



**“Cuadro de mando en la planificación estratégica y la  
recaudación del Centro de Gestión Tributaria de  
Chiclayo 2014 - 2016”**

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

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR**

**Br. Laura Verónica De La Rosa Gárate**

**ASESOR**

**Dr. Carlos Alberto Cabanillas Centurión**

**SECCION**

**Ciencias Administrativas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Dirección**

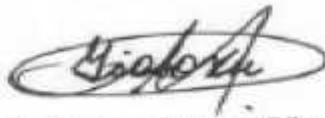
**PERÚ - 2018**

PAGINA DEL JURADO



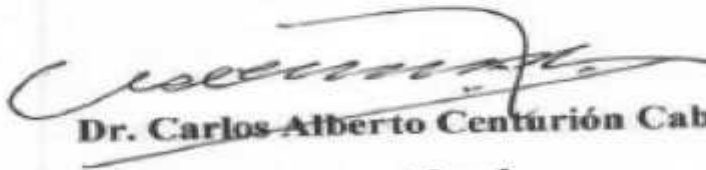
**Dra. Fiorela Fernández Otoya**

**Presidente** 16206272



**Dr. Gioconda Sotomayor Nunura**

**Secretario**



**Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por su presencia espiritual que guía e ilumina mi vida, y me da la suficiente fortaleza para alcanzar el propósito de mi existencia.

A mis padres Julio y Tudy; por su amor, dedicación y motivación que me dan para seguir adelante y alcanzar mis objetivos.

A mis hermanos; Cristina, Gabriela y Marco quienes con su apoyo me fortalecieron para continuar luchando por mis objetivos.

A mis amigos, quienes con su experiencia me apoyaron para impulsar y finalizar la presente investigación.

Laura De La Rosa Garate

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Maestría; quienes con su experiencia y enseñanza compartieron sus conocimientos e impulsaron mi dedicación para finalizar el presente trabajo.

A los colaboradores del Centro de Gestión Tributaria; quienes con su apoyo dedicaron valiosos minutos de su tiempo para proporcionarme la información que permitió hacer realidad este proyecto.

Al Dr. Carlos Centurión; mi asesor quien con su experiencia y guía encaminó el desarrollo de la presente investigación.

La Autora

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo Laura Verónica de la Rosa Garate, con DNI N° 17640596, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Metodología de la Investigación Científica, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

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 de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Febrero del 2018

Laura Verónica de la Rosa Garate

## **PRESENTACION**

Señores Miembros del Jurado:

En concordancia y cumplimiento de las normas que estipula el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, pongo a vuestra consideración la tesis titulada “Cuadro de Mando en la Planificación Estratégica y la Recaudación del Centro de Gestión Tributaria Chiclayo 2014 - 2016, con la cual pretendo obtener el Grado de Magíster en Gestión Pública.

La presente tesis se encuentra estructurada por: Capítulo I, introducción, con subtítulos, realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos (General y específicos); Capítulo II, Método, con subtítulos, diseño de investigación, variables, operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos; Capítulo III: Resultados, con subtítulos, Resultados, Discusión, Conclusiones, Recomendaciones, Referencias y por último anexos.

Aceptando la evaluación respecto a la ejecución del presente trabajo de investigación, esperando se reconozcan los aportes hechos en el mismo asumo con humildad las correcciones y observaciones que estimen conveniente.

La Autora

## INDICE

PAGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACION .....	vi
INDICE .....	vii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Realidad Problemática .....	15
1.2. Trabajos Previos .....	17
1.3. Teorías Relacionadas al Tema .....	19
1.3.1. La Teoría del Cuadro de Mando .....	19
1.3.2. Teoría Administrativa.....	23
1.3.3. Teoría Tributaria .....	25
1.3.3. Planificación Estratégica.....	25
1.3.4. La Administración Pública .....	27
1.3.5. Recaudación Tributaria.....	28
1.3.6. El Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo CGT- CH.....	31
1.3.7. Sistema Tributario Municipal .....	32
1.3.8. Marco Normativo .....	32
1.4. Formulación del Problema .....	33
1.5. Justificación del estudio .....	33
1.6. Hipótesis .....	33

1.7. Objetivos .....	34
1.7.1. Objetivo General.....	34
1.7.2. Objetivos Específicos .....	34
II. MÉTODO .....	34
2.1. Diseño de Investigación .....	34
2.2. Variables .....	35
2.2.1. Variable Independiente:.....	35
2.2.2. Variable Dependiente .....	36
2.2.3. Operacionalización de Variables .....	37
2.3. Población y Muestra.....	38
2.3.1. Población.....	38
2.3.2. Muestra.....	38
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad	38
38	
2.5. Métodos de análisis de datos.....	39
2.6. Aspectos Éticos.....	39
III. RESULTADOS .....	40
3.1. Análisis de los Indicadores del Cuadro de Mando .....	40
3.2. Resultado Promedio por Perspectiva – Indicadores del CMI Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo CGT periodo 2014-2016. ....	45
3.3. Evaluación del Cumplimiento del Plan Estratégico .....	45
3.4. Efectividad de la Recaudación Tributaria y No Tributaria del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 - 2016.....	51
3.5. Relación entre el Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica	52
52	
DISCUSIÓN .....	53



CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES .....	56
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS .....	62
ANEXO 1: MATRIZ DE LOS INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA 2014 .....	62
ANEXO 2: MATRIZ DE LOS INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA 2015 .....	63
ANEXO 3: MATRIZ DE LOS INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA 2016 .....	64
ANEXO 4: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2014 .....	65
ANEXO 5: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2015 .....	66
ANEXO 6: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2016 .....	67
ANEXO 7: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2014 .....	68
ANEXO 8: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2015 .....	69
ANEXO 9: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2016 .....	70
ANEXO 10: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	71
ANEXO 12: VALIDACION DEL INSTRUMENTO.....	72
ANEXO 13: ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE GESTION TRIBUTARIA - CHICLAYO.....	77
ANEXO 14: EVOLUCION DE RECAUCADION .....	78

AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS.....	80
ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	81

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 – 2016.....	40
TABLA 2: INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PERSPECTIVA FINANCIERA DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 – 2016.....	41
TABLA 3: INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PERSPECTIVA CLIENTE DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 – 2016.....	42
TABLA 4: INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 – 2016.....	43
TABLA 5: INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PERSPECTIVA APRENDIZAJE DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 – 2016 .....	44
TABLA 6: EFECTIVIDAD PROMEDIO INDICADORES CMI – CGT 2014-2016 .....	45
TABLA 7 : CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, AÑO 2014.....	46
TABLA 8: CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2015. ....	47
TABLA 9: CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2016. ....	49
TABLA 10: EFECTIVIDAD EN LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 - 2016.....	51
TABLA 11: DEPENDENCIA ENTRE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 - 2016. ....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA ILUSTRACIÓN 1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014-2016 .....	40
FIGURA ILUSTRACIÓN 2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL - PERSPECTIVA FINANCIERA DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014-2016 .....	41
FIGURA ILUSTRACIÓN 3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL - PERSPECTIVA CLIENTE DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014-2016.....	42
FIGURA ILUSTRACIÓN 4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL - PERSPECTIVA INTERNA DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014-2016 .....	43
FIGURA ILUSTRACIÓN 5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL - PERSPECTIVA APRENDIZAJE DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014-2016 .....	44
FIGURA ILUSTRACIÓN 6 CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 .....	46
FIGURA ILUSTRACIÓN 7 CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2015 .....	48
FIGURA ILUSTRACIÓN 8 CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2016 .....	49
FIGURA ILUSTRACIÓN 9 CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, 2014 A 2016.....	50
FIGURA ILUSTRACIÓN 10 FUENTE: OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO – STM CGT .....	51

## RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo determinar la relación entre el cuadro de mando integral en la planificación estratégica y la efectividad en los niveles de recaudación del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo – CGT, durante el periodo 2014-2016, se sustenta en la teoría del cuadro de mando, la teoría administrativa y teoría tributaria, es de tipo no experimental, ya que utiliza el método correlacional, la población la conformó la totalidad de los documentos de gestión aprobados por el CGT, y la información de los sistemas informáticos de la entidad; se optó por el muestreo por conveniencia, la técnica utilizada fue del análisis documental y de los sistemas del CGT, cuyo instrumento fue, la matriz de indicadores evaluada en una escala porcentual; la misma que tiene asociado un nivel de validez mediante juicio de expertos y confiabilidad de 90%, asimismo se hizo uso de los reportes estadísticos de recaudación, las acciones programadas, ejecutadas y presupuestadas respecto a los ingresos tributarios y no tributarios recaudados por el CGT durante el periodo 2014-2016; se concluye que existe correlación entre los indicadores del cuadro de mando en la planificación estratégica y la efectividad de la Recaudación del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. Los indicadores formulados en el cuadro de mando integral en la planificación estratégica del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo respecto al periodo 2014- 2016 alcanzaron un nivel de efectividad regular, a nivel de las 4 perspectivas.

Palabras Clave: Cuadro de Mando, Planificación Estratégica, Centro de Recaudación Tributaria de Chiclayo.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to determine the relationship between the balanced scorecard in strategic planning and the effectiveness of the collection levels of the Tax Administration Center of Chiclayo - CGT, during the period 2014-2016, based on the theory of the public administration, strategic planning, the theory of the scorecard and tax collection theory, is non-experimental, since it uses the correlation method, the population was formed by all the management documents approved by the CGT , and the information of the entity's computer systems; We chose convenience sampling, the technique used was the documentary analysis and the CGT systems, whose instrument were the management documents, the indicator matrix evaluated in a percentage scale; the same one that has a level of validity associated with expert judgment and reliability of 90%, as well as the use of statistical collection reports, actions programmed, executed and budgeted with respect to tax and non-tax revenues collected by the CGT during the 2014-2016 period; It is concluded that there is a correlation between the indicators of the scorecard in strategic planning and the effectiveness of the Collection of the Tax Administration Center of Chiclayo. The indicators formulated in the balanced scorecard in the strategic planning of the Tax Management Center of Chiclayo with respect to the period 2014-2016 reached a level of regular effectiveness, at the level of the 4 perspectives.

Keywords: Scorecard, Strategic Planning, Tax Collection Center of Chiclayo.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

En la actualidad existen organizaciones que desarrollan sus actividades empíricamente sin hacer uso de una adecuada planeación puesto que la incorrecta aplicación de herramientas de planeación y control dificulta el desarrollo de las actividades y los procesos organizacionales. En tal sentido, la planeación estratégica permite evaluar la situación actual de una empresa, facilita la toma de decisiones y permite la implementación de metas acordes con los planes de la organización. Por lo tanto, es importante establecer mecanismos de acción que indiquen las fallas y aciertos en cuanto al rendimiento y aplicación de estrategias para la consecución de objetivos. (Viajan, 2016).

En las áreas de recaudación de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, con la finalidad de generar mejores rentas para la eficacia y eficiencia en la gestión, se destaca que la importancia de esta recaudación es vital para obtener los recursos financieros en el cumplimiento de la misión institucional que consiste en brindar servicios públicos en forma oportuna, con calidad y a costos razonables. (Valencia, 2015).

Actualmente, los gobiernos locales cuentan con una serie de documentos de gestión como el reglamento de organización y funciones, el cuadro de asignación de personal, el presupuesto analítico de personal, el manual de organización y funciones, el manual de procedimientos administrativos, el texto único de procedimientos administrativos, los planes estratégicos y operativos. Sin embargo, esta información no tiene efectividad debido a que los presupuestos programados, en relación a los ejecutados, no se cumplen; esto se debe a la existencia de cuentas por cobrar en predios y arbitrios, que año tras año se incrementan. Por ejemplo, de acuerdo a lo informado por el área de Contabilidad de la Municipalidad de San Borja, en el año 2014, las cuentas por cobrar alcanzaron un índice de rotación de 2.03, lo que representa casi el 50 por ciento de los ingresos totales. (Valencia, 2015).

Al tener diseñado un Cuadro de Mando Integral-BSC piloto, para las áreas de captación de fondos, con indicadores, por perspectivas, se puede verificar si estos indicadores son eficaces y eficientes, que permitan conseguir que los presupuestos programados para impuestos prediales y arbitrios se asemejen a los recursos captados, con menores gastos, lo que favorecería la efectividad de la gestión municipal. (Valencia, 2015).

El Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo,[CGT-CH]; a pesar de contar con un plan estratégico Institucional elaborado bajo el enfoque del cuadro de mando integral, en los tres últimos años no ha logrado obtener los resultados de recaudación esperados; es así que sus niveles de recaudación durante este periodo estuvieron por debajo de lo programado; estadísticas oficiales muestran que la recaudación obtenida en el año 2016 alcanzó la cifra de 58 millones 908 mil 383 de un total programando de 63 millones 596 mil 647;(CGT-CH,2016), igualmente en el año 2015 la meta programada fue de 60 millones 039 mil 112 y lo recaudado fue 58 millones 185 mil 759 (CGT-CH,2015); en el año 2014 se fijó la meta de 55 millones 591 mil 770 y lo recaudado fue de 49 millones 098 mil 544 (CGT-CH,2014); es decir dentro de las dependencias que componen la institución se observa un trabajo desorganizado, que en parte se debe a la poca importancia que se le da a las herramientas y documentos de gestión; las cuales son elaborados como documentos que sirven de dirección para alcanzar los objetivos; haciendo poco eficiente la gestión; reflejándose está situación en el incumplimiento de las metas y objetivos institucionales; lo cual repercute en los niveles de recaudación.

En ese sentido teniendo en cuenta el rol que cumple el CGT-CH; como ente recaudador de los tributos municipales; resulta importante identificar si estas herramientas determinan la efectividad en el cumplimiento de la recaudación, con la finalidad de dar a conocer si estos documentos cumplen sus fines para los cuales fueron formulados; que son el de encaminar a la institución a alcanzar sus objetivos.



## 1.2. Trabajos Previos

Valencia (2015) en su investigación Sistemas de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015, cuyo objetivo fue determinar cómo se relaciona el Tablero de Mando-BSC, con el nivel de eficacia y eficiencia de los indicadores, para la recaudación del impuesto predial y arbitrios en los gobiernos locales de Lima Metropolitana 2013-2015, esta investigación no experimental llegó a la conclusión que:

No halló correlación entre los niveles del Tablero de Mando con los niveles de eficacia y eficiencia en la recaudación de arbitrios, podría explicarse por el elevado índice de morosidad en los pagos de este tributo en los contribuyentes del municipio, dado que el ser humano da más importancia a la propiedad individual (tributo en predios) que al cumplimiento de deudas por servicio público (tributo de arbitrios), que es parte de nuestra cultura tributaria.

El aspecto de tener informatizado los sistemas es un indicador que busca la eficiencia en la determinación del incremento de las recaudaciones con la tecnología sólida se puede concretar donde se puede encontrar los elevados índices de morosidad y de ella realizar propuestas de solución para la investigación.

Hernández (2015) en su investigación Estrategias para incrementar la recaudación de impuestos municipales sobre actividades económicas en la alcaldía de Municipio de San Diego, cuyo objetivo fue establecer estrategias que permitan incrementar los mecanismos de recaudación de los impuestos municipales sobre actividades económicas a la Dirección de Hacienda de la Alcaldía de San Diego, esta investigación de tipo descriptiva llegó a la conclusión que:

Los Municipios, deben ser eficientes en la recaudación de sus ingresos para cumplir a cabalidad con los compromisos asignados, evitando la dependencia del poder central, que le permiten hacerlos más competitivos. El incrementar las fiscalizaciones redujo la evasión, y fue un mecanismo que beneficia al Municipio, aumentando la cantidad de recursos disponibles, y al mismo tiempo incentivando al contribuyente honesto a que cumpla con sus obligaciones tributarias.

