

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**TRABAJO EN EQUIPO DE COLABORADORES Y SU INCIDENCIA EN LA  
RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL  
SALVADOR EN LOS AÑOS 2014, 2015 Y 2016**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**MANUEL JARA MARCATINCO**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2017**

**Dedicatoria**

A Dios por protegerme

A mi querida madre, por darme la vida,  
por su apoyo constante e incondicional; por su comprensión.

**Agradecimiento**

A mis profesores, mi eterno agradecimiento por sus enseñanzas; a mis compañeros por su apoyo y amistad.

## **Prólogo**

La interacción humana requiere de un trabajo coordinado; por ello en este estudio, se observó que se puede establecer el estilo de trabajo en equipo para mejorar en las actividades laborales en una organización edil y donde se puede practicar la tolerancia, el respeto, la confianza y la aceptación a la diversidad que es muy importante para que cada integrante sea competente en sus funciones. Por ello, la voluntad para unirse puede construir esfuerzos individuales logrando la sinergia positiva para el desarrollo organizacional.

La investigación se dio en la delimitación espacial donde se suscita una evolución paulatina del esfuerzo de los empleados y ejecutivos que laboran en la Sub Gerencia de Recaudación y Control que es parte de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Villa el Salvador, que es un órgano de gobierno local llamado a promover el desarrollo en su comunidad y a prestar servicios básicos a las personas que habitan en sus zonas geográficas. Por ello, se reitera que se hace necesario un estilo de trabajo en equipo para optimizar la recaudación de impuestos en dicha organización.

En los capítulos que contiene la investigación se podrá apreciar especialmente la descripción problemática, los objetivos, hipótesis, marco teórico, marco metodológico y resultados del estudio.

## Índice

Prólogo.....	IV
Lista de Figuras.....	VII
Lista de Tablas.....	VIII
Abstract.....	X
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
1.    Planeamiento del estudio .....	1
1.2    Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2    Formulación del problema .....	3
1.3    Objetivos de la investigación .....	4
1.4    Delimitación de la investigación.....	5
1.4.2    Delimitación Espacial .....	5
1.4.3    Delimitación Social.....	5
1.4.4    Delimitación Conceptual.....	5
1.5    Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.6    Limitaciones de la investigación.....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>8</b>
2.    Marco teórico y conceptual.....	8
2.1    Antecedentes de la investigación .....	8
2.2    Marco Histórico .....	12
2.3    Marco Legal .....	15
2.4    Marco Teórico.....	16
2.5    Marco Conceptual .....	53
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>55</b>
3.    Marco metodológico .....	55
3.1    Método de la investigación .....	55
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>58</b>
Resultados obtenidos .....	58

CAPÍTULO V .....	90
Resumen.....	90
Conclusiones.....	91
Recomendaciones .....	92
Referencias.....	93
Apéndice .....	95

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Tipos de grupos	20
<b>Figura 2</b> Ventajas de reunirse en grupos	21
<b>Figura 3</b> Aspectos claves del modelo de desarrollo de un grupo de cinco etapas	23
<b>Figura. 4</b> grupos y equipos de trabajo	26
<b>Figura 5</b> Ventajas del trabajo en equipo	28
<b>Figura 6</b> Tipos de equipos	32
<b>Figura 7</b> Curva de Rendimiento del Equipo	34
<b>Figura 8</b> Tomado de la MVS	37
<b>Figura 9</b> Tomado de la MVS	38
<b>Figura 10</b> Tomado de la MVS	45
<b>Figura 11</b> Ingresos tributarios	50

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Rendimiento, Cumplir metas, Presupuesto y Calidad de Vida	63
Tabla 2 Meta MEF y Asignación presupuestal	67
Tabla 3 Objetivos y Años anteriores	69
Tabla 4 Identificado y Cultura tributaria	71
Tabla 5 Compromiso, Logros y Capacitación	73
Tabla 6 Cooperativo y Estrategia	76
Tabla 7 Sinergia y Conocimiento	78
Tabla 8 Información	80
Tabla 9 Cooperación	81
Tabla 10 Compartir	82
Tabla 11 Identificación	84
Tabla 12 Trabajo en equipo	85
Tabla 13 Objetivos	87
Tabla 14 Iniciativa	88
Tabla 15 cartera pesada	90



## Resumen

La presente tesis comprueba que el estilo de trabajo en equipo se ha ido dando paulatinamente en el proceso de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Villa El Salvador en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador, donde el problema de estudio partía de una insuficiente recaudación de ingresos por concepto de impuestos. Para el desarrollo del trabajo investigativo se utilizaron los métodos de investigación teóricos como el análisis documental y el método empírico que estuvo basado en la observación, mediante la aplicación de las técnicas de la encuesta, realizada al personal y funcionarios de la Gerencia de Administración Tributaria, el cual mostró como resultado que existe un esfuerzo intermedio en el trabajo en equipo pero que puede mejorar si se implementa un plan de acción de acuerdo a la recomendaciones del estudio por lo que mejoraría la cultura de pago de impuestos por parte de los contribuyentes. Se concluyó también que el trabajo en equipo influye en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

**Palabras claves:** *Trabajo en equipo, recaudación de impuestos, nivel de desempeño e identificación social.*

## **Abstract**

The present thesis aims to verify if the style of team work is given in the tax collection process in the Municipality of Villa El Salvador in the Sub-Management of Collection and Control in the Municipality of Villa el Salvador, where the problem Study was based on insufficient revenue collection from taxes. For the development of the investigative work we used the theoretical research methods such as documentary analysis and the empirical method that was based on observation, through the application of the techniques of the survey, carried out to the personnel and officials of the Administration of Tax Administration , Which showed that there is an intermediate effort in teamwork but that can be improved if a plan of action is implemented according to the recommendations of the study, which would improve the taxpayer's culture of taxation. It was also concluded that teamwork influences aspects such as direction, motivation, communication and participation, which requires a greater interaction between people, which can only be achieved with a cooperative and non-individualistic attitude.

**Key words:** Teamwork, tax collection, performance level and social identification

## CAPÍTULO I

### 1. Planeamiento del estudio

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

En una organización pública o privada donde existe una serie de procesos, etapas, flujos de trabajo debe existir acciones coordinadas realizadas por grupos de personas. Esto requiere, por lo tanto; de trabajo en equipo, lo que se convierte en un pilar esencial del desarrollo organizacional. Este proceso de trabajo en equipo además requiere de una madurez que evita el individualismo, la despersonalización y el aislamiento. Robbins (1999) precisa que el “desempeño de los equipos es colectivo, en cuanto a la responsabilidad debe ser individual y colectiva, así como las habilidades deben ser complementarias”. Por lo tanto; este autor reafirma que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado”.

Vemos entonces que la interacción humana necesita de un trabajo coordinado; por ello, el trabajo en equipo es fundamental donde se puede practicar la tolerancia, el respeto, la confianza y la aceptación a la diversidad que es muy importante para que cada integrante sea competente. ¿Qué ocurre si una organización o un área determinada de una institución no existiera el trabajo coordinado? Sin duda tendríamos como aseguran Jon R.Katzenbach y Douglas K. Smith (2011) grupos amorfos donde no existe el trabajo cooperativo, donde no se busca ayuda mutua ni

aprendizajes de los que los componen de manera interactiva; tampoco habría voluntad para unirse y que los esfuerzos individuales estarían desarticulados.

Esta perspectiva nos llevó a indagar un problema que existe en la Sub Gerencia de Recaudación y Control que es parte de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Villa el Salvador, que es un órgano de gobierno local llamado a promover el desarrollo en su comunidad y a prestar servicios básicos a las personas que habitan en sus zonas geográficas. Sus funciones se orientan a la consecución de esos fines y a la satisfacción de intereses y necesidades que son de carácter importante y, a la vez, cotidianos para la población, y en ese sentido serán las instancias de gobierno más cercanas a los ciudadanos.

En dicho contexto se pudo percibir que no existía una adecuada coordinación de las personas, su nivel de desempeño no era óptimo en las funciones que les correspondía, así como la administración de información sobre pagos, reclamos y otras actividades no se dieron de manera adecuada en esta área. Así mismo, la existencia de conflictos disfuncionales entre los miembros del grupo de trabajo conllevaría a un bajo compromiso requerido con la institución. Así mismo, se pudo observar que no se cumplían los procesos en la conciliación, esto era aprovechado por malos cajeros que realizaban actividades prohibitivas. Un sector, no realizaba las funciones que les competía haciendo uso de ese tiempo para otras actividades de interés personal. Estos acontecimientos influyeron de hecho en el desempeño del grupo de trabajadores lo que desfavorecía la mejor recaudación tributaria.

Por lo mencionado, en este contexto no se practicaba las claves del trabajo en equipo que estimula o genera una actitud positiva, así como la empatía, la equidad y la participación. Al

contrario, se organizaban en grupos de interés particular, mostrando comportamientos inmaduros y un ego demasiado grande. Existían comportamientos como culpar a otros, mostrando indiferencia, poniéndose a la defensiva o haciéndose la víctima. Esta actitud fomentaba las argollas para no trabajar más de la cuenta, percibiéndose su incompetencia, incapaces de conseguir algo por sí mismos, lo que resquebrajaba la institución. Por esta razón; este estudio trata sobre el trabajo en equipo de colaboradores y su incidencia en la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016 y poder contribuir con la institución que se menciona en esta perspectiva.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema Principal**

¿De qué manera el trabajo en equipo de colaboradores incide en la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

¿De qué forma la identificación social de los colaboradores influye en el incremento de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?

¿De qué manera el trabajo cooperativo incide en la viabilidad de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?

¿De qué forma el trabajo sinérgico de los colaboradores influye en la transparencia de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

¿Determinar de qué manera el trabajo en equipo de colaboradores incide en la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

¿Determinar de qué forma la identificación social de los colaboradores influye en el incremento de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?

¿Determinar de qué manera el trabajo cooperativo incide en la viabilidad de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?

¿Establecer de qué forma el trabajo sinérgico de los colaboradores influye en la transparencia de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?

## **1.4 Delimitación de la investigación**

### **1.4.1 Delimitación Temporal**

La presente investigación tuvo una temporalización de 6 meses.

### **1.4.2 Delimitación Espacial**

El lugar donde se realizó el estudio fue la sub Gerencia de Recaudación y Control de la Municipalidad de Villa el Salvador.

### **1.4.3 Delimitación Social**

Los informantes fueron en total 24 personas entre ejecutivos y trabajadores que laboran en la sub Gerencia de Recaudación y Control de la Municipalidad de Villa el Salvador.

### **1.4.4 Delimitación Conceptual**

La delimitación conceptual se enmarca en la disciplina de la Administración y Gerencia, en el ámbito del Comportamiento Organizacional y específicamente en el tópico de Trabajo en Equipo y de acuerdo a las líneas de investigación de la Universidad Ricardo y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

### **1.5 Justificación e importancia de la investigación**

La justificación o importancia de la presente investigación radica en la apropiación teórica, por lo que pretende enriquecer la delimitación conceptual que se enmarca en la disciplina de la Administración y Gerencia, en el ámbito del comportamiento organizacional y específicamente en el tópico de Trabajo en equipo que es la variable independiente principal y se conceptúa como un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida (Katzenbach Smith 2004), así mismo sobre desempeño que es la variable dependiente principal que se conceptúa según Chiavenato (2000) cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Y otras definiciones, como palabras claves que se desarrolla con amplitud en el marco teórico.

El aporte práctico del estudio parte del objetivo que es promover el trabajo en equipo que estimule el nivel de desempeño de colaboradores para optimizar la recaudación de impuestos en la sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador. Lograr lo que se pretende es imprescindible en el contexto donde el conocimiento abstracto debe plasmarse en un asunto concreto para optimizar la recaudación de impuestos a causa de un trabajo cooperativo.



Estos dos aportes nos llevan a pensar que nuestra contribución será para que otras investigaciones sobre el particular tomen en cuenta el presente estudio.

### **1.6 Limitaciones de la investigación**

Para la presente investigación no se tuvo restricciones para la accesibilidad a la información necesaria tanto en la primera etapa de la indagación ni para el trabajo de campo. Tampoco se tuvo inconveniente con el tiempo para desarrollar el presente estudio, ni la parte financiera. Por ello; la presente investigación fue viable en todas sus partes.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico y conceptual

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Se realizó una búsqueda de estudios previos a la presente investigación que son los que siguen:

##### **Antecedentes nacionales**

Laredo-García, G. (2014) Estudio sobre *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú*. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima

En el estudio observado se determinó que el trabajo en equipo incide en la adaptación a entornos laborales cambiantes entre los trabajadores del Centro de Servicios Compartidos de Adecco Perú. Se aplicó el método de caso y el diseño fue descriptivo correlacional. Así mismo, se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas a profundidad a los jefes y un cuestionario estructurado a los trabajadores. Los resultados obtenidos del estudio *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco*, corrobora que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la adaptación a entornos laborales cambiantes donde todos los factores relacionados implicaron este hecho como el trabajo en equipo logra efectos positivos. Se concluye que la mayoría del personal percibe un óptimo trabajo en equipo en

su área. Este hallazgo los llevó a recomendar que se deban fortalecer de manera continua las competencias de trabajo en equipo en los trabajadores y capacitar a los jefes para que logren un liderazgo más efectivo de los equipos que tienen a su cargo.

Ríos, R. (2004) *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas*. Un estudio de caso en el centro educativo estatal 0019 “San Martín de Porres Velásquez”. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

En la investigación observada se reflexiona sobre la actuación del equipo de trabajo en una institución educativa, los procesos comunicativos que se establecen con la autoridad, en coherencia, al funcionamiento organizativo de la misma. Se aplicó el método de caso que le permitió a la investigadora delimitar los parámetros referenciales del marco teórico y la indagación empírica logrando determinar sobre los intereses comunes, donde la directora y su equipo reflexionan sobre las acciones autodefensivas que obstaculizan las iniciativas, la responsabilidad y las posibilidades de conseguir, en colaboración con los otros, en el logro eficiente y eficaz de los objetivos y metas planteadas. Lo que también permitió describir el perfil profesional del equipo, su coherencia con los valores institucionales y el contexto socio laboral; su participación en la toma de decisiones, sus percepciones y las sutiles resistencias ante las variantes del modelo aplicado en la escuela.

Cárdenas, J. S. y Córdova, Z.V (2015). *Tesis “Análisis de las estrategias de comunicación para el incremento de la recaudación tributaria del impuesto predial de la municipalidad distrital de moche – 2014”*. Universidad Privada Antenor Orrego

El propósito de la tesis que se observó fue analizar las *estrategias de comunicación con la finalidad de evaluar el incremento de la recaudación tributaria del impuesto predial de la Municipalidad Distrital de Moche*. En el marco metodológico se aplicó una encuesta de 12 preguntas cerradas dirigida a los contribuyentes, para verificar si estos tenían conocimiento y participaban de las distintas estrategias que realizaba dicha institución. Así mismo, se realizó el análisis documental, con el cual se describe las estrategias que se aplicaron, como los cuadros comparativos que les permitió cotejar los montos de la recaudación tributaria, antes y después de ser aplicadas las estrategias. Otra técnica de recojo de datos que se aplicó fue una entrevista al jefe del área de rentas de la municipalidad, donde se corrobora que han tenido un incremento sobre el nivel de recaudación. Por lo tanto; Los resultados de esta investigación proyectan que la Municipalidad Distrital de Moche ha tenido un incremento favorable a través de estas estrategias de comunicación ya que han sido efectivas para esta entidad.

### **Antecedentes internacionales**

García. M (2000). Tesis *Formación de equipos de trabajo*. División de Estudios de Postgrado. Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. Universidad Autónoma de Nuevo León. México

La tesis observada tuvo como objetivo llegar a conocer cómo se forman los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, cuáles son los posibles candidatos para formar parte del equipo y su pretensión es ayudar a las empresas a conocer la importancia del desarrollo y crecimiento que podría tener con un sistema de trabajo en equipo.

En el marco metodológico se observa la aplicación de un caso práctico en una empresa maquiladora "Confecciones de Nueva Rosita, S. de R.L. de C.V.", en la Cd. de Nueva Rosita, Coahuila, donde se trata de identificar los estilos de liderazgo de las personas para integrar o formar parte de un equipo de trabajo. El propósito principal del caso práctico era mostrara las ventajas y desventajas de conocer a los posibles integrantes de un equipo a nivel Staff (personal de confianza).

Raineri, A. (2003). Tesis "*El Impacto de la Cultura Nacional en la Administración de trabajo en Equipo en Chile*". Pontificia Universidad Católica de Chile.

El estudio observado analiza las percepciones existentes en una muestra de trabajadores chilenos sobre la cultura de trabajo en que operan y se discuten las consecuencias de estas percepciones para el desarrollo de equipos de trabajo en dicha cultura. Se propone nuevas categorías de análisis para describir la cultura de trabajo en Chile y se establece una muestra de 1008 sujetos que permite analiza la prevalencia de mencionadas categorías en la opinión de éstos. Los resultados obtenidos en esta investigación indican que la cultura de trabajo en Chile se caracteriza por conductas que reflejan Individualismo, Paternalismo, Evitación de Conflictos, Autoritarismo, Improvisación y Clasismo. Además, se desarrollan las implicancias de los resultados para la administración de equipos de trabajo.

Garrido, M., Ugarte, M., y Valdés Josefina (2011) *Tesis Análisis de Trabajo en Equipo y Liderazgo en Equipos Multidisciplinarios en Servicios de Salud Pública*. Universidad de Chile. Santiago

Se observa un informe de investigación cuya finalidad es crear un instrumento de medición que permita evaluar las dinámicas de la colaboración, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo en equipos multidisciplinarios en los servicios de salud pública en Chile. El objetivo es comprender las dinámicas de trabajo en equipo y liderazgo al interior de los equipos médicos de salud pública.

Se realizó entrevistas grupales focalizadas, y con la observación científica por más de tres meses, lo que finalmente les permitió extraer resultados y conclusiones al respecto. Se descubre que existe confusión a la hora de asumir e identificar el rol del líder otorgado por la organización v/s el líder que emerge dada una situación.

## **2.2 Marco Histórico**

El hombre es una individualidad, qué duda cabe, pero para que se desarrolle necesita de otros que agrupados pueden resolver sus problemas. Por su naturaleza el ser humano **es Gregario, esto significa** que pertenece a un grupo, donde se convierte en una persona que coopera.

Este ámbito fue preocupación de estudiosos y filósofos como Aristóteles (Política. Libro II, capítulo 2) donde expone lo siguiente:

“La razón de que el hombre sea un ser social, más que cualquier abeja y que cualquier otro animal gregario, es clara. La naturaleza, pues, como decimos, no hace nada en vano. Sólo el hombre, entre los animales, posee la palabra. La voz es una indicación del dolor y del placer; por eso la tienen también los otros animales. (Ya que por su naturaleza ha alcanzado hasta tener sensación del dolor y del placer e indicarse estas sensaciones unos a otros.) En cambio, la palabra

existe para manifestar lo conveniente y lo dañino, así como lo justo y lo injusto. Y esto es lo propio de los humanos frente a los demás animales: poseer, de modo exclusivo, el sentido de lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, y las demás apreciaciones. La participación comunitaria en éstas funda la casa familiar y la ciudad”.

Los pueblos desarrollaron esta capacidad gregaria sin dejar de tener en cuenta su propia individualidad. Como en el caso del Perú donde se desarrolló una metodología de trabajo que se sustentaba en la Mita Ayni y Minka. Especialmente la Minka según Edmundo Guillén (1980) expresa “el trabajo que se realizaba en obras a favor del ayllu y del Sol, era una especie de trabajo comunal en forma gratuita y por turno, era una forma de beneficio para el estado, donde concurrían muchas familias portando sus propias herramientas, comidas y bebidas” (p.16). En este proceso de integración las familias participaban en la construcción de locales, canales de riego, así como la ayuda en la chacra de las personas incapacitadas huérfanos y ancianos. Así mismo, cuando el ayllu convocaba al trabajo de la Minka, nadie se negaba, pero las personas que no asistían al trabajo eran expulsadas del ayllu y perdían su derecho a la tierra.

En esta perspectiva del hombre gregario y cooperante, los estudios del pensamiento administrativo demostraron en el tiempo esta experiencia en los organismos sociales. Stoner, (1998) firma: “Las teorías son perspectivas que le sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo, ellas ofrecen un enfoque estable para entender lo que experimentamos, comunicarnos con eficiencias y, por consiguiente, involucran relaciones cada vez más complejas con otras personas, además de representar un reto: Seguir aprendiendo cosas sobre nuestro

mundo"(p.89). En este sentido Koontz y Weihrich (1995), expresan: “que a pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la teoría y la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta a los días en que los seres humanos intentaron por primera vez alcanzar metas al trabajar juntos en grupos” (p.79).

Pero es con el experimento de Hawthorne donde se demuestra que el hombre es un ser social que busca identificarse con un grupo y más aún con un equipo. Torres Hernández (2007) refiere que Elton Mayo en Hawthorne, en la factoría de la Western Electric Company desarrolló uno de los más importantes experimentos en este campo, con el objetivo de examinar las condiciones de trabajo y su relación con la producción, determinando y clasificando los problemas de toda la situación laboral. (p.14)

En estos experimentos y otros subsiguientes, decidieron que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad. Los investigadores llegaron a la conclusión de las normas de los comportamientos que presentan de grupos en una organización. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne sirvieron para establecer *el nivel de producción que es resultado de la integración social porque esto* no viene determinado sólo por la capacidad física o fisiológica sino también por las normas sociales y las expectativas del grupo. Por lo mismo *el* comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo y los *grupos informales* que constituyen la organización humana real de la empresa. A veces están en contraposición con la organización formal establecida por la dirección. (Stoner, 1996, P. 40).

