

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POST GRADO



=====

REDISEÑO Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL EN EL
GOBIERNO LOCAL DE HUÁNUCO PERÍODO 2007-2011

=====

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES

TESISTA : Mg. LORENZO HUÁNUCO CARLOS

ASESORA: Dra. VERÓNICA CAJAS BRAVO

HUÁNUCO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

A mis padres Leoncio Huánuco Amancio y Hermilia Carlos Avalos que ya no están conmigo, hermanos Felipe, Daniela, Glicería, Iris, Francisca y a mis hijos quienes son la razón de mi vida y superación.

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de Huánuco en la persona del exdirector de la Escuela de Posgrado Dr. Lorenzo Pasquel Loarte, y actual Director Dr. Reynaldo Ostos Miraval, a los docentes y colegas del doctorado en Ciencias Económicas y Sociales, a los dignos Jurados Revisores, y a mi Asesora de tesis Dra. Verónica Cajas Bravo, por sus valiosas enseñanzas y orientaciones he logrado desarrollar y materializar la presente investigación.

EL AUTOR

RESUMEN

Nuestra investigación titulado Rediseño y Administración Tributaria Municipal en el Gobierno Local de Huánuco Período 2007-2011, se sintetiza en lo siguiente: el 95.12% de los encuestados señalaron que el establecimiento e implementación del Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal coadyuvan a obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto, existe influencia del rediseño de los instrumentos de gestión municipal que determina la capacidad de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de recursos; el 95.12 % señalaron que la implementación de las normas tributarias y de una Política Fiscal Adecuada permite una mejor recaudación de los recursos tributarios de la Municipalidad, por lo que, existe influencia de la política fiscal y tributaria que determinan la capacidad de potenciar la administración de los tributos municipales y contribuyen al desarrollo local; el 100% de los encuestados consideran que la ausencia de los programas de fiscalización tributaria sí influyen en la evasión tributaria, por tanto, existe influencia de los planes y programas de fiscalización que determina la capacidad de manejar la morosidad tributaria; el 85.37% de los encuestados indican que no cuentan con los mecanismos informáticos adecuados, por lo que, existe una influencia de las técnicas de investigación que determina identificar a los contribuyentes potenciales para ampliación de base tributaria; el 48.78% estiman que exista un sistema computarizado de rentas, por lo tanto, existe una influencia del nivel tecnológico e informático que determina el soporte técnico para brindar servicios de calidad a la ciudadanía huanuqueña. Y, finalmente, los resultados de la aplicación de Chi Cuadrada y las Hipótesis respectivas, se concluye que se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1).

SUMMARY ENGLISH

Our research entitled "Redesign and Municipal Tax Administration in the Local Government of Huánuco Period 2007-2011", is summarized in the following: The 95.12% of respondents indicated that the establishment and implementation of the Redesign of Municipal Management Instruments contribute to obtain results with efficiency, efficacy and effectiveness; Therefore, there is no influence of the redesign of the instruments of municipal management that determines the ability to operate in accordance with the objectives and goals that allows an optimum collection of resources; The 95.12% said that the implementation of the tax rules and of appropriate tax policy allows a better collection of tax resources of the Municipality, so that there is no influence of fiscal and tax policy that determine the ability to enhance the administration of municipal taxes and contribute to local development; The 100% of respondents considered that the absence of tax control programs if you have an impact on the tax evasion, therefore, there is influence of the plans and programs of drug control that determines the ability to handle the tax delinquency; The 85.37% of respondents indicate they do not have the appropriate computer mechanisms, so that there is an influence of research techniques that determines to target potential contributors for the expansion of the tax base; the 48.78% estimate that there is a computerized system of income, Therefore, there is an influence of the computer and technological level that determines the technical support to provide quality services to the huanuquena citizenship. And, finally, the results of the application of Chi Square and the respective hypothesis, it is concluded that rejects the null hypothesis (Ho) and accepted the alternative hypothesis (H1).

RESUMO EM PORTUGUEZ

Nossa investigação titulado Redesenho e Administração Tributária Municipal no Governo Local de Huánuco Período 2007-2011, sintetiza-se no seguinte: o 95.12% dos interrogados assinalaram que o estabelecimento e implementação do Redesenho de Instrumentos de Gestão Municipal coadyuvan a obter resultados com eficiência, eficácia e efectividade, portanto, existe influência do redesenho dos instrumentos de gestão municipal que determina a capacidade de operar de acordo aos objectivos e metas que permite uma arrecadação óptima de recursos; o 95.12 % assinalaram que a implementação das normas tributárias e de uma Política Fiscal Adequada permite uma melhor arrecadação dos recursos tributários da Municipalidad, pelo que, existe influência da política fiscal e tributária que determinam a capacidade de potenciar a administração dos tributos municipais e contribuem ao desenvolvimento local; o 100% dos interrogados consideram que a ausência dos programas de fiscalização tributária sim influem na evasão tributária, por tanto, existe influência dos planos e programas de fiscalização que determina a capacidade de manejar a morosidad tributária; o 85.37% dos interrogados indicam que não contam com os mecanismos informáticos adequados, pelo que, existe uma influência das técnicas de investigação que determina identificar aos contribuintes potenciais para ampliação de base tributária; o 48.78% estimam que exista um sistema computarizado de rendas, portanto, existe uma influência do nível tecnológico e informático que determina o suporte técnico para brindar serviços de qualidade à cidadania huanuqueña. E, finalmente, os resultados do aplicativo de Chi Quadrada e as Hipóteses respectivas, conclui-se que se recusa a Hipótese Nula (H_0) e se aceita a Hipótese Alternativa (H_1).

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “Rediseño y Administración Tributaria Municipal en el Gobierno Local de Huánuco Período 2007-2011”, trata de identificar la existencia de los instrumentos de gestión municipal, porque en estos últimos años, el rediseño de éstos instrumentos se ha convertido en una herramienta muy importante para el trabajo administrativo; por ello las organizaciones utilizan con gran éxito a ésta herramienta para optimizar el trabajo y mejorar la competitividad.

El rediseño no es otra cosa más que el conjunto de estudios que permiten determinar las orientaciones más deseables, la mejor concepción, las condiciones óptimas de rentabilidad, los materiales y procedimientos más adecuados para la realización de las acciones administrativas y de servicios.

La reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las organizaciones para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como son costos, calidad de servicios, la productividad de las organizaciones. Se trata de un enfoque para planear y promover el cambio. Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar y de competencia despiadada, en donde al menor error una organización puede perder su presencia en el mercado de servicios. Por lo tanto, si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento de las organizaciones, es

decir, la dirección y rumbo que se desea ocupar, la reingeniería y el rediseño tendrá preparado el conjunto de sus metas, de lo contrario solo traería una simulación, ocasionando pérdidas y malestar institucional.

La Municipalidad Provincial de Huánuco actualmente se encuentra caracterizada, por la falta de los instrumentos de gestión municipal, las cuales son enormes limitaciones y/o serias restricciones para la toma de decisiones adecuadas por parte de los ejecutivos y trabajadores de ésta institución edil, y la puesta en marcha de un rediseño de los documentos de gestión municipal, permitirá el desarrollo organizacional adecuada no solo para la mejor recaudación de los tributos municipales sino también para una gestión orientado a resultados, y una prestación eficiente de los servicios a la ciudadanía huanuqueña.

En tal sentido, los Gobiernos Locales, están llamados a emprender, establecer y aplicar nuevos instrumentos técnicos que les permita realizar una Gestión por Funciones y Competencias, Gestión por Procesos, Gestión Descentralizada y Desconcentrada, Gestión Participativa, Gestión por Resultados, Gestión de Calidad y Gestión Prospectiva, etc.

