



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN**  
**PÚBLICA**

Estrategias para mejorar la gestión de recaudación tributaria de la  
Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Varas Rojas, Arturo Antonio (orcid.org/0000-0001-6325-7303)

**ASESOR:**

Dr. Florián Plasencia, Roque Wilmar (orcid.org/0000-0002-3475-8325)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

**CHIMBOTE - PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

Para mis padres Jose y Elizabeth, por su comprensión y apoyo en los momentos difíciles y no tan difíciles.

A mis hermanos, por estar siempre presentes con su apoyo moral.

Dedicada a mis sobrinos, que son el motor para seguir superándome en todo.

Arturo Antonio

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento al Dr. Roque Wilmar Florián, por toda su exigencia y paciencia que nos brindó semana a semana.

A mis compañeros de la maestría por el apoyo recibido de su parte en todo momento.

Al personal de la Municipalidad Provincial del Santa, por la participación en esta investigación.

También quiero agradecer a la Universidad Cesar Vallejo, directivos y profesores por la organización del programa de Maestría en Gestión Pública.

El autor

## índice

	Pág.
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice del contenido	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	17
3.3. Población, muestra y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.5. Procedimiento	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
VI. CONCLUSIONES	54
VII. RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	58
ANEXOS	66

## índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la población objeto de estudio, según el tipo de rol.	18
Tabla 2. Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS, según género del personal	24
Tabla 3. Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS, según grupo etario del personal.	25
Tabla 4. Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS, según modalidad de contrato del personal	25
Tabla 5. Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS, según formación académica del personal.	26
Tabla 6. Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria de la MPS, según sus dimensiones	27
Tabla 7. Análisis descriptivo del nivel de gestión de recaudación tributaria de la MPS – Chimbote - Áncash, 2022	28
Tabla 8. Análisis de las dimensiones, según indicadores de la gestión de recaudación tributaria en la MPS	29

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo, plantear estrategias que permitan mejorar la gestión de recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote. La metodología para esta investigación se basa en un enfoque mixto: cualitativo-cuantitativo, teniendo un nivel de alcance relacional, con diseño no experimental, transversal descriptivo propositivo. Se trabajó con una población de 100 trabajadores, y por medio de un muestreo probabilístico se tuvo una muestra de 62 personas para la parte cuantitativa; para la parte cualitativa se tuvo a 8 jefaturas y 7 ciudadanos de la provincia. Entre los resultados, se concluyó que el nivel de la gestión de recaudación tributaria de la municipalidad provincial del Santa, según sus trabajadores es regular (51.6 %). Concluyendo que las estrategias para mejorar la gestión de recaudación tributaria son: Delinear un sistema de cultura tributaria; actualizar y modernizar el catastro de la jurisdicción; ejecutar un programa de beneficios e incentivos para los contribuyentes; ampliar los canales de pago y formas de atención para la recaudación tributaria; informar a la población respecto al gasto de los recursos provenientes de la recaudación tributaria; actualizar y modernizar la infraestructura y herramientas tecnológicas.

**Palabras clave:** Gestión de recaudación tributaria, atención ciudadana, municipalidad provincial.

## ABSTRACT

The objective of this research was to propose strategies that allow improving the management of tax collection of the Provincial Municipality of Santa, Chimbote. The methodology for this research is based on a mixed approach: qualitative-quantitative, having a level of relational scope, with a non-experimental, cross-propositional descriptive design. We worked with a population of 100 workers, and through probabilistic sampling, we had a sample of 62 people for the quantitative part; For the qualitative part, there were 8 headquarters and 7 citizens of the province. Among the results, it was concluded that the level of tax collection management of the provincial municipality of Santa, according to its workers, is regular (51.6%). Concluding that the strategies to improve tax collection management are: Delineate a tax culture system; update and modernize the cadastre of the jurisdiction; run a program of benefits and incentives for taxpayers; expand payment channels and forms of attention for tax collection; inform the population regarding the spending of resources from tax collection; update and modernize infrastructure and technological tools.

**Keywords:** Tax collection management, citizen attention, provincial municipality.

## I. INTRODUCCIÓN

La recaudación tributaria es el acto por el cual las distintas entidades que representan al estado obtienen ingresos mediante la exigencia de tributos. Dichos recursos tienen una importancia relevante ya que se consideran una fuente significativa para poder financiar el gasto público; además de reemplazar al endeudamiento externo, el cual solo compromete ingresos futuros. Tiene una relevancia social porque dichos fondos deben manejarse de manera prudente y a la vez obteniendo ingresos crecientes para tener la posibilidad de enfrentar los efectos negativos de escenarios no contemplados, como es el caso del COVID-19 (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2020)

A pesar de que los gobiernos locales manejan mayor presupuesto que en años anteriores, su recaudación tributaria no ha tenido el despegue necesario lo cual impacta en la entrega de servicios de calidad a la ciudadanía, el cual se evidencia en el pésimo funcionamiento de los servicios básicos (por ejemplo: la recolección de basura), así como en la poca transparencia de su gasto. Dicho comportamiento de las entidades locales genera un malestar en la población, lo cual a futuro deteriora su imagen e institucionalidad. Dicho malestar se incrementa debido a la crisis política del país, al aumento en el precio de los artículos de primera necesidad por los efectos de la invasión de Rusia a Ucrania (Olcese, 2022), así como por las limitaciones de una vida normal por efectos de la pandemia. Las autoridades locales prefieren los recursos gratuitos a los esfuerzos por recaudación debido al alto costo político. Dichos bienes transferidos, pasaron de ser accesorios a sustitutos (Paredes, 2020)

A nivel mundial en estos últimos años se tiene una caída en la recaudación tributaria debido a la pandemia, que junto al aumento en gastos de salud y transferencias a sectores vulnerables van a ocasionar el aumento del déficit fiscal (Villela, 2020), lo que conlleva a tomar medidas, algunas de manera temporal y otras permanentes, las cuales deben fortalecer la recaudación de la mano con una disciplina fiscal y así obtener una recuperación con equidad. En América Latina y el Caribe, por lo general se tiene una recaudación que no cubre las



necesidades del gasto público (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021). Adicionalmente se depende en demasía de los impuestos indirectos, lo que conlleva a que dicha recaudación tributaria sea poco redistributiva. Esto conlleva a crear nuevos impuestos con la perspectiva no de generar más ingreso a nivel exponencial sino con el objetivo de aumentar la capacidad redistributiva del sistema tributario (CEPAL, 2021)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021) en la última década, las entradas por traspasos del Gobierno Central y Financiamiento han representado un porcentaje muy alto de los ingresos de los gobiernos locales, sin embargo, este no ha tenido un impacto significativo en términos de recaudación tributaria, el cual ha permanecido casi estático en el tiempo; mermando de esta manera en los servicios que le puede brindar a la población. De los ingresos que recaudan los gobiernos locales, un poco más del 76% es por ingresos del Gobierno Central y Financiamiento (Paredes, 2020) esto quiere decir que los gobiernos locales aún tienen una falencia en el modo en que recaudan sus propios ingresos.

De acuerdo con Arias (2021) en los últimos años, en el Perú la recaudación tributaria ha disminuido y aumentando el gasto fiscal debido a la pandemia, la cual ha mostrado los problemas estructurales que tiene nuestra economía. Para lograr salir de esta situación hay que suprimir gastos improductivos, reducir al máximo las exoneraciones tributarias y optimizar el sistema tributario.

En el Perú los gobiernos locales tienen una deficiencia muy alarmante en el tema de recaudaciones, el cual tiene implicancias directas en los gastos administrativos, operativos y proyectos de inversión para el beneficio común de la comunidad, por lo tanto, el desafío es preservar los niveles de ingreso, así como disminuir sus índices de morosidad en cada periodo (INEI, 2021). Teniendo presente estas deficiencias de recaudación de los gobiernos locales es que se requiere de una política integradora de modernización de la gestión de recaudación, para asegurar que dichos gobiernos operen de manera más fluida y articulada y así poder brindar un mejor servicio a los ciudadanos. Al no poder

aumentar su recaudación no puede brindar a la población servicios de calidad; por tal motivo existe una comprensible insatisfacción de la población para con sus autoridades locales lo cual aumenta los niveles de conflictividad social que afecta a las instituciones del estado. Desde hace algún tiempo la ciudadanía exige de sus autoridades un mayor compromiso para brindar mejores servicios a la población, que se interese en las necesidades de todos y que su actuar sea transparente y efectivo para todos los que representa.

En el ámbito local, la Municipalidad Provincial del Santa es la entidad encargada de gestionar de recaudación de los tributos; cuenta con un área de administración tributaria, la cual es la responsable administrativa de la recaudación municipal. Se percibe la poca transparencia por parte de la entidad en el manejo de dicha recaudación, así como la poca flexibilidad que se le brinda al ciudadano para que pueda cumplir con dichos tributos. Adicionalmente la población es muy sensible al ver como sus autoridades están involucrados en presuntos actos de corrupción. Todo lo anterior impacta de manera negativa en la importancia que el contribuyente le debe dar al pago de dichos tributos.

Este trabajo de investigación propone investigar la gestión para la recaudación de dichos tributos partiendo desde el cambio en los procesos internos de la entidad, así como en la responsabilidad que tiene el ciudadano para el cumplimiento de sus obligaciones. Buscando un cambio en las percepciones de la población, se debe iniciar una actualización del catastro que permita realizar un cobro con equidad, de la misma manera incrementar los ingresos por recaudación a un nivel potencial y que sirva como base para la parte política quien es la que debe transformar esa percepción del ciudadano sobre la efectividad del gobierno local en brindar servicios de calidad financiados con dicho impuesto.

Se espera que esta tesis sirva de base para futuros trabajos de investigación en temas de recaudación indistintamente del nivel de la entidad gubernamental, partiendo de la base que la prioridad siempre la debe tener el ciudadano. El mejoramiento de los procesos internos tiene que optimizar tanto los tiempos de atención, así como la percepción e involucramiento de la población. En estos tiempos de cambio constante las mejoras tienen que ser cíclicas y continuas.

Tomando en cuenta lo anterior, el problema de investigación queda expresado de la siguiente manera: ¿Qué estrategias permiten mejorar la gestión de la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022?

Sobre la justificación del estudio, se tiene aspectos teóricos, metodológicos, prácticos y sociales que se proponen al respecto.

De acuerdo con Alvarez (2020) la justificación teórica reduce esas brechas de conocimiento que existen sobre un tema en particular. La justificación teórica del presente trabajo toma como base la manera en cómo se viene gestionando la recaudación de los tributos, promoviendo siempre la reflexión y el debate académico de dicha gestión, así como comparándola con otras teorías o realidades.

Asimismo, desde un punto de vista metodológico, se justifica porque se utilizan diversas herramientas para el levantamiento de información con los involucrados objetos de estudio. Los resultados de dicho trabajo pueden ser utilizados por otros investigadores para su mejoramiento continuo.

Desde un punto de vista práctico, este estudio tiene implicaciones importantes para la entidad y ciudadanía porque dichos resultados sirven de base para poder realizar un mejor análisis, cuya finalidad será la de proponer nuevas formas de trabajo orientados a incrementar la recaudación y a cambiar la percepción del ciudadano con respecto a su uso.

Por último, esta indagación se acredita desde el punto de vista social, porque se toma en cuenta las opiniones e ideas del ciudadano para realizar dichas mejoras en la recaudación. De esta manera se benefician ambas partes; para la entidad porque hará visible ante la población que quiere hacer mejoras en su beneficio; para la población porque obtendrá alternativas de cómo realizar de mejor manera el pago de sus tributos.

En ese marco, se tiene los siguientes objetivos de estudio:

Del objetivo general: Plantear estrategias para mejorar la gestión de la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022 y como objetivos específicos:

Determinar las fortalezas y debilidades de la gestión de recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022.

Identificar las razones que limitan la gestión de la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote, 2022.

Identificar las barreras que limitan el cumplimiento de la retribución de los servicios de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022 según percepción de la ciudadanía.

Diseñar estrategias para mejorar la gestión de la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022.

Con respecto a la hipótesis de investigación, nuestra investigación es descriptiva, por lo cual no conlleva plantear hipótesis debido a que los objetivos no pronostican un hecho o dato, tal como lo menciona (Hernández, 2014).

## II. MARCO TEÓRICO

En comparación con investigaciones anteriores, se tiene que no hay estudios previos que hayan investigado específicamente como realizar una estrategia para la mejora de la gestión de recaudación tributaria, sin embargo, existen investigaciones que presentan una metodología de investigación básica, con diseño correlacional y en otros casos explicativa observacional, con el objetivo de establecer la relación entre la variable gestión de recaudación tributaria y otras variables como lo son cultura tributaria, evasión tributaria, índices de morosidad.

A nivel nacional se presentan los siguientes antecedentes:

Chang (2020) en su disertación sobre la obsolescencia de la recaudación de impuestos en los gobiernos locales, tomando como caso la ciudad de Cayma, Arequipa; propone como objetivo incrementar la participación municipal en varios aspectos de la recaudación central y no solo limitarla al impuesto predial y trámites administrativos, debido a que con estos últimos no cubre los gastos corrientes; por lo que si no tiene canon minero la entidad colapsaría financieramente. Finalmente se requiere normar dicho impuesto predial ya que en muchos casos dicho costo no está acorde a la zonificación del lugar. Por lo que se concluye que debido al centralismo en la recaudación de los tributos las entidades locales se encuentran sumamente debilitadas, dependientes del gobierno central; perdiendo la esencia de lo que representa la contribución personal, que nace de una motivación descentralizadora cuyo objetivo primordial es la autonomía fiscal de los gobiernos locales.

Mientras que en la tesis realizada por Rodríguez et al. (2020) la recaudación tributaria tiene que ir de la mano con la transparencia de como se gasta dicho monto recaudado, evitando el mal uso de los recursos públicos, el secretismo, la arbitrariedad e ineficiencia. La gestión de dicho gasto esta influenciada por la información de las prioridades que tiene la población, así como por la información que brinda los trabajadores de la entidad y sus

respectivas autoridades. De esta manera se involucra a todos los actores de manera participativa.

Por su parte, en la tesis de Urbina (2018) se manifiesta que la pobre recaudación tributaria se debe al deterioro de la imagen que tienen los gobiernos locales, sobretodo los que están en el interior del país, porque la gestión que ellas realizan no cubren los problemas ni demandas de la población. Todo lo anterior se refleja en los pobres servicios que brindan los gobiernos locales a la ciudadanía, desde la limpieza pública pasando por el mantenimiento de parques y jardines así como el serenoazgo y la mala aplicación de las amnistías tributarias que solo benefician al deudor y no al ciudadano responsable que paga en los tiempos que corresponden.

Por su parte, en la tesis de Saravia (2020) se considera como objetivo describir la relación existente entre cultura y recaudación tributaria en la población ubicada en el Asentamiento Humano Bolívar Alto de la ciudad de Chiclayo. La muestra la comprendieron 94 pobladores del área en estudio. Se encontró una relación directa y estadísticamente significativa entre las variables relacionadas, así como una analogía de Spearman y de grado moderado ( $p < 0.1$ ,  $r = 0.523$ ). Teniendo resultados como que solo un 16% de la población objetivo tiene una cultura tributaria alta y en el caso de la recaudación tributaria un 46% de la población en estudio tiene un nivel alto. Por lo que se concluye que la entidad debe ejecutar programas para sensibilizar a la población para obtener una mayor cultura tributaria.

Mientras que en la tesis realizada por Agurto (2022) en su estudio, planteó como objetivo proponer nuevas estrategias para la recaudación de tributos en la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Muestra en detalle como la recaudación del impuesto predial es constantemente baja, teniendo al personal de dicha área frustrados ya que con el modo de trabajo que tienen será difícil que lleguen a las metas previstas por la entidad. Proponiendo mejoras al interno de la entidad, dándole al trabajador unos indicadores con los cuales pueda desenvolverse mejor, pero faltándole una visión mucho más cercana al usuario final (ciudadano). Por lo que se concluye en el diseño de una propuesta basada

en cuatro pilares: cultura tributaria, actualizar y modernizar el catastro municipal, realizar programas de incentivos tanto a trabajadores como a la población y ampliar canales de información sobre los impuestos.

En cambio, Ponce (2020) en su análisis realizado en el distrito de Culebras presenta como objetivo la relación entre la recaudación tributaria y la gestión administrativa; la cual es positiva moderada. Tanto la gestión como la recaudación manejan porcentajes similares alrededor del 46% de nivel regular bajo la perspectiva de los trabajadores del municipio. De lo anterior se puede concluir que se tiene que fortalecer los procesos de recaudación, mejorar los niveles de auditoría y control interno, tener una evaluación periódica de los procedimientos administrativos y promover campañas efectivas de asesoría a los ciudadanos en tema de tributación.