Otros autores y de acuerdo a los últimos paradigmas desde la filosofía de la calidad como Kaoru Ishikawa (1960) se refieren a los círculos de calidad enfatizando que requiere el trabajo en equipo. Expresa que el círculo de calidad es una práctica o técnica utilizada en la gestión de



organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

### **2.3 Marco Legal**

El marco legal del estudio observa para el logro de recaudación efectiva la estrategia legal es pertinente y se tiene en cuenta lo siguiente:

Que sea efectiva y se cumpla para el logro de metas y objetivos la ordenanza Municipal N° 366-MVES y Ordenanza Municipal N° 351-2016-MVES que establece descuento sobre arbitrios municipales ejercicio fiscal 2017 por pago adelantado del impuesto predial y arbitrios municipales y ordenanza que aprueba los arbitrios de limpieza pública, como recolección de residuos sólidos parques y jardines públicos y mecenazgo, también para el año 2017. Así mismo, el Decreto Supremo N° 133-2013-EF que aprueba el Texto Único Ordenado del Código Tributario del 22 de junio de 2013. Literal a, b, c de la Norma II Segundo párrafo de la norma IV Sexto párrafo del artículo 32 Artículo 52 y el Decreto supremo N° 156 -2004-EF que aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal” 11 de noviembre 2004 y su modificatorias de acuerdo los siguientes artículos:

Artículos 2, 5, 6 del Título II de los impuestos municipales

Artículos 7, 8, 9, 10, 11, 12. 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 del capítulo I del Impuesto predial.

Artículos 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, del capítulo II del impuesto de alcabala.

Artículos 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 del capítulo III del Impuesto al patrimonio vehicular.

Artículos 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47 del capítulo IV del impuesto a las apuestas

Artículos 48, 49, 50, 51, 52, 53 del capítulo V del impuesto a los juegos.

Artículos 54, 55, 56, 57, 58 del capítulo VI del impuesto a los espectáculos públicos no deportivos.

Artículos 60, 61, Título III Marco normativo para las contribuciones y tasas municipales.

Artículos 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, Título III del capítulo II De las tasas.

Ley N° 27972.- Ley Orgánica de Municipalidades. 27 de mayo 2003.

Incisos 7, 8 y 9 del artículo 9 del concejo municipal

Incisos 12, 15 y 25 del Artículo 20 De la alcaldía

Segundo párrafo del Artículo 40 Las normas municipales y los procedimientos administrativos

Incisos 1 y 2 del artículo 69 Las rentas municipales

Artículo 70 Del Sistema tributario municipal

Ley 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General y su modificatorias del Decreto

Legislativo N° 1272, publicado el 21 diciembre 2016.

Artículo IV.- Principios del procedimiento administrativo

## **2.4 Marco Teórico**

### **Significado de grupo**

Pensamos que el grupo son personas reunidas para lograr propósitos, pero en un sentido más general a diferencia de un equipo, dichas estas diferencias que lo desarrollaremos más adelante. Para Cantú (2011) “un grupo se forma cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua, con un propósito” (p.64). Además, agrega que estos grupos pueden ser formales e informales que guardan características propias.

Cuando pensamos en un grupo de personas, nos viene a nuestra mente una imagen donde aparecen jóvenes desarrollando sus tareas, personas mayores varones y mujeres discutiendo sobre un proyecto, personas integradas por una intención. Para Robbins (2009) “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares”. (p. 283)

Esto nos lleva a pensar en que las personas agrupadas comparten recursos, ideas, información u otras tareas que les permita lograr propósitos, porque se convierten en personas interdependientes, lo que conlleva a un proceso participativo. Y lo que remarca Stoner, (1996) quien expresa “dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”. (p.42)

Hay varias razones para diseñar todos los puestos con respecto a los grupos donde las personas se conectan de cualquier forma (Robbins, 2009). No son las personas de manera individual sino son los grupos, los que se convierten en una suerte de fuerza positiva para las organizaciones, porque en grupo se puede tomar las mejores decisiones después de establecer diferentes puntos de vista, donde puede existir control, disciplina que les permite afrontar situaciones complejas que se les presentan en el camino. Eduardo Surdo (1998) menciona que “debe ponerse el énfasis en las relaciones de interdependencia entre los hombres, más que en la concepción tradicional o clásica del hombre como ser aislado, que las estructuras deben ser cada vez más planas y la autoridad más funcional”. (p.4)

Como señalábamos en el marco histórico y de acuerdo a Surdo el hombre es una individualidad, qué duda cabe, pero para que se desarrolle necesita de otros que agrupados pueden

resolver sus problemas. Por su naturaleza el ser humano es *Gregario*, esto significa que debe pertenecer a un grupo, donde se convierte en una persona que coopera.

### **Existen grupos formales y no formales**

Los grupos y su intencionalidad nos llevan a determinar un concepto desde lo estructural y no estructural lo que incide hacia una finalidad para lograr metas y objetivos. Por lo tanto; el tema de los grupos lleva a que existirían dos posibilidades como la existencia de “**grupos formales** que son aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. (...) donde los comportamientos que alguien debe quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. (...) y los grupos **no formales** son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social” (Robinns, 2009, p. 284).

Cualquiera de estas posibilidades puede existir en una organización pública o privada donde se da una serie de procesos, etapas, flujos de trabajo y acciones que deben ser coordinadas y realizadas por grupos de personas.

La existencia de estas dos posibilidades se plantea en el contexto y la existencia en la Sub Gerencia de Recaudación y Control de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Villa el Salvador que es un órgano de gobierno local llamado a promover el desarrollo en su comunidad y a prestar servicios básicos a las personas que habitan en sus zonas geográficas y sus funciones se orientan a la consecución de objetivos y a la satisfacción de intereses y necesidades que son de carácter importante y, a la vez, cotidianos para la población.

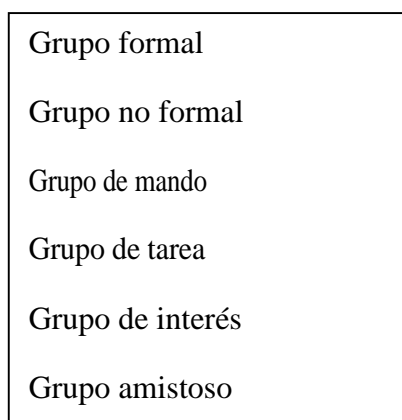
## Otros tipos de grupos

Robbins (2009) dice “es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos”. Veamos:

Cuando se menciona a **los grupos de mando** se refiere a la imposición de tareas en la organización formal, mientras que los de interés y amistosos serían alianzas no formales. El organigrama de una empresa puede mostrar un grupo de mando determinado. Está compuesto por personas que reportan directamente a un líder.

En el caso de los **grupos de tarea** de la misma manera sería determinada por la organización, que representan a quienes trabajan juntos y tratan de lograr una tarea incluida en sus deberes. Se dice, sin embargo, que las fronteras de un **grupo de tarea** no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas.

Robbins explica que las personas que pertenezcan o no a grupos comunes de mando o tarea, tal vez coincidan en la consecución de un objetivo común que les interese. Ése sería un **grupo de interés**. Así como los **grupos amistosos** que tienen una o más características comunes como las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo.



**Figura 1** Tipos de grupos (S. Robbins 2009)

## **Por qué reunirse en grupos**

### **Se sienten seguras**

En grupos las personas se sienten más fuertes, reducen la inseguridad, afrontan mejor las amenazas.

### **Se siente incluida**

La inclusión es clave para las personas porque son apreciadas y da reconocimiento

### **Autoestima**

Permite que las personas se valoren y se sientan bien

### **Pertenencia**

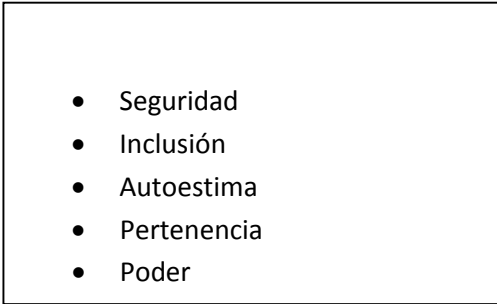
Es clave para las personas parecer a un grupo porque disfrutan de la interacción y satisfacción de sus necesidades de filiación

### **Poder**

La persona muchas veces no puede realizar algo de manera individual y que si lo puede hacer en grupo

### **Logro**

Para lograr algunas metas, se necesita de un grupo.

- 
- Seguridad
  - Inclusión
  - Autoestima
  - Pertenencia
  - Poder

**Figura 2** Ventajas de reunirse en grupo (Adaptado de propuesta de S. Robbins)

## **Etapas del desarrollo de un grupo**

### **Modelo de desarrollo de cinco etapas**

Según S Robbins (2009) se plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas, veamos:

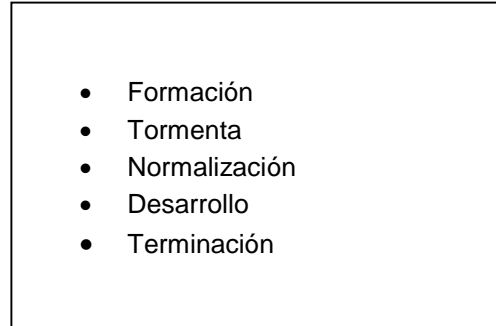
**Formación** Es la etapa de la duda y la incertidumbre y se evalúa los tipos de comportamiento que sean aceptables. Al final se espera que los miembros piensen que sí que son parte de un grupo.

**Tormenta** Es la etapa de conflicto al interior del grupo, donde los miembros se resisten a las limitantes que el grupo impone. Se define quién controlará el grupo y determinándose la jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

**Normalización** Es la etapa donde se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

**Desempeño.** En esta etapa la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

**Terminación.** En esta etapa el alto rendimiento del trabajo ya no es la prioridad del grupo, sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, y otros podrían estar deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.



**Figura 3** Aspectos claves del modelo de desarrollo de un grupo de cinco etapas. Tomado de S Robbins (2009)

### **Trabajo en equipo**

Hace un buen tiempo muchas organizaciones o compañías desarrollaron equipos de alto desempeño en sus tareas productivas, lo que en sus inicios era un tema novedoso debido a que no se descubría su importancia. En estos momentos sabemos que es imprescindible que las organizaciones cuenten con equipos efectivos, lo que no se considera una moda, sino que es parte esencial de la vida institucional.

La popularidad de los equipos en estos momentos se convierte en el eje necesario para lograr metas y objetivos con eficacia y eficiencia. Por ello; las organizaciones los toman en cuenta en el desarrollo de sus planes estratégicos y se reestructuración donde buscan su ventaja competitiva, lo que hace que formen equipos y elijan para ello, su mejor talento. ¿Por qué formar equipos? Los equipos tienen niveles de competencia mayor que están predispuestos a dar de todo de sí para la consecución de tares o actividades que se les encomiende y practican una actitud



positiva lo que les permite afrontar situaciones inusuales y los cambios frente a la práctica tradicional.

Por lo tanto; ¿Qué es un equipo de trabajo?, se deduce que es un grupo de personas con predeterminación, inspirados en propósitos significativos, lo que lo convierte en una estrategia organizacional para el logro de metas y objetivos. Un equipo de trabajo “está compuesto por un grupo pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan al consecución de las metas de una organización” (Hellriegel D., Jakson, S., y Slocum, J. 1996 p. 565).

Se determina también como trabajo en equipo una relación interdependiente de dos o más personas para lograr objetivos predeterminados, el mismo “que debe de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas” (Landy y Conte, 2005, p.40).

Para Gutiérrez (2010) el trabajo en equipo “es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos comunes” (p.116). Este autor enfatiza que el equipo parte de un propósito y que las personas aportan sus conocimientos y participan con roles complementarios que se van adaptando según los requerimientos.

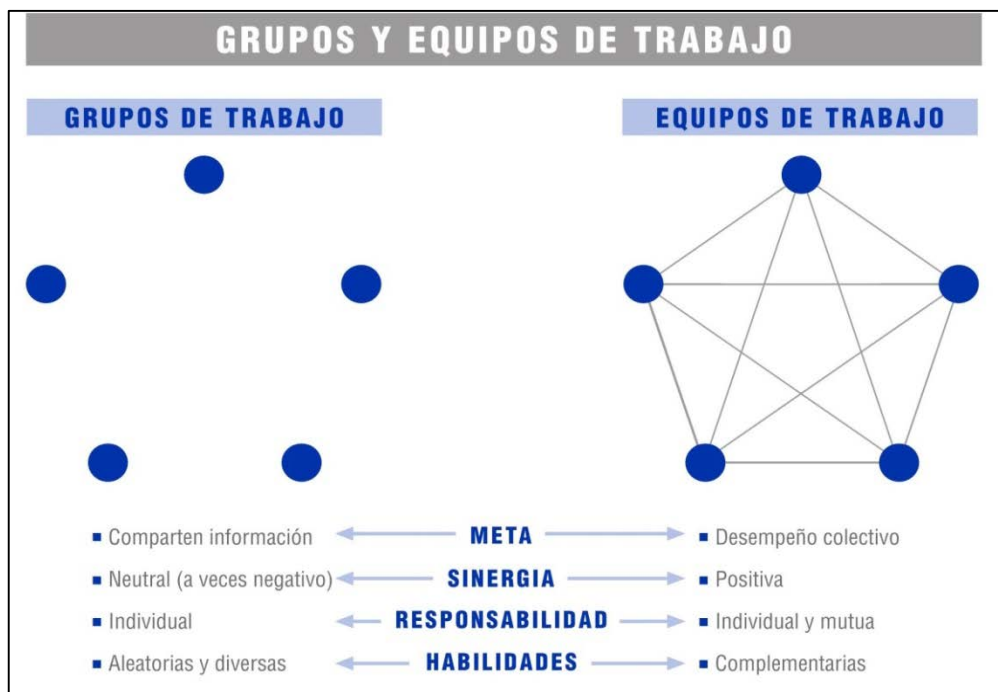
Se puede pensar que un equipo de trabajo que está compuesto por personas con habilidades que se complementan, que construyen proyectos y que están comprometidos por un propósito común fortalecen una cultura organizacional y el cambio. Cantú (2011) afirma: “el trabajo en equipo es uno de los pilares culturales del cambio organizacional hacia la competitividad” (p.68). Esta perspectiva consolida la afirmación que la gente que genera sinergia positiva fortalece una cultura organizacional que incide en el desarrollo y la competitividad

Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos. En consistencia con el análisis que sobre el papel que tiene el involucramiento del colaborador como un motivador, los equipos facilitan la participación de éste en las decisiones operativas. Por eso, otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación de los colaboradores. (Robbins, 2009, p.323).

Debemos tener en cuenta que en la práctica importante de desarrollar equipos puede existir dilemas, ya que en ese proceso puede presentarse diversas situaciones y contingencias que a pesar de tener buenos equipos no significa que estos sean infalibles ya que las decisiones que se toman son realizadas por personas quienes se ven influidos por hábitos y mentalidad de gremio proclives al error (Robbins, 2009). Sabemos también, que el equipo puede aprender de las experiencias negativas y convertirlas en un aprendizaje positivo.

## Las diferencias de conceptos: Equipos y grupos

¿Cuál es la diferencia entre un equipo y un grupo de trabajo? Se asegura que la diferencia está en el nivel o grado de compromiso de sus integrantes con un propósito significativo. Veamos estas diferencias como grupo de acuerdo a la meta solo comparten información, con respecto a sinergia es neutral o a veces negativo, la responsabilidad es individual y las habilidades son aleatorias y diversas. En cambio, el equipo su meta es el desempeño colectivo, la sinergia positiva, la responsabilidad individual y mutua y las habilidades son complementarias (Robbins, 2009, p.224)



**Figura. 4** grupos y equipos de trabajo. Tomado de Robbins 2009

Como vemos el equipo tiene un desempeño colectivo que genera sinergia que significa más que la suma de sus partes y que requiere de la responsabilidad individual, mutua y de las

habilidades que deben ser complementarias. Esta concepción de trabajo en equipo nos lleva a relieves la interacción activa entre sus miembros e inspirados por una visión, misión, y valores. El equipo es sistémico; por ello existe una interacción entre sus miembros los cuales al tener un propósito significativo tiene mucho sentido su existencia en el desarrollo de las organizaciones.

Un equipo de trabajo también es un conjunto personas que tienen un sentido de pertenencia, regidos por normas acordadas que comparten un propósito significativo o una misión. Es un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Por lo mismo, los integrantes del equipo trabajan los unos con los otros para alcanzar las metas. (Hayes, 2003, p.23)

Aspectos que nos llevaría a establecer las ventajas de un equipo que logra mayor nivel de productividad, comunicación más efectiva, mayor compromiso con los objetivos, son flexibles, mejora del clima, mayor éxito en tareas complejas, facilita la dirección, control y supervisión, proporciona a sus miembros una dimensión social nueva, favorece la integración de nuevos miembros, facilita la coordinación y mejora de la satisfacción que conlleva para las personas la satisfacción de necesidad de afiliación, aumenta la seguridad personal, facilita el desarrollo personal y estimula la creatividad e innovación

Organización	Persona
Mayor nivel de productividad	Satisface la necesidad de afiliación
Comunicación más efectiva	
Mayor compromiso con los objetivos	
Los equipos son flexibles	Aumenta la seguridad personal
Mejora del clima	
Mayor éxito en tareas complejas	
Facilita la dirección, control y supervisión	Facilita el desarrollo personal
Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva	
Favorece la integración de nuevos miembros	
Facilita la coordinación	Estimula la creatividad e innovación
Mejora de la satisfacción	

**Figura 5.** Ventajas del trabajo en equipo. Tomado de Palomo (2000)

Algunos autores como Palomo (2000) mencionan: “trabajar en equipo puede tener inconvenientes, como los que consume más tiempo, controlar y manipular al resto, procesos que inciden en la calidad de las decisiones y solución de problemas, desarrollar objetivos, normas y valores contrarios al definido...” (p.28). Pero a pesar de esta opinión comprobamos que el trabajo en equipo trae el cambio intrínseco lo que hace que se dinamice la actividad productiva, lo que constituye una mejor calidad de bienes y servicios y que exige mucha

creatividad e innovación. Los cambios radican en la fuente de energía de los equipos donde el talento de sus integrantes origina una expresión vital que permite sinergia positiva.

Las preguntas que nos hacemos sobre el trabajo en equipo y muchos entendidos como Maxwell (2001) pueden ser las siguientes: “¿Qué es lo que hace que un equipo tenga éxito? ¿Por qué algunos equipos ascienden rápidamente a las cumbres más altas del éxito y ven cómo su visión se hace realidad, mientras que otros parecen no ir a ninguna parte? Las respuestas no son tan fáciles a estas interrogantes que nos llevan reflexionar en este aspecto muy relevante para la vida de las organizaciones o grupos humanos.

“Uno de los desafíos de aprender acerca del trabajo en equipo es que aun las personas que han llevado equipos a los niveles más altos en sus respectivos campos a veces tienen que enfrentar la dura tarea de poner su dedo en el punto que separa a un gran equipo de una colección de individuos que no logran funcionar unidos. Alguien quizás diga que la clave del triunfo es un fuerte trabajo ético. ¿Pero no ha conocido usted a muchas personas que trabajan muy duro de forma individual pero que nunca se unieron para alcanzar su potencial plenamente?” (Maxwell, 2001, p.11)

### **Tipos de equipos de trabajo**

Se describen cuatro tipos de equipos que serían más comunes y que es probable encontrar en las organizaciones. Estos serían: Equipos para **resolver problemas, de trabajo autodirigido, transfuncionales y virtuales** (Robbins 2009).

Se dice que los miembros de los **equipos para resolver problemas** comparten ideas acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, pero que tendrían autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. La creatividad para este caso es un ámbito que se debe desarrollar porque permite tener soluciones inusuales a los problemas complejos, que nos permite también producir ideas. Para esto el equipo aplicará técnicas de producción de ideas, cuyo procedimiento según el problema que se presente pueden ser muy útiles, por ejemplo:

- Mapas mentales, que ayuda a generar ideas con una gráfica de acceso al pensamiento irradiante.
- Brainstorming, o tormenta de ideas, que van en ese orden de generar ideas
- Visualización, o pensamiento nos permite diseñar escenarios futuros y otras técnicas.

En el trabajo en equipo para resolver problemas se requiere que el perfil de las personas sea heterogénea, sin jerarquías, debe existir confianza, cohesión y siempre tener presente el propósito y la visión.

En los **equipos autodirigidos**, los integrantes suelen reportar niveles altos de satisfacción con su trabajo y en ocasiones tienen tasas mayores de ausentismo y rotación. Por lo tanto; la eficacia de los equipos autodirigidos depende de la fortaleza y ejecución de las normas del equipo, el tipo de tareas que realiza y la estructura de las recompensas con las que opera.

Es importante por la autodisciplina, las reglas deben ser claras, las funciones o actividades deben ser determinadas para que cada integrante sepa lo que tenga que hacer. Así mismo, los estímulos tanto intrínsecos o extrínsecos.

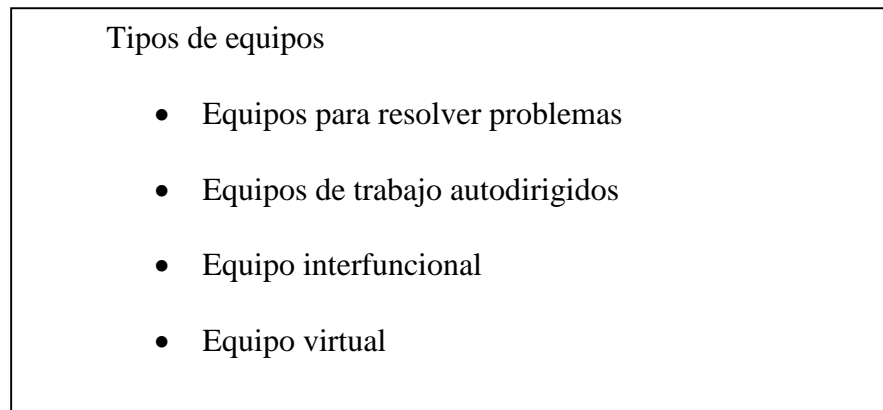
Se afirma que los **equipos transfuncionales** es un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Este tipo de equipos no serían fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad.

La diversidad –como se menciona-es asunto que debemos tener en cuenta para este tipo de equipos, la tolerancia por lo tanto sería un valor preponderante. Tal vez el asunto no sea la actividad en sí misma para preocuparnos, sino la actitud de los participantes que deben acostumbrarse a trabajar en equipos y puedan coordinar de la mejor manera para poder lograr las metas de manera efectiva.

Se menciona que los **equipos virtuales** usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Así mismo permiten, que la gente colabore en línea con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes.



