se calculará sumando la cantidad de hojas de coordinación se envíen al área de catastro solicitando información de algún predio, con esto también se verificará información declarada por los contribuyentes.

CAPITULO V: IMPACTO ECONÓMICO DE LA PROPUESTA

Para la evaluación del impacto económico, primero se hará el análisis del costo de implementación, luego el cálculo de la variación de tiempos actuales con los tiempos estimados luego de implementarse la propuesta, finalmente se realizará el cálculo de la productividad para los cuatro procesos.

5.1 Costo Total de Implementación

La propuesta se implementará en un periodo de tres meses, e incurrirá en los siguientes costos que se detallan en la figura:

Figura 32
Costos Totales de Implementación

COSTOS TOTALES DE IMPLEMENTACIÓN	
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	C.TOTAL
5S'	14587
Fase I: Sensibilización	575
Fase II: Implementacion	7006
Horas Hombre	1800
Clasificación	214
Orden	400
Limpieza	152
Estandarización	4240
Disciplina	200
LAYOUT	3135.62
Capacitación	175
Implementación	2960.62
CAPACITACIÓN	4048
Modulo I: Actualización en Derecho Tributario	1348
Modulo II: Código Tributario	1348
Modulo III: Etica Tributaria y Sociología Fiscal	1352
COSTO TOTAL	21770.62

Nota. Aquí se observa los costos que implica implementar la propuesta de mejora. Adaptación propia

El Costo total de Implementación es de S/. 21,770.62, considerándose los costos de la implementación de las 5S', Layout y la Capacitación.

5.2 Evaluación de procesos

En primer lugar, se estimó el tiempo a reducir mediante la eliminación de actividades que se encuentran en el Anexo N°2, que se denominará T. Reducido, posteriormente al T. Antes se le disminuirá en T. Reducido, obteniéndose el T. Esperado.

Se evaluará el porcentaje de la variación entre el tiempo invertido anterior para cada proceso y el tiempo estimado.

Tabla 36
Evaluación de Procesos

EVALUACIÓN DE PROCESOS				
Procesos	T. Antes (min)	T. Reducido (min)	T. Esperado (min)	Variación porcentual
A Orientación al contribuyente	5	1	4	25.00%
B Fiscalización Tributaria	73	11.6	61.4	18.89%
C Registro Tributario	43.4	9.9	33.5	29.55%
D Cobranza	11	3	8	37.50%

Nota. En esta imagen se observa la evaluación de los cuatro procesos y su variación porcentual esperada con la implementación de la propuesta de mejora. Para ver el detalle del Estudio de Tiempos que se realizó para hallar el Tiempo Actual (T. Antes). Ver el Anexo N°1.

Orientación al contribuyente.- Durante la revisión de documentos, pueden pasar muchas situaciones distintas que hacen que el tiempo total de la orientación varíe, los ciudadanos acuden a la oficina de rentas con documentos muy antiguos o ilegibles, documentos con datos erróneos, documentos de juicios largos, documentos que los mismos usuarios no entienden el contenido, documentos que muestran un conflicto de intereses, demandas, entre otros, los cuáles para poder orientarlos se necesita tener amplios y actualizados conocimientos sobre tributación, para que el proceso de orientación se desarrolle de manera rápida, efectiva y de fácil comprensión. Actualmente ante casos de desconocimiento de cierta información sobre la interpretación de documentos y consultas, el orientador acude al Gerente de Tributaria, o a compañeros del trabajo, o busca información en internet, haciendo que este proceso de orientación tarde más. Por lo que se considera que con la capacitación se evite la orientación externa la cual se estima 1 minuto, tiempo que se eliminaría.

Fiscalización Tributaria. - Para la realización del informe, el fiscalizador debe sustentar a detalle la inspección realizada para el posterior registro. En algunos casos no se tiene clara la condición de predios, sobre todo los rústicos, por su extensión, su condición de eriazos, partes arrasadas por el río Majes. Por lo cual debe tener una información clara sobre la clasificación del predio, características, y otra información relacionada a éstos. Gracias a la propuesta se puede reducir el tiempo de estas actividades, es decir un mayor dominio de información que de forma estimada genera 11.6 minutos de tiempo que puede ser suprimido.

