

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela Profesional de Contabilidad**



**Planeamiento estratégico y recaudación de tributos de la  
Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, 2024**

Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público

**Autores:**

Denis Edson Figueroa Apaza  
Griselda Camilea Mamani Valera  
Gloria Verónica Mamani Flores

**Asesor:**

Mg. Mariné Estefa Huayta Meza

**Juliaca, agosto de 2026**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Mtra. Mariné Estefa Huayta Meza, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN - JULIACA, 2024”** de los autores **Denis Edson Figueroa Apaza, Griselda Camilea Mamani Valera y Gloria Verónica Mamani Flores** tiene un índice de similitud de 13% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 25 días del mes de agosto del año 2026



---

Mtra. Mariné Estefa Huayta Meza

# ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiani, a los 07 día(s) del mes de mayo, del año 20 24,  
siendo las 9:30 am horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, bajo la  
dirección del (de la) presidente (a) M<sup>tra</sup>. Yolanda Alvaro Quispe, el (la)  
secretario(a) M<sup>tra</sup>. Julieta Ruizaida Rafael Puri y los demás miembros:  
M<sup>tro</sup> Cesar Cella Bernedo y el (la) asesor(a) M<sup>tra</sup>. Maríné  
Estela Huayta Neza con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis  
titulado planeamiento estratégico y recaudación de tributos de la  
Municipalidad Provincial de San Roman - Juliaca, 2024

del(los) bachiller(es):  
a) Denis Edson Figueroa Apaza  
b) Griselda Camilea Mamani Valera  
c) Gloria Verónica Mamani Flores

conducente a la obtención del título profesional de: Contador Público

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)/s hacer uso del tiempo  
determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las  
preguntas y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)/s. Luego, se produjo un  
receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Denis Edson Figueroa Apaza

| CALIFICACIÓN    | ESCALAS   |           |              | Mérito           |
|-----------------|-----------|-----------|--------------|------------------|
|                 | Vigesimal | Literal   | Cualitativa  |                  |
| <u>Aprobado</u> | <u>15</u> | <u>B-</u> | <u>Bueno</u> | <u>Muy Bueno</u> |

Bachiller (b): Griselda Camilea Mamani Valera

| CALIFICACIÓN    | ESCALAS   |           |              | Mérito           |
|-----------------|-----------|-----------|--------------|------------------|
|                 | Vigesimal | Literal   | Cualitativa  |                  |
| <u>Aprobado</u> | <u>15</u> | <u>B-</u> | <u>Bueno</u> | <u>Muy Bueno</u> |

Bachiller (c): Gloria Verónica Mamani Flores

| CALIFICACIÓN    | ESCALAS   |           |              | Mérito           |
|-----------------|-----------|-----------|--------------|------------------|
|                 | Vigesimal | Literal   | Cualitativa  |                  |
| <u>Aprobado</u> | <u>15</u> | <u>B-</u> | <u>Bueno</u> | <u>Muy Bueno</u> |

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final  
y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

[Firma]  
Presidente/a

[Firma]  
Secretario/a

[Firma]  
Asesor/a

[Firma]  
Miembro

[Firma]  
Miembro

[Firma]  
Bachiller (a)

[Firma]  
Bachiller (b)

[Firma]  
Bachiller (c)

## ÍNDICE

|                                                                              | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------|------|
| ÍNDICE .....                                                                 | iv   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                                       | v    |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                                                        | vi   |
| Resumen .....                                                                | 7    |
| Abstract .....                                                               | 7    |
| 1. Introducción .....                                                        | 8    |
| 2. Material y métodos.....                                                   | 11   |
| 2.1 Participantes.....                                                       | 11   |
| 2.2 Técnica e instrumento .....                                              | 11   |
| 2.3 Procedimiento y consideraciones éticas.....                              | 12   |
| 2.4 Análisis de datos .....                                                  | 12   |
| 3. Resultados y discusión .....                                              | 13   |
| 3.1 Resultados descriptivos por niveles de las variables y dimensiones ..... | 13   |
| 3.2 Análisis complementario medidas de tendencia central .....               | 17   |
| 3.3 Resultados inferenciales y contrastación de hipótesis .....              | 18   |
| 3.4 Discusión.....                                                           | 20   |
| 4. Conclusiones .....                                                        | 22   |
| 5. Recomendaciones.....                                                      | 22   |
| Referencias.....                                                             | 22   |
| Anexos.....                                                                  | 25   |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                             | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1 Ficha técnica de los instrumentos .....                                                                             | 11          |
| Tabla 2 Baremación de las variables y dimensiones del estudio .....                                                         | 12          |
| Tabla 3 Distribución porcentual del nivel de planeamiento estratégico .....                                                 | 13          |
| Tabla 4 Distribución porcentual del nivel de diagnóstico institucional .....                                                | 13          |
| Tabla 5 Distribución porcentual del nivel de organización estratégica.....                                                  | 14          |
| Tabla 6 Distribución porcentual del nivel de acciones estratégicas.....                                                     | 14          |
| Tabla 7 Distribución porcentual del nivel de control estratégico.....                                                       | 15          |
| Tabla 8 Distribución porcentual del nivel de recaudación de tributos.....                                                   | 15          |
| Tabla 9 Distribución porcentual del nivel de la dimensión impuestos .....                                                   | 16          |
| Tabla 10 Distribución porcentual del nivel de la dimensión tasas .....                                                      | 16          |
| Tabla 11 Distribución porcentual del nivel de la dimensión contribución de obras públicas<br>.....                          | 16          |
| Tabla 12 Medidas de tendencia central y dispersión de las variables y dimensiones del<br>planeamiento estratégico .....     | 17          |
| Tabla 13 Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre el planeamiento estratégico<br>y la recaudación de tributos.....  | 18          |
| Tabla 14 Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre el diagnóstico institucional<br>y la recaudación de tributos..... | 18          |
| Tabla 15 Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la organización estratégica y<br>la recaudación de tributos.....  | 19          |
| Tabla 16 Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las acciones estratégicas y la<br>recaudación de tributos.....    | 19          |
| Tabla 17 Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre el control estratégico y la<br>recaudación de tributos.....       | 20          |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                        | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Anexo 1. Matriz de consistencia .....                                  | 25          |
| Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables .....               | 26          |
| Anexo 3. Instrumento de recolección de datos .....                     | 28          |
| Anexo 4. Prueba de normalidad .....                                    | 30          |
| Anexo 6. Confiabilidad .....                                           | 30          |
| Anexo 6. Análisis complementario de medidas de tendencia central ..... | 31          |
| Anexo 7. Interpretación del coeficiente de correlación.....            | 31          |
| Anexo 8. Validez de contenido planeamiento estratégico .....           | 32          |
| Anexo 9. Validez de contenido recaudación de tributos .....            | 33          |
| Anexo 10. Validación por juicio de expertos .....                      | 34          |
| Anexo 11. Cuadro de asignaciones .....                                 | 46          |
| Anexo 12. Constancia de consentimiento .....                           | 50          |
| Anexo 13. Constancia de sumisión .....                                 | 51          |
| Anexo 14. Evidencia (trabajo de campo) .....                           | 53          |

# Planeamiento estratégico y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, 2024

*Strategic planning and tax collection of the Provincial Municipality of San Román - Juliaca, 2024*

Denis Edson Figueroa Apaza<sup>1</sup>, Griselda Camilea Mamani Valera<sup>2</sup>, Gloria Verónica Mamani Flores<sup>3</sup>

*Universidad Peruana Unión; Facultad Ciencias Empresariales; EP Contabilidad.*

---

## Resumen

En la gestión pública municipal, la recaudación tributaria es necesaria para financiar servicios públicos y responder a las demandas de la población. En este contexto, el planeamiento estratégico permite orientar prioridades, recursos y acciones institucionales para mejorar la gestión recaudatoria. El estudio tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, con diseño no experimental de corte transversal. Participaron 47 servidores vinculados con la Gerencia de Administración Tributaria. Los datos se recopilaron mediante encuesta con dos cuestionarios tipo Likert para medir las variables. La validez de contenido se confirmó a través de la opinión de expertos, con un V de Aiken mayor a 0,80, y la confiabilidad mostró alta consistencia interna. Los resultados mostraron una correlación positiva débil y estadísticamente significativa entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos ( $r_s = ,429$ ;  $p = ,003$ ). De igual forma, el 55,3 % de los encuestados percibió el planeamiento estratégico en nivel regular, así como el 70,2 % calificó la recaudación de tributos en el mismo nivel. También se determinó una relación positiva y significativa entre las dos variables, aunque es de baja intensidad. En conjunto, los resultados evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables, aunque de intensidad débil.

**Palabras clave:** Acciones estratégicas; control estratégico; diagnóstico institucional; organización estratégica; planeamiento estratégico; recaudación de tributos.

## Abstract

In municipal public management, tax collection is necessary to finance public services and respond to citizens' needs. In this context, strategic planning helps guide institutional priorities, resources, and actions aimed at improving tax management. This study aimed to determine the relationship between strategic planning and tax collection in the Provincial Municipality of San Román - Juliaca, 2024. The study was conducted using a quantitative, correlational approach with a non-experimental, cross-sectional design. The study included 47 employees affiliated with the Tax Administration Management. Data were collected through a survey using two Likert-type questionnaires to measure the variables. Content validity was confirmed through expert opinion, with an Aiken's V greater than 0.80, and reliability showed high internal consistency. The results showed a weak and statistically significant positive correlation between strategic planning and tax collection ( $r_s = .429$ ;  $p = .003$ ). Similarly, 55.3 % of respondents perceived strategic planning as being at a fair level, and 70.2 % rated tax collection at the same level. A positive and significant relationship was also found between the two variables, although it was weak. Overall, the results showed a positive and statistically significant relationship between both variables, although of weak intensity.

**Keywords:** Institutional diagnosis; strategic actions; strategic control; strategic organization; strategic planning; tax collection.

---

## 1. Introducción

En el contexto actual de la gestión pública, los gobiernos locales se enfrentan al desafío de fortalecer su capacidad institucional y garantizar la disponibilidad de recursos adecuados para atender de manera oportuna las demandas de la población. En este contexto, la sostenibilidad financiera municipal está estipulada por la capacidad para planificar de manera estratégica y de optimizar la gestión de la recaudación tributaria. Por consiguiente, se reconoce el planeamiento estratégico como un instrumento esencial para guiar decisiones, establecer prioridades y ejecutar acciones dirigidas a robustecer el rendimiento institucional y los resultados fiscales (Guyadeen et al., 2023).

En el contexto internacional, múltiples investigaciones subrayan la relevancia del planeamiento estratégico en el fortalecimiento de la recaudación tributaria y la administración pública local. Dentro de ese contexto, la planificación moderna ha evolucionado hacia enfoques más participativos e integrados, lo cuales están relacionados con una mejora en la articulación institucional y en el proceso de toma de decisiones. Desde esta perspectiva, Pegan (2024) señaló que aproximadamente el 60 % de los gobiernos locales incrementó la implementación de mecanismos de co-creación, subrayando la relevancia del planeamiento estratégico como pilar fundamental de la gobernanza colaborativa. De igual manera, Montoya-Aguirre et al. (2024) identificaron que modernizar el catastro municipal está relacionado con un aumento promedio del 11 % en la recaudación del impuesto predial, y en algunos municipios pioneros, el aumento puede llegar hasta el 30 %; esto muestra lo importante que es el catastro como herramienta técnica para mejorar la gestión de los impuestos municipales. Del mismo modo, Livert et al. (2022) evidenciaron que determinadas decisiones estratégicas de política tributaria local pueden incrementar la recaudación municipal entre 30 % y 35 %; este resultado muestra que los ingresos locales no solo dependen del contexto económico, sino también de la capacidad de los gobiernos locales para gestionar estratégicamente sus políticas tributarias. De forma complementaria, Senawi et al. (2022) encontraron que la capacidad del personal, la capacidad financiera y la disponibilidad de sistemas se relacionan significativamente con la eficiencia de la gestión tributaria ( $p < ,05$ ); estos factores evidencian que el fortalecimiento interno de las municipalidades es clave para mejorar la administración tributaria local. Por su parte, Cifuentes-Faura et al. (2024) sostuvieron que la transparencia institucional se vincula con los ingresos fiscales y favorece una gestión pública más responsable y sostenible.

A nivel nacional, la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación tributaria municipal enfrenta desafíos vinculados con la articulación institucional, la capacidad administrativa y la calidad de la gestión pública. Galloso y Ospino (2020) encontraron que la falta de articulación entre el planeamiento estratégico y la programación presupuestaria afectó negativamente la gestión del CEPLAN, explicando alrededor del 64,5 % de la variación en la gestión institucional; este hallazgo evidencia la necesidad de integrar los procesos de planificación y gestión para mejorar el desempeño institucional. En esa misma línea, Pinedo (2024) identificó una relación positiva y significativa entre la gestión tributaria y la recaudación municipal ( $r_s = ,660$ ;  $p < ,05$ ); además, evidenció una relación alta entre la transparencia, la rendición de cuentas y la recaudación municipal ( $r_s = ,827$ ;  $p < ,05$ ). De manera complementaria, Tamayo-Mamani y Machaca-Catunta (2024) identificaron una relación positiva alta entre la gestión de administración fiscal y la recaudación del impuesto predial ( $r_s = ,707$ ;  $p < ,05$ ); este hallazgo sugiere que una gestión municipal más eficiente se asocia con mejores resultados recaudatorios.

No obstante, otros estudios evidencian que la gestión tributaria municipal aún presenta debilidades estructurales que limitan su eficiencia, sostenibilidad y capacidad para fortalecer la

recaudación local. Tarrillo y Callao (2022) encontraron que la gestión del impuesto predial fue percibida como mala por el 32 % y muy mala por el 41 % de los encuestados; asimismo, registraron una reducción del 30 % en la recaudación durante 2020 respecto de 2019; ante ello, propusieron un modelo de gestión tributaria sustentado en la planeación, organización, dirección y control, con el propósito de fortalecer la gestión institucional y mejorar la recaudación municipal. De igual forma, Choque y Loayza (2025) encontraron una correlación positiva fuerte entre la gestión de políticas fiscales y la recaudación de impuestos ( $r_s = ,719$ ;  $p < ,001$ ); también identificaron relaciones significativas en la planeación y diseño de políticas fiscales, la eficiencia en su adopción, y la transparencia y rendición de cuentas; estos hallazgos respaldan la relevancia del planeamiento estratégico para mejorar la eficiencia recaudatoria y la sostenibilidad financiera municipal. De manera similar, Chávez-Díaz et al. (2023) identificaron deficiencias relevantes en la gestión municipal, principalmente en eficiencia (73,3 %) y eficacia (80 %); asimismo, el 91 % de los trabajadores consideró necesario implementar estrategias para fortalecer la recaudación municipal. En esa misma línea, Quiroz (2022) identificó percepciones de ineficiencia, desarticulación institucional y debilidades en transparencia y ética; estos hallazgos muestran que las limitaciones internas de la gestión municipal se vinculan con la confianza ciudadana y el cumplimiento tributario.

En el contexto local, la Municipalidad Provincial de San Román enfrentó el reto de sostener sus finanzas ante el crecimiento urbano y el aumento de las demandas de servicios públicos; aunque disponía de instrumentos de planificación institucional, la recaudación municipal no cubrió plenamente las necesidades del territorio. Esta brecha entre planificación y financiamiento justificó el análisis empírico de la relación entre el planeamiento estratégico y el desempeño recaudatorio. Como referencia regional cercana, Rojas (2023) identificó una relación positiva media entre el planeamiento estratégico y la gestión de tributos ( $r_s = ,644$ ;  $p < ,05$ ); en el análisis por dimensiones, el diagnóstico institucional ( $r_s = ,464$ ;  $p < ,05$ ) y las acciones estratégicas ( $r_s = ,376$ ;  $p < ,05$ ) evidenciaron relaciones moderadas, mientras que la organización estratégica ( $r_s = ,542$ ;  $p < ,05$ ) y el control estratégico ( $r_s = ,547$ ;  $p < ,05$ ) presentaron relaciones más consistentes. Estos hallazgos sugieren que el fortalecimiento de las dimensiones del planeamiento estratégico puede favorecer una gestión tributaria más sólida, articulada y orientada a mejores resultados institucionales.

En este contexto, el estudio resulta relevante porque aporta evidencia empírica sobre la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos en la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, durante 2024. Su objetivo fue determinar el nivel de relación entre ambas variables, considerando las dimensiones de diagnóstico institucional, organización estratégica, acciones estratégicas y control estratégico. Asimismo, se planteó como hipótesis que existe una relación estadísticamente significativa entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos.

### **Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico permite que una organización o gobierno defina su rumbo de largo plazo, establezca metas, priorice acciones y organice sus recursos para actuar con coherencia; además, facilita la formulación de estrategias para anticipar escenarios, generar oportunidades y responder a las demandas del entorno (David et al., 2023; Guyadeen et al., 2023).

### **Diagnóstico institucional**

El diagnóstico institucional permite conocer la situación actual de una organización e identificar aspectos que requieren mejora; este proceso considera el análisis de procesos, recursos, resultados, fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos del entorno, a fin de orientar decisiones alineadas con la misión, visión y objetivos institucionales (Chiavenato & Sapiro, 2017).

## **Organización estratégica**

La organización estratégica se refiere a la forma en que una institución coordina sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y normativos para ejecutar su plan estratégico; además, comprende la definición de funciones, jerarquías, procesos y mecanismos de coordinación orientados al cumplimiento de los objetivos de largo plazo (Álvarez & Chica, 2008; Castellanos & Cruz, 2014; Münch, 2007).

