

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO**  
**BENEDICTO XVI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD**



**PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA  
RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE SANTIAGO DE CAO, PROVINCIA DE ASCOPE**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR  
PÚBLICO**

**AUTOR**

Br. María Elizabeth Sánchez Vergara

**ASESOR**

Mg. Maribel Mercedes Zamora Carranza

ORCID: 0000-0002-3170-2852 (<https://orcid.org/0000-0002-3170-2852>)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión pública y desarrollo regional y local.

**TRUJILLO, PERÚ**

**2022**

# PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO, PROVINCIA DE ASCOPE

## INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

3%

2

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

3%

3

[repositorio.upao.edu.pe](https://repositorio.upao.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

4

[repositorio.uss.edu.pe](https://repositorio.uss.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[hurma.work](https://hurma.work)

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

7

[repositorio.upagu.edu.pe](https://repositorio.upagu.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

8

[www.coursehero.com](https://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1%

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, OFM**

Arzobispo Metropolitano de Trujillo  
Fundador y Gran Canciller de la  
Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

**Dr. Luis Orlando Miranda Díaz**

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

**Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo**

Vicerrectora Académica

**Dr. Francisco Alejandro Espinoza Polo**

Vicerrector de Investigación

**Dr. Jaime Roberto Ramírez García**

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Dra. Teresa Sofía Reátegui Marín**

Secretaria General

**VISTO DEL JURADO**



---

**Dr. Ramírez García Jaime Roberto**  
**Presidente**



---

**Mg. Morales Flores Marco Antonio**  
**Secretario**



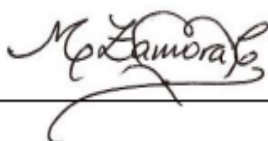
---

**Mg. Zamora Carranza Maribel Mercedes**  
**Vocal - Asesor**

## **APROBACION DEL ASESOR**

Yo Mg. ZAMORA CARRANZA MARIBEL MERCEDES, con DNI N° 40921306, como asesora del trabajo de investigación “PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO, PROVINCIA DE ASCOPE” desarrollado por la bachiller SÁNCHEZ VERGARA MARÍA ELIZABETH con DNI N° 71249427, egresada del programa de estudios de Contabilidad, considero que dicho trabajo de titulación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden con las normas establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por la comisión de la clasificación designado por el Decano de la Facultad Dr. Jaime Roberto Ramírez García.



---

**Mg. Zamora Carranza Maribel Mercedes**  
**Asesora**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, María Elizabeth Sánchez Vergara con DNI 71249427, egresada del Programa de Estudios de Contabilidad de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, doy fe que he seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, para la elaboración y sustentación del informe de tesis titulado: **“Propuesta De Planeamiento Estratégico En La Recaudación Tributaria De La Municipalidad Distrital De Santiago De Cao, Provincia De Ascope”**, el cual consta de un total de 84 páginas, en las que se incluye 8 tablas y 1 figura, más un total de 5 páginas en anexos.

Dejo constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaro bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a mi autoría respecto a redacción, organización, metodología y su diagramación. Así mismo, garantizo que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria al tratamiento de citas de autores, lo cual es de mi entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud es de 14%, el cual es aceptado por la Universidad Católica de Trujillo.

*La autora*



DNI 71249427



### Acta de Presentación, Sustentación y Aprobación de Tesis para obtener la Titulación Profesional

En la ciudad de Trujillo, a los 22 días del mes de diciembre del 2022, siendo las 17:00 horas se reunieron los miembros del Jurado designado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas para evaluar la tesis de Titulación Profesional en

CONTABILIDAD

(Indicar el Programa de Estudios)

Especialidad: \_\_\_\_\_  
(De ser el caso)

mediante la Modalidad de Presentación, Sustentación y Aprobación de Tesis de(l) (la)

Bachiller: SÁNCHEZ VERGARA MARÍA ELIZABETH  
(Apellidos y Nombres)

quien desarrolló la Tesis Titulada:  
PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO, PROVINCIA DE ASCOPE.

Concluido el acto, el Jurado dictaminó que el (la) mencionado(a) Bachiller fue

APROBADO

por

UNANIMIDAD

(Aprobado o desaprobado (\*\*))

(En caso de ser aprobado: Unanimidad o mayoría o grado de excelencia (\*\*))

emitiéndose el calificativo final de CATORCE 14  
(Letras) (Números)

Siendo las 18:00 horas concluyó la sesión, firmando los miembros del Jurado.

Presidente: Dr. Ramírez García Jaime Roberto  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(DNI: 18033187 )

Secretario: Mg. Morales Flores Marco Antonio  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(DNI: 45831274 )

Vocal: Mg. Zamora Carranza Maribel Mercedes  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(DNI: 40921306 )

(\*) Desaprobado: 0-13; Aprobado: 14-20

(\*\*) Mayoría: Dos miembros del jurado aprueban; Unanimidad: todos los miembros del jurado aprueban; Grado de excelencia: promedio 19 a 20

## **FORMULARIO DE CESIÓN DE DERECHOS PARA LA PUBLICACIÓN DIGITAL DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Moche, 30 de marzo del 2023

A: Dr. Jaime Roberto Ramírez García

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Nombres y apellidos de cada investigador (a):

Yo  Nosotros (as)

María Elizabeth Sánchez Vergara

Autor (es) de la investigación titulada:

“Propuesta De Planeamiento Estratégico En La Recaudación Tributaria De La  
Municipalidad Distrital De Santiago De Cao, Provincia De Ascope”

Sustentada y aprobada el 22 de diciembre del 2022 para optar el Grado Académico/ Título  
Profesional de:

Contador Público

**CEDO LOS DERECHOS** a la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI para publicar por plazo indefinido la versión digital de esta tesis en el repositorio institucional y otros, con los cuales la universidad firme convenio, consintiendo que cualquier tercero podrá acceder a dicha obra de manera gratuita pudiendo visualizarlas, revisarlas, imprimirlas y/o grabarlas siempre y cuando se respeten los derechos de autor y sea citada correctamente. En virtud de esta autorización, la universidad podrá reproducir mi tesis en cualquier tipo de soporte, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la tesis o trabajo de investigación es una creación de mi autoría o coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultada(o)(s) a conceder la presente autorización y además declaro bajo juramento que dicha tesis no infringe los derechos de autor de terceras personas.

Asimismo, declaro que el CD-ROM que estoy entregando a la UCT, con el archivo en formato PDF y WORD (.docx), como parte del proceso de obtención del Título



Profesional o Grado Académico, es la versión final del documento sustentado y aprobado por el Jurado.

Por ello, el tipo de acceso que autorizo es el siguiente: (Marcar con un aspa (x); una opción)

Categoría de acceso	Descripción del Acceso	Marcar con X
<b>ABIERTO</b>	Es público y será posible consultar el texto completo. Se podrá visualizar, grabar e imprimir.	
<b>RESTRINGIDO</b>	Solo se publicará el abstract y registro del metadato con información básica.	x

## OPCIONAL – LICENCIA CREATIVE COMMONS

Una licencia **Creative Commons** es un complemento a los derechos de autor que tiene como fin proteger una obra en la web. Si usted concede dicha licencia mantiene la titularidad y permite que otras personas puedan hacer uso de su obra, bajo las condiciones que usted determine.

No, deseo otorgar una licencia Creative Commons

Si, deseo otorgar una licencia Creative Commons.

Si opta por otorgar la licencia Creative Commons, seleccione una opción de los siguientes permisos:

<b>CC-BY:</b> Utilice la obra como desee, pero reconozca la autoría original. Permite el uso comercial.	
<b>CC-BY-SA:</b> Utilice la obra como desee, reconociendo la autoría. Permite el uso comercial del original y la obra derivada (traducción, adaptación, etc.), su distribución es bajo el mismo tipo de licencia.	
<b>CC-BY-ND :</b> Utilice la obra sin realizar cambios, otorgando el reconocimiento de autoría. Permite el uso comercial o no comercial.	
<b>CC-BY-NC:</b> Utilice la obra como desee, reconociendo la autoría y puede generar obra derivada sin la misma licencia del original. No permite el uso comercial.	
<b>CC-BY-NC-SA: Utilice</b> la obra reconociendo la autoría. No permite el uso comercial de la obra original y derivada, pero la distribución de la nueva creación debe ser bajo el mismo tipo de licencia.	
<b>CC-BY-NC-ND:</b> Utilice y comparte la obra reconociendo la autoría. No permite cambiarla de forma alguna ni usarlas comercialmente.	x

## Datos del investigador (a)

Nombres y Apellidos: María Elizabeth Sánchez Vergara

DNI: 71249427

Teléfono celular: 949612943

Email: [universitaria.2609@gmail.com](mailto:universitaria.2609@gmail.com)

Firma:



## **Dedicatoria**

A mi Dios altísimo, fuente de vida a quien le debemos todo lo bueno de nuestra vida.

A mis queridísimos padres Moisés y María Magdalena, las personas más especiales que Dios y la vida me han podido regalar.

## **Agradecimiento**

Expreso mi agradecimiento sincero a la Mg. Maribel Mercedes Zamora Carranza, por su invaluable tiempo para ayudarme a la culminación de esta investigación.

A las distintas personas que prestan sus servicios en la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, por facilitarme buenamente y con toda profesionalidad la información que me ha sido necesario para culminar la presente investigación.

## Índice

Caratula .....	i
Hoja del turnitin .....	ii
Autoridades universitarias .....	iii
<b>APROBACION DEL ASESOR.....</b>	<b>v</b>
<b>DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....</b>	<b>vi</b>
Dedicatoria .....	xi
Agradecimiento.....	xii
Índice .....	xiii
Índice de tablas y figuras .....	xv
Resumen .....	xvi
Abstract .....	xvii
<b>Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACION.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1. Problematización e importancia.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2. Preguntadora orientadora .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. Formulación de los objetivos .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5. Justificación de la investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2. Referencial Teórico.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3. Referencial conceptual .....</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1. Tipo de investigación .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2. Métodos de investigación.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. Diseño de investigación.....</b>	<b>47</b>
<b>3.4. Participantes de la investigación .....</b>	<b>47</b>
<b>3.5. Escenario de estudio .....</b>	<b>48</b>
<b>3.6. Instrumentos de recolección de la información .....</b>	<b>48</b>
<b>3.7. Recolección y preparación de la información .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8. Ética investigativa y rigor científico.....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo IV: PROCEDIMIENTO DE ANALISIS DE LA INFORMACION.....</b>	<b>52</b>

4.1. Presentación de procedimientos de análisis de la información.....	52
4.2. Análisis y discusión de procedimientos de análisis de la información .....	63
<b>Capítulo V: CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>66</b>
<b>Capítulo VI: RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>85</b>
Anexo 1: Instrumentos de recolección de información.....	85
Anexo 2: Carta de autorización .....	87
Anexo 3: Matriz de categorías y subcategorías .....	88
Anexo 4: Instrumentos de objeto de aprendizaje abierto .....	89

## Índice de tablas y figuras

Tabla 1: Participantes .....	31
Tabla 2: Técnicas de recolección de datos .....	31
Tabla 3: Criterios de ética de la investigación.....	34
Tabla 4: Medición de estrategias y recaudación.....	35
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores internos.....	54
Tabla 6: Matriz de evaluación de factores externos .....	55
Tabla 7: Estrategias .....	57
Tabla 8: Resumen de costos de aplicación de la estrategia .....	62
Figura 1: Participantes.....	30

## **Resumen**

El presente estudio de investigación fijó como su objetivo general la determinación del planeamiento estratégico que permita incrementar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope, de acuerdo con la finalidad del problema planteado y ciñéndose a los objetivos propuestos de acuerdo al tipo de investigación (descriptiva propositiva y de enfoque cualitativo). En la investigación se utilizó como técnicas de escudriñamiento muestral, tanto la entrevista como el análisis documental, el diseño de investigación fue no experimental. Sus resultados fueron que la planeación incide directamente en el aumento o disminución de la cuota de recaudación tributaria de la municipalidad. Sus conclusiones señalan que la correcta aplicación de las estrategias para la recaudación tributaria; sobre si se ha medido adecuadamente el logro de estrategias en base a metas de recaudación; si se debe hacer publicidad de medios sobre las facilidades de pago de los impuestos municipales; si es que existe un correcto control y supervisión del tema de la recaudación tributaria; sobre si el tipo de tecnología que usa el área administrativa tributaria de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao es adecuado; sobre si la recaudación tributaria de la municipalidad se distribuye en la comunidad de manera adecuada; así como si la pandemia a afectado el pago de tributos municipales. También sobre el cumplimiento de los pagos de los servicios.

Palabras clave: Recaudación, estrategia, municipalidad



## **Abstract**

The general objective of this research was to determine the strategic planning that allows the tax collection of the District municipality of Santiago de Cao, province of Ascope, through qualitative methodology. According to the nature of the problem raised and according to the objectives set, the type of research is descriptive and proactive with a qualitative approach, in the research the interview and documentary analysis were used as techniques, the research design was non-experimental. Their results were that planning directly affects the increase or decrease of the tax collection quota of the municipality. Their conclusions indicate that the correct application of strategies for tax collection; on whether the achievement of strategies based on collection goals has been adequately measured; whether to advertise in the media about the payment facilities for municipal taxes; if there is a correct control and supervision of the issue of tax collection; on whether the type of technology used in the Tax Administration area of the MDSC is adequate; on whether the municipality's tax collection is distributed in the community in an adequate manner; as well as if the pandemic has affected the payment of municipal taxes. Also, on the fulfillment of the payments of the services

Keywords: Collection, strategy, municipality

## **Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1.Problematización e importancia**

En el mundo, las administraciones que supervisan a nivel comunal las aportaciones de los contribuyentes para el bienestar común, tienen un problema recurrente a la hora de optimizar su recaudación para que estas puedan cumplir con la puntual aplicación del gasto del erario público que cubre gastos; como limpieza pública, mantenimiento de los jardines y los parques, también de la respectiva infraestructura, la cobertura de trabajadores de interés público y todos los otros gastos administrativos decididos por sus documentos descritos en las normas que regulan por ley este tipo de administración de los diversos países del orbe mundial; lo que se impone como una necesidad a la hora en que se destinan los bienes de una ciudad o comunidad. (Sierra-Cadena, 2021)

Una de las razones por las que existe el estado, es para unificar la voluntad de las personas, para que en el ejercicio de la democracia se les represente y se les garantice una forma de vida pacífica que está diseñada para la convivencia y el contrato social en el cumplimiento de los objetivos que se plantea cada persona dentro de la sociedad, y que no interrumpe, ni vulnera los derechos de los demás una parte importante de la convivencia democrática que escoge vivir. Una comunidad implica el desarrollo de instrumentos y de instituciones que se encarguen de administrar la voluntad de las personas. Dentro del desarrollo de esta voluntad común aparecen los tributos que son: acuerdos implícitos de tasas, impuestos, contribuciones y arbitrios que va a manejar. Por ejemplo, el erario de la municipalidad. Para que estos ingresos entren como tributos en las arcas y que puedan utilizarse administrativamente en favor de las mismas instituciones que reflejen bienestar para la comunidad. (Sánchez J. , 2017)

Las formas diversas de gobierno del mundo dividen responsabilidades sociopolíticas de diversas formas, delegando responsabilidades en las personas que; de acuerdo a su forma de administración pública, se encargan de un núcleo básico, geopolítico y social como las municipalidades, cabildos, consejos, juntas civiles, condados, etc. (Jimenez, 2021)

Estas formas de administración imponen tasas tributarias previa legislación y operacionalización, así como de la aceptación del administrador burocrático que ordena el funcionamiento de la sociedad. Estas tasas tributarias que se imponen entre los contribuyentes; que viven o se sirven de una localidad, aceptan el pago de dichas tasas o tributos para beneficio común de los administrados, trayendo consigo progreso y mejora en las perspectivas de una comunidad. (Pessoa, 2017)

En el Perú la forma de administración pública impone la existencia de municipalidades como el último eslabón que controla el núcleo básico de la administración pública de los 24 departamentos que conforman el territorio nacional. Es en esta línea que aparece la recaudación de impuestos como una de las formas de recaudación común de fondos sobre las que consejos, municipios y provincias se proveen y gestionan sus recursos para procurar el bien de la localidad, haciendo buen uso de estos impuestos municipales. (Sánchez J. , 2017)

Es en este contexto que se plantea la siguiente investigación para llegar a conocer la posibilidad de la implementación de un planeamiento estratégico que permita incrementar la tasa de recaudación de los principales impuestos de la municipalidad Distrital de Santiago de Cao.