Registro Tributario: Actualmente para registro de predios y contribuyentes, la información se obtiene de la documentación que adjuntan los contribuyentes, de los informes recepcionados de la Sub Gerencia de Fiscalización, posteriormente se procede a ingresar los datos al sistema. Los tramites presentados por los usuarios se encuentran desorganizados, al no haber un registro interno de cargos entre la Sub Gerencia, suelen extraviarse. El tiempo de registro depende mucho de la claridad de la información adjuntada o recepcionada, además de la actual información que se encuentra en el sistema, ya que puede haber incoherencias, con respecto al software, carece de ciertas funciones que impiden que se haga un correcto registro, a parte que hacen que el proceso sea más largo. Se realizan consultas a los expedientes de los contribuyentes, sobre los anteriores pagos realizados, o sobre la documentación presentada, los expedientes no se encuentran todos en el Archivo, si no, en las demás Sub Gerencias. Los pagos que se realizan se acumulan de manera desordenada, lo que genera el extravío de recibos, u otra documentación relacionada a los pagos. Gracias a la propuesta se puede reducir el tiempo de estas actividades, de manera general se estima que 9.9 minutos de tiempo pueden ser suprimidos.

Cobranza: En la Municipalidad Provincial de Castilla se hace entrega de hojas de liquidación de Arbitrios Municipales por cada año que se paga, los cuáles deben ser firmados por los contribuyentes, lo que no sucede en otras Municipalidades, además de Declaraciones Juradas de Impuesto Predial. Se necesita un espacio amplio para que el contribuyente firme y para ordenar sus recibos y entregárselos, pero, al existir desorden y mala ubicación de los escritorios, ocasionan confusiones en los documentos, que generan demoras. Con la aplicación de la propuesta se reducirá el tiempo de cobranza en 3 minutos.

5.3 Productividad Parcial

La productividad parcial estimada se calculará de la mejora en los tiempos en los cuatro procesos analizados en el trabajo de investigación, para lo cual se aplicará la siguiente fórmula:

$$P = \frac{\text{Producción total mensual}}{\text{Insumo mensual (Costo de MO)}}$$

Tener en cuenta que la producción mensual en los cuatro procesos es: 200 orientaciones, 40 fiscalizaciones, 40 registros y 35 cobranzas

Los sueldos mensuales son: Sub Gerente de Orientación y registro 1500 s/., Sub Gerente de Fiscalización 1580s/.

Al mes cada persona trabaja: 9600 min

5.3.1 Productividad parcial actual para el proceso de orientación:

Para el cálculo de las orientaciones, se contabilizó los trámites ingresados al área de rentas en el último mes de trabajo, siendo 200 trámites que recibieron una previa orientación

Para 200 orientaciones las realiza en un tiempo total de= 200 x5min =1000 min.

El costo de MO por min = 1500 S/. / 9600 min = 0.1562 S/. / min

Para realizar las 200 orientaciones se invierte = 0.1562 S/. /min x 1000 min.=. 156.2 S/. mensual.

$$P = \frac{200 \text{ orientaciones mensual}}{156.2 \text{ soles mensual}}$$
$$= 1.28 \text{ orientaciones/sol}$$

La productividad parcial actual con relación a la mano de obra es de 1.28 orientaciones por cada sol invertido.

5.3.2 Productividad parcial estimada para el proceso de orientación:

Para la realización de una adecuada orientación, el orientador debe trabajar en un lugar ordenado para la ubicación rápida de los formatos, requisitos, la ubicación de expedientes, esto se logra con la aplicación de las 5S', además el orientador debe estar actualizado con las normas vigentes, y estar bien informado sobre los temas de tributación para realizar una orientación rápida y veraz, esto se dará gracias a las capacitaciones.

La producción estimada mensual = 1000 min / 4 min = 250 orientaciones

Productividad parcial estimada para el proceso de inscripción:

$$P = \frac{250 \text{ orientaciones mensual}}{156.2 \text{ soles mensual}}$$
$$P = 1.60 \text{ orientaciones/ sol}$$

La productividad parcial estimada con relación a la mano de obra es de 1.6 orientaciones por cada sol invertido.

5.3.3 Productividad parcial actual para el proceso de fiscalización:

Se revisó la cantidad de informes realizados en el último mes, siendo 40 fiscalizaciones las realiza en un tiempo total de= 40 x 73 min =2920 min.