## **Acciones estratégicas**

Las acciones estratégicas son decisiones y actividades concretas que permiten llevar a la práctica el planeamiento institucional. Se sustentan en la priorización de acciones, la ejecución ordenada, la asignación de recursos, el seguimiento de resultados y la corrección de desviaciones, con el propósito de asegurar coherencia y efectividad en la gestión (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016; Galloso & Ospino, 2020).

## **Control estratégico**

El control estratégico es el proceso de seguimiento y evaluación de las estrategias y acciones institucionales para verificar si generan los resultados esperados. Este proceso permite identificar desviaciones, realizar ajustes oportunos y mantener la gestión alineada con los objetivos de largo plazo y las condiciones del entorno (Calle et al., 2025; Chiavenato & Sapiro, 2017).

## **Recaudación de tributos**

La recaudación de tributos comprende los ingresos de naturaleza tributaria que las municipalidades obtienen en el ejercicio de sus competencias legales. Estos ingresos provienen principalmente de impuestos, tasas y contribuciones, y constituyen una fuente de financiamiento para la gestión municipal y la prestación de servicios públicos (D. S. N° 156-2004-EF, 2004). Asimismo, la Constitución Política del Perú reconoce que los gobiernos regionales y locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerarlas dentro de su jurisdicción y con los límites establecidos por ley (Constitución Política del Perú [Const.], 1993, art. 74). También reconoce como bienes y rentas municipales los tributos creados por ley a su favor y las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos creados por ordenanzas municipales conforme a ley ([Const.], 1993, art. 196, núm. 2-3).

## **Impuestos**

Los impuestos municipales son tributos cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la municipalidad a favor del contribuyente. Entre los principales impuestos municipales se encuentran el impuesto predial y el impuesto de alcabala, cuya recaudación forma parte de los ingresos tributarios de los gobiernos locales (D. S. N° 156-2004-EF, 2004).

## **Tasas**

Las tasas municipales son tributos cuya obligación se origina por la prestación efectiva de un servicio público o administrativo de competencia municipal. Comprenden, entre otros conceptos, los arbitrios, derechos y licencias que las municipalidades cobran conforme al marco legal vigente (D. S. N° 156-2004-EF, 2004).

## **Contribución de obras públicas**

La contribución de obras públicas es un tributo municipal vinculado con los beneficios derivados de la ejecución de obras públicas que generan un beneficio particular para determinados

contribuyentes, conforme a las disposiciones establecidas en la normativa tributaria municipal (D. S. N° 156-2004-EF, 2004).

## 2. Material y métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y de nivel correlacional, debido a que se analizaron datos numéricos con el propósito de determinar la dirección y magnitud de la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos. Se empleó un diseño no experimental de corte transversal, puesto que las variables fueron observadas sin manipulación deliberada y la información se recolectó en un único momento, dentro de su contexto institucional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2019; Slater & Hasson, 2024).

### 2.1 Participantes

La población estuvo conformada por 47 servidores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, entre funcionarios, personal administrativo y personal contratado bajo la modalidad de locación de servicios. Como criterios de *inclusión*, se consideró al personal que laboraba en dicha gerencia y que se encontraba vinculado directa o indirectamente con los procesos de planeamiento estratégico y recaudación de tributos. En correspondencia con la *delimitación* de la población, se consideró fuera del ámbito del estudio al personal perteneciente a otras unidades orgánicas de la municipalidad y a quienes no desarrollaban funciones vinculadas con los procesos analizados. Debido a que la población fue finita, accesible y estuvo constituida por 47 servidores, se trabajó con su totalidad; por tanto, se realizó un *censo de la población accesible* y no se aplicó un procedimiento de muestreo.

### 2.2 Técnica e instrumento

La técnica utilizada fue la encuesta y se emplearon dos cuestionarios propuestos por Canchanya (2020), aplicados sin modificaciones. El cuestionario de planeamiento estratégico estuvo conformado por 20 ítems distribuidos en las dimensiones diagnóstico institucional, organización estratégica, acciones estratégicas y control estratégico; mientras que el cuestionario de recaudación de tributos comprendió 22 ítems agrupados en impuestos, tasas y contribución de obras públicas. Los ítems de ambos instrumentos se respondieron mediante una escala tipo Likert de cinco alternativas, codificadas desde 1 = totalmente en desacuerdo hasta 5 = totalmente de acuerdo (Jebb et al., 2021; Likert, 1932). En el presente estudio, la validez de contenido se evaluó mediante juicio de expertos y V de Aiken, obteniéndose valores de 0,86 para planeamiento estratégico y 0,85 para recaudación de tributos. Asimismo, la consistencia interna fue alta:  $\alpha = 0,917$  y  $\omega = 0,919$  para planeamiento estratégico, y  $\alpha = 0,894$  y  $\omega = 0,897$  para recaudación de tributos (Aiken, 1985; Merino & Livia, 2009; Penfield & Giacobbi, 2004).

**Tabla 1**

*Ficha técnica de los instrumentos*

| Aspecto           | Cuestionario                                                                                     |                                                   |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                   | Planeamiento estratégico                                                                         | Recaudación de tributos                           |
| Autor base        | Canchanya (2020)                                                                                 | Canchanya (2020)                                  |
| Variable evaluada | Planeamiento estratégico                                                                         | Recaudación de tributos                           |
| Número de ítems   | 20 ítems                                                                                         | 22 ítems                                          |
| Dimensiones       | Diagnóstico institucional, organización estratégica, acciones estratégicas y control estratégico | Impuestos, tasas y contribución de obras públicas |

| Cuestionario           |                                                            |                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Aspecto                | Planeamiento estratégico                                   | Recaudación de tributos                                    |
| Escala de medición     | Likert de cinco puntos                                     | Likert de cinco puntos                                     |
| Validez de contenido   | V de Aiken = 0,86                                          | V de Aiken = 0,85                                          |
| Confiabilidad          | $\alpha = 0,917$ ; $\omega = 0,919$                        | $\alpha = 0,894$ ; $\omega = 0,897$                        |
| Técnica de recolección | Encuesta                                                   | Encuesta                                                   |
| Participantes          | 47 servidores vinculados a la gestión tributaria municipal | 47 servidores vinculados a la gestión tributaria municipal |

*Nota.* Los cuestionarios de planeamiento estratégico y recaudación de tributos fueron tomados de Canchanya (2020) y utilizados sin modificaciones. En el presente estudio, la validez de contenido se evaluó mediante juicio de expertos y V de Aiken, mientras que la confiabilidad se determinó mediante alfa de Cronbach y omega de McDonald.

### 2.3 Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se realizó previa coordinación con la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca y con los servidores de la Gerencia de Administración Tributaria. Antes de la aplicación de los cuestionarios, se informó a los participantes sobre el propósito académico del estudio, el carácter voluntario de su participación y la confidencialidad de la información proporcionada. La aplicación se efectuó respetando el consentimiento informado, el anonimato y la reserva de los datos. Posteriormente, la información obtenida fue organizada y analizada de manera agrupada, exclusivamente con fines de investigación, sin identificar individualmente a los participantes.

### 2.4 Análisis de datos

Los datos fueron organizados y procesados mediante IBM SPSS Statistics, versión 27. El análisis de datos se realizó en dos etapas. En la primera, se efectuó el análisis descriptivo mediante frecuencias y porcentajes para caracterizar los niveles de las variables y dimensiones. Para ello, las respuestas de los ítems fueron codificadas en una escala tipo Likert de cinco puntos: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indeciso (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). Posteriormente, se sumaron las puntuaciones de los ítems correspondientes a cada dimensión y variable para obtener sus puntajes acumulados. Para la presentación descriptiva, estos puntajes se clasificaron en tres niveles: bajo, regular y alto, considerando el puntaje mínimo y máximo teóricamente posible de cada escala. Como complemento, se emplearon la mediana, la moda y el rango intercuartílico, por ser medidas pertinentes para describir la distribución de los puntajes obtenidos.

**Tabla 2**

*Baremación de las variables y dimensiones del estudio*

| Variable/dimensión             | N° de ítems | Rango posible | Bajo  | Regular | Alto   |
|--------------------------------|-------------|---------------|-------|---------|--------|
| Planeamiento estratégico       | 20          | 20–100        | 20–46 | 47–73   | 74–100 |
| Diagnóstico institucional      | 5           | 5–25          | 5–11  | 12–18   | 19–25  |
| Organización estratégica       | 4           | 4–20          | 4–9   | 10–14   | 15–20  |
| Acciones estratégicas          | 4           | 4–20          | 4–9   | 10–14   | 15–20  |
| Control estratégico            | 7           | 7–35          | 7–16  | 17–25   | 26–35  |
| Recaudación de tributos        | 22          | 22–110        | 22–51 | 52–80   | 81–110 |
| Impuestos                      | 10          | 10–50         | 10–23 | 24–36   | 37–50  |
| Tasas                          | 10          | 10–50         | 10–23 | 24–36   | 37–50  |
| Contribución de obras públicas | 2           | 2–10          | 2–4   | 5–7     | 8–10   |

*Nota.* Los niveles se establecieron a partir de los puntajes acumulados correspondientes a cada variable y dimensión. La categorización se utilizó únicamente para el análisis descriptivo; para el análisis correlacional mediante rho de Spearman se emplearon los puntajes acumulados originales.

En la segunda etapa, se evaluó la distribución de los puntajes mediante la prueba de Shapiro-Wilk (Shapiro & Wilk, 1965). Considerando la naturaleza ordinal de las respuestas obtenidas mediante escala tipo Likert y que no todos los componentes evaluados presentaron un comportamiento compatible con la normalidad, se empleó el coeficiente rho de Spearman ( $r_s$ ) para determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos, así como entre las dimensiones del planeamiento estratégico y la recaudación de tributos (Conover, 1999; Spearman, 1904). Para este análisis inferencial se utilizaron los puntajes acumulados originales.

### 3. Resultados y discusión

#### 3.1 Resultados descriptivos por niveles de las variables y dimensiones

En esta sección se presentan los resultados descriptivos obtenidos a partir de la categorización de los puntajes acumulados en los niveles bajo, regular y alto, con el propósito de caracterizar las variables y sus dimensiones según la percepción de los participantes. El análisis se realizó mediante frecuencias y porcentajes, lo que permitió identificar los niveles predominantes en el contexto de la gestión municipal estudiada.

#### Variable planeamiento estratégico

**Tabla 3**

*Distribución porcentual del nivel de planeamiento estratégico*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo    | 3          | 6,4        | 6,4                  | 6,4                     |
|        | Regular | 26         | 55,3       | 55,3                 | 61,7                    |
|        | Alto    | 18         | 38,3       | 38,3                 | 100,0                   |
|        | Total   | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 3 se observa que la mayoría de los participantes percibió el planeamiento estratégico en un nivel regular (55,3 %), seguido del nivel alto (38,3 %) y, en menor proporción, del nivel bajo (6,4 %). Estos resultados muestran que predominó una percepción intermedia del planeamiento estratégico, aunque una proporción importante de los participantes lo ubicó en un nivel alto. En términos generales, la distribución evidencia que el planeamiento estratégico no fue percibido de manera homogénea, pero se concentró principalmente entre los niveles regular y alto.

#### Dimensión diagnóstico institucional

**Tabla 4**

*Distribución porcentual del nivel de diagnóstico institucional*

|        |      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo | 6          | 12,8       | 12,8                 | 12,8                    |

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Regular | 21         | 44,7       | 44,7                 | 57,4                    |
| Alto    | 20         | 42,6       | 42,6                 | 100,0                   |
| Total   | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 4 se observa que el diagnóstico institucional se concentró principalmente en el nivel regular (44,7 %), seguido del nivel alto (42,6 %), mientras que el 12,8 % de los participantes lo ubicó en un nivel bajo. La cercanía entre los porcentajes de los niveles regular y alto muestra que las percepciones se distribuyeron de manera relativamente equilibrada entre ambas categorías, aunque el nivel regular presentó una ligera predominancia.

### Dimensión organización estratégica

**Tabla 5**

*Distribución porcentual del nivel de organización estratégica*

|             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido Bajo | 5          | 10,6       | 10,6                 | 10,6                    |
| Regular     | 21         | 44,7       | 44,7                 | 55,3                    |
| Alto        | 21         | 44,7       | 44,7                 | 100,0                   |
| Total       | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 5 se aprecia que la organización estratégica presentó una distribución equivalente entre los niveles regular y alto, ambos con 44,7 %, mientras que el nivel bajo representó el 10,6 %. Por tanto, la percepción de esta dimensión se concentró principalmente entre los niveles regular y alto, sin que alguno de ellos predominara sobre el otro.

### Dimensión acciones estratégicas

**Tabla 6**

*Distribución porcentual del nivel de acciones estratégicas*

|             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido Bajo | 2          | 4,3        | 4,3                  | 4,3                     |
| Regular     | 22         | 46,8       | 46,8                 | 51,1                    |
| Alto        | 23         | 48,9       | 48,9                 | 100,0                   |
| Total       | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 6 se observa que las acciones estratégicas se ubicaron principalmente en el nivel alto (48,9 %), seguido muy cercanamente por el nivel regular (46,8 %), mientras que solo el 4,3 % de los participantes las percibió en un nivel bajo. Aunque el nivel alto presentó la mayor proporción, la

diferencia respecto del nivel regular fue reducida, por lo que las percepciones se concentraron prácticamente entre ambas categorías.

### Dimensión control estratégico

**Tabla 7**

*Distribución porcentual del nivel de control estratégico*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo    | 4          | 8,5        | 8,5                  | 8,5                     |
|        | Regular | 22         | 46,8       | 46,8                 | 55,3                    |
|        | Alto    | 21         | 44,7       | 44,7                 | 100,0                   |
|        | Total   | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 7 se aprecia que el control estratégico se concentró principalmente en el nivel regular (46,8 %), seguido muy cercanamente por el nivel alto (44,7 %), mientras que el 8,5 % de los participantes lo ubicó en un nivel bajo. La distribución muestra una concentración similar entre los niveles regular y alto, aunque con una ligera predominancia del nivel regular.

En conjunto, las dimensiones del planeamiento estratégico se concentraron principalmente entre los niveles regular y alto. El diagnóstico institucional y la organización estratégica presentaron porcentajes similares en ambas categorías; las acciones estratégicas mostraron una ligera predominancia del nivel alto (48,9 %), mientras que el control estratégico presentó una ligera predominancia del nivel regular (46,8 %). En general, las distribuciones reflejan percepciones predominantemente intermedias y altas respecto de los componentes del planeamiento estratégico.

### Variable recaudación de tributos

**Tabla 8**

*Distribución porcentual del nivel de recaudación de tributos*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo    | 2          | 4,3        | 4,3                  | 4,3                     |
|        | Regular | 33         | 70,2       | 70,2                 | 74,5                    |
|        | Alto    | 12         | 25,5       | 25,5                 | 100,0                   |
|        | Total   | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 8 se aprecia que la mayoría de los participantes percibió la recaudación de tributos en un nivel regular (70,2 %), mientras que el 25,5 % la ubicó en un nivel alto y solo el 4,3 % en un nivel bajo. En consecuencia, la percepción sobre la recaudación tributaria se concentró claramente en el nivel regular, dado que aproximadamente siete de cada diez participantes se ubicaron en esta categoría.

## Dimensión impuestos

**Tabla 9**

*Distribución porcentual del nivel de la dimensión impuestos*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo    | 3          | 6,4        | 6,4                  | 6,4                     |
|        | Regular | 29         | 61,7       | 61,7                 | 68,1                    |
|        | Alto    | 15         | 31,9       | 31,9                 | 100,0                   |
|        | Total   | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 9 se observa que la dimensión impuestos se concentró principalmente en el nivel regular (61,7 %), seguida del nivel alto (31,9 %) y, en menor proporción, del nivel bajo (6,4 %). Por tanto, la percepción de los participantes respecto de esta dimensión fue predominantemente regular, aunque cerca de una tercera parte la ubicó en un nivel alto.

## Dimensión tasas

**Tabla 10**

*Distribución porcentual del nivel de la dimensión tasas*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo    | 3          | 6,4        | 6,4                  | 6,4                     |
|        | Regular | 30         | 63,8       | 63,8                 | 70,2                    |
|        | Alto    | 14         | 29,8       | 29,8                 | 100,0                   |
|        | Total   | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 10 se aprecia que la dimensión tasas se ubicó predominantemente en el nivel regular (63,8 %), seguida del nivel alto (29,8 %) y del nivel bajo (6,4 %). Esto muestra que casi dos tercios de los participantes concentraron su percepción en el nivel regular, mientras que aproximadamente tres de cada diez la ubicaron en un nivel alto.

## Dimensión contribución de obras públicas

**Tabla 11**

*Distribución porcentual del nivel de la dimensión contribución de obras públicas*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo    | 5          | 10,6       | 10,6                 | 10,6                    |
|        | Regular | 31         | 66,0       | 66,0                 | 76,6                    |
|        | Alto    | 11         | 23,4       | 23,4                 | 100,0                   |
|        | Total   | 47         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes del estudio.

En la tabla 11 se observa que la contribución de obras públicas se ubicó principalmente en el nivel regular (66,0 %), seguida del nivel alto (23,4 %) y del nivel bajo (10,6 %). En consecuencia, aproximadamente dos tercios de los participantes concentraron su percepción en el nivel regular. Asimismo, esta dimensión presentó la mayor proporción en el nivel bajo entre las dimensiones de la recaudación de tributos.

En conjunto, las tres dimensiones de la recaudación de tributos se concentraron predominantemente en el nivel regular. La contribución de obras públicas presentó la mayor proporción en esta categoría (66,0 %), seguida de tasas (63,8 %) e impuestos (61,7 %). Asimismo, la contribución de obras públicas registró la mayor proporción en el nivel bajo (10,6 %), mientras que impuestos y tasas alcanzaron 6,4 % cada una. Estos resultados muestran una tendencia descriptiva relativamente similar entre las tres dimensiones, caracterizada por el predominio del nivel regular.