Al respecto, los municipios para emprender estas acciones, deben apoyarse en la competencia organizacional y tributaria que les ha sido atribuida por la Constitución Política del Estado de 1993, la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades y los sistemas administrativos vigentes, que les da garantía del

ejercicio de su autonomía política, administrativa y financiera municipal, atribuyéndosele las iniciativas legislativas al Concejo Municipal, así como la creación, modificación de la recaudación e inversiones con RDR (ingresos propios) provenientes de los impuestos, tasas y contribuciones.

Además, los municipios están obligados a ampliar, mejorar y reformar los sistemas de percepción de estos ingresos. En tal sentido es importante adaptar, actualizar y aplicar las ordenanzas que regula la materia impositiva en el ámbito municipal.

En consecuencia, la presente investigación tiene por finalidad de sugerir la implementación de los nuevos instrumentos de gestión municipal y un sistema de recaudación tributaria de las actividades económicas de mayor relevancia, con el fin de contrarrestar, en gran parte, las acciones de ineficaz e ineficiencia en la administración municipal, para el cual requiere adoptar una Gestión por Funciones y Competencias, Gestión Participativa, Gestión por Procesos, Gestión Descentralizada y Desconcentrada, Gestión por Resultados, Gestión de Calidad y Gestión Prospectiva, etc.

Para el logro de este propósito, la información que contiene esta investigación está estructurado en seis capítulos.

El primer capítulo, trata de la problemática existente, se plantea los objetivos y los hechos que justifican la investigación.

El segundo capítulo, contiene los antecedentes de la investigación, el marco teórico, las bases legales que la sustentan y el marco conceptual.

El tercer capítulo, se destaca el marco metodológico, donde se enfatiza, el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la técnica de análisis y procesamiento de datos.

El cuarto capítulo, se analiza los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En el quinto capítulo, se plantea las discusiones de los resultados de trabajo de campo con referencias bibliográficas de las bases teóricas, también se ha realizado la contrastación de la hipótesis general a través de la prueba de hipótesis si se rechaza o acepta, y por último el aporte científico de la investigación. Se consigna las conclusiones y sugerencias arribadas en la presente investigación. Con la seguridad de que el digno jurado revisor aprecie el desarrollo y contenido de nuestra investigación, estoy convencido de que este trabajo servirá para compartirlo tanto como información, como antecedentes para futuras investigaciones.

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
SUMMARY	V
RESUMO	VI
INTRODUCCIÓN	VII
INDICE	XI

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA33
1.2.1 Problema General33
1.2.2 Problemas Específicos33
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN34
1.3.1 Objetivo General34
1.3.2 Objetivos Específicos34
1.4 HIPÓTESIS35
1.4.1 Hipótesis General35
1.4.2 Hipótesis Secundario35
1.5 VARIABLES37

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	36
1.7 VIABILIDAD	48
1.8 DELIMITACIONES.....	48
1.9 LIMITACIONES.....	49

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES	51
2.1.1 Reseña histórica de la Municipalidad de Huánuco	88
2.2 BASES TEÓRICAS	95
2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	106
2.3.1 Instrumentos de Gestión.....	106
2.3.2 Documentos de Gestión Municipal.....	106
2.3.3 Política Fiscal y Tributaria.....	127
2.3.3.1 Política Tributaria	127
2.3.3.2 Política Fiscal.....	128
2.3.4 Planes y Programas.....	129
2.3.4.1 Plan	129
2.3.4.2 Programas	130
2.3.5 Investigación Documental	130
2.3.6 Nivel Tecnológico e Informático	130

2.3.6.1 Nivel Tecnológico.....	.130
2.3.6.2 Sistema Informático131
2.3.7 Recaudación Óptima131
2.3.8 Administración Eficaz, Eficiente y Efectiva.....	.132
2.3.9 Morosidad Tributaria134
2.3.10 Ampliación de Base Tributaria135
2.3.11 Servicios Municipales de Calidad.....	.136
2.3.12 Normas Tributarias138
2.3.13 Administración Tributaria139
2.4 BASES EPISTEMOLÓGICAS DE GOBIERNO – LEGAL- PODER - AUTORIDAD140
2.4.1 Según ITAM 1993: “Poder y Autoridad”140
2.4.2 Lina García (Poder – Autoridad – Gobierno”.....	.145
2.4.3 Poder, Por Max Weber149
2.4.4 Tecnología de Poder”, Por Michel Foucault150

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	155
3.1.1 Nivel de Investigación	156
3.1.2 Métodos	157
3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN.....	159

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	159
3.3.1 Población	159
3.3.2 Muestra	160
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	162
3.4.1 Técnicas	162
3.4.2 Procesamiento de Encuesta y Presentación de Datos.....	164

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON APLICACIÓN ESTADÍSTICA, MEDIANTE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS, GRAFICOS.....	165
4.2 PRESENTACIÓN LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS SECUNDARIAS	241

CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE

RESULTADOS

5.1 PRESENTACION LA CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS	258
5.2 PRESENTACIÓN LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL EN BASE A LA PRUEBA DE HIPÓTESIS	270
5.3 PRESENTACIÓN EL APOORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN	271

CONCLUSIONES	288
SUGERENCIAS.....	293
BIBLIOGRAFÍA.....	295
ANEXOS.....	300

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo local es un proceso que interesa a todas las personas del país, la región y muy en particular a las personas de la Ciudad de Huánuco, pues involucra a situaciones que inciden en el bienestar de la población, es decir, en la calidad de vida de todos y todas, y como tal se encuentran vinculados al desarrollo local, regional y nacional.

El buen desarrollo de la localidad implica el fortalecimiento de las capacidades en las dimensiones que contribuyen al desarrollo integral del municipio. Estas dimensiones están referidas a los cuatro pilares fundamentales: la social, la económica, la medioambiental y la política.

Un municipio que desarrolla estas cuatro dimensiones es un municipio que logra un verdadero proceso de desarrollo local. Las municipalidades, como instancias que impulsan y orientan el proceso tienen un importante protagonismo y, por tanto, una gran responsabilidad en la *mejora continua de su gestión para el cual debe adoptar e implementar nuevas herramientas de gestión municipal*. Sin embargo, si hacemos una mirada en cuanto al Desarrollo Organizacional, Finanzas Municipales, Servicios y Proyectos de Inversión Pública, y Gobernabilidad Democrática, encontramos los siguientes problemas:

En **Desarrollo Organizacional**, la Municipalidad Provincial de Huánuco no cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Provincial ni mucho

menos con un Plan Estratégico de Desarrollo Distrital, tal como establece la Ley N° 28522 – Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y el Decreto Legislativo N° 1088. La Ley N° 28522 crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) destinada a conducir y desarrollar la planificación concertada como instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el objetivo estratégico de desarrollo integrado del país, región, provincias y distritos; y la Directiva N° 001-2009-CEPLAN/PCD – Directiva para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2010-2021¹, aprobado con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 009-2009/CEPLAN/PDC., El Plan de Desarrollo Concertado Distrital de Huánuco (PDC) existente, aprobado mediante Resolución N° 054-2003-MPHCO. data del 2003, y han pasado más de diez años, ésta se encuentra completamente desactualizada; por lo que se hace necesario e imprescindible su reformulación y/o actualización en cumplimiento a las normativas establecidas en la Ley N° 28522, el Decreto Legislativo N° 1088, la Directiva N° 001-2009-CEPLAN/PCD y en el Art. 97° de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades²; y sirva como una herramienta guía para la concertación, gestión y control del proceso de fortalecimiento institucional.