En el caso de la oscilación comparativa del ejercicio de recaudación municipal para el año 2020 (S/341677.96) hay un aumento promedio de 389% con relación al año 2021 (S/1671854.88).

Lo cual indica que conforme la situación económica del contribuyente mejora, la recaudación tributaria de un distrito también mejora.

Su importancia a nivel de investigación es desarrollar instrumentos aplicativos a nivel de gerenciamiento que permitan mejorar la recaudación de impuestos, ya que es una de las funciones de importancia muy vital para el correcto y óptimo funcionamiento de la municipalidad, esto debido a los gastos que necesitan ejecutar las diversas instancias de estas instituciones. En la misma medida, la importancia de la presente

investigación es evidenciar la necesidad del planteamiento de estrategias que faciliten el incremento de los índices de recaudación tributaria, mejorando la eficacia y eficiencia de los recursos de recaudo municipal, ampliando las posibilidades de la distribución de su uso. Su importancia también se da en el contexto de la necesidad académica del uso de herramientas convencionales de gestión estratégica aplicables a los modelos de administración pública dentro de las que se catalogan a las municipalidades distritales para estandarizar procedimientos que efectivicen la recaudación tributaria.

Este trabajo se le ha dado como objetivo un estudio explicativo correlacional descriptivo para evaluar los diversos métodos que se deben utilizar para incrementar la recaudación y que pueda ser perennizado en el tiempo; para institucionalizarse en el manejo operativo y gerencial de la misma municipalidad.

La tasa de éxito que presente la recaudación de impuestos del municipio, tendrá un impacto en el desarrollo sostenible de su población, en nuestro caso en el distrito de Santiago de Cao y de la misma forma que en respectivos gobiernos locales, en total coinciden con que la recaudación de estas tasas de impuestos, lo que facilita la disponibilidad con los recursos del erario público para cumplir con los servicios de administración pública de manera bastante oportuna.

## **1.2.Preguntadora orientadora**

¿De qué manera un planeamiento estratégico incrementa la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, Provincia de Ascope?

## **1.3.Formulación de los objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el planeamiento estratégico que permita incrementar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, Provincia de Ascope

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Analizar la situación actual de recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.

Describir las fortalezas y debilidades de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.

Proponer el planeamiento estratégico que permita mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.

#### **1.4. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes**

##### **Categoría 1: Recaudación tributaria**

###### **Concepto operacional:**

Para Francke (2020) en nuestro país se administra por medio de gobiernos descentralizados de por sus regiones y localidades; estos también se clasifican en dos niveles con diferenciadas atribuciones; municipalidades a niveles; tanto provincial así como de manejo municipal.

Aun cuando hay diferencias definidas, en términos de capacidades institucionales, también referidas a su carga poblacional, o también su geopolítica; entre otros, la norma, es general y equiparable a todas, excepto al manejo de la municipalidad de Lima Metropolitana que está sujeta a régimen especial. (Gálvez, 2018)

##### **Categoría 2: Planeamiento estratégico**

###### **Concepto operacional:**

Se le conoce así todo tipo de herramientas intelectuales controladas, así como interrelacionarles de que disponen los responsables de las estrategias en las empresas para satisfacción de sus necesidades del mercado procurando todo objetivos de la organización. (Andrews, 2016)

#### **1.5. Justificación de la investigación**

De acuerdo con Jiménez, una de las principales consideraciones en el sector público es la cobertura de los gastos que se deben cubrir en una línea de tiempo que resulte viable y productivo a nivel de satisfacción de una comunidad. (Jimenez, 2021)

En cuanto a la *relevancia social*, se busca evidenciar la necesidad del planteamiento de estrategias que faciliten el incremento de los índices de recaudación tributaria de las municipalidades, mejorando la eficacia y eficiencia de los recursos de recaudo municipal, ampliando las posibilidades de la distribución de su uso, por medio de mejor disponibilidad de dinero que se pueda invertir en mejoras de infraestructura y planes sociales.

Como *justificación práctica*, se justifica porque al proponer el planeamiento estratégico ayuda a resolver un problema real como lo es el índice de mejoramiento de su proceso de recaudación de impuestos; que es una de las funciones de trascendental importancia para el buen funcionamiento de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, esto debido a los gastos que necesitan ejecutar las diversas instancias de estas instituciones. Optimizando su capacidad de responder a las necesidades del gasto fiscal que afronta la municipalidad distrital de Santiago de Cao.

Se justifica la siguiente investigación en la *utilidad metodológica* del uso de herramientas convencionales y la creación de instrumentos de evaluación metodológica de gestión estratégica aplicables a los modelos de administración pública dentro de las que se catalogan a las municipalidades distritales para estandarizar procedimientos que efectivicen la recaudación tributaria.

## Capítulo II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Martínez, S (2017) en el estudio de tesis titulada “*El crecimiento económico y la recaudación tributaria. periodo 2015- 2016*” para optar el título de licenciado en contabilidad en la universidad de Guayaquil Ecuador. Investigación básica no experimental. La investigación se ha enmarcado metodológicamente en el criterio descriptivo y para su desarrollo se ha dado uso del método deductivo/inductivo, en base al análisis histórico y lógico, evolutivo de la información documental de la recaudación tributaria, que tuvo como objetivo de su investigación exponer por medio de un análisis la forma en que ha evolucionado la economía ecuatoriana relacionándola con la recaudación tributaria en el periodo de los años 2015 y el año 2016 respectivamente. En sus conclusiones dejan evidenciado la relación directa y continua que existe entre su crecimiento económico y el avance de la recaudación de impuestos. Basa sus conclusiones en el hecho que para los años estudiados se observó un decrecimiento de la recaudación tributaria en 565 millones de dólares, correspondiente con la disminución porcentual del 1.5% en decrecimiento observado en la recaudación tributaria.

Caro, J. (2021) Tesis “*La recaudación fiscal, la planificación y confección de esquemas tributarios*” para optar el grado de licenciado en contaduría. En la universidad Miguel de Cervantes, Chile. investigación de tipo básica y correlacional, la muestra de estudio son los antecedentes de la recaudación fiscal así como los índices de evasión y elusión que se enmarcan en la planificación y confección de esquemas tributarios para Chile en el año 2021 tuvieron como objetivo analizar el conjunto de leyes que apuntan a solucionar ese problema tomando como referencia las leyes que son pertinentes para una muestra de estudio escogida por el método hermenéutico en el estudio los resultados apuntan a indicar que los contribuyentes presentan una resistencia a la imposición de los pagos taxativos ya que manifiestan que no les corresponde el pago que resulta de

su esfuerzo por lo que han optado por el uso de otros métodos para garantizarse con más alto beneficio aunque esto no transgrede la ley. Los medios que utilizan son principalmente tres: la evasión, la elusión y la economía de opción.

Rivero D. (2018) Tesis titulada: *“Propuesta de estrategias en el marco de la planificación tributaria del contribuyente especial”* para obtener el grado de contador de la universidad de Carabobo en Venezuela. Investigación básica correlacional. La metodología de estudio fue retrospectiva de campo y documental aplicando una encuesta a 13 colaboradores que componen el equipo de trabajo encargado del área contable. Cuyo objetivo principal fue delinear e implementar estrategias de tutoría tributaria para a la proposición de estrategias para alcanzar un índice de planificación tributaria que resulte fácil de recordar para el contribuyente para sus conclusiones se verifica que la municipalidad no tiene un diseño interno para planificar y controlar los ingresos tributarios sobre todo en lo referido al outsourcing que no involucra al personal para el proceso de determinar y declarar el mismo además de presentar evidencia de la insistente ausencia de controles internos para el trabajo que realizan por la firma que controla los adicionales de ingreso demostrando que no existe ninguna forma de anticipar al resultado de las cifras en el pago de los tributos por lo que se llega a deducir que no hay un análisis de riesgo tributario que sea resultado de las operaciones de la institución. En sus conclusiones mencionan que un correcto enfoque permite la factibilidad para implementar tácticas en cumplimiento de pago de sus tributos, enmarcándose en la legalidad, estudiándose lo legal, lo técnico y lo administrativo. En referidos al plan de pago de tributos, esto se da en cumplimiento con sus responsabilidades del administrado, de la misma forma en que se controlan los tributarios ilícitos y las penalidades conforme al Código Orgánico Tributario, ciñéndose con el artículo 99, referida a ilícitos formales por incumplimiento de todo deber material regulado por ley.



### 2.1.2. Antecedentes nacionales

Condori (2017), Tesis *Factores que inciden en la contribución tributaria Municipal en el Asentamiento Humano Covadonga del Distrito de Ayacucho, provincia de Huamanga. Ayacucho 2014-2016*”, para optar el título profesional de Licenciado en Contabilidad en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Investigación básica no experimental. La población y su muestreo se hizo en 707 contribuyentes, registradas por el SAT en un muestreo por conveniencia. cuyo objetivo principal buscaba determinar si los actos administrativos y estrategias que ha usado la Municipalidad de Huamanga para incrementar sus contribuciones y participación de tributables era apropiada. Las conclusiones se resumen en que no se ha dado un cambio significativo con las estrategias actuales de recaudación tratando de reconocer el comportamiento que tiene la gente a tributos, cuyas conclusiones no hallan impacto o trascendencia que se esperó en sus resultados; de la misma forma en que sus procesos de recaudación tributaria contribuyen con el desarrollo de obras y servicios.

Ganoza (2017) Tesis titulada: *“Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020”* Para optar el grado de magister en gestión pública en la universidad de Ciencias Aplicadas, del Perú (UPC), fue de tipo básica y descriptiva, la muestra fue de 51 trabajadores muestreo por conveniencia. Su objetivo principal fue definir es que un plan de estrategias incide en gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020. En sus conclusiones se muestran los datos descriptivos estadísticos que exponen la relación de ítems del instrumento que se aplicó, exponiendo la media y su respectiva desviación estándar, en 51 contribuyentes, concluyéndose que la gestión pública de la municipalidad de Puerto Eten, se aprecia bastante mejor cuando se ha aplicado un plan de estrategias adecuado.

Moreyra O. (2018), Tesis titulada *“Plan Estratégico y Recaudación Tributaria en la Municipalidad de Magdalena del Mar”* Tesis para optar el grado de maestro en gestión pública, en la escuela de posgrado de la universidad César Vallejo en Perú, fue una investigación básica correlacional aplicado a una

población de 124 trabajadores, hallados en un muestreo probabilístico. Su objetivo general ha sido lograr definir la relación existente entre la implementación de un plan estratégico y el índice de recaudación tributaria de la municipalidad de Magdalena del Mar llegando a la conclusión de que existe una correlatividad directa y bastante apreciable con un Rho de 0,83 entre la variable de plan de estrategias y la variable del índice de recaudación existiendo un nivel de correlatividad alta y directa entre sus respectivos indicadores de las dimensiones cruzadas tanto en los objetivos estratégicos y la recaudación tributaria, las estrategias tributarias, el proceso de la cobranza, el respectivo plan estratégico, el nivel de fiscalización y la auditoría que se practica dentro de la institución.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

López, M (2017) Tesis titulada “*Plan de Comunicación de Marketing para incrementar la Recaudación Tributaria de la Municipalidad Distrital de Simbal de la provincia de Trujillo del año 2016.*” Para obtener el título profesional de licenciado en administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. en una pesquisa de tipo básica, no experimental y correlacional, aplicada en una población muestral de 50 contribuyentes de Simbal definidos por un muestreo probabilístico aleatorio, cuyo objetivo fue llegar a determinar la manera en que implementar y complementar un plan de marketing basado en la evaluación situacional por medio de un diagnóstico puede influir en el índice de recaudación tributaria de una municipalidad de la provincia de Trujillo y en los manifiesto de sus conclusiones expresan que se obtiene un aumento significativo en la recaudación orientada y motivada para el pago de impuestos lo que representa beneficios para los contribuyentes en sus conclusiones también menciona qué el marketing con el que se realiza la comunicación influye significativamente en la tasa de recaudación de la municipalidad lo que le ha permitido a los investigadores a obtener información sobre el tipo de tributos que acostumbran a pagar con mayor facilidad dichos contribuyentes lo que representa el éxito de la tasa del erario público.

Cárdenas, J. (2017). Tesis: “*Análisis de las estrategias de comunicación para el incremento de la recaudación tributaria del impuesto predial de la Municipalidad Distrital de Moche – 2016*”. Para optar el grado profesional de contador público, de la universidad César Vallejo, Perú. Investigación de tipo correlacional descriptiva. En una muestra de 238 Contribuyentes definidos por un muestreo estratificado. Cuyo objetivo general fue describir que estrategias se implementaron, así como también cada cuadro comparativo para cotización de montos de recaudación tributaria, antes, durante y después de aplicarse estrategias. Sus conclusiones muestran que la municipalidad ha incrementado por las estrategias de comunicación. Concluyeron que, como consecuencia de la aplicación de estrategias comunicativas se ha experimentado un incremento en la tasa de recaudación de tributos del impuesto predial que recauda la municipalidad distrital de Moche en el año 2006 lo que significa un 56% en el aumento por desarrollar estrategias comunicacionales favorables para cada mecanismo de recaudación de dicho municipio.

Mantilla, S (2019) Tesis: “*La fiscalización tributaria y su incidencia en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Mala, enero – junio 2018*” Tesis para obtener el título Profesional de Contador Público de la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Fue tipo de investigación descriptivo no experimental, aplicada a una muestra de 49 encuestados, en un muestreo aleatorio estratificado, su objetivo fue la determinación de la forma en que la fiscalización del pago de tributos afecta el índice de recaudación del impuesto de predios en la Municipalidad distrital de Mala, Enero – junio 2018 y sus conclusiones fueron de nivel bajo, corroborándose que el 67,3% de los 49 encuestados, de la manera en que el 30,6%, coinciden como de nivel regular y el 2% queda establecido como alto. Concluyendo que la fiscalización tributaria afecta positivamente (P-valor = 0.0%) respecto a la recolección de impuesto de predios en la Municipalidad distrital de Mala, enero – junio 2018, que si el nivel de administración y control tributario es alto; produciéndose mejoras en los pagos de recaudación de predios.

