Recibido:09/08/2025 Aprobado:10/09/2025

DOI: https://doi.org/10.70208/3007.8245.v5.n3.225

Actualización del valor catastral de los bienes inmuebles para una eficiente recaudación impositiva

Rosa María Cuellar Gutiérrez
rcuellar@uv.mx
https://orcid.org/0000-0001-6247-6424
Universidad Veracruzana
México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la importancia de la actualización del valor catastral de los bienes inmuebles como mecanismo para garantizar una recaudación impositiva justa, eficiente y acorde con la realidad económica, identificando los retos, beneficios y posibles propuestas de mejora en los procesos de valuación catastral. Para ello, se examinan teorías de las ciencias sociales y administrativas aplicadas a la organización pública, considerando su papel dentro de la gestión gubernamental. Asimismo, se identifican estrategias que permitan una recaudación eficiente del impuesto predial en el municipio de Xalapa, Veracruz, asegurando al mismo tiempo el respeto a los derechos de los contribuyentes. Los principales resultados revelan diversos factores que influyen en las estrategias de recaudación implementadas por el municipio. Se concluye que es fundamental desarrollar una campaña municipal informativa, para hacer saber a los ciudadanos, que son propietarios de una o varias viviendas, sobre sus derechos y obligaciones en la actualización catastral de su propiedad.

***Palabras clave**:* actualización, eficiencia, recaudación, impuesto predial

Updating the cadastral value of real estate properties for efficient tax collection

ABSTRACT

This research paper aims to analyze the importance of updating the cadastral value of real estate as a mechanism to ensure fair, efficient, and economic tax collection, identifying the challenges, benefits, and potential proposals for improvement in cadastral valuation processes. To this end, theories from the social and administrative sciences applied to public organizations are examined, considering their role within government management. Strategies are also identified to enable efficient property tax collection in the municipality of Xalapa, Veracruz, while ensuring respect for taxpayer rights. The main results reveal various factors that influence the collection strategies implemented by the municipality. It is concluded that it is essential to develop a municipal information campaign to inform citizens, who own one or more homes, about their rights and obligations in the cadastral update of their property.

Keywords: update, efficiency, collection, property tax

INTRODUCCIÓN

Para comprender la actualización del valor catastral de los bienes inmuebles y su impacto en la recaudación impositiva, es necesario partir del concepto de *ciencia*, entendida como el conocimiento sistemático que el individuo aplica sobre una realidad determinada, expresado en un conjunto de explicaciones coherentes y lógicas que permiten validar y formular soluciones ante una situación concreta (Méndez, 1997:5).

En este sentido, Baena de Alcázar (2000) establece que la ciencia de la administración puede contribuir significativamente a la resolución de problemas prácticos, al incorporar tanto técnicas aplicativas como el conocimiento del contexto histórico, político y social (citado por Canales, 2002:27). Por ello, la administración pública, desde su carácter científico, debe analizarse a partir de las teorías que explican la eficiencia organizacional y la gestión racional de recursos, principios esenciales para una eficiente recaudación fiscal.

Diversos autores han aportado a la construcción teórica de la administración: Frederick Taylor con la administración científica, Henry Fayol con el enfoque universalista, Max Weber con la organización burocrática, Elton Mayo con la teoría de las relaciones humanas, y Robert Katz y Daniel Kahn con la teoría sistemática de las organizaciones humanas. A ellos se suman Joan Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch con la teoría de la organización contingente (Méndez, 1997). Estas corrientes sientan las bases para comprender las estructuras organizacionales del sector público, cuya eficiencia administrativa repercute directamente en la gestión tributaria.

En el ámbito económico, los aportes teóricos de Smith, Ricardo y Mill —revisados por la teoría marxista—, así como las teorías del equilibrio y la marginalista (Walras, Pareto, Jevons, Clark, Marshall), junto con las contribuciones de Schumpeter, Robbins y Keynes, permiten entender la dinámica entre el Estado, los recursos y la redistribución. Desde esta perspectiva, la eficiencia recaudatoria constituye una expresión concreta de la racionalidad económica aplicada a la gestión pública.

Durante el siglo XX, las ciencias jurídicas reconocieron la necesidad de incorporar herramientas administrativas del sector privado al sector público, con el propósito de mejorar la eficiencia de la

recaudación impositiva. La administración pública moderna, por tanto, no puede desvincularse de los principios de planeación, organización y control propios de la teoría administrativa, ni de la gobernanza y la gestión estratégica que garantizan una recaudación eficaz y equitativa.

Guerrero (1986) señala que el Estado constituye el centro de interés de las ciencias administrativas por su complejidad estructural y su dependencia funcional de la política y la economía. En la misma línea, Ramió (2010) sostiene que las organizaciones públicas enfrentan mayores presiones de naturaleza política, lo que dificulta su eficiencia administrativa. Woodrow (1980) enfatiza que las tareas administrativas deben ajustarse a estándares de política cuidadosamente probada, buscando siempre el equilibrio entre eficacia, economía y legalidad.

Bajo esta visión, la teoría de sistemas resulta pertinente para analizar la administración pública, pues permite concebir al Estado como un sistema interdependiente con su entorno económico y social. Según Luhmann y Wilkie (citados por Witzel, 2013), el Estado puede entenderse como un subsistema social que interactúa con otros a través de acoplamientos estructurales, lo que explica cómo las decisiones fiscales, como la actualización del valor catastral, influyen en el sistema económico y en la recaudación tributaria.

La teoría de sistemas vista desde la administración pública mexicana ofrece herramientas para comprender la complejidad del Estado y sus procesos fiscales, integrando dimensiones jurídicas, administrativas y económicas (Barros, 2015). En este sentido, la falta de actualización del valor catastral genera una disfunción sistémica: los valores desactualizados distorsionan la base gravable, afectan la equidad tributaria y reducen la eficiencia recaudatoria del impuesto predial.

El análisis de la actualización del valor catastral de los bienes inmuebles desde la perspectiva de la teoría de sistemas permite identificar cómo las deficiencias en la gestión administrativa repercuten en la obtención de ingresos públicos. Así, la aplicación de fundamentos científicos y organizacionales en la administración fiscal es indispensable para fortalecer la eficiencia, equidad y sostenibilidad de la recaudación impositiva municipal.