A nivel internacional se presentan los siguientes antecedentes:

Unda (2019) quien en su artículo tiene por objetivo entender de la mejor manera los distintos factores que son los que influyen en el nivel de recaudación tributaria. Comenta que las limitaciones de la recaudación municipal tienen tres aristas primordiales. La primera, cuando hay demasiada competencia electoral los municipios dejan de recaudar debido al alto costo electoral que conlleva dicha recaudación. La segunda, municipios con mayor población, más desarrollados y con la desigualdad que implica, recaudan más. La tercera, tener registros catastrales actualizados conlleva a tener un orden para poder recaudar de manera más efectiva y con valores acorde al predio. En conclusión, es primordial mantener unas relaciones fluidas con el gobierno central; prevenir el comportamiento populista de las autoridades locales en épocas electorales; así como tener una eficacia en el gasto. De esta manera se logra mejorar los niveles de recaudación.

Asimismo, en el artículo de Rubio et al. (2018) donde menciona que los gobiernos locales están obligados a estar atentos al avance de la conectividad y desarrollo tecnológico en sus distintas áreas y con ello realizar una gestión tecnológica como parte de la mejora de sus servicios incluyendo la mejora en

recaudación tributaria; buscando tecnologías apropiadas para mitigar los problemas existentes así como identificar posibles colaboradores que pueden ser empresas, centros de investigación, universidades o inversionistas privados que ayuden a desarrollar dichos proyectos y hacer el seguimiento de mejora continua de dicha tecnología que sirva de base para el desarrollo del gobierno local.

Mientras que en el artículo de Aparecida et al. (2021) presenta como objetivo la estimación potencial en la recaudación tributaria de los municipios teniendo como premisa las características de su base impositiva. Muestra el escenario en el cual los municipios sean estos grandes o pequeños recaudan por debajo de su capacidad tributaria. En promedio solo se emplea un 35% de su capacidad tributaria, es decir existe una pereza fiscal preocupante que los hace dependientes de los recursos enviados por las entidades del gobierno central. Sin embargo hay que tener presente que no solo se debe medir la capacidad fiscal, sino que dicha capacidad debe venir acompañada de una necesidad fiscal. Se concluye que al hacer un cruce de información con estas dos variables se puede tener resultados de una eficiencia fiscal que ayudaría para tomar mejores decisiones para una redistribución de los recursos hacia los gobiernos locales.

El artículo de Eguino (2020) cuyo objetivo es la modernización de las administraciones tributarias, en un contexto donde la innovación se viene expandiendo por toda la región; relata la manera en como los gobiernos locales están empezando a implementar sistemas de administración tributaria municipal que les permita recaudar y atender de mejor manera a los ciudadanos; generando informes personalizados y haciendo seguimiento transparente a la cancelación de sus obligaciones tributarias; todas estas soluciones son digitales y lo mejor que tienen casos de éxito en otras jurisdicciones locales como del exterior; por lo que se concluye que la solución integral ha sido pensada para enriquecer el funcionamiento de las administraciones tributarias municipales a un bajo costo.



Cabe destacar por su parte el trabajo de investigación de Martínez et al. (2020) quienes proponen como objetivo evaluar la gestión de los gobiernos locales y como estos atienden las necesidades de la gente. Presentan una realidad dispareja en territorio chileno, con municipalidades llegando a niveles de eficiencia cercanos al 100% y otras comunas llegando a niveles del 2%-6%. Dicha eficiencia se da en los territorios con mayor población y que están cada vez más urbanizadas. Una de las causas de dicha eficiencia es que les corresponde un buen porcentaje del FCM (Fondo Común Municipal), que es uno de los tres grandes ingresos con los que cuenta toda municipalidad dentro de Chile. Teniendo una visión política, la recaudación aumenta cuando una autoridad se lanza a la reelección, luego del mismo vuelve al letargo de siempre. Al mismo tiempo si la autoridad local está en concordancia con el gobierno central, se optimiza sus competencias de gestor en dicha municipalidad. Por lo que se concluye en promover una articulación entre los distintos servicios públicos y las municipalidades, que promuevan la sinergia y el trabajo colaborativo entre entidades locales y centrales, sin ser relegado por su postura política.

Asimismo, Arneilla & Oviedo (2019) cuyo trabajo estuvo orientado a implementar nuevas estrategias destinadas a fortalecer la política de recaudación del departamento de Sucre, Colombia. Se concluye que se requiere de encontrar estrategias articuladas a todo nivel que promuevan la creación y ejecución de programas para reducir el contrabando y la evasión de impuestos. Al mismo tiempo el autor sustenta que de acuerdo con las nuevas estrategias, estas deben involucrar una educación social, flexibilidad en pagos para con los ciudadanos responsables, un control de vigilancia exhaustivo y una creatividad para regulaciones fiscales integradas a todo nivel.

*Con respecto a las bases teóricas de la variable gestión de recaudación tributaria*, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2022) lo define como el acto de recaudar tributos que se exigen a los contribuyentes en el ejercicio de su poder como estado; dichos tributos pueden ser cobrados por entidades nacionales como locales. De la misma manera para Kluwer (s.f.) comprende la aplicación de normas administrativas conducentes al

cobro de deudas, sanciones tributarias y otros recursos de carácter público a cargo del contribuyente.

En el campo de la administración pública, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2022) identifica todos los tipos de tributo (impuestos, contribuciones y tasas) que todas las entidades del estado, tienen como objetivo el de recaudar dichos fondos con el proposito de recolectar ingresos para poder ejecutar servicios de calidad en beneficio de toda la población.

De acuerdo con SUNAT (2020) la importancia de tener una optima gestión de recaudación tributaria es manejar con prudencia los montos recaudados y al mismo tiempo seguir incrementando dichos montos; de esta manera se puede solventar escenarios que no están previstos, así como evitar el endeudamiento que solo lleva a comprometer futuros ingresos.

Tener presente que de acuerdo con la Constitución Política del Perú (2021) en su artículo 74 expresa que los impuestos son administrados por el gobierno central y las contribuciones y tasas son administradas por los gobiernos locales dentro del ambito que le corresponda, respetando los limites de la ley.

En el marco del enfoque de gestión de recaudación tributaria, Cases & Vergara (2021) presentan de manera muy descriptiva la relación entre el aumento de impuesto y los niveles de recaudación tributaria en una época electoral, con crisis sanitaria global. Aumentar los impuestos debido a compromisos electorales y no tomar en cuenta los aspectos técnicos hace que la recaudación tributaria disminuya de manera considerable. Ya se tenía referencias de dicho escenarios en otros países cuyos resultados fueron los mismos con alguna excepción como fue el caso de Irlanda.

De acuerdo a Madrigal (2020) la gestión de la recaudación de impuestos por parte de los gobiernos locales federativos de México no aumenta a pesar de partir de la premisa que dichas entidades tienen la fortaleza para realizar dicha recaudación. Se muestra una profunda desigualdad al interior del país debido a las grandes diferencias en recaudación entre entidades locales. Por lo tanto se

sugiere los montos recibidos desde el gobierno central sean acordes a los impuestos locales recaudados; así como cambiar la manera de como se reciben dichos fondos del gobierno central.

Respecto al enfoque teórico, es necesario precisar la Teoría de las Restricciones de Goldratt, donde se establece una metodología de gestión de proyectos y mejora continua, con el propósito de que los ejecutivos de las entidades locales concentren sus esfuerzos en los procesos que tienen implicancia directa en la pobre recaudación tributaria de la entidad. Para Leidinger (2020) esta teoría puede ser utilizada tanto para sistemas físicos como digitales, cuya importancia radica en focalizarse en el problema de fondo y no distraerse buscando soluciones a los síntomas.

De acuerdo con Vides & Arias (2017) no toda recaudación dirigida al contexto social crea valor agregado con respecto a la calidad de vida de las personas. Por ejemplo, si la inversión social se hace en los sectores de salud y educación, no genera los mismos resultados si se relizará en los sectores de generación de empleo y desarrollo productivo. De igual manera Covenant University (2021) resalta que la inversión en educación proveniente del recaudo de impuestos tiene mayor efectividad que hacerlo por endeudamiento externo. Por lo tanto los gobiernos locales tienen la responsabilidad de priorizar, de acuerdo a los escenarios que se presenten, las inversiones sociales que llegan a partir de la recaudación de tributos. Al mismo tiempo se debe ser transparente, mostrando en que servicios sociales se están invirtiendo dichos tributos. De esta manera se puede dar inicio a un cambio de perspectiva por parte de la población.

De la primera dimensión: Fiscalización tributaria. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015) lo define como el conjunto de acciones dentro de la administración tributaria para comprobar que dichas obligaciones relacionadas con esos tributos sean cumplidas. Otro punto de definición lo establece Culque et al. (2021) donde considera que los predios siempre deben estar actualizados, teniendo a la mano toda la información que ayude a realizar un cobro con equidad a los contribuyentes; de la misma manera teniendo como

objetivo ampliar la base tributaria, incrementar los recaudos, generar en el contribuyente el riesgo de sanción por incumplimiento de pago, así como maximizar el cumplimiento de los tributos en los tiempos establecidos.

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018) reflexiona sobre cómo una inversión impacta de manera directa a la recaudación tributaria, partiendo que se debe tener controlada la evasión, optimizar la administración fiscal, así como mejorar en el cumplimiento tributario voluntario; de esta manera dicha inversión tendrá beneficios con lo cual la competencia informal disminuye. Las entidades tienen que ser flexibles con la inversión, sabiendo que es preferible estar en un ambiente formal, el cual promueve a que los contribuyentes cumplan con su responsabilidad tributaria.

De la misma manera, de acuerdo con Libertad y Desarrollo (2018) la recaudación de los tributos impactan de distinta manera en la economía, sea esta local o nacional; es uno de los cimientos del desarrollo económico a corto y largo plazo; de acuerdo al manejo de dichos recursos se ve su relación directa con los proyectos de inversión y por lo tanto en el empleo. En el mismo sentido, Hieu (2019) presenta una realidad en la cual los impuestos indirectos tienen más impacto que los impuestos directos por lo tanto se hace necesario una reforma tributaria que formalice a las empresas y por consiguiente se genere más trabajo formal, de esta manera se puede recaudar impuestos directos que son más beneficiosos para la población en general. Debido a estos escenarios es que se debe promover inversión y al mismo tiempo tener una política más eficiente, más simple y más equitativa con respecto al recaudo de los tributos.

De la segunda dimensión: Gestión promoción tributaria. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2015) cuyo planteamiento teórico fortalece las actitudes de responsabilidad con el bien general, destacando el valor social del impuesto y su conexión con el gasto público, es decir deja de ver al ciudadano como un sujeto con obligaciones y gradualmente pasa a ser un aliado con el cual hay que promocionar el uso y destino de lo recaudado. Otro punto de definición lo establece Suarez et al.

(2020) donde menciona que la gestión de recaudación tributaria no puede llegar a ser efectiva si es que no se cuenta con una planificación para inculcar una cultura tributaria a los contribuyentes, así como el brindar facilidades y canales de pago adecuados, además de una debida promoción o comunicación de la entidad hacia los contribuyentes. Para inculcar dicha cultura tributaria se debe involucrar a entidades que tengan llegada a la población, para de manera conjunta se pueda hacer entender a la ciudadanía los beneficios que trae consigo tener una cultura del pago de los tributos.

En ese sentido, Estevao et al. (2022) hace hincapié en no solo involucrar a los usuarios de la entidad, sino que además se debe involucrar a la ciudadanía, debido a que tienen otra perspectiva del problema que puede ser bien canalizada por la entidad. Además al hacer participe a la población, estos estarán con mayor disposición a pagar sus tributos ya que tienen conocimiento que lo recaudado será utilizado en servicios que desean.

Asimismo, Eguino et al. (2021) plantea el escenario en el cual los ciudadanos ejercen su responsabilidad de pago de tributos utilizando como estrategia la economía del comportamiento. Para la región de América Latina se utilizan mensajes que actúan como nudges. Se le presenta al ciudadano mensajes con posibles escenarios (multas y/o sanciones) en caso no cumpla con el pago de tributos; estos mensajes pueden llegar por distintas vías (emails, mensajes de texto, mensajes en boleta de pago). En realidades de América Latina en donde la evasión tributaria es muy alta, las personas al ver que existen sanciones ante dichas evasiones y que la puedan ver por distintos medios, los empuja a cumplir con el pago de sus tributos.

La Comisión gasto público (2021) de Chile ha implementado, a través del ministerio de hacienda de dicho país, la manera de como mejorar la organización de las distintas entidades gubernamentales a todo nivel; transparentando la utilización de los recaudos y su uso eficiente, revelando dicho gasto a un nivel de detalle entendible para el ciudadano. Se ha involucrado al ciudadanía para la elaboración de dicha información, esto quiere decir que la población verá de una manera entendible el gasto de los recursos recaudados.

De la tercera dimensión: Gestión de resultado. El OSCE (2018) lo define como un enfoque cuya función facilita a las entidades públicas tener procesos que generen valor para optimizarlo, asegurando su buen desempeño, el cumplimiento de objetivos y la mejora continua de las entidades. Otro planteamiento teórico lo establece Florian (2017) que muestra la alta relación que existe entre la cultura tributaria con la gestión de resultados, la cual está asociada a la obtención de una solución tanto en rendimiento de personal de la entidad así como a la satisfacción de los contribuyentes con respecto a la recaudación tributaria.

Asimismo, la Municipalidad de Miraflores (s.f) plantea que se tiene que trabajar centrándose en los procesos de la entidad para tener siempre al ciudadano en el centro de todo proceso, para controlar el cambio de manera transparente, aumentar la competitividad del personal, se previene errores y se ayuda a corregirlos, evaluar de manera integral a la entidad y finalmente prepara a la entidad para el futuro. Al tener mejores procesos y que estos se puedan optimizar de manera rápida y continua hace que el personal de la entidad trabaje de manera proactiva, con una mejor empatía hacia el ciudadano.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Respecto al tipo de estudio, el presente trabajo constituye una investigación básica o sustantiva, porque tiene el propósito de proporcionar conocimiento sobre las características de una realidad específica objeto de estudio. Hernández & Mendoza (2018) afirma que este tipo de estudio brinda conocimiento y teoría, porque se tiene que ser siempre curioso y observador, manteniendo la objetividad y tener mente abierta para tomar decisiones oportunas.

Al mismo tiempo, de acuerdo con su nivel de alcance, se enmarcó en una investigación descriptiva. Por su parte Paniagua & Condori (2018) al reflexionar sobre este tipo de estudio concluyen que el objetivo que se tiene es profundizar el conocimiento ya concebido, por lo tanto es fundamental debido a que se crea nuevo conocimiento que es esencial para el desarrollo de la ciencia.

Respecto al diseño de estudio, se planteó un diseño no experimental, transversal, descriptiva propositiva. Por lo tanto la variable utilizada en este trabajo no será modificada bajo ninguna circunstancia. De acuerdo con Hernández & Mendoza (2018) es valioso por lograr el entendimiento del escenario bajo estudio y poder realizar argumentaciones basadas en toda la información recopilada.



**M:** Muestra

**CUAN:** Nivel de gestión de recaudación tributaria.

**CUAL:** Factores que condicionan la gestión de recaudación tributaria.

**P:** Propuesta de estrategias para mejorar la gestión de recaudación tributaria.

### **3.2 Variables y operacionalización**

Sobre las variables se tiene:

Variable de interes: Gestión de recaudación tributaria.

Como definición conceptual, Rojas & Barbarán (2021) comenta que la gestión de recaudación tributaria es el proceso que se ejecuta por medio de una serie de medidas que garantizan que la entidad recaude los fondos necesarios para cumplir con sus compromisos y/o obligaciones, así como para brindar servicios públicos de calidad y mejorar las condiciones de vida de las personas.

Como definición operacional, la gestión de recaudación tributaria se va a manejar bajo las siguientes dimensiones: Fiscalización tributaria, Gestión promoción tributaria y Gestión de Resultado.

Las variables de caracterización son sexo, grupo etario, roles y modalidad de contrato.

En cuanto a la operacionalización de la variable (Ver Anexo 1)



### 3.3 Población, muestra y muestreo

Con respecto a la población objeto de estudio, Toledo (2021) comenta que la población son todos los elementos que conforman el contexto que previamente ha sido definido y delimitado en el estudio del problema de investigación. En efecto la población ha sido definida por los 100 administrativos y gerenciales de la Municipalidad Provincial del Santa, que son las que están involucradas en los distintos procesos de recaudación por parte de la entidad.

Tabla 1

*Distribución de la población objeto de estudio, según el tipo de rol y sexo*

Tipo de Rol	h	m	Total
Personal administrativo	58	34	92
Personal Gerencial	6	2	8
Total			N = 100

Fuente: Base de Datos Municipalidad Provincial del Santa

De la muestra, Toledo (2021) menciona que es una parte de la población que para ser escogida, primero se tiene que delimitar las particularidades de dicha población, dicha muestra tiene que ser representativa. Por lo tanto, para calcular la magnitud de la muestra se utilizó una fórmula de muestreo para poblaciones finitas, con marco de muestreo conocido y sujeto a los siguientes criterios: nivel de confianza del 95%, probabilidades de 0,5 para cada parámetro, la población es de 92, con un error (diferencia con el nivel de confianza) que en este caso es 0,06.