Actualmente cualquier persona que domine la tecnología y esté conectado a las redes es candidato a trabajar online. Mucho más si por política en las organizaciones se estimula el trabajo en redes para compartir información y otros datos que nos ayuden a tomar decisiones y lograr los objetivos propuestos.



**Figura 6** Tipos de equipos. Tomado de Robbins 2009

### **Trabajo en equipo y desempeño de colaboradores**

El sustento de trabajo en equipo y su consecuencia cercana del desempeño de colaboradores confirma su virtud para mejorar la calidad del trabajo, así como la productividad. Palomo (2011) menciona “que es necesario pasar por varios estadios y evolucionar desde el estadio inicial de grupo hasta ser un equipo de alto rendimiento” por ello agrega que existe entre los diferentes estadios los siguientes:

- **Grupo de trabajo**

En esta tipología las personas solo interactúan para compartir información, con responsabilidad individual y no responsabilidad compartida.

- **Seudoequipo.**

En esta tipología las personas se hacen llamar equipo, pero nos daremos cuenta de que no existe coordinación alguna entre sus miembros y no determinan responsabilidades compartidas.

- **Equipo potencial.**

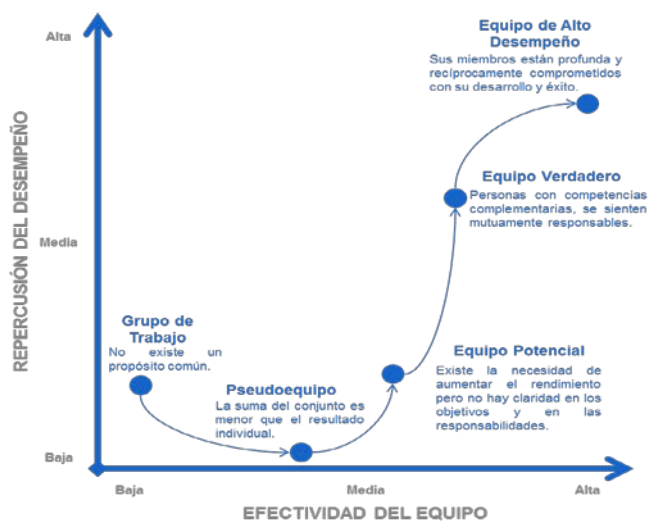
En esta tipología las personas toman consciencia y sienten necesidad de potenciar el rendimiento, pero podrían no conseguir sus metas en su totalidad por falta de claridad en los objetivos comunes.

- **Equipo verdadero**

En esta tipología las personas tienen competencias complementarias y con sentimientos de responsabilidad compartida.

- **Equipo de alto rendimiento**

En esta tipología las personas están en el máximo estadio al cual se puede aspirar, donde existe compromiso, desarrollo y crecimiento personal y organizacional.



**Figura. 7** curva de Rendimiento del Equipo. Tomado de Palomo (2000)

Se observa en la figura 6 los estadios y evolución la etapa inicial de grupo hasta convertirse en un equipo de alto rendimiento, esto sin duda palomo (2001) “formar un equipo de trabajo requiere de más esfuerzo en el proceso de integración, pero con la ventaja de alcanzar una sinergia y aprendizaje en el desenvolvimiento del equipo de trabajo, lo cual no se da con la misma intensidad en un grupo de trabajo” (p.43).

### **Trabajo en grupo o trabajo en equipo en el área de la Municipalidad de Villa El Salvador**

En la municipalidad de Villa El Salvador pensamos en grupo, pero aún no como equipo, es lo que se indaga en el presente estudio, que al menos nos permite cumplir con las metas, pero no con la suficiente efectividad que si se haría con el trabajo en equipo. El problema que subsiste en el área de la Sub Gerencia de Recaudación y Control se sigue observando que existe un nivel básico de coordinación, pero no la más adecuada entre las personas, su nivel de desempeño podría mejorar llegando a ser óptimo si se cambia de cultura hacia un trabajo en equipo lo que les permitiría cumplir con sus funciones entre los que se encuentran la administración de información

sobre pagos, reclamos entre otras actividades. De la misma manera los conflictos disfuncionales entre los miembros del grupo de trabajo, se reduciría lo que conllevaría que exista el compromiso requerido con la institución. Se cumpliría también que se cumplan los procesos en la conciliación, y se lograría que cajeros tomen consciencia y procedan de manera ética.

En este contexto debería darse las claves del trabajo en equipo que estimula o genera una actitud positiva, así como la empatía, la equidad y la participación. Se cumpliría el principio de que lo individual se debe subordinar a lo general. Por ello, se deben organizar mostrando comportamientos maduros y sin egos. Lo que evitaría comportamientos como culpar a otros, mostrando indiferencia, poniéndose a la defensiva o haciéndose la víctima y desaparecerían las argollas siendo capaces de conseguir algo por sí mismos, lo que vendría a mejorar la institución.

El estudio que se indagó en el contexto o delimitación espacial con respecto a trabajo en equipo de colaboradores para optimizar la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador pudo contribuir con la institución que se menciona en esta perspectiva. La información recogida y analizada se puede ver con amplitud en los resultados de la investigación.

Lo que se encontró, es que somos todavía personas reunidas para lograr propósitos en un sentido más general a diferencia de un equipo. Para Cantú (2011) “un grupo se forma cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua, con un propósito” (p.64). Además, agrega que estos grupos pueden ser formales e informales que guardan características propias. Para Robinn (2009) “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares”. (p. 283)

De acuerdo a la literatura ya vista anteriormente, existen grupos formales y no formales, los primeros son aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. (...) donde los comportamientos que alguien debe quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. (...) y los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. (Robinnns, 2009, p. 284).

De acuerdo al estudio estas dos posibilidades se están dando en la Sub Gerencia de Recaudación y Control de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Villa el Salvador que presta servicios básicos a las personas que habitan en sus zonas geográficas y sus funciones se orientan a la consecución de objetivos y a la satisfacción de intereses y necesidades que son de carácter importante y, a la vez, cotidianos para la población.

De lo visto no necesariamente se estaría dando un trabajo en equipo porque se establece una diferencia que se da en el nivel o grado de compromiso de sus integrantes con un propósito significativo. Un grupo de acuerdo a la meta solo comparten información, con respecto a sinergia es neutral o a veces negativo, la responsabilidad es individual y las habilidades son aleatorias y diversas. En cambio, el equipo su meta es el desempeño colectivo, la sinergia positiva, la responsabilidad individual y mutua y las habilidades son complementarias (Robinnns, 2009, p.224)

Por ello; deberíamos cambiar de estilo de trabajo en grupo a trabajo en equipo para que nuestro desempeño sea colectivo, con sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua y nuestras habilidades sean complementarias.

### Estructura organizativa que identifica la delimitación espacial de la investigación

La Sub Gerencia de Recaudación y Control que es parte de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Villa el Salvador, que es un órgano de gobierno local llamado a promover el desarrollo en su comunidad y a prestar servicios básicos a las personas que habitan en sus zonas geográficas. Sus funciones se orientan a la consecución de esos fines y a la satisfacción de intereses y necesidades que son de carácter importante y, a la vez, cotidianos para la población. En ese sentido, son las instancias de gobierno más cercanas a los ciudadanos.

### Municipalidad de Villa El Salvador

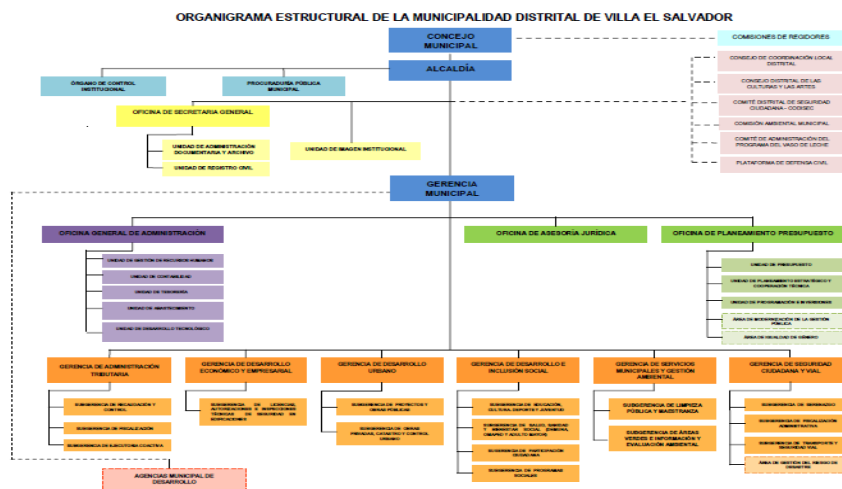


Figura 8. Tomado de la MVS

## Sub Gerencia de Recaudación y Control

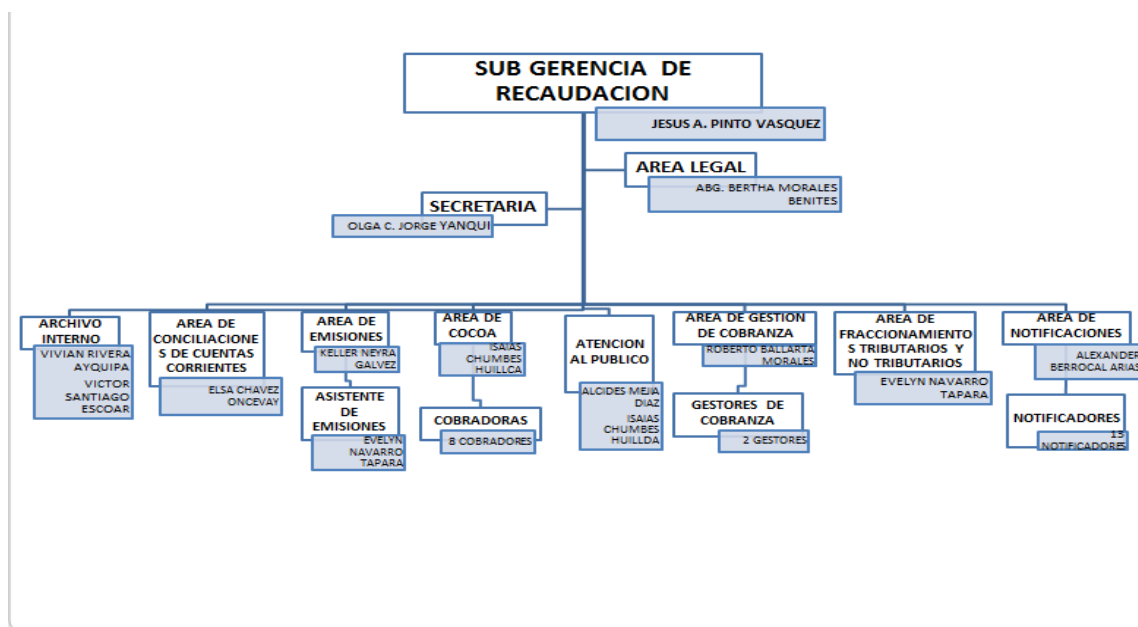


Figura 9. Tomado de la MVS

### Funciones de la Sub gerencia de recaudación

La Subgerencia de Recaudación y Control Tributario, es el órgano encargado de administrar el proceso de recaudación y control de la deuda tributaria en materia de gestión de la cobranza ordinaria, verificando el cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales. Está a cargo de un funcionario de confianza, con categoría de Subgerente, que depende de la Gerencia de Administración Tributaria.

Son funciones y atribuciones de la Subgerencia de Recaudación y Control Tributario:

- a) Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades de recaudación y control de la deuda tributaria.
- b) Administrar los procesos de evaluación, seguimiento y control de la cobranza ordinaria de la deuda tributaria en todos sus estados.

c) Proponer programas y/o campañas destinadas a incentivar la recaudación de los tributos y demás obligaciones a su cargo.

### **Funciones del personal del área de recaudación tributaria**

Se resume las funciones que cumplen el personal y los ejecutivos de la Sub gerencia de recaudación como sigue:

#### **Sub Gerente de Recaudación**

Las establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones-ROF de la Municipalidad Distrital de Villa el Salvador.

#### **Secretaria**

- Encargada de recepcionar, revisar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la Sub. - Gerencia de Recaudación.
- Informar diariamente el movimiento de la documentación recepcionada.
- Atender al público y personal de la corporación que requieran tratar asuntos con el subgerente, Apoyar a la Sub. -Gerencia en diversas tareas a realizar

#### **Analista Técnico en emisiones**

- Generación de archivos para la emisión de valores.
- Coordinar la correcta emisión de valores y su notificación.
- Verificar la data para la exigibilidad de la deuda contenida en valores.



- Atender las solicitudes de copia de valores y cargos de notificación.

### **Técnico en emisiones**

- Apoyo en la impresión de valores OP y RD
- Apoyo en la verificación y ordenamiento de valores OP y RD
- Apoyó en la revisión de los valores que van a ser enviados a la ejecutoria coactiva.

### **Supervisor de Notificadores**

- Encargado hacer las rutas y entregar las cartas, Ordenes de Pago o Resoluciones de Determinación para su notificación a los notificadores.
- Encargado de la verificación de los cargos de notificación devuelto por los Notificadores.

### **Supervisor de cobradores del Comercio ambulatorio**

- Efectuar el seguimiento de la cobranza en las diversas zonas del distrito.
- Informar al sub gerente sobre las necesidades de los contribuyentes.
- Elaborar los reportes diarios de los ingresos por el cobro al comercio ambulatorio.

### **Cobradores del Comercio Ambulatorio.**

- Informar al supervisor sobre las necesidades de los contribuyentes.
- Coordinar con el Supervisor sobre el trabajo a realizar diariamente.
- Efectuar el Cobro de la tasa al comercio ambulatorio.
- Reportar diariamente los ingresos.

**Resolutor**

- Coordinar los proyectos de Resolución de Gerencia
- Emitir informes de los actuados de contenido administrativo que le sean solicitados.
- Emitir opinión sobre temas tributarios que le sean derivados.
- Generar de Multas Administrativas o Resolución de Multas.

**Asistentes Legales**

- Prestan asistencia al Resolutor en la elaboración de los proyectos de Resolución de Gerencia.
- Coordinan con el supervisor de notificadores para la correcta notificación de los documentos.
- Verifican la exigibilidad de la deuda contenida en valores a ser transferida a ejecutoría coactiva.
- Verifican la validez de los cargos de notificación de valores para su traslado a ejecutoría coactiva.
- Se encargan de atender las solicitudes de los contribuyentes sobre Multas Administrativa y otros que se le pueda encargar.

**Supervisor de Gestores de Cobranza**

- Efectuar el seguimiento de la deuda de los contribuyentes ubicados en las diversas zonas del distrito, a través de la gestión telefónica y domiciliaria.
- Orientar a los contribuyentes respecto a su deuda tributaria.
- Coordinar con las unidades orgánicas competentes sobre la atención de documentos y/o solicitudes presentadas por los contribuyentes para su posterior cobranza.
- Informar al Sub. -Gerente sobre las necesidades de los contribuyentes.

**Gestor de Cobranza**

- Efectúa el seguimiento de la deuda de los contribuyentes ubicados en las diversas zonas del distrito, a través de la gestión telefónica y domiciliaria.
- Orienta a los contribuyentes respecto a su deuda tributaria.
- Coordina con el supervisor de Gestión de Cobranza sobre la atención de documentos y/o solicitudes presentadas por los contribuyentes para su posterior cobranza.

**Técnico en fraccionamiento**

- Mantener informado a los contribuyentes sobre la situación de sus deudas tributarias tanto telefónicamente como vía correo electrónico.
- Informar a los contribuyentes de cualquier consulta y los trámites a seguir de estas.

**Supervisor de Cobradoras y Notificadores**

- Efectuar el seguimiento de la deuda de los contribuyentes ubicados en las diversas zonas del distrito, a través de la gestión telefónica y domiciliaria.
- Orientar a los contribuyentes respecto a su deuda tributaria.
- Coordinar con las unidades orgánicas competentes sobre la atención de documentos y/o solicitudes presentadas por los contribuyentes para su posterior cobranza.

**Recaudadora de Arbitrios casa x casa y Notificadoras**

- Efectuar el Cobro casa x casa de los arbitrios.
- Coordinar con las unidades orgánicas competentes sobre los servicios.

- Informar al sub gerente sobre las necesidades de los contribuyentes.
- Coordinar con el Supervisor de Notificadores sobre el trabajo a realizar diariamente.

### **Recaudadora de Comercio Ambulatorio**

- Efectuar el Cobro de la tasa a los ambulantes.
- Informar al sub gerente sobre las necesidades de los contribuyentes.

### **Técnica en Notificaciones**

- Encargado de la verificación de los cargos de notificación devuelto por los ejecutivos de cobranza.
- Ordenar y verificar los valores cancelados fraccionados ó reclamados,
- Preparar la data de los cargos de notificación pendientes de pago y coordinar con la oficina encargada de la depuración y elaboración del reporte para su posterior envío a la ejecutoria coactiva y proseguir con la cobranza coactiva.
- Atender a los contribuyentes cualquier consulta ó reclamo respecto a los valores.

### **Profesional en Multas Administrativa**

- Generación de Multas Administrativas o Resolución de Multas.
- Coordinar con el supervisor de notificadores para la correcta su notificación de los documentos.
- Verificar la exigibilidad de la deuda contenida en valores a ser transferida a ejecutoría coactiva.

### **Técnico administrativo al técnico de Multas Administrativas**

- Apoyo en la impresión de las Multas Administrativa.
- Apoyo en la verificación y ordenamiento de las Multas Administrativas.
- Apoyó en la revisión de los Multas Administrativa que van a ser enviados a la ejecutoria coactiva.

### **Técnico de Archivo**

- Mantener la aplicación informática de gestión de documentos y archivos
- Gestionar y controlar las transferencias de documentos de los archivos de gestión al Archivo, asesorando a los responsables de aquéllos en la realización de esta operación.
- Llevar a cabo el control de la conservación de la documentación en las adecuadas condiciones de seguridad y preservación.

### **Del plan de trabajo y metas de la sub gerencia de recaudación y control, que reporta a la gerencia de administración tributaria de la municipalidad de villa el salvador**

El plan tiene un alcance que considera las siguientes funciones y áreas

- Área de Emisiones.
- Área de Notificaciones.
- Área de gestión de Cobranzas
- Área resolutora (Multas Administrativas)

El plan que se toma en cuenta es un instrumento directriz muy importante para esta institución porque les permite la organización, ejecución y control de la cobranza ordinaria de las deudas tributarias y no tributarias, con sujeción al Código Tributario y leyes vigentes, normas y

disposiciones municipales, pero como sabemos, todo plan requiere de personas que se identifiquen y se comprometan para que se logren las metas esperadas que lleva a determinar que el trabajo en equipo sería estratégico para este propósito. De acuerdo al plan institucional el **objetivo predeterminado** de recaudación es lograr el 100% de los Ingresos presupuestados para el ejercicio fiscal anual, lo que configura las **metas** de acuerdo a la proyección de ingresos correspondiente al ejercicio por año. Esto conlleva lo presupuestado para los siguientes tributos:

TRIBUTO	META
IMPUESTO PREDIAL	8,026,508.00
IMPUESTO DE ALCABALA	1,000,000.00
IMPUESTO A LOS ESPECTÁCULOS PÚBLICOS NO DEPORTIVOS	23,301.00
IMPUESTO A LOS JUEGOS DE MÁQ. TRAGAMONEDAS	138,438.00
MULTAS TRIBUTARIAS	100,000.00
ESTACIONAMIENTO DE VEHÍCULOS (PLAYAS)	21,558.00
BANOS MUNICIPALES (PLAYAS)	15,335.00
LIMPIEZA PÚBLICA	2,620,956.00
SERENAZGO	96,334.00
PARQUES Y JARDINES	753,219.00
MULTAS A ESTABLECIMIENTO FARMACIAS Y OTROS	136,142.00
COSTAS PROCESALES	104,826.00
TOTALES	13,036,617.00

**Figura 10.** Tomado de la MVS

Las etapas en este proceso de planeamiento temporalizan la gestión de cobranza que son las siguientes:

- **Cobranza Preventiva** y sensibilización que dicta cartas recordatorias y coordinar charlas de sensibilización Tributaria.
- **Cobranza Pre Coactiva** que dicta cartas de cobranza o requerimientos de pago, citaciones., cobranza Personal (Gestores de Cobranza), emisiones de Valores (Orden de Pago y resoluciones de Determinación), resoluciones de pérdida de fraccionamiento, **multas** administrativas.

### **De la segmentación de la Cartera**

- **Acciones Diferenciadas**

Otorgar un tratamiento diferenciado a un grupo reducido de contribuyentes, en función de la importancia de su participación en el proceso de recaudación y un tratamiento general para atender al resto de contribuyente, en merito a que los primeros reciben un control especial, debido a su gran importancia en alcanzar los objetivos trazados en materia de recaudación y las metas proyectadas e incorporadas en el presupuesto de ingresos del Presupuesto Institucional de Apertura de la corporación municipal.

Identificar las zonas donde se encuentren concentrados los Principales Contribuyentes -PRICOS, para programar visitas y/o citaciones, priorizándolos, a efectos de realizar cobranzas selectivas bajo una política de atención personalizada y esmerada, asegurando la efectividad en la cobranza.

Establecer un Directorio o base de datos, que se actualizará periódicamente, para otorgar un tratamiento diferenciado a los PRICOS.

### **La tributación al patrimonio inmobiliario**

Ha sido publicado un nuevo libro por el Instituto Lincoln de Políticas de Suelo, cuyo título es *Sistemas del impuesto predial en América Latina y el Caribe*, editado por Cláudia M. De Cesare (2016), este editor acopia información donde analiza o menciona que “La tributación al patrimonio inmobiliario específicamente el impuesto predial tiene gran potencial de mejorar la salud fiscal municipal, reducir la desigualdad, y contribuir al mejoramiento de condiciones y la regularización de asentamientos informales en América Latina, según reconoce que este instrumento ha sido pobremente explorado como fuente de ingresos”.

En esta publicación se observa también que el “impuesto representa solo el 0.33 por ciento del PIB en América Latina, comparado con más del 4 por ciento en el Reino Unido y un promedio de casi 2 por ciento en los 35 países en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” (OCDE, 2016). Lo que representaría según dicho texto que la baja tributación al patrimonio inmobiliario en la región se debería en parte a debilidades administrativas que, además de limitar la capacidad del impuesto de generar ingresos, producen inequidades e ineficiencias.