METODOLOGÍA

La construcción de la metodología para abordar el objeto de estudio, consistió en la recopilación de información relevante mediante la documentación bibliográfica de textos y documentos especializados para tener la evidencia empírica, así como la identificación del estado del arte en las páginas oficiales del Municipio de Xalapa y la Ciudad de México, podemos establecer un contrapunto con el principio de acceso a la información ciudadana entregada por estos y poder contrastar la perspectiva de las ciencias sociales y administrativas, recordando que la realidad es un constructo social.

La investigación se realizará en cuatro fases:

1. La primera comprenderá la búsqueda de fuentes primarias (impresos) y terciarias (en línea: Internet) pertinentes.
2. En la segunda se realizará una clasificación de las fuentes en función del objetivo de la investigación.
3. En la tercera se seleccionarán 20 libros, 2 artículos especializados y 2 páginas de internet como fuentes básicas para el tema de investigación.
4. Finalmente, la cuarta se realizará el análisis de cada uno de los documentos bibliográficos.

Se espera que el resultado de esta investigación contribuya significativamente a la compresión del papel que desempeña el impuesto predial en la distribución del bienestar económico y social en el municipio de Xalapa, Veracruz. De manera específica se prevé:

- Analizar la importancia de la actualización del valor catastral de los bienes inmuebles como mecanismo para garantizar una recaudación impositiva justa, eficiente y acorde con la realidad económica.
- Identificar retos, beneficios y posibles propuestas de mejora en los procesos de valuación catastral.
- Fomentar la actualización constante de los padrones catastrales, como herramienta clave para una recaudación impositiva justa, proporcional y adaptada a las realidades socioeconómicas del municipio de Xalapa, Veracruz.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La estrategia de investigación establece las orientaciones de cómo recolectar la información del campo y realizar el análisis de los datos para comprender el ¿por qué? y ¿para qué?, la desactualización del valor catastral de los bienes inmuebles afecta la recaudación impositiva,

La estrategia de investigación se diseña en función de las siguientes actividades:

1. Establecer cómo se planean las actividades, procedimientos para la recolección de datos en función de la pregunta de investigación, así como el tratamiento en los resultados para lograr la finalidad de la investigación.
2. Establecer el tipo de investigación, diseño del instrumento, enfoque, análisis, así como las técnicas y herramientas que se utilizan en el tratamiento de los datos.

Empecemos por conocer ¿Cuál es el principal beneficio de la recolección y análisis de datos para integrarlos en una investigación? La obtención y recolección de la información se realiza sistemáticamente, mediante un proceso estructurado que refleja la realidad, a partir de los elementos contextuales y conceptuales tanto del sujeto como del objeto de estudio, realizaremos la matriz de congruencia de la investigación para identificar el problema de la investigación.

Tabla 1. Matriz de congruencia de la investigación

Preguntas de investigación	Objetivo	Hipótesis	Metodología	Instrumentos	Variables	Indicadores
¿El proceso actualización del valor catastral es complejo en su aplicación y desarrollo?	Actualización del valor catastral de los bienes inmuebles en Xalapa; Ver.	La desactualización del valor catastral de los bienes inmuebles en Xalapa; Veracruz, impacta en la recaudación impositiva	Cuantitativa Análisis de los datos duros	Análisis de contenidos	Definición de variables Operalización de variables Diseño de instrumentos de recolección de datos medibles Tabulación y codificación de datos Análisis de datos	Finalidad Composición Modo de elección

Fuente: Elaboración propia.

Esta investigación empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que el objetivo principal fue analizar la percepción ciudadana respecto a la actualización del valor catastral y la eficiencia de la recaudación del impuesto predial en el municipio de Xalapa, Veracruz.

Este tipo de muestreo permite seleccionar a los participantes de acuerdo con su disponibilidad y accesibilidad, garantizando que todos los encuestados fueran contribuyentes potenciales del impuesto predial. Asimismo, esta técnica resulta pertinente en esta investigación de carácter exploratorio-descriptivo, donde se busca identificar tendencias y percepciones generales dentro de una población determinada.

Criterios de selección

Para la aplicación de las 100 encuestas se establecieron los siguientes criterios:

Criterios de inclusión

- Ser propietario o poseedor de un bien inmueble dentro del municipio de Xalapa, Veracruz.
- Contar con mayoría de edad (18 años o más).
- Aceptar participar de forma voluntaria en la encuesta.
- Residir en el municipio.

Criterios de exclusión

- Personas que no son contribuyentes del impuesto predial (por ejemplo, arrendatarios).
- Encuestas incompletas o con información inconsistente.

El tamaño de muestra de 100 encuestados fue determinado de acuerdo con los objetivos del estudio, buscando obtener una representación suficiente para analizar tendencias en el conocimiento, percepción y actitudes de los contribuyentes respecto al impuesto predial y la actualización del catastro. Este número permitió realizar un análisis descriptivo y comparativo entre variables sociodemográficas y nivel de conocimiento fiscal, garantizando la viabilidad práctica de la investigación en tiempo y recursos.

Objetivo General

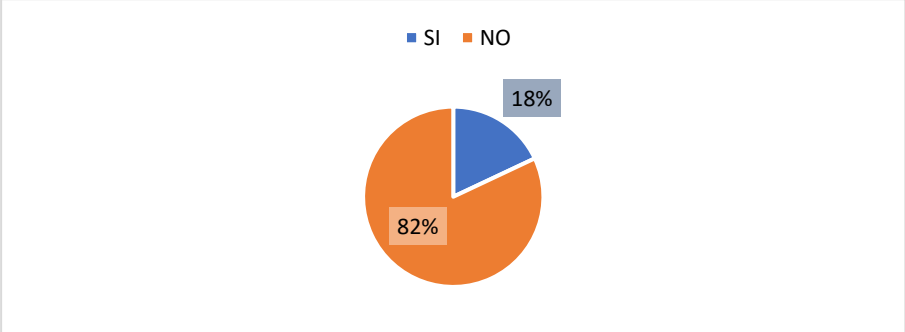
Analizar la importancia de la actualización del valor catastral de los bienes inmuebles como herramienta para garantizar una recaudación impositiva eficiente, identificando las tendencias, percepciones, actitudes de los contribuyentes beneficios y posibles propuestas de mejora en los procesos de valuación catastral.

Objetivos específicos

a) Conocer los instrumentos que utiliza el departamento de catastro.

b) Velar por los derechos de los contribuyentes en la recaudación del impuesto predial.

Gráfico I. Fundamentación del impuesto predial en el artículo 115 Constitucional



Fuente: Elaboración propia

En este grafico se busca identificar, el fundamento constitucional del impuesto predial y que los contribuyentes tengan el conocimiento de ello.