## **2.2.Referencial Teórico**

### **2.2.1. Teoría sobre Planeamiento estratégico**

Desde el punto de vista teórico y la práctico, la estrategia está directamente asociada con la gestión del negocio u organizaciones corporativas. De hecho, la gestión estratégica es tan difícil de definir como la estrategia lineal que practican las empresas para posicionarse en el mercado. Según Andrews, la gestión de estrategias fue la primera mención de alguna forma operativa conceptual propuesta a principios de los 80 en la II conferencia estratégica de Pittsburgh. El cual fue organizado con el propósito específico de definir un nuevo paradigma de política empresarial. (Gerencia estratégica) (Andrews, 2016)

El concepto de política empresarial se define como proceso que se ocupa del proceso emprendedor de la organización, con tendencia a la renovación, crecimiento organizacional, y particularmente, con el progreso y uso de la estrategia, que es una guía operativa para las operaciones de la organización. (Brunet, 2022)

Esta definición establece que, como disciplina, la gestión estratégica implica tanto el desarrollo e implementación de estrategias, así como el sostenimiento en el tiempo de estas. (Alcaide, 2016)

En vista que la expresión “estrategia” se usa siempre como sinónimo de plan, no debería sorprendernos que la gestión de estrategias es siempre usada como homóloga de planificación estratégica ergo, en cierta medida, del pensamiento estratégico. (Matilla, 2018)

El campo de la gestión estratégica ha evolucionado rápidamente durante las últimas cuatro o cinco décadas. En un contexto general, el enfoque del campo estratégico se ha movido rápidamente desde el "presupuesto financiero" inicial cuyo concepto se ha usado desde finales de los 50, hacia los fenómenos de la globalización y la organización del aprendizaje en la actualidad. (Vanconsellos, 2019)

En los 60 la gestión estratégica estaba orientada a la planificación corporativa y, por lo tanto, con la formalización del proceso de planificación. En los años 70, el posicionamiento en el mercado se convirtió en un tema central para las empresas que hacían competencia mutua en economías de rápido crecimiento, por lo que los estudios y las teorías en ese entonces se centraron ampliamente en la dinámica del mercado donde operaban. (Porter M. , 2019)

Una década más tarde, el enfoque se desplazó hacia el análisis de adquisición y desarrollo de recursos y capacidades en las empresas, y en el concepto probablemente más común en gestión contemporánea, el concepto de “ventaja competitiva”. (Chiavenato, 2020)

Desde el año 2000, la gerencia estratégica se ha centrado ampliamente en el advenimiento de una “nueva economía” respaldada por el aumento del conocimiento y las comunicaciones (tecnología) en las empresas, por lo que se ha centrado en cuestiones como la innovación y el cambio tecnológico. (Nespral, 2021)

El plan estratégico es la documentación de la estrategia en términos de metas de desempeño, enfoques para lograr los objetivos y un compromiso planificado de recursos durante un periodo específico (generalmente de tres a cinco años por delante). En las grandes empresas, existen planes estratégicos para cada división y/o toda la corporación, cada área geográfica y cualquier negocio individual. (Chiavenato, 2017)

La mayoría de las grandes empresas tienen un ciclo de planificación estratégica que se extiende a lo largo de un año (cada año. un nuevo plan para el próximo año dentro del plan general para el periodo). (Katsioloudes, 2017)

En general, la firma no está obligada a tener formas de comunicar o implementar sus estrategias. Algunos incluso pueden no tener una estrategia en absoluto. En la mayoría de los casos, sin embargo, los gerentes de grandes empresas formularán y comunicarán estrategias como el apoyo a la toma de decisiones, dispositivo de coordinación, o los objetivos como apoyo a la toma de decisiones. (Moutinho, 2017)

Las estrategias ayudan a los gerentes a superar las limitaciones cognitivas. (como una nota en papel nos ayudaría a recordar algo, o un mapa ayudaría a encontrar un lugar). Como si se tratara de un dispositivo de coordinación, las estrategias proporcionan el marco para unificar comportamientos en los diferentes componentes de la organización (como, por ejemplo, definir las metas, protocolos y control y mecanismos de recompensa). (Chagray, 2019)

Finalmente, como objetivo, las estrategias ayudan a definir cómo competirá la empresa hoy, y cómo lo hará en el futuro. Por tanto, las estrategias son prospectivas y no solo establecen direcciones para el futuro, pero también las perspectivas y visiones que pueden impulsar y motivar a las personas hoy. (González, 2020)

Y de hecho, los conceptos y teorías de la estrategia empresarial se remontan a la estrategia militar. El término “estrategia” proviene de la palabra griega “strategia” o “liderazgo militar”, que literalmente significa stratos, “ejército”, y ago, “dirección”. Sin embargo, el concepto de estrategia surgió mucho antes que los griegos. (Macera, 2019)

La estrategia militar y la estrategia empresarial tienen una serie de conceptos y principios comunes, entre los cuales el principal es la diferencia entre estrategia y táctica. Una estrategia es un plan general para utilizar los recursos para establecer una posición favorable. La estrategia es una forma de lograr la victoria en la guerra mediante el establecimiento de objetivos, un plan general y la implementación sistemática de contramedidas contra el enemigo, teniendo en cuenta las circunstancias y condiciones en constante cambio.

Una estrategia es un plan, una forma de lograr un objetivo. Es decir, la creación de una estrategia comienza con el establecimiento de una meta estratégica: la respuesta a la pregunta "¿hacia dónde vamos?". La estrategia responde a la pregunta "¿cómo llegamos allí?" Además, puede haber muchos escenarios y formas de avanzar hacia el mismo objetivo, pero nuestra tarea es encontrar el óptimo: tomar una decisión. Se convertirá en una estrategia. (Segura, 2021)

La estrategia corporativa es un programa de acciones a largo plazo tomadas para lograr los planes y objetivos corporativos. Incluye decisiones tomadas por la alta dirección, como la elección de actividades. La estrategia de la corporación en general implica la comprensión y formalización de las acciones organizacionales y los enfoques de gestión utilizados para lograr los objetivos y metas organizacionales de la organización. (Capon, 2017)

Para Milanese (2020) La finalidad de la planificación estratégica es la creación de empresas y bienes y su posterior reforma y modificación encaminada al buen desarrollo de la empresa y la consecución de sus objetivos. La estrategia corporativa significa principalmente acciones a largo plazo tomadas para lograr los planes y objetivos corporativos. Incluye decisiones tomadas por la alta dirección, como la elección de actividades. (Milanese, 2020)

### **2.2.1.1. Comunicación de la estrategia**

Está compuesta de los aspectos administrativos de comunicación de la estrategia que se ponen a disponibilidad de todos los niveles de colaboradores de la empresa y encabezan las estrategias que se seguirían en un planeamiento. (Ballou, 2018)

En las grandes empresas, las estrategias corporativas están en manos de la alta dirección o la gerencia. La estrategia empresarial a menudo está en manos de la dirección de divisiones. En cualquier empresa, la responsabilidad sobre las estrategias recae principalmente en el líder. En las grandes empresas esa responsabilidad es compartida por un grupo de directivos. (Porter M. , 2019)

En las pequeñas empresas, esa responsabilidad suele estar en manos de los líderes o fundadores. En cualquier caso, una estrategia a menudo se comunica a través de: misión, visión, modelo de negocio y cadena de valor. (Auletta, 2018)

La visión o "declaración de visión " es la descripción concisa de la imagen, o una aspiración, de cuál será la firma en el futuro. Una visión puede verse como la

"imagen ideal" de la empresa si todos los objetivos se materializan. A veces, las declaraciones de visión pueden volverse demasiado idealistas o abstractas para transmitir adecuadamente la estrategia al público o a los empleados. (Quintero-Cardona, 2019)

La misión, por otro lado, es una declaración de propósito que describe qué es lo que toda institución u organización busca lograr a largo plazo. La declaración de misión debe al menos representar la dirección en la que la estrategia llevará a la empresa. (Sandoval, 2018)

### **2.2.1.2. Jerarquía: el diseño organizativo básico**

La estructuración organizada de un diagrama visual para definir el esquema de los empleados dentro de una empresa informa de qué manera se deciden las estrategias de una institución toda estructura organizada puede realizar diversas funciones dentro del ámbito de mercados en el ámbito de productos en el ámbito de geografía o en el ámbito de guías para los procesos y atender a diversos clientes de diversos tamaños en campos de integración económica diversa. (Gareth, 2016)

La jerarquización empresarial tiene varianzas entre el tamaño, así como en el modelado de la empresa desde sus respectivas funciones, pero cada organización tiene un tipo específico de marco jerárquico lo que contribuye a que los niveles dentro de ese mismo marco operen de forma independiente y distribuyen sus decisiones en todo el ámbito de la jerarquía del diseño organizativo básico. (Ibarra, 2018)

En principio se puede afirmar que el beneficio principal de la toma de roles comerciales bien definidos para desarrollar los objetivos claros de una estructura organizativa ajustada a un inventario humano cómo puede ser un organigrama presenta un nivel de jerarquía para la toma de decisiones así como de las instrucciones que van de nivel en nivel representando el éxito de los objetivos que llegan a ser claros y entendibles cuando tienden a aplicarse en las distintas labores de la institución está estructura bien definida ayuda a que se tome la decisión de



manera clara y correcta con la responsabilidad delegada desde el nivel más alto de la organización. (Robbins, 2017).

### **2.2.1.3.Evaluación del entorno**

El proceso de estrategia es un esfuerzo cíclico que comienza con la valoración o análisis de ambos el entorno interno-externo de la organización. El tipo de diagnóstico más común del entorno interno implica la identificación y evaluación de metas, la organización, misión y objetivos estratégicos a la vista y en conformidad de sus principales fortalezas y también de sus debilidades. (Andrews, 2016)

Por otro lado, la valoración del entorno externo a menudo se centra en un análisis de contexto para dilucidar y evaluar oportunidades y amenazas actuales y/o esperadas para el negocio realizado por la organización. (Osterwalder, 2018)

Algunos análisis de contexto ampliamente populares son el FODA análisis (para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una empresa), el análisis PEST análisis (de tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y demográficas). y el análisis de la competencia, centrado en la evaluación de las fortalezas y debilidades de los actuales y/o competidores potenciales en el negocio. (Chapman, 2016)

Aunque es una práctica bastante recurrente en todo el globo, en empresas de todos tamaños y tipos, el análisis de contexto se usa comúnmente para producir un plan estratégico y no para formular la estrategia en sí. Esta es la base de un concepto erróneo común en la gestión y es también enraizado en el uso indistinto - pero académicamente hablando, incorrecto - de las palabras plan y estrategia. (Armstrong, 2019)

En general, hay muchas formas de definir y realizar una valoración del entorno de las empresas. Desde la perspectiva de nuestro modelo de proceso estratégico, el análisis de entorno externo describirá más bien un escaneo ambiental en donde opera la empresa. (Chapman, 2016)

A diferencia del análisis de contexto. Este concepto analítico más amplio considera el macro entorno de una empresa (por ejemplo, analizar variables económicas, sociales y tecnológicas). En la firma contemporánea, particularmente en las empresas de gran tamaño, corporaciones y la organización multinacional - el análisis ambiental es una de las actividades centrales de los gerentes de alto nivel; ya que se trata de la adquisición y el uso de información (el papel principal de un alto directivo como lo sugieren Auste y Choo, 1993, citado por (Cuatrecasas Arbós, 2019)

Tal información se enfocará sobre aquellos eventos y tendencias que sean de alguna importancia para el progreso y posicionamiento a futuro de la organización. El objetivo principal del análisis de entorno es transformar la información en conocimiento, aumentando la capacidad de la organización para responder y adaptarse a los cambios externos. Por lo tanto, el análisis de entorno puede verse como un mecanismo organizacional primario para aprender sobre lo que rodea a la empresa. (Pires, 2018)

En las empresas tradicionales, análisis de entorno es complementario al análisis de contexto, particularmente sobre competidores e inteligencia de mercado. En general, una actividad de análisis de entorno implica tanto ver como buscar información. (Ballou, 2018)

#### **2.2.1.4. Análisis estratégico**

El análisis que se antepone a la implementación de un plan estratégico está referido al proceso de investigar antes del entorno operativo para luego planear y formular una estrategia definida en tiempos prudentes y en un presupuesto tanto económico como académico y empresarial que involucre todos los factores que se logran identificar así como los datos relevantes del entorno interno y externo de la estrategia definida como las fuerzas que coluden en su interacción laboral. (Quituzaca-Farfan, 2022)

El análisis estratégico de la empresa es uno de los elementos centrales del procedimiento para la formación de un plan estratégico para el desarrollo de la empresa. En esencia, el análisis estratégico es una etapa de investigación planificada previamente, que analiza sistemáticamente los factores del potencial externo, ambiental y de recursos de la empresa (capacidades internas) para determinar el "estado actual de las cosas" en la empresa e identificar las condiciones para su posterior desarrollo exitoso en una economía de mercado. Así, en la etapa de análisis se crea la base de información necesaria que permite llevar a cabo de la manera más eficiente el proceso de establecimiento de metas y selección de alternativas. (Ballou, 2018)

En los estudios occidentales en el campo de la planificación y gestión estratégica, se presta mucha atención al análisis estratégico (auditoría). Se considera como una de las tres etapas fundamentales de la planificación (junto con el establecimiento de objetivos y la elección), se realizan estudios especiales en el campo del entorno empresarial externo. (Chapman, 2016)

Los investigadores nacionales tampoco cuestionan la necesidad del análisis (diagnóstico) de una empresa como elemento necesario del sistema de planificación para su desarrollo, aunque lo consideran en una versión algo trunca. El diagnóstico de la empresa debe realizarse en las siguientes cuatro secciones: análisis de las actividades productivas; análisis de la actividad de inversión; análisis del desarrollo social de la empresa; indicadores de desempeño financiero, conclusiones y sugerencias. (Condori, 2020)

Al mismo tiempo, el énfasis principal está en el estudio del potencial de recursos de la empresa, y la influencia del entorno empresarial externo se determina solo indirectamente. Parece que esta comprensión del procedimiento de análisis estratégico se debe a dos razones principales. (Grant, 2018)

En primer lugar, La práctica de la planificación en las empresas bajo las condiciones de gestión directiva que existió durante varias décadas orientó a los especialistas del eslabón económico primario al análisis de su actividad económica

y la búsqueda de reservas para aumentar la eficiencia productiva, y las condiciones externas para el funcionamiento de la misma. las autoridades superiores establecían con bastante rigidez. En una economía de mercado, la situación ha cambiado drásticamente. Una empresa que opera en un mercado incierto necesita información sobre el estado de cosas y las perspectivas de funcionamiento tanto a nivel macro como a nivel regional y sectorial de la economía nacional. Sin esta empresa, es imposible utilizar eficazmente su potencial de recursos. (Grant, 2018)

En segundo lugar, la infraestructura del mercado, al estar en etapa de formación, no puede proporcionar a la empresa la información necesaria y confiable. Por lo tanto, los especialistas en el campo de la planificación en la empresa se ven obligados a buscar información por su cuenta, recibirla en una "versión truncada" de varias fuentes y verificarla. También se debe tener en cuenta que la inestabilidad económica de la economía nacional no contribuye a la precisión de los cálculos de pronóstico. (Grant, 2018)

#### **2.2.1.5. Formulación de estrategias**

La siguiente etapa del proceso de estrategia después de la evaluación tanto del interno como del ambiente externo es la formulación de estrategias. Esta etapa; a menudo, está relacionada con la decisión y la acción, mecanismos de la empresa, en particular al proceso de toma de decisiones. (Andrews, 2016)

Después de la evaluación de la situación, la empresa debe poder aumentar su conocimiento de la situación y formular opciones y recomendaciones, a las acciones. Por tanto, cómo orientar o basar la acción de elegir a la luz de varias opciones se convierte en un tema importante en esta etapa. (Capon, 2017)

Tal elección a menudo se basa en la percepción, el conocimiento y experiencia de los altos directivos y. por tanto, es una acción más bien subjetiva. El aspecto complejo de organizaciones, así como la formulación de la estrategia tiene diferentes niveles de enfoque y alcance con respecto a la función y estructura. En general, podemos identificar tres niveles de formulación de estrategias que son altamente

integrado e interdependiente: nivel corporativo, nivel empresarial, y nivel funcional. (Bratton, 2018)

### **2.2.1.6. Implementación de estrategias**

Una vez que se ha logrado definir qué estrategia se ajusta mejor a los objetivos al final de la etapa de formulación, es el momento de ejecutar en la práctica la estrategia elegida. La ejecución de una maniobra estratégica en una organización es el proceso de implementación: incluso una maniobra estratégica formulada magistralmente se vuelve inútil si no se implementó correctamente. (Porter M. , 2019)

La implementación es un determinante del éxito o el fracaso que está profundamente conectado con el proceso de formulación, y el funcionamiento y estructura de la organización. Sin embargo, a pesar de su relevancia, la implementación es, con mucho, la etapa menos estudiada y documentada del proceso de estrategia (Hitt et al., 2006 citado por (Malhotra, 2018)

En general, los estudios de campo sitúan la formulación e implementación al mismo tiempo nivel en el proceso de estrategia, como si fuera una etapa continua, mientras que la evidencia (y la lógica) sugiere que, aunque muy entrelazados, son dos fases muy diferentes. (Capon, 2017)

La literatura también sugiere que la implementación de estrategias podría ser un aspecto determinante e importante del desempeño organizacional (Hitt et al., 2006 citado por (Malhotra, 2018)).