Se menciona que algunos países y municipios han mostrado avances significativos, como la introducción de observatorios de valores para el monitoreo del mercado inmobiliario, la modernización de los catastros, el establecimiento del enlace entre el área de catastro y el registro público de inmuebles, el uso de sistemas de información geográfica (SIGs), la aumentación del proceso de recaudación y cobro, y la revisión del marco legal del impuesto predial.



De acuerdo al análisis de las características y el desempeño del impuesto predial en 9 países latinoamericanos, con particularidades sobre decisiones fiscales y gestión del impuesto en más de 200 jurisdicciones, la indagación de *Sistemas del impuesto predial en América Latina y el Caribe* destaca avances, lecciones y obstáculos legales, jurídicos y técnicos que deben ser enfrentados. Así mismo, orienta la implementación de reformas y revisiones al impuesto predial en países, provincias y municipalidades en toda la región. Lo que conlleva a lo siguiente:

- Avances significativos en la importancia del impuesto como fuente de ingresos durante la última década en países como Costa Rica, Ecuador y Guatemala, así como crecimientos más moderados en Perú y Colombia.
- Típicamente aquellos municipios con mayor población y más desarrollados son responsables por gran parte de la recaudación del impuesto predial en sus países.
- Municipios más pequeños y/o con baja capacidad institucional necesitan más apoyo gubernamental para aumentar la eficiencia en la gestión tributaria. Se puede establecer asociaciones intermunicipales para reducir el costo de actividades y propiciar que los mismos municipios menores se beneficien de avances tecnológicos.
- En pocos casos los municipios poseen el derecho de establecer las tasas, indicando bajo nivel de autonomía fiscal municipal. Aumentar la autonomía municipal es una reforma fiscal pendiente.
- El autovalúo, declaración del valor de un inmueble por su propietario, frecuentemente resulta en una estrategia preliminar eficiente para superar deficiencias catastrales y ampliar la base de inmuebles tributables. El mecanismo ha sido usado en Colombia, Guatemala y Perú.

- Hay más motivación para el fortalecimiento del impuesto predial cuando se impone a nivel local porque el impuesto proporciona beneficios regulatorios a los municipios.

### **Proceso de recaudación**

El proceso de recaudación es el conjunto de funciones administrativas que tienen por objeto el cobro de las deudas tributarias.

Recaudación se define como el conjunto de estrategias y acciones para una efectiva gestión de cobranza, buscando permanentemente la optimización y la eficiencia en la captación de recursos tributarios y no tributarios: asimismo propiciar una adecuada orientación sobre las actividades a los contribuyentes teniendo en consideración lo establecido en las normas sobre la materia para obtener el resultado económico previsto.

### **Las principales contribuciones y tasas que aplican los gobiernos locales**

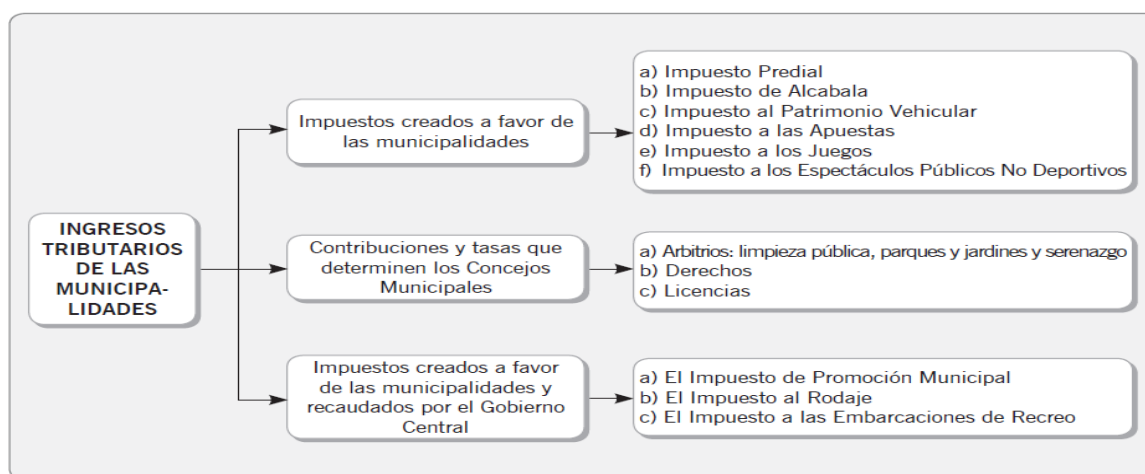
Hay diversas contribuciones y tasas que puede cobrar los gobiernos locales al amparo de su autonomía. En relación a las tasas, podemos mencionar que las principales son aquellas por arbitrios (limpieza pública, parques y jardines y serenazgo), licencias y derechos.

### **Los impuestos creados en favor de las municipalidades y recaudados por el gobierno central**

Los impuestos creados a favor de las municipalidades y recaudados por el Gobierno Central son los siguientes:

- a) El Impuesto de Promoción Municipal. Grava con una tasa del 2% las operaciones afectas al régimen del Impuesto General a las Ventas y se rige por sus mismas normas.
- b) El Impuesto al Rodaje. Se aplica sobre las ventas en el país a nivel de productor, la importación, y la venta en el país por el importador de las gasolinas.
- c) El Impuesto a las Embarcaciones de Recreo. Grava al propietario o poseedor de las embarcaciones de recreo y similares, obligados a registrarse en las capitanías de Puerto, es decir aquellas que cuenten con Certificado de Matrícula o Pasavante.

Es importante mencionar que el rendimiento de estos tributos se dirige a la formación del denominado Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), el cual posteriormente se distribuye entre todas las municipalidades del país.



**Figura 11** Ingresos tributarios

### ¿Qué grava el impuesto predial?

El Impuesto Predial (en adelante, sólo IP), es un tributo de periodicidad anual que grava el valor de los predios urbanos y rústicos.

Para estos efectos, se consideran 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 de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación.

### **¿Quién recauda, administra y fiscaliza el impuesto?**

La recaudación, administración y fiscalización del IP corresponde a la Municipalidad Distrital donde se encuentre ubicado el predio.

### **¿Quiénes son contribuyentes del impuesto?**

Son sujetos pasivos en calidad de contribuyentes, las personas naturales o jurídicas propietarias de los predios, cualquiera sea su naturaleza.

Excepcionalmente, se considerará como sujetos pasivos del IP a los titulares de concesiones otorgadas al amparo del Decreto Supremo N° 059-96-PCM, Texto

Único Ordenado de las normas con rango de Ley que regulan la entrega en concesión al sector privado de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos, sus normas modificatorias, ampliatorias y reglamentarias, respecto de los predios que se les hubiesen entregado en concesión, durante el tiempo de vigencia del contrato.

Los predios sujetos a condominio se consideran como pertenecientes a un solo dueño, salvo que se comunique a la respectiva Municipalidad el nombre de los condóminos y la participación que a cada uno corresponda. Los condóminos son responsables solidarios del pago del impuesto que recaiga sobre el predio, pudiendo exigirse a cualquiera de ellos el pago total.

Cuando la existencia del propietario no pudiera ser determinada, son sujetos obligados al pago del impuesto, en calidad de responsables, los poseedores o tenedores, a cualquier título, de los predios afectos, sin perjuicio de su derecho a reclamar el pago a los respectivos contribuyentes.

### **¿Cuál es la base imponible del impuesto?**

La base imponible para la determinación del IP está constituida por el valor total de los predios del contribuyente ubicados en cada jurisdicción distrital.

A efectos de determinar el valor total de los predios, se aplicarán los valores arancelarios de terrenos y valores unitarios oficiales de edificación vigentes al 31 de octubre del año anterior y las tablas de depreciación por antigüedad y estado de conservación, que formula el Consejo Nacional de Tasaciones - CONATA y aprueba anualmente el Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento mediante Resolución Ministerial. Las instalaciones fijas y permanentes serán valorizadas por el contribuyente de acuerdo a la metodología aprobada en el Reglamento Nacional de Tasaciones y de acuerdo a lo que establezca el reglamento, y considerando una depreciación de acuerdo a su antigüedad y estado de conservación.

Dicha valorización está sujeta a fiscalización posterior por parte de la Municipalidad respectiva.

En el caso de terrenos que no hayan sido considerados en los planos básicos arancelarios oficiales, el valor de los mismos será estimado por la Municipalidad Distrital respectiva o, en defecto de ella, por el contribuyente, tomando en cuenta el valor arancelario más próximo a un terreno de iguales características.

### ¿Cuáles son las tasas del impuesto?

El IP se calcula aplicando a la base imponible, la escala progresiva acumulativa siguiente:

#### TRAMO DE AUTOAVALÚO ALÍCUOTA

Hasta 15 UIT's 0.2%

Más de 15 UIT's y hasta 60 UIT's 0.6%

Más de 60 UIT's 1.0%

Las Municipalidades están facultadas para establecer un monto mínimo a pagar por concepto del IP equivalente a 0.6% de la UIT vigente al 1 de enero del año al que corresponde el impuesto.

### ¿Cuáles son las formas para pagar el impuesto?

El impuesto podrá cancelarse de acuerdo a las siguientes alternativas:

Forma de pago	Plazo para el pago
Al contado	Hasta el último día hábil del mes de febrero de cada año.
En forma Fraccionada	Hasta en cuatro cuotas trimestrales. En este caso, la primera cuota será equivalente a un cuarto del impuesto total, resultante y deberá pagarse hasta el último día hábil del mes de febrero. Las cuotas restantes serán pagadas hasta el último día hábil de los meses de mayo, agosto y noviembre, debiendo ser reajustadas de acuerdo a la variación acumulada del Índice de Precios al Por Mayor (IPM) que publica el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), por el período comprendido desde el mes de vencimiento de pago de la primera cuota y el mes precedente al pago.

## 2.5 Marco Conceptual

### • Identificación social

La Identidad **Social** es el grado de compromiso de los integrantes de una comunidad u organización, su interacción y conocimiento. (Turner, 1982)

### • Nivel de desempeño

Las personas pueden estar en el máximo estadio al cual se puede aspirar, donde existe compromiso, desarrollo y crecimiento personal y organizacional. (Palomo, 2000)

### • Recaudación de impuestos

Es el proceso de recaudación es el conjunto de funciones administrativas que tienen por objeto el cobro de las deudas tributarias. (Ley de municipalidades del Perú)

### • Sinergia

Unión de varias fuerzas, causas para lograr una mayor efectividad (DRAE)

### • Trabajo en grupo

Un grupo de acuerdo a la meta solo comparten información, con respecto a sinergia es neutral o a veces negativo, la responsabilidad es individual y las habilidades son aleatorias y diversas. (Robinns, 2009, p.224)

### • Trabajo en equipo

Su meta es el desempeño colectivo, la sinergia positiva, la responsabilidad individual y mutua y las habilidades son complementarias (Robinns, 2009, p.224)

## **1.6 Hipótesis de la investigación**

### **2.61 Hipótesis general**

El trabajo en equipo de colaboradores incidiría en la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016

### **2.6.2 Hipótesis específicas**

La identificación social de los colaboradores influiría en el incremento de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016

El trabajo cooperativo incidiría en la viabilidad de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016

El trabajo sinérgico de los colaboradores influye en la transparencia de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016



## CAPÍTULO III

### **3. Marco metodológico**

#### **3.1 Método de la investigación**

El método es hipotético-deductivo dado que existe la observación del fenómeno a estudiar y creación de una hipótesis para explicar los hechos, fenómeno y deducción de consecuencias o proposiciones y la comprobación de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Por lo tanto; se combinó la formación de hipótesis, la deducción y la observación de la realidad o momento empírico.

##### **3.1.1. Diseño la investigación**

El diseño de la investigación es descriptivo correlaciona, no experimental; porque especifica las propiedades, características y rasgos importantes del estudio, y establece una relación de causa y efecto entre las variables del estudio.

##### **3.1.2 Población y muestra de la investigación**

Se ha tomado una población finita conformada por los ejecutivos y el personal de la sub gerencia de recaudación y control, que reporta a la gerencia de administración tributaria de la municipalidad de Villa El Salvador la misma que está conformada por 24 personas, cifra que permitió determinar los resultados de acuerdo a las unidades de análisis y a una encuesta censal que se extiende a la totalidad de los elementos de la población.

<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>
7 ejecutivos	27%
17 empleados	73%
Total 24	100%

## **Variables de la investigación**

### **3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

<b>VARIBLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
V.I Trabajo en equipo	Identidad social  Trabajo cooperativo  Trabajo sinérgico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorización</li> <li>• Identificación</li> <li>• Comparación</li>   <li>• Participación</li> <li>• Responsabilidad compartida</li>   <li>• Visión compartida</li> <li>• Información Transparente</li> <li>• Resaltar éxitos</li> </ul>
V.D Recaudación de impuestos	Incremento de la recaudación  Viabilidad de la recaudación  Transparencia de la recaudación	

Para la recolección de datos se usó la observación, análisis de contenido y se realizarán encuesta con tipo de respuesta de escala Likert a 24 personas seleccionadas al azar de la Corporación.

### **3.1.4 Procedimiento y recolección de datos**

Se realizó observación directa, análisis de contenido y se diseñó un cuestionario para el análisis de los resultados, se eligió una población de 24 personas, siendo una encuesta censal se extendió a la totalidad de la población. Posteriormente se procedió a realizar la encuesta a ejecutivos y personal, explicándoles sobre el motivo de la indagación y solicitando la certeza de sus respuestas, luego de ello se procedió a trasladar la información a una base de datos en SPSS y con los resultados obtenidos se hizo un análisis para llegar a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

### **3.1.5 Técnicas de procesamiento de análisis de datos**

Se aplicó el programa SPSS para el análisis de los resultados arrojados por la encuesta y obtener los resultados

## **CAPÍTULO IV**

### **Resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos se dan a partir de aplicar un programa que consideró cursos taller trabajo en equipo en los años 2014, 2015 y 2016. Previo al programa de cursos taller Trabajo en Equipo hubo un proceso de concientización que ayudó a tomar conciencia de directivos y colaboradores sobre la importancia de este estilo de trabajo. De acuerdo a la observación directa se comprueba como contribuyó tanto la fase de concientización y el desarrollo de dichos cursos taller con un trabajo más orgánico en el Área de Recaudación de Impuestos. Se puede observar en la parte inferior el plan del mencionado programa de cursos talleres desarrollados. Así mismo se muestran cuadros comparativos sobre impuestos y arbitrios que muestran los resultados favorables por un trabajo mucho más colaborativo en los años 2014, 2015 y 2016

**Curso –Taller****TRABAJO EN EQUIPO****Presentación**

El presente curso – taller desarrolla de manera efectiva un proceso de motivación en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona los modos tradicionales de percibir e interpretar para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del pensar y del hacer para contribuir con el desarrollo organizacional.

**Dirigido a:**

Directivos y colaboradores de la municipalidad de Villa El Salvador

**Objetivo**

Desarrollar la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo y al momento de formar parte de un equipo eficaz y eficiente en una institución edil.

**Contenido****Sesión 1 (6 horas)**

Lección 1 ¿Qué es el trabajo en equipo?

Lección 2 Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Lección 3 Puesta en marcha de un equipo de trabajo

**Sesión 2 (6 horas)**

Lección 4 Roles dentro del equipo

Lección 5 Miembro ideal de un equipo de trabajo

Lección 6 Cohesión del equipo

**Sesión 3 (6 horas)**

Lección 7 Reuniones

Lección 8 Toma de decisiones

Lección 9 Pensamiento de equipo

**Sesión 4 (4 horas)**

Lección 10 Evaluación del equipo

Lección 11 Equipo eficaz

**Metodología**

EL PARTICIPANTE construye y participa de manera ágil en el proceso de los aprendizajes significativos de los cursos taller; donde desarrolla actitudes proactivas, y eleva su interés por el saber y el conocer desde su propio constructo como Ser capaz y lúcido. Para esto se aplica una metodología activa, con exposiciones interactivas, dinámicas, sociodramas, valoración de experiencias, lecturas comentadas, estudio de casos, talleres y análisis de videos.

**Duración**

22 horas

4 sesiones

Cuadros comparativos sobre impuestos y arbitrios que muestran los resultados favorables en los años 2014, 2015 y 2016. Como resultado de un trabajo más homogéneo y en conjunto.

#### TASAS DE ARBITRIOS MUNICIPALES

2016	TASAS DE ARBITRIOS MUNICIPALES	ENERO	FEBRERO	MARZO
	LIMPIEZA PUBLICA	439,829.29	1,514,288.91	1,359,603.36
	SERENAZGO	40,898.25	164,274.94	109,343.97
	PARQUES Y JARDINES	40,120.60	146,172.88	83,749.82
	<b>TOTALES</b>	<b>520,848.14</b>	<b>1,824,736.73</b>	<b>1,552,697.15</b>

2015	TASAS DE ARBITRIOS MUNICIPALES	ENERO	FEBRERO	MARZO
	LIMPIEZA PUBLICA	362,687.15	820,956.60	1,035,963.55
	SERENAZGO	61,523.26	105,328.23	140,172.62
	PARQUES Y JARDINES	75,185.56	109,673.59	125,153.52
	<b>TOTALES</b>	<b>499,395.97</b>	<b>1,035,958.42</b>	<b>1,301,289.69</b>

2014	TASAS DE ARBITRIOS MUNICIPALES	ENERO	FEBRERO	MARZO
	LIMPIEZA PUBLICA	213,766.32	444,391.52	675,384.64
	SERENAZGO	33,594.21	90,274.59	125,541.76
	PARQUES Y JARDINES	48,295.42	94,628.62	119,412.55
	<b>TOTALES</b>	<b>295,655.95</b>	<b>629,294.73</b>	<b>920,338.95</b>

#### CUADRO COMPARATIVO

##### IMPUESTO PREDIAL

2014	13,274,628.61
2015	15,754,240.74
2016	16,745,617.09

**ARBITRIOS**

<b>TOTAL 2014</b>	<b>8,733,494.82</b>
LIMPIEZA	5206895.51
SERENAZGO	893193.02
PARQUES Y JARDINES	2633406.29

<b>TOTAL 2015</b>	<b>11497017.56</b>
LIMPIEZA	8794484.02
SERENAZGO	1317583.87
PARQUES Y JARDINES	1384949.67

<b>TOTAL 2016</b>	<b>13,279,637.50</b>
LIMPIEZA	10,650,375.80
SERENAZGO	1,346,542.46
PARQUES Y JARDINES	1,282,719.24

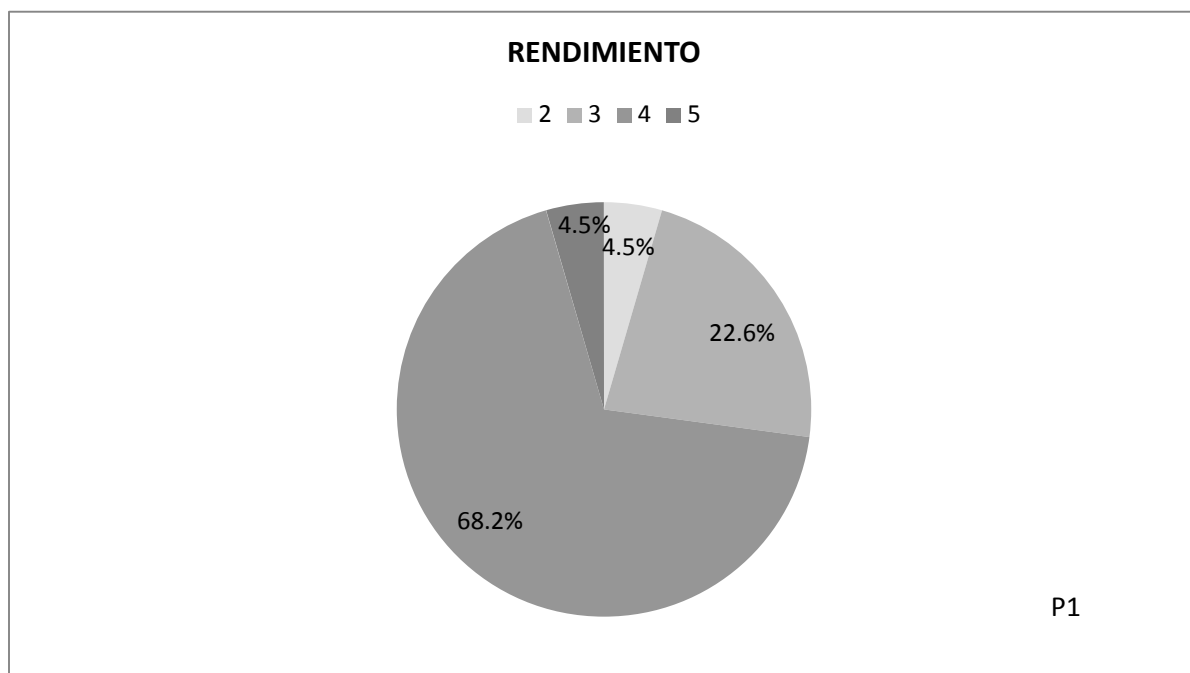
**De los resultados de la encuesta**

La encuesta ha permitido corroborar el proceso de mejora por un trabajo más cooperativo y de acuerdo a la población finita la cantidad de 24 personas conformada por los ejecutivos y el personal de la sub gerencia de recaudación y control, que reporta a la gerencia de administración tributaria de la municipalidad de Villa El Salvador.

**Tabla 1**

En la tabla se considera las preguntas 1,16, 25, 26 de acuerdo a la encuesta para la V.I Rendimiento, Cumplir metas, Presupuesto y Calidad de Vida (Ver apéndice 3).