La relación de la estrategia que depende de la misma institución en recaudación de impuestos es imperante para que el contribuyente se identifique con el municipio y cumpla con sus obligaciones tributarias.

Chong (2015) en su investigación Propuesta de utilización de BalancedScorecard (BSC) en la administración del Hospital Solca Guayaquil, cuyo objetivo general fue diseñar un Balance Scorecard (BSC)/Cuadro de Mando Integral (CMI) para la administración del Hospital Solca Guayaquil- Ecuador concluyó que:

El BalancedScorecard BSC o Cuadro Mando Integral CMI, es viable la aplicación y su utilidad en el Hospital Solca Guayaquil, es una metodología de gestión administrativa con medición estratégica, que tomando en consideración misión y visión de la organización, y una estrategia adoptada integra de forma técnica básicamente cuatro perspectivas: aprendizaje y desarrollo, procesos internos, servicio al cliente, y financiera. Estas perspectivas establecen relaciones de causa efecto, y darían origen a mapas estratégicos que es el eslabón entre la estrategia y la ejecución de la misma. Por tanto, una visión describe un resultado deseado, pero una estrategia, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados. El BSC pretende establecer cómo hacer realidad la visión, y el camino como lograrlo.

Eras (2014) en su investigación Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector cooperativo. Caso práctico: COAC Jardín Azuayo, cuyo objetivo fue presentar una propuesta de Modelo de Gestión para el Sector Cooperativo, que se orienta a fortalecer la gestión administrativa y de dirección en este tipo de organizaciones, utiliza el diagnóstico estratégico, la prospectiva estratégica y propone un modelo de gestión basado en el CMI con un sistema de indicadores financieros y no financieros que permitan el monitoreo de las metas programadas en el Plan Estratégico, llego a la conclusión:

Que el cuadro de mando integral, permite contar con indicadores financieros y no financieros, que facilitan integrar el trabajo entre las diferentes perspectivas, lo que implica el alineamiento e integración vertical y horizontal de trabajo entre los diferentes colaboradores de la institución así como con sus socios estratégicos (stakeholders) para integrar procesos productivos y entregar un servicio con calidad y cercanía a los Socios, además este modelo se incorpora en el Cuadro de Mando Integral, dos perspectivas: la del buen gobierno cooperativo vital para el proceso de transparencia de información y rendición de cuentas, y perspectiva de riesgos que permita medir el grado de exposición a pérdidas por la toma o no toma de decisiones estratégicas oportunas y acertadas.

La referencia de conocer a los socios estratégicos e integrarlos en los beneficios comunes mejora la eficiencia el cuadro de mando integral, la propuesta de integración vertical y horizontal es un buen referente para la investigación.

Ruiz(2010), en su estudio titulado Estrategias adecuadas para incrementar la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Huaraz –Perú, 2008-2010, cuyo objetivo fue determinar las estrategias adecuadas que permitan incrementar la recaudación tributaria.

Ruiz (2010) refiere que:

Identificadas las estrategias de: Comunicación, Cultura Tributaria, Rebaja de Multas, Otorgamiento de Incentivos a los contribuyentes. La Municipalidad no ha diseñado políticas claras que incrementen la recaudación tributaria, esto indica la falta de voluntad de las autoridades, pues solo esperan la escasa transferencia del gobierno central para afrontar los gastos que ocasiona la gerencia de administración tributaria, el personal no controla ni administra su tiempo y desconocen temas del área que están encargados cuenta con computadoras no optimas, la red es lenta, en cuanto al aspecto financiero es escaso, como consecuencia del gasto que genera la Gerencia de Administración Tributaria y Rentas en relación a lo que recauda.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema**

#### **1.3.1. La Teoría del Cuadro de Mando**

Impulsada por Kaplan y Norton surgió en los años 90 como respuesta ante la necesidad de analizar las organizaciones desde un punto de vista diferente al financiero, que se estaba quedando obsoleto. Se pretendía establecer un nuevo modelo de medidas dentro de las empresas para generar valor añadido en el futuro y también para conocer mejor las organizaciones. (Espinoza, 2010).

Fernández (2001), como se cita en Cepeda Garcia, Lavin Verastegui, & García Fernandez, 2014) sostiene que el Cuadro de Mando Integral es un sistema que ayuda a comunicar la estrategia de la organización y permite efectuar su seguimiento, el cual, debe ser estructurado de tal forma que se pueda transmitir información en todas direcciones, facilitando el conocimiento útil para la toma

de decisiones por parte de todas las personas de la organización, y dando seguimiento al cumplimiento de la estrategia.

El mismo autor menciona que los elementos son los siguientes: objetivos estratégicos, los cuales se definen como los fines que persigue la organización y los indicadores y las metas, se refieren a las formas de evaluar si se está cumpliendo con las estrategias y qué impacto tienen éstas.

Las iniciativas estratégicas son aquellas a través de las cuales se busca conseguir el logro de los objetivos estratégicos, en tanto que los recursos son las formas a través de las cuales se realizarán las iniciativas estratégicas, mismos que deben ser asignados correctamente e benefician en gran medida a la implementación de la estrategia. Finalmente, los responsables, que por cada objetivo planteado debe haber una persona encargada de evaluar su cumplimiento (Fernández, 2001, como se cita en Cepeda, et al., 2014).

#### **1.3.1.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral Sector Público**

Las cuatro perspectivas en las que se divide el cuadro de mando integral en el sector público son financiera: La que permite conocer cómo debo asignar los recursos para alcanzar los resultados de satisfacción al ciudadano, perspectiva cliente, en la que se define como el ciudadano está satisfecho con el servicio que brinda la administración pública, la perspectiva de los procesos internos: en esta perspectiva se identifica los procesos de la institución pública que agregan un valor al ciudadano, y la perspectiva Aprendizaje y el crecimiento. Están integrados la infraestructura física y la tecnológica con el talento humano para sostener, la gestión de la institución pública.

##### **Perspectivas Cuadro de Mando - CGT**

**Perspectiva Financiera**, busca optimizar el manejo gerencial de los excedentes financieros para el desarrollo de los proyectos estratégicos planteados. Dentro de esta perspectiva se encuentran

todas las actividades planificadas que conduzcan al mejoramiento de la estructura y funcionamiento financiero de la institución en la búsqueda de optimizar los gastos y aumentar los ingresos, usando plenamente los activos, y en general promoviendo una mayor generación de valores, sin dejar de lado la optimización de los ingresos no operacionales de la entidad.

**Perspectiva Cliente:** Esta perspectiva tiene como reto gestionar la maximización de la ocupación de la capacidad instalada de la entidad y de las nuevas capacidades que pudieran ser alcanzadas a futuro. Está orientada a la generación o propuesta de valor para el administrado, obteniendo la ya conocida satisfacción del contribuyente y su consiguiente fidelidad.

**Perspectiva Procesos Internos:** En esta perspectiva se incluye todas aquellas actividades planificadas relacionadas a la gestión de las capacidades, medios y métodos, para atender de manera efectiva; asimismo incluye todos los esfuerzos que contribuyan al mejoramiento de la productividad y los niveles de satisfacción del contribuyente, conservando un nivel de costos acorde a las expectativas de rentabilidad del servicio y garantizando el mejoramiento continuo de los procesos y consecuentemente los tiempos de respuesta a las unidades orgánicas.

**Perspectiva Procesos Aprendizaje:** En esta perspectiva busca garantizar la disponibilidad del talento humano capacitado especializado para alcanzar los objetivos institucionales. Comprende aquellos esfuerzos planificados por la entidad que permitirán generar una eficiencia en la selección administración y desarrollo del talento humano, acorde a las necesidades y los retos a futuro de cada área; esto es, teniendo en cuenta los cambios en la estructura orgánica de la institución y más específicamente en

las competencias necesarias para el fortalecimiento de cada uno de los puestos de trabajo. Las acciones que se desprendan de esta perspectiva deben, en lo posible generar una mayor estabilidad laboral, estimular el mejoramiento de la productividad laboral y explotar al máximo las capacidades y potencialidades de los miembros de la institución.

En los entes públicos, generalmente en las entidades del estado se da mayor insistencia en la perspectiva clientes-ciudadanos, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos.(Jordi, 2003)

El Cuadro de Mando Integral está concebido como un instrumento para definir los objetivos de manera más precisa y revisar el cumplimiento de los mismos, y así saber en qué grado se logra la planeación estratégica que fue formulada,(González, López, Gómez, 2011 p. 45)

#### **1.3.1.2. Concepciones Previas al Cuadro de Mando Integral (CMI)**

En la práctica a los directivos de las organizaciones habitualmente les cuesta identificar sus puntos fuertes y débiles porque muchas veces es difícil analizar la situación cuando se está inmerso en ella, o se cuenta con una serie de indicadores que contienen gran cantidad de información, la misma que no siempre puede ser utilizada de una forma objetiva, pues no está sistematizada ni aborda todos los campos que permitan identificar la gestión de la organización en forma integral. (Marín, 2006).

#### **1.3.1.3. Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral con la Estrategia.**

Según (Kaplan & Norton, 2000) son tres los principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral se encuentre vinculado con la estrategia:

- a) Relaciones Causa-Efecto.- Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las

relaciones (hipótesis), entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas, a fin de que puedan ser gestionadas y verificadas.

- b) Los resultados y los inductores de actuación.- Todos los Cuadro de Mando Integrales, utilizan ciertos indicadores genéricos que tienden a referirse a resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos de resultado miden efectos como: rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y capacidades de los empleados. Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe poseer una combinación de indicadores de resultado y de inductores de actuación. Los primeros, sin los inductores no comunican la forma en que se utilizarán los resultados, ni alertan sobre el éxito de la estrategia puesta en práctica. Por el contrario, los inductores de actuación permiten a la unidad de negocio conseguir mejoras operativas, a corto plazo pero no conseguirán evidenciarse dichas mejoras se traducen en una actuación financiera superior.
  
- c) La vinculación con las finanzas.- En la actualidad existen una gran cantidad de programas de cambio, que se ejecutan en las organizaciones entre las cuales se puede destacar los de calidad, satisfacción del cliente, innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que se obtenga una mejor actuación es posible que no sea así, si se toman como un fin en sí mismas por lo cual se presenta la necesidad de vincular las mejoras operativas con los resultados económicos.

### **1.3.2. Teoría Administrativa**

Henry Fayol (1841-1925) El enfoque clásico que dio y desarrollo Fayol, estuvo direccionado hacia la aplicación de la estructura organizacional y en aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos competentes de la organización.

Definió (14) principios administrativos y en ello enfatizó en la importancia de la estructura de la organización y el perfil del administrador.

1. **División de Trabajo:** Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo).
3. **Disciplina:** Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones tienen un mismo objetivo y deben seguir un plan. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.
5. **Unidad de Mando:** las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales.
8. **Centralización:** Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.
9. **Cadena escalar:** La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.
11. **Equidad:** Los administrados deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firme pero justos.
12. **Estabilidad del personal:** Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.
13. **Iniciativa:** Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a



cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores.

14. **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta. (Gómez, 2012).

### **1.3.3. Teoría Tributaria**

#### **1.3.3.1. Teoría Tributaria de David Ricardo**

Ricardo (1959), en su teoría sobre tributación, elaborada en 1817, señala que “el problema principal de la economía política, consiste en determinar las leyes que regulan la distribución entre los propietarios de la tierra, los del capital necesario para cultivarla y los trabajadores que la cultivan”. Es por ello, que el principal problema que observó Ricardo en su época, fue la distribución de la riqueza, puesto que la realidad observada, era el enriquecimiento de unos y el empobrecimiento de otros, a veces en el mismo tiempo.

En concordancia con lo citado anteriormente, el mismo autor señala, que el reparto o distribución de la riqueza, es precisamente la cuestión más susceptible de ser influida por las ideas políticas y sociales, ya que se pone en ella de manifiesto la pugna entre los intereses económicos de las distintas clases sociales. Y por ello, estableció la importancia de los impuestos, puesto que son una parte del producto de la tierra y del trabajo de un país, que se pone a disposición del Gobierno, y su importe se paga, deduciéndolo del capital o de las rentas del país. (Mesino, 2007).

### **1.3.3. Planificación Estratégica**

**Crawford (2013)**, refiere que la planificación estratégica es una herramienta administrativa importante utilizada para guiar la utilización de recursos y asegurar el enfoque en tareas claves y medir el éxito en lograr la visión o el estado futuro de la organización.

### **1.3.3.1. Administración Estratégica**

**Bateman (2012, p.5)**, considera que la administración estratégica es el seguimiento que abarca la participación de administradores de las diversas áreas que tiene la organización en la presentación e implementación de sus metas estratégicas.

Hoy en día la administración, representa las actividades relacionadas por la planeación, organización y control de la actividad, más no solo al gobierno y a la conducción de una empresa.

### **1.3.3.2. La Planeación**

Según George y Jones (2010); la planeación consiste en el proceso de seleccionar e identificar tanto las metas como las líneas de acción apropiadas, para el logro de los objetivos de cualquier organización, es una de las cuatro principales funciones de la gerencia. En el plan organizacional, resultado del proceso de planeación, se detallan las metas de la empresa y el conjunto específico de estrategias que los gerentes deberían implementar con el objeto alcanzar dichos objetivos.

En el mismo contexto, podemos afirmar que una correcta planificación en una organización permite anticiparnos a situaciones que pueden afectar la organización, ya sea de forma positiva o negativamente; así también busca la forma de anticiparse a los diversos cambios futuros, enfrentarlos y mejorarlos para bien.

### **1.3.3.3. Estrategia**

**Hunger&Wheelen (2007)**, sostienen que la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que se logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

En la organización, el uso de las estrategias ayuda a proyectar y dirigir los procesos que se utilizarán a fin de lograr los resultados esperados. Las estrategias de la organización constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

#### **1.3.3.4. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público**

La planificación estratégica y los indicadores de desempeño son herramientas metodológicas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública. **Armijo (2011).**

### **1.3.4. La Administración Pública**

La administración pública está conformada por un conjunto de instituciones y de organizaciones de carácter público que disponen de la misión de administrar y gestionar el estado y algunos entes públicos. **(Harold, 2008).**

En nuestro país la administración pública es dirigida por las entidades que conforman el poder ejecutivo, como: los ministerios, los gobiernos regionales y locales, como también los Organismos Públicos Descentralizados, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Organismos que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía y las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia.

#### **1.3.4.1. La Administración Tributaria Municipal**

**Según Guerrero (2015);** Es el proceso de planear, organizar y administrar la interacción de un conjunto de leyes, políticas, procedimientos y actividades que contribuyan a la recaudación municipal de los Tributos Municipales.