El costo de MO por min = 1580 S/. / 9600 min = 0.1646 S/. / min

Para realizar las 40 fiscalizaciones se invierte = 0.1646 S/. /min x 2920 min=. 480.63 s/. mensual.

$$P = \frac{40 \text{ fiscalizaciones mensual}}{480.63 \text{ soles mensual}}$$

$$= 0.0832 \text{ fiscalizaciones/sol}$$

La productividad parcial actual con relación a la mano de obra es de 0.0876 fiscalizaciones por cada sol invertido.

5.3.4 Productividad parcial estimada para el proceso de fiscalización:

Para la realización de un adecuado proceso de fiscalización, el fiscalizador debe estar actualizado con las normas vigentes sobre tributación, y temas relacionados para realizar informes bien sustentados, esto se dará gracias a las capacitaciones, con un ambiente ordenado y limpio realizará una rápida ubicación de los trámites documentarios y ubicación de informes, ubicación de libros de tributación, lográndose esto con la aplicación de las 5S´.

La producción estimada mensual = 2920 min / 60 min = 48.66 fiscalizaciones

Productividad parcial estimada para el proceso de fiscalización:

$$P = \frac{48.66 \text{ fiscalizaciones mensual}}{480.63 \text{ soles mensual}}$$

$$P = 0.1012 \text{ fiscalizaciones/sol}$$

La productividad parcial estimada con relación a la mano de obra es de 0.1012 fiscalizaciones por cada sol invertido.

5.3.5 Productividad parcial actual para el proceso de registro:

Para el cálculo de la cantidad de registros, se contabilizó los trámites atendidos en el sistema de rentas en el último mes de trabajo, siendo 40 registros las realiza en un tiempo total de = 40 x 43.4 min = 1736 min.

El costo de MO por min = 1500 S/. / 9600 min = 0.1563 S/. / min

Para realizar las 40 fiscalizaciones se invierte = 0.1563 S/. /min x 1736 min = 271.34 s/. mensual.

$$P = \frac{40 \text{ registros mensuales}}{271.34 \text{ soles mensuales}}$$

$$= 0.1474 \text{ registros/sol}$$

La productividad parcial actual con relación a la mano de obra es de 0.1474 registros por cada sol invertido.

5.3.6 Productividad parcial estimada para el proceso de registro:

En el proceso de registro, el puesto de trabajo debe estar muy bien organizado, ya que tendrá expedientes tramitados, expedientes pendientes de trámite, y por tramitar, los observados entre otras clasificaciones, además de tener la computadora igualmente organizada con las carpetas con documentos, esto se logra con la aplicación de las 5S´. Al ingresar un

trámite donde soliciten algo que no se encuentra en el TUPA se aplicará el BPMN propuesto, ya que, si no se da solución a este trámite, mientras haya ingresado a la oficina será responsabilidad éste de dar respuesta, así se evitará reclamos por retrasos en la tramitación o por dar soluciones incorrectas, por lo que se derivará al Gerente Municipal para la evaluación del trámite según BPMN. Aquí también es necesario mantenerse actualizado con las normas vigentes de tributación para aplicarlos en el momento del registro y realizarlo rápida y correctamente, esto se logra con las capacitaciones propuestas.

La producción estimada mensual = $1736 \text{ min} / 30 \text{ min} = 57.87$ registros

Productividad parcial estimada para el proceso de registro:

$$P = \frac{57.87 \text{ registros mensual}}{271.34 \text{ soles mensual}}$$

$$P = 0.2133 \text{ registros /sol}$$

La productividad parcial estimada con relación a la mano de obra es de 0.2133 registros por cada sol invertido.

5.3.7 Productividad parcial actual para el proceso de cobranza:

Para el cálculo de las cobranzas, se contabilizó los pagos realizados por los contribuyentes en el último mes, siendo 35 cobranzas las realiza en un tiempo total de= $35 \times 11 \text{ min} = 385$ min.