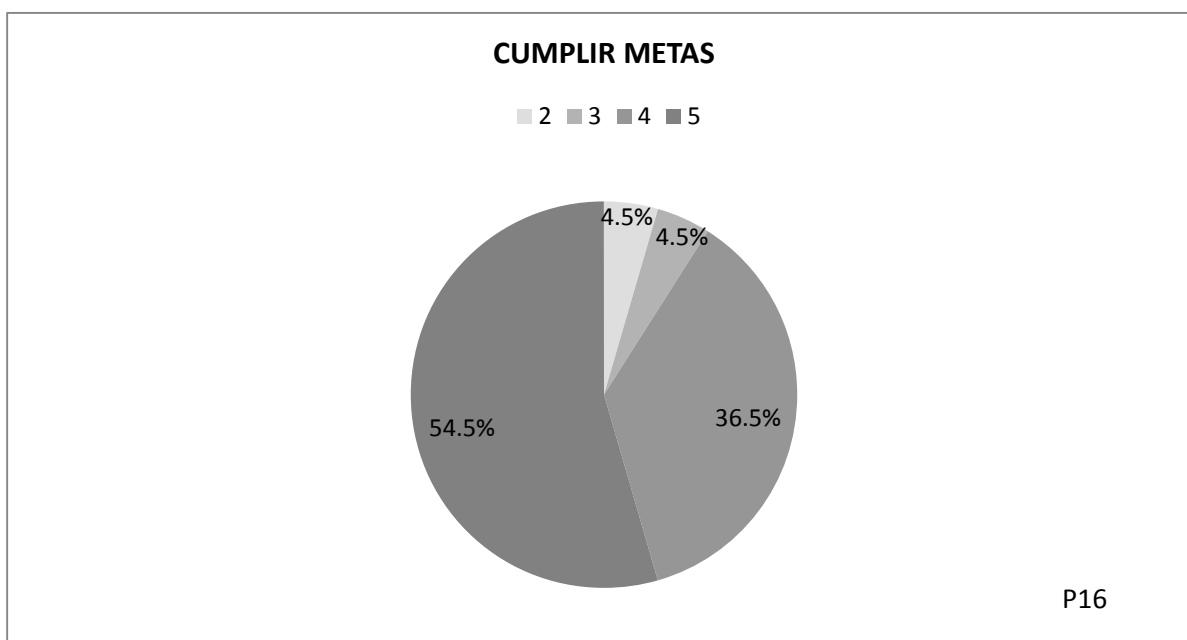
**1. ¿La Sub Gerencia de Recaudación y Control ejecuta la comparación en su rendimiento con otro colaborador?**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están en desacuerdo el 4.5%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 22.6%, De acuerdo 68.2%, Totalmente de acuerdo 4.5% de los cual se puede interpretar que la Sub Gerencia de Recaudación y Control ejecuta la comparación en su rendimiento con otro colaborador es relevante De **acuerdo en el orden 68.2%**, lo que significa en promedio un nivel de optimismo adecuado en cuanto al rendimiento.

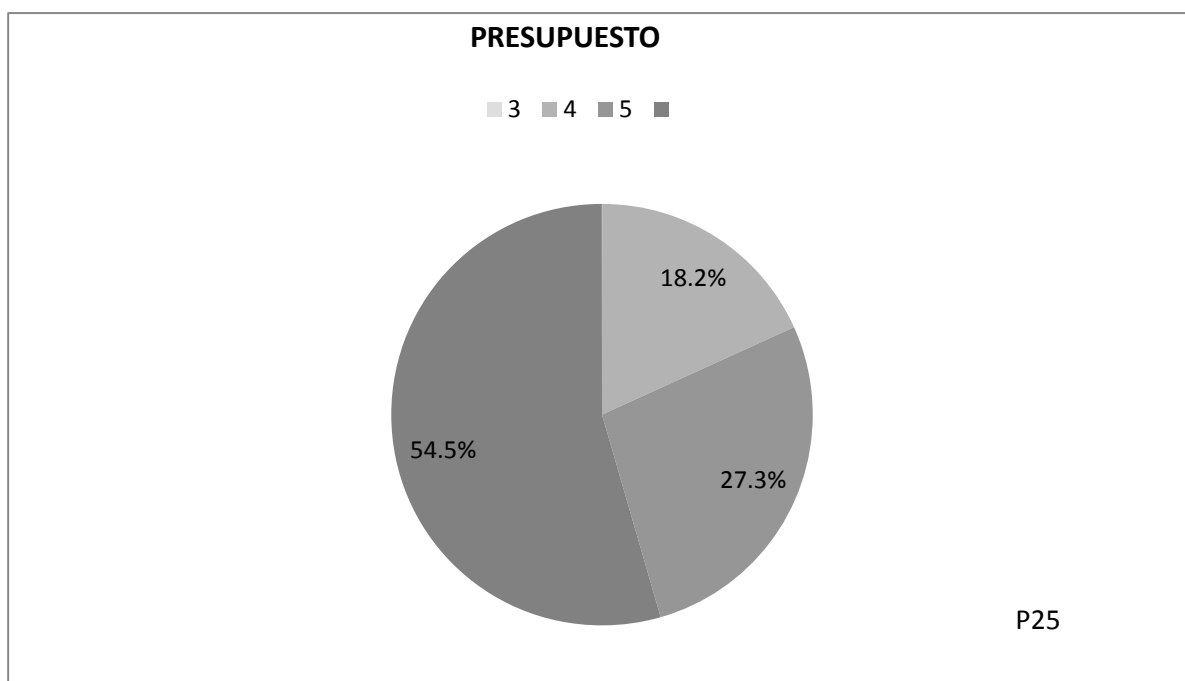
**16. ¿La sub Gerencia de Recaudación logra cumplir la meta anual del Impuesto Predial que ofrece como incentivo el MEF?**





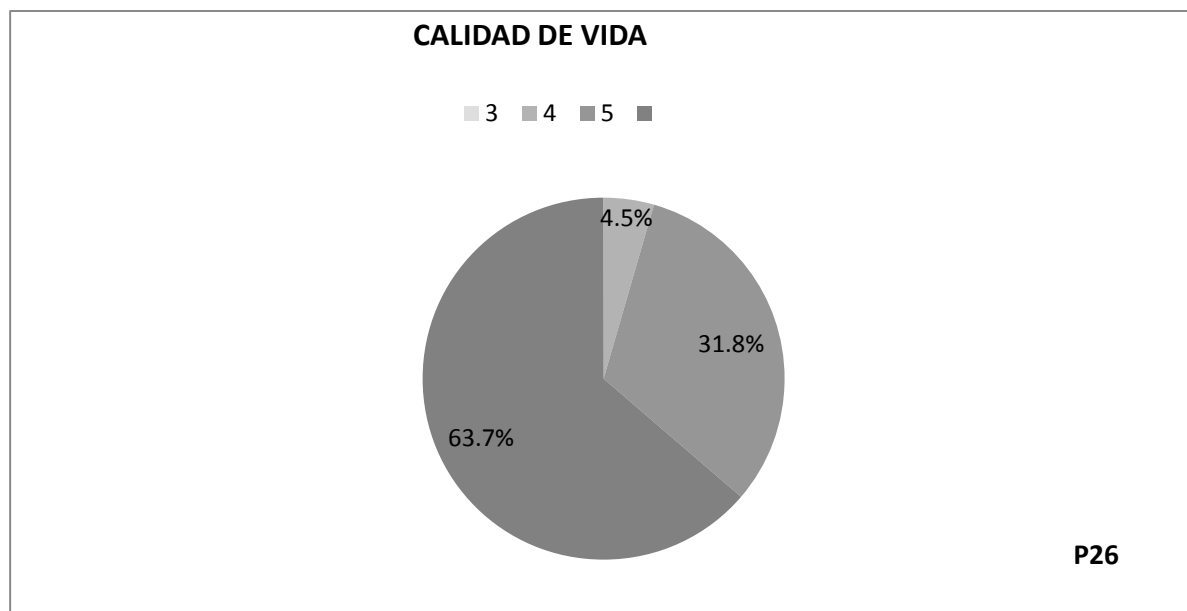
De lo observado podemos percibir que los encuestados están en desacuerdo el 4.5%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.5%, De acuerdo 36.5%, Totalmente de acuerdo 54.5% de los cual se puede interpretar que la La sub Gerencia de Recaudación logra cumplir la meta anual del Impuesto Predial que ofrece como incentivo el MEF **De acuerdo 36.5%, Totalmente de acuerdo 54.5%** , lo que significa en promedio un nivel óptimo en cuanto al logro de metas y de acuerdo al análisis de contenido se muestran cuadros comparativos sobre impuestos y arbitrios que muestran los resultados favorables en los años 2014, 2015 y 2016, como resultado de un trabajo más homogéneo y en conjunto.

## 25. ¿El beneficio de la amnistía incrementa la recaudación?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están en desacuerdo el 0.0%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 18.2%, De acuerdo 27.3%, Totalmente de acuerdo 54.5%, de los cual se puede interpretar que el beneficio de la amnistía incrementa la recaudación **De acuerdo 27.3%, Totalmente de acuerdo 54.5%** , lo que significa en promedio un nivel óptimo en cuanto al presupuesto y concordante con el ítems 25 de acuerdo al análisis de contenido se muestran cuadros comparativos sobre impuestos y arbitrios que muestran los resultados favorables en los años 2014, 2015 y 2016, como resultado de un trabajo más homogéneo y en conjunto.

**26. ¿Según su criterio la recaudación económica, ayuda a que haya una mejora en la calidad de vida de la población?**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están en desacuerdo el 0.0%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.5%, De acuerdo 31.8%, Totalmente de acuerdo 63.7, de lo cual se puede interpretar que mejora en la calidad de vida de la población **De acuerdo en el orden 31.8%, Totalmente de acuerdo 63.7**, lo que significa en promedio un nivel alto de optimismo.

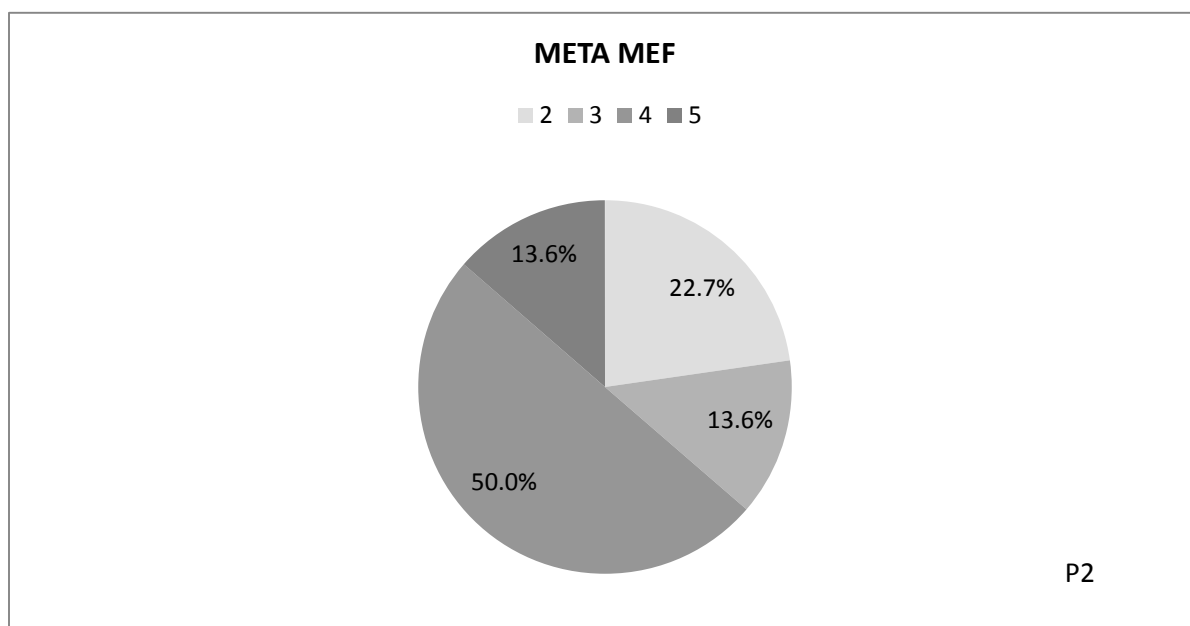
#### Resumen numérico de la tabla 1

V.I RENDIMIENTO	V.D			
	P1	P16	P25	P26
2	4.5%	4.5%	0.0%	0.0%
3	22.6%	4.5%	18.2%	4.5%
4	68.2%	36.5%	27.3%	31.8%
5	4.5%	54.5%	54.5%	63.7%
	100%	100.0%	100.0%	100.0%

## Tabla 2

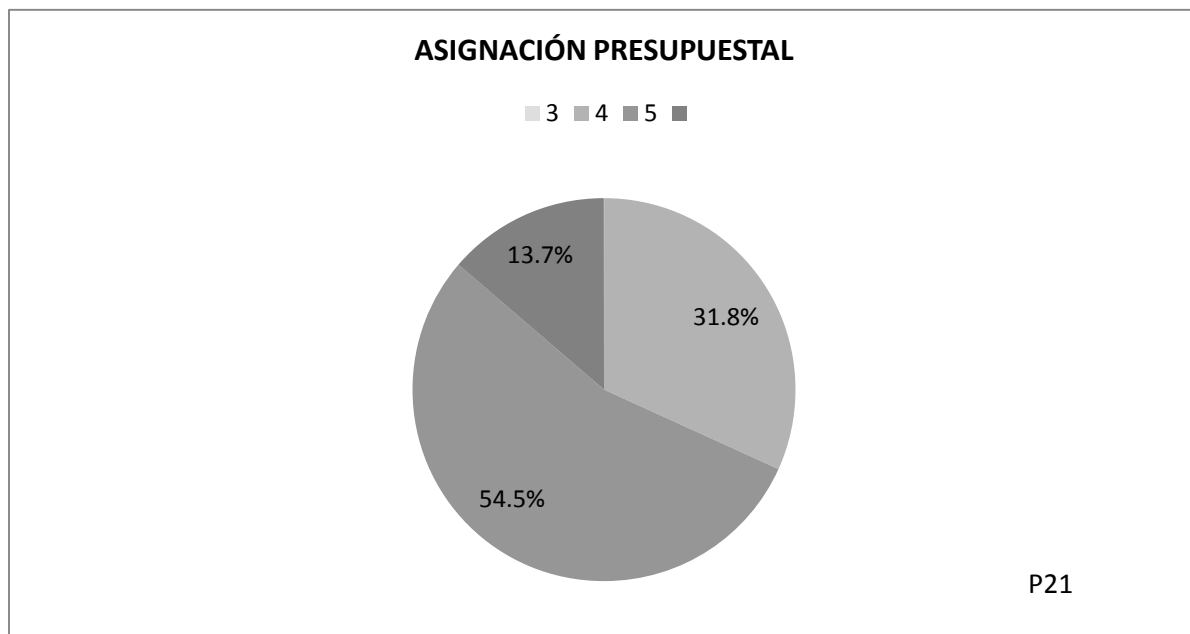
En la tabla 2 se considera las preguntas 2 y 21 de acuerdo a la encuesta para la V.I META MEF.  
Y Asignación presupuestal (Ver apéndice 3)

### 2. ¿El Sub Gerente de Recaudación y Control asigna tareas de acuerdo a su categoría que pertenece?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están en desacuerdo el 22.7%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 13.6%, De acuerdo 50.0%, Totalmente de acuerdo 13.6% de lo cual se puede interpretar que el Sub Gerente de Recaudación y Control asigna tareas de acuerdo a la categoría de colaboradores **De acuerdo en el orden del 50.0% y Totalmente de acuerdo 13.6%** lo que significa en promedio un nivel óptimo en el proceso de cumplimiento.

**21. ¿Existe un presupuesto anual de la Municipalidad destinado al área de la sub Gerencia de Recaudación?**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están en Desacuerdo el 0.0%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 31.8%, De acuerdo 54.5%, Totalmente de acuerdo 13.7% de lo cual se puede interpretar que existe un presupuesto anual de la Municipalidad destinado al área de la sub Gerencia de Recaudación **De acuerdo en el orden del 50.0% y Totalmente de acuerdo 13.6%**, lo que significa en promedio un nivel adecuado de conocimiento sobre asignación de presupuesto.

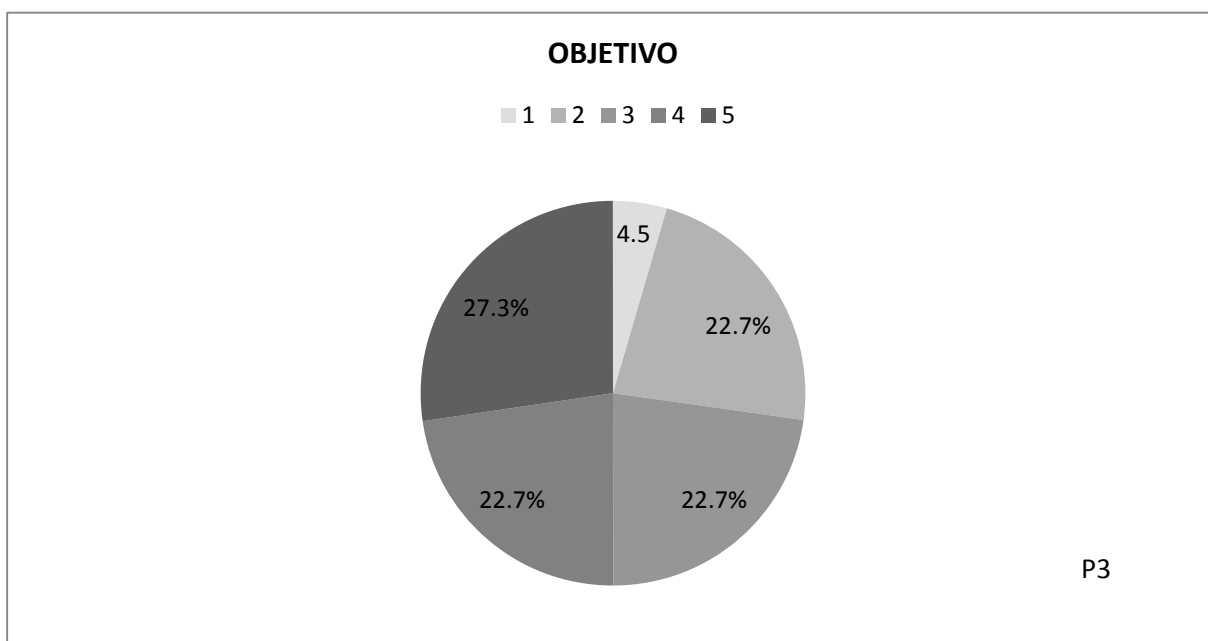
### Resumen numérico de la tabla 2

V.I META MEF	V.D	
	P2	P21
2	22.7%	0.0%
3	13.6%	31.8%
4	50.0%	54.5%
5	13.6%	13.7%
	100%	100.0%

### Tabla 3

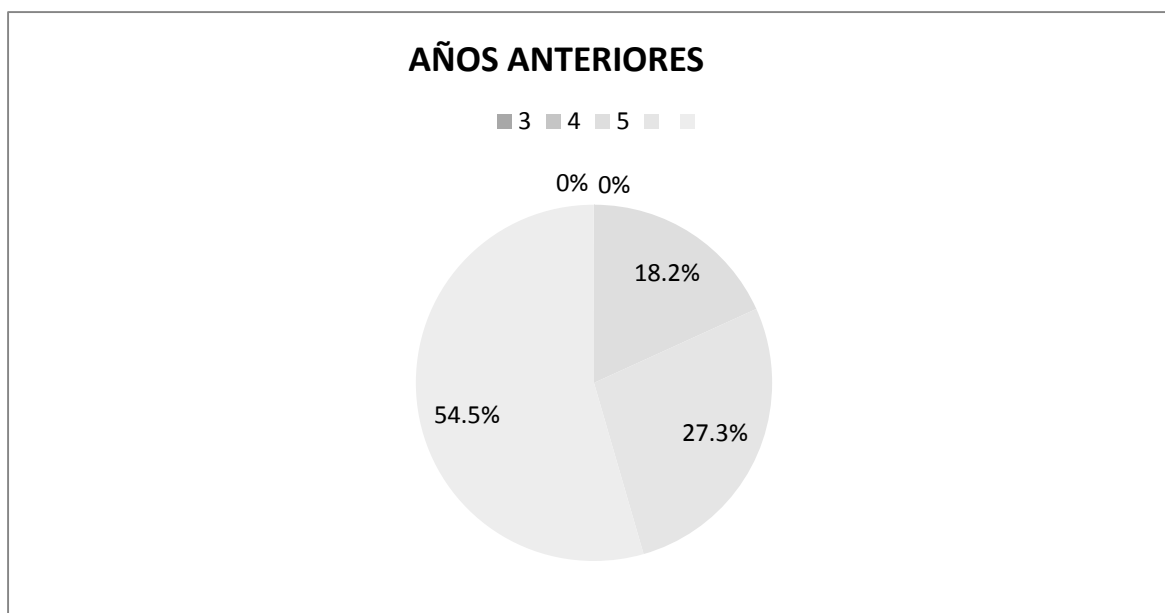
Tabla se considera las preguntas 3 y 24 de acuerdo a la encuesta para la V.I Objetivos y Años anteriores (Ver apéndice 3)

### 3. ¿Los miembros de equipo tienen visión compartida para alcanzar los objetivos?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 4.5%, en Desacuerdo el 22.7%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 22.7%, De acuerdo 22.7%, Totalmente de acuerdo 27.3% de lo cual se puede interpretar que los miembros de equipo tienen una visión compartida para alcanzar los objetivos De **acuerdo 22.7%** y **Totalmente de acuerdo 27.3%** lo que significa un nivel medio sobre visualización.

#### 24. ¿En los últimos años ha mejorado la recaudación con comparación a años anteriores?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 0.0%, en Desacuerdo el 0.0%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 18.2%, De acuerdo 27.3%, Totalmente de acuerdo 54.5% de lo cual se puede interpretar que en los últimos años ha mejorado la recaudación con comparación a años anteriores de **acuerdo 27.3%**, **Totalmente de acuerdo 54.5%** lo que significa un nivel óptimo de resultados favorables en los años 2014, 2015 y 2016 por un trabajo mucho más coordinado.