El artículo 115 constitucional fracción IV, establece en dicho artículo que los municipios administrarán libremente su hacienda y podrán obtener recursos de sus bienes patrimoniales, de las contribuciones que establezca el Estado sobre la propiedad inmobiliaria, de los derechos derivados de la prestación de servicios públicos, y de los recursos federales que se les transfieren por medio de las participaciones federales, es decir, el gasto federalizado.

> IV. Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor, y en todo caso:

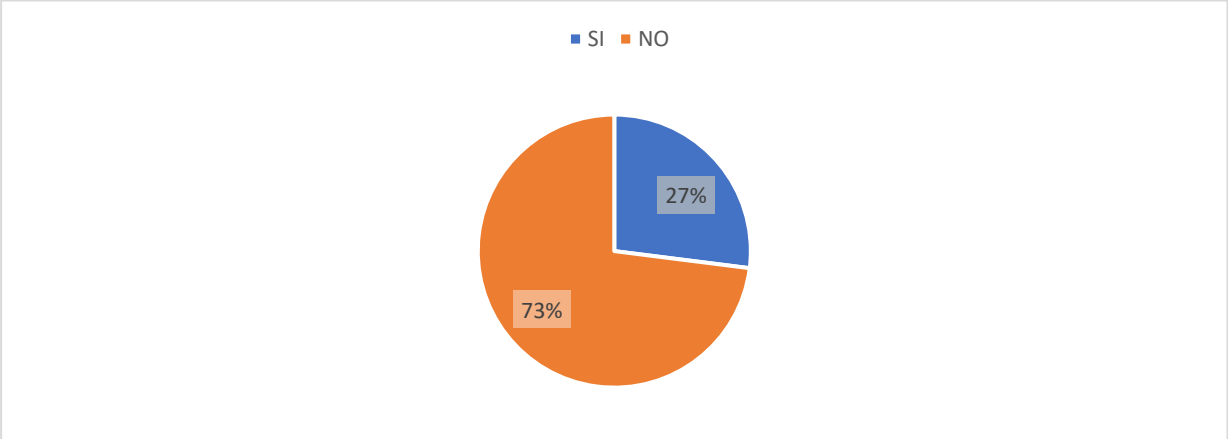
a) Percibirán las contribuciones, incluyendo tasas adicionales, que establezcan los Estados sobre la propiedad inmobiliaria, de su fraccionamiento, división, consolidación, traslación y mejora, así como las que tengan por base el cambio de valor de los inmuebles.

Se analiza, que de los 100 contribuyentes encuestados solo el 18% tiene conocimiento acerca del fundamento legal del impuesto predial en la constitución política de los estados unidos mexicanos y el 82% desconoce, es un punto muy importante, en virtud, que cada contribuyente que tiene un bien inmueble se encuentra inscrito en el catastro y desconoce la fundamentación legal.

Este bajo nivel de conocimiento legal evidencia una falta de cultura fiscal, lo que puede derivar en un incumplimiento involuntario, resistencia al pago o desconfianza en la autoridad municipal.

Conocer que el artículo 36º. Constitucional en su fracción I, establece la obligación para todos los mexicanos de inscribirse en el catastro de la municipalidad, manifestando la propiedad que el mismo ciudadano tenga, este mandato declara:

Gráfico II. Obligación de los mexicanos de inscribirse en el catastro de la municipalidad en el artículo 36º. fracción I Constitucional



Fuente: Elaboración propia

El artículo 36º. Constitucional en su fracción I, la obligación para todos los mexicanos de inscribirse en el catastro de la municipalidad, manifestando la propiedad que el mismo ciudadano tenga, este mandato declara:

I. Inscribirse en el catastro de la municipalidad, manifestando la propiedad que el mismo ciudadano tenga, la industria, profesión o trabajo de que subsista; así como también inscribirse en el Registro Nacional de Ciudadanos, en los términos que determinen las leyes.

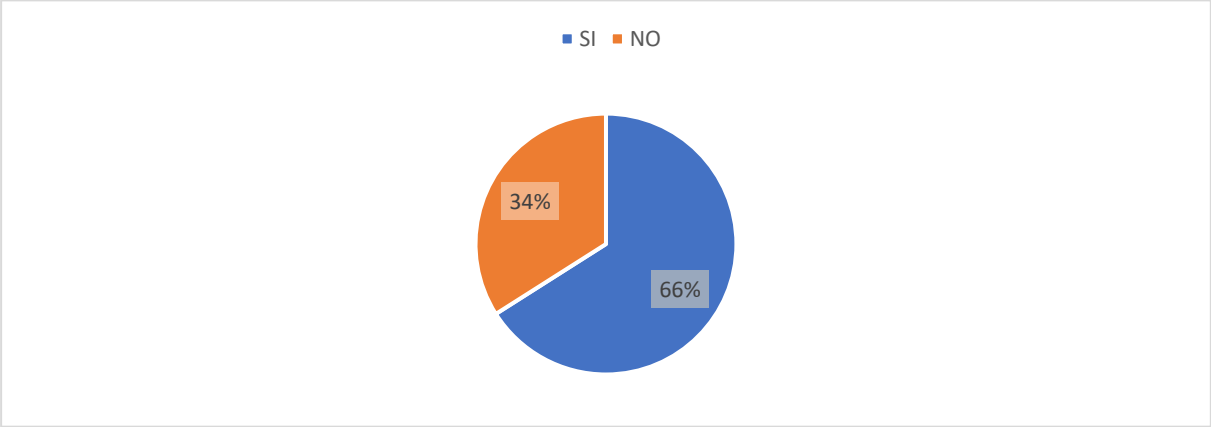
Se analiza, que de los 100 contribuyentes encuestados solo el 27% tiene conocimiento acerca del fundamento legal del impuesto predial de inscribirse en el catastro se encuentra en el artículo 36 fracción I y el 73% desconoce, es un punto muy importante, en virtud, que cada contribuyente que tiene un bien inmueble se encuentra inscrito en el catastro y desconoce la fundamentación legal.

El resultado confirma una desconexión entre los ciudadanos y sus deberes al ser propietarios de un bien inmueble, lo cual afecta la calidad del padrón catastral y dificulta la administración tributaria.

Este grafico nos muestra que el 66% considera eficiente el proceso de recaudación del impuesto predial en el Municipio de Xalapa; Ver.

Esta cifra revela que casi 1 de cada 3 ciudadanos no perciben eficiencia, lo cual sugiere deficiencias en la atención al contribuyente, en la accesibilidad del proceso y en los canales de pago.