1. Diario Oficial "El Peruano" de fecha 21 de Enero de 2009.

2. ALVARADO MAIRENA, José. "Gestión Municipal Integral". Ediciones Gubernamentales Marketing Consultores S.A. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 144.

Igualmente, no se cuenta con un Plan Operativo Institucional (POI) coherente a la realidad municipal, y su elaboración obedece a cumplir sólo las formalidades establecidas en el Decreto Supremo N° 034-82-PCM y la Directiva N° 002-94-INAP/DNR aprobado con Resolución Jefatural N° 003-94-INAP/DNR., los cuales se traducen como problema principal de que no existe una herramienta de gestión necesaria para realizar acciones, ejecutar proyectos de inversión pública y operar de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.

Del mismo modo, el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), aprobado por Ordenanza Municipal N° 006-2008-MPHCO se encuentra completamente desactualizada, data desde el 28 de Febrero del año 2008 (*Ver Anexo N° 1*); dichos documentos deben ser formulados y aprobados cada dos (2) años conforme establece el Artículo 38° de la Ley N° 27444 – Ley de Procedimiento Administrativo General³ y el Decreto Supremo N° 079-2007-PCM, que aprueba los Lineamientos para la Elaboración del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Es más, no se cuenta con el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como documento de gestión y “herramienta” que presta apoyo al trabajo del personal de la entidad, beneficia al cliente o contribuyentes cuando acuden a la municipalidad, y otorga la seguridad jurídica a la actuación de los trabajadores, identificando con meridiana claridad la actuación de un momento dado.

3. ALVARADO MAIRENA, José. “Gestión Municipal Integral”. Ediciones Gubernamentales Marketing Consultores S.A. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 358.

Otro problema, es el Desarrollo Desordenado de la Ciudad; por cuanto no existe el Plan de Desarrollo Urbano, el Plan de Acondicionamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Rural, el Plan de Desarrollo de Asentamiento Humanos, Esquema de Zonificación Económica y Ecológica de Áreas Urbanas (EZEEAU) para ordenamiento y desarrollo del territorio local, por lo tanto, no se cuenta con un marco normativo legal y administrativo para desarrollar ordenadamente la ciudad, tal como señala el Artículo 79º de la Ley 27972- Ley Orgánica de Municipalidades⁴ Y, que en la actualidad la Municipalidad cuenta sólo con el Plan Director que data del año 1998, el cual se encuentra completamente desfasada por no decir obsoleto, y no contribuye a reorganizar, mejorar y ordenar el espacio físico de la ciudad y a generar polos de desarrollo urbano, parques, jardines, bermas, con diseños paisajísticos y ecológicos, el cual se sintetiza en dos principales problemas: **el primero**, es el desarrollo desordenado de la ciudad, por las limitadas capacidades de la municipalidad para el desarrollo e impulso de iniciativa de planificación y ordenamiento territorial; y **el segundo**, no contar con un marco normativo legal y administrativo para desarrollar ordenadamente la ciudad, el cual se debe a la falta de organización e interés por parte de los concejos municipales para implementar el plan de ordenamiento territorial.

En **Finanzas Municipales**, en el país contamos en la actualidad con 195 Municipalidades Provinciales y 1,643 Municipalidades Distritales;

4. ALVARADO MAIRENA, José. "Gestión Municipal Integral". Ediciones Gubernamentales Marketing Consultores S.A. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 129.

haciendo un total de 1,838 Municipalidades a nivel nacional. Cada una de éstas Municipalidades debería contar con una administración tributaria eficiente.

Sin embargo, en el contexto de debilidad institucional que afrontan en la mayoría de las municipalidades del país, no existen probabilidades de rendimientos eficientes. Conocidos es el alto índice de morosidad e incumplimiento que existe en la recaudación de tributos a nivel de los gobiernos locales, en la capital de la república y más aún en el interior del país, donde la principal fuente de financiamiento no son los tributos que las municipalidades recaudan directamente sino las transferencias que reciben del Gobierno Nacional por concepto de Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), Canon y Vigencia de Minas, y entre otros ingresos especiales. Lo cierto es que las municipalidades no tienen capacidad para cobrar los tributos que administran como los impuestos, tasas y contribuciones.

La mayoría de las municipalidades tiene un deficiente sistema de administración tributaria, debido principalmente a que nunca se preocupan en desarrollar o potenciar esta importante área, a través de los cuales se captan los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus fines y objetivos en favor de sus comunidades. Es más, el descuido y la **ausencia de una política tributaria**, no permiten que se implementen sistemas eficientes de fiscalización, recaudación y control de cumplimiento de deuda, con lo cual ha empeorado particularmente la situación financiera del gobierno local de Huánuco al no poder contar con

los recursos disponibles por la falta de cobranza de los tributos de parte de los contribuyentes, los mismos que en la mayoría de los casos se encuentran omisas, por la falta de seguimiento, monitoreo y control de la administración tributaria municipal. A ello se suma la ausencia de planes, programas, y de personal idóneo para el desarrollo de las funciones propias de la administración tributaria.

Según la Revista Actualidad Empresarial del 2012 – Diario Gestión pág. 4, el Sr. Saúl Barrera, Jefe de la entidad tributaria (SAT - Lima), señala que la tasa promedio de cumplimiento del pago de los tributos municipales de los vecinos de Lima está en el orden del 80%, la morosidad todavía está en un 20%. Uno de los tributos en que la tasa de morosidad es, precisamente, un 20%, es el impuesto predial, debido al incumplimiento de pago de grandes instituciones (Beneficencia Pública, ONP, etc.). Los montos que de alguna manera dejan de pagar ellos, afectan el nivel de servicios a los demás contribuyentes, porque restan recursos al Municipio de Lima", indica.

El índice de morosidad a nivel de los gobiernos locales de Lima⁵, según el Gerente de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Barranco, señala al Diario Oficial *El Peruano* que enfrenta un 44% de morosidad en el pago de arbitrios municipales.

En caso de la Municipalidad de Lince, el porcentaje de morosidad en impuestos es entre 18 y 20 %; respecto a los arbitrios es de 37 por ciento de morosidad.

5. Página Web: www.noticierocontable.com/2012/09/morosidad-tributaria

En Miraflores, según su Gerente Municipal el índice de morosidad de impuesto predial es del orden del 30%, en limpieza pública el 42%, parques y jardines 43% y en servicios de serenazgo el 48%.

La Municipalidad de Huánuco, según información de Gerencia de Administración Tributaria al año 2011, cuenta con 12,190 Contribuyentes⁶ de los cuales sólo pagaron el 43.18% (5,264 contribuyentes), y el resto, vale decir, el 56.82% se encuentran en condiciones de **morosos** (Ver Anexo N° 2). Asimismo, la tasa promedio de morosidad anual de los tributos recaudados directamente por la municipalidad, conforme al Presupuesto Municipal 2007-2011 representa al 16.05% (Ver Anexo N° 3). Del mismo modo la tasa promedio de morosidad anual de Impuesto al Patrimonio Predial, Limpieza Pública, Parques y Jardines y Serenazgo, representan al 27.06%, 37.85%, 42.26% y 42.61% respectivamente. (Ver Anexos N° 4, 5, 6 y 7); La **morosidad**, se da en dos aspectos, uno, del no pago oportuno de los contribuyentes declarados; y, el otro, de los que nunca han hecho sus Declaraciones Juradas; y se estima de que en la Ciudad de Huánuco existen aproximadamente 22,000 predios o fincas.