Para la muestra cualitativa se tuvo en cuenta al personal gerencial (6 personas) de la entidad, así como a 7 ciudadanos, los cuales tienen conocimiento del tema de recaudación tributaria, experiencia en cargos públicos y representación de la comunidad.

La dimensión de la muestra para la estimación de frecuencias (marco muestral conocido) arrojó:  $n_0 = 62$ . (Ver Anexo 04)

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

Para efectos de esta tesis se emplea como instrumento para recolectar información la entrevista y encuesta. Dicha encuesta se realiza a través de un cuestionario online que permite obtener la información de manera rápida. La recopilación de la información se realiza utilizando la herramienta “Formularios” de la empresa Google, con la cual se puede ver los resultados de manera automatizada de acuerdo con lo ingresado por los trabajadores y ciudadanos que forman parte del muestreo de la municipalidad provincial del Santa y ciudadanía. Se considera un solo formulario debido a que se tiene una sola variable en estudio.

Para el caso de las entrevistas, Grados y Sanchez (2017) se refiere a que es una acción de dialogar de manera directa entre dos o más personas, se encuentra debidamente planteada y con un objetivo específico que posibilite la toma de decisiones, que en la mayoría de los casos beneficia a ambas partes.

De los instrumentos:

*Escala valorativa “Gestión de recaudación tributaria”* fue adaptado del cuestionario origen realizado por Tarazona (2022), el cual tuvo como objetivo medir la recaudación tributaria en una municipalidad. Dicho instrumento se divide en tres dimensiones: Fiscalización tributaria (3 ítems), Gestión promoción tributaria (3 ítems), Gestión de resultado (4 ítems), teniendo un total de 10 ítems con un intervalo de respuesta de Nunca (1), A veces (2), Frecuente (3), Siempre (4). (Ver Anexo 02)

De su validez y confiabilidad de los instrumentos:

De su validez, Villasís (2018) comenta que la validez es lo que se conoce como verdadero o se aproxima a la verdad. Con respecto a la validez de los

instrumentos, el formulario y entrevista serán revisados al juicio de dos expertos para la aplicación de estos. Uno de los expertos es una docente con grado de doctora en gestión y ciencias de la educación con más de 10 años como docente de investigación de postgrado; el siguiente experto es un funcionario público con más de 30 años de servicio, experto en temas de recaudación tributaria, con título de contador y una maestría en gestión pública. Al mismo tiempo, se considera utilizar un certificado de validez de contenido, con el cual evaluaron los criterios de pertinencia, suficiencia y claridad de los ítems incluidos en los cuestionarios. (Ver Anexo 3)

De su confiabilidad, de acuerdo con el método de consistencia interna, y para estimar los coeficientes de confiabilidad de los instrumentos, se utiliza la técnica Alpha Cronbach, teniendo en cuenta una muestra de 20 colaboradores pertenecientes a la municipalidad provincial del Santa, Chimbote.

Variable: “Gestión de recaudación tributaria”

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,961	20

Para el análisis del resultado, de acuerdo con Torres (2021) se manifiesta que los resultados mas cercanos a uno te brinda una mayor consistencia interna de los ítems, cuyo margen aceptable de fiabilidad corresponde a valores mayores a 0.7. Por lo cual teniendo un resultado de 0.961 se afirma que el instrumento de recolección de datos tiene un buen grado de fiabilidad según el Alfa de Cronbach, por lo que que son confiables para ser usados en esta investigación.

*Guía de entrevista “Razones que limitan la gestión de recaudación tributaria”*. Siendo un instrumento cualitativo, que tiene como objetivo identificar las causas que acotan el mejorar la recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote, 2022. Esta entrevista está compuesta de ítems que permitirán responder de forma abierta, tomando las dimensiones de la presente investigación. Por lo tanto, se aplica dicha entrevista a 6 de los gerentes

del área de recaudación tributaria que se encuentran dentro de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote. (Ver Anexo 2).

*Guía de entrevista “Percepciones ciudadanas de los mecanismos de recaudación tributaria”*. Siendo un instrumento cualitativo, que tiene como objetivo describir las percepciones de los ciudadanos respecto a los mecanismos de recaudación tributaria y la retribución de los servicios de la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote, 2022. Esta entrevista está compuesta de ítems que permitirán responder de forma abierta, tomando las dimensiones de la presente investigación. Por lo tanto, se aplica dicha entrevista a 7 ciudadanos con conocimiento en temas de recaudación tributaria y gestión pública. (Ver Anexo 2).

### **3.5 Procedimientos**

Se decreta la población y se valida la muestra de este trabajo de investigación, a través de un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, para lo cual se calcula la dimensión de la muestra utilizando la ecuación para poblaciones finitas con muestra conocida. En paralelo se envía la documentación respectiva a la entidad para que otorgue las facilidades del caso para poder realizar la investigación que se requiera. Luego de recibir los permisos necesarios, los instrumentos de recolección de datos consistentes en la escala valorativa fueron acondicionadas y validadas por el juicio de los expertos. A continuación, se reúne los datos obtenidos mediante la técnica de la encuesta vía formulario digital de Google, así como la información obtenida de las entrevistas.

A continuación, los instrumentos se aplicaron sobre la muestra de estudio, obteniendo un alto nivel de confiabilidad. Finalmente, los datos se descargaron en formato Excel 365 de Google Drive para ser acondicionados, procesados y examinados con ayuda de las aplicaciones Excel 365 y SPSS v.26.

Cabe señalar que los datos obtenidos de las respuestas del formulario Google, así como de las entrevistas, deben estar organizados bajo un estándar

predefinido, para lo cual se utiliza la herramienta Excel 365, luego dicho archivo se procesa estadísticamente con el programa SPSS Statistics 26 de IBM.

### 3.6 Método de análisis de datos

En cuanto a la información cuantitativa, para procesar su información y luego realizar un análisis, se emplea la herramienta Excel 365 de Microsoft. Con este aplicativo utilizamos las tablas de frecuencia, diagrama de barras y métodos estadísticos como la media aritmética, varianza y desviación estándar.

Para el análisis de la variable en investigación, se han considerado los siguientes puntajes y rangos:

Dimensiones		Niveles		
		Malo	Regular	Bueno
Dim1	Fiscalización tributaria	3-6	7-9	10-12
Dim2	Gestión promoción tributaria	3-6	7-9	10-12
Dim3	Gestión de resultado	4-8	9-12	13-16
Total	Gestión de Recaudación Tributaria	10-20	21-30	31-40

### 3.7 Aspectos éticos

Este trabajo ha tenido a bien considerar las políticas y normas que se encuentran definidas en el código de ética en investigación (UCV, 2020), al poner énfasis en los siguientes aspectos: consideración a la autoría de los distintos autores, tener incognitos a los colaboradores del estudio, la reserva de la información y de los resultados que arroja la investigación debido a que dicha información es utilizada solo para fines académicos. Por otra parte, la entidad brinda las facilidades del caso para la obtención de información. Finalmente, se debe tener en cuenta que el único fin de este trabajo es el de plantear alternativas en la gestión de recaudación tributaria y así poder dar un mejor servicio al ciudadano.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 De los resultados cuantitativos

Objetivo específico 01: Determinar las fortalezas y debilidades de la gestión de recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022

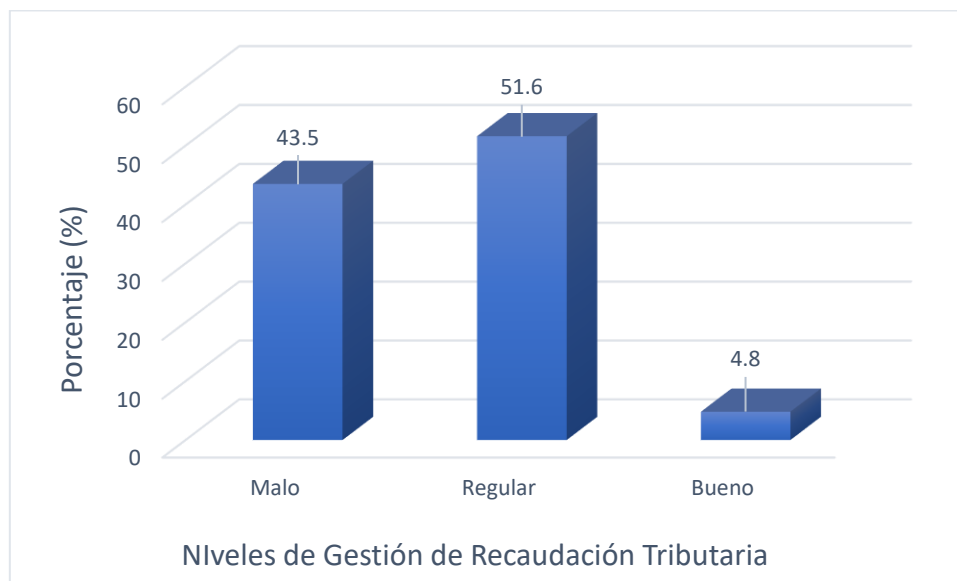


Figura 1

*Nivel de gestión de recaudación tributaria en la MPS*

**Interpretación.** Por lo mostrado en la figura 1, se observa que aproximadamente la mitad (51.6 %) de los trabajadores del área de Recaudación Tributaria de la MPS consideran que la gestión de recaudación es regular, a la vez un 43.5 % la percibe como malo y tan solo un 4.8 % la considera como bueno. Esto quiere decir que mucho de los procesos tienen falencias que se pueden mejorar y en otros casos se tiene que plantear una reingeniería total, de la misma manera son pocos los procesos que se puedan destacar en toda el área.

Tabla 2

*Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS, según género del personal.*

Niveles	Hombre		Mujer	
	f	%	f	%
Malo	18	46%	9	39%
Regular	20	51%	12	52%
Bueno	1	3%	2	9%
Total	39	100%	23	100%

Fuente: Anexo 5.

**Interpretación:** De acuerdo con la tabla 2, se determina que para ambos sexos la percepción del nivel de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS es similar, próximos a la mitad del porcentaje (Hombres con 51 % y Mujeres con 52 %) para el caso del nivel Regular. Para el caso del nivel Bueno, la percepción de la mujer triplica en porcentaje a la del hombre. Para el caso del nivel Malo, los hombres duplican en cantidad la percepción de la mujer.

Tabla 3

*Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS, según grupo etario del personal.*

Niveles	18-30 años		31-50 años		>50 años	
	f	%	f	%	f	%
Malo	6	67%	13	46%	8	32%
Regular	2	22%	13	46%	17	68%
Bueno	1	11%	2	7%	0	0%
Total	9	100%	28	100%	25	100%

Fuente: Anexo 5.

**Interpretación.** Según la tabla 3, se aprecia que en el rango de 18-30 años el 67% la considera como malo en tanto que el 22% como regular; mientras que en el rango mayor a 50 años el 68% lo evalúa como regular y 32% como malo, dándose el caso que ninguna persona en este rango tiene la percepción que dicha gestión sea bueno.

Tabla 4

*Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS, según modalidad de contrato del personal.*

Niveles	CAS		Planilla		Recibo x Honorario	
	f	%	f	%	f	%
Malo	7	41%	20	44%	0	0%
Regular	7	41%	25	56%	0	0%
Bueno	3	18%	0	0%	0	0%
Total	17	100%	45	100%	0	0%

Fuente: Anexo 5.

**Interpretación.** Según la tabla 4, se aprecia que el personal CAS considera que la gestión es de regular a mala, igualando ambas en porcentaje (41 %). Para el caso del personal que se encuentra en planilla, ninguno (0 %) ve



como bueno dicha gestión de recaudación, donde un poco más de la mitad del personal que se encuentra en esta modalidad de contrato (56 %) lo ve como regular y un 44 % como mala. Se ha dado el caso que las personas que han llenado el formulario, ninguno tiene modalidad de contrato por Recibo por Honorarios.

Tabla 5

*Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria en la MPS, según formación académica del personal.*

Niveles	Carrera Técnica		Universidad Incompleta		Bachiller		Titulado		Maestría	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	3	27%	3	75%	4	29%	16	59%	1	20%
Regular	8	73%	1	25%	10	71%	10	37%	2	40%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	2	40%
Total	11	100%	4	100%	14	100%	27	100%	5	100%

Fuente: Anexo 5.

**Interpretación:** Según lo mostrado en la tabla 5, vemos que la mayoría de personal (27 personas) cuenta con título de profesión y que un poco más de la mitad (59 %) de dicho grado académico considera que el nivel de gestión es malo, seguido por un 37 % que percibe que es regular. También vemos que existe personal con formación académica titulado (f = 1) y maestría (f = 2) que considera que la gestión de recaudación es buena.

Tabla 6

*Niveles de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria de la MPS, según sus dimensiones*

Dimensión	Niveles	f	%
Fiscalización tributaria	Malo	29	46.8 %
	Regular	30	48.4 %
	Bueno	3	4.8 %
Gestión promoción tributaria	Malo	33	53.2 %
	Regular	26	41.9 %
	Bueno	3	4.8 %
Gestión de Resultado	Malo	38	61.3 %
	Regular	22	35.5 %
	Bueno	2	3.2 %
<b>Total</b>		<b>62</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Anexo 5.

**Interpretación:** De acuerdo con la tabla 6, se describe el nivel de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria de la MPS, según sus dimensiones en estudio. Así se tiene que la mayoría de los trabajadores, perciben en el nivel más bajo de la escala (Malo) la dimensión: Gestión de Resultado (61.3 %); en tanto en las dimensiones de Gestión promoción tributaria y Fiscalización tributaria los trabajadores tienen una percepción cercana a la mitad (41.9 %) lo percibe como Regular en lo social y un (48.4 %) lo considera regular en lo económico; a su vez la dimensión Gestión promoción tributaria más de la mitad (53.2 %) la percibe como Malo y un 41.9 % como Regular; mientras que en todas las dimensiones es poco el personal (4.8 %) en lo económico, (4.8 %) en lo social y (3.2 %) en lo organizacional que lo considera como Bueno.

Tabla 7

Análisis descriptivo del nivel de gestión de recaudación tributaria de la MPS – Chimbote - Áncash, 2022

Estadísticos	Valores
Media ( $\bar{x}$ )	21.77
Desviación típica (s)	4.904
Mínimo (Min)	14
Máximo (Max)	40
Rango (R)	26
Cuartil 2 (Q2)/ Mediana (Med.)	

Fuente: Anexo 5.

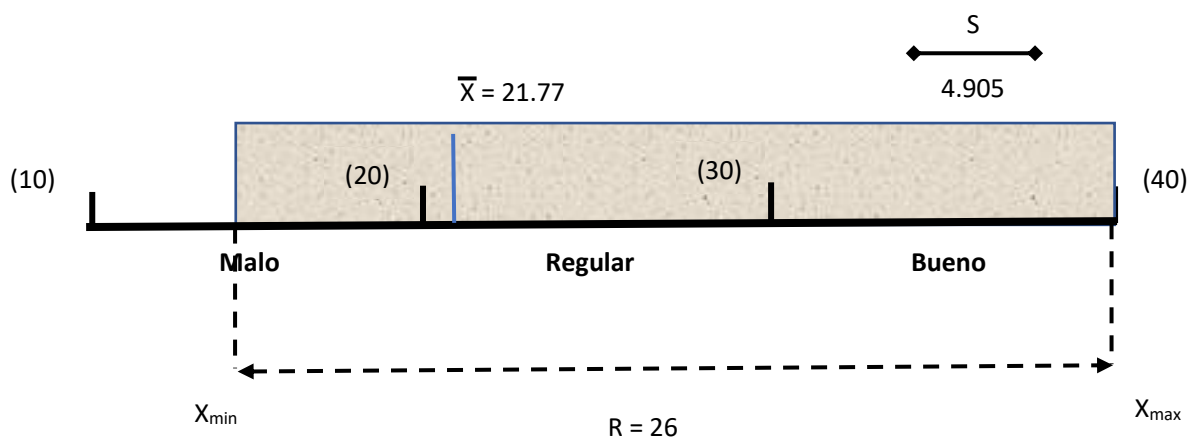


Figura 2

*Interpretación gráfica del Nivel de gestión de recaudación tributaria en la MPS – Chimbote – Ancash, 2022.*

**Interpretación:** Como se muestra en la tabla 7 y figura 2, los puntajes registrados de la gestión de recaudación tributaria de la MPS se posicionan en todos los niveles, los cuales son: Malo, Regular y Bueno, como lo muestra el rango resultante que varía desde 14 hasta 40 de un rango existente de 10 a 40.

La media aritmética (21.77) se sitúa en el nivel Regular de la escala. Dichos datos confirman que la valoración del nivel de gestión de recaudación tributaria en la MPS como Regular. Tener presente que la concentración de los datos se encuentra en el límite de los niveles de Regular y Malo.