### 3.2 Análisis complementario medidas de tendencia central

Con la finalidad de complementar el análisis descriptivo basado en frecuencias y porcentajes, se presentan las principales medidas de tendencia central y dispersión de las variables de estudio y de las dimensiones del planeamiento estratégico. Para ello, se consideraron la mediana, la moda y el rango intercuartílico, debido a que son medidas pertinentes para datos obtenidos mediante escala tipo Likert y coherentes con el análisis inferencial no paramétrico aplicado mediante rho de Spearman.

**Tabla 12**

*Medidas de tendencia central y dispersión de las variables y dimensiones del planeamiento estratégico*

| Variable / dimensión      | n  | Mediana | Moda    | RIQ  |
|---------------------------|----|---------|---------|------|
| Planeamiento estratégico  | 47 | 71      | 69      | 14,0 |
| Recaudación de tributos   | 47 | 67      | 62 y 67 | 18,0 |
| Diagnóstico institucional | 47 | 17      | 17      | 5,0  |
| Organización estratégica  | 47 | 14      | 15      | 4,5  |
| Acciones estratégicas     | 47 | 14      | 15      | 4,0  |
| Control estratégico       | 47 | 25      | 25      | 4,5  |

*Nota.* RIQ = rango intercuartílico. Los estadísticos se calcularon a partir de los puntajes acumulados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 47 participantes.

Los resultados de la tabla 12 muestran que el planeamiento estratégico presentó una mediana de 71 puntos y la recaudación de tributos una mediana de 67 puntos; de acuerdo con los puntos de corte establecidos, ambas medianas se ubicaron en el nivel regular. De manera similar, las medianas del diagnóstico institucional (17), organización estratégica (14), acciones estratégicas (14) y control estratégico (25) correspondieron también al nivel regular. En cuanto a la dispersión, la recaudación de tributos presentó un RIQ de 18 puntos y el planeamiento estratégico de 14 puntos, mientras que las dimensiones mostraron rangos intercuartílicos entre 4,0 y 5,0 puntos. En conjunto, estas medidas complementan las distribuciones porcentuales y confirman la concentración central de los puntajes en el nivel regular.

### 3.3 Resultados inferenciales y contrastación de hipótesis

Seguidamente, se desarrolla el análisis inferencial y la contrastación de hipótesis del objetivo general y de los objetivos específicos, a fin de determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos, así como entre sus dimensiones, mediante el coeficiente Rho de Spearman.

**Tabla 13**

*Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos*

|                    |                             |                               | Planeamiento<br>estratégico | Recaudación<br>de tributos |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Planeamiento<br>estratégico | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                       | ,429**                     |
|                    |                             | Sig. (bilateral)              | .                           | ,003                       |
|                    |                             | N                             | 47                          | 47                         |
|                    | Recaudación de<br>tributos  | Coeficiente de<br>correlación | ,429**                      | 1,000                      |
|                    |                             | Sig. (bilateral)              | ,003                        | .                          |
|                    |                             | N                             | 47                          | 47                         |

*Nota.* N = 47;  $r_s$  = coeficiente rho de Spearman. \*\* La correlación es estadísticamente significativa al nivel .01 (bilateral).

De acuerdo con la tabla 13, se determinó una correlación positiva débil y estadísticamente significativa entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos ( $r_s = ,429$ ;  $p = ,003$ ). Este resultado indica que, a mayores puntuaciones de planeamiento estratégico, tendieron a presentarse mayores puntuaciones en la recaudación de tributos; sin embargo, la magnitud de la relación fue débil. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y los resultados respaldaron la hipótesis de investigación, que planteó la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables.

#### 3.3.1 Resultados inferenciales específicos

**Tabla 14**

*Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre el diagnóstico institucional y la recaudación de tributos*

|                    |                              |                               | Diagnóstico<br>institucional | Recaudación<br>de tributos |
|--------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Diagnóstico<br>institucional | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                        | ,365*                      |
|                    |                              | Sig. (bilateral)              | .                            | ,012                       |
|                    |                              | N                             | 47                           | 47                         |
|                    | Recaudación de<br>tributos   | Coeficiente de<br>correlación | ,365*                        | 1,000                      |
|                    |                              | Sig. (bilateral)              | ,012                         | .                          |
|                    |                              | N                             | 47                           | 47                         |

*Nota.* N = 47;  $r_s$  = coeficiente rho de Spearman. \* La correlación es estadísticamente significativa al nivel .05 (bilateral).

De acuerdo con la tabla 14, se determinó una correlación positiva débil y estadísticamente significativa entre el diagnóstico institucional y la recaudación de tributos ( $r_s = ,365$ ;  $p = ,012$ ). Este resultado indica que, a mayores puntuaciones en diagnóstico institucional, tendieron a presentarse mayores puntuaciones en la recaudación de tributos; sin embargo, la magnitud de la relación fue débil. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y los resultados respaldaron la hipótesis específica correspondiente.

**Tabla 15**

*Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre la organización estratégica y la recaudación de tributos*

|                    |                             |                                | Organización<br>estratégica | Recaudación<br>de tributos |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Organización<br>estratégica | Coefficiente de<br>correlación | 1,000                       | ,383**                     |
|                    |                             | Sig. (bilateral)               | .                           | ,008                       |
|                    |                             | N                              | 47                          | 47                         |
|                    | Recaudación de<br>tributos  | Coefficiente de<br>correlación | ,383**                      | 1,000                      |
|                    |                             | Sig. (bilateral)               | ,008                        | .                          |
|                    |                             | N                              | 47                          | 47                         |

*Nota.* N = 47;  $r_s$  = coeficiente rho de Spearman. \*\* La correlación es estadísticamente significativa al nivel .01 (bilateral).

De acuerdo con la tabla 15, se determinó una correlación positiva débil y estadísticamente significativa entre la organización estratégica y la recaudación de tributos ( $r_s = ,383$ ;  $p = ,008$ ). Este resultado indica que, a mayores puntuaciones en organización estratégica, tendieron a presentarse mayores puntuaciones en la recaudación de tributos; no obstante, la magnitud de la relación fue débil. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y los resultados respaldaron la hipótesis específica correspondiente.

**Tabla 16**

*Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre las acciones estratégicas y la recaudación de tributos*

|                    |                            |                                | Acciones<br>estratégicas | Recaudación<br>de tributos |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Acciones<br>estratégicas   | Coefficiente de<br>correlación | 1,000                    | ,374**                     |
|                    |                            | Sig. (bilateral)               | .                        | ,010                       |
|                    |                            | N                              | 47                       | 47                         |
|                    | Recaudación de<br>tributos | Coefficiente de<br>correlación | ,374**                   | 1,000                      |
|                    |                            | Sig. (bilateral)               | ,010                     | .                          |
|                    |                            | N                              | 47                       | 47                         |

*Nota.* N = 47;  $r_s$  = coeficiente rho de Spearman. \*\* La correlación es estadísticamente significativa al nivel .01 (bilateral).

De acuerdo con la tabla 16, se determinó una correlación positiva débil y estadísticamente significativa entre las acciones estratégicas y la recaudación de tributos ( $r_s = ,374$ ;  $p = ,010$ ). Este resultado indica que, a mayores puntuaciones en acciones estratégicas, tendieron a presentarse mayores puntuaciones en la recaudación de tributos; sin embargo, la magnitud de la relación fue débil. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y los resultados respaldaron la hipótesis específica correspondiente.

**Tabla 17**

*Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre el control estratégico y la recaudación de tributos*

|                    |                            | Control<br>estratégico         | Recaudación<br>de tributos |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Control<br>estratégico     | Coefficiente de<br>correlación | 1,000                      |
|                    |                            | Sig. (bilateral)               | ,395**                     |
|                    |                            | N                              | 47                         |
|                    | Recaudación de<br>tributos | Coefficiente de<br>correlación | ,395**                     |
|                    |                            | Sig. (bilateral)               | 1,000                      |
|                    |                            | N                              | 47                         |

*Nota.* N = 47;  $r_s$  = coeficiente rho de Spearman. \*\* La correlación es estadísticamente significativa al nivel .01 (bilateral).

De acuerdo con la tabla 17, se determinó una correlación positiva débil y estadísticamente significativa entre el control estratégico y la recaudación de tributos ( $r_s = ,395$ ;  $p = ,006$ ). Este resultado indica que, a mayores puntuaciones en control estratégico, tendieron a presentarse mayores puntuaciones en la recaudación de tributos; sin embargo, la magnitud de la relación fue débil. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y los resultados respaldaron la hipótesis específica correspondiente.

En conjunto, los resultados inferenciales mostraron que las cuatro dimensiones del planeamiento estratégico presentaron correlaciones positivas, débiles y estadísticamente significativas con la recaudación de tributos. El control estratégico presentó el coeficiente más alto ( $r_s = .395$ ), seguido de la organización estratégica ( $r_s = .383$ ), las acciones estratégicas ( $r_s = .374$ ) y el diagnóstico institucional ( $r_s = .365$ ). Aunque todas las relaciones fueron estadísticamente significativas, sus magnitudes se mantuvieron en el nivel débil, evidenciando relaciones consistentes en dirección, pero limitadas en intensidad.

### 3.4 Discusión

Los resultados evidenciaron una relación positiva débil y estadísticamente significativa entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos en la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, 2024 ( $r_s = ,429$ ;  $p < ,01$ ). Este hallazgo sugiere que mejores condiciones de planeamiento estratégico se relacionaron con un comportamiento más favorable de la recaudación tributaria; no obstante, la baja intensidad de la relación muestra que la planificación institucional no basta, por sí sola, para comprender el desempeño recaudatorio municipal. En ese sentido, el planeamiento estratégico se entiende como un componente orientador de la gestión municipal, cuya contribución práctica requiere articularse con capacidades operativas, sistemas de información, fiscalización, cultura tributaria,

atención al contribuyente y mecanismos de control. Este resultado guarda coherencia con Guyadeen et al. (2023), quienes sostienen que el planeamiento estratégico orienta la toma de decisiones municipales, así como con Pegan (2024), quien destaca la importancia de la planificación participativa en los gobiernos locales. Asimismo, coincide con estudios que señalan que la modernización catastral, las decisiones estratégicas y la transparencia institucional pueden fortalecer los ingresos municipales (Cifuentes-Faura et al., 2024; Livert et al., 2022; Montoya-Aguirre et al., 2024).

Respecto a las dimensiones del planeamiento estratégico, todas presentaron relaciones positivas, débiles y estadísticamente significativas con la recaudación de tributos: diagnóstico institucional ( $r_s = ,365$ ;  $p = ,012$ ), organización estratégica ( $r_s = ,383$ ;  $p = ,008$ ), acciones estratégicas ( $r_s = ,374$ ;  $p = ,010$ ) y control estratégico ( $r_s = ,395$ ;  $p = ,006$ ). Estos resultados indican que cada dimensión se relacionó favorablemente con la recaudación municipal, aunque con una intensidad limitada, lo que evidencia que ninguna alcanzó un nivel moderado o alto de relación. Desde el sustento conceptual, este comportamiento resulta comprensible, ya que el diagnóstico institucional permite reconocer fortalezas, debilidades y necesidades de mejora para orientar decisiones más pertinentes (Chiavenato & Sapiro, 2017); la organización estratégica favorece el ordenamiento de funciones, responsabilidades y recursos para ejecutar los planes institucionales (Álvarez & Chica, 2008; Castellanos & Cruz, 2014; Münch, 2007); las acciones estratégicas facilitan la concreción del planeamiento mediante la asignación de recursos, el seguimiento y los ajustes oportunos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016; Galloso & Ospino, 2020); y el control estratégico contribuye a verificar avances, identificar desviaciones y fortalecer el seguimiento de la gestión (Calle et al., 2025; Chiavenato & Sapiro, 2017). No obstante, la baja intensidad de las relaciones sugiere que estas dimensiones aún requieren mayor articulación con la gestión cotidiana de la recaudación tributaria. En consecuencia, su aporte práctico dependerá de una mejor integración operativa, seguimiento sistemático y capacidad institucional.

Al contrastar estos resultados con antecedentes nacionales y regionales, se advierte coincidencia en la existencia de relaciones positivas entre la gestión municipal, el planeamiento estratégico y la recaudación tributaria; no obstante, la intensidad encontrada en el presente estudio fue menor. Pinedo (2024) reportó una relación positiva significativa entre la gestión tributaria y la recaudación municipal, mientras que Tamayo-Mamani y Machaca-Catunta (2024) encontraron una relación alta entre la gestión de administración fiscal y la recaudación del impuesto predial. De manera similar, en un contexto regional cercano, Rojas (2023) identificó una relación positiva media entre el planeamiento estratégico y la gestión de tributos. Esta diferencia puede comprenderse a partir de los resultados descriptivos, donde predominó el nivel regular tanto en el planeamiento estratégico (55,3 %) como en la recaudación de tributos (70,2 %). Ello sugiere que, si bien existieron avances en la gestión municipal, aún persistieron limitaciones en la articulación entre planificación, organización, ejecución, control y procesos operativos de recaudación.

Desde una perspectiva crítica, los hallazgos evidencian la necesidad de transitar de una planificación principalmente formal hacia una planificación más vinculada con la gestión tributaria cotidiana. Para ello, la municipalidad debe fortalecer el diagnóstico institucional, mejorar la coordinación entre áreas, sostener acciones de cobranza y cultura tributaria, y aplicar mecanismos permanentes de monitoreo y control. El aporte del estudio consiste en mostrar que el planeamiento estratégico se relacionó significativamente con la recaudación de tributos, aunque con una intensidad limitada cuando no se articuló con factores administrativos, tecnológicos y operativos. Como limitaciones, se reconoce que el estudio se basó en percepciones de servidores municipales, trabajó con una población específica y tuvo un diseño transversal, por lo que no permite establecer causalidad. En futuras investigaciones, se recomienda incorporar indicadores objetivos de recaudación, ampliar el

análisis a otras municipalidades y considerar variables como fiscalización, cultura tributaria, tecnología, atención al contribuyente y capacidad institucional.

#### **4. Conclusiones**

En conclusión, se determinó una relación positiva, débil y estadísticamente significativa entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos. Este resultado indicó que mejores condiciones de planificación institucional se relacionaron con una tendencia más favorable en la recaudación de tributos, aunque dicha relación fue de baja intensidad. De igual manera, el diagnóstico institucional, la organización estratégica, las acciones estratégicas y el control estratégico presentaron relaciones positivas, débiles y significativas con la recaudación de tributos, lo que evidenció un vínculo favorable, pero limitado, con el desempeño recaudatorio municipal. En el análisis descriptivo, ambas variables se ubicaron principalmente en niveles regulares, situación que reflejó ciertos avances en la gestión municipal, pero también aspectos que requerían fortalecimiento. En conjunto, los hallazgos evidenciaron que el planeamiento estratégico y sus dimensiones mantuvieron relaciones positivas y estadísticamente significativas con la recaudación de tributos; sin embargo, la baja magnitud de los coeficientes mostró que dichas relaciones fueron de intensidad limitada. Debido al diseño no experimental y transversal del estudio, estos resultados expresan relaciones entre las variables y no permiten establecer causalidad.

#### **5. Recomendaciones**

Se recomienda que la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca fortalezca su planeamiento estratégico y lo vincule de manera más directa con la gestión de la recaudación de tributos. Considerando que se determinó una relación positiva, débil y estadísticamente significativa entre ambas variables y sus dimensiones, resulta necesario transitar de una planificación principalmente formal hacia una planificación más articulada con la gestión tributaria cotidiana. Para ello, es conveniente mejorar progresivamente el diagnóstico institucional, la organización estratégica, las acciones estratégicas y el control estratégico, de modo que estos componentes orienten con mayor precisión la toma de decisiones, la ejecución de actividades y el seguimiento de los procesos recaudatorios. Asimismo, se recomienda fortalecer las capacidades del personal responsable de la recaudación, actualizar la información institucional y realizar evaluaciones periódicas que permitan identificar avances, limitaciones y ajustes oportunos. Finalmente, futuras investigaciones podrían incorporar otros factores institucionales, administrativos, tecnológicos y contextuales vinculados con la recaudación de tributos, así como enfoques metodológicos complementarios que permitan profundizar el análisis y aportar mejores elementos para la toma de decisiones en la gestión municipal.