#### **1.3.4.2. Política Fiscal Versus Administración Tributaria**

La política fiscal y la administración tributaria están biunívocamente relacionadas. La administración tributaria ejecuta lo diseñado por la política tributaria. A su vez, la administración tributaria limita las posibilidades de formulación de políticas tributarias. Una es la ley, la otra el orden. No obstante, mientras la política fiscal, como parte de la política económica, es responsabilidad de gobierno, es debatible y negociable, la administración tributaria, por el contrario, es responsabilidad de la sociedad en su conjunto, objetiva y no negociable. Los impuestos pueden ser vistos como el derecho que tiene la sociedad de cobrarse a sí misma –transferencias-. El ejercicio pleno de este derecho demanda que la sociedad se involucre en el control de su cumplimiento. Por tanto, la administración tributaria no puede ser responsabilidad del gobierno de turno, debe ser responsabilidad permanente de la sociedad en su conjunto. (Barreix, Roca, 2010)

#### **1.3.5. Recaudación Tributaria**

La recaudación tributaria se encarga de promover en el contribuyente el pago de sus obligaciones tributarias dentro del periodo voluntario establecido por Ley, utilizando los mecanismos administrativos establecidos destinados a percibir efectivamente el pago para el saneamiento de su deuda ante el tesoro Municipal.(Gurroenero, 2015) citado por (López L. Yparraguirre M. ,2016)

La Recaudación se aplica especialmente al cobro de impuestos, contribuciones, tasas, multas, efectuados por agentes dependientes del Estado, de las Gobernaciones o de los Municipios. Es ese sentido, la recaudación es muy importante para las instituciones públicas, ya que permite cumplir con el mantenimiento y obras públicas, beneficiando al estado en general.

**La Recaudación Tributaria:** a cargo del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, está conformado por el cobro relacionado a los conceptos por el impuesto predial, impuesto de Alcabala, Impuesto Vehicular, Impuesto a los

Espectáculos Públicos No Deportivos, Impuesto a los Juegos, Arbitrios Municipales (Limpieza Pública, Parques y Jardines y Serenazgo), entre otros.

- ✓ **El Impuesto Predial:** es un tributo de periodicidad anual que grava el valor de los predios urbanos y rústicos. Para efectos del Impuesto se considera predios a los terrenos, incluyendo los terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua, así como las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación. La recaudación, administración y fiscalización del impuesto corresponde a la Municipalidad Distrital donde se encuentre ubicado el predio.
  
- ✓ **El Impuesto al Patrimonio Vehicular:** es de periodicidad anual y grava la propiedad de los vehículos, automóviles, camionetas, stationwagons, camiones, buses y ómnibuses, con una antigüedad no mayor de tres (3) años. Dicho plazo se computará a partir de la primera inscripción en el Registro de Propiedad Vehicular de los Registros Públicos. Están obligados al pago, en calidad de contribuyentes, las personas naturales o jurídicas propietarias de los vehículos afectos.
  
- ✓ **El Impuesto de Alcabala:** es un impuesto que grava las transferencias de propiedad de bienes inmuebles urbanos o rústicos a título oneroso o gratuito, cualquiera sea su forma o modalidad, inclusive las ventas con reserva de dominio. Están obligados al pago del impuesto a alcabala todo sujeto que tenga calidad de contribuyente, el comprador o adquirente del inmueble.
  
- ✓ **El Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos:** grava el monto que se abona por concepto de ingreso a espectáculos públicos no deportivos en locales y parques cerrados con excepción de los espectáculos en vivo de teatro, zarzuela, conciertos de música clásica, ópera, opereta, ballet, circo y folclore nacional, calificados como espectáculos públicos culturales por el Instituto Nacional de Cultura. La obligación tributaria se origina al momento del pago del derecho a presenciar el espectáculo.
  
- ✓ **Los Arbitrios Municipales:** son las tasas que se pagan por la prestación o mantenimiento de un servicio público individualizado en el contribuyente.

Entre los arbitrios que comúnmente son establecidos por los municipios se encuentran el de limpieza pública (barrido de calles y plazas, recojo de basura y escombros), el de mantenimiento de parques y jardines públicos y el de seguridad ciudadana o serenazgo. Las clases de arbitrios que existen son: Limpieza pública: Comprende el servicio de recolección domiciliaria de residuos sólidos, barrido de calles, avenidas, pistas y áreas de beneficio público. Comprende además el servicio de transporte y disposición final de residuos sólidos. Parques y Jardines Públicos: El arbitrio de Parques y Jardines Públicos, comprende el cobro de los servicios de implementación, recuperación, mantenimiento y mejoras de Parques y Jardines de uso y dominio público, recolección de maleza de origen público, transporte y disposición final. Serenazgo: El arbitrio de Serenazgo comprende el cobro de los servicios por el mantenimiento y mejora del servicio de vigilancia pública y atención de emergencias, en procura de la seguridad ciudadana.

**La Recaudación No Tributaria:** a cargo del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo está conformada por los conceptos relacionados al cobro por las Infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito, infracciones al Reglamento de Aplicación de Sanciones (RAS), cobranza por Merced Conductiva, Camal Municipal, y otros.

- ✓ **Multas de Tránsito:** es la denuncia que suscribe el efectivo de la Policía Nacional asignado al control del tránsito, por toda acción u omisión que contravenga al Reglamento Nacional de Tránsito y/o Ordenanzas Municipales que regulan el transporte y la seguridad vial en la Provincia de Chiclayo.
- ✓ **Multas Administrativas:** Son sanciones económicas que tienen su origen en una acción u omisión que contravengan las disposiciones administrativas señaladas por Ordenanzas Municipales, siendo los encargados de velar por su cumplimiento las distintas Gerencias del Gobierno Provincial de Chiclayo.
- ✓ **La Merced Conductiva:** es el pago al que se obligan los conductores de los puestos de los mercados municipales por su uso, por lo que tiene un origen contractual y no tributario.

### **1.3.6. El Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo CGT- CH**

El centro de Gestión Tributaria de Chiclayo – CGT organismo público descentralizado, con derecho público interno de personería jurídica y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera.

#### **1.3.6.1. Funciones:**

- Establecer propuestas de política tributaria para la Municipalidad Provincial de Chiclayo.
- Determinar la deuda tributaria y realizar las gestiones de cobranza para recaudar los ingresos municipales por los distintos conceptos.
- Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Conceder aplazamiento o fraccionamientos de la deuda tributaria y no tributaria de acuerdo a ley.
- Atender y orientar adecuadamente a los contribuyentes sobre las normas y procedimientos que deben conocer.
- Sancionar el incumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Celebrar convenios con Municipalidades para brindar asesoría o encargarse de la administración, recaudación o fiscalización de sus ingresos tributarios y multas administrativas; previa aprobación del concejo provincial de Chiclayo.
- Atender los reclamos de su competencia que los contribuyentes presenten contra actos de la administración, entre otras.

#### **1.3.6.2. Misión –CGT**

Gestionar los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, optimizando el cumplimiento de las obligaciones de los administrados.

#### **1.3.6.3. Visión–CGT**

Ser una institución líder a nivel nacional eficiente en recaudación en gobiernos locales, enfocada en la calidad de servicios al administrado.

#### **1.3.6.4. Objetivos Principales del - CGT**

El Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo – CGT dentro de su estructura del Plan Estratégico Institucional tiene como objetivos principales:

- ) Administrar eficientemente los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.
- ) Mejorar la percepción de servicios de los contribuyentes.
- ) Incrementar la productividad de todas las actividades funcionales de la entidad
- ) Mejorar la gestión de la entidad
- ) y Mejorar el clima laboral.

#### **1.3.7. Sistema Tributario Municipal**

El sistema tributario municipal es el conjunto de tributos (impuestos, tasas y contribuciones) cuya administración se encuentra a cargo de las municipalidades, sean éstas de ámbito provincial o distrital. Asimismo, forman parte de este sistema las normas tributarias municipales y las entidades municipales encargadas de administrar tales tributos.(MEF)

#### **1.3.8. Marco Normativo**

- ✓ Constitución Política del Perú
- ✓ TUO de la Ley de Tributación Municipal
- ✓ TUO del Código Tributario
- ✓ TUO de la Ley de Procedimiento Coactivo
- ✓ TUO de la Ley de Procedimiento Administrativo General
- ✓ Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado Ley 27658



#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo se relaciona el cuadro de Mando en la planificación estratégica con la recaudación del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014- 2016?

#### **1.5. Justificación del estudio**

Partiendo de la premisa que para la evaluación de la gestión pública las instituciones deben ser capaces de responder a la interrogante ¿cómo sabemos que estamos progresando en la consecución de los objetivos?; para responder la interrogante se hace imprescindible analizar los indicadores que componen el cuadro de mando y/o evaluar la planificación estratégica de la entidad; con el fin de obtener información relevante para la toma de decisiones; así como también identificar en que estamos fallando respecto a lo deseado.

En tal sentido el propósito de la siguiente investigación consiste en obtener información relevante que servirá a la Institución conocer si sus políticas y acciones que se encuentran formuladas en sus documentos de gestión están alineados hacia una dirección estratégica que conlleve a alcanzar sus objetivos institucionales, pues a través de los resultados se identificará si estos se están cumpliendo o no; asimismo permitirá identificar aquellas deficiencias entre las acciones que se plantean y las que se ejecutan, con ello se pretende sugerir medidas correctivas que permitan mejorar sus acciones para conseguir ser más eficientes y eficaces en la consecución de recursos necesarios con el fin de mejorar sus servicios.

La importancia se orienta en obtener mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales a través del uso adecuado de los documentos y herramientas de gestión, consiguiendo con ello volver más ágil y eficiente la gestión.

#### **1.6. Hipótesis**

Existe relación significativa entre el Cuadro de Mando en el plan estratégico y la recaudación en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014-2016.

## 1.7. Objetivos

### 1.7.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el Cuadro de Mando en la Planificación Estratégica y la Recaudación del Centro de Gestión Tributaria Chiclayo, 2014 – 2016.

### 1.7.2. Objetivos Específicos

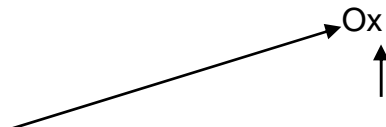
- ) Analizar los indicadores del Cuadro de Mando Integral del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 – 2016.
- ) Evaluarel cumplimiento del Plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 – 2016.
- ) Determinarla efectividad de la Recaudación Tributaria y No Tributaria del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 - 2016.

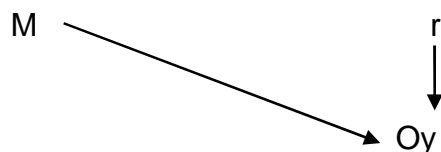
## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de Investigación

#### Diseño metodológico

El tipo de diseño de la investigación es no experimental del tipo transversal, dicho de otra manera, según Hernández;Fernández& Baptista (2006) se toma la información en un momento determinado del tiempo, para obtener datos relevantes y sustanciales de la población objetivo;el diseño es correlacional:





Donde:

M: Muestra

Ox: Observación del Cuadro de Mando en la planificación estratégica

Oy: Observación Efectividad de la Recaudación

r: Relación

### **Tipo de investigación:**

El estudio es descriptivo, porque identifica las relaciones entre los indicadores del cuadro de mando integral en la planeación estratégica y la recaudación del Centro de Gestión Tributaria Chiclayo.

La información que se utilizó en la presente investigación, provino de una fuente primaria, la cual es información directamente suministrada por el objeto de estudio (Hernández, 2010).

Es decir se tomó información de los documentos de gestión y sistemas de información (STM Software de Tributación Municipal; del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo).

## **2.2. Variables**

### **2.2.1. Variable Independiente:**

#### **Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica:**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. El CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los

objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (Martínez, & Milla, 2012).

### **2.2.2. Variable Dependiente**

#### **Recaudación:**

La recaudación fiscal mide la cantidad total de dinero que se consigue con los de impuestos y que será la parte fundamental con la que deberá financiarse los servicios públicos que presta el estado. (<http://www.encyclopediainanciera.com/>, SF)

### 2.2.3. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Instrumento
Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica	Perspectiva Financiera	Maximizar la efectividad de la recaudación Tributaria y No Tributaria y la rentabilidad de la entidad	Intensificar las fiscalizaciones	Alto Regular Bajo	Matriz de los Indicadores
			Incrementar la recaudación tributaria ordinaria		
			Medir el nivel de la recaudación de años anteriores		
			Disminuir proporcional de cartera morosa		
			Incrementar los ingresos propios adicionales		
			Calcular la participación de la recaudación de las oficinas descentralizadas		
			Maximizar la utilidad neta anual		
	Perspectiva del Cliente	Mejorar la Percepción de Servicios de los Contribuyentes	Factor porcentual de cumplimiento	Alto Regular Bajo	
			Elevar la difusión masiva de la entidad		
			Incrementar el nivel de satisfacción		
			Fomentar la información tributaria de la Entidad		
	Perspectiva de procesos internos	Incrementar la Productividad de las actividades funcionales de la entidad y mejorar la gestión de la entidad	Medir el factor porcentual de satisfacción	Alto Regular Bajo	
			Determinar la automatización de procedimientos en general		
			Conocer el N° de transacciones de pago		
			Estimar la proporción de procesos de compra de bienes y servicios ejecutados para la mejora en la calidad del servicio	Alto Regular Bajo	
			Evaluar el cumplimiento del plan de seguridad		
			Atender los reclamos tributarios y no tributarios en un plazo de 20 días		
			Atender las solicitudes por licencias de Funcionamiento		
			Conocer el número de inspecciones de operativos y/o fiscalización realizadas por el Dpto. de Licencias y Autorizaciones		
			Proporcionar la atención de expedientes ingresados		
			Precisar la eficiencia en la Gestión Telefónica		
			Determinar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas Domiciliaria		
			Conocer la eficiencia del procedimiento coactivo		
			Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.		
Impulsar las capacitaciones Internas					
Evaluar las calificaciones de capacitaciones					
Organizar los eventos programados					
Conocer la idoneidad del personal					
Aumentar la capacitación del personal					
Acoplar temas especializados					
Medir la percepción interna del trabajador					
Variable Dependiente: Efectividad de la recaudación	Optimizar el Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias y No Tributarias de la MPCH	Nivel de Recaudación Tributaria	Alto Regular Bajo	Estadísticas de Recaudación	
		Nivel de Recaudación No Tributaria			

## 2.3. Población y Muestra

### 2.3.1. Población

La conformó toda la documentación e instrumentos de gestión que maneja el Centro de Gestión Tributaria, Planes estratégicos, Planes operativos, Planes de Acción, Cuadros de Necesidades, Estados Financieros, Memorias Anuales, otros documentos relacionados.

### 2.3.2. Muestra

Tamaño muestra: Por la naturaleza de la población se opta por el método de muestreo no probabilístico denominado muestreo por conveniencia, con la finalidad de analizar específicamente los indicadores que componen el cuadro de mando en los planes estratégicos del Centro de gestión Tributaria de Chiclayo y los resultados de recaudación obtenidos.

## 2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y

### Confiabilidad

- ✓ Para la recolección de datos de la presente investigación se hizo uso de las técnicas del análisis documental de los indicadores del cuadro de mando y de los Planes Estratégicos del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, respecto al periodo de análisis (2014-2016); para lo cual se utilizó como instrumento la evaluación del cumplimiento en una escala porcentual; asimismo se hizo uso de los reportes estadísticos de las acciones programadas, presupuestadas de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.
- ✓ Técnicas del análisis documental de los reportes estadísticos encontrados en la Gestión periodo 2014- 2016 en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.
- ✓ Información que fue procesada depurada y, codificada, para proporcionar la matriz de datos cuyo análisis produce información sobre los conceptos/constructos de estudios.
- ✓ La **validez** se realizó por juicio de (3) expertos, no implicados en el estudio en aras a la mayor objetividad. Con dicha revisión se aplicó el instrumento.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Los métodos para la investigación se proponen:

Análisis descriptivos: De acuerdo a la escala de las variables de estudio (ordinales), se procederá a tabular los datos en tablas de frecuencia unidimensionales y también como tablas de contingencia, se calcularán frecuencias relativas o porcentajes, y promedios haciendo uso de la hoja de cálculo Excel y del paquete estadístico SPSS.