Tabla 8

*Análisis de las dimensiones, según indicadores de la gestión de recaudación tributaria en la MPS*

Dimensión / indicadores		Punt. Total	Promedio	Logro percent (%)	Nivel
Fiscalización tributaria	Incremento recaudación	4	1.40	35 %	Regular
	Flexibilidad inversión	4	1.35	34 %	Regular
	Equidad en los tributos	4	1.37	35 %	Regular
Gestión promoción tributaria	Alternativas de pago	4	1.65	42 %	Regular
	Percepción ciudadana	4	1.18	30 %	Malo
	Participación ciudadana	4	1.24	31 %	Malo
Gestión de Resultado	Optimizar procesos de recaudación	4	1.35	34 %	Regular
	Reducción de tiempos de atención	4	1.26	32 %	Malo
	Incremento de índices de productividad	4	1.23	31 %	Malo
	Mejoramiento continuo	4	1.23	31 %	Malo
<b>TOTAL</b>		40	13.26	34 %	Regular

Fuente: Anexo 5.

Malo	Regular	Bueno
[ 0 – 33% >	[ 33 - 66% >	[ 66 - 100% >

**Interpretación:** en la tabla 08 se visualiza en bajo nivel de satisfacción que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, respecto a los indicadores de cada dimensión.

En la dimensión de fiscalización tributaria refleja la poca atención que se le brinda a la actualización del catastro, la cual no se actualiza desde el año 2003; esto conlleva a que se realice un cobro distorsionado que impacta directamente en la población. La poca proactividad de la entidad para atraer inversión de calidad, así como el poco ímpetu que se le da a la gestión para poder tener mayores ingresos.

En la dimensión de Gestión promoción tributaria muestra la poca empatía que se tiene por parte de la MPS para con los ciudadanos, tanto en atención como en escuchar las buenas ideas e intenciones que pueden venir de la ciudadanía. Todo esto hace que la percepción de la ciudadanía para con la recaudación tributaria tenga cifras preocupantes.

En la dimensión de Gestión de Resultado las cifras reflejan la poca proactividad por parte de las personas que gestionan la entidad para con sus trabajadores; la poca gestión hace que los procesos queden obsoletos que junto a la burocracia estatal hacen que las cifras tengan un alto nivel de malestar por parte de los trabajadores.

## **4.2 De los resultados cualitativos**

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico 2. Identificar las razones que limitan la gestión de la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote, 2022. Dicho objetivo se encuadra bajo el enfoque cualitativo, que tiene como objetivo comprender sin ambigüedades el fenómeno estudiado a través de los significados que los gestores de la municipalidad ven en el proceso de recaudación por parte de la MPS.

En este sentido, a partir de entrevistas personales se llevó a cabo una serie de entrevistas a los gerentes y subgerentes del área de Recaudación para que brinden su percepción con respecto a las limitantes que se tiene con respecto a la recaudación tributaria que lleva a cabo la MPS. En dichas entrevistas personales se quería exponer desde la percepción de cada uno de los entrevistados las razones que vienen influenciando en la gestión de la recaudación tributaria por parte de la Municipalidad Provincial del Santa.

Para ello, se utilizó una guía de entrevista semidirigida, que consta de preguntas abiertas destinadas a revelar las causas que limitan la gestión de recaudación tributaria en la MPS, a la vez que se recogen sugerencias de mejora hacia la entidad.

La entrevista estuvo plasmada mediante un muestreo de preguntas validadas con expertos en el tema, tanto de la entidad como de la universidad. Dichas personas tienen la experiencia suficiente para dar un diagnóstico de como apuntan las preguntas al tema en estudio.

Con respecto al tema de consolidación de datos, las entrevistas se realizaron en el caso de los gestores de la MPS en sus oficinas, coordinando previamente los permisos correspondientes para la realización de dichas entrevistas.

Dichas entrevistas fueron grabadas en audio mediante el uso del celular, previamente manifestándoles a los entrevistados que tal entrevista tenía que quedar grabada para luego analizarla con mayor detenimiento.

En tal sentido, la información recogida estuvo centralizada en el aspecto: las limitaciones que tiene la gestión con respecto a la recaudación tributaria, pasando desde la burocracia instalada, procesos obsoletos y falta de herramientas de apoyo de distinta índole por parte de la entidad.

Luego de dichas entrevistas se ha procedido a realizar una síntesis y a interpretar mediante un resumen sobre los puntos vitales del trabajo que se está realizando.

Cuadro 1

*Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes para la fiscalización tributaria en la MPS.*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Tarifas de predios y tributos no estandarizadas a la fecha	Ausencia de un Plan de
b) Gestión de recaudación muy burocrática y poco flexible	Fortalecimiento de la Cultura tributaria de los ciudadanos
c) Poca iniciativa para mejorar procesos de recaudación	
d) Poca visibilidad para atraer inversión de calidad	
e) No Inculcar una cultura tributaria en la población en general	Inexistencia de un programa de actualización de catastro.
f) Poca voluntad política para realizar cambios	
g) Ausencia de una gestión territorial a medida que la población sigue aumentando	
h) Poca visibilidad para aumentar los grandes contribuyentes.	Ausencia de un programa de promoción de la inversión
i) Poca iniciativa para actualizar el catastro de la provincia.	

Luego de comparar las categorías emergentes, se ha identificado las categorías medulares o patrones. Para dichas categorías medulares se realiza una breve descripción de tales conceptos, así como una explicación de cada una de ellas.

Respecto a la ausencia de un plan para el fortalecimiento de la cultura tributaria se hace referencia a la nula capacidad de la MPS en tener procesos, prácticas que fortalezcan la cultura tributaria dentro de la población. Así mismo, se hace hincapié en la poca voluntad de realizar convenios con otras instituciones (colegios profesionales, entidades educativas, empresa privada) para que apoyen en la concientización del pago de los tributos por parte de la población.

En cuanto a la inexistencia de un programa de actualización de catastro, esta referida a la falta de una estrategia para actualizar el valor de los predios en toda la provincia. Se sigue trabajando con información del año 2003, esto quiere decir que todos los procesos de recaudación inician con información con casi 20 años de retraso.

En relación con la ausencia de un programa de promoción de la inversión, este hace referencia a la poca iniciativa que tiene la MPS para promover la inversión de calidad, esa que genera trabajo formal de calidad; cuyo ciudadano al trabajar de forma formal es más propenso a pagar sus tributos cuando corresponde.



Cuadro 2

*Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes para la Gestión promoción tributaria en la MPS*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Falta de alternativas de pago para el ciudadano b) Poca atención a los requerimientos de la población en temas tributarios c) Poca capacidad de cambio en procesos clave de atención. d) Poca empatía con la percepción del ciudadano.	Carencia de un plan para mejoramiento de atención.
e) Temas legales de la MPS impactan en el ciudadano. f) La misma MPS fomenta el no pago de los tributos en el momento que corresponde. g) Poca capacidad para diversificar los modos de atención.	Ausencia de Plan de transparencia de gastos
h) Poca iniciativa para escuchar puntos de vista de la población. i) Poca voluntad para cambiar la percepción de la ciudadanía referente a temas de recaudación. j) Ausencia de campañas integrales para educar a la población en temas tributarios.	Ausencia de un plan integral de participación ciudadana

La carencia de un plan para mejoramiento de atención hace referencia a que no existen alternativas ni medios para que el ciudadano pueda realizar sus pagos de manera oportuna, adicionalmente tampoco hay una planificación para las capacitaciones constantes al personal en temas de habilidades blandas que pueden ser utilizadas con los contribuyentes, de esta manera dichos contribuyentes se puedan sentir bien atendidos aun en casos críticos.

La ausencia de un plan de transparencia de gastos alude a la falta de claridad para con los gastos que se realizan con lo recaudado por parte de la municipalidad provincial del Santa. Dichos gastos tienen que estar en concordancia con las necesidades y prioridades de la ciudadanía.

La ausencia de un plan integral de participación ciudadana hace referencia a una interacción constante de la ciudadanía con la municipalidad provincial del Santa. Dicha participación por parte de la población es conveniente ya que de esta manera se ve de manera directa las necesidades y prioridades de la gente, sus expectativas para con las acciones que pueda tomar la municipalidad provincial del Santa. Al transparentar las acciones y gastos con el ciudadano, se da inicio al cambio de percepción que tiene la población para con la recaudación tributaria. Dicho plan debe contar con la opinión de la ciudadanía para que los procesos sean implementados pensando siempre en ellos.

Cuadro 3

*Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes para la Gestión de Resultado en la MPS*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Poca iniciativa al cambio b) Infraestructura tecnológica obsoleta c) Procesos pensados en la entidad y no en el ciudadano d) Personal poco motivado e) Inexistente manejo de indicadores de trabajo de personal f) Demasiada rotación de personal en procesos claves g) Perfil profesional no adecuado para procesos de recaudación y atención. h) Flujo de información entre áreas de recaudación es obsoleta i) Trabajo manual en todos sus procesos, no existe proceso de digitalización j) Ausencia de herramientas tecnológicas para el personal de recaudación k) Conocimiento ausente en temas ágiles y de mejoramiento continuo l) Demasiada rotación del personal.	Ausencia de un plan de indicadores de personal.  Falta de una metodología para mejoramiento de los procesos internos.  Ausencia de un plan integral de tecnología

La ausencia de un plan de indicadores de personal hace referencia a que no existe una estrategia para medir la productividad de los trabajadores del municipio, así como la satisfacción del contribuyente. Los trabajadores no reciben un feedback de manera periódica acerca de cómo van realizando sus labores, simplemente se les mide por metas, en el cual la entidad solo busca el fondo y no les presta atención a las formas. Dichos indicadores deben abarcar distintos aspectos en el trabajo de la gente, como por ejemplo conocimiento, trabajo en equipo, propuestas de mejora (viables a la realidad de la entidad).

La falta de una metodología para mejorar los procesos internos hace referencia a que los procesos que se puedan crear, modificar o reestructurar deben tener una base conceptual sólida que sea entendida por toda la entidad. Dichos cambios en los procesos se pueden iniciar en un área pequeña y se va extendiendo a las distintas áreas involucradas, siempre con una retroalimentación continua para ir mejorando dichos procesos en el camino. Esto quiere decir que el cambio será constante en el tiempo.

La ausencia de un plan integral de tecnología se refiere a que no existe un cambio tecnológico constante en el tiempo tanto de infraestructura como de herramientas tecnológicas que ayuden al mejoramiento de los procesos y a optimizar el trabajo del personal. Actualmente el personal cuenta con equipos obsoletos, además de aplicaciones no licenciadas y tiene poco conocimiento de como las nuevas herramientas tecnológicas pueden ayudarlos a mejorar los procesos, reduciendo tiempos de atención y siendo más productivos en sus labores. Tener presente que actualmente todo proceso acumula demasiado papel, no se tiene nada digitalizado lo cual ocasiona pérdida de información, tiempos largos de atención.

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico 3. Identificar las barreras que limitan el cumplimiento de la retribución de los servicios de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022 según percepción de la ciudadanía. Dicho objetivo se encuadra bajo el enfoque cualitativo, que tiene como objetivo comprender sin ambigüedades el fenómeno estudiado a través de los significados que los ciudadanos ven como les corresponde el proceso de recaudación por parte de la municipalidad provincial del Santa.

En este sentido, a partir de entrevistas personales se llevó a cabo una serie de entrevistas a ciertos ciudadanos para que brinden su percepción con respecto a la recaudación tributaria que lleva a cabo la municipalidad provincial de Santa. En dichas entrevistas personales se quería exponer desde la percepción de cada uno de los entrevistados las razones que limitan el cumplimiento de la retribución de los servicios por parte de la Municipalidad Provincial del Santa.

Para ello, se utilizó una guía de entrevista semidirigida, que consta de preguntas abiertas destinadas a revelar las causas que afectan la retribución de los servicios en la municipalidad provincial del Santa, a la vez que se recogen sugerencias de mejora hacia la entidad.

La entrevista estuvo plasmada mediante un muestreo de preguntas validadas con expertos en el tema, tanto de la entidad como de la universidad. Dichas personas tienen la experiencia suficiente para dar un diagnóstico de como apuntan las preguntas al tema en estudio.

Con respecto al tema de consolidación de datos, las entrevistas se realizaron en distintas locaciones donde los ciudadanos se sintieran cómodos, mediante previa coordinación tanto de locación como de fecha y hora.

Dichas entrevistas fueron grabadas en audio mediante el uso del celular, previamente manifestándoles a los entrevistados que tal entrevista tenía que quedar grabada para luego analizarla con mayor detenimiento.

En tal sentido, la información recogida estuvo centralizada en dos aspectos: la percepción que tiene la población con respecto a la recaudación tributaria, así como a la entrega de los servicios que se deben realizar con esta, pasando desde la transparencia de sus cifras hasta las formas de atención por parte de la entidad.

Luego de dichas entrevistas se ha procedido a realizar una síntesis y a interpretar mediante un resumen sobre los puntos vitales del trabajo que se está realizando.

Cuadro 1

*Matriz integradora de factores condicionantes para la categoría fiscalización tributaria en la MPS.*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Tarifas de predios y tributos no acordes a la realidad.	Ausencia de un Plan de mejoramiento de servicios
b) Servicios entregados tienen poca calidad.	
c) Servicios entregados no son constantes en el tiempo.	
d) Personal poco empático con la ciudadanía	
e) No se promueve inversión de calidad.	
f) Gestión de recaudación muy burocrática y poco flexible	Inexistencia de un programa de actualización de predios.
g) Servicios entregados no son prioridad para la población.	
h) Corrupción de funcionarios y personal que ve temas de recaudación	Ausencia de un plan para diversificar la atención al ciudadano
i) No inculcar una cultura tributaria en la población en general	
j) No hay empatía con la población al momento de atención	

Luego de comparar las categorías emergentes, se ha identificado las categorías medulares o patrones. Para dichas categorías medulares se realiza una breve descripción de tales conceptos, así como una explicación de cada una de ellas.

Respecto a la ausencia de un plan de mejoramiento de servicios se hace referencia a la nula capacidad de la municipalidad provincial del Santa en poder entregar servicios de calidad, que cubran las expectativas de la población y sobre todo que dichos servicios estén dentro de las prioridades de la población.

En cuanto a la inexistencia de un programa de actualización de predios, esta referida a la falta de una estrategia para actualizar el valor de los predios en

toda la provincia. Se sigue cobrando montos que no tienen coherencia con el tamaño y construcción del predio.

En relación con la ausencia de un plan para diversificar la atención al ciudadano, este hace referencia a la poca iniciativa que tiene la municipalidad provincial del Santa para cambiar las formas de atención, ofreciendo al ciudadano alternativas de atención con las cuales se les facilite los tramites a realizar. Reducir los tiempos de atención, así como tener una visibilidad de donde se encuentra dicho trámite sin necesidad de ir al municipio.

## Cuadro 2

*Matriz integradora de factores condicionantes para la categoría gestión promoción tributaria en la MPS*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Falta de alternativas de pago para el ciudadano b) Personal de atención poco capacitado c) Poca atención a los requerimientos de la población en temas tributarios d) Poca empatía con la percepción del ciudadano e) Temas legales de la MPS impactan en el ciudadano f) La misma MPS fomenta el no pago de los tributos en el momento que corresponde g) No se brinda facilidades a la población para ser atendidos o escuchados h) Poca capacidad de escuchar ideas fuera de la MPS i) Ausencia de campañas integrales para educar a la población en temas tributarios.	Carencia de un plan para transparentar el gasto.  Falta de un proceso ágil y claro para atender a la ciudadanía.  Ausencia de un plan integral de beneficios al contribuyente

La carencia de un plan para transparentar el gasto hace referencia a que no existe un proceso claro y entendible tanto para los trabajadores y ciudadanía en general con respecto hacia dónde va dirigido dichos recaudos, cuáles son las

prioridades que tiene la gestión de la municipalidad provincial del Santa para ser poco transparente con el gasto de dichos fondos.

La falta de un proceso ágil y claro para atender a la ciudadanía alude a la carencia de alternativas tanto de pago como de atención que tiene el ciudadano para pagar sus tributos. Adicionalmente a eso, el único método de pago con el que cuenta la población es rígido y con poca empatía para ellos. La MPS tiene cuentas embargadas por cuestiones legales que impacta directamente en la diversificación de las formas de pago del ciudadano, de la misma manera cuenta con procesos burocráticos para la atención al ciudadano. No se apoya en ninguna circunstancia de herramientas tecnológicas para cambiar esos procesos que impactarían directamente en el cambio de percepción de la gente con respecto a la recaudación tributaria.

La ausencia de un plan integral de beneficios al contribuyente hace referencia a una planeación constante en el tiempo para aumentar los ingresos de manera continua, privilegiando siempre al ciudadano que esta al día en sus pagos y no premiando al moroso que en la actualidad goza de todos los beneficios dados por la MPS. Dicho plan debe contar con la opinión de la ciudadanía para que los procesos sean implementados pensando siempre en ellos.