#### **Referencias**

- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131-142. <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>
- Álvarez, A., & Chica, S. (2008). *Gestión de las organizaciones públicas: programa administración pública territorial*. Escuela Superior de Administración Pública. <https://repositoriodim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/26030>
- Calle, A. J., Wilson, V. A., Muñoz, C. J., Villanueva, D. E., & Franco, B. R. (2025). El control estratégico: Evaluación y seguimiento en la planificación. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 35-44. <https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2800>

- Canchanya, C. N. (2020). *Planeamiento estratégico para optimizar la recaudación de tributos en las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/6560>
- Castellanos, J. E., & Cruz, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3). <https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico* (Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N.º 010-2016-CEPLAN/PCD).
- Chávez-Díaz, J. M., Bonilla, A., Monterroso, N. I., & Romero-Carazas, R. (2023). Gestión para la recaudación de impuestos municipales: Diagnóstico y propuesta. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1052-1067. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.28.103.9>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Choque, M. de los Á., & Loayza, J. E. (2025). Gestión de políticas fiscales y recaudación de impuestos en una municipalidad provincial de Puno. *Sciéndo*, 28(2), 161-166. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2025.021>
- Cifuentes-Faura, J., Simionescu, M., & Hudakova, M. (2024). Exploring the causality between transparency and public finance indicators among Spanish local governments to improve competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 16(2), 240-261. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.02.12>
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3rd ed.). Wiley.
- Constitución Política del Perú, Congreso Constituyente Democrático (1993). <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/informes-publicaciones/196158-constitucion-politica-del-peru>
- D. S. N° 156-2004-EF. (2004). *Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal*. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=29>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: Concepts and cases: a competitive advantage approach* (17th ed., global ed.). Pearson.
- Galloso, M. E., & Ospino, J. J. (2020). Desarticulación del planeamiento estratégico y la programación presupuestaria y su efecto en la gestión del CEPLAN. *Pensamiento Crítico*, 25(2), 69-106. <https://doi.org/10.15381/pc.v25i2.19517>
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G. (2023). Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 1-9. <https://doi.org/10.1016/J.EVALPROGPLAN.2022.102186>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A review of key Likert scale development advances: 1995–2019. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637547>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55. <https://psycnet.apa.org/record/1933-01885-001>

- Livert, F., Osorio, C., & Acuña, J. (2022). Does reducing municipal taxes work to increase revenue and reduce inequality at the metropolitan level? Evidence from Santiago de Chile. *Regional Science Policy & Practice*, 14(6), 322-344. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12606>
- Merino, C., & Livia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de psicología*, 25(1), 169-171. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/71631>
- Montoya-Aguirre, M., Chávez, E., & Woo-Mora, G. (2024). Embracing modernity pays: Cadastre modernization effects on local property tax collection. En *CAF - Sciotea* (Vol. 06). <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2301>
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas, funciones y desarrollo emprendedor* (1.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Pegan, A. (2024). Strategic planning for local government co-creation: Evidence from Croatia and Slovenia. *Southeast European and Black Sea Studies*, 24(4), 673-698. <https://doi.org/10.1080/14683857.2023.2190004>
- Penfield, R. D., & Giacobbi, P. R. (2004). Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213-225. [https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3)
- Pinedo, E. (2024). Gestión tributaria y recaudación de tributos municipales en una municipalidad distrital de Loreto. *Sciéndo*, 27(4), 395-399. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.068>
- Quiroz, J. R. (2022). El nivel de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota: Una metodología para gobiernos locales. *Industrial Data*, 25(1), 79-102. <https://doi.org/10.15381/IDATA.V25I1.20870>
- Rojas, G. P. (2023). *El planeamiento estratégico y la gestión de tributos de las municipalidades provinciales de la región de Puno, del período 2021 - 2022* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/22246>
- Senawi, A., Osmadi, A., & Yusnita, N. A. A. R. (2022). Evaluating determinants of property tax reassessment: Malaysian practitioners' preliminary observations. *Planning Malaysia*, 20, 346-358. <https://doi.org/10.21837/pm.v20i21.1118>
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3-4), 591-611. <https://doi.org/10.1093/biomet/52.3-4.591>
- Slater, P., & Hasson, F. (2024). Quantitative research designs, hierarchy of evidence and validity. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 32(3), 656-660. <https://doi.org/10.1111/jpm.13135>
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72. <https://doi.org/10.2307/1412159>
- Tamayo-Mamani, A., & Machaca-Catunta, K. (2024). Gestión de administración fiscal y recaudación del impuesto predial en una municipalidad distrital peruana. *Unaaaciencia-Perú*, 3(2), e68. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v3i2.68>
- Tarrillo, O., & Callao, M. (2022). Gestión tributaria para la recaudación efectiva del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Chota. *Revista Scientific*, 7(23), 232-249. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2022.7.23.12.232-249>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de consistencia

#### Planeamiento estratégico y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, 2024

##### Matriz de consistencia

| Problema                                                                                                                                               | Objetivos                                                                                                                                                | Hipótesis                                                                                                                                                         | Método y Materiales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problema General</b>                                                                                                                                | <b>Objetivo General</b>                                                                                                                                  | <b>Hipótesis General</b>                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ¿Cuál es el nivel de relación entre el planeamiento estratégico y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2024? | Determinar el nivel de relación entre el planeamiento estratégico y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2024. | Existe relación positiva y significativa entre el planeamiento estratégico y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2024. | <b>Enfoque de investigación</b><br>Cuantitativo.<br><br><b>Nivel de investigación</b><br>Correlacional.<br><br><b>Diseño de la Investigación</b><br>No experimental de corte transversal.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Problemas específicos</b>                                                                                                                           | <b>Objetivos específicos</b>                                                                                                                             | <b>Hipótesis específicas</b>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. ¿Cuál es el nivel de relación entre el diagnóstico institucional y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca?   | 1. Determinar el nivel de relación entre el diagnóstico institucional y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.   | 1. Existe relación positiva y significativa entre el diagnóstico institucional y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román.             | <b>Población</b><br>Funcionarios, personal administrativo (cuadro de asignaciones) y personal de locación de servicios de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca. = 47<br><br><b>Muestra</b><br>Censo de la población accesible.<br><br><b>Técnicas e instrumentos</b><br>- <b>Técnica:</b><br>Encuesta.<br>- <b>Instrumentos:</b><br>Cuestionario de encuesta<br><br><b>Tratamiento estadístico:</b><br>Rho de Spearman. |
| 2. ¿Cuál es el nivel de relación entre la organización estratégica y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca?    | 2. Determinar el nivel de relación entre la organización estratégica y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.    | 2. Existe relación positiva y significativa entre la organización estratégica y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román.              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3. ¿Cuál es el nivel de relación entre las acciones estratégicas y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca?      | 3. Determinar el nivel de relación entre las acciones estratégicas y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.      | 3. Existe relación positiva y significativa entre las acciones estratégicas y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román.                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4. ¿Cuál es el nivel de relación entre el control estratégico y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca?         | 4. Determinar el nivel de relación entre el control estratégico y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.         | 4. Existe relación positiva y significativa entre el control estratégico y recaudación de tributos de la Municipalidad Provincial de San Román.                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

### Matriz de operacionalización

| Variables                                                   | Dimensiones                     | Indicadores                           | ITEMS                                                                                                                                                         | ESCALA DE MEDICIÓN                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Variable:</b><br><br><b>Planeamiento estratégico.</b> | 1.1. Diagnóstico institucional. | 1.1.1. Municipalidad.                 | 1. ¿La municipalidad a la cual pertenece promueve el cobro de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                                  | - Totalmente en desacuerdo<br>- En desacuerdo<br>- Indeciso<br>- De acuerdo<br>- Totalmente de acuerdo |
|                                                             |                                 | 1.1.2. Tecnología.                    | 2. ¿La municipalidad organiza el área de rentas y el uso de la tecnología con la finalidad de promover el cobro de impuestos y tasas municipales?             |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.1.3. Factor económico.              | 3. ¿La municipalidad considera el factor económico de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                 |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.1.4. Factor cultural.               | 4. ¿La municipalidad considera el factor cultural de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                  |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.1.5. Políticas.                     | 5. ¿La municipalidad desarrolla políticas para mejorar el cumplimiento de los impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                  |                                                                                                        |
|                                                             | 1.2. Organización estratégica.  | 1.2.1. División del trabajo.          | 6. ¿La municipalidad está realizando la división del trabajo, separando y delimitando las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia? | - Totalmente en desacuerdo<br>- En desacuerdo<br>- Indeciso<br>- De acuerdo<br>- Totalmente de acuerdo |
|                                                             |                                 | 1.2.2. Descripción de funciones.      | 7. ¿La municipalidad aplica la: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones?                                                              |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.2.3. Armonización y sincronización. | 8. ¿En la municipalidad existe la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente la tarea en la municipalidad?                   |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.2.4. Coordinación.                  | 9. ¿En la municipalidad existe coordinación en el logro de la unidad de esfuerzos, facilitando la interrelación y la sincronización de las actividades?       |                                                                                                        |
|                                                             | 1.3. Acciones estratégicas.     | 1.3.1. conciencia tributaria.         | 10. ¿La municipalidad realiza actividades de generación de conciencia tributaria hacia el contribuyente?                                                      | - Totalmente en desacuerdo<br>- En desacuerdo<br>- Indeciso<br>- De acuerdo<br>- Totalmente de acuerdo |
|                                                             |                                 | 1.3.2. difusión y cumplimiento.       | 11. ¿La municipalidad realiza acciones estratégicas sobre difusión y cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales?                                |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.3.3. gestión de cobranza.           | 12. ¿La municipalidad realiza acciones de gestión de cobranza con la finalidad de mejorar la recaudación?                                                     |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.3.4. incentivos tributarios.        | 13. ¿La municipalidad realiza incentivos tributarios con la finalidad de motivar al contribuyente al pago de sus impuestos, tasas y contribuciones?           |                                                                                                        |
|                                                             | 1.4. Control estratégico.       |                                       | 14. ¿La municipalidad aplica acciones estratégicas para incrementar la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                                      | - Totalmente en desacuerdo<br>- En desacuerdo<br>- Indeciso<br>- De acuerdo<br>- Totalmente de acuerdo |
|                                                             |                                 | 1.4.1. Recaudación de impuestos.      | 15. ¿La municipalidad aplica los parámetros para calificar el funcionamiento de las actividades realizadas en su área?                                        |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.4.2. Funcionamiento.                | 16. ¿La municipalidad obtiene el acceso a la información para efectivizar el control?                                                                         |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.4.3. Información.                   | 17. ¿La municipalidad evalúa los resultados de los años anteriores, con relación a la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                       |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.4.4. Resultados.                    | 18. ¿La municipalidad aplica medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades encontradas en su área?                                                |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.4.5. Desviaciones.                  | 19. ¿La municipalidad aplica procedimientos estratégicos para determinar la causa de los problemas existentes?                                                |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.4.6. Procedimientos.                | 20. ¿La municipalidad aplica la retroalimentación de los resultados para efectuar mejoras en el proceso?                                                      |                                                                                                        |
|                                                             |                                 | 1.4.7. Retroalimentación.             |                                                                                                                                                               |                                                                                                        |

| Variables                       | Dimensiones                          | Indicadores                         | ITEMS                                                                                                                                                       | ESCALA DE MEDICIÓN                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2. Variable:</b>             | 2.1 Impuestos.                       | 2.1.1. Propiedad.                   | 21. ¿Cumplen con pagar impuestos prediales por tener una propiedad en su localidad?                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Totalmente en desacuerdo</li> <li>- En desacuerdo</li> <li>- Indeciso</li> <li>- De acuerdo</li> <li>- Totalmente de acuerdo</li> </ul> |
|                                 |                                      | 2.1.2. Impuestos prediales.         | 22. ¿El % que se cobra es excesivo por el impuesto predial?                                                                                                 |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.1.3. Gestión.                     | 23. ¿La gestión que realiza la municipalidad para recaudar el impuesto predial es deficiente?                                                               |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.1.4. Contribuyentes.              | 24. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto predial?                                                                            |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.1.5. Monto.                       | 25. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto predial en la Municipalidad?                                                              |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.1.6. Alcabala.                    | 26. ¿Se paga impuestos de alcabala por transferir una propiedad en su localidad?                                                                            |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.1.7. Excesivo.                    | 27. ¿Es excesivo el % que se cobra por el impuesto a la alcabala?                                                                                           |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.1.8. Facultades.                  | 28. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar el impuesto a la alcabala?                                                                       |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.1.9. Predisposición.              | 29. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto a la alcabala?                                                                      |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.1.10. Recaudación.                | 30. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto a la alcabala?                                                                            |                                                                                                                                                                                  |
| <b>Recaudación de tributos.</b> | 2.2 Tasas.                           | 2.2.1. Prestación de servicios.     | 31. ¿Se pagan las tasas por recibir una prestación de servicios de parte de la municipalidad?                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Totalmente en desacuerdo</li> <li>- En desacuerdo</li> <li>- Indeciso</li> <li>- De acuerdo</li> <li>- Totalmente de acuerdo</li> </ul> |
|                                 |                                      | 2.2.2. Limpieza pública.            | 32. ¿Se pagan tasas por la limpieza pública y el servicio del Serenazgo de parte de la municipalidad?                                                       |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.2.3. Arbitrios.                   | 33. ¿Es excesivo el % que se cobra por las tasas de servicios públicos o arbitrios?                                                                         |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.2.4. Servicios públicos.          | 34. ¿El municipio hace respetar sus facultades que tiene para cobrar tasas por los servicios públicos o arbitrios?                                          |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.2.5. Contribuyentes.              | 35. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar tasas por servicios públicos o arbitrios?                                                       |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.2.6. Arbitrios municipales.       | 36. ¿Es adecuado el monto que se recaudó por concepto de tasas por los servicios públicos o arbitrios municipales?                                          |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.2.7. Establecimiento.             | 37. ¿Cumplen con pagar las tasas por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios a la municipalidad?                             |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.2.8. Licencias de funcionamiento. | 38. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar por las licencias de funcionamiento?                                                             |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.2.9. Servicios.                   | 39. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios de la municipalidad? |                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                      | 2.2.10. Recaudación.                | 40. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de licencia de funcionamiento en la Municipalidad?                                                    |                                                                                                                                                                                  |
|                                 | 2.3. Contribución de obras públicas. | 2.3.1. Contribución especial.       | 41. ¿Los habitantes del distrito tienen la predisposición para pagar una contribución especial para la ejecución de obras públicas?                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Totalmente en desacuerdo</li> <li>- En desacuerdo</li> <li>- Indeciso</li> <li>- De acuerdo</li> <li>- Totalmente de acuerdo</li> </ul> |
|                                 |                                      | 2.3.2. Obras públicas.              | 42. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de contribución especial de obras públicas?                                                           |                                                                                                                                                                                  |

### Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

#### CUESTIONARIO – PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

##### DATOS PRELIMINARES

##### Datos generales

Sexo: (F) (M)

Le agradecemos sinceramente por su tiempo y colaboración al responder esta encuesta:

Instrucciones. Estimado(a) participante: su respuesta es confidencial. Marque con una "X" la casilla que mejor refleje su comportamiento habitual en cada afirmación. Solo seleccione una opción por línea:

| Totalmente en desacuerdo                                                                                                                                      | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|------------|-----------------------|
| 1                                                                                                                                                             | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| <b>Nº Preguntas</b>                                                                                                                                           |               |          |            |                       |
| <b>Variable. Planeamiento estratégico:</b>                                                                                                                    |               |          |            |                       |
| <i>Items</i>                                                                                                                                                  |               |          |            |                       |
| <i>I. Diagnóstico institucional:</i>                                                                                                                          |               |          |            |                       |
| 1                                                                                                                                                             | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 1. ¿La municipalidad a la cual pertenece promueve el cobro de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                                  |               |          |            |                       |
| 2. ¿La municipalidad organiza el área de rentas y el uso de la tecnología con la finalidad de promover el cobro de impuestos y tasas municipales?             |               |          |            |                       |
| 3. ¿La municipalidad considera el factor económico de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                 |               |          |            |                       |
| 4. ¿La municipalidad considera el factor cultural de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                  |               |          |            |                       |
| 5. ¿La municipalidad desarrolla políticas para mejorar el cumplimiento de los impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                  |               |          |            |                       |
| <i>Items</i>                                                                                                                                                  |               |          |            |                       |
| <i>II. Organización Estratégica:</i>                                                                                                                          |               |          |            |                       |
| 1                                                                                                                                                             | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 6. ¿La municipalidad está realizando la división del trabajo, separando y delimitando las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia? |               |          |            |                       |
| 7. ¿La municipalidad aplica la: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones?                                                              |               |          |            |                       |
| 8. ¿En la municipalidad existe la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente la tarea en la municipalidad?                   |               |          |            |                       |
| 9. ¿En la municipalidad existe coordinación en el logro de la unidad de esfuerzos, facilitando la interrelación y la sincronización de las actividades?       |               |          |            |                       |
| <i>Items</i>                                                                                                                                                  |               |          |            |                       |
| <i>III. Acciones Estratégicas:</i>                                                                                                                            |               |          |            |                       |
| 1                                                                                                                                                             | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 10. ¿La municipalidad realiza actividades de generación de conciencia tributaria hacia el contribuyente?                                                      |               |          |            |                       |
| 11. ¿La municipalidad realiza acciones estratégicas sobre difusión y cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales?                                |               |          |            |                       |
| 12. ¿La municipalidad realiza acciones de gestión de cobranza con la finalidad de mejorar la recaudación?                                                     |               |          |            |                       |
| 13. ¿La municipalidad realiza incentivos tributarios con la finalidad de motivar al contribuyente al pago de sus impuestos, tasas y contribuciones?           |               |          |            |                       |
| <i>Items</i>                                                                                                                                                  |               |          |            |                       |
| <i>IV. Control estratégico:</i>                                                                                                                               |               |          |            |                       |
| 1                                                                                                                                                             | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 14. ¿La municipalidad aplica acciones estratégicas para incrementar la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                                      |               |          |            |                       |
| 15. ¿La municipalidad aplica los parámetros para calificar el funcionamiento de las actividades realizadas en su área?                                        |               |          |            |                       |
| 16. ¿La municipalidad obtiene el acceso a la información para efectivizar el control?                                                                         |               |          |            |                       |
| 17. ¿La municipalidad evalúa los resultados de los años anteriores, con relación a la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                       |               |          |            |                       |

|                                                                                                                |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 18. ¿La municipalidad aplica medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades encontradas en su área? |  |  |  |  |
| 19. ¿La municipalidad aplica procedimientos estratégicos para determinar la causa de los problemas existentes? |  |  |  |  |
| 20. ¿La municipalidad aplica la retroalimentación de los resultados para efectuar mejoras en el proceso?       |  |  |  |  |

### CUESTIONARIO – RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS

Instrucciones. Estimado(a) participante: su respuesta es confidencial. Marque con una "X" la casilla que mejor refleje su comportamiento habitual en cada afirmación. Solo seleccione una opción por línea:

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|----------|------------|-----------------------|
| 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |

| N°                                          | Preguntas                                                                                                                                               | Respuesta |          |          |          |          |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Variable. Recaudación de tributos:</b>   |                                                                                                                                                         |           |          |          |          |          |
| <i>Items</i>                                |                                                                                                                                                         | <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <i>I. Impuestos:</i>                        |                                                                                                                                                         |           |          |          |          |          |
| 1.                                          | ¿Cumplen con pagar impuestos prediales por tener una propiedad en su localidad?                                                                         |           |          |          |          |          |
| 2.                                          | ¿El % que se cobra es excesivo por el impuesto predial?                                                                                                 |           |          |          |          |          |
| 3.                                          | ¿La gestión que realiza la municipalidad para recaudar el impuesto predial es deficiente?                                                               |           |          |          |          |          |
| 4.                                          | ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto predial?                                                                            |           |          |          |          |          |
| 5.                                          | ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto predial en la Municipalidad?                                                              |           |          |          |          |          |
| 6.                                          | ¿Se paga impuestos de alcabala por transferir una propiedad en su localidad?                                                                            |           |          |          |          |          |
| 7.                                          | ¿Es excesivo el % que se cobra por el impuesto a la alcabala?                                                                                           |           |          |          |          |          |
| 8.                                          | ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar el impuesto a la alcabala?                                                                       |           |          |          |          |          |
| 9.                                          | ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto a la alcabala?                                                                      |           |          |          |          |          |
| 10.                                         | ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto a la alcabala?                                                                            |           |          |          |          |          |
| <i>Items</i>                                |                                                                                                                                                         | <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <i>II. Tasas:</i>                           |                                                                                                                                                         |           |          |          |          |          |
| 11.                                         | ¿Se pagan las tasas por recibir una prestación de servicios de parte de la municipalidad?                                                               |           |          |          |          |          |
| 12.                                         | ¿Se pagan tasas por la limpieza pública y el servicio del Serenazgo de parte de la municipalidad?                                                       |           |          |          |          |          |
| 13.                                         | ¿Es excesivo el % que se cobra por las tasas de servicios públicos o arbitrios?                                                                         |           |          |          |          |          |
| 14.                                         | ¿El municipio hace respetar sus facultades que tiene para cobrar tasas por los servicios públicos o arbitrios?                                          |           |          |          |          |          |
| 15.                                         | ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar tasas por servicios públicos o arbitrios?                                                       |           |          |          |          |          |
| 16.                                         | ¿Es adecuado el monto que se recaudó por concepto de tasas por los servicios públicos o arbitrios municipales?                                          |           |          |          |          |          |
| 17.                                         | ¿Cumplen con pagar las tasas por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios a la municipalidad?                             |           |          |          |          |          |
| 18.                                         | ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar por las licencias de funcionamiento?                                                             |           |          |          |          |          |
| 19.                                         | ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios de la municipalidad? |           |          |          |          |          |
| 20.                                         | ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de licencia de funcionamiento en la Municipalidad?                                                    |           |          |          |          |          |
| <i>Items</i>                                |                                                                                                                                                         | <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <i>III. Contribución de obras públicas:</i> |                                                                                                                                                         |           |          |          |          |          |
| 21.                                         | ¿Los habitantes del distrito tienen la predisposición para pagar una contribución especial para la ejecución de obras públicas?                         |           |          |          |          |          |
| 22.                                         | ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de contribución especial de obras públicas?                                                           |           |          |          |          |          |

## Anexo 4. Prueba de normalidad

### Prueba de normalidad

|                           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |       |
|---------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
|                           | Estadístico                     | gl | Sig.  | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Planeamiento estratégico  | 0,130                           | 47 | 0,045 | 0,974        | 47 | 0,378 |
| Recaudación de tributos   | 0,149                           | 47 | 0,011 | 0,962        | 47 | 0,134 |
| Diagnóstico institucional | 0,157                           | 47 | 0,005 | 0,954        | 47 | 0,063 |
| Organización estratégica  | 0,149                           | 47 | 0,011 | 0,952        | 47 | 0,051 |
| Acciones estratégicas     | 0,139                           | 47 | 0,024 | 0,961        | 47 | 0,121 |
| Control estratégico       | 0,147                           | 47 | 0,013 | 0,912        | 47 | 0,002 |

*Nota.* a. Corrección de significación de Lilliefors

La distribución de los puntajes se evaluó mediante la prueba de Shapiro-Wilk. Los resultados mostraron que la dimensión control estratégico no presentó un comportamiento compatible con la normalidad ( $p = .002$ ), mientras que los demás puntajes evaluados presentaron valores de significancia superiores a .05. Considerando, además, la naturaleza ordinal de las respuestas obtenidas mediante escala tipo Likert, para el análisis inferencial se empleó el coeficiente rho de Spearman, a fin de determinar la relación entre las variables y entre las dimensiones del planeamiento estratégico y la recaudación de tributos.

## Anexo 5. Confiabilidad

### Resumen de procesamiento de casos, planeamiento estratégico

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 47 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 47 | 100,0 |

*Nota.* a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de Fiabilidad de Escala, planeamiento estratégico

|        | Alfa de Cronbach | $\omega$ de McDonald |
|--------|------------------|----------------------|
| escala | 0,917            | 0,919                |

### Resumen de procesamiento de casos, recaudación de tributos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 47 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 47 | 100,0 |

*Nota.* a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de Fiabilidad de Escala, recaudación de tributos

|        | Alfa de Cronbach | $\omega$ de McDonald |
|--------|------------------|----------------------|
| escala | 0,894            | 0,897                |

## Anexo 6. Análisis complementario de medidas de tendencia central

### *Medidas descriptivas de las variables y dimensiones*

| Variable/dimensión             | n  | Mín. | Máx. | Media | DE    | Mediana | Moda    | Q1   | Q3   | RIQ  |
|--------------------------------|----|------|------|-------|-------|---------|---------|------|------|------|
| Planeamiento estratégico       | 47 | 39   | 97   | 69,91 | 12,40 | 71      | 69      | 63,5 | 77,5 | 14,0 |
| Diagnóstico institucional      | 47 | 6    | 25   | 17,26 | 4,33  | 17      | 17      | 15,0 | 20,0 | 5,0  |
| Organización estratégica       | 47 | 4    | 20   | 13,55 | 3,36  | 14      | 15      | 11,5 | 16,0 | 4,5  |
| Acciones estratégicas          | 47 | 7    | 20   | 14,38 | 2,89  | 14      | 15      | 12,0 | 16,0 | 4,0  |
| Control estratégico            | 47 | 9    | 33   | 24,72 | 4,55  | 25      | 25      | 23,0 | 27,5 | 4,5  |
| Recaudación de tributos        | 47 | 46   | 96   | 70,62 | 12,16 | 67      | 62 y 67 | 62,5 | 80,5 | 18,0 |
| Impuestos                      | 47 | 19   | 46   | 31,85 | 6,19  | 30      | 29 y 38 | 28,0 | 38,0 | 10,0 |
| Tasas                          | 47 | 20   | 43   | 32,51 | 5,65  | 32      | 37      | 29,0 | 37,0 | 8,0  |
| Contribución de obras públicas | 47 | 2    | 9    | 6,26  | 1,58  | 6       | 6       | 5,5  | 7,0  | 1,5  |

*Nota.* DE = desviación estándar; Q1 = primer cuartil; Q3 = tercer cuartil; RIQ = rango intercuartílico. Las medidas de tendencia central se presentan como complemento descriptivo de los puntajes acumulados; para la interpretación principal se priorizan la mediana, la moda y el RIQ, debido a la naturaleza ordinal de la escala Likert y al uso de estadística no paramétrica en el análisis inferencial.

## Anexo 7. Interpretación del coeficiente de correlación

### *Interpretación del coeficiente de correlación de Rho Spearman*

| Valor | Lectura                                            |
|-------|----------------------------------------------------|
| -1,00 | = Correlación negativa perfecta                    |
| -0,90 | = Correlación negativa muy fuerte                  |
| -0,75 | = Correlación negativa considerable                |
| -0,50 | = Correlación negativa media                       |
| -0,25 | = Correlación negativa débil                       |
| 0,00  | = No existe correlación alguna entre las variables |
| +0,10 | = Correlación positiva muy débil                   |
| +0,25 | = Correlación positiva débil                       |
| +0,50 | = Correlación positiva media                       |
| +0,75 | = Correlación positiva considerable                |
| +0,90 | = Correlación positiva muy fuerte                  |
| 1,00  | = Correlación positiva perfecta                    |

*Nota.* Hernández-Sampieri & Mendoza, (2019)

## Anexo 8. Validez de contenido planeamiento estratégico

$V$  = Coeficiente V de Aiken

$\bar{X}$  = Es la media de las calificaciones de los expertos en la muestra

$l$  = Es la calificación mas baja posible

$k$  = Es el rango de los valores posibles de la escala Likert utilizado

$K$  =  $k - 1$

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

| ESCALA DE EVALUACIÓN |                |           |               |                      |
|----------------------|----------------|-----------|---------------|----------------------|
| 1                    | 2              | 3         | 4             | 5                    |
| Deficiente           | Regular        | Bueno     | Muy Bueno     | Sobresaliente        |
| Nada Claro           | Poco Claro     | Claro     | Muy Claro     | Totalmente Claro     |
| Nada Coherente       | Poco Coherente | Coherente | Muy Coherente | Totalmente Coherente |
| Nada Relevante       | Poco Relevante | Relevante | Muy Relevante | Totalmente Relevante |

**Suficiencia** Media de las calificaciones =  
V de aiken por pregunta =

| p1   | p2   | p3   | p4   | p5   | p6   | p7   | p8   | p9   | p10  | p11  | p12  | p13  | p14  | p15  | p16  | p17  | p18  | p19  | p20  |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4.00 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.75 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.75 | 4.50 |
| 0.75 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.94 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.94 | 0.88 |

**Claridad** Media de las calificaciones =  
V de aiken por pregunta =

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.50 |
| 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 |

**Coherencia** Media de las calificaciones =  
V de aiken por pregunta =

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.75 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.75 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 |
| 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.94 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.94 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 |

**Relevancia** Media de las calificaciones =  
V de aiken por pregunta =

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.75 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 |
| 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.94 | 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.88 |

| Suficiencia | Claridad | Coherencia | Relevancia |
|-------------|----------|------------|------------|
| 0.85        | 0.85     | 0.86       | 0.86       |

V de aiken por criterio =

V de aiken por cuestionario = **0.86**

| Valoración               |                        |
|--------------------------|------------------------|
| Posee validez inadecuada | Posee validez adecuada |
| $V \leq 0,70$            | $V \geq 0,80$          |

## Anexo 9. Validez de contenido recaudación de tributos

$V$  = Coeficiente V de Aiken

$\bar{X}$  = Es la media de las calificaciones de los expertos en la muestra

$l$  = Es la calificación mas baja posible

$k$  = Es el rango de los valores posibles de la escala Likert utilizado

$K = k - 1$

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

| ESCALA DE EVALUACIÓN |                |           |               |                      |
|----------------------|----------------|-----------|---------------|----------------------|
| 1                    | 2              | 3         | 4             | 5                    |
| Deficiente           | Regular        | Bueno     | Muy Bueno     | Sobresaliente        |
| Nada Claro           | Poco Claro     | Claro     | Muy Claro     | Totalmente Claro     |
| Nada Coherente       | Poco Coherente | Coherente | Muy Coherente | Totalmente Coherente |
| Nada Relevante       | Poco Relevante | Relevante | Muy Relevante | Totalmente Relevante |

|                    |                               | p1   | p2   | p3   | p4   | p5   | p6   | p7   | p8   | p9   | p10  | p11  | p12  | p13  | p14  | p15  | p16  | p17  | p18  | p19  | p20  | p21  | p22  |
|--------------------|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Suficiencia</b> | Media de las calificaciones = | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.50 |
|                    | V de aiken por pregunta =     | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.88 |
| <b>Claridad</b>    | Media de las calificaciones = | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.75 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.75 | 4.25 | 4.75 | 4.50 | 4.50 | 4.50 |
|                    | V de aiken por pregunta =     | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.94 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.94 | 0.81 | 0.94 | 0.88 | 0.88 | 0.88 |
| <b>Coherencia</b>  | Media de las calificaciones = | 4.50 | 4.75 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.75 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.50 |
|                    | V de aiken por pregunta =     | 0.88 | 0.94 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.94 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.88 |
| <b>Relevancia</b>  | Media de las calificaciones = | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.75 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.50 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.25 | 4.25 | 4.25 |
|                    | V de aiken por pregunta =     | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.94 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.81 | 0.88 | 0.81 | 0.88 | 0.81 |

| V de aiken por criterio = | Suficiencia | Claridad | Coherencia | Relevancia |
|---------------------------|-------------|----------|------------|------------|
|                           | 0.84        | 0.86     | 0.85       | 0.85       |

V de aiken por cuestionario =

**0.85**

| Valoración               |                        |
|--------------------------|------------------------|
| Posee validez inadecuada | Posee validez adecuada |
| $V \leq 0,70$            | $V \geq 0,80$          |

## Anexo 10. Validación por juicio de expertos

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Profesional: Félix Primero Calla Calla

#### FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO

Estimado experto:

Reciba un cordial saludo. Me permito solicitar su valioso apoyo para evaluar un instrumento compuesto por dos cuestionarios que miden las variables *planeamiento estratégico* y *recaudación de tributos*, conformados por 20 y 22 ítems respectivamente, organizados en dimensiones e indicadores. Su opinión, basada en los criterios de *suficiencia*, *claridad*, *coherencia* y *relevancia*, será fundamental para optimizar la calidad del instrumento. Le agradezco de antemano su colaboración y compromiso.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

#### I. Datos Generales

Completar los datos requeridos y marcar con una X donde corresponda:

|                                                                     |                           |                               |                   |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------|
| Nombre y Apellido                                                   | Félix Primero Calla Calla |                               |                   |
| Sexo:                                                               | Varón (X)                 | Mujer ( )                     |                   |
| Años de experiencia profesional:<br>(desde la obtención del título) |                           |                               |                   |
| Grado académico:                                                    | Licenciado ( )            | Magister (X)                  | Doctor ( )        |
| Área de Formación académica                                         | Contabilidad ( )          | Docencia<br>Universitaria (X) | Social ( )        |
|                                                                     | Otro: ( )                 |                               |                   |
| Tiempo de experiencia profesional<br>en el área                     | 2 a 4 años ( )            | 5 a 10 años ( )               | 10 años a más (X) |

#### II. Breve explicación del constructo

Este constructo ofrece una base clara y coherente para comprender la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos en el ámbito municipal. Asimismo, permite interpretar de manera más precisa las relaciones o asociaciones entre variables, con el propósito de generar evidencia útil que contribuya al fortalecimiento de la gestión local y a una atención más efectiva de las necesidades ciudadanas.

#### III. Criterios de valoración:

| ESCALA DE EVALUACIÓN |                |                |           |               |                      |
|----------------------|----------------|----------------|-----------|---------------|----------------------|
| Valoración           | 1              | 2              | 3         | 4             | 5                    |
| Suficiencia *        | Deficiente     | Regular        | Bueno     | Muy Bueno     | Sobresaliente        |
| Claridad **          | Nada Claro     | Poco Claro     | Claro     | Muy Claro     | Totalmente Claro     |
| Coherencia ***       | Nada Coherente | Poco Coherente | Coherente | Muy Coherente | Totalmente Coherente |
| Relevancia ****      | Nada Relevante | Poco Relevante | Relevante | Muy Relevante | Totalmente Relevante |

\* Refleja qué tanto los ítems incluidos permiten representar de forma suficiente la dimensión o indicador que se desea medir.

\*\* Mide qué tan clara y comprensible es la redacción del ítem para facilitar su adecuada interpretación.

\*\*\* Evalúa qué tanto el ítem guarda coherencia lógica con la dimensión o indicador que pretende medir.