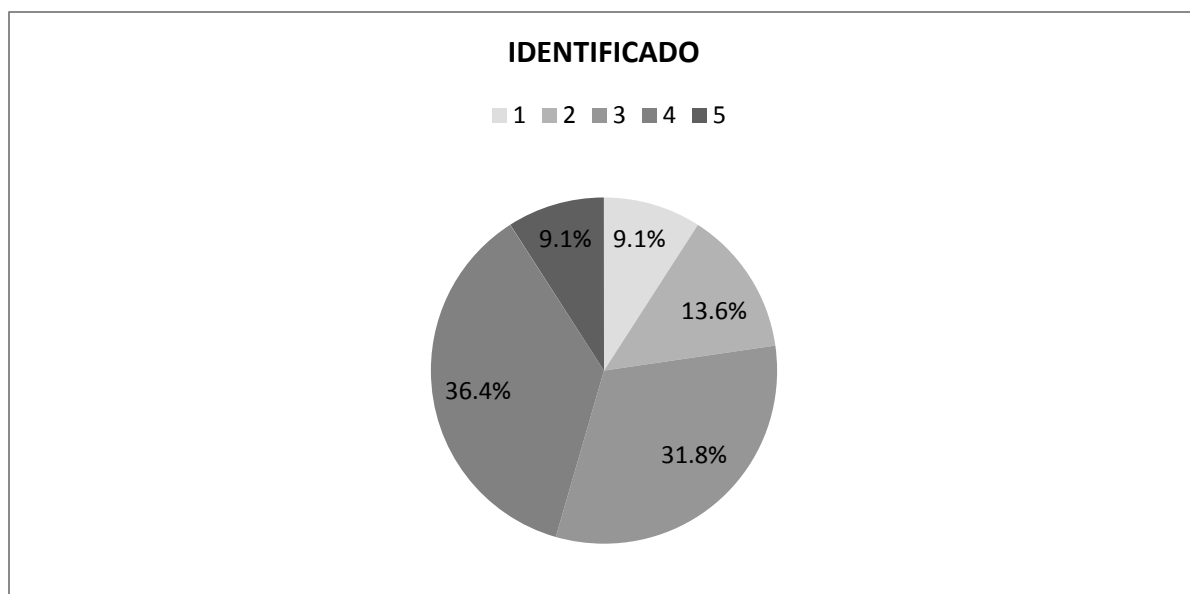
### Resumen numérico de la tabla 3

V.I OBJETIVOS	V.D	
	P3	P24
1	4.5%	0.0%
2	22.7%	0.0%
3	22.7%	18.2%
4	22.7%	27.3%
5	27.3%	54.5%

### Tabla 4

En la tabla 4 se considera las preguntas 4 y 23 de acuerdo a la encuesta para la V.I Identificado y Cultura tributaria (Ver apéndice 3)

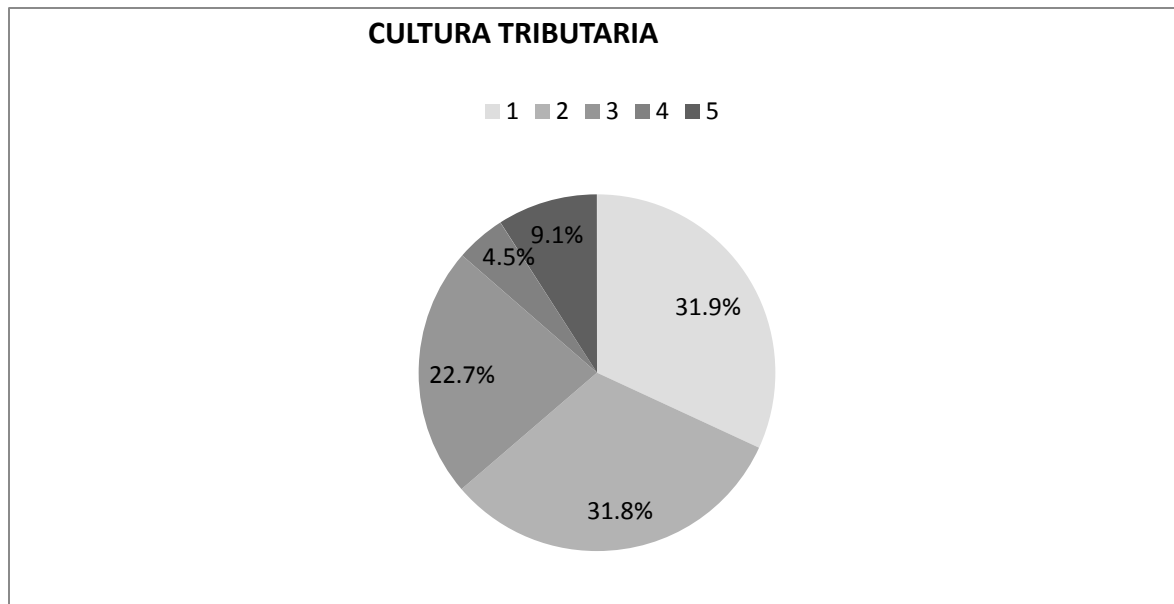
### 3. ¿Existen colaboradores que se identifican con las actividades diarias del proceso continuo de trabajo en equipo?





De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 9.1%, en Desacuerdo el 13.6%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 31.8%, De acuerdo 36.4%, Totalmente de acuerdo 9.1% de lo cual se puede interpretar que los colaboradores que se identifican con las actividades diarias del proceso continuo de trabajo en equipo **De acuerdo 36.4% y Totalmente de acuerdo 9.1%**, lo que significa que se está dando un ascenso paulatino de identificación en el trabajo de equipo.

**23. ¿El municipio cuenta con áreas o programas de capacitación a los contribuyentes en cultura tributaria?**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 31.9%, en Desacuerdo el 31.8%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 22.7%, De acuerdo 4.5%,

Totalmente de acuerdo 9.1% de lo cual se puede interpretar que el municipio no cuenta con programas de capacitación a los contribuyentes en cultura tributaria **De acuerdo 4.5%, Totalmente de acuerdo 9.1%**, lo que significa que la cultura tributaria es baja.

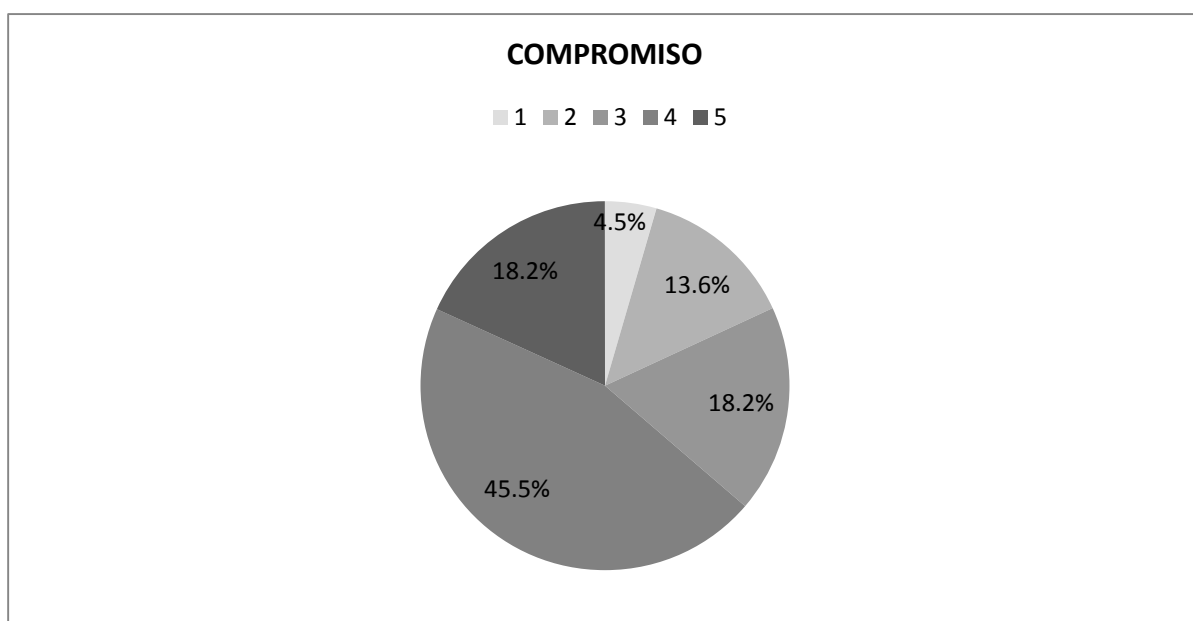
#### Resumen numérico de la tabla 4

V.I IDENTIFICADO	V.D	
	P4	P23
1	9.1%	31.9%
2	13.6%	31.8%
3	31.8%	22.7%
4	36.4%	4.5%
5	9.1%	9.1%
	100%	100.0%

#### Tabla 5

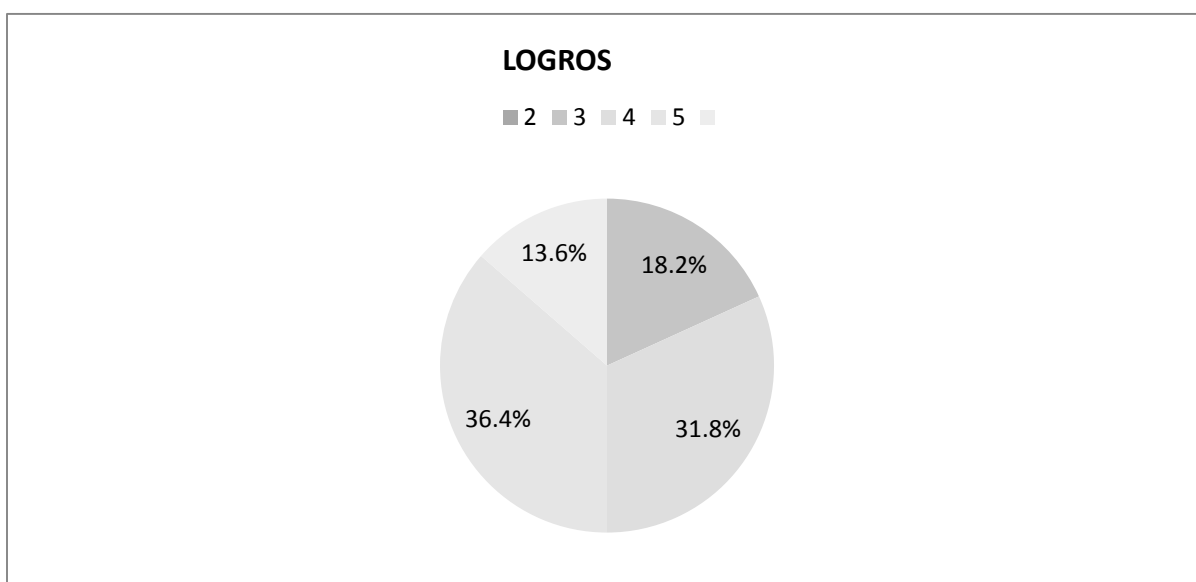
En la tabla 5 se considera las preguntas 5, 19 y 20 de acuerdo a la encuesta para la V.I Compromiso, Logros y Capacitación (Ver apéndice 3)

#### 5. ¿Las actividades son tomadas por todos con seriedad y compromiso?



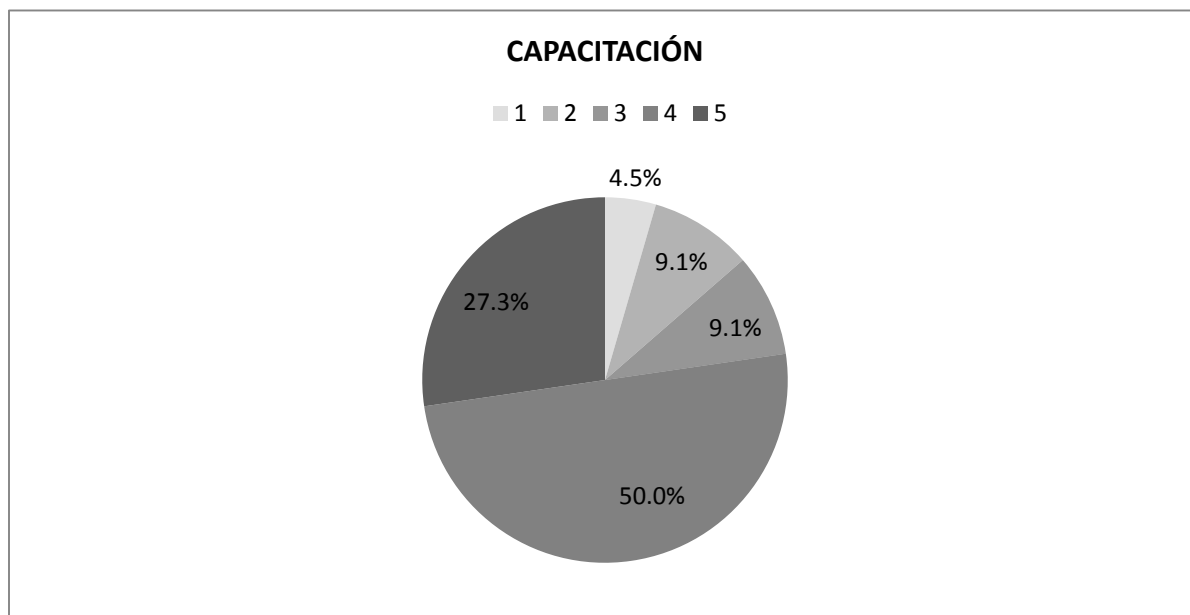
De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 4.5%, en Desacuerdo el 13.6%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 18.2%, De acuerdo 45.5%, Totalmente de acuerdo 18.2% de lo cual se puede interpretar que las actividades son tomadas por todos con seriedad y compromiso **De acuerdo 45.5%, Totalmente de acuerdo 18.2%**, lo que significa que existe un compromiso significativo.

### 19. ¿Los logros e iniciativa de los colaboradores son valoradas y fortalecidas?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 0.0%, en Desacuerdo el 18.2%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 31.8%, De acuerdo 36.4%, Totalmente de acuerdo 13.6%, de lo cual se puede interpretar los logros e iniciativa de los colaboradores son valoradas y fortalecidas **De acuerdo 36.4%, Totalmente de acuerdo 13.6%**, lo que significa que existe un proceso paulatino de logros.

**20. ¿Existen necesidades de capacitación específica para el personal en estrategias de recaudación?**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 4.5%, en Desacuerdo el 9.1%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 9.1%, De acuerdo 50.0%, Totalmente de acuerdo 27.3%, de lo cual se puede interpretar que existen necesidades de capacitación específica para el personal en estrategias de recaudación **De acuerdo 50.0%, Totalmente de acuerdo 27.3%**, lo que significa que existe una considerable necesidad de capacitación en estrategias de recaudación.

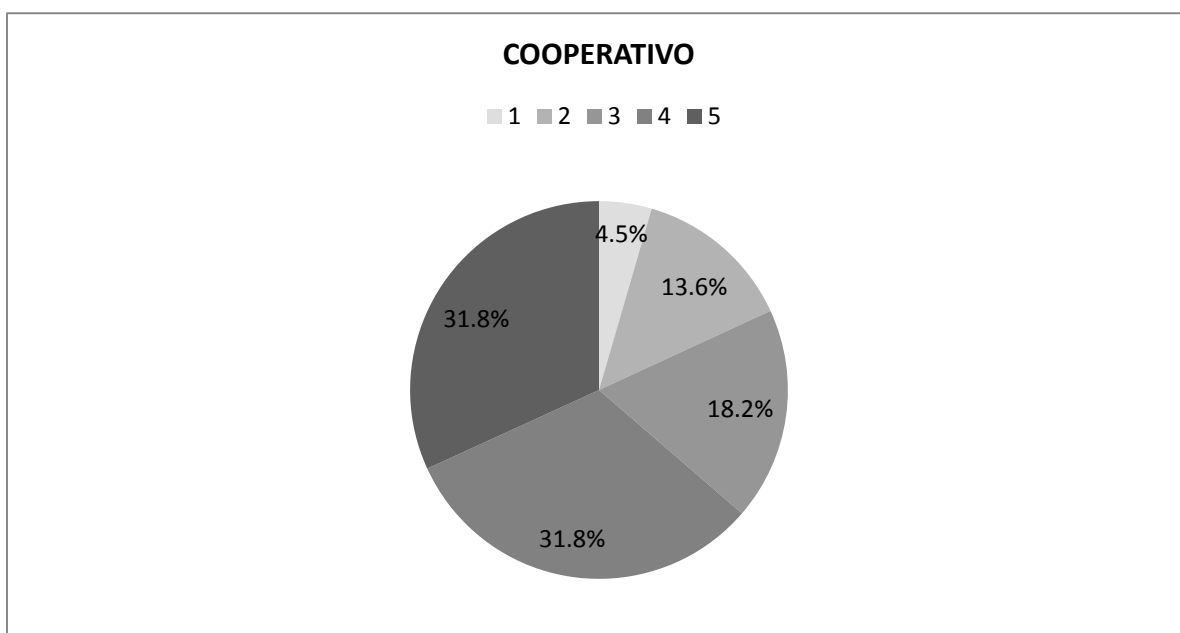
### Resumen numérico de la tabla 5

V.I COMPROMISO	V.D		
	P5	P19	P20
1	4.5%	0.0%	4.5%
2	13.6%	18.2%	9.1%
3	18.2%	31.8%	9.1%
4	45.5%	36.4%	50.0%
5	18.2%	13.6%	27.3%
	100%	100.0%	100.0%

### Tabla 6

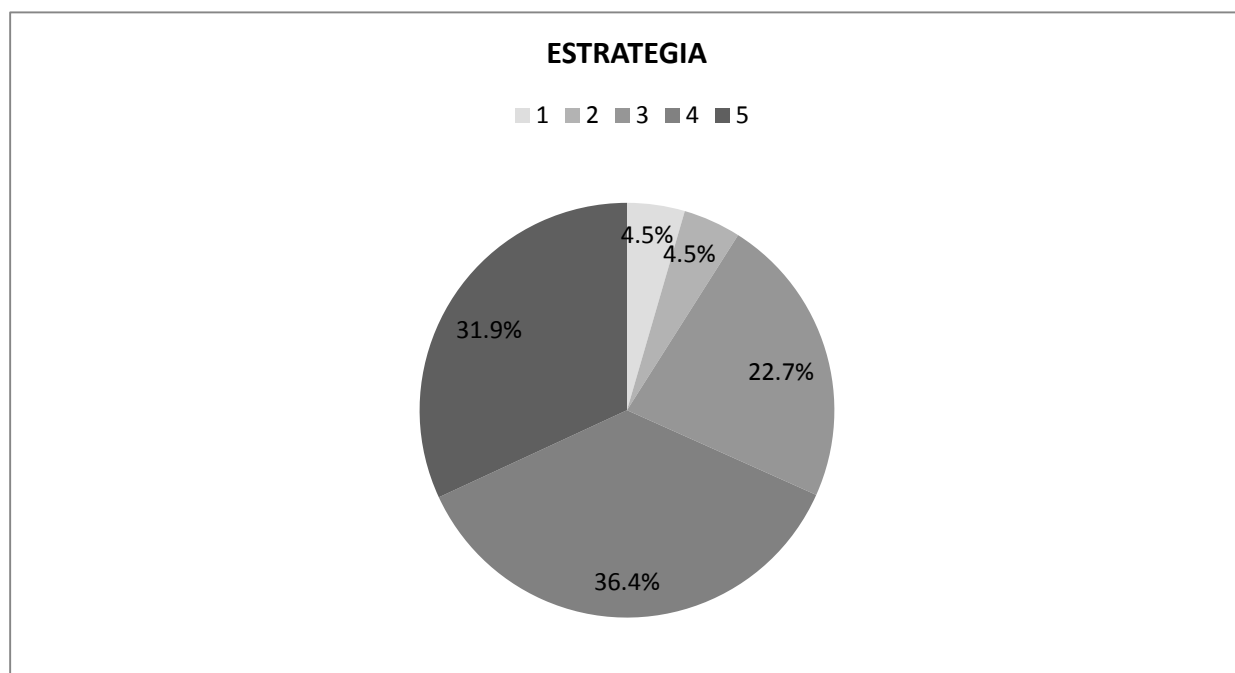
En la tabla 6 se considera las preguntas 6 y 18 de acuerdo a la encuesta para la V.I Cooperativo y Estrategia (Ver apéndice 3)

**6. ¿Se identifican con claridad los aspectos que pueden mejorar con un trabajo cooperativo?**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente **en desacuerdo 4.5%**, en **Desacuerdo el 13.6%**, Ni de acuerdo ni en **desacuerdo 18.2%**, **De acuerdo 31.8%**, Totalmente de acuerdo 31.8%, de lo cual se puede interpretar que se identifican con claridad los aspectos que pueden mejorar con un trabajo cooperativo **De acuerdo 31.8%**, **Totalmente de acuerdo 31.8%**, lo que significa que existe un proceso sinérgico y considerable para un trabajo en equipo.

### 18. ¿Se realiza una adecuada estrategia para reducir la cartera pesada de deudores?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 4.5%, en Desacuerdo el 4.5%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 22.7%, **De acuerdo 36.4%**, Totalmente de acuerdo 31.9%, de lo cual se puede interpretar que se realiza una adecuada estrategia para reducir

la cartera pesada de deudores **De acuerdo 36.4%, Totalmente de acuerdo 31.9%**, lo que significa que existe un adecuado desarrollo de estrategia en este sentido.