El costo de MO por min = $1500 \text{ S/.} / 9600 \text{ min} = 0.1563 \text{ S/.} / \text{min}$

Para realizar las 35 cobranzas se invierte = $0.1563 \text{ S/.} / \text{min} \times 385 \text{ min} = 60.18 \text{ s/.} \text{ mensual.}$

$$P = \frac{35 \text{ cobranzas}}{60.18 \text{ soles}}$$

$$= 0.5816 \text{ cobranzas/sol}$$

La productividad parcial actual con relación a la mano de obra es de 0.5816 cobranzas por cada sol invertido.

5.3.8 Productividad parcial estimada para el proceso de cobranza:

En el proceso de cobranza se realizan actividades donde el contribuyente se tiene que movilizar varias veces entre el puesto de cobranza y caja, por lo que la distribución de los puestos en la oficina debe ser la óptima para realizar la cobranza rápidamente, esto se logra con la nueva distribución del espacio que se propone. Se entregan carpetas ordenadas con los recibos y declaraciones juradas, al ser varios documentos se debe realizar en un escritorio limpio y despejado para evitar confusiones en la entrega y se realice rápidamente, esto se logra con la aplicación de las 5S´.

La producción estimada mensual = 385 min / 6 min = 64.17 registros

Productividad parcial estimada para el proceso de cobranza:

$$P = \frac{64.17 \text{ cobranzas mensual}}{60.18 \text{ soles mensual}}$$

$$P = 1.0677 \text{ cobranzas/sol}$$

La productividad parcial estimada con relación a la mano de obra es de 1.0677 cobranzas por cada sol invertido.

5.4 Incremento de la productividad

Se realizará el cálculo del incremento de la productividad de cada proceso, para ver en cuánto porcentaje varió la productividad estimada de la productividad actual, mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Incremento en la productividad (\%)} = \frac{P.\text{Actual} - P.\text{Estimada}}{P.\text{Actual}}$$

Tabla 37

Incremento de la Productividad

Proceso	P. Actual	P. Estimada	Incremento
Orientación	1.28	1.6	20.00%
Fiscalización	0.0832	0.1012	17.79%
Registro	0.1474	0.2133	30.90%
Cobranza	0.5816	1.0677	45.53%

Nota. En esta tabla se observa el cálculo incremento de la productividad en los cuatro procesos. Adaptación propia.

De llegar a implementarse la propuesta de mejora planteada para los procesos de orientación, fiscalización, registro y cobranza, está proyectado un incremento en la productividad parcial respecto a la mano de obra, mayores al 22%.

Este incremento en la productividad muestra un cambio significativo y de gran importancia que se encamina a la mejora continua de los procesos, aumentando la capacidad para la atención a los trámites administrativos solicitados por los ciudadanos de la provincia Castilla.

CONCLUSIONES

Primera. -Se desarrolló una propuesta de mejora basada en la gestión por procesos y Lean Manufacturing, para lo cual se analizó a detalle cada proceso, para mejorar el servicio actual al ciudadano con respecto a la atención de sus trámites administrativos tributarios.

Segunda. -Al identificar cuáles son los procesos del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla, se concluye que los procesos estratégicos son la gerencia municipal, presupuesto y las políticas institucionales, los procesos misionales del área tributaria son la orientación al contribuyente, la fiscalización, el registro y la cobranza y los procesos de apoyo son mesa de partes, caja, informática, logística, servicios municipales, catastro.

Tercera. -Al realizar el diagnóstico de la situación actual del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla, se encontró que la principal falencia es la falta de claridad en las actividades que cada trabajador debe realizar para atender determinados trámites, además de no recibir capacitaciones y no tener las herramientas de trabajo adecuadas para el buen desempeño.

Cuarta. - Se seleccionaron las herramientas de Lean Manufacturing que se utilizaron en la propuesta de mejora mediante la gestión por procesos, los cuáles son la metodología 5 S', LAYOUT, estas herramientas se utilizaron para el plan de mejora además de plan de capacitación. Así mismo se emplearon otras herramientas no propias de la metodología como BPMN y mapa de procesos, ya que son las más convenientes para aplicar en el área de Administración Tributaria, donde todos los trabajadores deben tener definidas sus tareas para cumplir con los objetivos.

Quinta. - Al determinar el impacto de la propuesta de mejora, se obtuvo como resultado que con la propuesta se obtendrá una mayor productividad en los cuatro procesos analizados, con un aumento del 20% de la productividad en el proceso de orientación, un aumento de 17.79% de la productividad en el proceso de fiscalización, un aumento de 30.90% de la productividad en el proceso de registro y un aumento de 45.53% de la productividad en el proceso de cobranza.