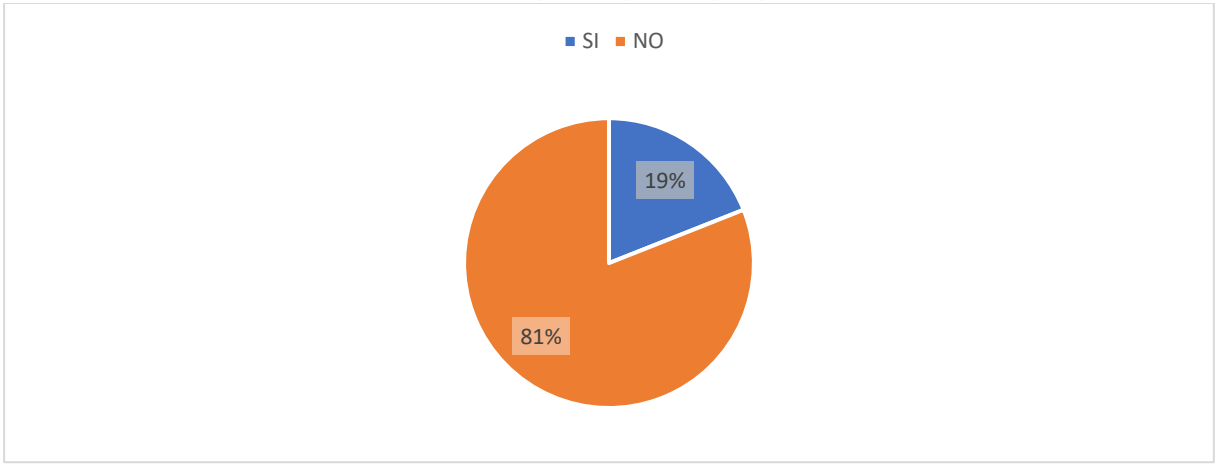
Gráfico III. Eficiencia del proceso de recaudación del impuesto predial en el municipio de Xalapa



Fuente: Elaboración propia

Este grafico nos muestra que el 19% conoce los instrumentos para la recaudación del impuesto predial en el Municipio de Xalapa; Ver y el 81% lo desconoce, reflejando una grave debilidad en la comunicación institucional del municipio hacia sus ciudadanos.

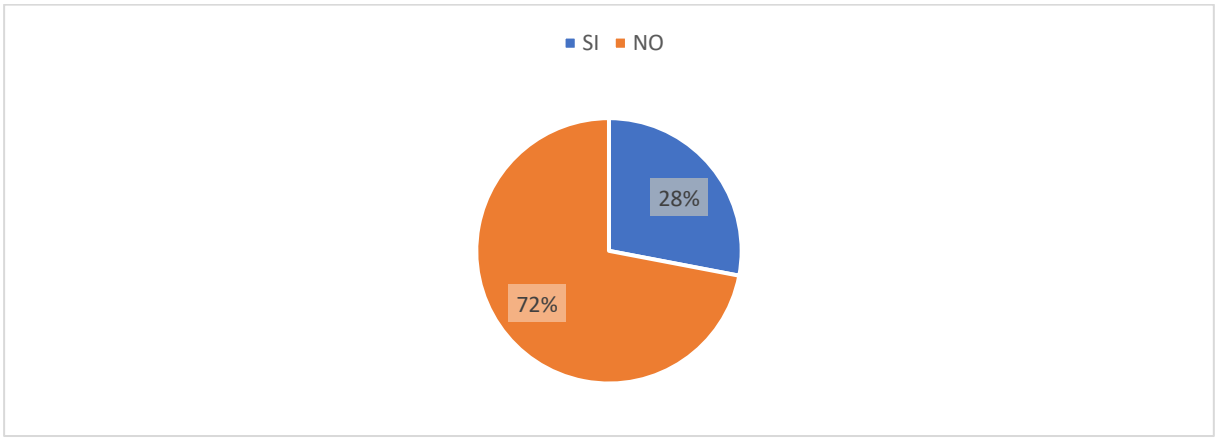
Gráfico IV. Conocimiento instrumentos del impuesto predial por parte de los contribuyentes



Fuente: Elaboración propia

Este grafico nos muestra que el 28% conoce el procedimiento del proceso de recaudación del impuesto predial en el Municipio de Xalapa; Ver; y el 72% lo desconoce, lo que sugiere que el proceso es poco transparente o insuficientemente difundido.

Gráfico V. Procedimiento de la recaudación del impuesto predial

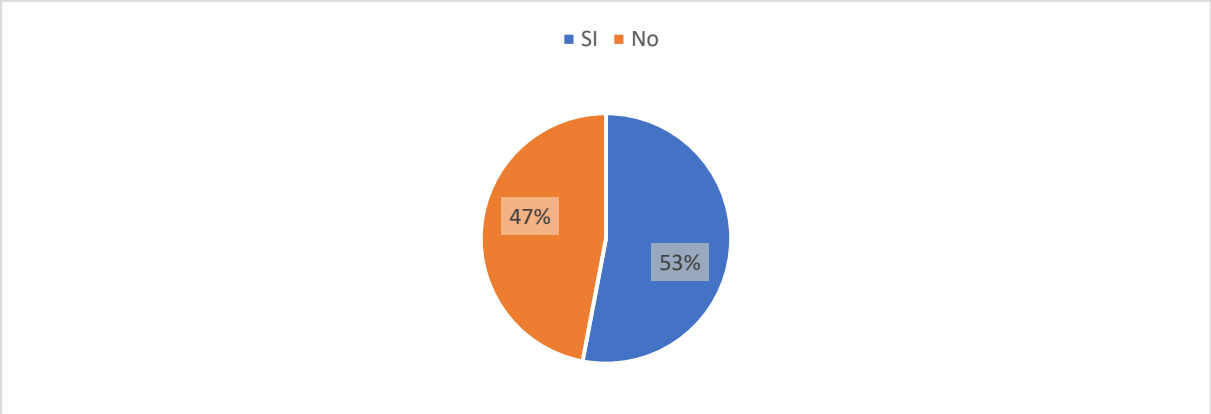


Fuente: Elaboración propia

Hay que considerar analizar la capacidad de pago del contribuyente, muchos contribuyentes heredan casas y no tienen la capacidad económica de hacer los pagos prediales.