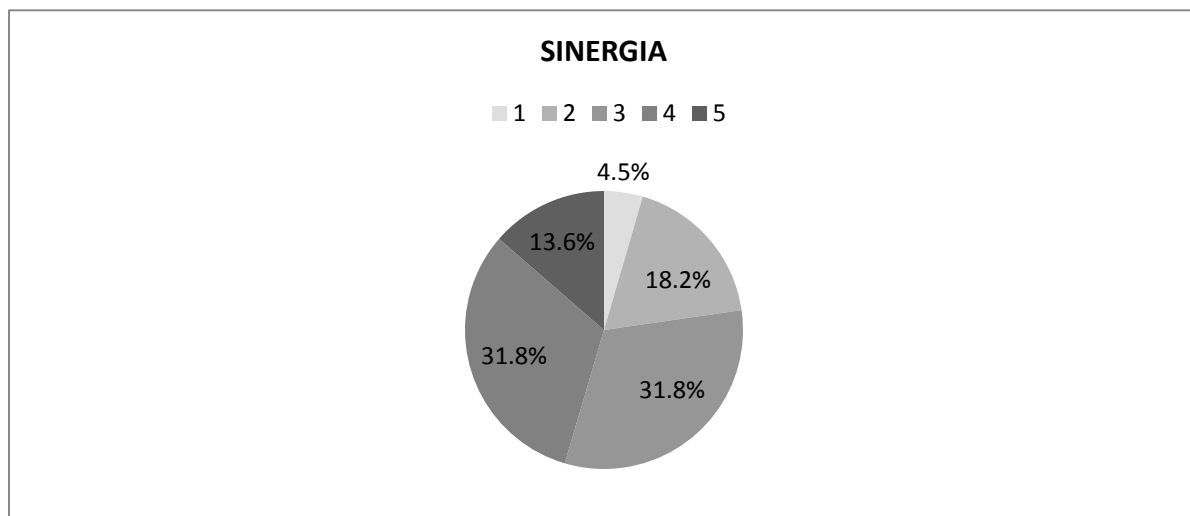
### Resumen numérico de la tabla 6

V.I COOPERATIVO	V.D	
	P6	P18
1	4.5%	4.5%
2	13.6%	4.5%
3	18.2%	22.7%
4	31.8%	36.4%
5	31.8%	31.9%
	99.9%	100.0%

### Tabla 7

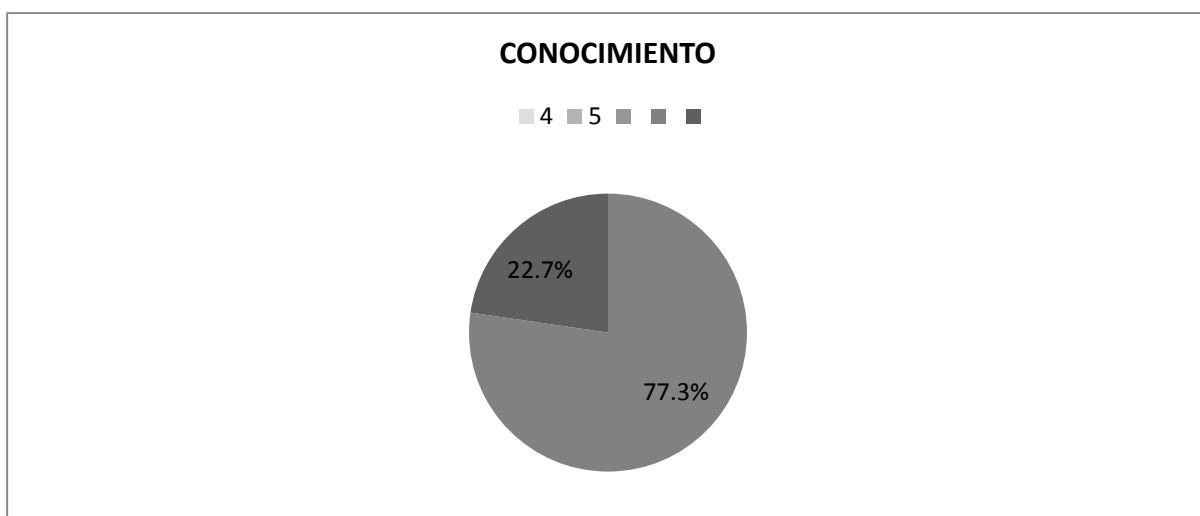
En la tabla 7 se considera las preguntas 7 y 17 de acuerdo a la encuesta para la V.I Sinergia y Conocimiento (Ver apéndice 3)

#### 7. ¿El trabajo es más sinérgico y en equipo?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 4.5%, en Desacuerdo el 18.2%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 31.8%, De acuerdo 31.8%, Totalmente de acuerdo 13.6%, de lo cual se puede interpretar que el trabajo es más sinérgico y en equipo **De acuerdo 31.8%, Totalmente de acuerdo 13.6%**, lo que significa que existe un proceso de aprendizaje del este estilo de trabajo en equipo.

### 17. ¿Los deudores tienen conocimiento y aprovechan las amnistías tributarias?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 0.0%, en Desacuerdo el 0.0%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 0.0%, De acuerdo 77.3%, Totalmente de acuerdo 22.7%, de lo cual se puede interpretar los deudores tienen conocimiento y aprovechan las amnistías tributarias **De acuerdo 77.3%, Totalmente de acuerdo 22.7%**, lo que significa que existe un alto conocimiento de las amnistías tributarias.

### Resumen numérico de la tabla 7

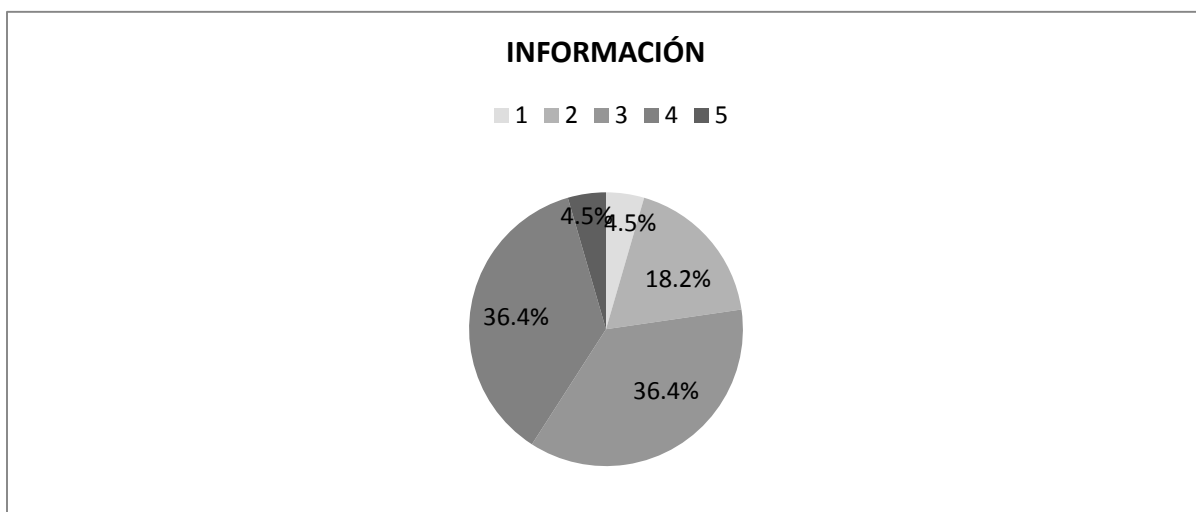


V.I SINERGIA	V.D	
	P7	P17
1	4.5%	0.0%
2	18.2%	0.0%
3	31.8%	0.0%
4	31.8%	77.3%
5	13.6%	22.7%
	100%	100.0%

**Tabla 8**

En la tabla 8 se considera las preguntas 8 de acuerdo a la encuesta para la V.I Información (Ver apéndice 3)

**8. ¿Existe políticas claras sobre el manejo de la información?**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 4.5%, en Desacuerdo el 18.2%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 36.4%, De acuerdo 36.4%, Totalmente de acuerdo 4.5%, de lo cual se puede interpretar que existe políticas claras sobre el manejo de la información **De acuerdo 36.4%, Totalmente de acuerdo 4.5%**, lo que significa que existe un nivel intermedio sobre políticas de la información.

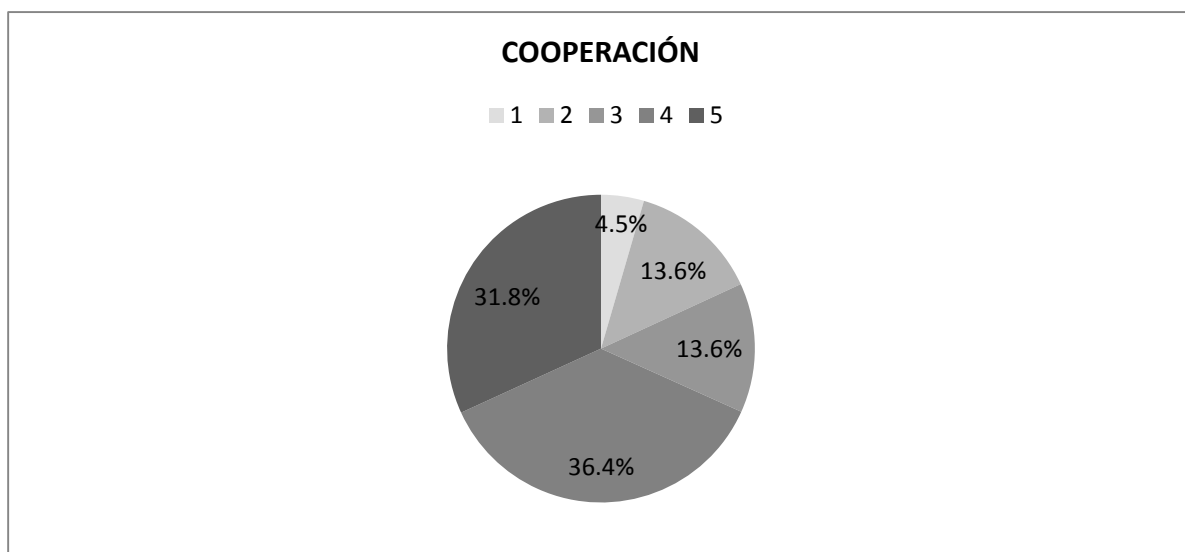
### Resumen numérico de la tabla 8

V.I INFORMACION	V.D
	P8
1	4.5%
2	18.2%
3	36.4%
4	36.4%
5	4.5%
	100%

### Tabla 9

En la tabla 9 se considera las preguntas 9 de acuerdo a la encuesta para la V.I Cooperación (Ver apéndice 3)

### 9. ¿Existe cooperación de los colaboradores cuando se requiere un trabajo en equipo?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 4.5%, en Desacuerdo el 13.6%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 13.6%, De acuerdo 36.4%, Totalmente de acuerdo 31.8%, de lo cual se puede interpretar que existe cooperación de los

colaboradores cuando se requiere un trabajo en equipo **De acuerdo 36.4%, Totalmente de acuerdo 31.8%**, lo que significa que existe un nivel importante de cooperación de colaboradores cuando se requiere un trabajo en equipo.

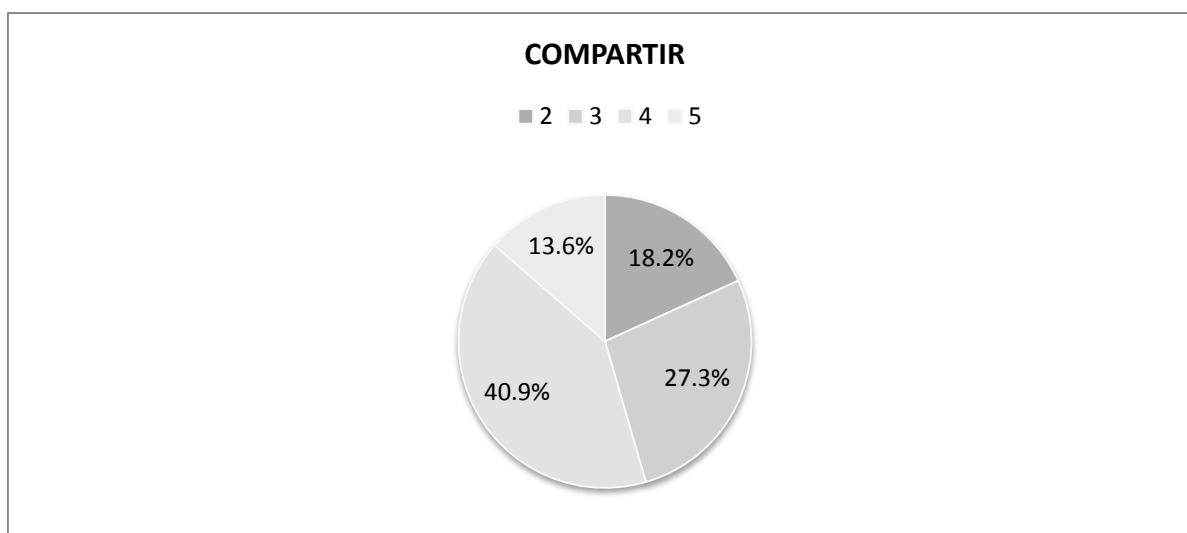
### Resumen numérico de la tabla 9

	V.D
V.I COOPERACION	P9
1	4.5%
2	13.6%
3	13.6%
4	36.4%
5	31.8%
	100%

### Tabla 10

En la tabla 10 se considera la pregunta 10 de acuerdo a la encuesta para la V.I Compartir (Ver apéndice 3)

**10. ¿El equipo siente que todos están en esto juntos y comparten responsabilidades por el éxito o fracaso**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están en Desacuerdo el 18.2%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 27.3%, De acuerdo 40.9%, Totalmente de acuerdo 13.6%, de lo cual se puede interpretar que el equipo siente que todos están en esto juntos y comparten responsabilidades por el éxito o fracaso **De acuerdo 40.9%, Totalmente de acuerdo 13.6%**, lo que significa que existe un nivel intermedio al compartir responsabilidades por el éxito o fracaso.

**Resumen numérico de la tabla 10**

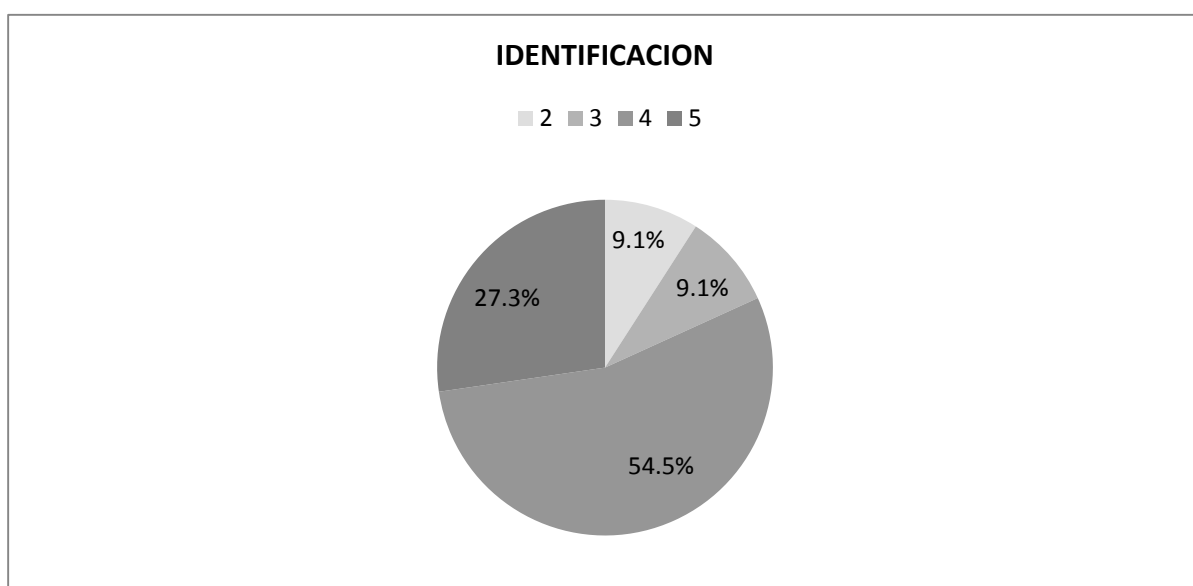
	V.D
V.I COMPARTIR	P10
2	18.2%
3	27.3%
4	40.9%
5	13.6%

100%

### Tablas 11

En la tabla 11 se consideran las preguntas de acuerdo a la encuesta para la V.I Identificación (Ver apéndice 3)

#### 11. ¿El personal de la Sub Gerencia de Recaudación y Control está identificado con la Municipalidad?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 0.0%, en Desacuerdo el 9.1%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 9.1%, De acuerdo 54.5%, Totalmente de acuerdo 27.3%, de lo cual se puede interpretar que el personal de la Sub Gerencia de Recaudación y Control está identificado con la Municipalidad **De acuerdo 54.5%, Totalmente de acuerdo 27.3%**, lo que significa que existe un nivel importante de identificación con la Municipalidad

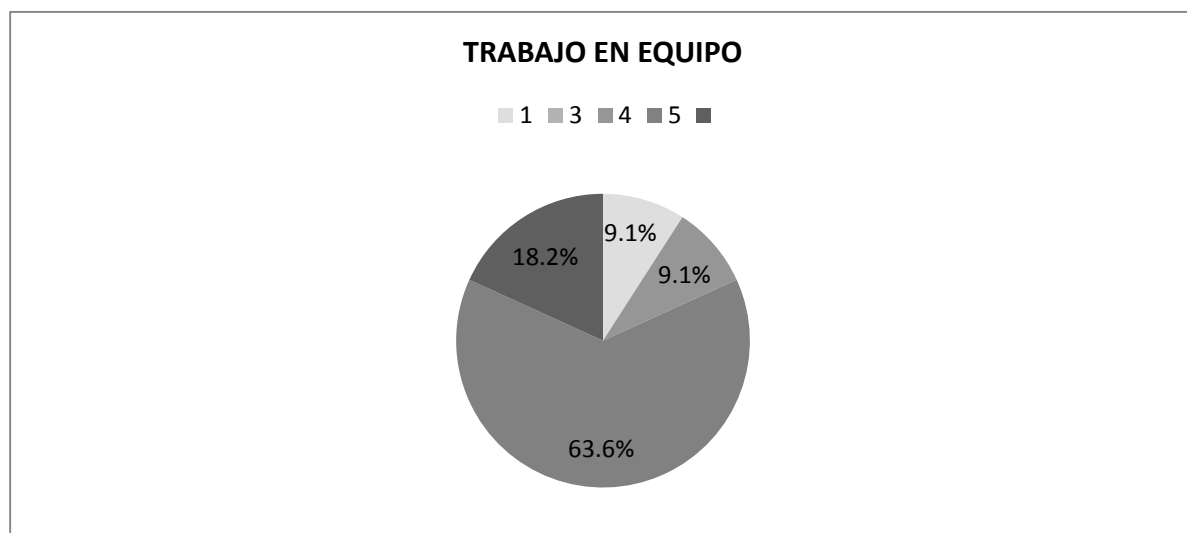
### Resumen numérico de la tabla 11

V.I IDENTIFICADO	V.D
	P11
1	0.0%
2	9.1%
3	9.1%
4	54.5%
5	27.3%
	100%

### Tabla 12

En la tabla 12 se considera las preguntas 12 de acuerdo a la encuesta para la V.I Trabajo en equipo (Ver apéndice 3)

### 12. ¿En la Sub Gerencia de Recaudación y Control se apoya el trabajo en equipo?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 9.1% en Desacuerdo el 0.0% Ni de acuerdo ni en desacuerdo 9.1%, De acuerdo 63.6%, Totalmente de acuerdo 18.2%, de lo cual se puede interpretar que la Sub Gerencia de Recaudación y Control se apoya en el trabajo en equipo **De acuerdo 63.6%, Totalmente de acuerdo 18.2%**, lo que significa que existe un nivel muy importante que el proceso de cumplimiento de identificación se apoya en el trabajo en equipo.

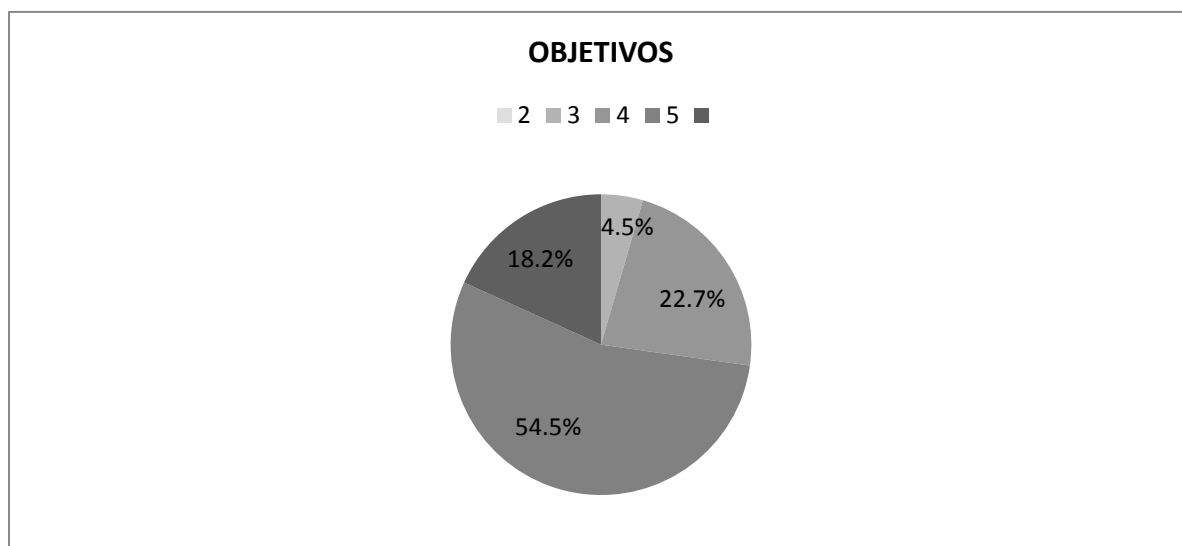
### Resumen numérico de la tabla 12

	V.D
V.I TRABAJO E EQUIPO	P12
1	9.1%
2	0.0%
3	9.1%
4	63.6%
5	18.2%

### Tablas 13

En la tabla 13 se considera las preguntas 10 de acuerdo a la encuesta para la V.I Objetivos (Ver apéndice 3)

**13. ¿Los Objetivos de Sub Gerencia de Recaudación y Control están claramente establecidos?**



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 0.0%, en Desacuerdo el 4.5%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 22.7%, De acuerdo 54.5%, Totalmente de acuerdo 18.2%, de lo cual se puede interpretar que los objetivos de Sub Gerencia de Recaudación y Control están claramente establecidos De **acuerdo 54.5%**, **Totalmente de acuerdo 18.2%**, lo que significa que existe un nivel importante en cuanto a los objetivos están claramente establecido