\*\*\*\* Evalúa si el ítem aporta información esencial y necesaria para medir adecuadamente el aspecto específico que se desea evaluar.

|                                                                                                                         |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO |  |
| DNI N° 02362755                                                                                                         | Firma                                                                                |

**Variable: Planeamiento estratégico**

| ÍTEMS                                                                                                                                                         | Suficiencia |   |   |   |   | Claridad |   |   |   |   | Coherencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
| <b>Diagnóstico institucional:</b>                                                                                                                             |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 1. ¿La municipalidad a la cual pertenece promueve el cobro de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                                  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ¿La municipalidad organiza el área de rentas y el uso de la tecnología con la finalidad de promover el cobro de impuestos y contribuciones municipales?    | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ¿La municipalidad considera el factor económico de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ¿La municipalidad considera el factor cultural de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ¿La municipalidad desarrolla políticas para mejorar el cumplimiento de los impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Organización Estratégica:</b>                                                                                                                              |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 6. ¿La municipalidad está realizando la división del trabajo, separando y delimitando las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia? | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ¿La municipalidad aplica la: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones?                                                              | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ¿En la municipalidad existe la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente la tarea en la municipalidad?                   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ¿En la municipalidad existe coordinación en el logro de la unidad de esfuerzos, facilitando la interrelación y la sincronización de las actividades?       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Acciones Estratégicas:</b>                                                                                                                                 |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 10. ¿La municipalidad realiza actividades de generación de conciencia tributaria hacia el contribuyente?                                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ¿La municipalidad realiza acciones estratégicas sobre difusión y cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales?                                | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ¿La municipalidad realiza acciones de gestión de cobranza con la finalidad de mejorar la recaudación?                                                     | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ¿La municipalidad realiza incentivos tributarios con la finalidad de motivar al contribuyente al pago de sus impuestos, tasas y contribuciones?           | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Control estratégico:</b>                                                                                                                                   |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 14. ¿La municipalidad aplica acciones estratégicas para incrementar la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ¿La municipalidad aplica los parámetros para calificar el funcionamiento de las actividades realizadas en su área?                                        | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. ¿La municipalidad obtiene el acceso a la información para efectivizar el control?                                                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. ¿La municipalidad evalúa los resultados de los años anteriores, con relación a la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. ¿La municipalidad aplica medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades encontradas en su área?                                                | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. ¿La municipalidad aplica procedimientos estratégicos para determinar la causa de los problemas existentes?                                                | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. ¿La municipalidad aplica la retroalimentación de los resultados para efectuar mejoras en el proceso?                                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Observaciones:**
**Anexos:**

\*Matriz de consistencia

\*Matriz de operacionalización de variables



Firma

**Variable: Recaudación de tributos**

| ÍTEMS                                                                                                                                                       | Suficiencia |   |   |   |   | Claridad |   |   |   |   | Coherencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
| <b>Impuesto:</b>                                                                                                                                            |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 21. ¿Cumplen con pagar impuestos prediales por tener una propiedad en su localidad?                                                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 22. ¿El % que se cobra es excesivo por el impuesto predial?                                                                                                 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 23. ¿La gestión que realiza la municipalidad para recaudar el impuesto predial es deficiente?                                                               | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 24. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto predial?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 25. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto predial en la Municipalidad?                                                              | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 26. ¿Se paga impuestos de alcabala por transferir una propiedad en su localidad?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 27. ¿Es excesivo el % que se cobra por el impuesto a la alcabala?                                                                                           | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 28. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar el impuesto a la alcabala?                                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 29. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto a la alcabala?                                                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 30. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto a la alcabala?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| <b>Tasas:</b>                                                                                                                                               |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 31. ¿Se pagan las tasas por recibir una prestación de servicios de parte de la municipalidad?                                                               | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 32. ¿Se pagan tasas por la limpieza pública y el servicio del Serenazgo de parte de la municipalidad?                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 33. ¿Es excesivo el % que se cobra por las tasas de servicios públicos o arbitrios?                                                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 34. ¿El municipio hace respetar sus facultades que tiene para cobrar tasas por los servicios públicos o arbitrios?                                          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 35. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar tasas por servicios públicos o arbitrios?                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 36. ¿Es adecuado el monto que se recaudó por concepto de tasas por los servicios públicos o arbitrios municipales?                                          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 37. ¿Cumplen con pagar las tasas por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios a la municipalidad?                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 38. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar por las licencias de funcionamiento?                                                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 39. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios de la municipalidad? | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 40. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de licencia de funcionamiento en la Municipalidad?                                                    | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| <b>Contribución de obras públicas:</b>                                                                                                                      |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 41. ¿Los habitantes del distrito tienen la predisposición para pagar una contribución especial para la ejecución de obras públicas?                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |
| 42. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de contribución especial de obras públicas?                                                           | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |

**Observaciones**

Anexos: \*Matriz de consistencia  
\*Matriz de operacionalización de variables



M. FELIX P. CAVALLERIA

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Profesional: Jesús Manuel Aquino Cutipa

### FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO

#### Estimado experto:

Reciba un cordial saludo. Me permito solicitar su valioso apoyo para evaluar un instrumento compuesto por dos cuestionarios que miden las variables *planeamiento estratégico* y *recaudación de tributos*, conformados por 20 y 22 ítems respectivamente, organizados en dimensiones e indicadores. Su opinión, basada en los criterios de *suficiencia*, *claridad*, *coherencia* y *relevancia*, será fundamental para optimizar la calidad del instrumento. Le agradezco de antemano su colaboración y compromiso.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

#### I. Datos Generales

Completar los datos requeridos y marcar con una X donde corresponda:

|                                                                     |                            |                               |                   |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------|
| Nombre y Apellido                                                   | Jesús Manuel Aquino Cutipa |                               |                   |
| Sexo:                                                               | Varón (X)                  | Mujer ( )                     |                   |
| Años de experiencia profesional:<br>(desde la obtención del título) |                            |                               |                   |
| Grado académico:                                                    | Licenciado ( )             | Magister (X)                  | Doctor ( )        |
| Área de Formación académica                                         | Contabilidad (X)           | Docencia<br>Universitaria ( ) | Social ( )        |
|                                                                     | Otro: (X) Abogado          |                               |                   |
| Tiempo de experiencia profesional<br>en el área                     | 2 a 4 años ( )             | 5 a 10 años ( )               | 10 años a más (X) |

#### II. Breve explicación del constructo

Este constructo ofrece una base clara y coherente para comprender la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos en el ámbito municipal. Asimismo, permite interpretar de manera más precisa las relaciones o asociaciones entre variables, con el propósito de generar evidencia útil que contribuya al fortalecimiento de la gestión local y a una atención más efectiva de las necesidades ciudadanas.

#### III. Criterios de valoración:

| ESCALA DE EVALUACIÓN |                |                |           |               |                      |
|----------------------|----------------|----------------|-----------|---------------|----------------------|
| Valoración           | 1              | 2              | 3         | 4             | 5                    |
| Suficiencia *        | Deficiente     | Regular        | Bueno     | Muy Bueno     | Sobresaliente        |
| Claridad **          | Nada Claro     | Poco Claro     | Claro     | Muy Claro     | Totalmente Claro     |
| Coherencia ***       | Nada Coherente | Poco Coherente | Coherente | Muy Coherente | Totalmente Coherente |
| Relevancia ****      | Nada Relevante | Poco Relevante | Relevante | Muy Relevante | Totalmente Relevante |

\* Refleja qué tanto los ítems incluidos permiten representar de forma suficiente la dimensión o indicador que se desea medir.

\*\* Mide qué tan clara y comprensible es la redacción del ítem para facilitar su adecuada interpretación.

\*\*\* Evalúa qué tanto el ítem guarda coherencia lógica con la dimensión o indicador que pretende medir.

\*\*\*\* Evalúa si el ítem aporta información esencial y necesaria para medir adecuadamente el aspecto específico que se desea evaluar.

|                 |                                                                                                                                                                   |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DNI N° 01556325 | <br>Jesús Manuel Aquino Cutipa<br>CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO<br>CCPP. N° 584 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Variable: Planeamiento estratégico**

| ÍTEM                                                                                                                                                          | Suficiencia | Claridad  | Coherencia | Relevancia |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|------------|------------|
| <b>Diagnóstico institucional:</b>                                                                                                                             |             |           |            |            |
| 1. ¿La municipalidad a la cual pertenece promueve el cobro de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                                  | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 2. ¿La municipalidad organiza el área de rentas y el uso de la tecnología con la finalidad de promover el cobro de contribuciones municipales?                | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 3. ¿La municipalidad considera el factor económico de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                 | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 4. ¿La municipalidad considera el factor cultural de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                  | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 5. ¿La municipalidad desarrolla políticas para mejorar el cumplimiento de los impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                  | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| <b>Organización Estratégica:</b>                                                                                                                              |             |           |            |            |
| 6. ¿La municipalidad está realizando la división del trabajo, separando y delimitando las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia? | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 7. ¿La municipalidad aplica la: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones?                                                              | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 8. ¿En la municipalidad existe la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente la tarea en la municipalidad?                   | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 9. ¿En la municipalidad existe coordinación en el logro de la unidad de esfuerzos, facilitando la interrelación y la sincronización de las actividades?       | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| <b>Acciones Estratégicas:</b>                                                                                                                                 |             |           |            |            |
| 10. ¿La municipalidad realiza actividades de generación de conciencia tributaria hacia el contribuyente?                                                      | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 11. ¿La municipalidad realiza acciones estratégicas sobre difusión y cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales?                                | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 12. ¿La municipalidad realiza acciones de gestión de cobranza con la finalidad de mejorar la recaudación?                                                     | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 13. ¿La municipalidad realiza incentivos tributarios con la finalidad de motivar al contribuyente al pago de sus impuestos, tasas y contribuciones?           | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| <b>Control estratégico:</b>                                                                                                                                   |             |           |            |            |
| 14. ¿La municipalidad aplica acciones estratégicas para incrementar la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                                      | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 15. ¿La municipalidad aplica los parámetros para calificar el funcionamiento de las actividades realizadas en su área?                                        | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 16. ¿La municipalidad obtiene el acceso a la información para efectivizar el control?                                                                         | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 17. ¿La municipalidad evalúa los resultados de los años anteriores, con relación a la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                       | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 18. ¿La municipalidad aplica medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades encontradas en su área?                                                | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 19. ¿La municipalidad aplica procedimientos estratégicos para determinar la causa de los problemas existentes?                                                | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |
| 20. ¿La municipalidad aplica la retroalimentación de los resultados para efectuar mejoras en el proceso?                                                      | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5  | 1 2 3 4 5  |

Observaciones:

Anexos:

\*Matriz de consistencia.

\*Matriz de operacionalización de variables.

Firma

Jesús Manuel Aquino Cutipa  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
CCPP. N° 684

**Variable: Recaudación de tributos**

| ÍTEM                                                                                                                                                        | Suficiencia |   |   |   | Claridad |   |   |   | Coherencia |   |   |   | Relevancia |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|----------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|
| <b>Impuesto:</b>                                                                                                                                            |             |   |   |   |          |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 21. ¿Cumplen con pagar impuestos prediales por tener una propiedad en su localidad?                                                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 22. ¿El % que se cobra es excesivo por el impuesto predial?                                                                                                 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 23. ¿La gestión que realiza la municipalidad para recaudar el impuesto predial es deficiente?                                                               | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 24. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto predial?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 25. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto predial en la Municipalidad?                                                              | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 26. ¿Se paga impuestos de alcabala por transferir una propiedad en su localidad?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 27. ¿Es excesivo el % que se cobra por el impuesto a la alcabala?                                                                                           | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 28. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar el impuesto a la alcabala?                                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 29. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto a la alcabala?                                                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 30. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto a la alcabala?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| <b>Tasas:</b>                                                                                                                                               |             |   |   |   |          |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 31. ¿Se pagan las tasas por recibir una prestación de servicios de parte de la municipalidad?                                                               | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 32. ¿Se pagan tasas por la limpieza pública y el servicio del Serenazgo de parte de la municipalidad?                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 33. ¿Es excesivo el % que se cobra por las tasas de servicios públicos o arbitrios?                                                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 34. ¿El municipio hace respetar sus facultades que tiene para cobrar tasas por los servicios públicos o arbitrios?                                          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 35. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar tasas por servicios públicos o arbitrios?                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 36. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de tasas por los servicios públicos o arbitrios municipales?                                          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 37. ¿Cumplen con pagar las tasas por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios a la municipalidad?                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 38. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar por las licencias de funcionamiento?                                                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 39. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios de la municipalidad? | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 40. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de licencia de funcionamiento en la Municipalidad?                                                    | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| <b>Contribución de obras públicas:</b>                                                                                                                      |             |   |   |   |          |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 41. ¿Los habitantes del distrito tienen la predisposición para pagar una contribución especial para la ejecución de obras públicas?                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |
| 42. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de contribución especial de obras públicas?                                                           | 1           | 2 | 3 | 4 | 5        | 1 | 2 | 3 | 4          | 5 | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 | 5 |

**Observaciones:**
**Anexos:**

\*Matriz de consistencia.

\*Matriz de operacionalización de variables.

Firma

 Jesús Manuel Aquino Cutipa  
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 CCPP. N° 684

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Profesional: Henry Valentin Arapa Apaza

### FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO

#### Estimado experto:

Reciba un cordial saludo. Me permito solicitar su valioso apoyo para evaluar un instrumento compuesto por dos cuestionarios que miden las variables *planeamiento estratégico* y *recaudación de tributos*, conformados por 20 y 22 ítems respectivamente, organizados en dimensiones e indicadores. Su opinión, basada en los criterios de *suficiencia*, *claridad*, *coherencia* y *relevancia*, será fundamental para optimizar la calidad del instrumento. Le agradezco de antemano su colaboración y compromiso.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

#### I. Datos Generales

Completar los datos requeridos y marcar con una X donde corresponda:

|                                                                     |                            |                               |                   |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------|
| Nombre y Apellido                                                   | Henry Valentin Arapa Apaza |                               |                   |
| Sexo:                                                               | Varón (X)                  | Mujer ( )                     |                   |
| Años de experiencia profesional:<br>(desde la obtención del título) |                            |                               |                   |
| Grado académico:                                                    | Licenciado ( )             | Magister (X)                  | Doctor ( )        |
| Área de Formación académica                                         | Contabilidad (X)           | Docencia<br>Universitaria ( ) | Social ( )        |
|                                                                     | Otro: ( )                  |                               |                   |
| Tiempo de experiencia profesional<br>en el área                     | 2 a 4 años ( )             | 5 a 10 años (X)               | 10 años a más ( ) |

#### II. Breve explicación del constructo

Este constructo ofrece una base clara y coherente para comprender la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos en el ámbito municipal. Asimismo, permite interpretar de manera más precisa las relaciones o asociaciones entre variables, con el propósito de generar evidencia útil que contribuya al fortalecimiento de la gestión local y a una atención más efectiva de las necesidades ciudadanas.

#### III. Criterios de valoración:

| ESCALA DE EVALUACIÓN |                |                |           |               |                      |
|----------------------|----------------|----------------|-----------|---------------|----------------------|
| Valoración           | 1              | 2              | 3         | 4             | 5                    |
| Suficiencia *        | Deficiente     | Regular        | Bueno     | Muy Bueno     | Sobresaliente        |
| Claridad **          | Nada Claro     | Poco Claro     | Claro     | Muy Claro     | Totalmente Claro     |
| Coherencia ***       | Nada Coherente | Poco Coherente | Coherente | Muy Coherente | Totalmente Coherente |
| Relevancia ****      | Nada Relevante | Poco Relevante | Relevante | Muy Relevante | Totalmente Relevante |

\* Refleja qué tanto los ítems incluidos permiten representar de forma suficiente la dimensión o indicador que se desea medir.

\*\* Mide qué tan clara y comprensible es la redacción del ítem para facilitar su adecuada interpretación.

\*\*\* Evalúa qué tanto el ítem guarda coherencia lógica con la dimensión o indicador que pretende medir.

\*\*\*\* Evalúa si el ítem aporta información esencial y necesaria para medir adecuadamente el aspecto específico que se desea evaluar.

|                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <br>DNI N° 47666787 |  |
| Firma                                                                                                    |  |

**Variable: Planeamiento estratégico**

| Variable: Planeamiento estratégico                                                                                                                            | ÍTEMS |  |  |  |  | Suficiencia |   |   |   |   | Claridad |   |   |   |   | Coherencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--|--|--|--|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
| <b>Diagnóstico institucional:</b>                                                                                                                             |       |  |  |  |  |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 1. ¿La municipalidad a la cual pertenece promueve el cobro de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                                  |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 2. ¿La municipalidad organiza el área de rentas y el uso de la tecnología con la finalidad de promover el cobro de                                            |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 3. ¿La municipalidad considera el factor económico de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                 |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 |   |
| 4. ¿La municipalidad considera el factor cultural de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                  |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 5. ¿La municipalidad desarrolla políticas para mejorar el cumplimiento de los impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                  |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ |
| <b>Organización Estratégica:</b>                                                                                                                              |       |  |  |  |  |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 6. ¿La municipalidad está realizando la división del trabajo, separando y delimitando las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia? |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 7. ¿La municipalidad aplica la: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones?                                                              |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ |
| 8. ¿En la municipalidad existe la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente la tarea en la municipalidad?                   |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ |
| 9. ¿En la municipalidad existe coordinación en el logro de la unidad de esfuerzos, facilitando la interrelación y la sincronización de las actividades?       |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| <b>Acciones Estratégicas:</b>                                                                                                                                 |       |  |  |  |  |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 10. ¿La municipalidad realiza actividades de generación de conciencia tributaria hacia el contribuyente?                                                      |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ |
| 11. ¿La municipalidad realiza acciones estratégicas sobre difusión y cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales?                                |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 12. ¿La municipalidad realiza acciones de gestión de cobranza con la finalidad de mejorar la recaudación?                                                     |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ |
| 13. ¿La municipalidad realiza incentivos tributarios con la finalidad de motivar al contribuyente al pago de sus impuestos, tasas y contribuciones?           |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ |
| <b>Control estratégico:</b>                                                                                                                                   |       |  |  |  |  |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 14. ¿La municipalidad aplica acciones estratégicas para incrementar la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                                      |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 15. ¿La municipalidad aplica los parámetros para calificar el funcionamiento de las actividades realizadas en su área?                                        |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 16. ¿La municipalidad obtiene el acceso a la información para efectivizar el control?                                                                         |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ |
| 17. ¿La municipalidad evalúa los resultados de los años anteriores, con relación a la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                       |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 18. ¿La municipalidad aplica medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades encontradas en su área?                                                |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |
| 19. ¿La municipalidad aplica procedimientos estratégicos para determinar la causa de los problemas existentes?                                                |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ |
| 20. ¿La municipalidad aplica la retroalimentación de los resultados para efectuar mejoras en el proceso?                                                      |       |  |  |  |  | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 |

Observaciones:

Anexos:

\*Matriz de consistencia.

\*Matriz de operacionalización de variables.