Este grafico nos muestra que el 53% considera que el impuesto predial refleja la capacidad contributiva del contribuyente en el Municipio de Xalapa; Ver; y el 47% no lo considera así, este dato apunta a una posible inequidad en las tarifas, ya que los ciudadanos no perciben proporcionalidad entre lo que pagan y su situación económica real.

Gráfico VI. El impuesto predial refleja la capacidad contributiva del contribuyente

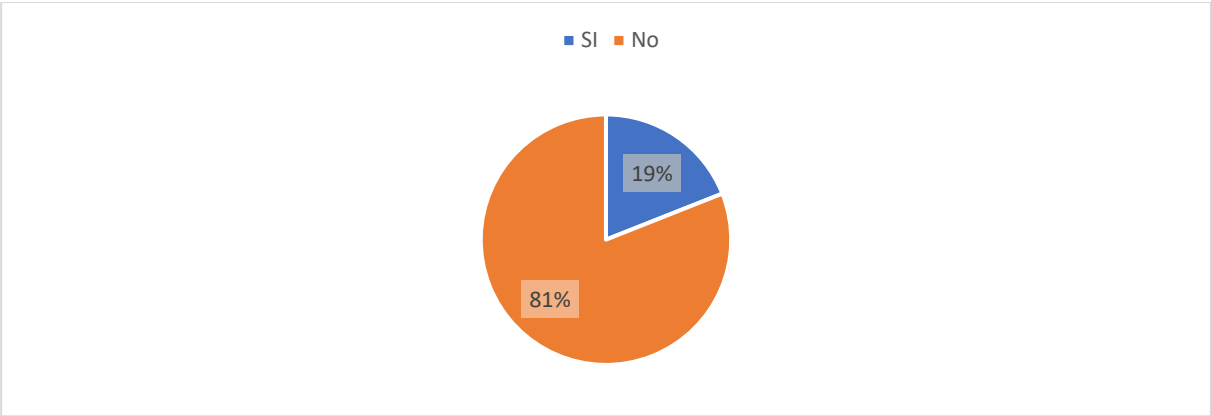


Fuente: Elaboración propia

Es muy importante que los contribuyentes conozcan que la base administrativa y legal del impuesto es el catastro municipal, el cual es clave no solo para cobrar el impuesto predial, sino también para asociar el predio al costo de proveer servicios básicos a cada predio según el uso del suelo (vivienda, oficinas, comercio, industria, etc.).

Este gráfico nos muestra que el 19% conoce la base administrativa y legal del impuesto predial en el Municipio de Xalapa; Ver; y el 81% lo desconoce. La baja comprensión pone en riesgo la legalidad de los cobros y debilita la confianza institucional.

Gráfico VII. Base administrativa y legal

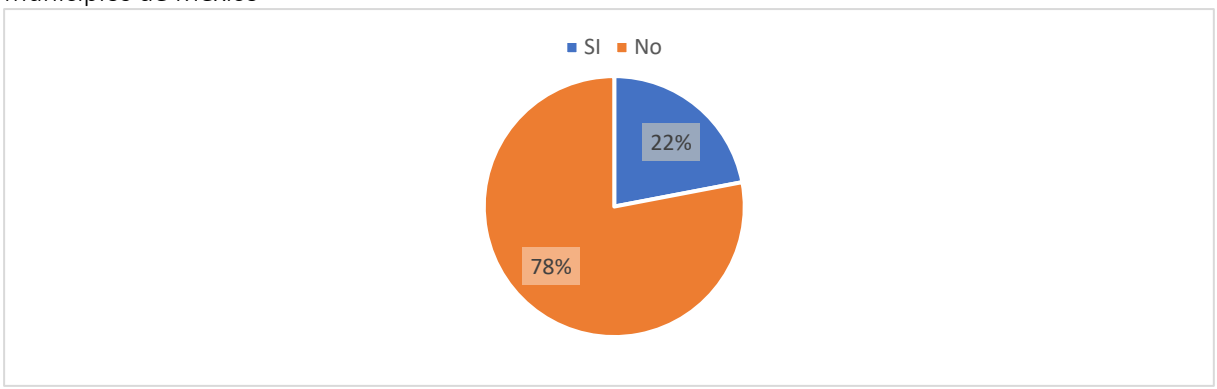


Fuente: Elaboración propia

Este grafico nos muestra que el 22% considera que el impuesto predial es la alternativa de mayor potencial para generar ingresos propios en los municipios de México y 78% no lo considera así,

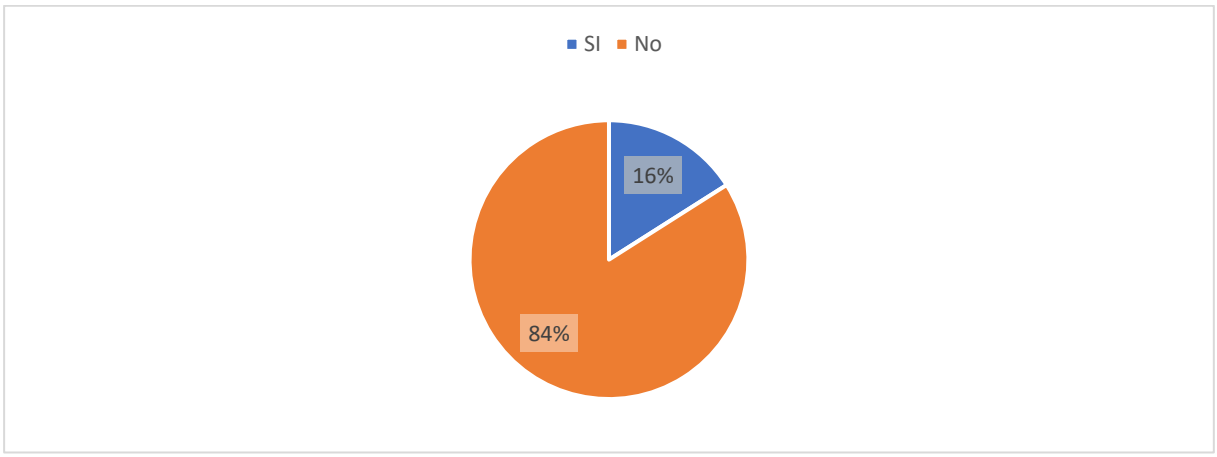
revelando que más del 75% de los ciudadanos no asocian su pago con el desarrollo municipal afectando el sentido de corresponsabilidad fiscal.