Podemos ilustrar esto diciendo que en la eventualidad de dos empresas que implementan la misma estrategia, es probable que el desempeño resultante sea diferente. Esto podría explicarse una vez más en términos de recursos y capacidades, y la singularidad resultante de su uso distintivo y desarrollo a lo largo del tiempo. (Porter M. , 2019)

Puede visualizar este hecho en forma de actividad doméstica pudiéramos compararlo a cocinar: digamos que dos cocineros emprenden la preparación del mismo menú, pues nunca obtendrán el mismo resultado mientras aun cuando preparan la misma receta. Aunque los ingredientes (recursos) pueden ser los mismos, el plato resultante (objetivos) diferirá de todos modos en términos de (rendimiento) apariencia y sabor, y eventualmente en términos de calidad. (Ballou, 2018)

En este caso, las disparidades surgen de (o están determinadas por) las diferentes capacidades de que los cocineros (directores de la estrategia) realicen con respecto a la misma receta (estrategia) e ingredientes (recursos). Así mismo, las capacidades están relacionadas con las características personales - o la individualidad de cada cocinero (estratega) - y no por la receta en sí. (Bratton, 2018)

Una estrategia (receta) produce un rendimiento (sabor) diferente según el funcionamiento característico y la estructura de las organizaciones (individualidad de los cocineros) que está determinada por su uso único de recursos y capacidades (ingredientes y talento). (Ballou, 2018)

## **2.2.2. Teoría sobre recaudación tributaria**

### **2.2.2.1. Tributos municipales**

Desde el enfoque de Rivera este comprende la actuación que tiene cada obligado contribuyente para atender la imposición de la ley que está sistematizada de acuerdo a los requerimientos de la organización (municipalidad) que se encarga de administrar por el bien común de todos sus asociados en la comunidad. (Rivera, 2018)

La forma en que se clasifican los impuestos municipales implica la previa implementación de reglamentos y la capacidad acomodaticia de la conducta que está aceptada y previamente observada por el total de los que integran dicha comunidad con la intención de mejorar la industria el ambiente y la infraestructura material de la comunidad. (Rodríguez F. , 2018)

La forma en que se clasifican estos tributos, municipales se acomoda a una serie de factores dentro de los que intervienen los funcionarios para medir la capacidad de inversión del capital, así como la capacidad adquisitiva y la calidad y o distribución de los bienes que tienen dentro del lugar que habitan (municipio). (Uckmar, 2022)

La intención persecutoria que tiene una administradora; como el caso de las municipalidades, es la recaptura de los impuestos previamente aceptados por quién acepta formar parte de la comunidad dentro de los parámetros que confiere la ley general de un país. (Tabares, 2020)

Para esto es requisito que exista la persona que encamina las acciones que se transfieren en obligaciones de compromiso en el acuerdo al nivel de la escala jerárquica en la que se establecen los tributos. De forma directa Hernández explica que la organización tributaria se conforma por las diversas cargas que impone la ley a quienes se les considera que tienen responsabilidad para el pago de tasas impositivas y que parten el empleo de recursos, así como de los medios que el estado proporciona para desempeñar labores en beneficio de los administrados. (Hérmendez, 2017)

#### **2.2.2.1.1. Impuesto al patrimonio predial**

Es la tasa impositiva que graba las transferencias de tipo inmobiliario, así como de accionariado y derechos de predios urbanos y rústicos de manera que se impone el 3% de la tasa de precio de venta o del autoevalúo siendo afectadas dentro de las 10 unidades impositivas tributarias reguladas por el estado. (Robles, 2018)

#### **2.2.2.1.2. Recaudación por serenazgo**

Es la recolección económica que proviene del servicio de vigilancia municipal o serenazgo, el serenazgo es un componente de la seguridad nacional, expresado en el nivel de protección del individuo, la sociedad y el estado principalmente de amenazas de naturaleza interna o naturaleza socialmente peligrosa, se caracteriza por un nivel específico de delitos y faltas

que afectan al estado de seguridad de la sociedad en su conjunto y de la ciudadanía en especial. (Robles, 2018)

#### **2.2.2.1.3. Impuesto a alcabala**

Es el pago impositivo tributario gravante de toda transferencia inmobiliaria o de acciones, así como de todo derecho predial urbano, así como rústico, de manera que el gravamen significa el 3% de venta pactada o también de su respectivo auto avalúo siendo no afectados a las primeras 10 unidades impositivas tributarias del costo final. (Robles, 2018)

#### **2.2.2.1.4. Arbitrios municipales**

Es la tasa impositiva que forma parte del ingreso del erario municipal recaudado para la contraprestación de la toma de servicios que tiene como finalidad la recuperación del costo de dicho servicio. En este se otorga a los gobiernos locales y así a la ciudadanía servicios como limpieza pública, mantenimiento y conservación de parques y jardines, así como el barrido de las calles, el cuidado del relleno sanitario, el pago de serenazgo o seguridad vial que tiene que ver con el desenvolvimiento de la localidad. (Cohaila, 2019)

#### **2.2.2.1.5. Reporte de constancia de no adeudo.**

Es el pago impositivo por recibir una carta de no adeudo, que es un escrito donde se deja constancia que la deuda que sosteníamos con la municipalidad ya se ha cancelado, es por la misma razón que quien emite (municipalidad) sea la que deba certificar que ya no permanece obligación alguna entre el administrado y la municipalidad. En el caso de las municipalidades nacionales es reportable a Infocorp y Equifax. En caso de que estas no sean borradas del sistema. (SATP, 2021)

### **2.2.2.2. Servicios básicos.**

#### **2.2.2.2.1. Recaudación por servicio de agua.**

Es el pago exigido por la administradora de servicios sociales que se



encarga de la provisión de líquido elemento (agua). El sistema de suministro de agua es un complejo de estructuras de ingeniería, que está diseñado para proporcionar constantemente agua fría a los consumidores, para enviar agua potable hacia los contribuyentes de la municipalidad. (Alfaro, 2018)

#### **2.2.2.2.2. Recaudación por servicio de alcantarillado.**

Es el pago exigido por la administradora de servicios sociales encargado de encausar los residuos líquidos de viviendas, residuos fluviales y actividad industrial. El sistema de alcantarillado está diseñado para recibir, descargar y tratar las aguas residuales. Las aguas residuales se dividen en dos tipos: domésticas (provenientes de instalaciones sanitarias), pluviales (atmosféricas) e industriales. El alcantarillado se divide en interno y externo. La estructura del alcantarillado interno incluye dispositivos y redes intradomiciliarias. El alcantarillado externo incluye redes externas (patio y ciudad), tratamiento de agua y vertederos. (Tabares, 2020)

#### **2.2.2.2.3. Recaudación por servicio de residuos sólidos.**

Es el impuesto municipal exigido por la recolección de los restos de materias primas, materiales, productos semielaborados, otros productos o productos que se formaron en el proceso de consumo, así como bienes (productos) que han perdido sus propiedades de consumo. Esto incluye residuos generados como resultado de la vida de la población; los residuos voluminosos, que son residuos de consumo y actividad económica (residuos de construcción, muebles viejos, cajas, electrodomésticos, materiales de embalaje, etc.), que no pueden ser cargados en un contenedor estándar debido a su tamaño. (Pastor, 2018)

## **2.3. Referencial conceptual**

### **Planeamiento estratégico:**

Está definido como un conjunto de herramientas que se interrelacionan y se controlan para disponer de responsabilidad de estrategias que se desarrollan en una institución con la finalidad de lograr la satisfacción de las necesidades de un mercado escogido, así como la consecución de los objetivos de la organización. (Andrews, 2016)

### **Planeación:**

Está definido como las metas que se traza una organización para establecer una estrategia general logrando con ello el cumplimiento de metas, así como el desarrollo de una jerarquía de las acciones que se coordinan e integran para relacionarse con su respectivo mecanismo de evaluación y el cumplimiento de metas. (Capon, 2017)

### **Planeación estratégica:**

Se le conoce así al proceso de desarrollo y manutención de una estrategia dentro del margen de metas y el cumplimiento de la capacidad de una institución tomando en cuenta el cambio de oportunidades y amenazas de mercadotecnia en el entorno. (Chiavenato, 2020)

### **Plan de marketing:**

Este es un documento con las actividades de marketing planificadas de la empresa para un mes, trimestre, seis meses o un año. Cuanto mayor sea la empresa, mayor será el horizonte de planificación de marketing. El plan es aprobado por la alta dirección de la empresa, e implementado y controlado por el responsable del departamento de marketing. No siempre se presenta el plan en su totalidad a todo el departamento de marketing. (Chiavenato, 2017)

### **Servicio:**

Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta. (Porter M. , 2018)

### **Macroambiente de la empresa:**

El macroentorno de una empresa es un concepto más amplio que incluye factores que afectan a todos los elementos de su microentorno. Son factores generales que determinan la situación demográfica, económica, natural, científica, técnica, política actual, así como las características culturales que se desarrollan en un determinado país. En base a esto, se distinguen los siguientes factores principales del macroambiente: demográfico; económico; científico y técnico; político; ambiente cultural; natural. El estudio de los factores demográficos ocupa un lugar importante en el análisis de las oportunidades de mercado. El marketing debe considerar cuestiones de fertilidad, la estructura de edad de la población. Esto se debe al hecho de que un productor orientado al consumidor debe saber cuánto y qué tipo de bienes producir. Así, la disminución relativa de la tasa de natalidad conduce al envejecimiento de la población, por lo tanto, la disminución de la demanda de bienes para los niños y el aumento de la necesidad de bienes para la generación mayor. (Andrews, 2016)

#### **FODA:**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que le permite describir el estado de cosas realista de cualquier empresa. La abreviatura "FODA" se forma a partir de cuatro palabras en inglés: "fortalezas, oportunidades, debilidades además amenazas". La ventaja de un análisis FODA es un estudio completo de la empresa, los competidores y la industria en su conjunto. (Sánchez D. , 2020)

La compilación de un análisis FODA consiste en enumerar todos los aspectos importantes de las actividades comerciales. Por ejemplo, la "ventaja de costos sobre los competidores" es un aspecto importante que debe especificarse en un análisis FODA. Sin embargo, los "eventos regulares de formación de equipos" no afectan directamente el desarrollo empresarial, por lo que no deben agregarse a la lista. (Rodríguez R. , 2018)

Las categorías de fortalezas y debilidades pertenecen a los factores determinados por el estado interno de la empresa. Las categorías de oportunidades y amenazas son factores externos que deben tenerse en cuenta al desarrollar el próximo plan de negocios. Las fortalezas y oportunidades reflejan los aspectos positivos en esta etapa del desarrollo de la empresa. Estos son los elementos que contribuyen al logro de los objetivos

comerciales marcados. Las debilidades y amenazas son aspectos negativos que dificultan el desarrollo de una empresa. (París, 2017)

La recopilación de todos los datos en conjunto permite comprender cómo minimizar el daño de los aspectos negativos. Idealmente, después de realizar un análisis FODA, la dirección debería modernizar la estrategia empresarial para convertir los factores negativos en nuevos puntos de crecimiento. A continuación, veremos ejemplos específicos de cómo implementar esto. (Vanconsellos, 2019)

### **Documentación comunicativa**

Es la Información destinada a ser implementada por el operador en el proceso de interacción intelectualizada humano- información de funciones vitales, comunicación interpersonal. (Arbache, 2017)

### **Estrategia**

La formación de una estrategia de gestión de personal es una etapa importante en el trabajo de cualquier departamento de recursos humanos. Esto permite que la empresa se desarrolle en la dirección correcta, logre sus objetivos y siga siendo competitiva. (Andrews, 2016)

### **Estrategia aplicada**

Es un plan de acción para lograr los objetivos de una empresa a través de prácticas efectivas de gestión de recursos humanos. La estrategia es una parte integral de la política de la empresa, ayuda a organizar eficazmente el trabajo de los empleados. La elección correcta de una estrategia de gestión de personal = el funcionamiento exitoso de la propia empresa. (Gareth, 2016)

### **Publicidad**

La publicidad es toda manera de exposición y/o promoción no personal de ideas, venta de bienes y prestaciones de servicios en nombre de una empresa. La publicidad es una forma comunicacional no personal, realizada a través de medios pagos con una fuente de financiación claramente identificada. La publicidad es el eslabón principal en

las comunicaciones de marketing, que es una forma de presentación y exposición no personal de ideas, bienes o prestaciones de servicios y es pagada por un cliente identificado con precisión. (Begoña, 2017)

### **Control**

Se refiere a una de las funciones de gestión, y la supervisión se lleva a cabo para hacer cumplir las leyes. El control lo llevan a cabo organismos estatales y no estatales, supervisión, solo por parte del estado. Las autoridades de control tienen facultades administrativas y de gestión, mientras que las autoridades de control no las tienen. La supervisión es observación y verificación continua, el control es interrumpido, periódico. Las autoridades de control también llevan a cabo una evaluación de la viabilidad de un proceso en particular, y las autoridades de control solo siguen la ley y la constitución. (Ruiz, 2021)

### **Sistema de información**

Se le conoce así al complejo manejo de datos que incluye equipo de cómputo y comunicación, todo programa computacional, así como herramientas de lingüística y todo recurso informativo, así como los colaboradores del sistema que dan soporte para informática dinámica basada en el modelo real satisfaciendo toda necesidad informativa requerida por sus usuarios. (Chapman, 2016)

### **Recaudación**

Es una contribución que se realiza como pago por las acciones realizadas por un organismo estatal, es decir, la prestación de un determinado servicio público que es significativo desde el punto de vista legal. Teóricamente, la recaudación es una contribución voluntaria, pero dado que los servicios pagados en la gran mayoría de los casos son necesarios para otras actividades comerciales, y esto está consagrado en la legislación, uno tiene que pagar por ellos de una forma u otra. El monto de la tarifa es fijo. El pagador de la tasa va a entablar relaciones jurídicas con el estado. (Sánchez J. , 2017).

## **Capítulo III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

De acuerdo a la naturaleza del origen semántico del problema planteado y en línea con los objetivos planteados el tipo de Investigación fue descriptiva propositiva de enfoque cualitativo. (Naupas & Mejía , 2019) mencionan que se fundamenta en necesidad dentro del organismo en que se ejecuta, una vez que se tome la información descrita, se realizó una propuesta del régimen de valoración del desenvolvimiento para prevalecer en la situación actual y las insuficiencias encontradas.

Cualitativo: Nos permitió analizar datos finales para poder comprender el fenómeno o la situación para realizar la propuesta de un planeamiento estratégico que mejore la recaudación de impuestos municipales del distrito de Santiago De Cao.

### **3.2. Métodos de investigación**

Para esta tesis de investigación se usaron diversidad de técnicas para lo que las más adecuadas resultaron:

#### **Entrevista**

Se aplicó a los jefes de la unidad de rentas de la municipalidad lo que permitió recabar resultados de ejecución de la recaudación de la carga impositiva municipal, y su incidencia desde la implementación del planeamiento estratégico.

#### **Análisis Documental.**

Se basó en el análisis del registro de información de recaudación, cuya documentación se le ha solicitado formalmente a la municipalidad que forma parte de la investigación, en lo concerniente a recaudación impositiva municipal, así como esta influyó en el desarrollo sostenido del distrito de Santiago de Cao.