Para el análisis de los indicadores planteados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando en la planificación estratégica se utilizó la escala de evaluación porcentual siguiente:

**Tabla N°1:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 – 89.99 %>	Regular (2)
<90 – 100 %	Alto (3)

Criterio Adoptado PEI-CGT

Para evaluar el cumplimiento del plan estratégico se utilizó la información formulada en los planes operativos versus lo ejecutado por cada ejercicio fiscal a nivel de todas las dependencias que forman parte del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo bajo el enfoque del cuadro de mando integral.

Para determinar la efectividad en el nivel de recaudación tributaria y no tributaria se establece la relación programación/ resultado; definiéndose como efectividad al grado del logro respecto a lo esperado y conforme al rango establecido en la tabla 1.

Análisis ligados a las hipótesis: Para probar la hipótesis de la relación entre el Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica y Recaudación del Centro de Gestión Tributaria Chiclayo, 2014 – 2016, se hará uso de la prueba estadística no paramétrica de Tau b Kendall.

## 2.6. Aspectos Éticos

La investigadora se compromete a respetar la propiedad intelectual, la veracidad de los resultados y la confiabilidad y seguridad de los datos suministrados por el Centro de Gestión Tributaria, respecto a la investigación que se presenta.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Análisis de los Indicadores del Cuadro de Mando

**Tabla 1: Indicadores del Cuadro de Mando Integral del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 – 2016**

Categoría	Porcentaje
Bajo	20.0
Regular	71.4
Alto	8.6
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matrices de Indicadores de Cuadro de Mando Integral y Planificación Estratégica Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014-2016

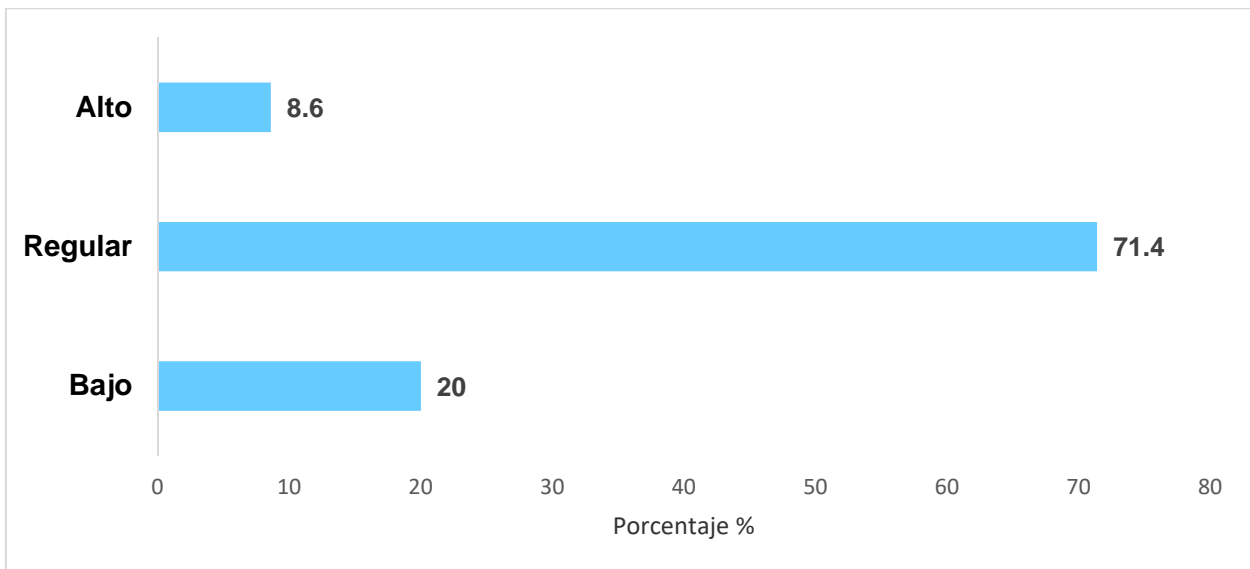


Figura Ilustración 1 Cuadro de Mando Integral del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014-2016

El 71.4% de los indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo respecto al periodo 2014 a 2016 alcanzaron un nivel de efectividad regular; el 8.6% obtuvieron un nivel alto; en tanto el 20% del total de indicadores alcanzó un nivel bajo.



**Tabla 2: Indicadores del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Financiera del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 – 2016**

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	14.3
Regular	85.7
Alto	0.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matrices de Indicadores de Cuadro de Mando Integral y Planificación Estratégica Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014-2016.

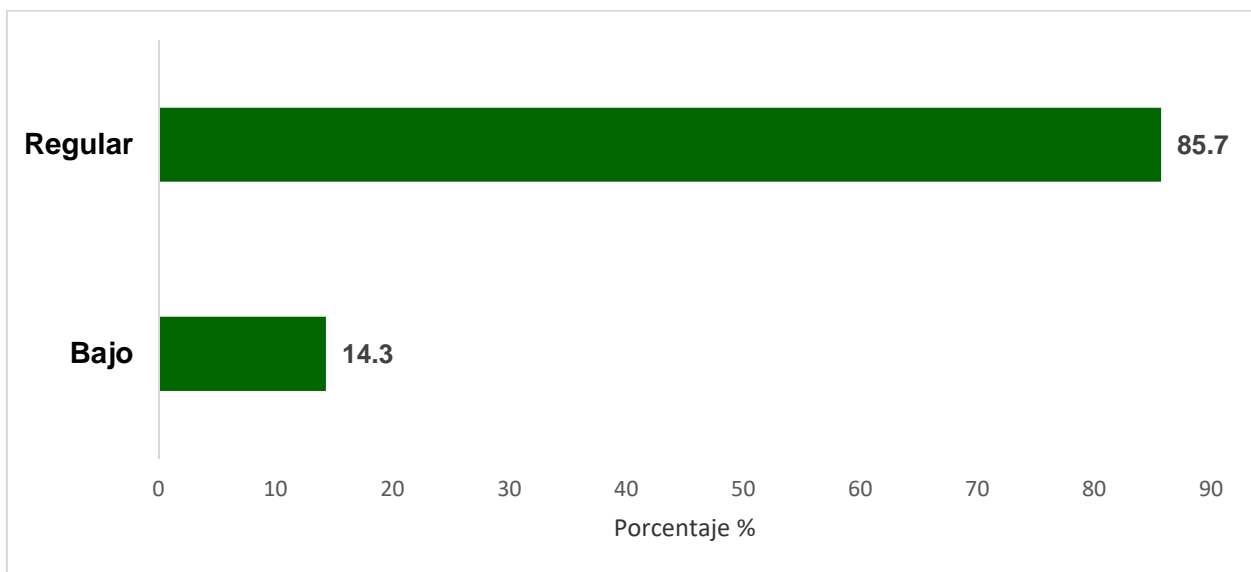


Figura Ilustración 2 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Financiera del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014-2016

Respecto al periodo 2014-2016; en la perspectiva financiera el 85.7% de los indicadores relacionados a obtener un incremento en la recaudación total e incremento en la rentabilidad del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, obtuvieron una efectividad regular; y el 14.3% obtuvieron un nivel bajo de efectividad. Entre los indicadores que obtuvieron los niveles más bajos de efectividad se encuentran aquellos que miden la disminución proporcional de la cartera morosa, el incremento de fiscalizaciones, y la participación de recaudación de las oficinas desconcentradas.

**Tabla 3: Indicadores del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Cliente del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 – 2016.**

Categoría	Porcentaje
Bajo	0.00
Regular	80.00
Alto	20.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matrices de Indicadores de Cuadro de Mando Integral y Planificación Estratégica Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014-2016

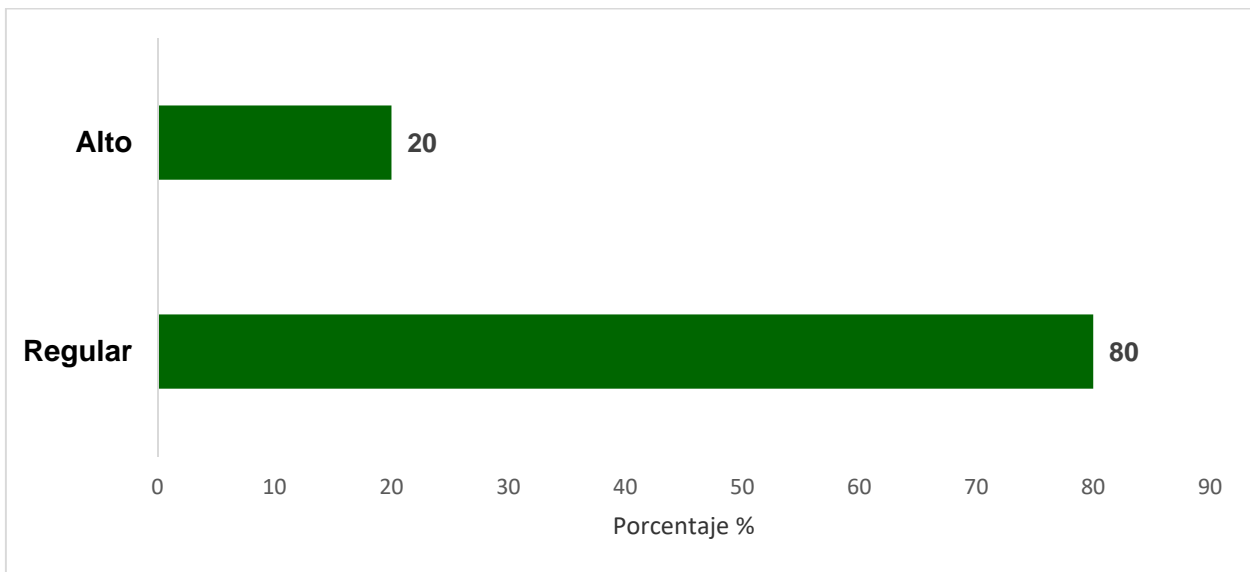


Figura Ilustración 3 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Cliente del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014-2016.

En la Perspectiva Cliente, los indicadores relacionados a mejorar la percepción de Servicio de los contribuyentes, se obtuvo niveles regular y bajo en una proporción de 80% y 20% respectivamente. Entre los indicadores que obtuvieron los niveles más bajos de efectividad se encuentran aquellos que miden el factor porcentual de cumplimiento, y la satisfacción del contribuyente respecto al servicio que brinda la Institución.

**Tabla 4: Indicadores del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva procesos Internos del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 – 2016**

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	26.7
Regular	66.7
Alto	6.6
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matrices de Indicadores de Cuadro de Mando Integral y Planificación Estratégica Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014-2016

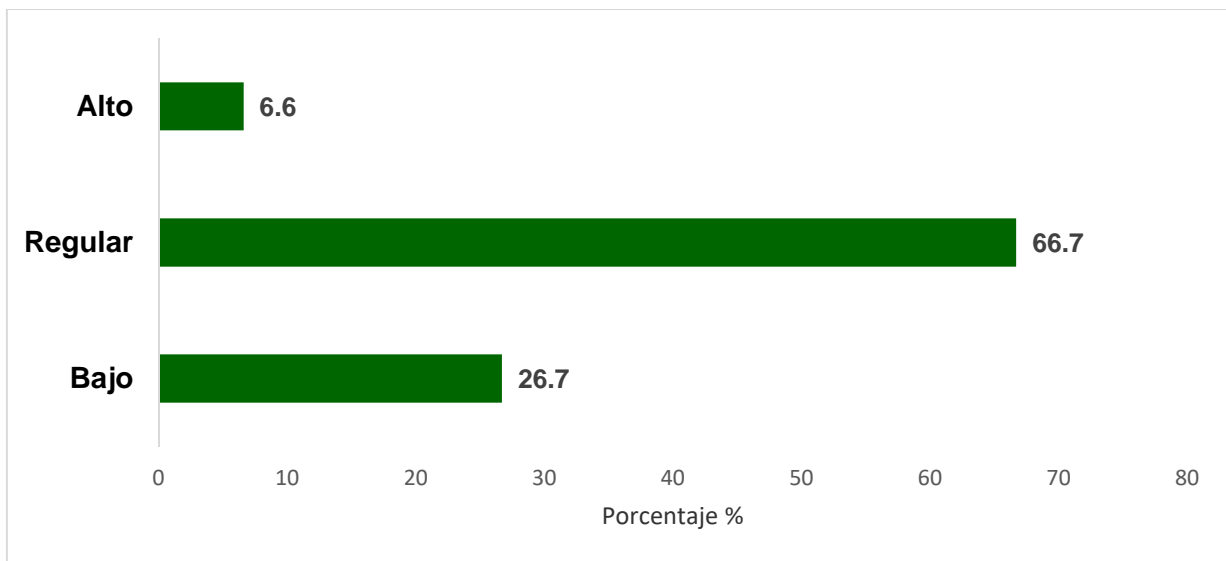


Figura Ilustración 4 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Interna del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014-2016

En la Perspectiva Interna, los indicadores relacionados a incrementar todas las actividades funcionales de la entidad y mejorar la gestión, durante el periodo 2014-2016, alcanzaron niveles alto 6.6%; 66.7% regular y 26.7% bajo. Entre los indicadores que obtuvieron los niveles más bajos de efectividad se encuentran aquellos que determinan la automatización de procedimientos en general, la proporción de procesos de compra de bienes y servicios; así como los relacionados a la atención de los reclamos tributarios y no tributarios y los que determinan la eficiencia en el procedimiento coactivo.

**Tabla 5: Indicadores del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Aprendizaje del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 – 2016**

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	25.0
Regular	62.5
Alto	12.5
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matrices de Indicadores de Cuadro de Mando Integral y Planificación Estratégica Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014-2016

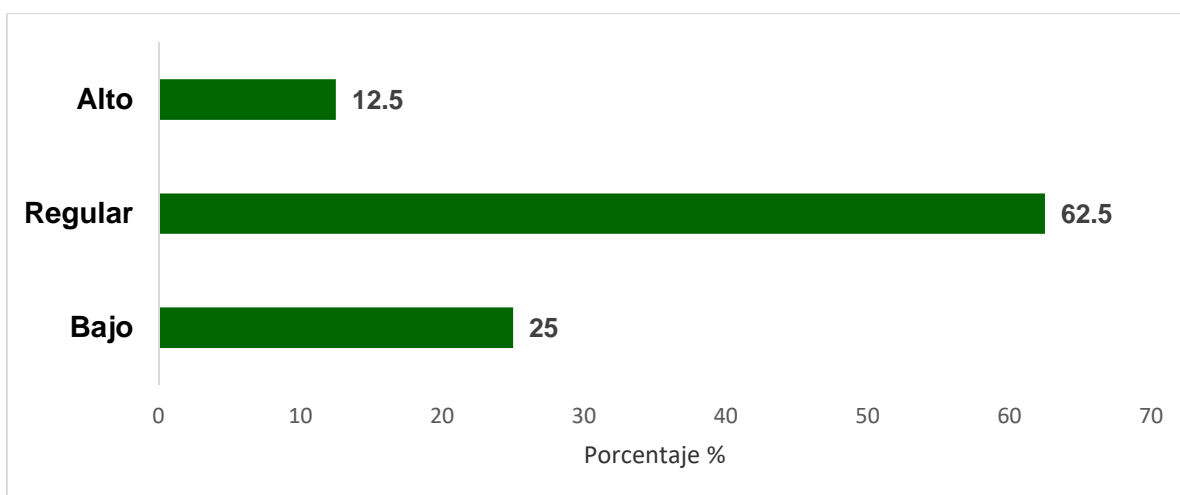


Figura Ilustración 5 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Aprendizaje del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014-2016

La efectividad de los indicadores que conforman la perspectiva Aprendizaje y crecimiento relacionado a mejorar el clima organizacional durante el periodo 2014 a 2016; fue regular en 62.5%; bajo 25% y alto 12.5%. Entre los indicadores que obtuvieron los niveles más bajos de efectividad dentro de esta perspectiva se encuentran aquellos que miden el nivel de motivación, la idoneidad del personal, y la percepción interna de trabajador.