RECOMENDACIONES

Primera. -Se recomienda la implementación de la propuesta de mejora realizada en el presente trabajo de investigación ya que impacta directamente en la mejora de procesos para brindar un mejor servicio a los clientes finales.

Segunda. -Se recomienda en caso se implemente la propuesta, realizar encuestas de satisfacción a los contribuyentes, y de esa forma se podrían identificar nuevas sugerencias para la mejorar los procesos en el tiempo.

Tercera. -Se recomienda la concientización y capacitación constante de los trabajadores para la mejora continua de los procesos establecidos en el presente trabajo de investigación, al presentarse el primer Mapa de Procesos con el que cuenta la Gerencia de Administración Tributaria, con un amplio margen de mejora y simplificación.

Cuarta. -Se recomienda a la entidad realizar proyectos de mejora de procesos aplicando a las demás áreas de la Municipalidad Provincial de Castilla, colocando mapeos y flujos de los procesos.

Quinta. -Se recomienda a la comunidad universitaria realizar más investigaciones aplicando gestión por procesos en entidades públicas, ya que contribuirá a brindar una mejor atención y al cumplimiento de necesidades de los ciudadanos.

REFERENCIAS

- Alabarta, E. (2011). *Clasificación de los procesos*. España: Graficas DEHON.
- Alcalá, C. (2015). *Procesos de Negocios*. Obtenido de <https://gestionprocesosblog.wordpress.com/2015/12/30/arquitectura-empresarial/>
- Alcobendas, A. d. (2001). *Metodología de gestión y mejora de procesos*. Madris: Ayuntamiento de Alcobendas.
- Alvarez, M., Guarín, L., & Bermeo, M. (2020). Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 2-11. Obtenido de <https://doi.org/10.22463/24221783.2551>
- Anaya, J. y. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implementación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Becerra, D. (2018). *Modelamiento de Proceso para la Determinación Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pucalá (Tesis de Pregrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29257>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Person Educación.
- Botero, A. (2016). Dimensionamiento de Almacenes. *Revista de Logística*. Obtenido de <http://revistadelogistica.com/almacenamiento/dimensionamiento-de-almacenes/>
- Bowersox, D. . (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. Mexico: McGraw-Hill.
- Cerruti, R. (2018). Mejoramiento de la Recaudación Tributaria de la Municipalidad de Hualmay. Huacho, Perú. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2756/CERRUTTI%20WONG%20RICHARD%20HUGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chase, R., & Jacobs, R. (2014). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro* (13 ed.). México.
- Congreso del Estado de Veracruz. (2021). *Congreso del Estado de Veracruz LXVI Legislatura 2021 - 2024*. Obtenido de <https://www.legisver.gob.mx/>
- Correia, A. (2016). Elements of style of BPMN language. Ithaca, United States Ithaca: Cornell University Library.
- Cuatrecasas, L. (2017). *Ingeniería de procesos y de planta*. PROFIT. Obtenido de <https://www.profiteditorial.com/libro/ingenieria-de-procesos-y-de-planta/>
- Cuba, K., & Valeriano, E. (2020). *Gestión por Procesos para Mejorar la Eficiencia de Atención al Cliente en el Área Tributaria de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, 2019 (Tesis de Grado)*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/51611>
- Decreto Legislativo N°776. (2004). Ley de Tributación Municipal.
- Decreto Supremo N° 135-99-EF. (s.f.). *Texto Único Ordenado del Código Tributario*.