Cuadro 3

*Matriz integradora de factores condicionantes para la categoría Gestión de Resultado en la MPS*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Tener procesos más ágiles y dinámicos. b) Poca iniciativa al cambio c) Mejorar sus procesos para reducir tiempos de atención. d) Infraestructura tecnológica obsoleta e) Procesos pensados en la entidad y no en el ciudadano f) Personal con poca empatía hacia el ciudadano g) Perfil profesional no adecuado para procesos de recaudación h) Flujo de información entre áreas de recaudación es obsoleta	Ausencia de un plan de capacitación de personal.  Falta de una metodología para mejoramiento de los procesos internos.
i) Trabajo manual en todos sus procesos, hace pesado la atención al ciudadano j) Ausencia de herramientas tecnológicas para el personal de recaudación	Ausencia de tecnología de apoyo al ciudadano

La ausencia de un plan de capacitación de personal hace referencia a que no existe una estrategia para inculcar al personal sobre nuevas maneras de atender a la ciudadanía. Los trabajadores a medida que se van capacitando y realizando nuevas funciones reciben un feedback de manera periódica acerca de cómo van realizando sus labores. Dichas capacitaciones deben ser de manera gradual y que dicho conocimiento debe ser disgregado a todo el personal, de esta manera todos están comprometidos para mejorar como profesionales y brindar así atenciones más acordes a las expectativas del ciudadano.

La falta de una metodología para mejorar los procesos internos hace referencia a que los procesos que se puedan crear, modificar o reestructurar deben tener una base conceptual sólida que sea entendida por toda la entidad. Dichos cambios en los procesos se pueden iniciar en un área pequeña y se va extendiendo a las distintas áreas involucradas, siempre con una retroalimentación continua para ir mejorando dichos procesos en el camino. Esto quiere decir que el cambio será constante en el tiempo.

La ausencia de tecnología de apoyo al ciudadano se refiere a que no existe un cambio tecnológico constante en el tiempo tanto de infraestructura como de herramientas tecnológicas que ayuden al ciudadano tanto a concientizarse de tener una cultura tributaria, así como de dar facilidades a través de estas herramientas para pagar sus tributos. Actualmente el contribuyente solo interactúa con la entidad de manera presencial y no se apoya de tecnología para tener una comunicación fluida con la municipalidad provincial del Santa. Toda interacción con la entidad significa llenarse de papeles los cuales son fáciles de perderse y hace que los procesos al interno se queden a medio camino porque no existe un flujo determinado para los casos que se tienen que atender. Tener presente que actualmente todo proceso acumula demasiado papel, no se tiene nada digitalizado lo cual ocasiona pérdida de información, tiempos largos de atención.

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico 4. Diseñar estrategias para mejorar la gestión de la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022; se muestra las acciones a realizar de acuerdo con el planteamiento estratégico.

Dimensión	Estrategia
Fiscalización tributaria	Actualizar y modernizar el catastro de la jurisdicción: diseñar un sistema de gestión catastral; capacitación del personal; adquisición de equipamiento técnico.
	Delinear un sistema de cultura tributaria en la provincia del Santa: informar en detalle y de manera interactiva sobre la importancia del pago de tributos; convenio con entidades de todo tipo para transmitir dicha información;
Gestión promoción tributaria	Ejecutar un programa de beneficios e incentivos para los contribuyentes: Beneficios para el pronto pago; incentivos para el contribuyente al día en sus pagos.
	Ampliar los canales de pago y formas de atención: utilizar entidades bancarias; pago por aplicación móvil; efectuar notificaciones vía email y/o celular
	Informar a la población acerca de los gastos de los ingresos que vienen de la recaudación tributaria: informar de manera periódica por distintas vías los gastos realizados y en detalle.
Gestión de resultado	Actualizar y modernizar la infraestructura y herramientas tecnológicas: actualizar equipos de escritorio; utilizar software licenciado; diseñar políticas de ciberseguridad; promover trabajo en la nube; promover el uso de herramientas colaborativas

## V. DISCUSIÓN

En el marco de la gestión pública, se tiene un aspecto de gran importancia que es la manera en cómo se gestiona la recaudación tributaria. Vemos que a pesar de que los gobiernos locales manejan mucho más presupuesto que en años anteriores dicha recaudación no ha tenido el despegue necesario para brindar servicios de calidad a la población. Las autoridades locales han reemplazado el esfuerzo en recaudar por el recurso asignado del gobierno nacional, así como por sus regalías; es decir que estos montos pasaron de ser complementarios a sustitutos (Paredes, 2020). Además, se debe tener presente que dichos montos se tienen que gestionar de manera prudente y creciente para poder enfrentar escenarios no contemplados (Sunat, 2020).

Con respecto a lo descrito, se propone elaborar esta investigación con el objetivo de plantear estrategias para mejorar la gestión de la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022. Esta investigación además de obtener información de trabajos pasados también realizó un trabajo de obtención de información con respecto a la percepción de los trabajadores del área de recaudación tributaria, así como de las respectivas gerencias involucradas, involucrando también la opinión de la ciudadanía, con el propósito de saber la realidad de dicha gestión recaudadora; esto se realizó utilizando instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos.

En esta investigación se presentaron limitaciones, una de ellas fue la poca participación y disponibilidad del personal municipal, lo cual puso ser resuelto gracias a que se hizo hincapié que la investigación buscaba realzar las fortalezas y debilidades de la gestión de recaudación tributaria por parte de la municipalidad provincial del Santa, Chimbote, por ello después de dicha explicación se pudo emplear las herramientas tecnológicas que permitieron realizar las encuestas de manera online (Formularios Google) y de manera anónima. La superación a dicha limitante facilitó enormemente la realización de la prueba piloto de este trabajo realizado con 20 personas, en el cual se obtuvo un nivel de confiabilidad alto (0.961).

Esta investigación presenta validez para que se le pueda considerar como antecedente debido a que los datos recolectados se pueden aplicar en otros contextos con la misma variable, además de que se tuvo una población muestral, es decir se tomó como muestra a personal de la entidad, tanto administrativos como gestores así como a la ciudadanía; adicionalmente, los instrumentos fueron validados por expertos tanto en materia de gestión recaudadora como académica y presentaron un alto nivel de confiabilidad correspondiente al coeficiente de alfa de Cronbach. Por ejemplo, teniendo la opinión de los ciudadanos que pagan sus tributos lo cual indicaría la perspectiva de personas ajenas a la entidad para el tema de recaudación tributaria; otro ejemplo es la transparentar el gasto que se realiza con los montos recaudados en servicios que son prioridad para la ciudadanía en lugar de manejarse por conveniencias políticas. En ambos casos los datos recolectados serán de vital importancia para desarrollar las posibles propuestas de solución de este caso.

Con respecto a la descripción del objetivo específico 1, los resultados mostraron el nivel de eficiencia de la gestión de recaudación tributaria de la municipalidad provincial del Santa, en el cual se obtuvo que el 51.6 % de los trabajadores perciben un nivel regular, el 43.5 % lo percibe como malo y tan solo un 4.8 % como bueno. Además, las dimensiones de la gestión de recaudación tributaria, las cuales son fiscalización tributaria, gestión promoción tributaria y gestión de resultado, presentan niveles regular y malo de acuerdo con la percepción de los trabajadores.

En comparación con los resultados de otras investigaciones coincide con la de Ponce (2019) quien describe en su tesis que, en la ciudad de Trujillo, La Libertad, el 68% de los trabajadores consideran la necesidad muy alta el mejorar la gestión de recaudación tributaria y un 32 % considera la necesidad alta; es decir casi la totalidad del personal de dicha entidad percibe que la gestión de recaudación tributaria es mala. Al otro extremo se tiene a Esquivel (2018) quien en su trabajo de investigación presenta datos de la gestión de recaudación tributaria en la municipalidad de Miraflores, Lima, la cual llega a una efectividad del 93.5%; lo cual muestra una buena percepción de los trabajadores de dicha entidad para con la gestión de recaudación tributaria.

Con respecto a lo mostrado por Ponce (2020) en la cual los trabajadores del municipio de Culebras tienen una percepción regular (46 %) con respecto a la recaudación tributaria; en esta investigación los resultados son distintos, si bien la mayoría de los trabajadores ediles tienen una percepción regular (51.6 %) y mala (43.5 %) teniendo en cuenta que la mayoría de los resultados se encuentran en el límite de ambas percepciones lo cual hace prever que la tendencia apunte a una mala percepción. En ambos casos se concluye que se tiene que optimizar los procesos que funcionen y en otros se tiene que aplicar una reingeniería, apoyados todos en tecnología que ayude tanto a mejorar los tiempos, así como a brindar alternativas de atención, pago y promociones con las cuales el ciudadano hoy no cuenta. Adicionalmente se tiene que convocar a otras entidades para que apoyen con campañas efectivas para asesorar e inculcar el conocimiento de sus responsabilidades tributarias.

Con respecto a la descripción del objetivo específico 2, los resultados muestran la ausencia de un plan de fortalecimiento de la cultura tributaria de los ciudadanos debido a la poca voluntad que tiene la municipalidad provincial del Santa en tener procesos y prácticas que fortalezcan la cultura tributaria en la población. Comparándolo con otras investigaciones vemos que coincide con Ponce (2019) quien describe en su tesis que la municipalidad de Trujillo también carece de un plan para concientizar al ciudadano en el pago de sus tributos. En ambos casos en primordial concientizar al ciudadano sobre el pago de sus tributos, pero dicha cultura tributaria va a mejorar siempre y cuando la población perciba claridad y control en el uso de sus recursos.

También da como resultado un inexistente programa de actualización de catastro, debido a que la municipalidad provincial del Santa no cuenta con una estrategia para actualizar los predios de su jurisdicción, teniendo datos con casi 20 años de retraso. En comparación con los resultados de otras investigaciones no coincide con la de Unda (2019) quien en su investigación comenta que para tener una recaudación efectiva se tiene que actualizar los registros catastrales para no depender tanto de los ingresos que vienen del gobierno federal. En el presente estudio es uno de los puntos a optimizar con urgencia debido a que es el indicador más crítico dentro de la dimensión de fiscalización tributaria. Tener en cuenta que dicho catastro no se actualiza desde el año 2003. En estos

tiempos actualizar dicho catastro tomaría menos tiempo y costo, la inversión no sería tan elevada debido a que se cuenta con mejores herramientas tecnológicas que hace unos pocos años no existían y cuya masificación he hecho que sus precios estén al alcance de la entidad. Se debe tener un plan estratégico para actualizar dicho catastro, empezando por los grandes contribuyentes, luego seguir por la ciudadanía teniendo en cuenta que la población siempre va creciendo y aumentando las zonas urbanas dentro de la provincia del Santa.

También se tiene como resultado la ausencia de un programa de promoción de inversiones, debido a la nula iniciativa que tiene la municipalidad provincial del Santa en promover inversión de calidad dentro de su jurisdicción. En comparación con los resultados de otros trabajos vemos que no coincide con OCDE (2018) quien reflexiona sobre como una inversión impacta de manera directa a la recaudación tributaria, partiendo que se debe tener reglas claras tanto fiscales como legales; de esta manera dicha inversión tendrá beneficios con lo cual la competencia informal disminuye. Las entidades tienen que ser flexibles con la inversión, sabiendo que es preferible estar en un ambiente formal, el cual promueve a que los contribuyentes cumplan con su responsabilidad tributaria en los tiempos que corresponde.

Además, se tiene como resultado la carencia de un plan para mejorar la atención, debido a que la municipalidad provincial del Santa no brinda alternativas ni medios para realizar dichos pagos, además el personal de atención no cumple con el perfil adecuado para saber desenvolverse aun en casos críticos. En comparación con resultados de otros trabajos vemos que no coincide con Lopez (2019) quien en su tesis muestra que la percepción en el modo de atención es la adecuada.

Tambien se tiene como resultado la ausencia de un plan de transparencia de gastos, debido a la poca claridad con que se maneja la municipalidad provincial del Santa con el manejo de los fondos recaudados, ademas de la poca concordancia que existe entre las prioridades de la población con las de la gestión municipal. En comparación con los resultados de otros trabajos coincide con Rodríguez et al. (2020) en cuya tesis presenta la poca transparencia con la que trabaja la municipalidad del distrito de Juan Guerra, San Martin, tanto desde

la perspectiva de los trabajadores como la de los funcionarios. En ambos casos la poca transparencia al no actualizar su portal de transparencia ni mostrar el avance de como se va ejecutando el gasto y mucho menos involucrar a todos los actores hace que la recaudación no se pueda incrementar de una manera adecuada y constante en el tiempo.

Asimismo, se tiene como resultado la ausencia de un plan de participación ciudadana, debido a poca interacción que existe entre los contribuyentes y la municipalidad provincial del Santa, perdiendo la oportunidad de conocer las prioridades de la población y las expectativas que pueda tener. En comparación con los resultados de otros trabajos no coincide con Estevao et al. (2022) en el cual hace hincapié en involucrar a la ciudadanía en los temas de la entidad local debido a que tienen otra perspectiva que puede ser canalizada por dicha entidad para beneficio de ambas partes. En el caso de nuestra investigación se está haciendo participe a la ciudadanía realizando con ellos entrevistas presenciales para conocer cuáles son sus puntos de vista para con la recaudación tributaria de la entidad local, en este caso con la Municipalidad Provincial del Santa. Tener presente que para ambos casos toda recaudación tributaria resulta eficaz si viene acompañada de un gasto eficaz y productivo.

Además, se tiene como resultado la ausencia de un plan de indicadores de personal, debido a la poca iniciativa de tener una estrategia para medir el trabajo realizado por los trabajadores dentro de la municipalidad provincial del Santa. En comparación con los resultados de otras investigaciones coincide con la investigación realizada por Agurto (2022) en la cual muestra la frustración por parte del personal debido a la poca recaudación tributaria que existe teniendo como consecuencia que no se cumplan las metas establecidas dadas por la entidad debido a que no tienen como medir el trabajo que realizan. En ambos casos se tiene que adecuar los procesos y junto con ellos crear unos indicadores en los cuales los trabajadores se puedan guiar y así puedan sentirse más productivos. De esta manera se puede medir mejor los índices de productividad del personal que también deben cambiar a medida que vaya evolucionando u optimizando el proceso de recaudación. De esta manera se debe llegar a las metas establecidas y como consecuencia el personal verá plasmado su esfuerzo e involucramiento en dicho cambio continuo.



Se tiene como resultado la falta de una metodología para el mejoramiento de los procesos internos, debido a la poca iniciativa al cambio que prevalece en la municipalidad provincial del Santa, así como sus flujos de trabajo no son concordantes con lo requerido por la población. En comparación con los resultados de otras investigaciones no coincide con la investigación realizada por la Municipalidad de Miraflores (s.f.) en el cual plantea que toda modificación a los procesos dentro de la entidad debe tener como centro al ciudadano. Para nuestra investigación en el cual se realiza entrevistas a personas de la comunidad, donde dichas opiniones son integradas con las perspectivas de los trabajadores para el mejoramiento de los procesos de recaudación tributaria. En ambos casos toda modificación u optimización de los procesos siempre va a tener al ciudadano como centro de atención, buscando siempre el mejoramiento continuo a dichos procesos.

Además, se tiene como resultado la ausencia de un plan integral de tecnología, debido a la poca iniciativa por parte de la municipalidad a realizar cambios tanto en infraestructura, equipamiento y herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar sus procesos, además de facilitarle la vida al ciudadano con una mejor interacción con su municipalidad. En comparación con los resultados de otros trabajos no coincide con Rubio et al. (2018) donde promueve que los gobiernos locales deben estar atentos al avance de la conectividad y desarrollo tecnológico el cual sirva de base para el mejoramiento de todos los servicios así como de su recaudación tributaria. Apoyarse con tecnología es la base para mantener el desarrollo de los gobiernos locales.

Con respecto a la descripción del objetivo específico 3, los resultados muestran la ausencia de un plan de mejoramiento de servicios debido a la poca capacidad que tiene la municipalidad provincial del Santa en poder entregar servicios de calidad. Comparándolo con otras investigaciones vemos que coincide con Urbina (2018) quien manifiesta que debido a la insatisfacción de la población para con los servicios que brinda el gobierno local, es que no cumple con sus deberes como ciudadano. En ambos casos se debe concientizar al ciudadano con el pago de sus tributos, pero dicha acción de la población debe ir acompañada con una mejora sustancial de los servicios.

Además, se tiene como resultado la inexistencia de un programa de actualización de predios, debido a que la municipalidad provincial del Santa no tiene una estrategia para actualizar el valor de los predios en toda la provincia. Comparándolo con otras investigaciones no coincide con la de Unda (2019) quien en su investigación comenta que para tener una recaudación efectiva se tiene que actualizar los registros catastrales para no depender tanto de los ingresos que vienen del gobierno central, de esta manera se puede realizar un cobro con equidad a la población con respecto a sus predios.