### Resumen numérico de la tabla 13

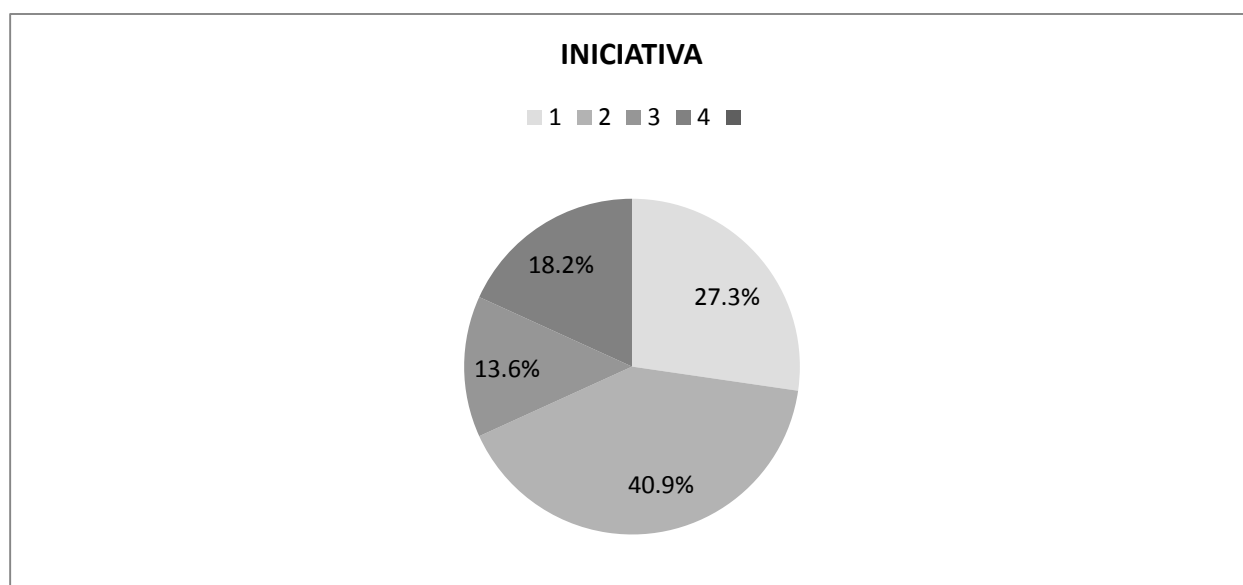
	V.D
V.I OBJETIVOS	P13
1	0.0%
2	4.5%
3	22.7%
4	54.5%
5	18.2%



### Tablas 14

En la tabla 14 se considera las preguntas 14 de acuerdo a la encuesta para la V.I Iniciativa (Ver apéndice 3)

#### 14. ¿En la Sub Gerencia de Recaudación y Control se ven con malos ojos las iniciativas y sugerencias de los empleados?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 0.0%, en Desacuerdo el 4.5%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 22.7%, De acuerdo 54.5%, Totalmente de acuerdo 18.2%, de lo cual se puede interpretar que los objetivos de Sub Gerencia de Recaudación y Control están claramente establecidos De **acuerdo 54.5%**, **Totalmente de acuerdo 18.2%**, lo que significa que existe un nivel importante en cuanto a los objetivos están claramente establecidos

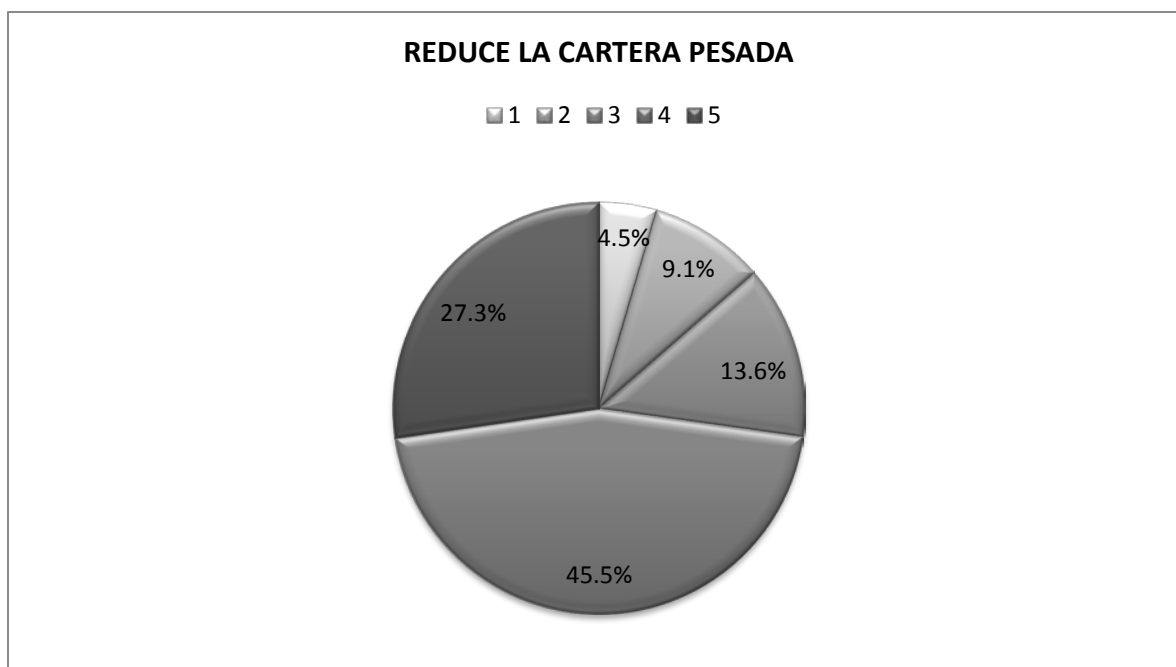
### Resumen numérico de la tabla 14

	V.D
V.I INICIATIVA	P14
1	27.3%
2	40.9%
3	13.6%
4	18.2%
5	0.0%

### Tablas 15

En la tabla 15 se considera las preguntas 15 de acuerdo a la encuesta para la V.I reduce la cartera pesada (Ver apéndice 3)

### 15. ¿El beneficio de amnistía reduce la cartera de deudores?



De lo observado podemos percibir que los encuestados están Totalmente en desacuerdo 4.5%, en Desacuerdo el 9.1%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 9.1%, De acuerdo 13.6, Totalmente de acuerdo 45.5%, de lo cual se puede interpretar que el beneficio de amnistía reduce la cartera de deudores **De acuerdo 13.6, Totalmente de acuerdo 45.5%**, lo que significa que existe un nivel importante en cuanto a los beneficios de amnistía que reduce la cartera de deudores.

### Resumen numérico de la tabla 15

	V.D
<b>V.I REDUCE LA CARTERA PESADA</b>	P15
1	4.5%
2	9.1%
3	13.6%
4	45.5%
5	27.3%

100%

## **CAPÍTULO V**

### **Resumen**

De los resultados de la investigación podemos resumir que los colaboradores se identifican con las actividades diarias en un ascenso paulatino del trabajo de equipo y están tomando conciencia de la visión de su organización. Así mismo sienten que todos están en esto juntos y comparten responsabilidades por el éxito o fracaso en un nivel intermedio, pero este aspecto puede mejorar.

En los últimos años ha mejorado la recaudación en comparación a los años anteriores lo que significa un nivel adecuado de resultados favorables en los años 2014, 2015 y 2016 por un trabajo mucho más coordinado. Esto se posibilita porque de algún modo se identifican con claridad con los aspectos que pueden mejorar con un trabajo cooperativo en un proceso sinérgico y considerable para un trabajo en equipo que permite una mejor recaudación de impuestos. Finalmente existe un proceso de aprendizaje del estilo de trabajo en equipo que ha influido en la transparencia de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador.

## Conclusiones

1. Los colaboradores se identifican con las actividades diarias en un ascenso paulatino del trabajo de equipo y están tomando conciencia de la visión de su organización (Ver tablas 3 y 4)
2. El equipo siente que todos están en esto juntos y comparten responsabilidades por el éxito o fracaso en un nivel intermedio (Ver tabla 10)
3. De acuerdo al ítem 1 y 2 se puede interpretar que en los últimos años ha mejorado la recaudación en comparación a los años anteriores lo que significa un nivel adecuado de resultados favorables en los años 2014, 2015 y 2016 por un trabajo mucho más coordinado. (Ver tabla 3)
4. Los colaboradores se identifican con claridad con los aspectos que pueden mejorar con un trabajo cooperativo en un proceso sinérgico y considerable para un trabajo en equipo que permite una mejor recaudación de impuestos. (Ver tabla 6)
5. Existe un proceso de aprendizaje del este estilo de trabajo en equipo que ha influido en la transparencia de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016 (Ver tabla 7)

### **Recomendaciones**

1. Es conveniente continuar con el programa de sensibilización, inducción y capacitación en el estilo de trabajo en equipo para optimizar la recaudación de impuestos
2. Es importante realimentar los resultados del programa de sensibilización, inducción y capacitación en el estilo de trabajo en equipo que implique compartir un nivel alto de responsabilidades por el éxito o fracaso.
3. Es conveniente seguir con estas buenas prácticas de trabajo colaborativo que devengan de políticas significativas en este orden.
4. Se debe fortalecer la identificación institucional que permita una actitud positiva de los colaboradores que permita fortalecer la cultura tributaria que debe ser fomentada por la Municipalidad y debe incidir en la moral de pago de los usuarios.
5. De acuerdo a la transparencia de la recaudación de impuestos en los años 2014, 2015 y 2016, es conveniente compartir y realimentar esta experiencia entre las áreas y medir los resultados para los años subsiguientes.

## Referencias

Aristóteles (Política. Libro II, capítulo 2)

Cantú (2011)

Cárdenas, J. S. y Córdova, Z.V (2015). Tesis “Análisis de las estrategias de comunicación para el incremento de la recaudación tributaria del impuesto predial de la municipalidad distrital de moche (DRAE)

Edmundo Guillén (1980) Historia del Perú, Tomo IV, Editorial Juan Mejía Baca, pp. 1-127

García. M (2000). Tesis Formación de equipos de trabajo

Garrido, M., Ugarte, M., y Valdés Josefina (2011) Tesis Análisis de Trabajo en Equipo y Liderazgo en Equipos Multidisciplinarios en Servicios de Salud Pública

Gutiérrez (2010)

Hayes, N. (2002). Dirección de equipo de trabajo. Madrid: Paraninfo.

Hayes, (2003)

Hellriegel D., Jakson, S., y Slocum, J. (1996)

Jackson, H. J. (2009). Administración (11a ed.). cengage Learning editores S.A .

Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (2011) Harvard Business Review | Diciembre 2011 | hbrl.com

Katzenbach Smith (2004) Equipos que triunfan. Primera edición. Editorial Deuston, Boston.

Kaoru Ishikawa (1960)

Koontz y Wehrich (1995) Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial, Editora de desarrollo: Karen Estrada Arriaga

Landy y Conte, (2005)

Laredo-García, G. (2014) Estudio sobre Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes

Ley de municipalidades del Perú

Maxwell (2001)

Municipal, A. (25 de junio de 2011). [www.asesorempresarial.com](http://www.asesorempresarial.com). Recuperado el 11 de abril de 2016

Palomo (2000)

Palomo (2011)

Palomo, M. T. (2016). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (9na ed.). Madrid: Esc editorial Amazon.com.

Prado, J. S. (2014). *Análisis de las estrategias de comunicación para el incremento de la recaudación tributaria del impuesto predial de la Municipalidad distrital de Moche.*

Raineri, A. (2003). Tesis "El Impacto de la Cultura Nacional en la Administración de trabajo en Equipo en Chile

Ríos, R. (2004) *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas*

Robbins., S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercera edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Stoner, (1996) *Administración Sexta Edición*. Naucalpan de Juarez, Edo. México

Stoner, (1998)

Surdo, E. (1998). *Magia de trabajar en equipo*. Buenos Aires: Granica.

Torres Hernandez (2007)

Turner, (1982)



## Apéndice

### Apéndice 1

#### PROYECCION DE RECAUDACION PARA LOS AÑOS 2014,2015,2016,2017

PARTIDA	DESCRIPCION	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
		AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
<b>08 IMPUESTOS MUNICIPALES</b>		<b>14,843,777.34</b>	<b>16,409,505.08</b>	<b>18,152,343.87</b>	<b>20,093,008.22</b>	<b>22,254,671.45</b>
1.1.2.1.1.1	PREDIAL	11,764,841.00	13,176,621.92	14,757,816.55	16,528,754.54	18,512,205.08
1.1.2.1.2.1	ALCABALA	2,778,739.19	2,917,676.15	3,063,559.96	3,216,737.95	3,377,574.85
1.1.3.3.3.5	IMPUESTO A LOS JUEGOS DE MAQUINAS TRAGAMONEDAS	184,015.45	193,216.22	202,877.03	213,020.89	223,671.93
1.1.5.3.1.1	POR INFRACCIONES TRIBUTARIAS	115,256.70	121,019.54	127,070.51	133,424.04	140,095.24
1.1.5.03.2.01	INTERESES POR SANCIONES TRIBUTARIOS	925.00	971.25	1,019.81	1,070.80	1,124.34
<b>09 RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>		<b>14,408,737.20</b>	<b>15,129,174.06</b>	<b>15,885,632.76</b>	<b>16,679,914.40</b>	<b>17,513,910.12</b>
1.3.1.9.1.2	VENTA DE BASES PARA LICITACION PUBLICA, CONCURSO PUBLICO Y OTROS	1,430.00	1,501.50	1,576.58	1,655.40	1,738.17
1.3.2.1.1.1	REGISTRO CIVIL	169,912.35	178,407.97	187,328.37	196,694.78	206,529.52
1.3.2.1.1.2	TASAS REGISTRALES	5,627.29	5,908.65	6,204.09	6,514.29	6,840.01
1.3.2.1.4.99	OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS GENERALES	3,657.40	3,840.27	4,032.28	4,233.90	4,445.59
1.3.2.3.1.99	OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS DE EDUCACION	336.00	352.80	370.44	388.96	408.41
1.3.2.4.1.4	CERTIFICADO MEDICO	39,380.80	41,349.84	43,417.33	45,588.20	47,867.61
1.3.2.4.1.6	CARNETS Y/O TARJETAS DE ATENCION	175,307.51	184,072.89	193,276.53	202,940.36	213,087.37
1.3.2.5.1.99	OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS DE VIVIENDA	116.10	121.91	128.00	134.40	141.12
1.3.2.5.2.1	LICENCIA DE CONSTRUCCION	451,984.70	474,583.94	498,313.13	523,228.79	549,390.23
1.3.2.5.2.2	INSPECCION OCULAR	50,505.00	53,030.25	55,681.76	58,465.85	61,389.14
1.3.2.5.2.99	OTROS DERECHOS ADM. DE CONSTRUCCION	1,798,542.62	1,888,469.75	1,982,893.24	2,082,037.90	2,186,139.80
1.3.2.8.1.3	DERECHOS DE PERMISO DE OPERACION	34,091.97	35,796.57	37,586.40	39,465.72	41,439.00
1.3.2.8.1.4	DERECHOS DE INSCRIPCION	1,121.44	1,177.51	1,236.39	1,298.21	1,363.12
1.3.2.8.1.6	ESTACIONAMIENTO DE VEHICULOS	2,114.65	2,220.38	2,331.40	2,447.97	2,570.37
1.3.2.8.1.9	LICENCIAS	148.82	156.26	164.07	172.28	180.89
1.3.2.8.1.99	OTROS DERECHOS ADM. DE TRANSP. Y COMUNICACIONES	99,806.27	104,796.58	110,036.41	115,538.23	121,315.14

1.3.2.9.1.4	LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO Y OTROS	233,297.00	244,961.85	257,209.94	270,070.44	283,573.96
1.3.2.9.1.5	PUESTOS, KIOSKOS Y OTROS	766,153.40	804,461.07	844,684.12	886,918.33	931,264.25
1.3.2.9.1.6	ANUNCIOS Y PROPAGANDA	2,888.35	3,032.77	3,184.41	3,343.63	3,510.81
1.3.2.9.1.7	INSPECCIONES Y/O CALIFICACIONES	53,892.59	56,587.22	59,416.58	62,387.41	65,506.78
1.3.2.9.1.99	OTROS DERECHOS ADM.INDUSTRIA Y COMERCIO	1,992.50	2,092.13	2,196.73	2,306.57	2,421.90
1.3.2.10.1.5	CERTIFICACIONES DIVERSAS	9,823.58	10,314.76	10,830.50	11,372.02	11,940.62
1.3.2.10.1.99	OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS	216,233.03	227,044.68	238,396.92	250,316.76	262,832.60
1.3.3.3.1.99	OTROS SERVICIOS DE EDUCACION	309,980.00	325,479.00	341,752.95	358,840.60	376,782.63
1.3.3.3.2.99	OTROS SERVICIOS CULTURALES Y RECREATIVO	26.64	27.97	29.37	30.84	32.38
1.3.3.3.2.1	VACACIONES UTILES	53,870.00	56,563.50	59,391.68	62,361.26	65,479.32
1.3.3.4.1.1	ATENCION MEDICA	3,578.80	3,757.74	3,945.63	4,142.91	4,350.05
1.3.3.4.2.1	EXAMENES DE LABORATORIO	4,979.09	5,228.04	5,489.45	5,763.92	6,052.12
1.3.3.5.1.1	EDIFICIOS E INSTALACIONES	126,474.49	132,798.21	139,438.13	146,410.03	153,730.53
1.3.3.5.2.2	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	395.10	414.86	435.60	457.38	480.25
1.3.3.9.2.1	BAÑOS MUNICIPALES	9,840.00	10,332.00	10,848.60	11,391.03	11,960.58
1.3.3.9.2.7	SERVICIOS POR INSPECCIONES TECNICAS Y VERIFICACIONES	600.00	630.00	661.50	694.58	729.30
1.3.3.9.2.16	SERVICIOS FUNERARIOS Y DE CEMENTERIO	81,158.00	85,215.90	89,476.70	93,950.53	98,648.06
1.3.3.2.1.99	OTROS SERVICIOS DE TRANSPORTE	4,420.00	4,641.00	4,873.05	5,116.70	5,372.54
1.3.3.9.2.23	LIMPIEZA PUBLICA	6,073,415.34	6,377,086.11	6,695,940.41	7,030,737.43	7,382,274.30
<b>1.3.3.9.2.24</b>	<b>SERENAIZGO</b>	<b>859,661.06</b>	<b>902,644.11</b>	<b>947,776.32</b>	<b>995,165.13</b>	<b>1,044,923.39</b>
1.3.3.9.2.25	SUMINISTRO Y ACCESO A LA INFORMACION	797.00	836.85	878.69	922.63	968.76
1.3.3.9.2.27	PARQUES Y JARDINES	1,452,378.99	1,524,997.94	1,601,247.84	1,681,310.23	1,765,375.74
1.5.2.1.5.1	INFRACCIONES DE REGLAMENTO DE TRANSITO	191,736.50	201,323.33	211,389.49	221,958.97	233,056.91
1.5.2.1.6.2	MULTAS A ESTABLECIMIENTOS, FARMACIAS Y OTROS	186,909.43	196,254.90	206,067.65	216,371.03	227,189.58
1.5.2.1.6.99	OTRAS MULTAS	188,954.98	198,402.73	208,322.87	218,739.01	229,675.96
1.5.2.2.1.3	EJECUCION DE GARANTIA	1,844.16	1,936.37	2,033.19	2,134.85	2,241.59
1.5.5.1.4.2	INGRESOS POR COSTAS PROCESALES	110,636.58	116,168.41	121,976.83	128,075.67	134,479.45
1.5.5.1.4.99	OTROS INGRESOS DIVERSOS	426,634.34	447,966.06	470,364.36	493,882.58	518,576.71
1.5.42.11	TRANSFERENCIA VOLUNTARIA DE CAPITALES DE PERSONAS JURIDICAS	200,000.00	210,000.00	220,500.00	231,525.00	243,101.25
1.6.5.1.1.1	TERRENOS URBANOS	2,083.33	2,187.50	2,296.87	2,411.71	2,532.30

<b>TOTAL</b>	<b>29,252,514.54</b>	<b>31,538,679.14</b>	<b>34,037,976.63</b>	<b>36,772,922.62</b>	<b>39,768,581.57</b>
--------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Respecto al Impuesto Predial el incremento es del 12% de acuerdo a las metas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Fuente: Sistema Informático - MUNIVES (Incremento del 5% para el año siguiente excepto el Impuesto Predial)

## Apéndice 2

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿De qué manera el trabajo en equipo de colaboradores incide en la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar de qué manera el trabajo en equipo de colaboradores incide en la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El trabajo en equipo de colaboradores incidiría en la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?</p>	<p>V.I</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Identidad social</p> <p>Trabajo cooperativo</p> <p>Trabajo sinérgico</p>	<p>Categorización</p> <p>Identificación</p> <p>Comparación</p> <p>Participación</p> <p>Responsabilidad compartida</p> <p>Visión compartida</p> <p>Información Transparente</p>

<p>los años 2014, 2015 y 2016?</p>	<p>los años 2014, 2015 y 2016?</p>				<p>Resaltar éxitos</p>
<p><b>Problemas secundarios</b></p> <p>¿De qué forma la identificación social de los colaboradores influye en el incremento de la recaudación de impuestos en la Sub</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Determinar de qué forma la identificación social de los colaboradores influye en el incremento de la recaudación de</p>	<p>Hipótesis secundaria</p> <p>La identificación social de los colaboradores influiría en el incremento de la recaudación de impuestos en la Sub</p>	<p>V.D</p> <p>Recaudación de impuestos</p>	<p>Incremento de la recaudación</p> <p>Viabilidad de la recaudación</p>	

<p>Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?</p> <p>¿De qué manera el trabajo cooperativo incide en la viabilidad de de la recaudación de impuestos en la Sub</p>	<p>impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016</p> <p>Determinar de qué manera el trabajo cooperativo incide en la viabilidad de la recaudación de impuestos en la Sub</p>	<p>Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016</p> <p>El trabajo cooperativo incidiría en la viabilidad de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y</p>		<p>Transparencia de la recaudación</p>	
---	---	---	--	--	--

<p>Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?</p> <p>¿De qué forma el trabajo sinérgico de los colaboradores influye en la transparencia de la recaudación de impuestos en la Sub</p>	<p>Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016</p> <p>Establecer de qué forma el trabajo sinérgico de los colaboradores influye en la transparencia de la recaudación de impuestos en la Sub</p>	<p>Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016</p> <p>el trabajo sinérgico de los colaboradores influye en la transparencia de la recaudación de impuestos en la Sub Gerencia de Recaudación y Control en la</p>			
--	---	---	--	--	--

Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016?	Gerencia de Recaudación y Control en la Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016	Municipalidad de Villa el Salvador en los años 2014, 2015 y 2016			
---	--	--	--	--	--