- Díaz, L. J. (2017). *La mejora de la productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos*. Obtenido de <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos/#:~:text=El%20enfoque%20basado%20en%20procesos,del%20enfoque%20basado%20en%20procesos>.
- Escuela Nacional de Administración Pública & SERVIR. (2021). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. Lima, Perú.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones* (8 ed.). México: International Thomson Editores, S.A.
- Gómez, D. (2020). *El Tributo*. Obtenido de https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/22736/C05_Derecho_Tributario_Tema_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos: Análisis y Diseño*. Mexico.
- Gomez, J. (2013). *Gestion logistica y comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- González, O. D. (2008). *El Tributo*. Universitat Jaume I. Castellón.
- Goshime, Y., Kitaw, D., & Jilcha, K. (2018). "Lean manufacturing as a vehicle for improving productivity and customer satisfaction: A literature review on metals and engineering industries. 10. International Journal of Lean Six Sigma.
- Guallichico, A. (2017). *Diseño de un Sistema de Procedimientos Administrativo para el Departamento de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui (Tesis de Pregrado)*. Universidad Central de Ecuador, Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/18031>
- Gutierrez, H. Y. (2009). *Control estadístico de la calidad y seis sigma*. Mexico: McGraw-Hill.
- Heragu, S. (2016). *Facilites Design*. CRC Press. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=GxIjDAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs>
- Hernandez, H., Martinez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque Basado en Procesos Como Estrategia de Dirección Para las Empresas de Transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 141-150.
- Hernández, j., & Vidal, W. (2021). *MEetodología 5S y su impacto en la efectividad en la Gerencia de Administración Tributaria del Municipio de Florencia de Mora, 2021 (Tesis de pregrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84795>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mexico D.F., México.
- Jacoby, D. (2010). *Cadena de suministros*. Lima: El Comercio.
- Jeong, B. K., & Yoon, T. E. (Diciembre de 2016). Improving IT process management through value stream mapping approach: A case study. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*.
- Lefcovich, M. (18 de Septiembre de 2004). Obtenido de www.degerencia.com: <http://www.degerencia.com/actualidad>

- Locher, D. (2017). *Lean office. Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Locher, D. (2017). *Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. *Visión de Futuro*, 2-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>
- Mark, K., & Manganelli, R. (2004). *Como hacer reingeniería*. Mexico: Editorial Norma.
- Martínez, D., & Fuentes, É. Á. (2018). *Rediseño de los procesos del área de compras e inventarios de la empresa conos del sur a través de la aplicación del bpm*. *Revista De Ingeniería, Matemáticas Y Ciencias De La Información*.
- Martinez, L., Ceceñas, P., & Ontiveros, V. (2014). *Mapas Mentales- Mapas Conceptuales, diagramas de flujo y esquemas*. Red Durango de Investigadores Educativos, A. C. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43720567/mapasesquemasflujo-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650394047&Signature=McBnB5330DEhYHqam9NYiBvvAudg4yB07m7suQKM8~tho3HQT3z5GM~oqi1JKMhATI36UTE0-nXsgmCbQk9GIYAO7EQfdQQxCUT5mlJmbGphjss8uvNv8Lfx6TjsumdA8AEXruhb>
- Ministerio de Economía y Finanzas MEF. (2013). *Manuales para la Mejora de la Recaudación del Impuesto Predial. Manual N°3: Fiscalización*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas MEF. (2020). *Manual de Tributos Municipales*. Lima: Economía y Finanzas.
- Ministerio de Economía y Finanzas, M. (2004). *Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal*.
- Ministerio de Energía y Minas. (2019). *Guía de orientación del uso eficiente de la energía y de diagnóstico energético-Sector transporte*. Perú: Ministerio de energía y minas.
- Monden, Y. (1996). *El "Just in time" hoy en Toyota*. Grupo Planeta (GBS).
- Municipalidad Provincial de Castilla. (2015). *Ordenanza Municipal*. Castilla.
- Pacheco, J. (2021). *Propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12492>
- Perez, J. (2004). *Gestión por procesos- Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Plazas, M. (2003). *Potestad, competencia y función tributarias. Una apreciación crítica sobre la dinámica de los tributos*. Palestra.
- Portal de negocios de ESAN Graduate School of Business. (2016). *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion>
- Rajadell, M. (2021). *Lean Manufacturing*. Ediciones Diaz de los Santos. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=40VIEAAAQBAJ&pg=PA56&dq=filosof%C3%ADa+le>

an,+definici%C3%B3n+locher&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwinwPz_-Z33AhWpHrkGHU-6CSYQ6AF6BAglEAI#v=onepage&q=filosof%C3%ADa%20lean%2C%20definici%C3%B3n%20locher&f=true