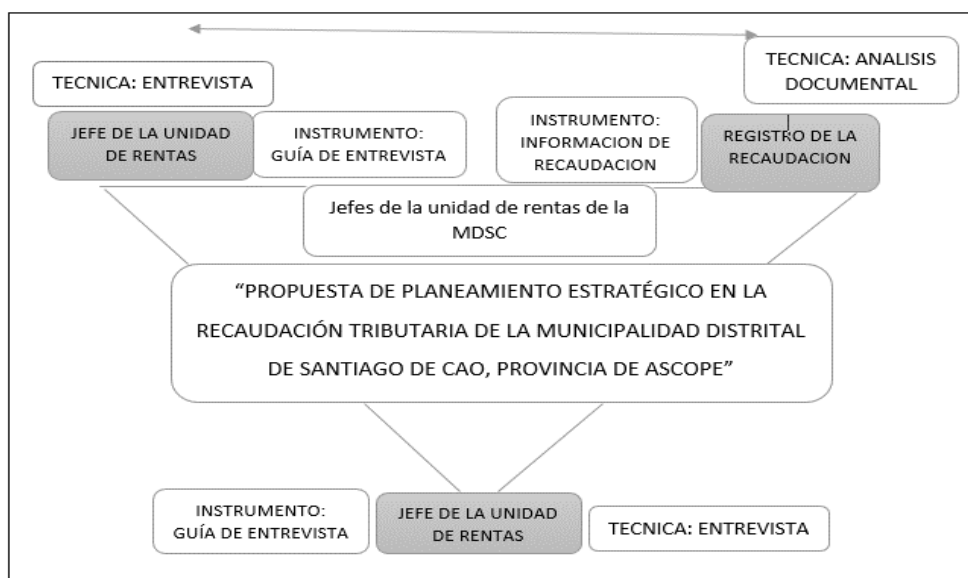
### 3.3. Diseño de investigación

No experimental, en vista que previo a la estimulación (implementar y gerenciar un planeamiento estratégico) no se ha evaluado la recaudación tributaria ni se sugirió manipularse las variables de estudio de forma intencionada incidiendo en el manejo de gestión real de la municipalidad distrital de Santiago de Cao.

### 3.4. Participantes de la investigación

Se usó el muestreo por conveniencia dentro de esta recurrencia por conveniencia se tomaron las 03 unidades de rentas de la municipalidad distrital de Santiago de Cao. Según Castillo-Hernández (2020), El muestreo por conveniencia se seleccionó recurriendo a la disponibilidad de los especímenes de la muestra debido a la facilidad de su reclutamiento y porque el investigador no ha considerado la selección de una muestra que tenga representatividad en toda la población, pero que de seguro siguió un criterio único y ajeno a polarizar los resultados de la investigación. (Castillo-Hernández, 2020)

Figura 1:  
Participantes.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1

Participantes

ÁREA INVOLUCRADA CON RECAUDACIÓN	Número de trabajadores
Jefe asignado a la unidad de las rentas 1:	01
Jefe asignado a la unidad de las rentas 2:	01
Jefe asignado a la unidad de las rentas 3:	01
TOTAL, DE PARTICIPANTES	03

Fuente: Elaboración de la autora.

### 3.5. Escenario de estudio

La municipalidad Distrital De Santiago De Cao se encuentra ubicada en la calle San Martín N° 360 en la villa de Santiago De Cao, departamento de La Libertad, provincia de Ascope, distrito de Santiago de Cao.

### 3.6. Instrumentos de recolección de la información

**Guía de entrevista:** Se realizó una entrevista a los jefes de unidad de rentas de la municipalidad que brindaron información pertinente de la recaudación para así poder llegar a la problematización de la presente tesis de investigación.

**Registro de información de recaudación:** Se revisó documentación de recaudación de tributos, impuestos, arbitrios municipales.

Tabla 2:

*Técnicas de recolección de datos*

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevistas	Guía de entrevista
Análisis documentario	Registro de información de recaudación

Fuente: Elaboración de la autora



### **3.7.Recolección y preparación de la información**

Se utilizó el método analítico para la revisión de las variables de estudio por medio de la información proporcionada en la realidad problemática y tomando en cuenta el marco teórico para poder establecer la correlación que existe entre la información que provee un planeamiento estratégico y el pago de las obligaciones tributarias a la municipalidad distrital de Santiago de Cao, de la misma forma que este método analítico nos permitió hacer una evaluación situacional de los contribuyentes que se presentan para el cumplimiento voluntario de sus pagos de manera mensual.

Se hizo uso de la deducción para poder verificar de manera concluyente las investigaciones que le antecedieron a este trabajo de investigación de manera que nos permitió reconocer el contexto de la problemática sobre la baja cultura de pago de tributos en la municipalidad distrital de Santiago de Cao.

Se aplicó una entrevista al personal de la unidad de rentas y el análisis documental para determinar los objetivos específicos trazados:

- Analizar la percepción sobre situación actual de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.
- Describir las fortalezas y debilidades de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.
- Proponer el planeamiento estratégico que permitió mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.

Los mismos que se valoraron técnicamente desde los respectivos instrumentos estadísticos.

Se tomaron como referencia solo valores cualitativos a los que acceda la gerencia de administración tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao a brindar y que no denoten una pérdida de del carácter seguro de sus diversos procedimientos que se manejan internamente.

El análisis que se hizo en el transcurso del estudio implicó el uso de comentarios y observaciones de esta forma la presente investigación tuvo la facultad de abrir nuevas opciones por su naturaleza cerrada e inflexible.

### **3.8.Ética investigativa y rigor científico**

Se ha ajustado el contenido de la investigación en el manejo adecuado de las sugerencias del reglamento de redacción de investigaciones de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI vigentes para el año 2022.

Se ha dado en donde ha sido debido la autoría al contenido bibliográfico por medio de las citas en el formato propuesto para los autores en paráfrasis que no vulneran el espíritu del contenido de sus escritos aceptados en la comunidad científica.

En el rigor científico se observó la base legal relacionada con esta investigación, como la ley orgánica de municipalidades 27972 contenida en el numeral 25 (concordancia con la R.D. No 011/2005/EF/76.01 (Directiva No 007/2005/EF76.01 - Directiva destinada a formular, suscribir y evaluar convenios del sistema peruano de información jurídica y administración por resultados para el año fiscal 2019), Art. 9) en el numeral 25, que vela por la recaudación municipal, el buen funcionamiento; así como los resultados económico- financieros de la municipalidad.

Se procedió con rigurosidad científica para asegurar credibilidad, así como la validez, del análisis documental, el manejo de las guías de redacción para el instrumento de recolección de datos, métodos y datos, desplegando apego a la verdad en toda etapa del escrutinio investigativo. (Hernández Sampieri, 2018)

**Tabla 3**

*Criterios de ética de investigación*

<b>CRITERIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO</b>
<b>Confidencialidad</b>	Se protegió toda la información que las personas brindaron para la investigación.
<b>Objetividad</b>	El análisis de la situación se hizo de manera imparcial e independiente.
<b>Originalidad</b>	Se ha citado honrosamente el contenido de los autores citados, a fin evitar el plagio.

---

Fuente: Elaboración de la autora

## Capítulo IV: PROCEDIMIENTO DE ANALISIS DE LA INFORMACION

### 4.1. Presentación de procedimientos de análisis de la información

*Tabla 04*

Medición analítica de estrategias y recaudación

Objetivo general: Determinar el planeamiento estratégico que permita incrementar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.

Nro.	Pregunta	Jefe de unidad de rentas 1	Jefe de unidad de rentas 2	Jefe de unidad de rentas 3	Análisis
01	¿Es apropiada la documentación comunicativa que utiliza para la recaudación tributaria la municipalidad distrital de Santiago de Cao?	Me parece que sí y pone en contacto a la gente con sus responsabilidades	Por lo general es efectiva y comunica las necesidades de los administrados	Creo que un documento no alcanza para documentar comunicación adecuada de recaudación	Dos de ellos creen que es efectiva, el jefe de unidad de rentas 3 dice que no. Se observa la percepción del personal con relación a la documentación comunicativa que utiliza para la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, esto debería resultar apropiada como una estrategia necesaria para dirimir el tema de comunicación que se debe establecer con los administrados tributarios del distrito de Santiago de Cao. Para el desarrollo de la recaudación esta Información debe ser destinada a ser implementada por el operador en el proceso de interacción intelectualizada humano- información de funciones vitales, comunicación interpersonal. (Arbache, 2017)

02	¿Se ha aplicado estrategias para la recaudación tributaria en la municipalidad distrital de Santiago de Cao?	Sí, pero las estrategias no se han evaluado sus resultados.	Esa es competencia de la dirección de la municipalidad sin embargo se plantean desde nuestra área	Personalmente creo que no, pero siempre es bueno esperar que se mejore	Uno de ellos está de acuerdo, pero observamos que dos de ellos tampoco lo saben o no responden.
03	¿Considera usted que se ha medido adecuadamente el logro de estrategias en base a metas de recaudación de la municipalidad distrital de Santiago de Cao?	Por supuesto porque la municipalidad no se evalúa en base a metas.	Es la manera apropiada por qué se evalúa con metas.	Si es que se ha hecho de esa manera es lo que corresponde.	Dos de ellos consideran que las estrategias se han medido adecuadamente en base a metas. Esto debido a que se entiende y procesa como una etapa importante en el trabajo de cualquier departamento de recursos humanos. Esto permite que la municipalidad cumpla sus metas en la dirección correcta, logre sus objetivos y siga siendo competitiva. (Andrews, 2016)
04	¿Considera usted que las estrategias en la gestión del plan de la municipalidad	Las estrategias son adecuadas y mejoran la recaudación, pero creo que puede ser mejor.	Las estrategias están allí pero se pueden mejorar sustancialmente.	Las estrategias pueden mejorarse definitivamente las que existen no sirven.	Todos los encuestados dijeron que sería preferible que se mejoren las estrategias y que se les comunique. Se hace necesaria la mejora de la recaudación, y se percibe la necesidad de evidenciarse estrategias aplicadas para tal fin. Esto debido a que resulta necesaria la elección correcta de una estrategia de

	distrital de Santiago de Cao mejoran la recaudación tributaria?				gestión de personal se consolida con el funcionamiento exitoso de la propia empresa. (Gareth, 2016)
05	¿Considera usted que se debe hacer publicidad de medios sobre las facilidades de pago de los impuestos municipales?	Por supuesto pero el presupuesto de la municipalidad es muy bajo.	Deberían dirigirse recursos hacia este fin.	Las estrategias de publicidad siempre son buenas, pero no se nota la inversión en la municipalidad.	A la opinión conjunta de los entrevistados; se debe invertir recursos de la municipalidad en pro de mejorar la publicidad para la mejora del pago de los impuestos. Es por esto que se logra ampliar las posibilidades de pagar impuestos en forma no monetaria, así como aumentar el área cobertura de pago de impuestos en forma no monetaria. Para hacer esto, debe activar cooperación con los bancos comerciales. (Cohaila, 2019)

Objetivo específico 1: Analizar la situación actual de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.

Nro.	Pregunta	Jefe de unidad de rentas 1	Jefe de unidad de rentas 2	Jefe de unidad de rentas 3	Análisis
06	¿Considera usted que existe un correcto control y supervisión del	Nos esforzamos lo mejor que podemos sin embargo existen	Se puede decir que sí pues hay inventarios y controles para todos estos temas.	Quién sabe, al final no le sabría precisar dónde se pierde el dinero.	Hay una percepción conjunta de que no existe un correcto control y supervisión en el tema de la recaudación tributaria de la municipalidad. Es por esto que se debe crear una unidad especial de control y auditoría que

	tema de la recaudación tributaria en la municipalidad distrital de Santiago de Cao?	algunas pérdidas indefinidas.			realice auditorías de supervisión y documentales y auditorías de las actividades financieras y económicas de los contribuyentes - personas jurídicas, empresarios individuales y personas físicas, así como una unidad especial para el régimen y el personal que trabaja en los órganos del servicio tributario municipal con sus divisiones territoriales. (Alfaro, 2018)
07	¿Manejan alguna clase de sistema de información por red en la municipalidad distrital de Santiago de Cao?	Por supuesto, porque existen sistemas de información en red modernos que se instalaron antes de la pandemia.	Claro que sí puesto que las centrales de información para la recaudación de la municipalidad trabajan en conjunto.	Nos llega información desde la central de información, pero es difusa y por lo general no se atiende.	Dos de ellos consideran que esta clase de sistema de información es adecuado y qué es conocido. La disponibilidad es la capacidad de un servicio, en algunos casos sus componentes, para realizar sus funciones bajo demanda durante un período de tiempo específico. Cada negocio tiene su propia idea de la disponibilidad que necesita, así como su costo. (Grant, 2018)
08	¿Considera usted que el personal que labora en recaudación de la municipalidad distrital de Santiago de Cao está capacitado	La selección del personal se ha realizado con conciencia	Los trabajadores que se seleccionan algunos ya estaban aquí cuando hemos llegado y otro se han seleccionado por concurso.	Pudiera decirse que muchos de ellos se han ganado su puesto de trabajo.	El personal se ha seleccionado aparentemente de acuerdo a su competencia y efectividad. Resulta muy importante que el manejo de los recursos humanos se centre en un banco de datos curriculares disponible y actualizado todo el tiempo. (Armstrong, 2019)

	para sus funciones?				
09	¿Considera usted que el tipo de tecnología que se usa en el área de administración tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao es adecuado?	Nos hace falta computadoras más rápidas, pero hacemos lo que podemos con lo que tenemos.	Debería destinarse una mejor cantidad de presupuesto para mejorar las computadoras y el mobiliario de la oficina.	Es pésima la tecnología que se maneja en el área de administración tributaria.	La municipalidad dedica pocos recursos para el mantenimiento y funcionamiento del área de tecnología de administración tributaria de la municipalidad. Los recursos financieros del estado y de las empresas son objeto directo de la gestión financiera, es decir, la gestión de su formación, uso y flujo de caja. (Ballou, 2018)

Objetivo específico 2: Describir las fortalezas y debilidades de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.

Nro.	Pregunta	Jefe de unidad de rentas 1	Jefe de unidad de rentas 2	Jefe de unidad de rentas 3	Análisis
10	¿Considera usted que la recaudación tributaria de la municipalidad se distribuye en la	Los requerimientos se hacen de acuerdo a la administración de la municipalidad y de la alcaldía, pero	Eso lo maneja la gerencia municipal con el alcalde, pero creo que sí.	Personalmente creo que no, pero se hace el mejor esfuerzo.	Se considera en promedio que es adecuado el manejo de la recaudación, así como su distribución en la comunidad. Es por eso que se debe ejecutar órdenes (órdenes de cobro) de organismos del servicio tributario municipal sobre la recaudación incontestable a contribuyentes-clientes de



	comunidad de manera adecuada?	considero que si están bien distribuidos.			impuestos y multas que no hayan sido pagados en su debido tiempo en proporción a los documentos ejecutivos que prevén la transferencia o emisión de fondos para atender reclamaciones derivadas de las relaciones con los contribuyentes del distrito. En este contexto los incentivos fiscales pueden justificarse si permiten eliminar tal o cual ineficiencia del mecanismo de mercado, especialmente cuando se trata de factores externos a su distribución. (Robles, 2018)
11	¿Es apropiada la documentación comunicativa que utiliza para la recaudación tributaria la municipalidad distrital de Santiago de Cao?	Si se refiere a la documentación que utilizamos los empleados esperamos que siempre sea suficiente.	Para serle sincero no creo que sea apropiada debería mejorar.	Es pésima y debería cambiarse modernizarse.	La documentación interna que se utiliza para la comunicación utilizada para recaudación tributaria debería mejorarse sustancialmente. La cantidad sustrato y la cantidad de los datos que sustentan la necesidad de los documentos son de suma importancia, ya que pueden agilizar el manejo de las diversas funciones en una institución. (Bratton, 2018)
12	¿Considera suficientes los ingresos monetarios obtenidos	En el promedio de los últimos dos años ha estado baja con relación a otros años.	Se ha sentido el impacto en la recaudación y los ingresos obtenidos mensualmente.	Pero por supuesto, quién va a pagar en tremenda crisis económica que se vive.	Se ha evidenciado la insuficiencia de los ingresos monetarios obtenidos mensualmente en la recaudación tributaria de la municipalidad. La solvencia de una institución se debe evaluar y avalar de acuerdo a la participación porcentual de su cuota en los ingresos totales