Gráfico VIII. Impuesto predial alternativa de mayor potencial para generar ingresos propios en los municipios de México



Fuente: Elaboración propia

Gráfico IX. Exenciones del impuesto predial



Fuente: Elaboración propia

Este grafico nos muestra que el 84% conoce las exenciones del impuesto predial y el 16% las desconoce En México, el predial se paga y se calcula de manera anual, en los primeros dos meses del año. También existe la posibilidad de pagarlo de manera bimestral, a excepción de los contribuyentes que aportan la cuota mínima, es decir: los jubilados, pensionados o mayores de 60 años (estos se presentan como algunos casos de excepción para la recaudación en algunas localidades, al igual que los edificios públicos, centros escolares, hospitales, etc.). En general, existe un descuento para quienes realizan su pago durante los primeros días o meses del año como mecanismo para incentivar su recaudación. El

porcentaje que se descuenta varía de acuerdo con la entidad federativa y cambia cada año. Las reducciones con frecuencia oscilan entre 5 y 15 por ciento del total a pagar.

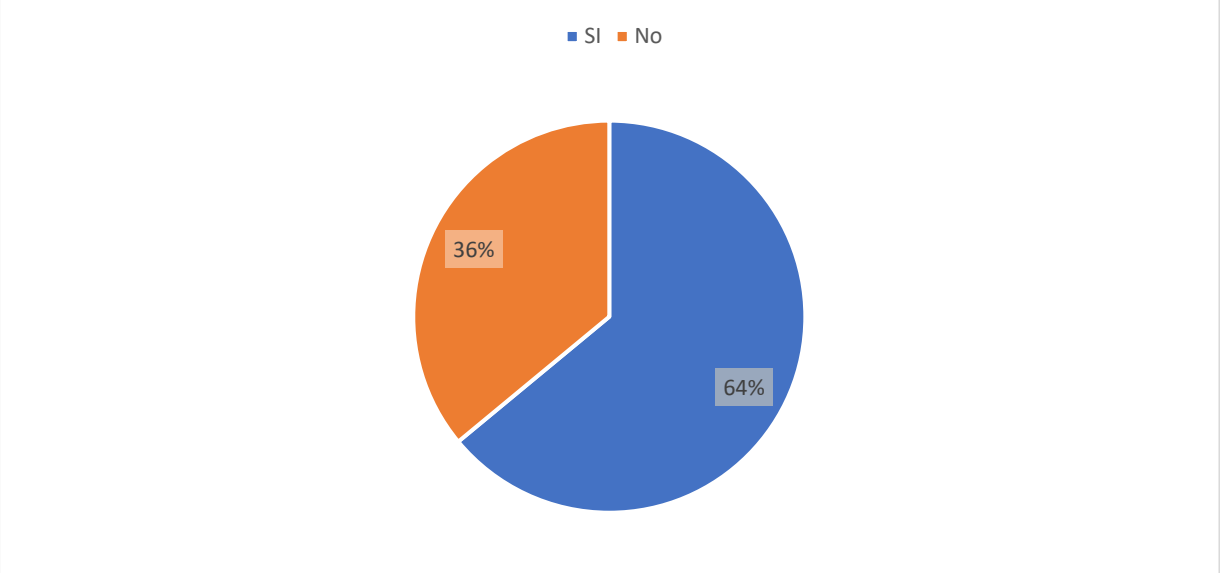
La dirección de ingresos – departamento de catastro del H, Ayuntamiento de Xalapa; Ver 2022-2025, establece las claves catastrales

Imagen 1. Clave catastral

CLAVE CATASTRAL								
DEL	MUN	LOC	REG	MZA	LOTE	NIVEL	DEPTO	DV
03	200	001	09	034	012	00	000	01

Fuente: Elaboración propia con datos del H. Ayuntamiento de Xalapa, Dirección de Ingresos.

Gráfico X. Actualización del catastro



Fuente: Elaboración propia

Este grafico nos muestra que el 64% conoce que, si hace alguna construcción en su propiedad o ampliación, debe actualizar en el catastro los metros cuadrados del bien inmueble y el 36% lo desconoce.

Acciones concretas

En esta investigación se ha identificado como velar los derechos de los contribuyentes en la recaudación de impuestos, se le puede hacer la notificación de:

- SOLICITUD DE REGISTRO CATASTRAL

- INCORPORACIÓN AL SISTEMA CATASTRAL
- ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CATASTRAL

Se tramita a través de:

- A INSTANCIA DEL PROPIETARIO O POSEEDOR
- A INSTANCIA DE LA AUTORIDAD CATASTRAL

Y se determina el valor catastral:

- VALOR CATASTRAL
- VALOR CATASTRAL PROVISIONAL

Se identifica la localización del predio en propiedad o en posesión, con los datos técnicos siguientes:

Imagen 2. Datos técnicos

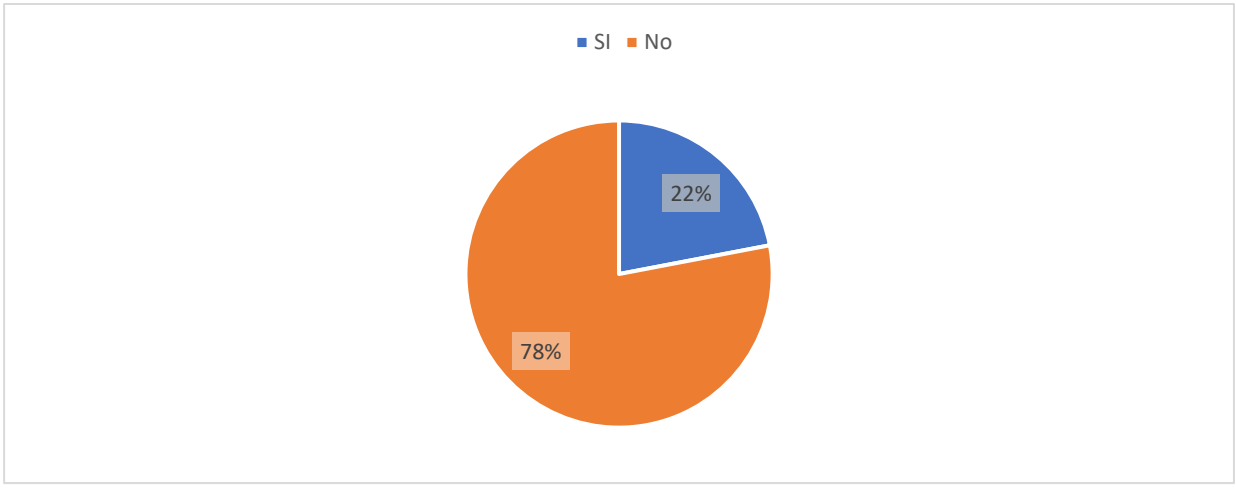
DATOS DEL TERRENO						DATOS DE CONSTRUCCIONES				
TIPO DE PREDIO		**DEMÉRITOS**		**INCREMENTOS**		**TIPO**	**EDO**	**TER**	**ANT**	**AREA M2**
URBANO		FRENTE		ESQUINAS		5	1	1	1998	142.00
SUBURBANO		PROFUNDIDAD		**TIPO DE AVALÚO**						
RURAL		CONDICIÓN FISICA IMPREVISTA		TÉCNICO						
TIPO DE SUELO		TIPOGRAFÍA		CON DATOS LEGALES O MANIFESTADOS						
EJIDAL		EXC. DE ÁREA		**SUPERFICIE M2/Has.**						
PARTICULAR		VÍAS DE COMUNICACIÓN								