Se tiene como resultado la ausencia de un plan para diversificar la atención al ciudadano, debido a la poca iniciativa que tiene la municipalidad provincial del Santa en cambiar y crear nuevas formas de atención que sean de mayor beneficio e impacto en el ciudadano. Comparándolo con otras investigaciones no coincide con Eguino (2020) quien relata la manera en como los gobiernos locales están empezando a implementar sistemas de administración tributaria municipal que les permita recaudar y atender de mejor manera a los ciudadanos, donde se han desarrollado aplicaciones que benefician tanto al gobierno local como a la población. En ambos casos se tiene que tener una fuerte liderazgo político para realizar dichos cambios ya que es normal que siempre exista una resistencia al cambio, así como saber destrabar los ámbitos regulatorios complejos que existen en cada jurisdicción.

Asimismo, se tiene como resultado la carencia de un plan para transparentar el gasto, debido a la inexistencia de un proceso claro y entendible para la población en general, así como no conocer las prioridades de la gestión municipal y si estas van en la misma dirección que las prioridades de la ciudadanía. En comparación con los resultados de otros trabajos coincide con Rodríguez et al. (2020) en cuya tesis muestra la nula transparencia con la que se gestiona la municipalidad del distrito de Juan Guerra, San Martín donde se parte de las prioridades que tiene la población para la ejecución de dicho gasto. En ambos casos la poca transparencia al no actualizar la información en sus portales institucionales, así como no evidenciar los avances de como se va ejecutando el gasto y mucho menos involucrar a todos los actores hace difícil la institucionalidad de los gobiernos locales debido a que la población no tiene visibilidad de sus operaciones.

También se tiene como resultado la falta de un proceso ágil y claro de atención a la ciudadanía, debido a que la municipalidad provincial del Santa no da la posibilidad de diversificar tanto sus formas y modos de atención al ciudadano. En comparación con los resultados de otras investigaciones no coincide con la investigación realizada por la Municipalidad de Miraflores (s.f.) en el cual plantea que toda alteración en los procesos debe estar enfocado en el ciudadano. En ambos casos toda modificación u optimización de los procesos siempre va a tener al ciudadano como centro de atención, buscando siempre el mejoramiento continuo a dichos procesos, involucrando a la población en dicho mejoramiento continuo.

Además, se tiene como resultado la ausencia de un plan integral de beneficios al contribuyente, debido a que la municipalidad provincial del Santa privilegia más al deudor que al contribuyente responsable. En comparación con los resultados de otras investigaciones no coincide con lo mostrado con Arneilla & Oviedo (2019) en la cual orienta a implementar una estrategia para optimizar la recaudación tributaria mediante la ejecución de programas para reducir la evasión, aumentar la educación social, flexibilidad de pagos a la ciudadanía responsable y creatividad en las regulaciones fiscales. En ambos casos siempre se tiene que involucrar a la ciudadanía, debido que al implementar políticas de apoyo al contribuyente responsable puede ocasionar un bajón inicial en la recaudación.

También se tiene como resultado un plan de capacitación de personal y una falta de metodología para el mejoramiento de los procesos internos, debido a que la MPS no promueve ni capacita a su personal con nuevas formas de atención, así como la poca información que se le brinda al personal de cómo realiza su labor. En comparación con los resultados de otras investigaciones no coincide con la Municipalidad de Miraflores (s.f) quien plantea que para controlar el cambio de manera transparente, aumentar la competitividad del personal, prevenir errores, se tiene que capacitar de manera constante al personal, donde el conocimiento se distribuya a todo nivel, de esta manera se ayuda a corregirlos, evaluar de manera integral a todo el personal y darle su respectiva retroalimentación para que el personal se sienta comprometido con el servicio al ciudadano y tenga una mejor empatía hacia la población. En ambos casos se

tiene que aplicar una metodología que sea ágil, amigable y entendida por todos y siempre teniendo presente al ciudadano como centro de todo proceso y cambio de los mismos.

También se tiene como resultado una ausencia de tecnología de apoyo al ciudadano, debido a que la MPS no promueve la adquisición tanto de infraestructura como de herramientas tecnológicas que ayuden al ciudadano a interactuar con la municipalidad, tanto para consultas como para realizar trámites. En comparación con los resultados de otras investigaciones no coincide con lo mencionado por Eguino (2020) quien relata la manera en como los gobiernos locales están empezando a implementar sistemas de administración tributaria municipal que les permita recaudar y atender de mejor manera a los ciudadanos, generando informes personalizados y haciendo seguimiento transparente a la cancelación de sus obligaciones tributarias; todas estas soluciones son digitales y lo mejor que tienen casos de éxitos en otras jurisdicciones locales como del exterior; además que acelera la modernización de la gestión a un bajo costo.

Tener presente que respecto a la implicancia teórica, es necesario precisar la Teoría de las Restricciones de Goldratt, donde se establece una metodología de gestión de proyectos y mejora continua, con el propósito de que los ejecutivos de las entidades locales concentren sus esfuerzos en los procesos que tienen implicancia directa en la pobre recaudación tributaria de la entidad. Para Leidinger (2020) esta teoría puede ser utilizada tanto para sistemas físicos como digitales, cuya importancia radica en focalizarse en el problema de fondo y no distraerse buscando soluciones a los síntomas. Dichos problemas se resuelven siempre poniendo como centro al ciudadano en todo proceso de cambio.

Finalmente, desde un punto de vista práctico, este estudio tiene implicaciones importantes para la entidad y ciudadanía porque dichos resultados sirven de base para poder realizar un mejor análisis, cuya finalidad será la de proponer nuevas formas de trabajo orientados a incrementar la recaudación y a cambiar la percepción del ciudadano con respecto a su uso.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera.** Del objetivo general. Se concluye que, las estrategias para mejorar la gestión de recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote 2022 son: Delinear un sistema de cultura tributaria en la provincia del Santa; actualizar y modernizar el catastro de la jurisdicción; ejecutar un programa de beneficios e incentivos para los contribuyentes de la provincia del Santa; ampliar los canales de pago y formas de atención para la recaudación tributaria; informar a la población respecto al gasto de los ingresos que vienen de la recaudación tributaria a través de los medios con los que cuenta la entidad; actualizar y modernizar la infraestructura y herramientas tecnológicas.

**Segunda.** Del objetivo específico 1. Se concluye que, no se han encontrado fortalezas en los indicadores de las dimensiones de la gestión de recaudación tributaria de la municipalidad provincial del Santa. A su vez las debilidades son: percepción ciudadana (30%), participación ciudadana (31%), reducción de tiempos de atención (32%), incremento de índices de productividad (31%) y mejoramiento continuo (31%).

**Tercera.** Del objetivo específico 2. Se concluye que, los factores que condicionan la gestión de recaudación tributaria son: De la categoría 1: Ausencia de un Plan de fortalecimiento de la cultura tributaria de los ciudadanos, la inexistencia de un programa de actualización de catastro, así como la ausencia de un programa de promoción de inversiones. De la categoría 2: la carencia de un plan para mejoramiento de atención, la ausencia de un plan de transparencia de gastos, así como la ausencia de un plan integral de participación ciudadana. De la categoría 3: la ausencia de un plan de indicadores de personal, la falta de una metodología para el mejoramiento de los procesos internos, así como la ausencia de un plan integral de tecnología.

**Cuarta.** Del objetivo específico 3. Se concluye que las percepciones de los ciudadanos sobre la gestión de recaudación tributaria son: De la categoría 1: la ausencia de un plan de mejoramiento de servicios, la inexistencia de un programa de actualización de predios, así como la ausencia de un plan para

diversificar la atención al ciudadano. De la categoría 2: la carencia de un plan para transparentar el gasto, la falta de un proceso ágil y claro para atender a la ciudadanía, así como la ausencia de un plan integral de beneficios al contribuyente. De la categoría 3: la ausencia de un plan de capacitación de personal , la falta de una metodología para mejoramiento de los procesos internos, así como la ausencia de tecnología de apoyo al ciudadano.

**Quinta.** Del objetivo específico 4. Se concluye que, para diseñar un plan de mejora de la gestión de recaudación se tiene que involucrar tanto a trabajadores como población. Dándole a los trabajadores reglas claras de como se le mide la productividad de su trabajo y a la población siempre brindándole servicios de calidad y manejo transparente de lo recaudado.

## VII. RECOMENDACIONES

Al alcalde de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote.

**Primero.** Actualizar el catastro de la jurisdicción, apoyándose de herramientas tecnológicas y de software básico con los cuales se podrá disminuir los tiempos de ejecución. Dicha actualización deberá realizarse de manera estratégica, involucrando primero a los grandes contribuyentes y luego sectorizando las zonas donde se pueda tener un mayor recaudo dentro de la población, siempre teniendo en cuenta que la población va creciendo en el tiempo.

**Segundo.** Informar a los contribuyentes respecto al gasto de los recursos provenientes de la recaudación tributaria. Informar de manera periódica, en detalle y de forma interactiva a través de todos los medios con los que cuente la municipalidad.

**Tercero.** Delinear un sistema de cultura tributaria en la jurisdicción. En el cual se tiene que apoyar con distintas instituciones, sean públicas o privadas, empresas, instituciones educativas, socios comerciales que acompañen en esta iniciativa de concientizar al ciudadano respecto al pago de sus tributos.

Al gerente municipal de la Municipalidad provincial del Santa, Chimbote

**Cuarto.** Actualizar y modernizar la infraestructura y herramientas tecnológicas. Diseñar un programa tecnológico, el cual involucre no solo infraestructura para trabajo del personal, sino que tenga como premisa realizar ese cambio a lo digital, esto quiere decir que se tiene que ver que dichas herramientas tecnológicas ayuden de sobremanera a optimizar los procesos que se tiene que cambiar u optimizar.

**Quinto.** Ejecutar programas de beneficios e incentivo para los contribuyentes de la provincia del Santa. Dichos incentivos deben priorizar al contribuyente responsable que esta al día en sus pagos, ofrecer beneficios para el pronto-pago, así como para quien paga en fecha.

Al gerente de recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote

**Sexto.** Ampliar los canales de pago y formas de atención para la recaudación tributaria. Brindar facilidades al ciudadano a través de entidades bancarias, aplicativos móviles, uso del portal institucional; manejar una omnicanalidad para la atención al contribuyente en sus distintos medios.



## REFERENCIAS

- Agurto, J. (2022). *Estrategias de cobranza para la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Chiclayo* [tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78469/Agurto\\_MJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78469/Agurto_MJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarez, A. (2020). Justificación de la investigación. *Repositorio Institucional de la Universidad de Lima*: <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10821/Nota%20Acad%C3%A9mica%20C%20-%20Justificaci%C3%B3n%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=4&isAllowed=y#:~:text=Justificaci%C3%B3n%20te%C3%B3rica%20Implica%20describir%20cu%C3%A1le>
- Aparecida, M., Cabral de Ávila, L. y Silva, J. (2020). Desarrollo Socioeconómico y Eficiencia Fiscal. *Revista Universo Contable*. <https://doi.org/10.4270/ruc.2020320>
- Arias, L. (abril de 2021). *Política fiscal y tributaria frente a la pandemia global del coronavirus*. Consorcio de Investigación económica y social: [https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/4.\\_dp\\_politica\\_fiscal\\_tributaria.pdf](https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/4._dp_politica_fiscal_tributaria.pdf)
- Arneilla, M y Oviedo, N. (2019). Contrabando y recaudación de impuestos en el departamento de Sucre de Colombia. *Cuestiones Políticas* , 36(63), 50–64: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=142530364&lang=es&site=eds-live>
- Cases, R. y Vergara, R. (2021). *Aumento en carga tributaria y crecimiento: evidencia de países OCDE*. Centro de Estudios Públicos: [https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20211215/20211215155025/pder591\\_rvergara\\_rcases.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20211215/20211215155025/pder591_rvergara_rcases.pdf)
- CEPAL. (2021). Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe. *Repositorio Digital – Comisión económica para América Latina y el Caribe*: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46808/1/S2100170\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46808/1/S2100170_es.pdf)
- Chang, M. (2020). *Sistema Tributario Municipal*. [tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16626/CHANG\\_OBEZO\\_MAUURICIO\\_LINDSAY\\_SISTEMA\\_TRIBUTARIO\\_MUNICIPAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16626/CHANG_OBEZO_MAUURICIO_LINDSAY_SISTEMA_TRIBUTARIO_MUNICIPAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Coll, F. (noviembre de 2020). Gestión Fiscal. *Economipedia*: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-fiscal.html>

Comisión gasto público. (enero de 2021). Informe final de la Comisión Asesora Ministerial para Mejorar la Transparencia, Calidad y el Impacto del Gasto Público. *Lineamientos para considerar en una Reforma Presupuestaria*: <http://www.comisiongastopublico.cl/>

Constitución Política del Perú. (agosto de 2021). Régimen tributario y presupuestal. *Congreso de la República*: <https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/Constitucion-politica-Peru.pdf>

Covenant University. (2021). Tax revenue collection or foreign borrowing: What fiscal tools enhance the educational development in Nigeria. *Revista de Reforma Tributaria*. <https://doi.org/10.15826/jtr.2021.7.3.100>

Culque, E.; Cruz, M. y Oblitas, R. (2021). La gestión administrativa y la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Provincial de Bongará, 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1106](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1106)

Dirección Nacional de Censos y Encuestas. (2018). *Directorio Nacional de Centros Poblados*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Lib1541/tomo1.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1541/tomo1.pdf)

Eguino, H. (18 de agosto de 2020). Modernizando las administraciones tributarias municipales, un código abierto a la vez. *Banco Interamericano de Desarrollo*: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/modernizando-administraciones-tributarias-municipales-codigo-abierto/>

Eguino, H.; Román, S.; Schächtele, S. y Canavire, G. (octubre de 2021). *Economía del Comportamiento y Administración Tributaria Municipal*. Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Economia-del-comportamiento-y-administracion-tributaria-municipal-aplicaciones-recientes-en-America-Latina-.pdf>

- Esquivel, M. (2018). *Estudio de casos del proceso de recaudación del impuesto predial en los distritos de Lima Metropolitana*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Lima. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/9475/Esquivel\\_Valdivia\\_Maria\\_Ines.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/9475/Esquivel_Valdivia_Maria_Ines.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Esteban, N. (2018). *Tipos de Investigación*: <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Estevao, M.; Kochhar, K. y Olowo, E. (febrero de 2022). Para recaudar más impuestos, primero se debe aumentar la confianza de los contribuyentes. *Banco Mundial*: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/para-recaudar-mas-impuestos-primero-se-debe-aumentar-la-confianza-de-los-contribuyentes>
- Florian, S. (2017). *Cultura tributaria y calidad de la gestión recaudatoria en la gerencia de rentas de la municipalidad de Barranca, 2016*. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6188/Flori%c3%a1n\\_GSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6188/Flori%c3%a1n_GSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gerencia de Estudios y Gestión Pública. (noviembre de 2021). *Efectividad de la gestión pública a nivel regional y local durante el periodo 2009 al 2014*. [https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2016/Estudio\\_Inversion\\_Publica.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2016/Estudio_Inversion_Publica.pdf)
- Grados, J. y Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/la\\_entrevista/4.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/la_entrevista/4.pdf)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hieu, N. (Julio de 2019). *Impact of Direct Tax and Indirect Tax on Economic Growth in Vietnam*. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO201915658234262.pdf>
- INEI. (febrero de 2021). *Perú: Indicadores de gestión municipal 2020*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1791/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1791/libro.pdf)

- Kluwer, W. (s.f.). *La Ley. Guías Jurídicas*.  
[https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTE3MLtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAdARJATUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTE3MLtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAdARJATUAAAA=WKE)
- Leidinger, R. (enero de 2020). *Fundamentos de la teoría de las restricciones y su importancia en la gestión de procesos*. ESAN.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-de-la-teoria-de-las-restricciones-y-su-importancia-en-la-gestion-de-procesos>
- Libertad y Desarrollo. (septiembre de 2018). *Los Impuestos si afectan el crecimiento*. LYD: <https://lyd.org/wp-content/uploads/2018/09/TP-1367-IMPUESTOS-Y-CRECIMIENTO.pdf>
- Lopez, H. (2019). *Gestión administrativa y recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Región Loreto*. [Tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39786/Hidalgo\\_LA.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39786/Hidalgo_LA.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Madrigal, G. (diciembre de 2020). *Recaudación del impuesto predial en México: desafío del federalismo fiscal*.  
<https://www.redalyc.org/journal/4560/456065109009/456065109009.pdf>
- Marquez, F. (2018). *Estrategia de gestión para mejorar la recaudación municipal*. [Tesis de Maestría]. Universidad Federico Villarreal:  
<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2514/M%c3%81RQUEZ%20VERGARA%20%20FLOR%20DE%20MAR%c3%8dA%20-MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinez, J.; Salazar, C. y Amestica, L. (junio de 2020). ¿Son los Gobiernos locales más eficientes cuando su coalición política está en el Gobierno Central? Un estudio para el caso de las municipalidades en Chile. *Estudios de Economía*, 47(1), 49–78:  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=143016005&lang=es&site=eds-live>
- MEF. (2015) *Manual para la mejora de la recaudación del impuesto predial*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/migl/metadatos/3\\_Fiscalizacion.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/migl/metadatos/3_Fiscalizacion.pdf)