### 3.2. Resultado Promedio por Perspectiva – Indicadores del CMI Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo CGT periodo 2014-2016.

**Tabla 6: Efectividad Promedio Indicadores CMI – CGT 2014-2016**

Perspectiva	Promedio
PerspectivaFinanciera	1.85
PerspectivaCliente	2.20
PerspectivaProcesosInternos	1.80
PerspectivaAprendizaje y Crecimiento	1.88

Fuente: Matriz de Indicadores CMI - PE 2014-2016

De acuerdo al análisis realizado los indicadores del cuadro de mando del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayoquedeterminan los niveles de cumplimiento del logro de los objetivos establecidos en cada perspectiva del plan estratégico institucional periodo 2014-2016, alcanzaron niveles por debajo del promedio 2, en las dimensiones correspondientes a las perspectivas financieras, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, y sólo la perspectiva cliente alcanza un nivel de efectividad por encima del promedio 2.(Valencia, 2015).

### 3.3. Evaluación del Cumplimiento del Plan Estratégico

Para evaluar el cumplimiento del Plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 – 2016; se aborda por cada objetivo estratégico las actividades planteadas para los objetivos específicos y las estrategias desarrolladas para su cumplimiento por cada ejercicio a nivel de las cuatro perspectivas.

**Tabla 7 : Cumplimiento del Plan Estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, Año 2014.**

<b>Tipo de Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico de la Perspectiva</b>	<b>Avance %</b>
Financiera	Administrar Eficientemente los Ingresos Tributarios y No Tributarios de la MPCH	78.99
Cliente	Mejorar la Percepción de Servicio de los Contribuyentes	85.01
Interna	Incrementar la productividad de todas las actividades funcionales de la entidad Mejorar la Gestión de la entidad	84.60
Aprendizaje	Mejorar el Clima Organizacional	81.40

Fuente: Plan Operativo – 2014 CGT– Matrices de Indicadores del Cuadro de Mando y Planificación Estratégica CGT 2014-2016

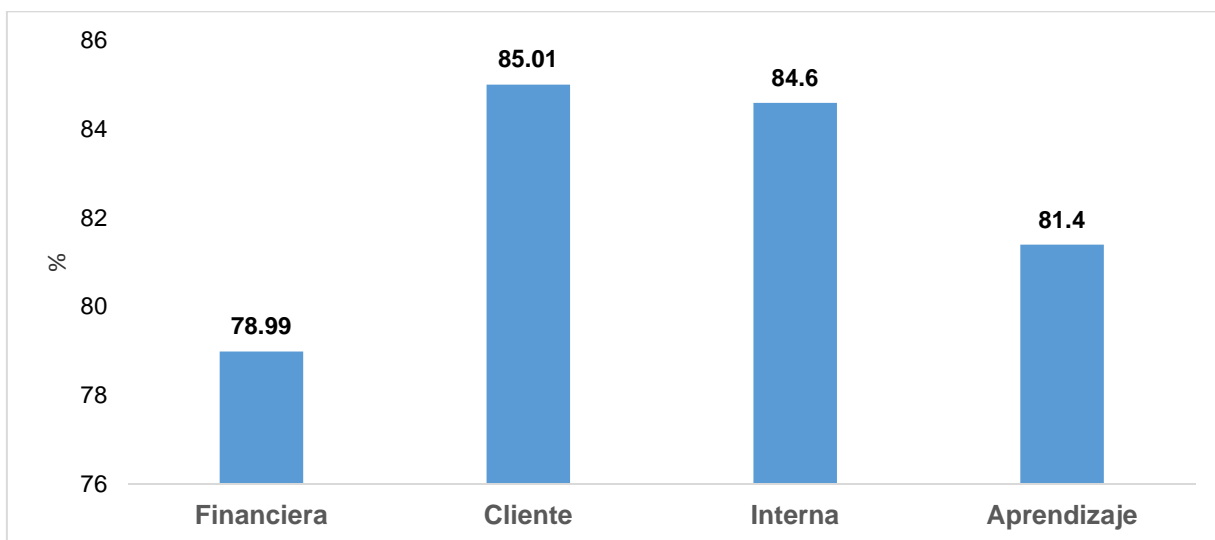


Figura Ilustración 6 Cumplimiento del Plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014

En la tabla 7, se observa el nivel de cumplimiento del plan estratégico para la perspectiva financiera respecto al ejercicio fiscal 2014, encontrándose que las actividades programadas versus las ejecutadas respecto a conseguir el objetivo estratégico de administrar eficientemente los Ingresos Tributarios y No Tributarios de

la Municipalidad Provincial de Chiclayo; alcanzaron un avance de cumplimiento de 78.99%. En la perspectiva cliente; las actividades relacionadas a conseguir el objetivo estratégico de Mejorar la Percepción de Servicio de los Contribuyentes alcanzó un nivel de cumplimiento de 85.01%. En la perspectiva interna; el nivel de cumplimiento de las actividades relacionadas a conseguir el objetivo estratégico de Incrementar la productividad de todas las actividades funcionales de la entidad de Mejorar la Gestión de la entidad fue de 84.60%. En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento las actividades relacionadas a conseguir el objetivo de Mejorar el Clima Organizacional fue 81.40%.

**Tabla 8: Cumplimiento del Plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2015.**

<b>Tipo de Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico de la Perspectiva</b>	<b>Avance %</b>
Financiera	Administrar Eficientemente los Ingresos Tributarios y No Tributarios de la MPCH	94.60
Cliente	Mejorar la Percepción de Servicio de los Contribuyentes	87.69
Interna	Incrementar la productividad de todas las actividades funcionales del SATCH Mejorar la Gestión del SATCH	92.58
Aprendizaje	Mejorar el Clima Organizacional	75.27

Fuente: Plan Operativo – 2015 CGT – Matrices de Indicadores del Cuadro de Mando y Planificación Estratégica CGT 2014-2016



Figura Ilustración 7 Cumplimiento del Plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2015

En la tabla 8, el nivel de cumplimiento del plan estratégico para la perspectiva financiera respecto al ejercicio fiscal 2015, alcanzó un nivel de cumplimiento del 94.60%; en esta perspectiva se evaluó todas las actividades programadas versus las ejecutadas respecto al objetivo estratégico de administrar eficientemente los Ingresos Tributarios y No Tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. En la perspectiva cliente; las actividades relacionadas a conseguir el objetivo estratégico de Mejorar la Percepción de Servicio de los Contribuyentes alcanzó un nivel de cumplimiento de 87.69%. En la perspectiva interna; el nivel de cumplimiento de las actividades relacionadas a conseguir el objetivo estratégico de Incrementar la productividad de todas las actividades funcionales y mejorar la gestión de la entidad fue de 92.58%; En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento las actividades relacionadas a conseguir el objetivo de Mejorar el Clima Organizacional fue 75.25%.



**Tabla 9: Cumplimiento del Plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2016.**

<b>Tipo de Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico por Perspectiva PE</b>	<b>Avance %</b>
Financiera	Administrar Eficientemente los Ingresos Tributarios y No Tributarios de la MPCH	80.75
Cliente	Mejorar la Percepción de Servicio de los Contribuyentes	83.89
Interna	Incrementar la productividad de todas las actividades funcionales del SATCH Mejorar la Gestión del SATCH	82.58
Aprendizaje	Mejorar el Clima Organizacional	73.27

Fuente: Plan Operativo 2016 – Matriz de indicadores cuadro de mando y plan estratégico

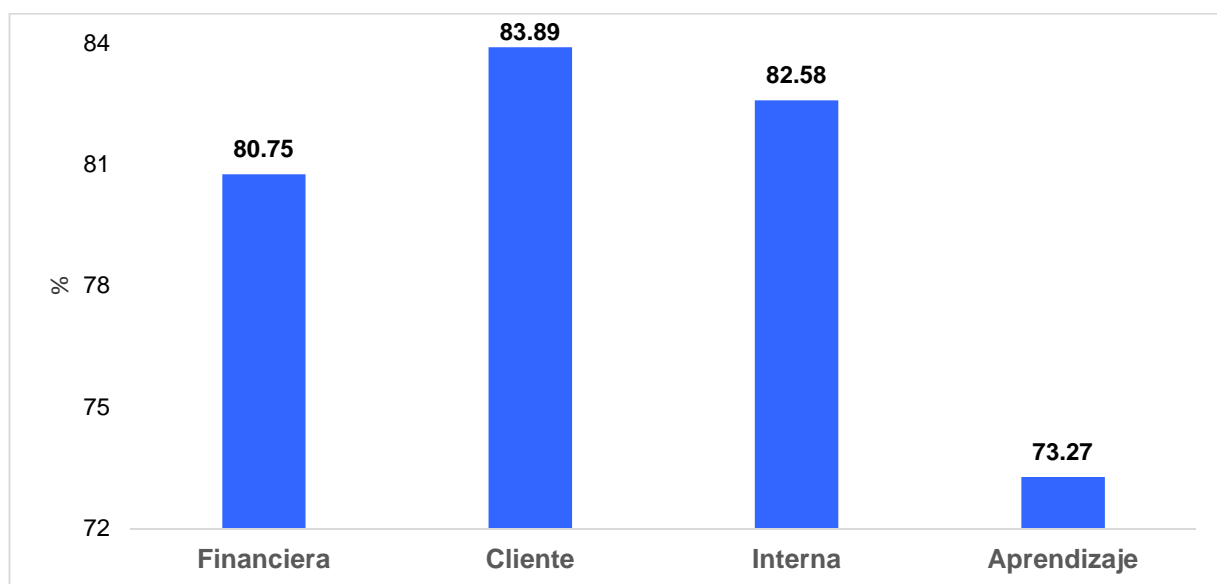


Figura Ilustración 8 Cumplimiento del Plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2016

En la tabla 9, para la perspectiva financiera, el nivel de cumplimiento de las actividades programadas versus las ejecutadas relacionadas a conseguir el objetivo estratégico de administrar eficientemente los Ingresos Tributarios y No Tributarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo durante el ejercicio fiscal 2016 alcanzó un nivel de 80.75%; en la

perspectiva cliente; las actividades relacionadas a conseguir el objetivo estratégico de Mejorar la Percepción de Servicio de los Contribuyentes alcanzó un nivel de cumplimiento de 83.89%; la perspectiva interna; el nivel de cumplimiento de las actividades relacionadas a conseguir el objetivo estratégico de Incrementar la productividad de todas las actividades funcionales y mejorar la gestión de la entidad fue de 82.58%; En cuanto a la perspectiva de aprendizaje las actividades relacionadas a conseguir el objetivo de Mejorar el Clima Organizacional fue 73.25%.

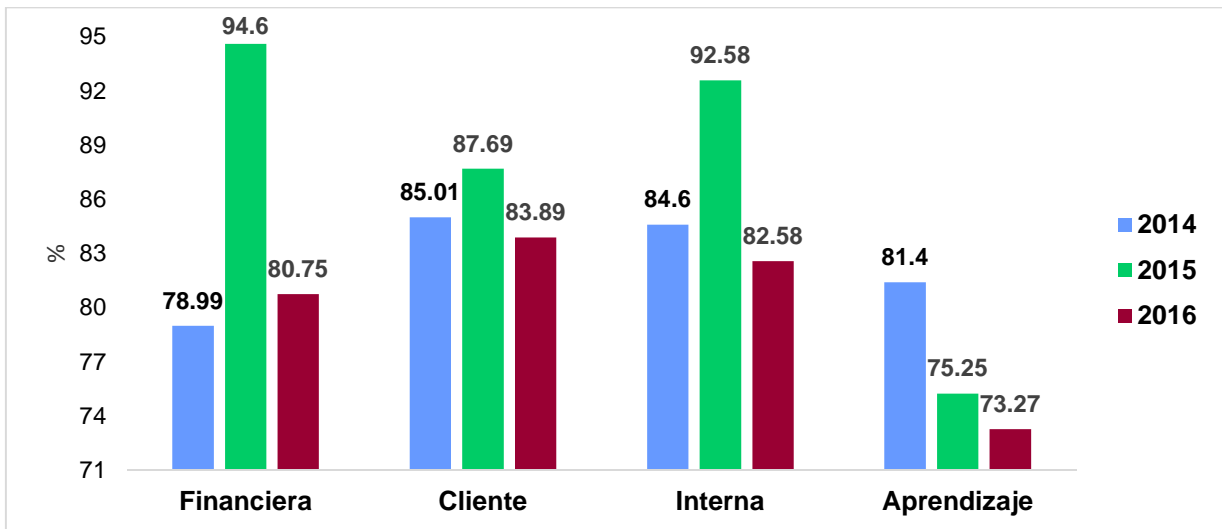


Figura Ilustración 9 Cumplimiento del Plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 a 2016

En la figura 10, se observa que durante el periodo 2014, 2015 y 2016 se aprecia que en el año 2015 la perspectiva financiera, alcanza un nivel de cumplimiento de 94.6%; en la perspectiva cliente; el nivel más bajo de cumplimiento se obtiene en el año 2016; de igual modo en el mismo año 2016 se obtienen los niveles más bajos de cumplimiento para las perspectivas de procesos internos 82.58%; y aprendizaje 73.27% en comparación con los ejercicios fiscales 2014, 2015.

A partir de ello se determina que el cumplimiento promedio del plan estratégico del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo en la perspectiva financiera durante 2014-2016, fue de 84.78%; en la perspectiva cliente fue de 85.53%, en la perspectiva Interna 86.59%, y en la perspectiva aprendizaje y crecimiento fue de 75.64%.

### 3.4. Efectividad de la Recaudación Tributaria y No Tributaria del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 - 2016.

**Tabla 10: Efectividad en la Recaudación Tributaria y No Tributaria del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 - 2016.**

Categoría	Recaudación Tributaria	Recaudación No Tributaria
Bajo	9.1	27.3
Regular	27.3	36.4
Alto	63.6	36.4
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto – STM CGT

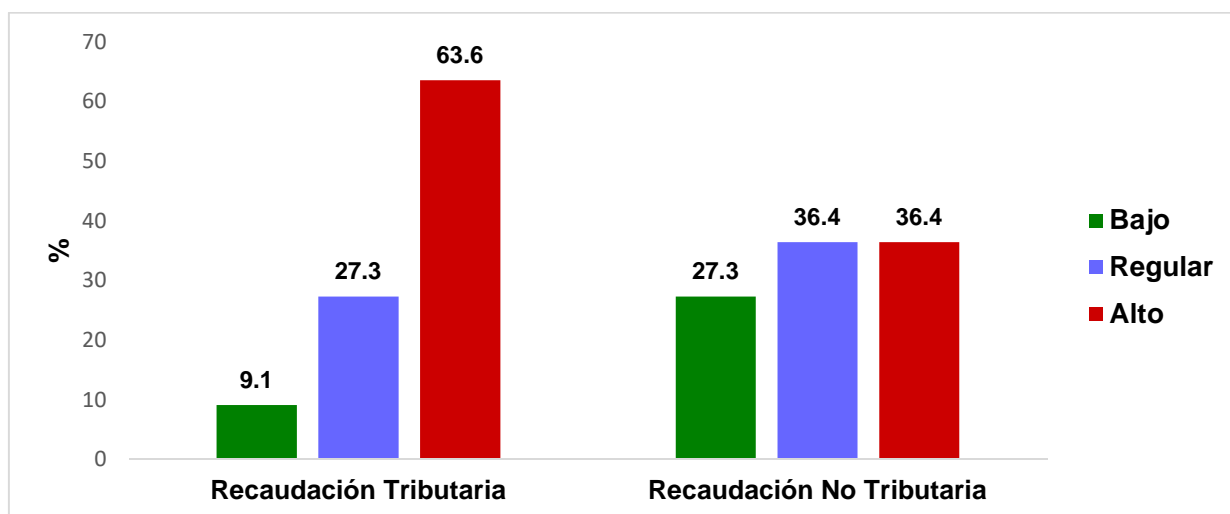


Figura Ilustración 10 Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto – STM CGT

El 63.60% de los conceptos tributarios que recauda el Centro de Gestión Tributaria respecto al periodo 2014-2016 alcanzaron un nivel efectividad alto en la recaudación; en tanto el 27.3% obtuvieron una efectividad regular y el 9.1% alcanzaron niveles bajos de efectividad.