Sin embargo, de acuerdo a los Registro de Contribuyentes que tiene la Municipalidad de Huánuco, sólo han declarado el 55.41% (12,190) de Contribuyentes, por lo que la información y el registro de contribuyentes son datos no confiables para la toma de decisiones.

6. Información de la Sub Gerencia de Registro y Tributación de la Municipalidad de Huánuco al año 2011.

En caso de la Municipalidad Distrital de Amarilis, el índice de morosidad representa alrededor del 60 %; mientras que en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca la morosidad es alrededor del 40 %.

La tasa de morosidad se debe a las **Inadecuadas Políticas Tributaria**; respecto a ello señalamos que aparte de la existencia del Texto Único Ordenado del Código Tributario⁷ aprobado mediante D.S. N° 135-99-EF., publicado el 19 de agosto de 1999. La Ley de Tributación Municipal, aprobado por Decreto Legislativo N° 776 publicada el 30 de Diciembre de 1993, el mismo que entró en vigencia el 21/12/1993.; D.S. N° 156-2004-EF. del 14/11/2004 que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal⁸, **no se cuenta con otros instrumentos de Gestión Tributaria**, tales, como el Plan de Gobierno Municipal (PGM), Programa de Catastro Tributario (PCT) y Registro Tributario Adecuado (RTA) que permita la ampliación de la base tributaria municipal. **Del mismo modo**, existen limitadas acciones de Fiscalización Tributaria; por cuanto No existe un verdadero Programa de Fiscalización, Control y Cobranza Tributaria, por ejemplos, en Licencias de Funcionamiento, Licencias de Construcción, Impuesto Predial, Arbitrios y Licencias de Conducir, etc. por lo que hay la necesidad de emprender una severa fiscalización y control a fin de incorporar a los nuevos (44.59%) contribuyentes para la ampliación de la base tributaria municipal, y consecuentemente incrementar la recaudación fiscal.

7. JURISTAS EDITORES E.I.R.L. "Legislación Tributaria". Edición Lima – Perú, 2012. Pág. 19.

8. ALFARO LIMAYA, Javier. "Tributación Municipal". Edición: Centro de Estudios Gubernamentales. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 23

Es más, la **asignación de personal inadecuado** a la Gerencia de Administración Tributaria, se contratan y designan personal sin experiencia y sin nivel técnico ni profesional; traducándose en la improvisación, ineficiencia e ineficacia. Es más las áreas claves de la organización no cuentan con Software que permita una mejor administración tributaria municipal.

Por lo tanto, estos problemas se resumen en lo siguiente:

- Existe la dependencia de ingresos por transferencias del gobierno central, debido a la gestión de cobranza deficiente de los tributos municipales (mora tributaria), por la ausencia de un verdadero Programa de Catastro Tributario Municipal y deficiente Registro de Contribuyentes.
- No se cuenta con planes e instrumentos adecuados para la recuperación, seguimiento y control de la mora tributaria, tales como, de un Plan de Fiscalización y de Cobranza Coactiva, como se establece en el Capítulo VIII “El Procedimiento de Fiscalización Tributaria⁹, y, en el Capítulo XII “El Procedimiento de Ejecución Coactiva en las Municipalidades¹⁰.

9. ALFARO LIMAYA, Javier. “Tributación Municipal”. Edición: Centro de Estudios Gubernamentales. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 685.

10. ALFARO LIMAYA, Javier. “Tributación Municipal”. Edición: Centro de Estudios Gubernamentales. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 735

- Inadecuada Política Tributaria Municipal; porque no se cuenta el Plan de Gobierno Municipal (PGM), Programa de Catastro Tributario (PCT) y Registro Adecuado de Contribuyentes (RC) que permita la ampliación de la base tributaria municipal.
- Asignación de personal inadecuado a la Gerencia de Administración Tributaria y en otros órganos administrativos, traducándose en la improvisación, ineficiencia e ineficacia.
- Inexistencia de Soporte Técnico (SOFTWARE) en áreas claves de generación de recursos económicos para la municipalidad.

En **Servicios y Proyectos**, señalamos los problemas más palpitantes:

- Insatisfacción de la población a la que no se le brinda el servicio requerido sobre todo de los asentamientos humanos y pueblos jóvenes, debido a que no se tienen los recursos necesarios para ampliar y mejorar los servicios que brinda la municipalidad.
- Servicios deficientes que brinda la municipalidad, los recursos económicos insuficientes, inexistencia de un plan estratégico de desarrollo, gestión municipal burocrática y tradicional.
- Concentración de la ejecución de proyectos de inversión en la ciudad, debido a que no se comparten la toma de decisiones con actores sociales de la ciudad y de los distritos del ámbito provincial.
- Acumulación de desechos sólidos en zonas no controlados, ello se debe a que los recursos humanos son insuficientes y no capacitados; maquinarias y equipos de servicios inadecuado, en malas condiciones e insuficientes, escasez de recursos financieros.

- Contaminación ambiental y deterioro de la salud pública de la población, por cuanto no existe un programa de sensibilización municipal con respecto a la problemática del saneamiento ambiental, no se planifica adecuadamente la inversión en este servicio, no se ha identificado como una prioridad de la gestión municipal.

En **Gobernabilidad Democrática**, señalamos los problemas siguientes:

- Desconfianza de la población para trabajar en conjunto con la Municipalidad, porque no hay cultura de informar a la población sobre la gestión municipal, porque existe el temor a que la población utilice negativamente la información que se le brinda, por lo tanto, no hay cultura de transparencia en la gestión municipal.
- Desconfianza de la población sobre la gestión municipal en cuanto a la toma de decisiones y priorización de las inversiones, porque no se elaboran estrategias de comunicación institucional, falta de voluntad política y socialización de las mismas.

La problemática descrita indudablemente afecta a la Municipalidad de Huánuco. Las acciones a tomar no pueden ser superficiales, sino más bien más profundas por lo que, es urgente, la aplicación del Rediseño de los documentos más relevantes de Gestión Municipal, tales como de: Estructura Organizacional (Organigrama), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP), Presupuesto Analítico de Personal (PAP), Texto Único de Procesos Administrativos (TUPA), Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan

Operativo Anual (POA), Elaboración del Plan de Desarrollo Urbano (PDU), Programas de Catastro Municipal (PCM, Programa de Fiscalización Tributaria (PFT), Programa de Cobranza Coactiva e Implementar una Política Tributaria y Fiscal adecuada en la Municipalidad de Huánuco.

Es más, nuestra investigación se sustenta también en la Reorganización Administrativa declarada por el Concejo Municipal mediante Acuerdo de Concejo N° 002-2015-MPHCO/O de fecha 08.02.2015, el cual se sustenta de que existe la necesidad de efectuar los cambios organizativos funcionales a fin de optimizar los recursos de la corporación municipal, orientándoles hacia el logro de los objetivos institucionales y de la comunidad, toda vez que atravesamos una crítica situación administrativa, económica y financiera como consecuencia de las deficientes políticas de gestión administrativa y tributaria; situación que no permite el cumplimiento de las funciones, impidiendo de sobremanera la adecuada prestación de los servicios públicos básicos a la comunidad, la optimización de los recursos y funciones requiere de una organización dinámica y flexible que se adaptan a los cambios; de allí urge de instituir los lineamientos de política institucional básicos como son el servicio al ciudadano, desarrollo de la comunidad, desarrollo institucional y soporte que garanticen la concreción de los objetivos y metas en torno a una gestión eficiente.