- MEF. (febrero de 2016). *Memoria de la Inversión Pública 2015*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2016/jun/Memoria\\_SNIP\\_2015.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/jun/Memoria_SNIP_2015.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Tributos*.  
[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100532&lang=es-ES&view=category&id=649](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100532&lang=es-ES&view=category&id=649)
- Mercado, R. (2021). *Cultura tributaria y recaudación del impuesto predial en el servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Coishco*. [tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64509/Mercado\\_CRH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64509/Mercado_CRH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Guía General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/Metodologias\\_Generales\\_PI/GUIA\\_EX\\_ANTE\\_InviertePe.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Metodologias_Generales_PI/GUIA_EX_ANTE_InviertePe.pdf)
- Moncayo, C. (febrero de 2020). *Características de un sistema tributario y una reforma tributaria*. INCP. <https://incp.org.co/caracteristicas-sistema-tributario-una-reforma-tributaria/>
- Municipalidad de Miraflores. (s.f.). *Implementación de la Gestión por Procesos. Municipalidad de Miraflores*.  
[http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/10574-27488-implementation\\_de\\_la\\_gestion\\_por\\_procesos\\_\(1\).pdf](http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/10574-27488-implementation_de_la_gestion_por_procesos_(1).pdf)
- OECD. (2018). *Repensando las Instituciones para el Desarrollo*.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018_es.pdf)
- OECD. (2015). *Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía*. <https://doi.org/10.1787/9789264222786-es>
- Olcese, A. (marzo de 2022). La guerra en Ucrania presiona el precio de los alimentos: son ya 21% más caros que hace un año. *El Mundo*.  
<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/03/08/62264050fc6c8362518b459e.html>
- OSCE. (2018) *La gestión por resultados en la contratación pública*.  
[https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidad es/Materiales/Gest\\_por\\_resul1.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidad es/Materiales/Gest_por_resul1.pdf)

- Paniagua, F. y Condori, P. (febrero de 2018). *Investigación científica en educación*. <https://www.aacademica.org/cporfirio/5.pdf>
- Paredes, W. (diciembre de 2020). *Pereza fiscal en gobiernos locales: el efecto del canon sobre la recaudación*. [https://cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/pereza\\_fiscal\\_en\\_gobiernos\\_locales\\_el\\_efecto\\_del\\_canon\\_sobre\\_la\\_recaudacion.pdf](https://cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/pereza_fiscal_en_gobiernos_locales_el_efecto_del_canon_sobre_la_recaudacion.pdf)
- Ponce, J. (2020). *Recaudación tributaria y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Culebras*. [tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65919/Ponce\\_MJR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65919/Ponce_MJR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ponce, M. (2019). *Evasión tributaria del impuesto predial y su efecto en la recaudación del servicio de administración tributaria de Trujillo*. [tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37508/ponce\\_sm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37508/ponce_sm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez, M. (2019). *La fiscalización tributaria y su incidencia en la recaudación fiscal por parte de las empresas constructoras*. [tesis de Maestría]. Universidad San Martín de Porras: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5982/ramirez\\_vmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5982/ramirez_vmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, M.; Palomino, G. y Aguilar, C. (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.108](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108)
- Rojas, F. y Barbarán, H. (noviembre de 2021). Gestión de la recaudación tributaria en las municipalidades del Perú. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1067#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20recaudaci%C3%B3n,de%20vida%20de%20la%20poblaci%C3%B3n>.
- Rubio, R; Valencia, L y Rodríguez, M. (2018). Importancia de la Gestión Tecnológica en los Gobiernos Municipales Mexicanos. *Sistema de Información Científica Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/4778/477857553008/html/>

- Sangama, A. (2020). *Gestión tributaria y recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de San Martín*. Tarapoto. [tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64528/Sangama\\_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64528/Sangama_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saravia, K. (2020). *Cultura Tributaria y Recaudación del Impuesto Predial de contribuyentes del Asentamiento Humano Bolívar Alto - Municipalidad Provincial del Santa*. [tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41039/Saravia\\_MKG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41039/Saravia_MKG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Suarez, H; Palomino, G. y Aguilar, C. (2020). Gestión de recaudación tributaria municipal: Una visión cultural. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.105](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.105)
- SUNAT. (septiembre de 2020). *La importancia de los impuestos en el contexto actual*. <https://cultura.sunat.gob.pe/noticias/la-importancia-de-los-impuestos-en-el-contexto-actual>
- SUNAT. (2022). *Tributos que administra*. <https://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/tributosadministra.html>
- Tarazona, I. (2022). *Instrumentos de gestión y su relación en la recaudación tributaria del impuesto predial de la Municipalidad Provincial de Pomabamba en el periodo 2019 al 2020*. [tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83582/Tarazona\\_LI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83582/Tarazona_LI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Toledo, N. (2021). *Técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas*. <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Tomasto, C. (2021). *Fiscalización y recaudación tributaria en la Municipalidad de Comas 2021*. [tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78180/Tomasto\\_GC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78180/Tomasto_GC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, J. (abril de 2021). *Fiabilidad de las escalas: interpretación y limitaciones del Alfa de Cronbach*. [https://www.researchgate.net/publication/350590351\\_Fiabilidad\\_de\\_las\\_escalas\\_interpretacion\\_y\\_limitaciones\\_del\\_Alfa\\_de\\_Cronbach](https://www.researchgate.net/publication/350590351_Fiabilidad_de_las_escalas_interpretacion_y_limitaciones_del_Alfa_de_Cronbach)

- Unda, M. (mayo de 2019). Una hacienda local pobre: ¿qué explica la recaudación predial en México? *Estudios Demográficos y Urbanos*. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=148063622&lang=es&site=eds-live>
- Urbina, L. (2018). *La recaudación tributaria y los objetivos de la gestión municipal en Pueblo Libre*. [tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22745/Urbina\\_BLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22745/Urbina_BLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vides, A. y Arias H. (noviembre de 2017). *Impacto económico y social de la recaudación e inversión del impuesto predial en el municipio de Pijiño del Carmen, Magdalena, en los años 2013 y 2014*. Gerencia Libre. [https://doi.org/10.18041/2422-1732/gerencia\\_libre.0.2017.3198](https://doi.org/10.18041/2422-1732/gerencia_libre.0.2017.3198)
- Villasís, M.; Márquez, H.; Zurita, J.; Miranda, G. y Escamilla, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alergia México*. <https://doi.org/10.29262/ram.v65i4.560>
- Villela, L. (abril de 2020). Ideas para una mejor tributación en la post-crisis del COVID-19. *División de Gestión Fiscal del BID*. <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/ideas-para-una-mejor-tributacion-post-crisis-coronavirus/>



## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	N° items	Instrumentos	Escala
Gestión de recaudación tributaria	la gestión de recaudación tributaria es el proceso que se ejecuta por medio de una serie de medidas que garantizan que la entidad recaude los fondos necesarios para cumplir con sus compromisos y/o obligaciones, así como para brindar servicios públicos de calidad y mejorar las condiciones de vida de la gente, Rojas Benites & Barbarán Mozo (2021)	Mediante la aplicación de un formulario online que será aplicada tanto a los trabajadores municipales en sus distintos niveles, así como a los ciudadanos; se mide el grado de satisfacción con los procesos que se vienen desarrollando la gestión de tributos.	Fiscalización Tributaria	Incremento recaudación	1	Escala valorativa de la gestión de recaudación tributaria	Ordinal:  Niveles Finales:  Bueno: 31 - 40  Regular: 21 - 30  Malo: 10 - 20
				Flexibilidad inversión	2		
				Equidad en los tributos	3		
			Gestión promoción tributaria	Alternativas de pago	4		
				Percepción ciudadana	5		
				Participación ciudadana	6		
			Gestión de resultado	Optimizar procesos de recaudación	7		
				Reducción de tiempos de atención	8		
				Incremento de índices de productividad	9		
				Mejoramiento continuo	10		

Variables de caracterización	Sexo	Hombre, Mujer
	Grupo Etario	Mayores de 18 años
	Roles	Personal Gerencial, Personal Administrativo, Ciudadano
	Modalidad de Contrato	Planilla, CAS

## Anexo 2. Instrumentos de Recolección de Datos

Escala Valorativa: "Gestión de recaudación tributaria"

Variable: Gestión de recaudación tributaria

Instrucciones: el siguiente cuestionario tiene por finalidad conocer sobre la gestión de recaudación tributaria. Por tal motivo le solicito a usted se sirva responder a las preguntas que a continuación se le muestran. Los puntajes de la escala de medición son:

Nunca: 1	A veces: 2	Frecuente: 3	Siempre: 4
----------	------------	--------------	------------

Nro.	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
	D1: Fiscalización tributaria				
1	¿La municipalidad aplica una adecuada gestión de recaudación tributaria para aumentar los ingresos?				
2	¿La municipalidad brinda flexibilidad para el incentivo de inversiones dentro de la jurisdicción?				
3	¿La municipalidad realiza un cobro adecuado de acuerdo con el catastro que tiene el ciudadano?				
	D2: Gestión promoción tributaria				
4	¿La municipalidad brinda facilidades a los ciudadanos con respecto al pago de sus tributos?				
5	¿La ciudadanía tiene una buena percepción con respecto a la recaudación tributaria?				
6	¿La municipalidad involucra a la ciudadanía en tema de recaudación?				
	D3: Gestión de resultado				
7	¿La municipalidad optimiza y transparenta sus procesos de recaudación?				
8	¿Los tiempos y formas de atención son los adecuados para recaudar dichos tributos?				
9	¿Los indicadores de productividad del personal son analizados de manera correcta y oportuna?				

10	¿La municipalidad fomenta a su personal en la mejora continua de sus procesos de recaudación?				
----	---	--	--	--	--

## FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre:	Escala valorativa de la “gestión en recaudación tributaria”	
Autor original:	Cuestionario realizado por (Tarazona Lopez, 2022)	
Nombre instrumento original	Escala valorativa “gestión de recaudación tributaria”	
Dimensiones:	Fiscalización tributaria, Gestión promoción tributaria, Gestión de resultado.	
Nº de ítems	10	
Escala de valoración de ítems:	Nunca: 1 A veces: 2 Frecuente: 3 Siempre: 4	
Ámbito de aplicación:	Municipalidad provincial del Santa y ciudadanos.	
Administración:	Auto reporte individual	
Duración:	10 minutos (Aproximadamente)	
Objetivo:	Medir la gestión de recaudación tributaria	
Validez:	Validez de contenido mediante el juicio de dos expertos en el tema de investigación: Un Magister con experiencia en recaudación tributaria y un magister con experiencia en gestión educativa. Los cuales evaluaron la coherencia entre variable, dimensión, ítem y alternativas.	
Confiabilidad:	Se determinó el coeficiente de consistencia interna, mediante la técnica de alfa de Cronbach, obteniéndose un grado de confiabilidad muy alta (0,908).	
Adaptado por:		
Unidades de información:	Personal de la Municipalidad Provincial del Santa	
Organización:	<b>Dimensión</b>	<b>Nº de ítem</b>
	Fiscalización tributaria	1 - 3
	Gestión promoción tributaria	4 - 6
	Gestión de resultado	7 - 10
Niveles /Valores finales	Bueno : 31 - 40 Regular : 21 - 30 Malo : 10 - 20	

## Guía de entrevista “Razones que limitan la gestión de la recaudación tributaria”

Estimado Gerente:

La presente entrevista tiene como finalidad identificar cuáles son los factores que limitan el poder mejorar la gestión de recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote, teniendo como finalidad mejorar los procesos dentro de la institución.

¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la fiscalizacion tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote?

¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la gestion promocion tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote?

¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la gestion de resultados tributarios en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote?

Guía de entrevista “Percepciones ciudadanas respecto de los mecanismos de recaudación tributaria”

Estimado Ciudadano:

La presente entrevista tiene como finalidad identificar cuáles son las percepciones del ciudadano respecto a los mecanismos de recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote, teniendo como finalidad mejorar los procesos dentro de la institución, teniendo en cuenta la opinión del ciudadano y ver así como mejora la persecución de la ciudadanía.

Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la fiscalizacion tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote?

¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la gestion promocion tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote?

¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la gestion de resultados tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote?

### Anexo 3. Validez y Confiabilidad del Instrumento

#### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión de recaudación tributaria

N.º	Dirección del ítem	Dimensiones / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: IMPACTO ECONOMICO</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Directo	¿La municipalidad aplica una adecuada gestión de recaudación tributaria para aumentar los ingresos?	X		X		X		
2	Directo	¿La municipalidad brinda flexibilidad para el incentivo de inversiones dentro de la jurisdicción?	X		X		X		
3	Directo	¿La municipalidad realiza un cobro adecuado de acuerdo con el catastro que tiene el ciudadano?	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: IMPACTO SOCIAL</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
4	Directo	¿La municipalidad brinda facilidades a los ciudadanos con respecto al pago de sus tributos?	X		X		X		
5	Directo	¿La ciudadanía tiene una buena percepción con respecto a la recaudación tributaria?	X		X		X		
6	Directo	¿La municipalidad involucra a la ciudadanía en tema de recaudación?	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: IMPACTO ORGANIZACIONAL			Si	No	Si	No	Si	No
7	Directo	¿La municipalidad optimiza y transparenta sus procesos de recaudación?	X		X		X	
8	Directo	¿Los tiempos y formas de atención son los adecuados para recaudar dichos tributos?	X		X		X	
9	Directo	¿Los indicadores de productividad del personal son analizados de manera correcta y oportuna?	X		X		X	
10	Directo	¿La municipalidad fomenta a su personal en la mejora continua de sus procesos de recaudación?	X		X		X	



**Certificado de validez de contenido del instrumento cuestionario de gestión en recaudación tributaria**

Observaciones:

---

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable**  **Aplicable después de corregir**   
] **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: *ANDRÉ FRANCISCO CASAMAYOR VILLANUEVA*  
DNI: *32762431*

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

01	<i>UNIV. CESAR VALLEJO</i>	<i>Mg Gestión Pública</i>	<i>2014</i>
02	<i>UNIVERSIDAD LOS ANGELES</i>	<i>TITULADO CONTABILIDAD</i>	<i>2004</i>

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

01	<i>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA</i>	<i>SANTA</i>	<i>1984</i>	<i>-</i>	<i>A LA FECHA.</i>
02					
03					

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

16 de mayo del 2022

  
MG./DR. *ANDRÉ FRANCISCO CASAMAYOR VILLANUEVA*  
DNI N° *32762431*

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión de recaudación tributaria

N.º	Dirección del ítem	Dimensiones / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: IMPACTO ECONOMICO</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Directo	¿La municipalidad aplica una adecuada gestión de recaudación tributaria para aumentar los ingresos?	X		X		X		
2	Directo	¿La municipalidad brinda flexibilidad para el incentivo de inversiones dentro de la jurisdicción?	X		X		X		
3	Directo	¿La municipalidad realiza un cobro adecuado de acuerdo con el catastro que tiene el ciudadano?	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: IMPACTO SOCIAL</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
4	Directo	¿La municipalidad brinda facilidades a los ciudadanos con respecto al pago de sus tributos?	X		X		X		
5	Directo	¿La ciudadanía tiene una buena percepción con respecto a la recaudación tributaria?	X		X		X		
6	Directo	¿La municipalidad involucra a la ciudadanía en tema de recaudación?	X		X		X		



MG/DR Elizabeth Madeleine Arroyo Rosales

DNI N° 32910266

DIMENSIÓN 3: IMPACTO ORGANIZACIONAL			SI	No	SI	No	SI	No
7	Directo	¿La municipalidad optimiza y transparenta sus procesos de recaudación?	X		X		X	
8	Directo	¿Los tiempos y formas de atención son los adecuados para recaudar dichos tributos?	X		X		X	
9	Directo	¿Los indicadores de productividad del personal son analizados de manera correcta y oportuna?	X		X		X	
10	Directo	¿La municipalidad fomenta a su personal en la mejora continua de sus procesos de recaudación?	X		X		X	



MG/DR Elizabeth Madeleine Arroyo Rosales

DNI N° 32910266

1

**Certificado de validez de contenido del instrumento cuestionario de gestión en recaudación tributaria**

**Observaciones:**

---

---

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable [ X ]       Aplicable después de corregir [ ]  
No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador** Dr. / Mg: Elizabeth Madeleine Arroyo Rosales

**DNI:**32910266

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
01	Dr. En Gestión y Ciencias de la Educación		UCV
02			