	mensualmente de la recaudación tributaria en la municipalidad distrital de Santiago de Cao?				que representa. (Pessoa, 2017) En este orden, los ingresos municipales son de prioridad.
13	¿Considera usted que la pandemia a afectado el pago de tributos municipales?	Claro que sí y se ha sentido en todos los estratos de todos los entes administrativos que recaudan dinero para el estado.	Claro tanto a nivel institucional como a nivel empresarial se ha sentido está baja de impuestos.	Naturalmente lo que demuestra que no hay una recaudación adecuada ni se ha recuperado hasta el día de hoy.	Cómo es evidente la pandemia a afectado el pago de tributos municipales que llegan a la municipalidad distrital de Santiago de Cao lo que se transmite por la opinión de los encuestados. Se aprecia la integridad y la puntualidad de realizar otros pagos obligatorios al presupuesto correspondiente, para la producción y circulación de los bienes necesarios de la comunidad. La recaudación se debe garantizar para que se pueda sustentar el gasto de la administración pública del orbe. (Moutinho, 2017)
14	¿Se evidencia el compromiso de cumplimiento de la administración pública?	Hace 2 años cuando la administración recaudaba normalmente pues existía un compromiso de parte de los administrados, pero ha cambiado de ese	Aunque eso lo maneja la gerencia podemos decir que efectivamente la recaudación era normal hasta hace un tiempo, pero hay una baja en el	La gente no les da prioridad a los pagos esto porque está afrontando una de las peores crisis del país.	Todos los estratos mencionan que ha disminuido sustancialmente el compromiso de cumplimiento de la administración el mismo que se evidenciaba en los números y también en la modalidad en que recaudaba antes de la pandemia. Esto en conformidad con el rol de los órganos del servicio fiscal estatal que se crean para garantizar la integridad y puntualidad de los recibos fiscales y otros pagos obligatorios al presupuesto de la

		entonces hasta este momento.	cumplimiento de las obligaciones.		municipalidad de Santiago de Cao. En ese sentido la administración pública se debe centrar en la recolección de bienes al erario, para que puedan disponerse para el gasto público. (Rivera, 2018)
15	¿Considera usted que el cronograma preestablecido de campañas con facilidades de pago de los impuestos municipales de la municipalidad distrital de Santiago de Cao es adecuado?	En algunos meses donde la recaudación es adecuada resulta bastante efectiva, pero se puede mejorar.	La gerencia tiene información con esa área de la que yo desconozco.	Desconozco completamente si es que el cronograma preestablecido de facilidades de pago es adecuado.	Uno de los encuestados considera que es adecuado pero el resto dicen que pudiera tener algunas dificultades que pueden mejorarse en el área de gerencia de administración tributaria. La municipalidad ejerce las funciones de control y supervisión sobre el cumplimiento de la legislación sobre impuestos y tasas, sobre la exactitud del cálculo, la integridad y puntualidad del pago de impuestos, tasas y primas de seguro al presupuesto correspondiente, en los casos previstos por la legislación peruana. La programación ordenada de los tiempos de pago de las instituciones les brinda una capacidad de endeudamiento que redundo en beneficios para la comunidad. (Katsioloudes, 2017)
16	¿En qué momento se brinda las constancias de no adeudo a los contribuyentes?	Durante la pandemia se dejaron de entregar las constancias de no adeudo, pero se reactivaron en el mes de abril del año pasado	Se ha evidenciado que la solicitud de constancias es adecuada, pero en la pandemia se redujo la demanda de éstas.	Cuando los contribuyentes lo necesitan para hacer algún trámite relacionado a su vivienda.	Dos de los encuestados dicen que las constancias de no adeudo de los contribuyentes no se entrega debido a la pandemia y otros problemas que se han suscitado en el área de cobranza de impuestos de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, pero el resto dice que es cuando el contribuyente lo solicita. (Jimenez, 2021)

		de todas maneras esto no ha podido incrementar en promedio adecuado la recaudación de los impuestos municipales.			
--	--	--	--	--	--

Objetivo específico 3: Proponer el planeamiento estratégico que permita mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.

Nro.	Pregunta	Jefe de unidad de rentas 1	Jefe de unidad de rentas 2	Jefe de unidad de rentas 3	Análisis
17	¿Los contribuyentes cumplen con el pago del servicio de agua?	Ha disminuido en consideración el pago de los servicios de agua, pero seguimos recuperándonos debido a qué es un servicio de mucha necesidad.	Aunque esto lo maneja directamente la gerencia podemos decir que efectivamente los contribuyentes han mejorado su nivel de recuperación en el pago de servicios de agua.	La gente no paga porque tiene muchos problemas económicos, Pero supongo que mejorará.	Los problemas ocasionados por el incumplimiento de pagos de servicio de agua son notables en todas las áreas de recaudación de impuestos de la municipalidad distrital de Santiago de Cao en el promedio conocido hasta antes de la pandemia. Cuando se produce una emergencia o desastre, el agua es imprescindible para la población. La escasez y la contaminación pueden traer consecuencias muy graves en la salud pública. (Sánchez J. , 2017)

18	¿Los contribuyentes cumplen con el pago del servicio de residuos sólidos?	Definitivamente que sí pero el problema de la pandemia nos ha permitido redistribuir los recursos para que se pueda cumplir con el pago de los servicios de residuos sólidos tercerizados lo que se ha debido a las políticas implementadas por la municipalidad en cuanto al manejo de la pandemia.	Eso lo maneja la gerencia. No sabría responderle.	Eso lo ve la gerencia se puede evidenciar de que sean redirigido los recursos hacia el pago de residuos sólidos.	En el caso de los recursos de los contribuyentes se han empleado para los servicios de residuos sólidos sin embargo ha disminuido la recaudación y el pago de este servicio básico. Así mismo la basura genera la aparición de ratas y se convierte en un vector de enfermedades, esto hace urgente su clasificación de acuerdo a su composición: desechos inorgánicos (plástico, baterías, restos metálicos, papel) y desechos de origen orgánico (desperdicios de comidas, cáscaras, y excretas) (Pires, 2018)
19	¿Los contribuyentes cumplen con el pago del servicio de alcantarillado?	Debido a la misma situación de salud que se ha vivido es posible que haya contribuido a que el pago del servicio de alcantarillado se	La información que nos viene diferencia es que en este campo si se ha mantenido el pago de los arbitrios relacionados al servicio de alcantarillado.	La verdad no lo sé, pero creo que no ha habido problemas con esto.	En promedio del pago del alcantarillado según lo que se ha percibido se ha mantenido. Se procuraría el acceso en servicios de agua y desagüe. Es decir, situarse internamente o inmediatez de la casa, el área laboral o la infraestructura educativa o servicio de salud. (Hernández, 2017)

		sostenga en los números.			
20	¿Los contribuyentes cumplen con el pago del servicio de serenazgo?	Definitivamente no, esto porque la pandemia ha impedido que se pague con puntualidad el servicio de serenazgo.	Esto no ha sido prioridad para la gente por lo que se ha evidenciado la disminución en el cumplimiento del pago de servicio de serenazgo.	Como toda la recaudación y en promedio existen problemas con este arbitrio.	En medio de la pandemia hubo un incremento en los pagos de servicio de serenazgo, pero fue porque se redistribuyó capital y provincia del gobierno central, pero en cuanto al pago de los contribuyentes se mantuvo muy bajo. (Pessoa, 2017)
21	¿Los contribuyentes cumplen con el pago del impuesto predial?	Tampoco ha habido una mejora en el pago de este impuesto por parte de los contribuyentes.	La gerencia nos informa que este pago no ha aumentado.	Todos los pagos están bastante difíciles debido a la pandemia en especial este pago.	El pago de los impuestos relacionados con el impuesto predial en promedio está muy bajo y esto lo percibe el total de la plana directiva del área de administración tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao. Tanto la evidencia empírica y las fuentes bibliográficas apuntan a que el impuesto de predios es el impuesto local más efectivo, así mismo aventaja la recaudación fácilmente. (Cohaila, 2019)

## 4.2. Análisis y discusión de procedimientos de análisis de la información

Tomando en cuenta que el objetivo general de la presente investigación es determinar el planeamiento estratégico que permita incrementar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope, en el resultado obtenido en la entrevista se evidencia la disparidad de las respuestas de los encuestados lo que pone de manifiesto la poca unificación del trabajo conjunto de la gerencia, datos que al ser comparados con lo encontrado por Rivero D. (2018) en su tesis titulada: *“Propuesta de estrategias en el marco de la planificación tributaria del contribuyente especial”*, concluyó que un correcto enfoque permite determinar la factibilidad de implementación estrategias para el cumplimiento de obligaciones tributarias, enmarcados en el ámbito legal, para lo cual se estudió el ámbito legal, técnico y administrativo, con estos resultados se afirma la relación que hay entre la implementación de un plan de estrategias y el índice de recaudación de los impuestos de la municipalidad, en este sentido (Castillo-Hernández, 2020) asegura que las respuestas dispares de un instrumento garantiza la homogeneidad de las respuestas de sus resultados y la estandarización de la aplicación y su universalización en otros contextos, sin embargo, la plana de gerencia evidencia no solo disparidad sino que se percibe un descontento o inconformidad con la información que se dispone al menos en dos de los encuestados.

Tomando en cuenta que el objetivo específico 1, analizar la situación actual de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope, los resultados obtenidos en la entrevista con relación a la recaudación tributaria de la municipalidad se distribuye en la comunidad de manera adecuada; se considera en promedio que es adecuado el manejo de la recaudación, así como su distribución en la comunidad, datos que al ser comparados con lo encontrado por Condori (2017) en su tesis titulada: *“Factores que inciden en la contribución tributaria Municipal en el Asentamiento Humano Covadonga del Distrito de Ayacucho, provincia de Huamanga. Ayacucho 2014-2016”* sus conclusiones se resumen en que no se ha dado un cambio significativo con las estrategias actuales de recaudación tratando de reconocer el comportamiento que tiene la gente a tributos, cuyas conclusiones no representa impacto, así como la transcendencia prevista; que cada proceso de recaudación de los diversos tributos mejoran o inciden en el desarrollo de obras y servicios, con estos resultados se debe ejecutar órdenes de pago a contribuyentes que

no hayan pagados en su debido tiempo además (Robles, 2018) expone la necesidad de optimizar el gasto que se devuelve a la comunidad tributante, pues esto contribuye a que sea visible a la ciudadanía el éxito de las colocaciones de sus pagos y que sea de beneficio de manera perceptible.

En cuanto al objetivo específico 2, describir las fortalezas y debilidades de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope, el resultado obtenido de la entrevista sobre si es apropiada la documentación comunicativa que utiliza para la recaudación tributaria, uno de ellos cree que es efectiva; pero dos de ellos dice que no. Se observa la percepción del personal con relación a la documentación comunicativa que utiliza para la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, datos que al ser comparados con lo encontrado por Cárdenas, J. (2017) en su Tesis titulada: *“Análisis de las estrategias de comunicación para el incremento de la recaudación tributaria del impuesto predial de la Municipalidad Distrital de Moche – 2016”*, quien Concluyó que, Como consecuencia de la aplicación de estrategias comunicativas se ha experimentado un incremento en la tasa de recaudación de tributos del impuesto Predial que recauda la municipalidad distrital de moche en el año 2006 lo que significa un 56% en el aumento por desarrollar estrategias de comunicación favorables para el mecanismo de recaudación de dicha municipalidad, con estos resultados debería resultar apropiada como una estrategia necesaria para dirimir el tema de comunicación que se debe establecer con los administrados tributarios del Distrito de Santiago de Cao. Existe una gran cantidad de incentivos y preferencias fiscales para determinadas categorías de contribuyentes, lo que dificulta el crecimiento del potencial gravámenes fiscales además Condori (2020) menciona que es poco posible un cambio significativo con las estrategias actuales de recaudación tratando de reconocer el comportamiento que tiene la gente a tributos, cuyas conclusiones no representarían el impacto esperado y/o el nivel de trascendencia que se espera; que los procesos de recaudación tributaria mejoran el desarrollo de obras y servicios. (Condori, 2020).

En cuanto al objetivo específico 3, proponer el planeamiento estratégico que permita mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope, en el resultado obtenido se aprecia que hay una percepción conjunta de que no existe un correcto control y supervisión y el tema de la recaudación tributaria de la municipalidad, datos que al ser comparados con lo encontrado por Mantilla, S (2019) en su



tesis titulada: *“La fiscalización tributaria y su incidencia en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Mala, enero – junio 2018”*, concluyó que la recaudación de tributos incide de forma notable (P-valor = 0.0%) en recolección de pago de predios en la municipalidad distrital de Mala, enero – junio 2018, significa que el nivel tributario es elevado produciéndose mejoras en el proceso de pago de predios., es por esto que se debe crear una unidad especial de control y auditoría que realice auditorías de supervisión y documentales y auditorías de las actividades financieras y económicas de los contribuyentes - personas jurídicas, empresarios individuales y personas físicas. En este sentido (Cohaila, 2019) menciona que se debe establecer lineamientos normados y aceptados por la administradora edil y el presupuesto técnico y estadístico de la correlación entre la visión de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, para que se logre determinar las actividades de la administradora tributaria y que deben estar dirigidas a transformar los ingresos tributarios en un impuesto moderno que funcione de manera eficiente en la administración que atienda las necesidades de la sociedad y del estado.

## Capítulo V: CONSIDERACIONES FINALES

- La implementación de un planeamiento estratégico incrementa la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope, demostrado desde el resultado experiencial de las respuestas en la entrevista planteada al personal muestral.
- Se logra analizar la situación actual de recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.
- Se ha determinado la percepción profesional de las fortalezas y debilidades sobre si resulta apropiada la documentación comunicativa que utiliza para la recaudación tributaria la municipalidad; la correcta aplicación de las estrategias para la recaudación tributaria; sobre si se ha medido adecuadamente el logro de estrategias en base a metas de recaudación; si se debe hacer publicidad de medios sobre las facilidades de pago de los impuestos del municipio; si es que existe un correcto control y supervisión en el tema de la recaudación tributaria; sobre si el tipo de tecnología que se usa en el área de administración tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao es adecuado; sobre si la recaudación tributaria de la municipalidad se distribuye en la comunidad de manera adecuada; así como si la pandemia a afectado el pago de tributos municipales. También sobre el cumplimiento de los pagos de los correspondientes servicios que se prestan.
- Se pudo proponer el planeamiento estratégico que permita mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope, por medio de consolidar el análisis de la situación actual de recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope. Y en las matrices de evaluación de entorno MEFI y MEFE, se aprecia un promedio de 2.15 y 2.75 del promedio unitario integral de acciones consolidados para manejo de entorno interno y entorno externo de la municipalidad distrital de Santiago de Cao.
- Se ha logrado proponer el planeamiento estratégico que permitan mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope, tomando como ejes de acción inmediata que implica: reformular el área informática de recaudación, inversión para que el personal de gerencia de

recaudación: llevará en un diplomado grupal administración de recursos públicos. Se ha contemplado que el gerente tomará cursos y seminarios sobre administración, la solicitud de financiamiento de una entidad bancaria para planeamiento, la solicitud de recursos propios de la municipalidad de Santiago de Cao, la conducción de control de las entradas y salidas de tributos recaudados. Búsqueda y re inserción de cartera dura de la recaudación. La aplicación de un plan de marketing, y abordar el público contribuyente con publicidad agresiva. Todo contemplando un gasto económico de S/ 27,290.00 soles.

## **Capítulo VI: RECOMENDACIONES**

- El gerente de administración tributaria debe impulsar políticas en el contexto de la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID 19 promoviendo estrategias, optimizando resultados y garantizando el pago puntual de los tributos y diversos pagos de los arbitrios en la municipalidad distrital de Santiago de Cao.
- El gerente de administración tributaria debe priorizar en los organismos de control el impulso de iniciativas de gestión como este plan de estrategias para restaurar o impedir la caída abrupta de la recaudación de la población y de la iniciativa empresarial que rinde el pago de sus arbitrios en la municipalidad distrital de Santiago de Cao.
- El gerente de administración tributaria debe promover e implementar una segunda batería de estrategias y su respectivo proceso de seguimiento y perennación en el tiempo para mejorar la recaudación de arbitrios en la municipalidad distrital de Santiago de Cao.
- El gerente de administración tributaria debe promover la investigación, así como la inversión en la generación de productos básicos para lograr las notificaciones al mal pagador, garantizando crecimiento de la demanda entre los administrados de Santiago de Cao, en vista que si se establecen estrategias adecuadas se logra éxito si los pobladores en su totalidad se interesan en el pago puntual de su responsabilidad tributaria.