# Variable: Recaudación de tributos

| Variable: Recaudación de tributos                                                                                                                           | ÍTEMS |   |   |   |   | Suficiencia |   |   |   |   | Claridad |   |   |   |   | Coherencia |   |   |   |   | Relevancia |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|------------|--|--|--|--|
| <b>Impuesto:</b>                                                                                                                                            |       |   |   |   |   |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |  |  |  |  |
| 21. ¿Cumplen con pagar impuestos prediales por tener una propiedad en su localidad?                                                                         | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| 22. ¿El % que se cobra es excesivo por el impuesto predial?                                                                                                 | 1     | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| 23. ¿La gestión que realiza la municipalidad para recaudar el impuesto predial es deficiente?                                                               | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 24. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto predial?                                                                            | 1     | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 25. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto predial en la Municipalidad?                                                              | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| 26. ¿Se paga impuestos de alcabala por transferir una propiedad en su localidad?                                                                            | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 27. ¿Es excesivo el % que se cobra por el impuesto a la alcabala?                                                                                           | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 28. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar el impuesto a la alcabala?                                                                       | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 29. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto a la alcabala?                                                                      | 1     | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| 30. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto a la alcabala?                                                                            | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| <b>Tasas:</b>                                                                                                                                               |       |   |   |   |   |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |  |  |  |  |
| 31. ¿Se pagan las tasas por recibir una prestación de servicios de parte de la municipalidad?                                                               | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| 32. ¿Se pagan tasas por la limpieza pública y el servicio del Serenazgo de parte de la municipalidad?                                                       | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 33. ¿Es excesivo el % que se cobra por las tasas de servicios públicos o arbitrios?                                                                         | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 34. ¿El municipio hace respetar sus facultades que tiene para cobrar tasas por los servicios públicos o arbitrios?                                          | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| 35. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar tasas por servicios públicos o arbitrios?                                                       | 1     | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 36. ¿Es adecuado el monto que se recaudó por concepto de tasas por los servicios públicos o arbitrios municipales?                                          | 1     | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| 37. ¿Cumplen con pagar las tasas por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios a la municipalidad?                             | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| 38. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar por las licencias de funcionamiento?                                                             | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 39. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios de la municipalidad? | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 40. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de licencia de funcionamiento en la Municipalidad?                                                    | 1     | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | 4 | ✓ | 5          |  |  |  |  |
| <b>Contribución de obras públicas:</b>                                                                                                                      |       |   |   |   |   |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |  |  |  |  |
| 41. ¿Los habitantes del distrito tienen la predisposición para pagar una contribución especial para la ejecución de obras públicas?                         | 1     | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1           | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |
| 42. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de contribución especial de obras públicas?                                                           | 1     | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1           | 2 | 3 | 4 | ✓ | 1        | 2 | 3 | ✓ | 5 | 1          | 2 | 3 | ✓ | 5 | 5          |  |  |  |  |

Observaciones:

Anexos:

\*Matriz de consistencia.

\*Matriz de operacionalización de variables.



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Profesional: Dino Alexis Apaza Sosa

### FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO

#### Estimado experto:

Reciba un cordial saludo. Me permito solicitar su valioso apoyo para evaluar un instrumento compuesto por dos cuestionarios que miden las variables *planeamiento estratégico* y *recaudación de tributos*, conformados por 20 y 22 ítems respectivamente, organizados en dimensiones e indicadores. Su opinión, basada en los criterios de *suficiencia*, *claridad*, *coherencia* y *relevancia*, será fundamental para optimizar la calidad del instrumento. Le agradezco de antemano su colaboración y compromiso.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

#### I. Datos Generales

Completar los datos requeridos y marcar con una **X** donde corresponda:

|                                                                     |                        |                               |                   |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------|
| Nombre y Apellido                                                   | Dino Alexis Apaza Sosa |                               |                   |
| Sexo:                                                               | Varón (X)              | Mujer ( )                     |                   |
| Años de experiencia profesional:<br>(desde la obtención del título) |                        |                               |                   |
| Grado académico:                                                    | Licenciado (X)         | Magister ( )                  | Doctor ( )        |
| Área de Formación académica                                         | Contabilidad (X)       | Docencia<br>Universitaria ( ) | Social ( )        |
|                                                                     | Otro: ( )              |                               |                   |
| Tiempo de experiencia profesional<br>en el área                     | 2 a 4 años ( )         | 5 a 10 años (X)               | 10 años a más ( ) |

#### II. Breve explicación del constructo

Este constructo ofrece una base clara y coherente para comprender la relación entre el planeamiento estratégico y la recaudación de tributos en el ámbito municipal. Asimismo, permite interpretar de manera más precisa las relaciones o asociaciones entre variables, con el propósito de generar evidencia útil que contribuya al fortalecimiento de la gestión local y a una atención más efectiva de las necesidades ciudadanas.

#### III. Criterios de valoración:

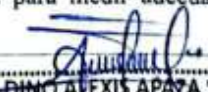
| ESCALA DE EVALUACIÓN |                |                |           |               |                      |
|----------------------|----------------|----------------|-----------|---------------|----------------------|
| Valoración           | 1              | 2              | 3         | 4             | 5                    |
| Suficiencia *        | Deficiente     | Regular        | Bueno     | Muy Bueno     | Sobresaliente        |
| Claridad **          | Nada Claro     | Poco Claro     | Claro     | Muy Claro     | Totalmente Claro     |
| Coherencia ***       | Nada Coherente | Poco Coherente | Coherente | Muy Coherente | Totalmente Coherente |
| Relevancia ****      | Nada Relevante | Poco Relevante | Relevante | Muy Relevante | Totalmente Relevante |

\* Refleja qué tanto los ítems incluidos permiten representar de forma suficiente la dimensión o indicador que se desea medir.

\*\* Mide qué tan clara y comprensible es la redacción del ítem para facilitar su adecuada interpretación.

\*\*\* Evalúa qué tanto el ítem guarda coherencia lógica con la dimensión o indicador que pretende medir.

\*\*\*\* Evalúa si el ítem aporta información esencial y necesaria para medir adecuadamente el aspecto específico que se desea evaluar.

|                                                                                                                                                                               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <br>DINO ALEXIS APAZA SOSA<br>Contador Público Colegiado<br>Matrícula N° 7346<br>AREQUIPA |       |
| DNI N° 46052135                                                                                                                                                               | Firma |

**Variable: Planeamiento estratégico**

| ÍTEMS                                                                                                                                                         | Suficiencia |   |   |   |   | Claridad |   |   |   |   | Coherencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
| <b>Diagnóstico institucional:</b>                                                                                                                             |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 1. ¿La municipalidad a la cual pertenece promueve el cobro de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                                  | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | 4 | X |
| 2. ¿La municipalidad organiza el área de rentas y el uso de la tecnología con la finalidad de promover el cobro de impuestos y contribuciones municipales?    | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X |
| 3. ¿La municipalidad considera el factor económico de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                 | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 4. ¿La municipalidad considera el factor cultural de los contribuyentes en el cumplimiento de impuestos, tasas y contribuciones municipales?                  | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | 4 | X |
| 5. ¿La municipalidad desarrolla políticas para mejorar el cumplimiento de los impuestos, tasas y contribuciones municipales?                                  | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1        | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| <b>Organización Estratégica:</b>                                                                                                                              |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 6. ¿La municipalidad está realizando la división del trabajo, separando y delimitando las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia? | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 7. ¿La municipalidad aplica la: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones?                                                              | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | 4 | X |
| 8. ¿En la municipalidad existe la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente la tarea en la municipalidad?                   | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 9. ¿En la municipalidad existe coordinación en el logro de la unidad de esfuerzos, facilitando la interrelación y la sincronización de las actividades?       | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| <b>Acciones Estratégicas:</b>                                                                                                                                 |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 10. ¿La municipalidad realiza actividades de generación de conciencia tributaria hacia el contribuyente?                                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1        | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 11. ¿La municipalidad realiza acciones estratégicas sobre difusión y cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales?                                | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 12. ¿La municipalidad realiza acciones de gestión de cobranza con la finalidad de mejorar la recaudación?                                                     | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 13. ¿La municipalidad realiza incentivos tributarios con la finalidad de motivar al contribuyente al pago de sus impuestos, tasas y contribuciones?           | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| <b>Control estratégico:</b>                                                                                                                                   |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 14. ¿La municipalidad aplica acciones estratégicas para incrementar la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1        | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X |
| 15. ¿La municipalidad aplica los parámetros para calificar el funcionamiento de las actividades realizadas en su área?                                        | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1        | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 16. ¿La municipalidad obtiene el acceso a la información para efectivizar el control?                                                                         | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X |
| 17. ¿La municipalidad evalúa los resultados de los años anteriores, con relación a la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?                       | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 18. ¿La municipalidad aplica medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades encontradas en su área?                                                | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | 4 | X |
| 19. ¿La municipalidad aplica procedimientos estratégicos para determinar la causa de los problemas existentes?                                                | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1        | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| 20. ¿La municipalidad aplica la retroalimentación de los resultados para efectuar mejoras en el proceso?                                                      | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X |

Observaciones:

Anexos: \*Matriz de consistencia.  
\*Matriz de operacionalización de variables.

  
DINO ALEXIS APAZA SOSA  
Contador Público Colegiado  
Matrícula N° 7346  
AREQUIPA

**Variable: Recaudación de tributos**

| ÍTEM                                                                                                                                                        | Suficiencia |   |   |   |   | Claridad |   |   |   |   | Coherencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
| <b>Impuesto:</b>                                                                                                                                            |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 21. ¿Cumplen con pagar impuestos prediales por tener una propiedad en su localidad?                                                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. ¿El % que se cobra es excesivo por el impuesto predial?                                                                                                 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. ¿La gestión que realiza la municipalidad para recaudar el impuesto predial es deficiente?                                                               | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto predial?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto predial en la Municipalidad?                                                              | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. ¿Se paga impuestos de alcabala por transferir una propiedad en su localidad?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. ¿Es excesivo el % que se cobra por el impuesto a la alcabala?                                                                                           | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar el impuesto a la alcabala?                                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar el impuesto a la alcabala?                                                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de impuesto a la alcabala?                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Tasas:</b>                                                                                                                                               |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 31. ¿Se pagan las tasas por recibir una prestación de servicios de parte de la municipalidad?                                                               | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. ¿Se pagan tasas por la limpieza pública y el servicio del Serenazgo de parte de la municipalidad?                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. ¿Es excesivo el % que se cobra por las tasas de servicios públicos o arbitrios?                                                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. ¿El municipio hace respetar sus facultades que tiene para cobrar tasas por los servicios públicos o arbitrios?                                          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar tasas por servicios públicos o arbitrios?                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. ¿Es adecuado el monto que se recaudó por concepto de tasas por los servicios públicos o arbitrios municipales?                                          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. ¿Cumplen con pagar las tasas por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios a la municipalidad?                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. ¿El municipio hace respetar sus facultades para cobrar por las licencias de funcionamiento?                                                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. ¿Los contribuyentes tienen la predisposición para pagar por la apertura de un establecimiento industrial, comercial o de servicios de la municipalidad? | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de licencia de funcionamiento en la Municipalidad?                                                    | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Contribución de obras públicas:</b>                                                                                                                      |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| 41. ¿Los habitantes del distrito tienen la predisposición para pagar una contribución especial para la ejecución de obras públicas?                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. ¿Es adecuado el monto que se recauda por concepto de contribución especial de obras públicas?                                                           | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

Observaciones:

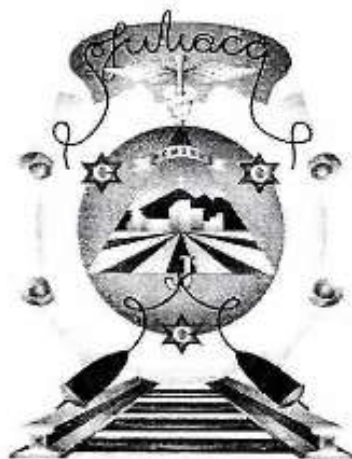
Anexos:

\*Matriz de consistencia.

\*Matriz de operacionalización de variables.

*Dino Alexis Apaza Sosa*  
**DINO ALEXIS APAZA SOSA**  
 Contador Público Colegiado  
 Matrícula N° 7346  
 AREQUIPA

**MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE  
SAN ROMÁN - JULIACA**



**CUADRO DE  
ASIGNACION DE  
PERSONAL  
PROVISIONAL**



## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN - JULIACA

*"Capital de la Integración Andina"*

pública, actualmente viene prestando servicio mediante actividades y no se encuentran contemplados en planillas debido a restricciones de la Ley General de Presupuesto para el año 2017; sin embargo en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto se ha previsto la incorporación al régimen del sector privado para el año 2018, siendo uno de los requisitos la incorporación en el CAP - Provisional de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca el Régimen Laboral N° 728; y de esa manera reconocerles los derechos laborales a los trabajadores de Serenazgo, Seguridad Interna, Limpieza Pública, Parques y Jardines, derechos como Seguridad Social, fondo de pensiones y el Seguro de Riesgo Complementario; por lo que la Sub Gerencia de Recursos Humanos remite además la propuesta de Modificación del Cuadro para Asignación de Personal, considerando en el CAP Provisional el Régimen Laboral del decreto Legislativo N° 728;



Que, para ello también es necesario citar las conclusiones del Informe Técnico N° 284-2016-SERVIR/GPGSC de fecha 26 de febrero del 2016 emitida por la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que en su numeral 3.2 señala "analizando en contenido y naturaleza de las labores que realizan el personal municipal de vigilancia, así como el de limpieza pública, parques y jardines, se tiene que es un trabajo preponderantemente físico, por lo que cabe encuadrarlo dentro de la categoría de obreros. En consecuencia correspondería que su régimen laboral sea el de la actividad privada" esta conclusión guarda relación con la recomendación para que los trabajadores se seguridad sean contratados bajo el régimen laboral de la actividad privada, así como el personal de limpieza y obreros de parques y jardines hecha por la Procuraduría Pública Municipal en los Oficio N°s 88 y 234-MPSR-J/PPM; y así como en los pronunciamientos emitidos por el Tribunal Constitucional en las sentencias de los Expedientes STC N° 2237-2008-PA/TC, STC N° 6298-2007-PA/TC entre otros;



Que, mediante Informe N° 433-2017-MPSR/J/GPP/SG RTIE la Sub Gerencia de Racionalización Tecnología Informática y Estadística, concluye que el reordenamiento y actualización del CAP PROVISIONAL de la Municipalidad formulado por la Sub Gerencia de Recursos Humanos, se ha desarrollado de acuerdo a la Estructura Orgánica y al Reglamento de Organización y Funciones que se encuentran modificados las mismas que dan a lugar al nuevo CAP-Provisional, asimismo refiere que el proyecto CAP Provisional se ha desarrollado en base al CAP-2016 y de acuerdo a las orientaciones técnicas emitidas por la normatividad vigente, por tanto se considera apto para su aprobación conjuntamente con el CAP - 728;



Cabe, señalar que a la fecha la Municipalidad no ha iniciado el proceso de adecuación al régimen del Servicio Civil, por lo que para estos casos, la Autoridad Nacional del Servicio Civil por medio de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 152-2014-SERVIR/PE del 8 de agosto del 2014, ha aprobado la Directiva N° 001-2014-SERVIR/GPGSC - Reglas de aplicación progresiva para la aprobación del Cuadro de Puestos de las Entidades, modificada por resolución de Presidencia N° 234-2014-SERVIR/PE, que el inciso 5.1 de su punto 5 ha definido al CAP Provisional como: documento de gestión institucional de carácter temporal que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF, cuya finalidad es viabilizar la operación de las entidades públicas durante la etapa de transición del Sector Público al Régimen del Servicio Civil, previsto en la Ley N° 30057; asimismo la directiva, establece que las entidades de nivel regional y local que no se encuentren en proceso de transito al nuevo régimen del servicio civil, podrán aprobar su CAP Provisional (...); asimismo, las entidades de nivel regional y local, cuando realicen modificaciones parciales o totales a su reglamento de organización y funciones ROF, podrán también en un plazo máximo de tres meses, contados a partir de la entrada en vigencia de dicha modificación, tramitar la aprobación de un CAP Provisional, de acuerdo a la normatividad vigente (...); una vez aprobado el CAP Provisional la máxima autoridad administrativa de nivel regional o local, deberá una copia del mismo a SERVIR, la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, queda facultado para realizar observaciones sustantivas y de forma ex post, al CAP Provisional aprobado en el marco de las atribuciones establecidas en el Decreto Legislativo N° 1023 (...), lo dispuesto en los numerales 5.2.3 y 5.4 de la Directiva, no son de aplicación a las entidades de nivel regional y local;



Que, mediante Dictamen Legal N° 2336-2017-MPSR/J/GAJ la Gerencia de Asesoría Jurídica opina por la procedencia de aprobar la modificación al cuadro para asignación de personal Provisional CAP Provisional, aprobado con ordenanza N° 013-2016 de fecha 01 de octubre del 2016, según la propuesta remitida por la Sub Gerencia de Recursos Humanos, el mismo que fue anexado en el Informe N° 826-2017-MPSR/J/SGREHU.

Estando a los fundamentos antes expuestos, en uso de las facultades conferidas por los artículos 9° numeral 8, concordante con el artículo 40° de la Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades y contando y con el voto favorable por mayoría simple de los señores regidores, el Concejo Municipal ha dado la siguiente Ordenanza:



**ORDENANZA MUNICIPAL QUE APRUEBA LA MODIFICACION DEL CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL CAP PROVISIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN - JULIACA, INCORPORANDO EL CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL PROVISIONAL DE LA UNIDAD DE GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS (Órgano Desconcentrado), EL CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL PROVISIONAL - REGIMEN LABORAL 728 Y CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL PROVISIONAL - REGIMEN LABORAL 728 CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD DE GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS (Órgano Desconcentrado)**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR,** la Modificación del Cuadro para Asignación de Personal Provisional - CAP Provisional, de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, aprobado con Ordenanza Municipal N° 013-2016, ello conforme la propuesta por la Sub Gerencia de Recursos Humanos, la misma que en anexo forma parte integrante de la presente Ordenanza Municipal.