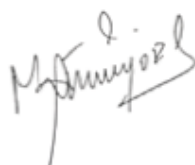
**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de Experiencia	Cargo/función
01	Universidad Cesar Vallejo	2010 - 2022	Docente de Investigación Postgrado UCV
02			

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



16 de mayo del 2022

MG./DR Elizabeth Madeleine Arroyo Rosales

DNI N° 32910266

---

#### Anexo 4. Cálculo del tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra para la estimación de frecuencias

(Marco Muestral conocido)		
$n = \frac{N \times Z_{1-\alpha/2}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$		
Marco muestral	N =	92
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha =$	0.100
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2 =$	0.950
Z de (1- $\alpha/2$ )	$Z (1 - \alpha/2) =$	1.645
Prevalencia del Problema	$p =$	0.500
Complemento de p	$q =$	0.500
Precisión	$d =$	0.060
Tamaño de la muestra	$n =$	61.98

$$\eta_0 = 62$$

## Anexo 5. Matriz de Niveles y Puntuaciones

N°	Variables de Caracterización				Gestión de Recaudación Tributaria							
	Sexo	Edad	N. A.	M. C.	PDIM01		PDIM02		PDIM03		TOTAL	
					P	N	P	N	P	N	P	N
1	H	M	T	C	9	R	11	B	15	B	35	B
2	M	J	B	C	6	M	6	M	6	M	18	M
3	M	J	B	C	10	B	7	R	8	M	25	R
4	M	J	B	C	7	R	7	R	7	M	21	R
5	M	M	M	P	8	R	6	M	9	R	23	R
6	M	M	T	P	7	R	7	R	9	R	23	R
7	M	M	M	P	7	R	7	R	12	R	26	R
8	M	V	C	P	8	R	9	R	11	R	28	R
9	M	V	T	P	7	R	9	R	12	R	28	R
10	H	V	B	P	7	R	7	R	9	R	23	R
11	H	M	C	C	8	R	9	R	11	R	28	R
12	M	M	M	C	9	R	10	B	12	R	31	B
13	H	M	U	P	8	R	7	R	10	R	25	R
14	H	V	T	P	7	R	7	R	9	R	23	R
15	H	M	T	P	7	R	7	R	8	M	22	R
16	H	M	T	P	9	R	8	R	12	R	29	R
17	H	M	M	C	5	M	5	M	8	M	18	M
18	M	J	M	C	12	B	12	B	16	B	40	B
19	H	V	T	P	7	R	6	M	9	R	22	R
20	M	J	T	C	4	M	6	M	5	M	15	M
21	H	M	U	P	5	M	7	R	6	M	18	M
22	H	V	T	P	6	M	6	M	6	M	18	M
23	H	V	C	P	8	R	8	R	7	M	23	R
24	H	V	T	P	9	R	6	M	10	R	25	R
25	H	V	S	P	9	R	8	R	8	M	25	R
26	H	V	T	P	8	R	4	M	6	M	18	M
27	M	V	C	P	8	R	8	R	10	R	26	R
28	M	V	C	P	6	M	8	R	11	R	25	R
29	M	J	T	C	6	M	5	M	7	M	18	M
30	M	V	C	P	6	M	7	R	9	R	22	R
31	M	M	T	C	10	B	8	R	10	R	28	R
32	M	M	T	P	4	M	5	M	5	M	14	M
33	M	V	T	P	6	M	6	M	8	M	20	M
34	H	V	B	P	8	R	7	R	7	M	22	R
35	M	V	C	P	9	R	9	R	10	R	28	R
36	H	J	T	C	6	M	5	M	6	M	17	M
37	M	M	T	P	6	M	5	M	8	M	19	M
38	H	M	T	P	6	M	6	M	9	R	21	R
39	H	V	B	P	6	M	7	R	8	M	21	R
40	H	V	T	P	6	M	6	M	8	M	20	M
41	H	V	T	P	4	M	5	M	7	M	16	M
42	H	V	B	P	5	M	5	M	8	M	18	M
43	H	M	T	P	6	M	4	M	8	M	18	M
44	H	M	B	C	7	R	7	R	9	R	23	R
45	H	M	U	P	6	M	5	M	6	M	17	M
46	H	M	B	P	9	R	7	R	8	M	24	R
47	M	M	C	P	6	M	6	M	8	M	20	M

48	H	V	B	P	7	R	6	M	8	M	21	R
49	M	M	T	P	6	M	5	M	7	M	18	M
50	H	V	C	P	7	R	6	M	9	R	22	R
51	H	M	C	P	6	M	6	M	7	M	19	M
52	H	V	B	P	6	M	4	M	8	M	18	M
53	H	V	U	P	4	M	4	M	7	M	15	M
54	H	M	T	P	6	M	5	M	8	M	19	M
55	H	M	B	C	7	R	7	R	8	M	22	R
56	H	V	B	P	7	R	7	R	8	M	22	R
57	M	J	T	C	6	M	5	M	7	M	18	M
58	H	J	T	C	5	M	5	M	6	M	16	M
59	H	M	T	C	7	R	6	M	9	R	22	R
60	H	M	T	P	7	R	5	M	6	M	18	M
61	H	M	C	P	6	M	5	M	5	M	16	M
62	H	M	B	P	5	M	5	M	7	M	17	M

### Leyenda

Para el análisis de la variable en estudio, se consideró los siguientes niveles y rangos de puntuaciones.

Dimensiones		Niveles		
		Malo	Regular	Bueno
Dim1	Económico	3-6	7-9	10-12
Dim2	Social	3-6	7-9	10-12
Dim3	Organizacional	4-8	9-12	13-16
Total	Gestión en Recaudación Tributaria	10-20	21-30	31-40

### Variables de Caracterización

Sexo del personal:

Sexo	
H	Hombre
M	Mujer

Rango de Edad del personal:

Edad	
J	18 - 30 años
M	31 - 50 años
V	51 - 80 años

Nivel Académico del personal (N. A.)

Nivel Academico	
P	Primaria
S	Secundaria
C	Carrera Tecnica
U	Universidad Incompleta
B	Bachiller
T	Titulado
E	Especialización
M	Maestria
D	Doctorado

Modalidad de Contrato del personal (M. C.)

Modalidad de Contrato	
P	Planilla ( 728, 276)
C	CAS
R	Recibo por Honorarios



## Anexo 6. Autorización de la entidad donde se aplicó la investigación



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

Chimbote, 26 de mayo de 2022

**Señor(a):**

**Abog. Maribel Sonia Paredes Mejia  
GERENCIA RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DEL SANTA  
CHIMBOTE**

**Asunto** : Respuesta solicitud de facilidades para alumno

**REF** : Exp. Adm. N° 16544-2022

De nuestra consideración:

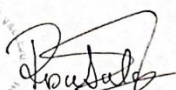
Es grato dirigirme a usted, respondiendo en mérito al documento de la referencia, en el cual solicito se brinde las facilidades de acceso para nuestro alumno Sr(a). ARTURO ANTONIO VARAS ROJAS identificado con DNI No. 32945869 y código de matrícula No 7002682576, estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN RECAUDACIÓN  
TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA -  
CHIMBOTE, 2022**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante el tiempo de 3 días hábiles para que pueda realizar encuestas en las áreas correspondientes, así como facilitarle la información pertinente para el respectivo análisis documental que están relacionados al estudio de investigación.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterar el testimonio de mi especial consideración, quedo de usted.

Atentamente,

  
**Dra. Rosa María Salas Sánchez**  
**JEFA DE LA ESCUELA DE POSGRADO**  
**UCV CHIMBOTE**



**Anexo 7.** Autorización para la publicación de la tesis en el repositorio institucional



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN  
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20163065330
Municipalidad Provincial del Santa	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Roberto Jesús Briceño Franco	DNI: 32811501

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo [  ], no autorizo [  ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Estrategias para mejorar la gestión en recaudación tributaria de la municipalidad provincial del santa - Chimbote, 2022	
Nombre del Programa Académico: Maestría en Gestión Pública	
Autor: Arturo Antonio Varas Rojas	DNI: 32945869

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA  
  
Arg. Roberto Jesús Briceño Franco  
A. CALDE

Firma: \_\_\_\_\_

**(Titular o Representante legal de la Institución)**

(\* ) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.



## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA CHIMBOTE

*"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"*

Chimbote, 01 de Julio de 2022

CARTA N°029-2022-A/MPS

**Sr.  
Arturo Antonio Varas Rojas  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Presente. –

A través del presente, reciba el cordial saludo a nombre de la Municipalidad Provincial del Santa, y en mérito al documento remitido respecto de la autorización de la organización para publicar su identidad en los resultados de su trabajo de investigación titulado: "Estrategias para mejorar la gestión en recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote, 2022", del programa académico Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, se remite a su persona para los fines pertinentes, deseándole los éxitos en su futuro profesional.

*Atentamente,*

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA  
**Arq. Roberto Jesús Briceño Franco**  
ALCALDE

Cc.  
Archivo

## Anexo 8. Protocolo de transcripción del instrumento cualitativo

Código del protocolo o registro: GRTG\_DIM1

L	TEXTO Descripción de las entrevistas grabaciones - anotaciones
1	¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que
2	condicionan la fiscalización tributaria en la Municipalidad Provincial del
3	Santa <span style="float: right;">–Chimbote?</span>
4	V1. a mi parecer la razón más importante es el no poder actualizar la
5	información catastral en su debido momento, por lo cual se trabaja con
6	información atrasada con varios años de diferencia.
7	V2. yo creo que es la poca cultura tributaria que existe por parte de la
8	población, siempre esperan las amnistías tributarias para poder realizar
9	pagos de años anteriores.
10	V3. creo que es el poco presupuesto que invierte la entidad en
11	modernizar su fiscalización tributaria, se tiene sistemas e
12	infraestructura muy antigua que merece ser renovada en su totalidad.
13	V4. a mi parecer es a la poca voluntad política de realizar cambios, se
14	trabaja con los mismos medios y formas sin adaptarnos a los cambios
15	y a los requerimientos de la población.
16	V5. pienso que se debe a la nula visibilidad de la entidad de promover
17	inversión de calidad dentro de la provincia, que genere trabajo formal y
18	de <span style="float: right;">calidad.</span>
19	V6. a mi parecer se debe al trabajo burocrático que se tiene, donde por
20	cada caso se genera abundante papel que hace tedioso la labor diaria.

Código de protocolo o registro: GRTG\_DIM2

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas grabaciones - anotaciones</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22</p>	<p>¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la gestión promoción tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa-Chimbote?</p> <p>V1. a mi parecer es la poca transparencia con la que se utilizan los recursos recaudados, no se tiene visibilidad del uso de dichos recursos.</p> <p>V2. yo creo que es debido a la poca iniciativa por parte de la entidad para que se desarrolle una participación ciudadana, se sigue viendo al contribuyente solo como una persona con obligaciones más que como aliado.</p> <p>V3. creo que es debido a la poca capacidad por parte de la entidad en ofrecer alternativas de atención y formas de pago que le facilite la vida al contribuyente.</p> <p>V4. a mi parecer es la misma entidad quien promueve una mala gestión de promoción tributaria debido a que brinda una solución que favorece al moroso con amnistías y no brinda soluciones al contribuyente que esta al día en sus pagos.</p> <p>V5. pienso que la razón es la poca empatía que tiene la entidad con las expectativas de los contribuyentes, sus prioridades son muy distantes de las que tiene la población.</p> <p>V6. a mi parecer la razón fundamental es que la entidad tiene las cuentas embargadas, lo cual restringe poder realizar trabajos con entidades bancarias en beneficio de los contribuyentes.</p>

Código de protocolo o registro: GRTG\_DIM3

L	TEXTO Descripción de las entrevistas grabaciones - anotaciones
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	<p>¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la gestión de resultados tributarios en la Municipalidad Provincial del Santa-Chimbote?</p> <p>V1. a mi parecer la razón más importante es la alta rotación del personal, debido a que el conocimiento no se queda en el área.</p> <p>V2. yo creo que es la nula medición del trabajo de los trabajadores que se reflejen mediante indicadores de gestión.</p> <p>V3. creo que es la poca inversión en tecnología, la cual es vital para el mejoramiento de los procesos, ya que mucho de ellos se realiza de manera manual.</p> <p>V4. a mi parecer es la asignación de personal con perfil no adecuado para temas de recaudación tributaria.</p> <p>V5. pienso que la razón es la obsoleta infraestructura tecnológica con la que se cuenta, se ha convertido en un cuello de botella para realizar los procesos de manera ágil y transparente.</p> <p>V6. a mi parecer la razón es que el flujo de información entre las áreas de recaudación es muy pobre, todo fluye solo en papeles, no hay uso de herramientas digitales que ayuden a mejorar dicho flujo de información.</p>

Código de protocolo o registro: GRTP\_DIM1

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas grabaciones - anotaciones</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18</p>	<p>¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la fiscalización tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote?</p> <p>V1. a mi parecer la razón más importante son los servicios que brinda la entidad son de mala calidad y de manera intermitente.</p> <p>V2. yo creo que la razón es que los servicios que brinda la entidad no son prioridad para el contribuyente, que tiene otras expectativas muy distintas a las que tiene la entidad.</p> <p>V3. creo que la razón es la poca empatía que se tiene con las preocupaciones y necesidades de la población al momento de atenderlos.</p> <p>V4. a mi parecer es la corrupción de funcionarios que tramitan expedientes para beneficio de un mal contribuyente.</p> <p>V5. pienso que se debe a la burocracia y poca flexibilidad al momento de la recaudación.</p> <p>V6. a mi parecer se debe a que no existe alternativas de atención y formas de pago, siempre se tiene que hacer de manera presencial.</p> <p>V7. creo que la razón es la mala calidad de los servicios que brinda la entidad, así como la mal actitud que tienen los trabajadores al momento de brindar dicho servicio.</p>

Código de protocolo o registro: GRTP\_DIM2

L	TEXTO Descripción de las entrevistas grabaciones - anotaciones
1 2 3	¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que condicionan la gestión promoción tributaria en la Municipalidad Provincial del Santa-Chimbote?
4 5	V1. a mi parecer es el desconocimiento del gasto de los recursos que vienen de dicha recaudación.
6 7 8	V2. yo creo que la razón es porque no se involucra a la población con sus opiniones o ideas que puedan ayudar a mejorar la gestión dentro de la entidad.
9 10	V3. creo que es debido la poca iniciativa que se tiene para atender y escuchar de manera adecuada a los contribuyentes.
11 12	V4. a mi parecer es que solo se le pide al contribuyente que pague en tiempos adecuados, pero no se le brinda beneficios o promociones adecuadas.
13 14	V5. pienso que la razón es la poca capacidad que tiene la entidad de reaccionar debidamente ante las expectativas de la población.
15 16	V6. a mi parecer la razón fundamental es que no hay campañas efectivas que eduquen a los contribuyentes en el pago de sus tributos.
17 18 19	V7. la razona mi parecer es que la atención al contribuyente no es ágil, se sigue trabajando de la misma manera hace años y no se cambia a las nuevas exigencias de la población.



Código de protocolo o registro: GRTP\_DIM3

L	TEXTO Descripción de las entrevistas grabaciones - anotaciones
1	¿Cuáles considera que son las limitantes , razones o factores que
2	condicionan la gestión de resultados tributarios en la Municipalidad Provincial
3	del <span style="float: right;">Santa-Chimbote?</span>
4	V1. a mi parecer la razón más importante es que no se mide la satisfacción
5	del ciudadano con la gestión realizada.
6	V2. yo creo que la razón es debido a la nula capacidad de la entidad en
7	brindar aplicaciones tecnológicas con la cual el contribuyente pueda
8	interactuar de manera más fluida con la entidad.
9	V3. creo que la razón es porque los procesos están pensados en el trabajador
10	de la entidad y no en el contribuyente.
11	V4. a mi parecer es porque cualquier gestión que se realice es manual, no
12	existe nada digital con lo cual se agilice los procesos.
13	V5. pienso que la razón es porque el personal está poco motivado, apático
14	para realizar sus labores y sin ganas de interactuar con la población.
15	V6. a mi parecer la razón es que los tiempos de atención son demasiado
16	largos y terminan con una respuesta por parte de la entidad que solo ocasiona
17	malestar en el contribuyente.
18	V7. creo que la razón es debido a los procesos son burocráticos y poco
19	flexibles, los cuales hacen que el contribuyente termine insatisfecho y el
20	trabajador poco motivado.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, FLORIAN PLASENCIA ROQUE WILMAR, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesor de Tesis titulada: "Estrategias para mejorar la gestión de recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial del Santa - Chimbote, 2022", cuyo autor es VARAS ROJAS ARTURO ANTONIO, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 05 de Agosto del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
FLORIAN PLASENCIA ROQUE WILMAR <b>DNI:</b> 27144066 <b>ORCID</b> 0000-0002-3475-8325	Firmado digitalmente por: RFLORIANP el 05-08- 2022 00:18:12

Código documento Trilce: TRI - 0390737