A nivel de país, la Municipalidad Provincial de Concepción, por Acuerdo de Concejo N° 48, declarada en Reestructuración Orgánica y

reorganización Administrativa de la Municipalidad Provincial de Concepción, el mismo que en la actualidad viene desarrollando dicho proceso, dándose inicio con la capacitación al personal de la Municipalidad y presentación de la propuesta del nuevo organigrama de la municipalidad llevada a cabo el 26/03/2015 y seguidamente se está llevando el taller personalizado por cada gerencia de acuerdo a un cronograma del 31/03/2015 al 08/04/2015 para la validación de la nueva estructura orgánica de la MPC culminándose el 15 de mayo donde contaremos con el Reglamento de Organización Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Cuadro Analítico del Personal (CAP), el Presupuesto Analítico de Personal (PAP), cuyo tema está relacionado con nuestro tema de investigación porque se trata de los documentos o instrumentos de gestión municipal.

El 08 de enero del 2015, el Concejo Municipal del distrito de Surquillo acordó declarar en reestructuración orgánica y reorganización administrativa, económica y financiera a la municipalidad, y facultó al Alcalde José Luis Huamaní Gonzales, efectuar las acciones necesarias para la defensa y cautela de los derechos e intereses de la comuna.

Por Acuerdo de Concejo N° 057-2014 del 20 de diciembre de 2014, publicado en el diario oficial El Peruano, el plazo de reestructuración **no será mayor de noventa (90) días calendarios** a partir de la fecha de publicación de la norma.

La finalidad de la medida **es adecuar la comuna a la realidad económico – financiera que muestra la ejecución presupuestal y a las necesidades operativas y funcionales** acordes con la demanda de la prestación de servicios públicos locales y al desarrollo integral, sostenible y armónico del distrito.

La normativa faculta al Despacho de Alcaldía y a la Gerencia Municipal a cumplir y ejecutar el Acuerdo del Concejo. También dispensa el trámite de lectura y aprobación del Acta, para que el dispositivo legal entre en vigencia de inmediato.

Del mismo modo, mediante Acuerdo de Concejo N° 030-2011-MSB-C en Sesión Ordinaria de Concejo de fecha 17 de Mayo del 2011, Declaran en Reestructuración Administrativa y Orgánica de la Municipalidad de San Borja por el término de noventa (90) días calendarios, en cuyo piteo deberán adaptarse y dictarse las disposiciones necesarias para adecuar la estructura orgánica a las necesidades y objetivos institucionales de la actual gestión municipal así como sus documentos de gestión.

ARTÍCULO SEGUNDO.- PRECISAR que la declaración efectuada en el artículo precedente, es a efecto de lograr la eficiente y eficaz prestación de servicios públicos esenciales en beneficio de los vecinos del distrito de San Borja.

A Nivel del país, existe el estudio a nivel tesis el estudio sobre **“Gestión Tributaria en el Departamento de Recaudaciones de la Coordinación de Finanzas de la Alcaldía del Municipio Valera¹¹”**, de la Universidad de los Andes de Trujillo, Enero, 2009. Cuyas conclusiones señalan que con el estudio, se hizo una evaluación de las gestión tributaria, por lo que dicha investigación constituye resolver la problemática de la gestión tributaria, dada la situación de las no aplicabilidad de la gestión tributaria por parte del fisco municipal, y a la desinformación y la heterogenidad de recaudación fiscal del municipio.

En donde se necesita una estrategia de recurso humano actuando en equipo para poner en la práctica las funciones de administración tributaria eficaz con el fin de obtener los resultados adecuados.

En ese sentido los objetivos específicos planteados, fue referente a la descripción de los procesos administrativos ejecutados en el departamento de recaudación para la gestión tributaria del cobro de impuestos municipales, y se determinó de que no existe un acuerdo a la determinación de objetivos, por lo que no se asume en su planificación tributaria una dirección para llevar a cabo sus procesos, asimismo nunca se establecen procedimientos de desempeño para el logro de los objetivos porque no se agrupan las obligaciones operativas

11. Gestión Tributaria en el Departamento de Recaudación de la Coordinación de Finanzas de la Alcaldía del Municipio Valera. Br. Kandy Karina, URBINA INFANTE, Enero – 2009 – Trujillo.

para la toma de decisiones no existe una filosofía de participación, por lo que solo se hace la comparación de los resultados obtenidos con los planes generales, es decir, nunca se evalúa los resultados contra las metas, cabe destacar que no se realiza la evaluación de resultados por cuanto no se establecen metas en los planes generales.

En cuanto a la verificación del cumplimiento de las funciones de administración tributaria en cuanto a cobro o recaudación de los diferentes impuestos municipales en fin de las metas se observa, que en la institución no se cuenta actualizado ninguna ordenanza.

De igual manera, se tiene que el mecanismo de recaudación que se utiliza en el departamento es el que permite detectar a los contribuyentes que no cumplen con sus obligaciones tributarias, resaltando que el personal existente en el mismo no es el adecuado para realizar la función fiscalizadora.

Es de resaltar que el sistema automatizado para la liquidación del impuesto en algunas ocasiones presentan dificultades y hace que se retrasen los procesos en la facturación del impuesto, tomando en cuenta que los equipos son suficientes para el pago de los impuesto; del mismo modo, existen algunas restricciones en el manejo del sistema, y la información suministrada al contribuyente puede ser limitada e incompleta. En síntesis, que la gestión tributaria del departamento de recaudaciones de la Alcaldía del Municipio Valera, no está en equilibrio con las exigencias de la administración tributaria

municipal y con las leyes que las rigen, presentando deficiencias en las políticas y planes de orden tributario.

Otro de los trabajos similares al nivel del país relacionado con nuestra investigación de “La Política Tributaria y su Influencia en la Cultura Tributaria de los Comerciantes del Mercadillo Bolognesi de la Ciudad de Tacna, Año 2011¹²”, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, cuyas conclusiones fueron: La Política Tributaria tiene una influencia poco adecuada en la Cultura Tributaria de los comerciantes del mercadillo Bolognesi de la Ciudad de Tacna, debido a una inadecuada política tributaria, carencia de medidas para enfrentar la evasión tributaria y deficiente programa de educación tributaria.

A nivel de otros países, como antecedentes similares a nuestra investigación, se cuenta con el “Sistemas de Recaudación Tributaria en Materia de Impuesto sobre las Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicios e Índole similar (Caso: Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio de Colón del estado Zulia), Universidad de los Andes, Mérida, Edo. Marzo de 2011, Lic. Alberto S. Carly A.

12. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2011.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la influencia del rediseño de los instrumentos de gestión municipal que determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco?

1.2.2 Problemas Específicos

1. ¿En qué medida el rediseño de instrumentos de gestión municipal influencia en la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los RDR?.
2. ¿Cómo influencia las políticas fiscales y tributarias adecuadas en la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la Municipalidad de Huánuco?
3. ¿De qué manera los planes y programas de catastro, fiscalización y cobranza coactiva influyen en la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco.
4. ¿Cuál es la influencia de las técnicas de investigación documental, que determina la capacidad en identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria municipal?

5. ¿De qué manera influencia el nivel tecnológico e informático que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Analizar la influencia de rediseño de instrumentos de gestión municipal que coadyuva una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco.

1.3.2 Objetivos Específicos

- OE1.** Establecer la influencia del rediseño de instrumentos de gestión municipal en la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los RDR.
- OE2.** Señalar la influencia de las políticas fiscales y tributarias adecuadas en la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la Municipalidad de Huánuco, las mismas que contribuyen en el desarrollo local de Huánuco.
- OE3.** Precisar los planes y programas de catastro, fiscalización y cobranza coactiva influyen en la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco.
- OE4.** Describir la influencia de las técnicas de investigación documental, que determina la capacidad en identificar a los

contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria municipal.