- Rajadell, M., & Sánchez, J. (2010). *Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad*. México: Ediciones Diaz de Santos.
- Ruiz, J. (2017). La Cultura Tributaria y la Gestión Municipal. *Quipukamayoc*, 49-60. doi:10.15381/SAT-Lima. (2021). Obtenido de <https://www.sat.gob.pe/websitev9/tributosmultas/predialyarbitrios/informacion>
- Soria, B. (2011). *Diccionario Peruano Municipal* (Segunda Edición ed.). Editorial Nova Print S.A.C.
- SUNAT. (2022).
- Universidad de Cantabria. (2016). *Manual de Gestión por Procesos*.
- Valdés, H. L. (2020). *Manual para la Diagramación de Procesos*. México.
- Vargas, Z. (2009). *La Investigación Aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia*. Montes de Oca, Costa Rica.
- Villaseñor, A., & Galindo, E. (2009). *Manual de Lean Manufacturing: Guía básica* (13 ed.). Ciudad de México, México.
- Villaseñor, A., & Galindo, E. (2010). *Sistema 5S's Guía de implementación*. México: Editorial Limusa.
- Villavicencio, A. (2016). *Propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para el área Asistencial del Hospital III Yanahuara de la Red Asistencial Arequipa de ESSALUD (Tesis de Pregrado)*. Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/5568>
- Wilkinson, L. (2013). Revising the Pareto Chart. *The american statistician*, 332-334. Obtenido de <http://www.tandfonline.com/loi/utas20>
- Wilson, L. (2010). *How to implement Lean manufacturing*. New York: The McGraw-Hill. Obtenido de http://vietnamsupplychain.com/assets/files/537f105bc1f7dHow_to_implement_Lean_Manufacturing.pdf
- Yepes, M., & de los Rios, R. (2017). Determinantes de la Recaudación de los Impuestos Municipales. *VI Jornada Iberoamericana de Financiación Local*, 1-49.
- Zaratiegui, J. (1999). La Gestión Por Procesos: Su papel e Importancia en las Empresas. *Economía Industrial*, 81-88. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/>

ANEXOS

Como información complementaria se presentará el siguiente Anexo referencial a los tiempos invertidos en las actividades de los cuatro procesos analizados en este trabajo de investigación.

ANEXO N°1

Para poder conocer el tiempo promedio en el que se realizan los procesos estudiados se realizó la observación condicional de los mismos en el periodo de tiempo de 2 días, haciendo un total de 5 ocasiones (Observaciones condicionales). Se consideró únicamente procesos en los que se haya realizado todas las actividades.

Estudio de Tiempos									
Área:		Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla					Estudio N°:	1	
							Término	10/06/2022	
							Comienzo	09/06/2022	
Proceso	Actividades	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	Promedios en segundos	Prome dios en min	
Orientación al contribuyente	Solicita información sobre trámites	10.00	5.00	3.00	5.00	6.00	5.80		
	Entrega requisitos	5.00	15.00	120.00	150.00	60.00	70.00		
	Revisión de documentos previos	320.00	10.00	200.00	37.00	240.00	161.40		
	Pagar recibo por derecho de trámite	8.00	60.00	15.00	45.00	15.00	28.60		
	Entregar expediente por mesa de partes	16.00	6.00	10.00	60.00	12.00	20.80		
	Dar indicaciones	20.00	3.00	4.00	35.00	5.00	13.40		
	TOTAL		379.00	99.00	352.00	332.00	338.00	300.0	5
Fiscalización Tributaria	Recepción del trámite documentario	7.00	5.00	120.00	15.00	60.00	41.40		
	Revisión de trámite	350.00	300.00	420.00	240.00	600.00	382.00		
	Coordina Inspección del predio	180.00	180.00	240.00	60.00	120.00	156.00		
	Realiza Inspección	3000.00	2400.00	600.00	4103.00	1920.00	2404.60		
	Realiza Informe	1200.00	1500.00	1150.00	1380.00	1200.00	1286.00		
	Enviar Informe a la G. de Administración Tributaria	10.00	60.00	300.00	120.00	60.00	110.00		
	TOTAL		4747.00	4445.00	2830.00	5918.00	3960.00	4380.0	73