VU	INFRAESTRUCTURA			
	AGOSTADERO			

Fuente: Elaboración propia con datos del H. Ayuntamiento de Xalapa, Dirección de Ingresos.

Al final se determina el valor del terreno, valor de la construcción y con eso se determina el valor catastral total o provisional.

Gráfico XI. destino de la recaudación del impuesto predial



Fuente: Elaboración propia

Este grafico nos muestra que el 22% conoce el destino de la recaudación del impuesto predial y 78% lo desconoce.

El Municipio de Xalapa; Ver; deberá realizar una campaña de transparencia a la sociedad xalapeña, hacia donde se destinan esos recursos.

Los resultados observados y analizados en este trabajo de investigación son muy importantes, ya que se observa que la percepción de los xalapeños se encuentra fuera de los ejes de racionalidad, se desconoce mucha información y solo se realiza el pago predial por que se encuentra en la constitución y cada año hace el cobro el municipio.

A continuación, se enumerar los hallazgos de percepción de los ciudadanos xalapeños.

1. Los xalapeños conocen el fundamento constitucional de la obligación de pagar el impuesto predial.
2. Conocen el fundamento legal de darse de alta en el catastro.

3. Consideran eficiente el proceso de recaudación, pero no mencionaron si es presencial o virtual.
4. Desconocen el proceso de recaudación del impuesto predial.
5. Reconocen que es el impuesto por excelencia en el municipio.
6. Reconocen la base administrativa y legal del impuesto predial.
7. Conocen las exenciones del impuesto predial.
8. Conocen que el bien inmueble no tiene nada que ver con la capacidad contributiva del contribuyente.
9. Desconocen si tienen la actualización del catastro.

Viabilidad

La viabilidad de la investigación es en beneficio para la sociedad, se confirma que la desactualización de los bienes inmuebles impacta en la recaudación del impuesto predial.

Además, hacer conciencia de los beneficios de actualización de la cedula del predial para que la dirección de ingresos – departamento de catastro del H. Ayuntamiento de Xalapa; Ver 2022-2025, tenga la información eficiente y eficaz para salvaguardar los derechos y obligaciones de los poseedores o propietarios de bienes inmuebles.

Estrategias de impacto y evaluación

Dentro de los indicadores planeados en la investigación, se informan los siguientes avances obtenidos:

Imagen 3. Estrategias de impacto



Fuente: Elaboración propia.

El nivel de incidencia o impacto en una organización se debe tomar en cuenta:

1. La solidez de la base de la ventaja competitiva que se genera de la comprensión de los mercados y de los consumidores: las bases de la ventaja competitiva pueden dar lugar a elegir entre las estrategias genéricas:

- Programa de capacitación del personal con cursos-taller.
- Determina el valor de los inmuebles con el fin de obtener el valor catastral que es la base para el cobro del impuesto predial.

2. La identificación de la capacidad estratégica del departamento de catastro: respecto a la capacidad estratégica, el departamento de catastro debe evaluar que recurso y competencias puede utilizar para proporcionar valor a sus clientes o contribuyentes.

- Conocer la descripción física, económica y jurídica de las propiedades rústicas y urbanas, su localización y registro.
- Promover que el departamento de cartografía es el principal punto estratégico para la realización de las cedulas catastrales.

3. La dirección que debe seguir la estrategia: puede seguir la estrategia implica precisar que quiere lograr la organización de acuerdo con las condiciones del entorno y sus perspectivas futuras. En este sentido las opciones de dirección pueden ser:

- Incorporación procesos a través de las TIC´s.

Criterios de éxito en la elección de la estrategia

1. Existen diferentes opciones para establecer posibles escenarios de éxito para una estrategia elegida. En algunos casos se hace uso de complejos análisis cuantitativos para trazar escenarios probabilísticos a partir de presuntos comportamientos de algunas variables, en función de los cambios que podría haber o no en el entorno.

Cuadro 1. Comparativo de escenarios

Escenario 1	Escenario 2
Programa de capacitación del personal con cursos-taller.	**Programa de capacitación del personal con cursos-taller.**
El departamento de catastro debe contar con la autorización de la Tesorería Municipal para solicitar el recurso para la capacitación del personal de base. La Tesorería acepta la propuesta.	No acepta la solicitud de recurso la Tesorería Municipal.
ÉXITO	**NO ÉXITO**
De este recurso dependen las demás estrategias en su jerarquización: - Determina el valor de los inmuebles con el fin de obtener el valor catastral que es la base para el cobro del impuesto predial. - Conocer la descripción física, económica y jurídica de las propiedades rústicas y urbanas, su localización y registro. - Promover que el departamento de cartografía es el principal punto estratégico para la realización de las cedulas catastrales. - Incorporación procesos a través de las TIC´s.	

Fuente: Elaboración propia.

2. Hay que tomar en cuenta que se vive una época global y turbulenta, de incertidumbre. Por lo que toda estrategia elegida debe estar permanentemente sometida a adaptaciones y ajustes o, en su caso, a la sustitución de acuerdo con los cambios que se den en el entorno. Sin embargo, los resultados de diversos estudios de seguimiento relacionados con las empresas que son exitosas y que son perdurables han permitido identificar algunos aspectos que son medulares y que caracterizan el éxito de sus estrategias adoptadas.