OE5. Evaluar la influencia del nivel tecnológico e informático, que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis General

HO: El rediseño de instrumentos de gestión municipal no determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco.

H1: El rediseño de instrumentos de gestión municipal determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco.

1.4.2 Hipótesis Secundario

HOS1. El rediseño de instrumentos de gestión municipal no influencia en la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los RDR.

HS1. El rediseño de instrumentos de gestión municipal influyen en la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los RDR.

HOS2. Las políticas fiscales y tributarias no influencia la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la Municipalidad, y contribuyen en el desarrollo local de Huánuco.

HS2. Las políticas fiscales y tributarias influencia la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la Municipalidad, y contribuyen en el desarrollo local de Huánuco.

HOS3. Los planes y programas de catastro, fiscalización y cobranza coactiva no influencia la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco.

HS3. Los planes y programas de catastro, fiscalización y cobranza coactiva influencia la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco.

HOS4. Las técnicas de investigación documental no influencia la capacidad en identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria municipal.

HS4. Las técnicas de investigación documental influencia la capacidad en identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria municipal.

HOS5. El nivel tecnológico e informático no influencia la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña.

HS5. El nivel tecnológico e informático influencia la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña.

1.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Referencia, en su obra “Metodología y Diseño en la Investigación Científica¹³”, la Variable es toda característica, propiedad o cualidad de un fenómeno que tiende a variar y que es susceptible de ser medido y evaluado.

Los trabajos de investigación tienen como características básicas mostrar una relación entre variables, pudiendo presentarse esta relación en forma meramente funcional o de asociación, estadística, o en una relación casusa-efecto.

Referencia en su obra “Metodología de la Investigación¹⁴”, una Variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas.

Referencia en su obra “Metodología de la Investigación¹⁵”, la variable es una propiedad que puede cambiar y este cambio es susceptible de medirse u observarse. También se le define como cualquier característica, cualidad o propiedad que presenta un fenómeno o hecho que varía o puede ser medido o evaluado.

-
13. HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto. “Metodología de Investigación”. McGRAW-HILL INTERAMERICANA de México S.A. de C.V. Primera Edición. México 1997, Pág. 91.
 14. HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto. “Metodología de Investigación”. McGRAW-HILL INTERAMERICANA de México S.A. de C.V. Primera Edición. México 1997, Pág. 77.
 15. PINO GOTUZZO, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú, 2007. Pág. 129.

Referencia en su obra “El Análisis de la Realidad en la Intervención Social – Métodos y Técnicas de Investigación¹⁶”, una variable es una característica o aspecto de la realidad que puede adoptar distintos valores. Es un factor que varía, que cambia en diferentes situaciones, para diferentes objetivos y sujetos. Las variables nos permiten agrupar, ordenar, distribuir, relacionar objetos, personas o cualquier elemento de la realidad.

En la investigación son fundamentales para determinar nuestro campo de investigación y formular el objeto de estudio. Forma parte de las hipótesis, pero añaden mayor concreción a la labor de investigación.

Las variables nos indican qué datos debemos recopilar para conocer una situación o analizar un problema.

1.5.1 Variable Independiente:

X = REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL

Referencia, en su obra “Metodología y Diseño en la Investigación Científica¹⁷”, la variable independiente, llamada también causal o experimental, es la variable que se supone es el factor que causa, afecta o condiciona en forma determinante a la variable dependiente.

-
16. RUBIO, José y VARAS, Jesús. “El Análisis de la realidad en la Intervención Social-Métodos y Técnicas de Investigación”. Editorial CCS. Alcalá-Madrid. Segunda Edición. España, 1999. Pág. 176.
 17. SÁNCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZA, Carlos. “Metodología y Diseño en la Investigación Científica”. Editorial Mantaro. Segunda Edición. Lima – Perú. Pág. 50.

Referencia en su obra “Metodología de la Investigación¹⁸”, la variable independiente, tiene el dominio causal, es la variable que se supone que es la que causa o afecta a la otra en los resultados. Variable independiente es aquella que el experimentador modifica a voluntad para averiguar si sus modificaciones provocan o no cambios en las otras variables. Variable dependiente es la que toma valores diferentes en función de las modificaciones que sufre la variable independiente. Variable controlada es la que se mantiene constante durante todo el experimento.

Referencia en su obra “El Análisis de la Realidad en la Intervención Social – Métodos y Técnicas de Investigación¹⁹”, la variable independiente es aquella que nos permite explicar los cambios en la variable dependiente. Es una variable que explica, y que causa los cambios en la variable dependiente.

-
18. PINO GOTUZZO, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú, 2007. Pág. 134.
 19. RUBIO, José y VARAS, Jesús. “El Análisis de la realidad en la Intervención Social-Métodos y Técnicas de Investigación”. Editorial CCS. Alcalá-Madrid. Segunda Edición. España, 1999. Pág. 178.

1.5.2 Variable Dependiente:

Y = ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EFICAZ, EFICIENTE Y EFECTIVA

Referencia, en su obra “Metodología y Diseño en la Investigación Científica²⁰”, la variable dependiente, llamada también efecto o condicionada. Es la variable que resulta afectada por la presencia de la variable independiente.

Referencia, en su obra “Metodología de la Investigación²¹”, variable dependiente, actúa como efecto de una causa que ejerce coerción.

Referencia **JOSE RUBIO Y JESUS VARAS** “El Análisis de la Realidad en la Intervención Social – Métodos y Técnicas de Investigación²²”, la variable dependiente es la que es explicada por la variable independiente.

-
20. SÁNCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZA, Carlos. “Metodología y Diseño en la Investigación Científica”. Editorial Mantaro. Segunda Edición. Lima – Perú. Pág. 50.
 21. PINO GOTUZZO, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú, 2007. Pág. 134.
 22. RUBIO, José y VARAS, Jesús. “El Análisis de la realidad en la Intervención Social-Métodos y Técnicas de Investigación”. Editorial CCS. Alcalá-Madrid. Segunda Edición. España, 1999. Pág. 178.

Podemos considerarla como variable efecto o afectada por los cambios o variaciones de la variable independiente.

1.5.3 Variable Derivadas:

X1. Documentos de gestión municipal

X2. Política fiscal y tributaria

X3. Planes y programas

X4. Técnicas de investigación

X5. Nivel tecnológico e informático

>>>>>>>>>

Y1. Recaudación óptima

Y2. Administración eficaz, eficiente y efectiva

Y3. Morosidad tributaria

Y4. Ampliación base tributaria

Y5. Servicios municipales de calidad

1.5.4 Variable Interveniente: Gobierno Local de Huánuco

Referencia, en su obra “Metodología y Diseño en la Investigación Científica²³”, la variable extraña, llamada también interviniente, intercurrente o interferente, son aquellas que coparticipan con la variable independiente condicionada a la dependiente.

23. SÁNCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZA, Carlos. “Metodología y Diseño en la Investigación Científica”. Editorial Mantaro. Segunda Edición. Lima – Perú. Pág. 50.

Referencia, en su obra “Metodología de la Investigación²⁴”, variable interviniente es aquella que actúa acompañando a la variable independiente para condicional a la variable dependiente.