Respecto a la Recaudación No Tributaria se obtuvo que el 36.4% de los conceptos no tributarios alcanzaron niveles de efectividad medio y alto; en tanto el 27.3% alcanzó niveles bajos de efectividad.

De este resultado se puede inferir que se está prestando mayor atención a las actividades relacionadas a conseguir mayores niveles de recaudación en la parte tributaria, descuidando las actividades relacionadas a conseguir mejores resultados en la parte no tributaria, o probablemente este resultado sea producto de una incorrecta asignación en las metas.

### 3.5. Relación entre el Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica

**Tabla 11: Dependencia entre Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica y la Recaudación del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, 2014 - 2016.**

Categoría	Cuadro de Mando Integral	Recaudación
Bajo	20.0	15.8
Medio	71.4	31.5
Alto	8.6	48.1
<b>Tau Kendal</b>		<b>= 0.262</b> <b>p = 0.000*</b>

\*  $p < 0.005$  Significativa.

Fuente: Matrices de Indicadores de Cuadro de Mando Integral y Planificación Estratégica Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014-2016

Estadísticamente se evidencia que existe una relación de dependencia o correlativa entre el Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica y la Recaudación ( $p < 0.05$ ) del Centro de Gestión Tributaria Chiclayo, 2014 – 2016.

## DISCUSIÓN

En el presente estudio; se determinó que la Perspectiva Financiera orientada a obtener un incremento de la recaudación total y maximizar las utilidades respecto al periodo 2014- 2016; alcanzó un nivel de efectividad regular; siendo mejor el indicador relacionado a medir el incremento de la recaudación tributaria ordinaria, los indicadores que obtuvieron los niveles más bajos de efectividad dentro de esta perspectiva están relacionados a las actividades orientadas a reducir la cartera morosa; resultado similar obtenido por Valencia, (2015); intensificar las fiscalizaciones y los relacionados a incrementar la recaudación en las oficinas desconcentradas, este resultado podría deberse al grado de inconsistencias que presenta la base de datos de la entidad no siendo posible identificar de manera automática los casos, encontrándose probablemente una debilidad en el procedimiento para la calificación de deuda de cobranza dudosa y onerosa; afectando ello a la gestión de cobranza ordinaria y coactiva.

Para elevar los niveles de efectividad dentro de esta perspectiva se debe mejorar las acciones orientadas a incrementar los ingresos propios de la entidad así como también fortalecer la fiscalización tributaria; Hernández, (2015) el incremento de las fiscalizaciones reduce la evasión, y es un mecanismo que beneficia al Municipio, aumentando la cantidad de recursos disponibles, y al mismo tiempo incentiva al contribuyente honesto a que cumpla con sus obligaciones tributarias.

Respecto a la perspectiva Cliente, orientada a mejorar la percepción de servicios de los contribuyentes se alcanzó un nivel de efectividad regular; la mayor efectividad se encontró en los indicadores orientados a medir la difusión masiva de la entidad; en tanto el indicador que mide el factor porcentual de cumplimiento obtuvo un nivel bajo, a partir de ello podemos inferir que se debe mejorar la percepción de servicio de los contribuyentes, e incrementar el número de contribuyentes puntuales.

En la perspectiva de procesos internos, se alcanzó un nivel de efectividad regular. Los indicadores que obtuvieron los niveles de efectividad más bajos dentro de esta perspectiva fueron los relacionados a mejorar la gestión de la entidad en cuanto a la automatización de procedimientos en general, los relacionados a la atención de reclamos, tributarios y no tributarios, los que miden la proporción de procesos de compra de bienes y servicios y los relacionados a medir la eficiencia en el procedimiento de cobranza coactiva; probablemente la

debilidad dentro de esta perspectiva se encuentre relacionada a que todos los requerimientos de información, requeridos por las distintas dependencias del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, se centralizan en la oficina de tecnologías de información; no pudiendo esta abastecerse en la atención oportuna de lo requerido, se identifica la falta de procedimientos automatizados, demora en el apoyo logístico; así como también falta de personal.

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento se obtuvo un nivel de efectividad regular; en tal sentido se debe mejorar la idoneidad del personal, las capacitaciones, la comunicación integral del personal; probablemente esto se deba a la injerencia política en los cargos de alta dirección, el alto índice de rotación del personal, o la falta de motivación del personal.

En el presente estudio se encuentra que existe relación significativa entre los indicadores del cuadro de mando integral en la planificación estratégica y la recaudación del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo; es decir que los resultados obtenidos por la recaudación respecto al periodo 2014-2016 está determinada por los niveles de efectividad obtenidos por los indicadores del cuadro de mando integral en la planificación estratégica; sin embargo este resultado difiere de lo encontrado por Valencia (2015), quien no encontró correlación entre los niveles del Tablero de Mando con los niveles de eficacia y eficiencia en la recaudación de arbitrios. Lo cual podría explicarse por el elevado índice de morosidad en los pagos de este tributo en los contribuyentes.

## CONCLUSIONES

- ) Existe relación entre los indicadores del cuadro de mando en la planificación estratégica y la Recaudación del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, periodo 2014-2016.
- ) Los indicadores del cuadro de mando formulados en el plan estratégico institucional del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo respecto al periodo 2014- 2016, alcanzaron un nivel de efectividad regular, a nivel de las 4 perspectivas. (financiera, cliente, Interna y Aprendizaje y crecimiento).
- ) El cumplimiento del plan estratégico respecto al periodo 2014-2016 alcanzó un avance promedio de 84.78% en la perspectiva financiera, 85.53% en la perspectiva cliente; 86.59% en la perspectiva interna y el 75.64% en la perspectiva aprendizaje y crecimiento.
- ) La efectividad de la Recaudación Tributaria alcanzó un nivel alto; respecto a al cobro de los tributos como Impuesto predial, impuesto de alcabala, e impuesto vehicular; los niveles más bajos se obtienen en la recaudación por multas por infracciones tributarias, serenazgo e impuesto a los juegos.
- ) La efectividad de la Recaudación No Tributaria alcanzó un nivel regular en relación al cobro por multas de tránsito y merced conductiva, los niveles más bajos se obtienen en el cobro por multas a establecimientos, farmacias, y otros; multas por especulación, acaparación, adulteración, servicios por reconocimiento de carnes y otros servicios culturales y recreativos.
- ) A partir de estos resultados se puede inferir que no se está llevando un adecuado uso de los instrumentos y documentos de gestión por parte de los responsables de su cumplimiento puesto que sirviendo estos como instrumentos para evaluar y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados; no reflejan a cabalidad los resultados deseados. predominando rendimientos entre el 60% y 89.90% respecto a la meta programada.

## RECOMENDACIONES

- ) Se recomienda reformular la construcción e incorporación de nuevos indicadores para el análisis de los procedimientos en cobranza coactiva, sección de recaudación no tributaria, sección de control y emisión de deuda, unidad de abastecimiento y control patrimonial; teniendo en cuenta que estos sean, confiables y útiles para la consecución de los objetivos institucionales.
- ) Se recomienda a la alta dirección del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo realizar el control y seguimiento oportuno de los indicadores de gestión con el fin de reorientar las estrategias hacia obtener mejores resultados cuando estos presenten niveles no deseados.
- ) Se recomienda implementar de manera automatizada la información de los indicadores formulados en el plan estratégico, de tal manera que pueda ser monitoreada a nivel de Divisiones, Departamentos y Secciones, y evaluada por la Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Oficina General de administración y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en forma oportuna.
- ) Dada la función del Centro de Gestión Tributaria como ente recaudador, y responsable de la administración de los ingresos propios de la Municipalidad provincial de Chiclayo, debe orientar sus propuestas de incrementar la recaudación tributaria y no tributaria a través de brindar nuevos servicios y/o realizar convenios interinstitucionales, similares a los servicios brindados por otros entes recaudadores.
- ) Reformular los planes operativos, con actividades cuantificables y medibles para una mejor evaluación de su cumplimiento; pues muchas de las actividades formuladas en los documentos de gestión analizados figuran como propuestas y como tales alcanzan sus objetivos, sin embargo, para lograr que estas se concreten es necesario que se implementen y se ejecuten para ser medibles de manera cuantificable su efectividad.
- ) Repotenciar las acciones para mejorar las actividades relacionadas a obtener mayor recuperación de deuda en cobranza coactiva, mejorar las acciones relacionadas a



fortalecer la cultura tributaria, que permitan a los ciudadanos cumplir voluntariamente con sus obligaciones.

- ) Se recomienda mejorar los procedimientos de operaciones en emisión de valores, atención de reclamos, recuperación de deuda en coactiva, saneamiento y sinceramiento de deuda, a través de la automatización en sus procesos mediante un sistema tecnológico integrado que soporte la demanda del servicio del contribuyente en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.
  
- ) Se recomienda priorizar la implementación en la automatización en el registro de papeletas de tránsito y multas administrativas, y otros conceptos no tributarios.

## REFERENCIAS

- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Áreas de políticas presupuestales y gestión pública ILPES/CEPAL. Recuperado de:  
[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector Público*. Recuperado de:  
[https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Bateman, S. (2012). *Administración un nuevo panorama competitivo. Estados Unidos*. Recuperado de:  
[http://www.universitario.com.mx/uploads/5/5/2/9/5529209/\\_\\_\\_estrategia\\_administrativa.pdf](http://www.universitario.com.mx/uploads/5/5/2/9/5529209/___estrategia_administrativa.pdf)
- Chong, C. (2015). *Propuesta de utilización de BalancedScorecard (BSC) en la administración del Hospital Solca Guayaquil (Tesis de posgrado)*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de:  
[repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4088/1/T-UCSG-POS-MAE-76.pdf](http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4088/1/T-UCSG-POS-MAE-76.pdf)
- Cepeda, J.; Lavin J. & García, F. (2014). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para fortalecer la gestión pública municipal: Municipio de Victoria, Tamaulipas*. Recuperado de  
<http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/1.04.pdf>
- Crawford, D. (2013). *Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración Tributaria en América Latina y el Caribe*. Recuperado de  
[https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC\\_TaxBook\\_Ch%2015%20-%20SPANISH.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC_TaxBook_Ch%2015%20-%20SPANISH.pdf)

Eras, E. (2014). *Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector cooperativo. Caso práctico: COAC Jardín Azuayo*. Tesis de posgrado. Universidad de Cuenca. Ecuador. Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/21631>

Espinosa, R. (2010). Teoría de cuadros de mando. Tarjetas de puntuación y Dashboard.: Recuperado de:  
<http://www.dataprix.com/blogs/respinosamilla/teoria-cuadros-mando-tarjetas-puntuaci-n-dashboard>

George, G. & Jones, G. (2010). *Administración contemporánea*. México. Editorial McGrawHill. Recuperado de:  
<http://biblioteca.soymercadologo.com/wpcontent/uploads/2016/05/Administraci%C3%B3n-Contempor%C3%A1nea-6ed-Gareth-R.-Jones-y-Jennifer-M.-George.pdf>

González, M. B. López, E. & Gómez, J. (2011). El cuadro de mando integral en el sector sanitario español, una revisión analítica de la literatura. Universidad del Vigo. Recuperado de:  
[http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_17/M\\_Beatriz\\_Gonzalez\\_Ernesto\\_L%C3%B3pezValeiras\\_Jacobo\\_G%C3%B3mez\\_Conde.pdf](http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_17/M_Beatriz_Gonzalez_Ernesto_L%C3%B3pezValeiras_Jacobo_G%C3%B3mez_Conde.pdf)

Lopez, L. Yparraguirre M (2012). Plan de Comunicación de Marketing para incrementar la Recaudación Tributaria de la Municipalidad Distrital de Simbal De La Provincia De Trujillo. Recuperado de:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1960/1/RE\\_ADMI\\_MIRIAM.LOPEZ\\_CINTYA.YPARRAGUIRRE\\_PLANDE%20COMUNICACION.RECAUDACION.TRIBUTARIA\\_DATOS\\_T046\\_72208620T.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1960/1/RE_ADMI_MIRIAM.LOPEZ_CINTYA.YPARRAGUIRRE_PLANDE%20COMUNICACION.RECAUDACION.TRIBUTARIA_DATOS_T046_72208620T.PDF)

- Gomez, A. (2012). Resumen Henry Fayol Universidad Nacional Experimental de la fuerza armada Nacional Bolivariana Unefa Chuao Caracas. Recuperado de:<http://bayardiga.blogspot.pe/2012/11/resumen-henry-fayol.html>
- Harold,W.(2008). *AdministrationPública*Mcgraw Hill, 13ª. Edición. <https://es.scribd.com/document/348051228/administracion-publica-docx>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, D. (2015). *Estrategias para incrementar la recaudación de impuestos municipales sobre actividades económicas en la Alcaldía del Municipio San Diego*. Tesis de grado. Universidad Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Hunger&Wheelen (2007). Conceptos Básicos de Administración Estratégica. Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>
- Kaplan, R.& Norton, D. (2000).*Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Marín, L. (2006). *Uso del Anotador Balanceado como Sistema de Administración Estratégica*. INCAE Documentos de trabajo, Alajuela, Costa Rica.
- Martínez, P. D.& Milla, G. A. (2012). *Introducción al cuadro de mando integral*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Mesino, L. (2007). *Las Políticas Fiscales y su impacto en el bienestar social de la población Venezolana un análisis desde el paradigma critico periodo 1988-2006*. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/lmr/Teoria%20Tributaria%20de%20David%20Ricardo.htm>

Plan Estratégico Institucional Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2012-2015.  
[www.cgtcch.gob.pe](http://www.cgtcch.gob.pe).

Plan Estratégico Institucional Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2016-2018.  
[www.cgtcch.gob.pe](http://www.cgtcch.gob.pe).

Quispe, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

Rodriguez, R (2016). *Estrategias administrativas y su incidencia en la recaudación de impuestos de la Municipalidad Distrital de Moche*. Recuperado de:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/374/rodriguez\\_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/374/rodriguez_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ruiz, J. (2010). *Estrategias adecuadas para incrementar la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Huaraz –Perú*. Recuperado de:  
[repositorio.unh.edu.pe/bitstream/.../TP%20-%20UNH.%20CONT.%200020.pdf?](http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/.../TP%20-%20UNH.%20CONT.%200020.pdf?)

Valencia, P. (2015). *Sistemas de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015*. Tesis de posgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Ciencias Administrativas, Lima, Perú.

Viajan, R. (2016). *Elaboración del Plan Estratégico y Diseño del Cuadro de Mando Integral para la E.S.E. Centro de Salud Tota*.

## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE LOS INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA 2014

Indicadores Cuadro de mando en la Planificación Estratégica		2014					
		Meta	Real	Alto	Regular	Bajo	
Perspectiva Financiera	1	Intensificar las fiscalizaciones					
	2	Incrementar la recaudación tributaria ordinaria					
	3	Medir el nivel de la recaudación de años anteriores					
	4	Disminuir proporcional de cartera morosa					
	5	Incrementar los ingresos propios adicionales					
	6	Calcular la participación de la recaudación de las oficinas descentralizadas					
	7	Maximizar la utilidad neta anual					
Perspectiva Cliente	8	Factor porcentual de cumplimiento					
	9	Elevar la difusión masiva de la entidad					
	10	Incrementar el nivel de satisfacción					
	11	Fomentar la información tributaria de la Entidad					
	12	Medir el factor porcentual de satisfacción					
Perspectiva de Procesos internos	13	Determinar la automatización de procedimientos en general					
	14	Conocer el N° de transacciones de pago					
	15	Estimar la proporción de procesos de compra de bienes y servicios ejecutados para la mejora en la calidad del servicio					
	16	Evaluar el cumplimiento del plan de seguridad					
	17	Atender los reclamos tributarios y no tributarios en un plazo de 20 días					
	18	Atender las solicitudes por licencias de Funcionamiento					
	19	Conocer el número de inspecciones de operativos y/o fiscalización realizadas por el Dpto. de Licencias y Autorizaciones					
	20	Proporcionar la atención de expedientes ingresados					
	21	Precisar la eficiencia en la Gestión Telefónica					
	22	Determinar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas Domiciliaria					
	23	Conocer la eficiencia del procedimiento coactivo					
	24	Determinar la automatización de procedimientos en general					
	25	Conocer el N° de transacciones de pago					
	26	Estimar la proporción de procesos de compra de bienes y servicios ejecutados para la mejora en la calidad del servicio					
27	Evaluar el cumplimiento del plan de seguridad						
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	28	Valorar el nivel de motivación					
	29	Impulsar las capacitaciones Internas					
	30	Evaluar las calificaciones de capacitaciones					
	31	Organizar los eventos programados					
	32	Conocer la idoneidad del personal					
	33	Aumentar la capacitación del personal					
	34	Acoplar temas especializados					
	35	Medir la percepción interna del trabajador					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 – 89.99 %>	Regular (2)
<90 – 100 %	Alto (3)

ANEXO 2: MATRIZ DE LOS INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA 2015

Indicadores Cuadro de mando en la Planificación Estratégica		2015					
		Meta	Real	Alto	Regular	Bajo	
Perspectiva Financiera	1	Intensificar las fiscalizaciones					
	2	Incrementar la recaudación tributaria ordinaria					
	3	Medir el nivel de la recaudación de años anteriores					
	4	Disminuir proporcional de cartera morosa					
	5	Incrementar los ingresos propios adicionales					
	6	Calcular la participación de la recaudación de las oficinas descentralizadas					
	7	Maximizar la utilidad neta anual					
Perspectiva Cliente	8	Factor porcentual de cumplimiento					
	9	Elevar la difusión masiva de la entidad					
	10	Incrementar el nivel de satisfacción					
	11	Fomentar la información tributaria de la Entidad					
	12	Medir el factor porcentual de satisfacción					
Perspectiva de Procesos internos	13	Determinar la automatización de procedimientos en general					
	14	Conocer el N° de transacciones de pago					
	15	Estimar la proporción de procesos de compra de bienes y servicios ejecutados para la mejora en la calidad del servicio					
	16	Evaluar el cumplimiento del plan de seguridad					
	17	Atender los reclamos tributarios y no tributarios en un plazo de 20 días					
	18	Atender las solicitudes por licencias de Funcionamiento					
	19	Conocer el número de inspecciones de operativos y/o fiscalización realizadas por el Dpto. de Licencias y Autorizaciones					
	20	Proporcionar la atención de expedientes ingresados					
	21	Precisar la eficiencia en la Gestión Telefónica					
	22	Determinar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas Domiciliaria					
	23	Conocer la eficiencia del procedimiento coactivo					
	24	Determinar la automatización de procedimientos en general					
	25	Conocer el N° de transacciones de pago					
	26	Estimar la proporción de procesos de compra de bienes y servicios ejecutados para la mejora en la calidad del servicio					
27	Evaluar el cumplimiento del plan de seguridad						
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	28	Valorar el nivel de motivación					
	29	Impulsar las capacitaciones Internas					
	30	Evaluar las calificaciones de capacitaciones					
	31	Organizar los eventos programados					
	32	Conocer la idoneidad del personal					
	33	Aumentar la capacitación del personal					
	34	Acoplar temas especializados					
	35	Medir la percepción interna del trabajador					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 - 89.99 %>	Regular (2)
<90 - 100 %	Alto (3)

ANEXO 3: MATRIZ DE LOS INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA 2016


		Indicadores Cuadro de mando en la Planificación Estratégica	2016				
			Meta	Real	Alto	Regular	Bajo
Perspectiva Financiera	1	Intensificar las fiscalizaciones					
	2	Incrementar la recaudación tributaria ordinaria					
	3	Medir el nivel de la recaudación de años anteriores					
	4	Disminuir proporcional de cartera morosa					
	5	Incrementar los ingresos propios adicionales					
	6	Calcular la participación de la recaudación de las oficinas descentralizadas					
	7	Maximizar la utilidad neta anual					
Perspectiva Cliente	8	Factor porcentual de cumplimiento					
	9	Elevar la difusión masiva de la entidad					
	10	Incrementar el nivel de satisfacción					
	11	Fomentar la información tributaria de la Entidad					
	12	Medir el factor porcentual de satisfacción					
Perspectiva de Procesos internos	13	Determinar la automatización de procedimientos en general					
	14	Conocer el N° de transacciones de pago					
	15	Estimar la proporción de procesos de compra de bienes y servicios ejecutados para la mejora en la calidad del servicio					
	16	Evaluar el cumplimiento del plan de seguridad					
	17	Atender los reclamos tributarios y no tributarios en un plazo de 20 días					
	18	Atender las solicitudes por licencias de Funcionamiento					
	19	Conocer el número de inspecciones de operativos y/o fiscalización realizadas por el Dpto. de Licencias y Autorizaciones					
	20	Proporcionar la atención de expedientes ingresados					
	21	Precisar la eficiencia en la Gestión Telefónica					
	22	Determinar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas Domiciliaria					
	23	Conocer la eficiencia del procedimiento coactivo					
	24	Determinar la automatización de procedimientos en general					
	25	Conocer el N° de transacciones de pago					
	26	Estimar la proporción de procesos de compra de bienes y servicios ejecutados para la mejora en la calidad del servicio					
	27	Evaluar el cumplimiento del plan de seguridad					
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	28	Valorar el nivel de motivación					
	29	Impulsar las capacitaciones Internas					
	30	Evaluar las calificaciones de capacitaciones					
	31	Organizar los eventos programados					
	32	Conocer la idoneidad del personal					
	33	Aumentar la capacitación del personal					
	34	Acoplar temas especializados					
	35	Medir la percepción interna del trabajador					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 - 89.99 %>	Regular (2)
<90 - 100 %	Alto (3)



ANEXO 4: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2014

	<b>UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE POS GRADO</b> <b>MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA &amp; EJECUTADA</b> <b>DEL AÑO 2014</b>
---	---

AÑO 2014						
Concepto		Meta	Real	Alto	Regular	Bajo
1	Impuesto Predial					
2	Impuesto de Alcabala					
3	Impuesto al Patrimonio Vehicular					
4	Impuesto a los Juegos					
5	Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos					
6	Multas Por Infracciones Tributarias					
7	Licencias de Funcionamiento					
8	Anuncios y Propaganda					
9	Limpieza Publica					
10	Serenazgo					
11	Parques y Jardines					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 – 89.99 %>	Regular (2)
<90 – 100 %	Alto (3)

Criterio Adoptado PEI- CGT

ANEXO 5: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2015

	<b>UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE POS GRADO</b> <b>MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA &amp; EJECUTADA DEL AÑO 2015</b>
--	---

AÑO 2015						
Concepto		Meta	Real	Alto	Regular	Bajo
1	Impuesto Predial					
2	Impuesto de Alcabala					
3	Impuesto al Patrimonio Vehicular					
4	Impuesto a los Juegos					
5	Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos					
6	Multas Por Infracciones Tributarias					
7	Licencias de Funcionamiento					
8	Anuncios y Propaganda					
9	Limpieza Publica					
10	Serenazgo					
11	Parques y Jardines					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 – 89.99 %>	Regular (2)
<90 – 100 %	Alto (3)

Criterio Adoptado PEI- CGT

ANEXO 6: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2016

	<b>UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE POS GRADO</b> <b>MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA PROGRAMADA &amp; EJECUTADA DEL AÑO 2016</b>
--	---


AÑO 2016						
Concepto		Meta	Real	Alto	Regular	Bajo
1	Impuesto Predial					
2	Impuesto de Alcabala					
3	Impuesto al Patrimonio Vehicular					
4	Impuesto a los Juegos					
5	Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos					
6	Multas Por Infracciones Tributarias					
7	Licencias de Funcionamiento					
8	Anuncios y Propaganda					
9	Limpieza Publica					
10	Serenazgo					
11	Parques y Jardines					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 – 89.99 %>	Regular (2)
<90 – 100 %	Alto (3)

Criterio Adoptado PEI- CGT

ANEXO 7: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2014

	<b>UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE POS GRADO</b> <b>MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA &amp; EJECUTADA DEL AÑO 2014</b>
---	--


Año 2014						
Recaudación No Tributaria		Meta	Real	Alto	Regular	Bajo
1	Guardianía - Depósito de Vehículos					
2	Estacionamiento de Vehículos					
3	Puestos, Kioskos y Otros					
4	Otros Derechos Administrativos de Industria y Comercio					
5	Otros Servicios Culturales y Recreativos					
6	Baños Municipales					
7	Servicios por Reconocimiento de Carnes y Otros					
8	Infracciones de Reglamento de Tránsito					
9	Multas a Establecimientos, Farmacias y Otros.					
10	Multas por especulación, acaparamiento, adulteración y otros					
11	Sanciones de Administración General					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 – 89.99 %>	Regular (2)
<90 – 100 %	Alto (3)

Criterio Adoptado PEI- CGT

ANEXO 8: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2015

	<b>UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE POS GRADO</b> <b>MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA &amp; EJECUTADA DEL AÑO 2015</b>
---	--


Año 2015						
Recaudación No Tributaria		Meta	Real	Alto	Regular	Bajo
1	Guardianía - Depósito de Vehículos					
2	Estacionamiento de Vehículos					
3	Puestos, Kioskos y Otros					
4	Otros Derechos Administrativos de Industria y Comercio					
5	Otros Servicios Culturales y Recreativos					
6	Baños Municipales					
7	Servicios por Reconocimiento de Carnes y Otros					
8	Infracciones de Reglamento de Transito					
9	Multas a Establecimientos, Farmacias y Otros.					
10	Multas por especulación, acaparación, adulteración y otros					
11	Sanciones de Administración General					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 – 89.99 %>	Regular (2)
<90 – 100 %	Alto (3)

Criterio Adoptado PEI- CGT

ANEXO 9: MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA & EJECUTADA DEL AÑO 2016

	<b>UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE POS GRADO</b> <b>MATRIZ DE LA RECAUDACIÓN NO TRIBUTARIA PROGRAMADA &amp; EJECUTADA DEL AÑO 2016</b>
---	--

Año 2016						
Recaudación No Tributaria		Meta	Real	Alto	Regular	Bajo
1	Guardianía - Depósito de Vehículos					
2	Estacionamiento de Vehículos					
3	Puestos, Kioskos y Otros					
4	Otros Derechos Administrativos de Industria y Comercio					
5	Otros Servicios Culturales y Recreativos					
6	Baños Municipales					
7	Servicios por Reconocimiento de Carnes y Otros					
8	Infracciones de Reglamento de Transito					
9	Multas a Establecimientos, Farmacias y Otros.					
10	Multas por especulación, acaparamiento, adulteración y otros					
11	Sanciones de Administración General					

**Calificación:**

Rango Cuantitativo	Categoría
<0 - 59.99%>	Bajo (1)
<60 – 89.99 %>	Regular (2)
<90 – 100 %	Alto (3)

Criterio Adoptado PEI- CGT

ANEXO 10: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

**Alfa de Cronbach para todos los ítems**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>,903</b>	,907	35

**Alfa de Cronbach entre las 4 dimensiones**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,945	,947	4

**Correlación entre las dimensiones**

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Prespectiva Financiera Promedio 1	4,78	1,944	,956	.	,900
Prespectiva Cliente Promedio 2	5,00	2,250	,632	.	1,000
Prespectiva de Procesos internos Promedio 3	4,78	1,944	,956	.	,900
Prespectiva de Aprendizaje y crecimiento Promedio 4	4,78	1,944	,956	.	,900



**Formato Plan de validación del Instrumento**

Informe sobre Juicio de expertos

**I DATOS GENERALES**

1.1 Apellidos y nombres: del experto: José Ignacio Quintana Ruiz

1.2 Institución donde labora: CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO CGT.

1.3 Título del proyecto

"CUADRO DE MANDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DEL GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO 2014 - 2016"

**II ASPECTOS DE EVALUACION**

CATEGORIA	INDICADOR	Calificación y puntaje																			
		Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy Buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	
CLARIDAD	Los ítems se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas																			X	
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas expresables																			X	
ACTUALIZACION	Esta adecuado al avance de la ciencia y tecnología																			X	
ORGANIZACION	Los ítems están organizados en forma lógica																			X	
SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos																			X	
CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos																			X	
COHERENCIA	Los ítems tienen relación lógica con el indicador que está midiendo																			X	
INTENCIONALIDAD	El instrumento es adecuado para evaluar la gestión de recaudación																			X	
RELEVANCIA	Los ítems son esenciales e importantes, deben ser incluidos																			X	

III OPINION DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

IV PROMEDIO DE VALORACION \_\_\_\_\_

Total Puntaje: <u>85</u>	Calificación Final <u>Muy Buena</u>
--------------------------	-------------------------------------

Firma del experto  
 Nombre: José Quintana Ruiz  
 DNI N°: 80538476

Chiclayo, 4 diciembre del 2017



I. ANEXO

Formato Validación del Instrumento

Respetado experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar la encuesta como parte de la investigación denominada "CUADRO DE MANDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DEL GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO 2014 - 2016" Resultando de gran relevancia su evaluación para lograr su validez y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Título del Proyecto

"CUADRO DE MANDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DEL GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO 2014 - 2016"

Experto que lo valida

Apellidos y nombres: Quintana Ruiz Jose' Ignacio  
DNI N° 80538446

Dirección domiciliaria: Jose Carlos Manategui 4N- PUCORA

EMAIL: jquintan@cytch.gob.pe Teléfono: \_\_\_\_\_

Estudios Realizados:

Licenciado en Estadística  
Especialista en Planificación y Presupuesto

Institución donde labora:

Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo



Chiclayo, 4 diciembre 2017

Firma del experto:  
Nombre: Jose' Ignacio Quintana Ruiz  
DNI N°: 80538446

## Formato Plan de validación del Instrumento

Informe sobre Juicio de expertos

### I DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres: del experto: Miñope Mio Juan Martín

1.2 Institución donde labora: Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI

1.3 Título del proyecto

"CUADRO DE MANDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DEL GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO 2014 - 2016"

### II ASPECTOS DE EVALUACION

CATEGORIA	INDICADOR	Calificación y puntaje																		
		Deficiente				Baja				Regular				Buena			Muy Buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
CLARIDAD	Los ítems se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas																X			
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas expresables																X			
ACTUALIZACION	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología																X			
ORGANIZACION	Los ítems están organizados en forma lógica																X			
SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos																X			
CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos																X			
COHERENCIA	Los ítems tienen relación lógica con el indicador que está midiendo.																X			
INTENCIONALIDAD	El instrumento es adecuado para evaluar la gestión de recaudación																X			
RELEVANCIA	Los ítems son esenciales e importantes, deben ser incluidos																X			

III OPINION DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

IV PROMEDIO DE VALORACION \_\_\_\_\_

Total Puntaje: <u>80</u>	Calificación Final <u>BUENA</u>
--------------------------	---------------------------------

  
\_\_\_\_\_

Firma del experto

Nombre: JUAN MARTIN MIÑOPE MIO

Chiclayo, 4 diciembre del 2017

DNI N°: 17596794

I. ANEXO

Formato Validación del Instrumento

Respetado experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar la encuesta como parte de la investigación denominada "CUADRO DE MANDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DEL GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO 2014 - 2016" Resultando de gran relevancia su evaluación para lograr su validez y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Título del Proyecto

"CUADRO DE MANDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DEL GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO 2014 - 2016"

Experto que lo valida

Apellidos y nombres: MIÑOPE MIO JUAN MARTIN

DNI N° 17596794

Dirección domiciliaria: PIURA N° 495 - LAHOYEDOS

EMAIL: juanmi19@hotmail.com Teléfono: 979610440

Estudios Realizados:

LIC. EN ESTADISTICA

MAESTRIA EN POENCIA UNIVERSITARIA

Institución donde labora:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA INEI  
UNIVERSIDAD SEÑOR PE SIPAN.