Registro Tributario	Recepción de Trámite Documentario	7.00	3.00	3.00	5.00	60.00	15.60	
	Revisión del trámite	540.00	600.00	420.00	306.00	600.00	493.20	
	Hacer carta de respuesta	480.00	360.00	540.00	600.00	480.00	492.00	
	Firmar carta	60.00	120.00	300.00	180.00	120.00	156.00	
	Enviar documento a la S.G. de Fiscalización	5.00	8.00	9.00	300.00	120.00	88.40	
	Realizar inspección e informe	600.00	480.00	420.00	360.00	780.00	528.00	
	Revisar Informe	450.00	300.00	240.00	380.00	180.00	310.00	
	Realizar registro	624.00	300.00	660.00	600.00	420.00	520.80	
	TOTAL	2766.00	2171.00	2592.00	2731.00	2760.00	2604.0	43.4
Cobranza	Entregar estado de deuda	60.00	100.00	150.00	230.00	310.00	170.00	
	Enviar monto de pago	30.00	5.00	45.00	55.00	22.00	31.40	
	Realizar cobro	100.00	150.00	60.00	90.00	85.00	97.00	
	Emitir recibos	60.00	50.00	60.00	110.00	100.00	76.00	
	Imprimir declaraciones juradas	100.00	60.00	270.00	180.00	180.00	158.00	
	Firmar declaraciones	90.00	60.00	10.00	180.00	120.00	92.00	
	Separar recibos y declaraciones para el archivo y para el contribuyente	30.00	4.00	30.00	5.00	7.00	15.20	
	Guardar recibos y declaraciones para el archivo	5.00	5.00	10.00	20.00	5.00	9.00	
	Colocar recibos y declaraciones en la carpeta para el contribuyente	10.00	5.00	8.00	3.00	11.00	7.40	
	Recibir carpeta	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	4.00	
TOTAL	490.00	443.00	646.00	878.00	843.00	660.0	11	

Luego de haber realizado el estudio de tiempos se observó que el proceso de fiscalización es el proceso que tiene el mayor tiempo de ejecución, debido a la distancia de los predios, luego se encuentra el registro tributario, en el que se realizan pocas actividades, pero con altos tiempos, en el proceso de cobranza se realiza mayor cantidad de actividades de corto tiempo y por último el proceso de orientación que es el proceso de menor tiempo.

ANEXO N°2

Se realizó la toma de tiempos de las actividades que serán eliminadas con la implementación de las herramientas, para conocer el tiempo promedio en el que se realizan los procesos estudiados se realizó la observación condicional de los mismos en el periodo de tiempo de 2 días, haciendo un total de 5 ocasiones (Observaciones condicionales).

Toma de Tiempos									
Área:		Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Castilla					Estudio N°: 2		
							Término 10/06/2022		
							Comienzo 09/06/2022		
Proceso	Actividades		O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	Promedios en min	
Orientación al contribuyente	Revisión de documentos previos	Consulta externa	1.00	0.80	1.10	1.30	0.80	1.00	
	TOTAL							1.00	
Fiscalización Tributaria	Revisión de trámite	Tramite traspapelado	7.00	5.00	4.00	6.50	3.00	5.10	
	Realiza Informe	Consultas en internet	3.00	5.00	4.50	2.00	6.00	4.10	
	Enviar Informe a la G. de Administración Tributaria	Informes en espera de entrega	4.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.40	
	TOTAL							11.6	
Registro Tributario	Revisión del trámite	Búsqueda del tramite	2.00	3.00	1.00	3.00	5.00	2.80	
	Revisar Informe	Consultas de informes	2.00	5.00	3.00	3.50	2.00	3.10	
	Realizar registro	Consultas en tramites similares	5.00	3.00	5.50	2.50	4.00	4.00	
	TOTAL							9.9	
Cobranza	Hacer firmar declaraciones	Desorden de declaraciones	1.00	0.90	0.50	2.00	1.20	1.12	
	Guardar recibos y declaraciones para el archivo	Sobretiempo para organizar recibos con declaraciones juradas	1.00	2.00	1.50	0.60	0.80	1.18	
	Colocar recibos y declaraciones en la carpeta para el contribuyente	Sobretiempo para ordenar documentos en la carpeta	0.50	0.60	0.80	0.90	0.70	0.70	
	TOTAL							3	

Luego de haber realizado la toma de tiempos se observó que el proceso de fiscalización es el proceso en el que mayor tiempo se reducirá, cuyas actividades a eliminarse suman 11.6 min.