## **PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

### Introducción

Durante el desarrollo de la estrategia se ha tomado en cuenta el entorno externo y el entorno interno, basado en el análisis de la implementación de estrategias teniendo en cuenta los resultados de las discusiones, las metas, objetivos y actividades, el sistema de evaluación y seguimiento de la implementación de la presente investigación.

La relevancia del desarrollo e implementación de la estrategia se debe a la necesidad de definir claramente las direcciones adicionales de las actividades en el marco de la implementación. documentos de la municipalidad distrital de Santiago de Cao. Tomando la dirección hacia el desarrollo sostenible para este año, así como la necesidad de completar determinadas actividades previstas en la estrategia del año pasado y la solución de nuevas tareas orientadas a la implementación de más reformas en el ámbito de la administración tributaria.

En esta estrategia, la legislación fiscal significa legislación sobre impuestos y otros pagos obligatorios al presupuesto, administrado por la municipalidad de conformidad con la legislación de la República Peruana.

A pesar que se ha puesto en marcha un servicio de pago de impuestos de forma voluntaria, patente, impuesto sobre bienes muebles (impuesto sobre el transporte) e inmuebles, impuesto sobre la renta, así como el impuesto territorial a través de terminales de pago en conjunto con instituciones locales.

La implementación de las medidas en las áreas indicadas ha tenido un impacto positivo impacto en la mejora del proceso de administración de impuestos, cambios para lograr dos objetivos principales de la estrategia para el 2022: aumentando la eficiencia de la municipalidad y el desarrollo del enfoque al cliente. En este sentido, es de especial importancia garantizar la continuidad del curso de la estrategia municipal de Santiago de Cao.

Cabe señalar que algunas de las actividades previstas por la estrategia no se implementaron completamente debido a diferentes enfoques métodos de

implementación, falta de preparación técnica y organizativa para las innovaciones participantes en las relaciones jurídicas tributarias. Estos factores incluyen medidas para eliminación de funciones innecesarias de la administradora municipal, transferencia de la administración de impuestos locales y una serie de otras medidas.

Teniendo en cuenta lo anterior, así como teniendo en cuenta nuevos riesgos y Los desafíos posibles en los próximos años fueron definidos por la misión de la municipalidad, la visión y el objetivo principal de esta estrategia.

#### Visión, misión y objetivo principal de la propuesta

La misión de la administración tributaria es: garantizar una ejecución precisa y oportuna al contribuyente y autoridades fiscales de la legislación fiscal de la municipalidad distrital de Santiago de Cao.

La visión de la municipalidad distrital de Santiago de Cao determina que las actividades de la administradora tributaria deben estar dirigidas a transformarlo en un impuesto moderno que funcione de manera eficiente administración que atienda las necesidades de la sociedad y del estado.

El principal objetivo de esta estrategia es mejorar la eficiencia administración de impuestos.

#### Entorno Interno

El objetivo principal del análisis estratégico del entorno interno de la organización es determinar un conjunto específico y más completo de sus fortalezas y debilidades. El conocimiento de las diversas formas de fortalezas y el manejo y percepción de las debilidades de la organización es absolutamente necesario para desarrollar sus respuestas adecuadas a ciertos cambios en el entorno externo

El planeamiento según el manager Borja y Col que con el uso de la Matriz EFI se debe usar el sentido estratégico instintivo, para que se logre el encaminamiento en dirección a la obtención de mejores resultados. (Borja, 2021)

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Buen imagen y posición entre los miembros de una comunidad.	0.15	4	0.60
Adecuada subestructura que contribuya a cumplir la misión.	0.10	3	0.30
Capacidad tecnológica suficiente e instalada en la oficina de recaudación de la municipalidad distrital de Santiago de Cao.	0.10	3	0.30
Personal capacitado dentro de la entidad.	0.15	4	0.60
Excelente capacidad de recaudación la oficina de recaudación de la municipalidad distrital de Santiago de Cao.	0.10	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de procedimientos adecuados para agilizar el servicio de la municipalidad distrital de Santiago de Cao.	0.10	2	0.20
Falta de recursos humanos dentro de la municipalidad distrital de Santiago de Cao.	0.15	1	0.15
Ausencia de nivel empático de las áreas de la municipalidad afectando sus requerimientos.	0.05	2	0.10
Ausencia de comunicaciones internas.	0.05	2	0.10
Ausente capacidad de los colaboradores en técnicas de recaudación.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.15</b>

*Fuente:* Elaboración la autora

Interpretación de la tabla.

Como se puede apreciar el promedio obtenido para los supuestos de esta matriz de evaluación interna son equilibrados y adecuados para el desarrollo de estrategias frontales en favor de la mejora de las fortalezas aplicadas para contrarrestar las debilidades.

#### Entorno Externo

Esta matriz de cartera permite evaluar el entorno externo:

*Tabla 6*

Matriz evaluativa de factores externos

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Posicionamiento entre el sistema de ingresos municipales.	0.15	<b>3</b>	0,45
Visualización positiva de los tributantes.	0.15	<b>3</b>	0,45
Incidencia a nivel de política, en lo social y a nivel de sistema financiero.	0.05	<b>2</b>	0,1
Adecuado marco legal tributario	0.10	<b>2</b>	0,2
Universalidad de demandas de los tributantes, tanto de los de mínimas ganancias, hasta los de alta capacidad de pago.	0.10	<b>2</b>	0,2
<b>AMENAZAS</b>			0
Falta de promociones adecuadas a las épocas de mayor afluencia del pago de impuestos.	0.10	<b>1</b>	0,1
Falta de políticas de recaudación al sector informal.	0.05	<b>1</b>	0,05
Falta de capacidad expansiva en cuanto a la infraestructura.	0.15	<b>2</b>	0,3
Ingreso potencial de otros mecanismos de recaudación.	0.10	<b>2</b>	0,2



Ausencia de creatividad en mecanismos de estrategias de recaudación.	0.05	<b>1</b>	0,05
--	------	----------	------

---

<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2,1</b>
--------------	-------------	--	------------

---

Fuente: Elaboración la autora

## Estrategias

Tabla 7

### Estrategias

<b>ACCION ESTRATEGICA 1:</b>		<b>Reformular el área informática de recaudación.</b>					
<b>Fase o logro principal.</b>	<b>Responsabilidad</b>		<b>Programa</b>		<b>Recursos</b>		<b>Métodos de evaluación</b>
	<b>Primaria</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>	<b>Dinero</b>	<b>Tiempo</b>	
- Trabajar en conjunto con profesional de experiencia en remodelación de sistemas de recaudación.	-		1/10/2021	31/11/2021	1600	2 meses	- Contratos firmados. - Registros en planillas de colaboradores.
- Evaluación para el proyecto presentado por diseñador informático.	-	Todos los colaboradores municipales	09/10/2021	09/10/2021		1 día	- Opiniones acerca de plan en reunión semanal con trabajadores.
- Trabajo conjunto con 2 programadores.	-		13/10/2021	31/11/2021	2000	7 semanas	- Contratos que se firman en proceso. - Registros en planillas de colaboradores.
- Comprar materiales para el nuevo sistema informático	-	Diseñador	16/10/2021	28/10/2021	3500	2 semanas	- Facturas de productos usados. - Control de movilidad para obtener materiales.
- Realización de las obras de remodelación de hardware.	Diseñador	Obreros	13/10/2021	31/11/2021		7 semanas	- Opinión de buenos tributantes y colaboradores involucrados. - Checklist de avances de plan.

Fuente: Elaboración la autora

<b>ACCION ESTRATEGICA 2.1: El personal de gerencia de recaudación llevará en un diplomado grupal administración de recursos públicos.</b>							
<b>Fase o logro principal.</b>	<b>Responsabilidad</b>		<b>Programa</b>		<b>Recursos</b>		<b>Métodos de evaluación</b>
	<b>Primaria</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>	<b>Dinero</b>	<b>Tiempo</b>	
- Inscripción del gerente y personal en el mejor instituto de administración.	-		26/07/2021	26/07/2021	2200	2 hrs.	- Facturas del pago de la inscripción.
- Asistencia regular al curso	-		07/08/2021	05/12/2021	8400	24 meses	- Resumen aprendizaje que sea aplicable a la gerencia de la municipalidad.

*Fuente:* Elaboración la autora

<b>ACCION ESTRATEGICA 2.2: Gerente tomará cursos y seminarios sobre administración.</b>							
<b>Fase o logro principal.</b>	<b>Responsabilidad</b>		<b>Programa</b>		<b>Recursos</b>		<b>Métodos de evaluación</b>
	<b>Primaria</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>	<b>Dinero</b>	<b>Tiempo</b>	
- Inscripción del gerente en diplomado.	-		01/07/2021	31/12/2021	500	6 meses	- Facturas del pago de la inscripción.
- Asistir al curso.	-		01/07/2021	31/12/2021	500	6 meses	- Resumen de lo aprendido que sea aplicable a la gerencia de recaudación.

*Fuente:* Elaboración la autora

<b>ACCION ESTRATEGICA 3.1</b>		<b>Financiamiento por medio de un banco para planeamiento</b>					<b>Métodos de evaluación</b>
<b>Fase o logro principal.</b>	<b>Responsabilidad</b>		<b>Programa</b>		<b>Recursos</b>		
	<b>Primaria</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>	<b>Dinero</b>	<b>Tiempo</b>	
- Solicitar el financiamiento en bancos locales	-		01/08/2021	08/08/2021	50.00	8 días	- Copias de las solicitudes de financiamiento presentadas a los bancos.
- Fase evaluativa de lo propuesto por bancos	-	Gerente de área	09/08/2021	09/08/2021		1 día	- Informe de todas las propuestas recibidas por los bancos.
- Solicitud de prestamos considerando la mejor opción disponible.	-		10/08/2021	10/08/2021	20.00	1 día	- Constancia y cláusulas del préstamo otorgado por el banco.

*Fuente:* Elaboración la autora

<b>ACCION ESTRATEGICA 3.2:</b>		<b>Solicitar recursos propios de la municipalidad distrital de Santiago de Cao</b>					<b>Métodos de evaluación</b>
<b>Fase o logro principal.</b>	<b>Responsabilidad</b>		<b>Programa</b>		<b>Recursos</b>		
	<b>Primaria</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>	<b>Dinero</b>	<b>Tiempo</b>	
- Solicitar aportación de tesorería del municipio de Santiago de Cao para adquirir recursos que permitan el cambio.	-		12/08/2021	12/08/2021		1 día	- Una constancia de alcaldía de verificación de erario para ejecución de cambios.
- Programar uso de recursos.	-	Accionariado	13/09/2021	16/08/2021		5 días	- Informe de uso en base a las inversiones. - Evaluación de nivel de cobertura de indicadores de recaudación.

*Fuente:* Elaboración la autora

<b>ACCION ESTRATEGICA 4.1: Llevar un control de las entradas y salidas de tributos recaudados.</b>							
<b>Fase o logro principal.</b>	<b>Responsabilidad</b>		<b>Programa</b>		<b>Recursos</b>		<b>Métodos de evaluación</b>
	<b>Primaria</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>	<b>Dinero</b>	<b>Tiempo</b>	
- Implementar un registro formal de todos los Ingresos de recaudación.	-	Personal de Gerencia de municipalidad distrital de Santiago de Cao	03/08/2021	31/12/2021	120.00	6 meses	- Registro mensual de la curva de recaudación. - Verificación del gerente de las cifras mejoradas.
- Graficar cuadro estadístico que refleje lapsos de tiempo más alto de ingresos e índices de recaudación tributaria para conocer en que fechas es más necesario publicar las ofertas de pago para tributos recaudados.	-	Personal de Gerencia de municipalidad distrital de Santiago de Cao	03/08/2021	31/12/2021	-	6 meses	- Registro mensual de la curva de recaudación.

*Fuente:* Elaboración la autora

<b>ACCION ESTRATEGICA 4.2: Buscar reinsertar recuperar cartera dura de la recaudación.</b>							
<b>Fase o logro principal.</b>	<b>Responsabilidad</b>		<b>Programa</b>		<b>Recursos</b>		<b>Métodos de evaluación</b>
	<b>Primaria</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>	<b>Dinero</b>	<b>Tiempo</b>	
- Comunicar y visitar contribuyentes desalineados a constancia de pago de un año o más, de índice de morosidad.	-	Asistente administración	13/08/2021	18/08/2021	S/. 2500	6 días	- Registro de pagos de tributos con morosidad.
- Implementar un registro de contribuyentes formal con sus respectivas preformas de pagos mayores a 5 UIT.	-	Asistente administración	19/08/2021	30/12/2021	S/.100	5 meses	- El registro semestral de las nuevas recaudaciones recuperadas.

*Fuente:* Elaboración la autora

**ACCION ESTRATEGICA 5.1: Aplicar un plan de marketing**

Fase o logro principal.	Responsabilidad		Programa		Recursos		Métodos de evaluación
	Primaria	Apoyo	Inicio	Término	Dinero	Tiempo	
- Elaborar plan de marketing para ofertas premiales por impuestos atrasados.	-	Departamento de comunicación de la municipalidad distrital de Santiago de Cao	02/01/2022	23/03/2022	2500	12 semanas	- Avances semanales del informe de plan de marketing.
- Investigar y crear la ventaja competitiva de pagos en morosidad.	-	Especialista contable	02/01/2022	23/03/2022		12 semanas	- Análisis y conclusiones de los avances del plan de marketing.
- Aplicación de estrategias basándose en oferta de ventaja premial por recuperación de morosidad de tributos atrasados.	-	Dpto. de cobranza	26/03/2022	31/12/2022	2300	9 meses	- Informe gastos hechos. - Opinión de empleados del municipio y contribuyentes. - Cifras de contribuyentes que normalizaron sus pagos por meses.

*Fuente:* Elaboración la autora

**ACCION ESTRATEGICA 5.2: Abordar el público contribuyente con publicidad agresiva.**

Fase o logro principal.	Responsabilidad		Programa		Recursos		Métodos de evaluación
	Primaria	Apoyo	Inicio	Término	Dinero	Tiempo	
- Publicidad en páginas sociales y dejar volantes en agencias y propagandas en semanarios locales y páginas amarillas.	-	Asistente de Administración	01/06/2022	30/09/2022	1000	4 meses	- Informe de los gastos incurridos. - Mayor recaudación.