**ARTÍCULO SEGUNDO.- INCORPORAR,** el Cuadro para Asignación de Personal Provisional - CAP Provisional de la Unidad de Gestión de Residuos Sólidos (órgano desconcentrado) de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca. La misma que en anexo forma parte integrante de la presente Ordenanza Municipal.

Jr. Jauregui N° 321 - Centro Cívico - Plaza de Armas  
Central Telefónica (051)321201 - Fax: (051) 323013

Web: [www.munijuliaca.gob.pe](http://www.munijuliaca.gob.pe)  
E-mail: [munijuliaca@munijuliaca.gob.pe](mailto:munijuliaca@munijuliaca.gob.pe)

|                       |                                       |                                                     |          |               |       |                     |   |                    |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------|---------------|-------|---------------------|---|--------------------|
| 123                   | Técnico Administrativo II             | Técnico                                             | 11015256 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA |                                       |                                                     |          |               | 8     |                     |   |                    |
| 5                     | Denominación del Órgano               | ÓRGANO DE APOYO                                     |          |               |       |                     |   |                    |
| 5.3                   | Unidad Orgánica                       | UNIDAD FORMULADORA DE PROYECTOS DE PRE-INVERSIÓN    |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN           | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                              | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                       |                                       |                                                     |          |               |       | O                   | P |                    |
| 124                   | Especialista Administrativo IV        | Especialista en Estudios y Proyectos                | 11015534 | SP-EJ         | 1     |                     | X |                    |
| 125                   | Ingeniero II                          | Proyectista                                         | 11015535 | SP-ES         | 1     |                     | X |                    |
| 126                   | Arquitecto I                          | Arquitecto                                          | 11015535 | SP-ES         | 1     |                     | X |                    |
| 127                   | Ingeniero I                           | Proyectista                                         | 11015535 | SP-ES         | 1     |                     | X |                    |
| 128                   | Técnico Administrativo II             | Topógrafo                                           | 11015536 | SP-AP         | 1     |                     | X |                    |
| 129                   | Técnico Administrativo I              | Especialista en Diseño                              | 11015536 | SP-AP         | 1     |                     | X |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA |                                       |                                                     |          |               | 6     |                     |   |                    |
| 5                     | Denominación del Órgano               | ÓRGANO DE APOYO                                     |          |               |       |                     |   |                    |
| 5.4                   | Unidad Orgánica                       | UNIDAD DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS        |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN           | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                              | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                       |                                       |                                                     |          |               |       | O                   | P |                    |
| 130                   | Ingeniero III                         | Especialista de Supervisión y Liquidación de Obras  | 11015544 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 131                   | Ingeniero I                           | Ingeniero Supervisor                                | 11015545 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 132/133               | Ingeniero I                           | Ingeniero Liquidador                                | 11015545 | SP-ES         | 2     |                     |   |                    |
| 134                   | Contador I                            | Contador Público                                    | 11015545 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 135                   | Técnico en Ingeniería I               | Técnico en Liquidación de Obras                     | 11015546 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA |                                       |                                                     |          |               | 6     |                     |   |                    |
| 5                     | Denominación del Órgano               | ÓRGANO DE APOYO                                     |          |               |       |                     |   |                    |
| 5.5                   | Unidad Orgánica                       | EJECUCIÓN COACTIVA                                  |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN           | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                              | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                       |                                       |                                                     |          |               |       | O                   | P |                    |
| 136                   | Ejecutor Coactivo II                  | Ejecutor Coactivo de Deudas Tributarias             | 11015564 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 137                   | Ejecutor Coactivo I                   | Ejecutor Coactivo de Deudas No Tributarias          | 11015565 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 138/139               | Auxiliar Coactivo                     | Auxiliar Coactivo                                   | 11015565 | SP-ES         | 2     |                     |   |                    |
| 140                   | Abogado I                             | Abogado                                             | 11015565 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 141                   | Auxiliar de Sistema Administrativo I  | Auxiliar                                            | 11015566 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA |                                       |                                                     |          |               | 6     |                     |   |                    |
| 5                     | Denominación del Órgano               | ÓRGANO DE APOYO                                     |          |               |       |                     |   |                    |
| 5.7                   | Unidad Orgánica                       | UNIDAD DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN AL VECINO      |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN           | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                              | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                       |                                       |                                                     |          |               |       | O                   | P |                    |
| 142                   | Especialista Administrativo II        | Especialista en Administración                      | 11015574 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 143/144               | Periodista I                          | Periodista                                          | 11015576 | SP-AP         | 2     |                     |   |                    |
| 145                   | Técnico en Capacitación y Difusión II | Técnico en Capacitación y Difusión                  | 11015576 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA |                                       |                                                     |          |               | 4     |                     |   |                    |
| 5                     | Denominación del Órgano               | GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA               |          |               |       |                     |   |                    |
| 5.1                   | Unidad Orgánica                       | GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA               |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN           | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                              | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                       |                                       |                                                     |          |               |       | O                   | P |                    |
| 146                   | Director de Sistema Administrativo II | Gerente de Administración Tributaria                | 11016612 | EC            | 1     |                     |   | 1                  |
| 147                   | Secretaria II                         | Secretaria                                          | 11016616 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 148                   | Técnico en Abogacía II                | Asistente legal                                     | 11016616 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 149                   | Auxiliar de Sistema Administrativo I  | Auxiliar Administrativo Tributario                  | 11016616 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 150                   | Trabajador de Servicios I             | Trabajador de Servicios                             | 11016616 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA |                                       |                                                     |          |               | 5     |                     |   | 1                  |
| 5                     | Denominación del Órgano               | ÓRGANO DE LÍNEA                                     |          |               |       |                     |   |                    |
| 5.1.1                 | Unidad Orgánica                       | SUBGERENCIA DE OPERACIONES Y ORIENTACIÓN TRIBUTARIA |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN           | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                              | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                       |                                       |                                                     |          |               |       | O                   | P |                    |
| 151                   | Especialista Administrativo II        | Subgerencia de Operaciones y Orientación Tributaria | 11016114 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 152                   | Secretaria II                         | Secretaria                                          | 11016116 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 153/155               | Técnico Administrativo III            | Técnico en Recepción y Emisión                      | 11016116 | SP-AP         | 8     |                     |   |                    |
| 159                   | Técnico Administrativo III            | Técnico Adm. en Archivo I                           | 11016116 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 160                   | Técnico Administrativo II             | Técnico Adm. en Archivo                             | 11016116 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA |                                       |                                                     |          |               | 10    |                     |   |                    |
| 5                     | Denominación del Órgano               | ÓRGANO DE LÍNEA                                     |          |               |       |                     |   |                    |
| 5.1.2                 | Unidad Orgánica                       | SUBGERENCIA DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA             |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN           | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                              | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                       |                                       |                                                     |          |               |       | O                   | P |                    |
| 161                   | Especialista Administrativo II        | Subgerencia de Fiscalización Tributaria             | 11016124 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 162                   | Secretaria II                         | Secretaria                                          | 11016126 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 163                   | Ingeniero I                           | Fiscalizador                                        | 11016126 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 164/166               | Técnico Administrativo III            | Técnico en Fiscalización Tributaria                 | 11016126 | SP-AP         | 3     |                     |   |                    |
| 167/168               | Técnico Administrativo II             | Asistente Administrativo                            | 11016126 | SP-AP         | 2     |                     |   |                    |
| 169                   | Auxiliar de Sistema Administrativo II | Notificador                                         | 11016126 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA |                                       |                                                     |          |               | 9     |                     |   |                    |
| 5                     | Denominación del Órgano               | ÓRGANO DE LÍNEA                                     |          |               |       |                     |   |                    |



| <b>6.1.3 Unidad Orgánica.</b>                             |                                       | <b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA DEUDA</b>                               |          |               |       |                     |   |                    |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-------|---------------------|---|--------------------|
| Nº DE ORDEN                                               | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                                                            | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                                                           |                                       |                                                                                   |          |               |       | O                   | P |                    |
| 170                                                       | Especialista Administrativo II        | Subgerencia de Gestión y Control de la Deuda                                      | 11016134 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 171                                                       | Secretaria II                         | Secretaría                                                                        | 11016135 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 172/174                                                   | Técnico Administrativo II             | Técnico en Recaudación y Control                                                  | 11016136 | SP-AP         | 3     |                     |   |                    |
| 175                                                       | Auxiliar de Sistema Administrativo II | Auxiliar Administrativo                                                           | 11016138 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA                                     |                                       |                                                                                   |          |               | 6     |                     |   |                    |
| <b>6 Denominación del Órgano</b>                          |                                       | <b>ÓRGANO DE LÍNEA</b>                                                            |          |               |       |                     |   |                    |
| <b>6.2 Unidad Orgánica.</b>                               |                                       | <b>GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA</b>                                                |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN                                               | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                                                            | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                                                           |                                       |                                                                                   |          |               |       | O                   | P |                    |
| 176                                                       | Director de Sistema Administrativo II | Gerente de Infraestructura                                                        | 11016622 | EC            | 1     |                     |   | 1                  |
| 177                                                       | Secretaria II                         | Secretaría                                                                        | 11016626 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 178                                                       | Especialista Administrativo I         | Especialista                                                                      | 11016625 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 179                                                       | Trabajador de Servicios I             | Trabajador de Servicios                                                           | 11016626 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA                                     |                                       |                                                                                   |          |               | 4     |                     |   | 1                  |
| <b>6 Denominación del Órgano</b>                          |                                       | <b>ÓRGANO DE LÍNEA</b>                                                            |          |               |       |                     |   |                    |
| <b>6.2.1 Unidad Orgánica.</b>                             |                                       | <b>SUBGERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS</b>                                              |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN                                               | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                                                            | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                                                           |                                       |                                                                                   |          |               |       | O                   | P |                    |
| 180                                                       | Ingeniero IV                          | Subgerente de Obras Públicas                                                      | 11016214 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 181                                                       | Secretaria II                         | Secretaría                                                                        | 11016216 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 182                                                       | Técnico Administrativo II             | Técnico en Obras                                                                  | 11016216 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 183                                                       | Topógrafo I                           | Topógrafo                                                                         | 11016216 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| DEPARTAMENTO DE PLANTA DE ASPALTO                         |                                       |                                                                                   |          |               |       |                     |   |                    |
| 184                                                       | Ingeniero I                           | Inspector en Mecánica y Electrónica                                               | 11016215 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 185                                                       | Mecánico I                            | Mecánico                                                                          | 11016216 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| DEPARTAMENTO DE LABORATORIO MECÁNICO DE SUELOS            |                                       |                                                                                   |          |               |       |                     |   |                    |
| 186                                                       | Ingeniero I                           | Inspector en Mecánica                                                             | 11016215 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 187                                                       | Auxiliar de Anteproyecto I            | Auxiliar en Geología                                                              | 11016216 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA                                     |                                       |                                                                                   |          |               | 8     |                     |   |                    |
| <b>6 Denominación del Órgano</b>                          |                                       | <b>ÓRGANO DE LÍNEA</b>                                                            |          |               |       |                     |   |                    |
| <b>6.2.3 Unidad Orgánica.</b>                             |                                       | <b>SUBGERENCIA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>                           |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN                                               | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                                                            | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                                                           |                                       |                                                                                   |          |               |       | O                   | P |                    |
| 188                                                       | Ingeniero II                          | Subgerente de Estudios y Proyectos de Inversión                                   | 11016234 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 189                                                       | Ingeniero II                          | Proyectista                                                                       | 11016235 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 190                                                       | Arquitecto I                          | Arquitecto                                                                        | 11016235 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 191                                                       | Economista I                          | Proyectista                                                                       | 11016235 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 192                                                       | Topógrafo I                           | Topógrafo                                                                         | 11016236 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 193                                                       | Asistente III                         | Especialista en Diseño                                                            | 11016236 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA                                     |                                       |                                                                                   |          |               | 6     |                     |   |                    |
| <b>6 Denominación del Órgano</b>                          |                                       | <b>ÓRGANO DE LÍNEA</b>                                                            |          |               |       |                     |   |                    |
| <b>6.2.4 Unidad Orgánica.</b>                             |                                       | <b>SUBGERENCIA DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA URBANA Y MANTENIMIENTO VIAL</b> |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN                                               | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                                                            | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                                                           |                                       |                                                                                   |          |               |       | O                   | P |                    |
| 194                                                       | Ingeniero III                         | Subgerente de Conservación de Infraestructura Urbana                              | 11016244 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 195                                                       | Ingeniero III                         | Ingeniero                                                                         | 11016245 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 196/198                                                   | Técnico Administrativo II             | Técnico en Obras                                                                  | 11016246 | SP-AP         | 3     |                     |   |                    |
| 199                                                       | Topógrafo I                           | Topógrafo                                                                         | 11016246 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA                                     |                                       |                                                                                   |          |               | 6     |                     |   |                    |
| <b>6 Denominación del Órgano</b>                          |                                       | <b>ÓRGANO DE LÍNEA</b>                                                            |          |               |       |                     |   |                    |
| <b>6.3 Unidad Orgánica.</b>                               |                                       | <b>GERENCIA DE DESARROLLO URBANO</b>                                              |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN                                               | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                                                            | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                                                           |                                       |                                                                                   |          |               |       | O                   | P |                    |
| 200                                                       | Director de Sistema Administrativo II | Gerente de Desarrollo Urbano                                                      | 11016632 | EC            | 1     |                     |   | 1                  |
| 201                                                       | Abogado I                             | Abogado                                                                           | 11016635 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |
| 202                                                       | Secretaria II                         | Secretaría                                                                        | 11016636 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 203                                                       | Trabajador de Servicios I             | Trabajador de Servicios                                                           | 11016636 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGÁNICA                                     |                                       |                                                                                   |          |               | 4     |                     |   | 1                  |
| <b>6 Denominación del Órgano</b>                          |                                       | <b>ÓRGANO DE LÍNEA</b>                                                            |          |               |       |                     |   |                    |
| <b>6.3.1 Unidad Orgánica.</b>                             |                                       | <b>SUBGERENCIA DE CONTROL URBANO Y CATASTRO</b>                                   |          |               |       |                     |   |                    |
| Nº DE ORDEN                                               | CARGO ESTRUCTURAL                     | NOMENCLATURA DEL CARGO                                                            | CÓDIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|                                                           |                                       |                                                                                   |          |               |       | O                   | P |                    |
| 204                                                       | Ingeniero III                         | Subgerente de Control Urbano y Catastro                                           | 11016314 | SP-EJ         | 1     |                     |   |                    |
| 205                                                       | Técnico Administrativo II             | Técnico Administrativo                                                            | 11016316 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| DEPARTAMENTO DE NUMERACIÓN DE PREDIOS Y NOMENCLATURA VIAL |                                       |                                                                                   |          |               |       |                     |   |                    |
| 206                                                       | Técnico Administrativo III            | Técnico Administrativo                                                            | 11016316 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 207                                                       | Técnico Administrativo II             | Técnico Administrativo                                                            | 11016316 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| 208                                                       | Auxiliar de Sistema Administrativo I  | Auxiliar Administrativo                                                           | 11016316 | SP-AP         | 1     |                     |   |                    |
| DEPARTAMENTO DE CATASTRO                                  |                                       |                                                                                   |          |               |       |                     |   |                    |
| 209                                                       | Ingeniero I                           | Jefe de Catastro                                                                  | 11016316 | SP-ES         | 1     |                     |   |                    |



## Anexo 12. Constancia de consentimiento



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN  
**JULIACA**



### CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO

**PRESENTE. –**

El que suscribe ABG. JESÚS MAMANI CHIJCHEAPAZA, Gerente de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, hace constar que los Sres: Denis Edson Figueroa Apaza con DNI N° 41794737, Griselda Camilela Mamani Valera con DNI N° 70791600 y Gloria Verónica Mamani Flores con DNI N° 40068461, han solicitado autorización para realizar una encuesta que consta de dos cuestionarios para fines educativos elaboración de tesis cuyo nombre es “ PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y LA RECAUDACION DE TRIBUTOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN” mediante el Exp. Adm. N° 00017571-2025, por lo tanto, se autoriza la realización del proceso de encuestas dentro de las instalaciones de la Gerencia de Administración Tributaria y sus respectivas Sub Gerencias, y en conformidad a lo solicitado se admite y se otorga la presente constancia, para los fines que estimen por conveniente.

Juliaca, 08 de mayo del 2025.



GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA  
AV. NUEVA DELANZA SIN COMPLEJO LA CAPILLA

**GESTIÓN 2023 - 2026**



Anexo 13. Constancia de sumisión

Denis Edson Figueroa Apaza, Planeamiento estratégico y recaudación ... https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/authorDashboard/submiss...

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar

Tareas 0



Ciencia Latina

Revista Multidisciplinar

🌐 Español (España)

🔍 Ver el sitio

👤 denis edson

📁 Biblioteca de envío

📄 Ver metadatos

Envíos

Planeamiento estratégico y recaudación de tributos de la  
Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, 2024

Denis Edson Figueroa Apaza

Envío

Revisión

Editorial

Producción

Archivos de envío

🔍 Buscar

▶  107237-1 denis\_edson,

Denis\_Camilea\_Gloria\_Perfil\_de\_Articulo.docx

junio 24, 2026

Texto del artículo

Descargar todos los archivos

Discusiones prerrevisión

Añadir discusión

| Nombre                                         | De               | Última respuesta | Respuestas | Cerrado                  |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|------------|--------------------------|
| ▶ <a href="#">Comentarios para el editor/a</a> | denis_edson      | -                | 0          | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 2026-06-24 04:22 |                  |            |                          |

Platform &  
workflow by  
OJS / PKP



#### Anexo 14. Evidencia (trabajo de campo)