Cuadro 2. Comparativo de escenarios

Escenario 1	Escenario 2
Programa de capacitación del personal con cursos-taller.	**Programa de capacitación del personal con cursos-taller.**
El departamento de catastro debe contar con la autorización de la Tesorería Municipal para solicitar el recurso para la capacitación del personal de base. La Tesorería acepta la propuesta. Que se lleve a cabo a través de la plataforma MOOC (cursos online) del Ayuntamiento de Xalapa; Ver; para 10 trabajadores de 50 y estos tendrán que replicar los conocimientos a sus compañeros de trabajo.	No acepta la solicitud de recurso la Tesorería Municipal.
ÉXITO	NO ÉXITO
De este recurso dependen las demás estrategias en su jerarquización: - Determina el valor de los inmuebles con el fin de obtener el valor catastral que	

es la base para el cobro del impuesto predial. - Conocer la descripción física, económica y jurídica de las propiedades rústicas y urbanas, su localización y registro. - Promover que el departamento de cartografía es el principal punto estratégico para la realización de las cedulas catastrales. - Incorporación procesos a través de las TIC´s.	

Fuente: Elaboración propia.

3. Lo anterior ha dado lugar a establecer los llamados criterios de éxito para la estrategia elegida que son el ajuste de la estrategia; la aceptabilidad y la factibilidad.

Cuadro 3. Comparativo de escenarios

Escenario 1	Escenario 2
Programa de capacitación del personal con cursos-taller.	**Programa de capacitación del personal con cursos-taller.**
El departamento de catastro debe contar con la autorización de la Tesorería Municipal para solicitar el recurso para la capacitación del personal de base. La Tesorería acepta la propuesta. Que se lleve a cabo a través de la plataforma MOOC (cursos online) del Ayuntamiento de Xalapa; Ver; para 10 trabajadores de 50 y estos tendrán que replicar los conocimientos a sus compañeros de trabajo.	No acepta la solicitud de recurso la Tesorería Municipal.

EXITÓ	NO EXITÓ
De este recurso dependen las demás estrategias en su jerarquización: - Determina el valor de los inmuebles con el fin de obtener el valor catastral que es la base para el cobro del impuesto predial. - Conocer la descripción física, económica y jurídica de las propiedades rústicas y urbanas, su localización y registro. - Promover que el departamento de cartografía es el principal punto estratégico para la realización de las cedulas catastrales. - Incorporación procesos a través de las TIC´s.	
RIESGO	
- Los trabajadores no cuenten con conocimientos de las TIC´s básicos. - Los cursos online no sean enfocados a las necesidades de la estrategia. - Dependencia del presupuesto municipal - Sin autogestión de recursos financieros.	

Fuente: Elaboración propia.

Obstáculos para la ejecución de la estrategia

Los recursos financieros y el presupuesto

Un aspecto de gran relevancia para la ejecución de la estrategia es la determinación y asignación de los recursos financieros requeridos y la forma en que deberían distribuirse entre los cursos de actualización del personal de base.

CONCLUSIONES

La investigación demuestra que, en el municipio de Xalapa, Veracruz persisten rezagos estructurales que limitan su potencial recaudatorio, relacionado con la desactualización del catastro, insuficiencia tecnológica y escasa cultura fiscal de los contribuyentes; se reafirma que la eficiencia del impuesto predial depende de la interacción entre la capacidad administrativa e infraestructura tecnológica y no solo del marco normativo del municipio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, V. L. (2006). Gobernanza y gestión pública. México: FCE.

Barrera, Z. R. (2012). La política y la administración pública. México: Porrúa.

Barros, J. (2015). Derecho Internacional y Derecho Tributario. 1ª ed., Perú: Legales.

Canales Allende, José M. (2002). "Lecciones de Administración y Gestión Pública", Universidad de Alicante: Escobar.

Collerette, P., &Delisle, Gilles. (2001). La planificación del cambio. (Estrategias de adaptación para las organizaciones). México: Trillas.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf

DOF. (12 de julio de 2010). Plan Nacional de Desarrollo. Secretaría de Gobernación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

Departamento de catastro. (2022). Prácticas profesionales se realizan en el departamento.

Granados, A. (2017). Importancia del catastro y su repercusión en la recaudación del Impuesto predial en dos casos: Tlalnepantla de Baz, Estado de México y Ciudad de México. [Tesis maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio de la UNM. https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ptd2017/junio/0759950/0759950.pdf

Guerrero, Omar. (1986). El Estado y la Administración Pública en México. Una investigación sobre la Actividad del Estado Mexicano en Retrospectiva y Prospectiva. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. México.

H. Ayuntamiento de Xalapa, Dirección de Ingresos. (s.f.). Impuesto Predial. Recuperado de https://xalapa.gob.mx/direccion-de-ingresos/predial/

INEGI. (2015). La situación del catastro en los Estados Unidos Mexicanos. Diagnóstico. Síntesis de los trabajos realizados. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825076016.pdf

Lux Consultores en comercio y desarrollo SA de CV. (sf). Impuesto predial, análisis y alternativas para mejorar la capacidad recaudatoria en los Municipios de México. Recuperado de https://www.cefp.gob.mx/transp/CEFP-CEFP-70-41-C-Estudio0009-010617.pdf

Méndez Álvarez, Carlos E. (1997). "Metodología", Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas", 2ª ed., Colombia, Mc Graw Hill.

Montaño, H. (1997). La informalidad en los procesos de modernización organizacional (Hacia una reformulación del paradigma burocrático).

Prats, i. C. (s.f.). Gobernabilidad democrática en América Latina finisecular. Instituciones, gobiernos, liderazgos". Recuperado el 18 de 03 de 2022, de file:///C:/Users/Rosita%20CG/Downloads/15208-1-55399-1-10-20120320.pdf

Ramió Matas, Carles. (2010). "Teoría de la Organización y Administración Pública", España: Tecnos.

Sánchez, G. J. (2001). México: Instituto de la Administración Pública del Estado de México, A.e.

Sánchez, G. J. (2009). Historia del estudio de la administración pública en México. México: 1ª.

UnADM. (2022). Modulo 20. Seminario de investigación aplicada. Unidad 2. Recopilación y análisis de la información. Contenido. Licenciatura en Contaduría y Finanzas Públicas. 7º semestre. Recuperado de https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSA/MODULOS/CFP/M20_VSINA/U2/recursos/A1/U2_A1_estrategia_investigacion.pdf

Witzel, M. (2013). Historia del pensamiento administrativo. (C. M. Alberto, Trad.) México, Patria.

Woodrow Wilson. (1980). "El estudio de la administración", México.