Chiclayo, 4 diciembre 2017



Firma del experto

Nombre: JUAN MARTIN MIÑOPE MIO

DNI N°: 17596794

## Formato Plan de validación del Instrumento

Informe sobre Juicio de expertos

### I DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres: del experto: BOLCARRA GARBETTA LUIS

1.2 Institución donde labora: CENTRO DE GESTION TRIBUTARIA DE CHICLAYO - CGT

### 1.3 Título del proyecto

**"CUADRO DE MANDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DEL GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO 2014 - 2016"**

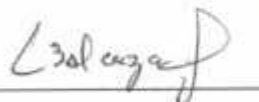
### II ASPECTOS DE EVALUACION

CATEGORIA	INDICADOR	Calificación y puntaje																			
		Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy Buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	
CLARIDAD	Los items se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas																				
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas expresables																				
ACTUALIZACION	Este adecuado al avance de la ciencia y tecnología																				
ORGANIZACION	Los items están organizados en forma lógica																				
SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos																				
CONSISTENCIA	Está basado en aspectos técnicos científicos																				
COHERENCIA	Los items tienen relación lógica con el indicador que está midiendo.																				
INTENCIONALIDAD	El instrumento es adecuado para evaluar la gestión de recaudación																				
RELEVANCIA	Los items son esenciales e importantes, deben ser incluidas																				

III OPINION DE APPLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

### IV PROMEDIO DE VALORACION

<b>Total Puntaje:</b> 80	<b>Calificación Final</b> B
--------------------------	-----------------------------



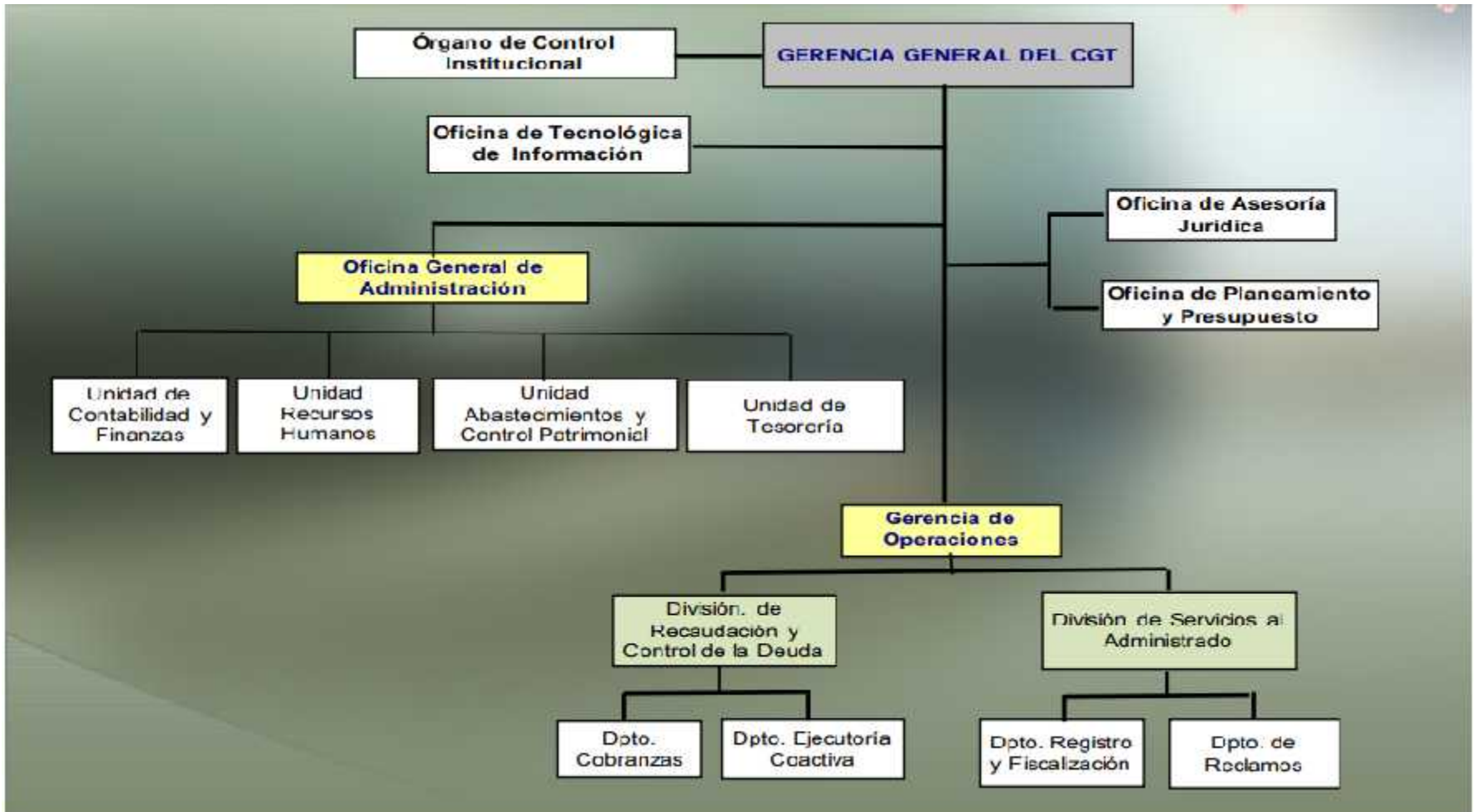
Firma del experto

Nombre: Luis Bolcarra Garbetta

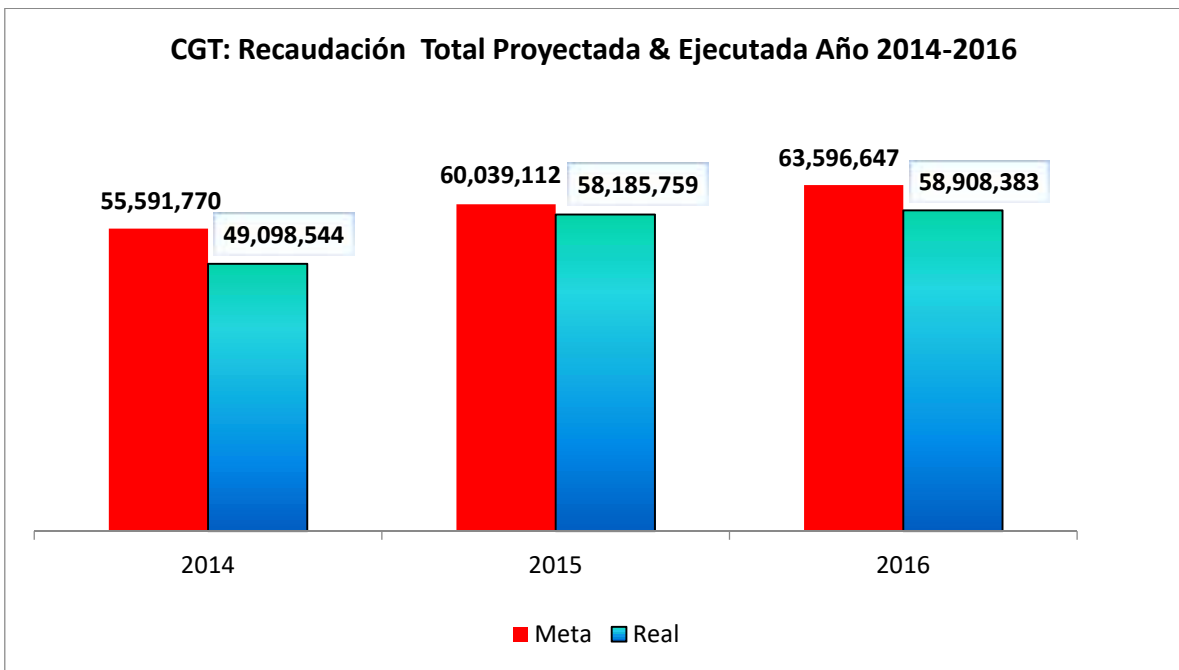
Chiclayo, 4 diciembre del 2017

DNI N°: 09163695

ANEXO 13: ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE GESTION TRIBUTARIA - CHICLAYO

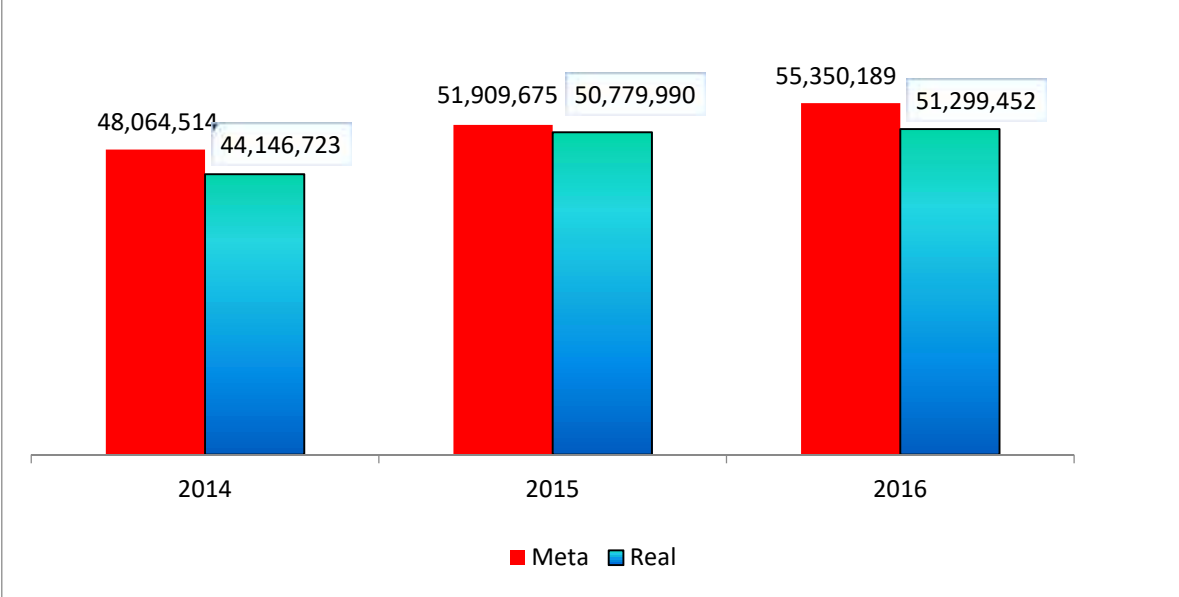


ANEXO 14: EVOLUCION DE RECAUCADION

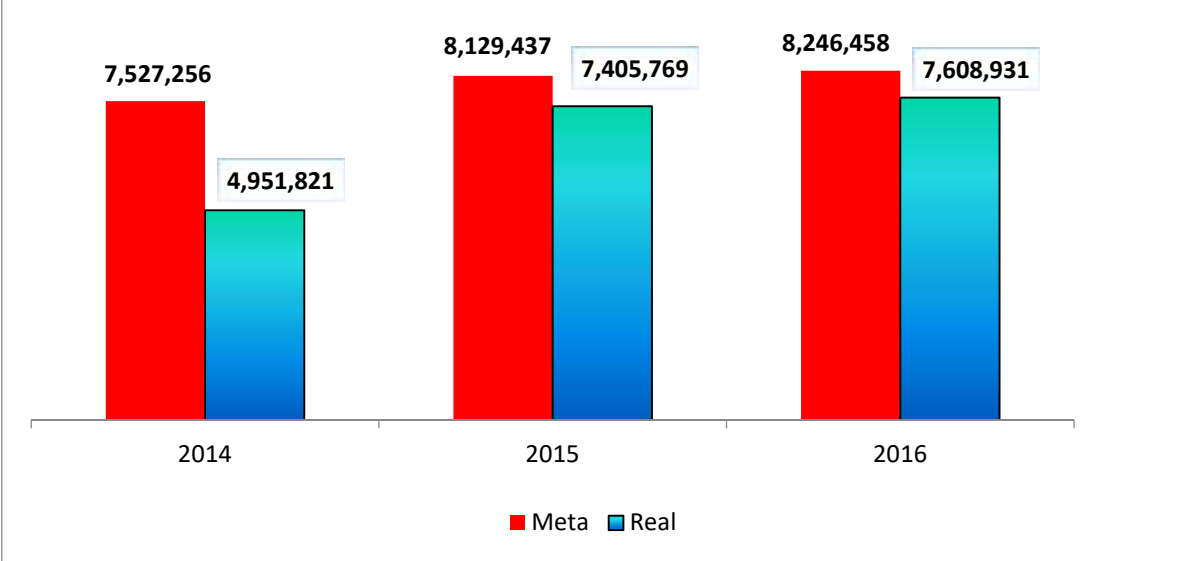


Fuente: Oficina de Tecnología de Información CGT

### CGT: Recaudación Tributaria Proyectada & Ejecutada Año 2014-2016



### CGT: Recaudación No Tributaria Proyectada & Ejecutada Año 2014-2016



AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.C2
		Versión : 07
		Fecha : 31-03-2017
		Página : 1 de 1

Yo Laura Verónica De La Rosa ~~Gárate~~ identificada con DNI N° 17640596 egresada de la Escuela de Post Grado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado:

Cuadro de Mando en la Planificación Estratégica y la Recaudación del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo 2014 – 2016; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.]

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
FIRMA

DNI: 17640596

FECHA: 03 de Octubre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **CARLOS ALBERTO CENTURION CABANILLAS**, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis del estudiante, **LAURA VERONICA DE LA ROSA GÁRATE**, titulada: **CUADRO DE MANDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA RECAUDACIÓN DEL CENTRO DEL GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO 2014 - 2016**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 23% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó 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.

Chiclayo, 04 febrero del 2018



Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas  
DNI: 16500866



**CAMPUS CHICLAYO**  
Carretera Pimentel km. 3,5.