*Fuente:* Elaboración la autora

Tabla 8

Resumen de costos de aplicación de la estrategia

<b>Concepto de estrategia</b>	<b>Presupuesto en soles</b>
Acción estratégica 1: Reformular el área informática de recaudación.	7,100.00
Acción estratégica 2.1: El personal de gerencia de recaudación llevará en un diplomado grupal administración de recursos públicos.	10,600.00
Acción estratégica 2.2: Gerente tomará cursos y seminarios sobre administración.	1,000.00
Acción estratégica 3.1: Financiamiento por medio de un banco para planeamiento	70.00
Acción estratégica 3.2: Solicitar recursos propios de la municipalidad distrital de Santiago de Cao	00.00
Acción estratégica 4.1: Llevar un control de las entradas y salidas de tributos recaudados.	120.00
Acción estratégica 4.2: Buscar reinsertar recuperar cartera dura de la recaudación.	2,600.00
Acción estratégica 5.1: Aplicar un plan de marketing	4,800.00
Acción Estratégica 5.2: Abordar el público contribuyente con publicidad agresiva.	1,000.00
<b>TOTAL, INVERSION</b>	<b>27,290.00</b>

Fuente: Elaboración la autora

## CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

- El nivel existente de trabajo de divulgación e información entre la población debería ser suficiente para aumentar el número de contribuyentes y la mejora de la cultura fiscal de los ciudadanos. Es necesario intensificar el trabajo en esta dirección.
- A pesar de que la dirección de recolección de los tributos de la municipalidad distrital de Santiago de Cao ofrece la posibilidad de utilizar servicios tributarios, solo una pequeña parte de la población utiliza estos servicios, lo que demuestra la necesidad de realizar este plan de estrategias.
- En este sentido, se requiere un mayor trabajo para estimular a los contribuyentes a uso activo de los servicios de impuestos electrónicos.
- La falta de evaluación de los contribuyentes no permite obtener información objetiva sobre la actitud de la población ante las actividades de las autoridades tributarias.
- Además, es necesario optimizar los métodos de pago de impuestos, permitiendo ampliar las posibilidades de pagar impuestos en forma no monetaria, así como aumentar el área cobertura de pago de impuestos en forma no monetaria. Para hacer esto, debe activar cooperación con los bancos comerciales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaide, C. (2016). *Comunicación y marketing: Curso de emprendimiento y gestión empresarial*. Madrid España: ESIC Editorial.
- Alfaro, J. (2018). *Manual de Legislación Municipal*. Lima: Editorial Fecat.
- Andrews, K. (2016). *El concepto de estrategia corporativa*. . Homewood Inglaterra: Editorial Pearson Educacional .
- Arbache, F. (2017). *Gestión de Logística*. Rio de Janeiro: Editorial FGV.
- Armstrong, M. (2019). *Manual de práctica de gestión de recursos humanos*. Denver USA: Kogan Page. Ltd.
- Auletta, N. (2018). *El CANVAS de los Negocios Inclusivos*. Bogotá Colombia: Fondo Editorial de la Universidad de los Andes de Colombia.
- Ballou, R. (2018). *Gestión de Logística Empresarial*. Acantilados de Englewood: Editorial Prentice Hall.
- Begoña, N. (2017). *Fundamentos de la publicidad: Libros profesionales de empresa*. Madrid España: Editorial ESIC Editoriales S.L.
- Borja, R. (2021). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. Madrid España: ESIC Editorial S.L.
- Bratton, J. (2018). *Gestión de recompensas*. Londres Inglaterra: Harper Collins Publishers.
- Brunet, I. (2022). *Creación de empresas: Emprendimiento e innovación*. Bogotá Colombia: Editorial Ediciones de la U.
- Capon, C. (2017). *Comprensión de la gestión estratégica*. Harlow: Editorial Pearson Educación.
- Castillo-Hernández, C. (2020). *Métodos de investigación en Ingeniería* (Editorial Mutiservicios Mario ed.). Trujillo, Perú: Primera.
- Chagray, N. (2019). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Inversiones Pecuarias Granados S.A.C - Año 2018*. Huacho, Peru: Fondo Editorial de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Chapman, A. (2016). *Análisis PEST*. Harvard: Editorial Harvard Business Review.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Madrid: Editorial Paidós.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión de Talento Humano*. Barcelona España: Editorial Mc Graw Hill.
- Cohaila, C. (2019). *Transparencia, participación y rendición de cuentas en la Gestión Municipal*. Lima: Editores Universidad ESAN.

- Condori, D. (2020). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la productividad del área de distribución de la empresa Ransa Comercial S.A.* Arequipa, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2019). *TPM en un entorno Lean Management: Estrategia competitiva.* Barcelona: Editorial PROFIT.
- Francke, P. (2020). *Exclusión e inclusión social en el Perú: Logros y desafíos para el desarrollo.* Lima Perú: Fondo Editorial de la PUCP.
- Gálvez, Á. (2018). *Burócratas y tecnócratas: La infructuosa búsqueda de la eficiencia empresarial en el estado peruano del siglo XXI.* Lima Perú: Editorial Instituto de Estudios Peruanos.
- Gareth, R. (2016). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones.* . Mexico D.F.: Editorial Prentice Hall- Hispanoamericana.
- González, M. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Espacios*, 172-187.
- Grant, R. (2018). *Análisis estratégico contemporáneo.* Maine USA: Press Blackwell Publicaciones.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación.* Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, L. (2017). *La informalidad.* Lima Perú: Fondo Editorial de la PUCP.
- Ibarra, M. (2018). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas.* Madrid España: Editorial Thomson S.L.
- Jimenez, L. (2021). *Automatización procedimental y sesgo electrónico: el procedimiento administrativo electrónico desde la inteligencia artificial.* Navarra España: Editorial Aranzadi Civitas.
- Katsioloudes, M. (2017). *Gestión estratégica: perspectivas culturales globales para organizaciones con y sin fines de lucro.* Burlington: Editorial Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Macera, D. (2019 de Diciembre de 2019). *Estrategas de Gedeón Jack Welch.* Obtenido de Review of Global Management: Revista de la PUCP: <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/1233/1062>
- Malhotra, N. (2018). *Investigación de mercados.* México: Editorial Prentice Hall.
- Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I.: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso.* Barcelona España: Editorial Editorial UOC.
- Milanese, R. (2020). *El contacto, el remedio, la palabra: La comunicación entre médico y paciente.* Milan Italia: Herder Editorial.

- Moutinho, L. (2017). *Gestión estratégica en turismo*. Belfast Inglaterra: Editorial CABI Publicaciones.
- Naupas, H., & Mejía, E. (2019). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Mc Graw Hill de España.
- Nespral, D. (2021). *Blockchain: El modelo descentralizado hacia la economía digital*. Bogotá Colombia: Editorial Ediciones de la U.
- O'Shauganessy, J. (2019). *Marketing Competitivo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Osterwalder, A. (2018). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona España: Editorial Grupo Planeta Spain.
- París, J. (2017). *Marketing estratégico: Desde el paradigma esencial*. Córdoba Argentina: Alpha Editorial S.L.
- Pastor, C. (2018). *Impuestos a los servicios públicos domiciliarios en América Latina y el Caribe: Un análisis descriptivo de las tasas sobre los servicios de agua y electricidad*. Washington, USA: Editorial Inter-American Development Bank.
- Pessoa, M. (2017). *Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia*. Buenos Aires: Editorial Inter-American Development Bank.
- Pires, S. (2018). *RI Gestión de la cadena de suministro: conceptos, estrategias, prácticas y casos - Supply Chain Management*. São Paulo: Editorial Atlas.
- Porter, M. (2018). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2019). *Fundamentos de Administración*. Madrid: Editorial Espasa Calpe.
- Quintero-Cardona, A. (2019). Teoría, práctica y praxis en contabilidad: una aproximación desde el materialismo dialéctico. *Lumina: Revista Iberoamericana de Contabilidad, Administración y Economía*, III(20), 5.  
doi:<https://doi.org/10.30554/lumina.20.2856.2019>
- Quituzaca-Farfan, E. (22 de Febrero de 2022). *Influencia del entorno externo e interno*. Obtenido de Digital Publisher 593: doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046
- Rivera, J. (2018). *La administración pública Tributaria*. Lima Perú: Editorial Limusa S.A.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mexico D.F.: Editorial Prentice Hall - Hispanoamericana SAC.
- Robles, C. (2018). *La SUNAT y los procedimientos administrativos*. Lima Perú: Editorial Fondo Editorial de la PUCP.
- Rodríguez, F. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión.: Una propuesta metodológica*. Las Lomas, México: Editorial IMCP.
- Rodríguez, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Buenos Aires Argentina: Editorial Clube de Autores.

- Ruiz, A. (2021). *Relación entre las estrategias de Endomarketing y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa transnacional - 2021*. Piura, Perú: Fondo Editorial de la Universidad César Vallejo.
- Sánchez, D. (2020). *El análisis FODA o DAFO*. Madrid España: Editorial Bubok S.L.
- Sánchez, J. (2017). *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*. Lima Perú: Editorial Santillana.
- Sandoval, L. (2018). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Revista de Estudios Gerenciales de la universidad ICESI*, 162-171.
- SATP. (15 de Julio de 2021). *Guía de Trámites SATP*. Obtenido de Satp.gob.pe: <https://satp.gob.pe/index.php/tramites/copias-y-constancias/91-constancia-de-no-adeudo-por-deudas-tributarias-y-no-tributarias>
- Segura, C. (15 de Febrero de 2021). *El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar*. Obtenido de Revista Ciencia y poder Aereo: <https://www.redalyc.org/journal/6735/673571919006/html/>
- SENCICO. (15 de Julio de 2022). *Solicitar certificado de no adeudo*. Obtenido de Portal de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/9814-solicitar-certificado-de-no-adeudo>
- Sierra-Cadena, G. (2021). *Derecho administrativo y ciudades inteligentes: La reconfiguración de las libertades públicas y la refundación de la igualdad*. Bogotá Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Tabares, L. (2020). *Administración Pública: conceptos y realidades*. Cuba: Editorial Universitaria Cubana.
- Uckmar, V. (2022). *Principios comunes del derecho constitucional tributario*. Bogotá Colombia: Editorial Temis S.L.
- Vanconsellos, J. (2019). *Dirección Estratégica*. Barcelona España: Editorial Diaz de Santos.

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumentos de recolección de información

#### ENTREVISTA: ESTRATEGIAS Y RECAUDACION

El siguiente cuestionario es privado y no difundirá ningún dato de sus respuestas, se usará con fines académicos, le agradecemos de antemano la seriedad y exactitud de sus respuestas:

PREGUNTAS	RESPUESTA	ANALISIS
1. ¿Es apropiada la documentación comunicativa que utiliza para la recaudación tributaria la municipalidad distrital de Santiago de Cao?		
2. ¿Se ha aplicado estrategias para la recaudación tributaria en la municipalidad distrital de Santiago de Cao?		
3. ¿Considera usted que se ha medido adecuadamente el logro de estrategias en base a metas de recaudación de la municipalidad distrital de Santiago de Cao?		
4. ¿Considera usted que las estrategias en la gestión del plan de la municipalidad distrital de Santiago de Cao mejoran la recaudación tributaria?		
5. ¿Considera usted que se debe hacer publicidad de medios sobre las facilidades de pago de los impuestos municipales?		
6. ¿Considera usted que existe un correcto control y supervisión el tema de la recaudación tributaria en la municipalidad distrital de Santiago de Cao?		
7. ¿Manejan alguna clase de sistema de información por red en la municipalidad distrital de Santiago de Cao?		
8. ¿Considera usted que el personal que labora en recaudación de la municipalidad distrital de Santiago de Cao está capacitado para sus funciones?		
9. ¿Considera usted que el tipo de tecnología que usan en el área de administración tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao es adecuado?		

10. ¿Considera usted que la recaudación tributaria de la municipalidad se distribuye en la comunidad de manera adecuada?		
11. ¿Es apropiada la documentación comunicativa que utiliza para la recaudación tributaria la municipalidad distrital de Santiago De Cao?		
12. ¿Considera suficientes los ingresos monetarios obtenidos mensualmente de la recaudación tributaria en la municipalidad distrital de Santiago de Cao?		
13. ¿Considera usted que la pandemia a afectado el pago de tributos municipales?		
14. ¿Se evidencia el compromiso de cumplimiento de la administración pública?		
15. ¿Considera usted que el cronograma preestablecido de campañas con facilidades de pago de los impuestos municipales de la municipalidad distrital de Santiago de Cao es adecuado?		
16. ¿En qué momento se brinda las constancias de no adeudo a los contribuyentes?		
17. ¿Los contribuyentes cumplen con el pago del servicio de agua?		
18. ¿Los contribuyentes cumplen con el pago del servicio de residuos sólidos?		
19. ¿Los contribuyentes cumplen con el pago del servicio de alcantarillado?		
20. ¿Los contribuyentes cumplen con el pago del servicio de serenazgo?		
21. ¿Los contribuyentes cumplen con el pago del impuesto predial?		

Anexo 2: Carta de autorización



*Municipalidad Distrital de Santiago de Cao*  
*"Tierra de Mártires"*

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Santiago de Cao, 12 de julio de 2022

**CARTA N°002-2022-MDSC/GM**

**SRTA:**  
**MARÍA ELIZABETH SÁNCHEZ VERGARA**  
Servidora de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao

**ASUNTO : SE OTORGA AUTORIZACIÓN**

**REF. : CARTA N°041-2022-MDSC/GAT**

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted, y a la vez en mérito al documento de la referencia, se otorga **AUTORIZACIÓN** para realizar trabajo de investigación en el Área de Gerencia de Administración Tributaria, denominado: "PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA RECALIDADACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO", previa coordinación con dicha área.

Atentamente,



**EDUARDO ESTEBAN BARRERA**  
MUNICIPAL MANAGER

C.C. Verónica  
2022



12-07-2022

---

Calle San Martín N°360 – Telefax : 044- 463024 - Santiago de Cao – Ascope - La Libertad – Perú  
[www.munimdsc.gob.pe](http://www.munimdsc.gob.pe)

Anexo 3: Matriz de categorías y subcategorías

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	Escala Nominal
Planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de entorno fortalezas</li>   <li>- Evaluación de entorno debilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de documentación de procedimientos.</li> <li>- Estrategias aplicadas en la recaudación de tributos.</li> <li>- Ingresos monetarios por recaudación tributaria.</li> <li>- Medición del logro de estrategias en base a metas de recaudación.</li> <li>- Medición del efecto económico de estrategias en la gestión de plan.</li> <li>- Incentivos por campañas para obtener mayor recaudación.</li> <li>- Control y supervisión.</li> <li>- Clases de sistemas de información por red.</li> <li>- Uso de servicio de Tecnología en el área de recaudación tributaria.</li> <li>- Personal capacitado en planeamiento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cualitativa.</li> </ul>
Recaudación tributaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tributos municipales</li>   <li>- Servicios básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recaudación por impuesto predial.</li> <li>- Recaudación por servicio de serenazgo.</li> <li>- Alcabala</li> <li>- Arbitrios municipales</li> <li>- Reporte de constancia de no adeudo</li> <li>- Recaudación por servicio de agua.</li> <li>- Recaudación por servicio de alcantarillado.</li> <li>- Recaudación por servicio de residuos sólidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cualitativa</li> </ul>



Anexo 4: Instrumentos de objeto de aprendizaje abierto

TÍTULO	PREGUNTA ORIENTADORA	OBJETIVOS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	METODOLOGÍA
“Propuesta de planeamiento estratégico en la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope”	¿De qué manera un planeamiento estratégico permite mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope?	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar un planeamiento estratégico que permita mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Analizar la situación actual de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.</p> <p>Describir las fortalezas y debilidades de la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.</p> <p>Proponer el planeamiento estratégico que permita mejorar la recaudación tributaria de la municipalidad distrital de Santiago de Cao, provincia de Ascope.</p>	<p>Recaudación tributaria.</p> <p>Planeamiento estratégico</p>	<p>Tributos municipales</p> <p>Servicios básicos</p> <p>Evaluación de entorno fortalezas</p> <p>Evaluación de entorno debilidades</p>	<p><b>Tipo:</b> Tomando en consideración el planteamiento y enunciado del problema y considerando objetivos planteados el tipo de investigación fue descriptiva propositiva con enfoque cualitativo.</p> <p><b>Métodos:</b> En el trabajo de campo se hizo imprescindible el uso de diversas técnicas entre para lo que se han incluido los siguientes instrumentales:</p> <p>Entrevista: Se aplicó a los jefes de la unidad de rentas de la municipalidad lo que permitió recabar resultados de ejecución de la recaudación de la carga impositiva municipal, y su incidencia desde la implementación del planeamiento estratégico. Análisis Documental: Se basó en el análisis del registro de información de recaudación, cuya documentación fue obtenida de la municipalidad que forma parte de la investigación, en lo concerniente a recaudación impositiva municipal, así como esta influyó en el desarrollo sostenido del distrito de Santiago de Cao.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, en vista que previo a la estimulación (implementar y gerenciar un planeamiento estratégico) no se ha evaluado la recaudación tributaria ni se sugirió manipularse las variables de estudio de forma intencionada incidiendo en el manejo de gestión real de la municipalidad distrital de Santiago de Cao.</p> <p><b>Participantes de la investigación:</b> Se usó el muestreo por conveniencia dentro de esta recurrencia por conveniencia se tomaron las 3 unidades de rentas de la municipalidad distrital de Santiago De Cao.</p> <p><b>Instrumentos de recolección de la información:</b> Guía de entrevista: Se realizó una entrevista a los jefes de la unidad de rentas de la municipalidad que brindaron información pertinente de la recaudación para así poder llegar a la problemática de mi investigación. Registro de información de recaudación: Se revisó documentación de recaudación de tributos, impuestos, arbitrios municipales.</p>