24. PINO GOTUZZO, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú, 2007. Pág. 134.

CUADRO N° 01
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUBINDICADORES	TÉCNICA DE ACOPIO DE DATOS
VARIABLE INDEPENDIENTE (X): REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL	POLÍTICA INSTITUCIONAL	VARIABLE INDEPENDIENTE (X): X1. REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL X1.1 Documentos de Gestión Municipal X1.2 Política fiscal y tributaria adecuada X1.3 Planes y programa de fiscalización y control X1.4 Técnicas de investigación documental X1.5 Nivel tecnológico e informático	<ul style="list-style-type: none"> - Base Legal: Normas, Directivas, Reglamentos, Ordenanzas, Decretos, Resoluciones. - Plan de Desarrollo Concertado (PDC) - Plan Estratégico Institucional (PEI) - Plan Operativo Institucional (POI) - Plan de Acondicionamiento Territorial - Plan de Desarrollo Urbano - Plan Director - Texto Único de Proc. Adm. (TUPA) - Manual de Proc. Adm. (MAPRO) - Presupuesto Municipal (PM) - Plan de Gobierno Municipal (PGM) - Lineamientos de política tributaria municipal - Programa de Catastro Urbano - Plan de Fiscalización y Control - Plan de Ejecución Coactiva - Sensibilización y orientación a los contribuyentes - Difusión de normas tributarias oportunas - Soporte técnico e implementación de tecnologías modernas - Canales de información. 	Revisión de documentos/ observación
VARIABLE DEPENDIENTE (Y): ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EFICAZ, EFICIENTE Y EFICAZ	DIMENSIÓN ECONÓMICA	VARIABLE DEPENDIENTE (Y): ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EFICAZ, EFICIENTE Y EFECTIVA Y1.1 Recaudación óptima de recursos tributarios Y1.2 Administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva Y1.3. Manejo de Morosidad tributaria Y1.4 Ampliación de base tributaria municipal Y1.5. Servicios municipales de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y monitoreo permanente de pago de tributos de contribuyentes - % de recaudación de ingresos propios - Evaluación de ingresos. - Evaluación de Presupuesto Municipal - Evaluación del Plan Operativo Institucional - % de cumplimiento de pago voluntario de tributos - Evasión Tributaria. - % de Mora Tributaria - Acciones de Fiscalización y Control del Registro Tributario - Fichas Catastrales - Compromisos de pagos de contribuyentes - Resoluciones de determinación de deuda - Inspecciones técnicas y trabajos de campo - Rendición de cuentas oportunas - Auditorías y Exámenes Especiales - Acciones de control previo, concurrente y posterior - Transparencia Municipal - Calidad de Gestión Municipal - Opinión de la ciudadanía de los servicios municipales 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentos /observación - Encuestas - Análisis documental
VARIABLE INTERVENIENTE (Z): GOBIERNO LOCAL DE HUÁNUCO		VARIABLE INTERVENIENTE (Z): Z=GLH		

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Referencia, en su obra “Metodología de la Investigación²⁵”, Justificación de la investigación, ... es necesario justificar las razones que motivan el estudio. La mayoría de las investigaciones se efectúa con un propósito definido, y este propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique la realización. Además en muchos casos se tiene que explicar porque es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios o utilidades que se derivan de ella.

Referencia, en su obra “Metodología de la Investigación²⁶”, en cuanto a la importancia, la investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. Constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora. Además, contribuye a la lectura crítica y solución de problemas.

Referencia, en su obra “Metodología de la Investigación²⁷”, el desarrollo de la importancia del problema de investigación se orienta a responder a las expectativas sociales o tecnológicas, que la sociedad quiere alcanzar y que permite su desarrollo a la atención de una necesidad.

El estudio de investigación puede ser importante por su contenido teórico – científico, que contribuyan al desarrollo de la ciencia y de la técnica.

25. HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto. “Metodología de Investigación”. McGRAW-HILL INTERAMERICANA de México S.A. de C.V. Primera Edición. México 1997, Pág. 14.

26. QUEZADA LUCIO. Nel. “Metodología de la Investigación”. Empresa Editora Macro E.I.R.L. Primera Edición. Lima – Perú, 2010. Pág. 22.

27. PINO GOTUZZO, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú, 2007. Pág. 85.

Por tanto, la importancia que se da a la investigación sobre un determinado aspecto de la realidad, responde a la atención de algo que está implícito como “necesidad” en la población. La población como ente de razonamiento, tienen una “necesidad continua” de solución de problemas, donde paralelamente la ciencia va atendiendo esta “necesidad”.

Referencia, en su obra “Metodología de la Investigación²⁸”, La justificación guarda relación con el “deber ser”, que se ajusta a las normas, al derecho de la gente, y al interés social en general. Por lo tanto, la justificación admite una prelación comparativa de intereses.

En la justificación se registran qué aspectos teóricos, prácticos y metodológicos condujeron y motivaron el interés a la investigación (o solución), en referencia; dentro de un contexto amplio que posteriormente sea fácil comprender de su importancia y proyección.

La presente investigación titulada: “Rediseño de Instrumentos de Gestión y Administración Tributaria Municipal”, es importante por las siguientes razones:

- Los instrumentos de gestión municipal contribuirán a una administración eficiente, eficaz y efectiva de la municipalidad, las cuales permitirán cumplir los objetivos estratégicos y metas institucionales.

28. PINO GOTUZZO, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú, 2007. Pág. 86.

- La simplificación de los procesos y procedimientos administrativos permitirá a la municipalidad para la toma de decisiones, y se optimice tiempo y recursos a fin de brindar los servicios públicos de calidad a la ciudadanía.
- Es importante porque se cuenta con la información necesaria de parte de la Municipalidad de Huánuco. Y, los resultados del estudio serán entregados a dicha institución como una propuesta que servirá no sólo al Gobierno Municipal sino de contar con una línea base para las nuevas y futuras investigaciones.

Es síntesis, la presente investigación se justifica por los tres aspectos importantes:

- **La Justificación Práctica.**- Porque describiremos y analizaremos un conjunto de problemas, diseñaremos estrategias que enmarcan a la búsqueda de soluciones para el fortalecimiento institucional con la finalidad de mejorar la gestión municipal.
- **La Justificación Teórica.**- Porque se busca conocer aspectos importantes del diseño e implementación de herramientas de gestión municipal coherentes con las normas técnicas y legales para su administración.
- **Justificación Metodológica.**- Porque se utiliza un enfoque sistémico al método científico para la búsqueda de la verdad, con la posibilidad de que se logre los objetivos planteados.

1.7 VIABILIDAD

Referencia, en su obra “Metodología de la Investigación²⁹”, Viabilidad de la investigación, ... es necesario considerar otro aspecto importante la viabilidad o factibilidad misma del estudio; para ello debemos tomar en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán en última instancia los alcances de la investigación. Es decir, debemos preguntarnos realistamente: ¿puede llevarse a cabo esta investigación? y ¿cuánto tiempo tomará realizarla?.

Considero viable la realización de la presente investigación, teniendo en cuenta fundamentalmente del manejo y acopio de datos concernientes al tema de investigación; por un lado, de los instrumentos de gestión municipal, y por otro lado, de la administración tributaria municipal y su distribución sobre todo para la prestación de los servicios públicos, como para la inversión pública local que en cierto modo beneficia a la ciudadanía.

1.8 DELIMITACIÓN

Referencia, en su obra “Metodología de la Investigación³⁰”, en este apartado se establecerá descriptivamente la cobertura que tuvo la investigación en lo relativo a: Espacio Geográfico, en esta parte el investigador debe señalar, el lugar donde se realizará la investigación. Tiempo, este caso el investigador deberá indicar el tiempo que utilizará para efectuar el estudio.

29. HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto. “Metodología de Investigación”. McGRAW-HILL INTERAMERICANA de México S.A. de C.V. Primera Edición. México 1997, Pág. 16.

30. PINO GOTUZZO, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú, 2007. Pág. 86.

1.8.1 Espacial

La investigación ha sido delimitada geográficamente en la Ciudad de Huánuco, por ser éste el ámbito de la acción de la entidad en la cual se realiza el estudio.

1.8.2 Temporal

La investigación comprende el período 2007 – 2011.

1.8.3 Social

Se recurrirá a las autoridades, trabajadores de la Municipalidad de Huánuco, expertos y a los pobladores para llevar a cabo las encuestas y entrevistas que requiere nuestra investigación.

1.9 LIMITACIONES

Referencia **RAÚL PINO GOTUZZO** “Metodología de la Investigación³¹”, Limitaciones del problema, está referido a los aspectos que, de una manera u otra, afectan la realización del trabajo. Limitaciones económicas, el investigador deberá señalar si cuenta con los recursos para efectuar el estudio, y si este será sufragado con su propio peculio o si será financiado por alguna institución. Limitaciones sociales, el estudio se enfoca a un ámbito de acción, donde los beneficios del estudio solo puede estar referido a ese ámbito social.

31. PINO GOTUZZO, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú, 2007. Pág. 87.

Podemos señalar como en cualquiera investigación siempre van tener limitaciones, que está referido al material bibliográfico, estudios y a accesos de fuentes de información; sin embargo, nos esforzaremos para que de cierto modo se obtenga y se alcance el objetivo que perseguimos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Como antecedentes de estudio referidos al tema encontramos:

A) A NIVEL DE TESIS:

A.1 “REINGENIERÍA Y GESTIÓN MUNICIPAL³²”, la investigación tiene la Conclusión siguiente:

1. La decisión política de poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración del municipio tomada por la gestión municipal de Rosario Argentina, le ha permitido afrontar nuevos desafíos a finales del siglo pasado y en el presente siglo, transformándolo en un municipio moderno y eficiente y en un ejemplo para otras ciudades de la Argentina y del MERCOSUR.

2. El esquema típico del proceso de modernización de la Municipalidad de Rosario, Argentina basado en la Reingeniería de Procesos, permitió desarrollar un sistema de información urbana para la toma de decisiones, soportado por tecnologías GIS, Global Information Systems y una Red de Intranet Municipal una adecuación edilicia, una red metropolitana, y redes vocales de comunicación de voz y datos; una transformación de la cultura organizacional de los

32. CASTILLO MAZA, Juan V. “Reingeniería y Gestión Municipal”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú, 2004.

empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los Centros Municipales del Distrito.

3. La reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los sistemas de información gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.
4. El modelo de gestión municipal democrática, propone un cambio en la dinámica del ámbito gobierno-gobernado, desde un sistema tradicional de democracia representativa hacia una democracia participativa, que implica negociación, convergencia y cooperación de intereses y actores, como residencia y confrontación de los mismos.
5. La planificación estratégica municipal, como instrumento de gestión moderna, permite realizar un análisis profundo y minucioso de los factores internos, identificando las fortalezas y debilidades; como de los factores externos, reconociendo las oportunidades y las amenazas, para enfrentar con éxito los retos que significan lograr óptimos resultados en beneficio de la comunidad.

6. La descentralización política, administrativa, y económica, permitirá a los gobiernos regionales y locales en particular, las instituciones de la sociedad. La excesiva centralización de los recursos económicos y financieros no han permitido a los gobiernos locales desarrollar sus planes y programas.
7. El ordenamiento territorial debe ser el eje central de la estrategia de profundización, dada su importancia en la consolidación de la autonomía territorial, fortalece la autonomía regional y local, asegurando la preservación y manejo adecuado de los recursos naturales y de las finanzas territoriales, para garantizar la viabilidad del desarrollo regional y local.
8. La prestación de los servicios municipales a la comunidad que brindan los gobiernos locales, deben estar basados en los principios de igualdad, permanencia o continuidad, adecuación, generalidad, legalidad, persistencia, y adaptación, para garantizar con el establecimiento de procedimientos administrativos y una organización que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de la población, en concordancia con los propósitos del programa de desarrollo para las naciones unidas (PNUD) impulsando el índice de desarrollo humano, que propone tres indicadores de bienestar: i) longevidad; ii) escolaridad; iii) nivel general de vida alcanzado.

A.2 “GESTIÓN TRIBUTARIA LOCAL. EL PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS IMPUESTOS MUNICIPALES³³”, la investigación tiene la Conclusión siguiente:

El reconocimiento del poder tributario de los entes locales, entendiéndose por tal la capacidad normativa o el poder de dictar normas para la ordenación jurídica del tributo en sus aspectos materiales y formales, esto es, el poder normativo para establecer y regular los tributos; se encuentra implícito en la propia declaración constitucional de la autonomía local (art. 137° y 140° CE). Asimismo, se proclama de forma expresa en el art. 133° del CE, precepto en el que se efectúa el reparto del poder tributario entre los distintos entes públicos territoriales; y en el cual explícitamente se señala que las corporaciones locales podrán establecer y exigir tributos de acuerdo con la constitución y las leyes. Se atribuye, por tanto, a estas corporaciones un poder normativo derivado o limitado, para el establecimiento de tributo (declarar la exigencia de los tributos potestativos y desarrollar y complementar los elementos básicos de la regulación legal de sus tributos propios), así como para su exigencia. Con este último término se está haciendo referencia a que disponen los entes locales de poder normativo para regular el procedimiento de exacción y aplicación de sus tributos propios dentro de los márgenes delimitados por ley, así como, que a tales entes se les ha de conferir un cierto margen de actuación en la aplicación del procedimiento.

33. JABALERA RODRÍGUEZ, Antonia. “Gestión Tributaria Local. El Procedimiento de Aplicación de Impuestos Municipales”. Universidad de Granada España, 2003.

A través de este reconocimiento expreso del poder tributario de los entes locales se logra datar a este conjunto de facultades normativas de un rango constitucional que vinculará a toda la legislación posterior; se impide que dicho poder quede al árbitro del legislador, cuyas previsiones no podrán en ningún caso variar de contenido el precepto constitucional que atribuye a las entidades locales el establecimiento y la exigencia de sus tributos.

Dado que la constitución no determina más que dicho poder se ejercerá de acuerdo a la constitución y a las leyes, será la legislación el desarrollo de la misma la que delimite y concrete la definición precisa y el alcance de este poder tributario de las entidades locales. En estas actuaciones de delimitación incidirán varios principios materiales y formales, básicamente enunciados en el art. 131º de la CE, en función de las cuales y de sus implicaciones se articularán dichas competencias normativas; principios también que condicionarán el ejercicio del poder tributario de los distintos entes territoriales. Entre ellos juega un papel básico y esencial el necesario respeto a la autonomía y suficiencia financiera local y al principio de reserva de ley.

A.3 “REINGENIERÍA DE LA AUDITORÍA INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ÓPTIMA DE SERVICIOS MUNICIPALES³⁴”, tiene las siguientes Conclusiones:

1. Los mecanismos de control más eficaces que debe aplicar la auditoría interna - en el contexto de la reingeniería- están constituidos por el control previo, el control concurrente, el control posterior, el monitoreo puntual y permanente y la accesoria especializada. Estos mecanismos que tienen que enlazarse con el plan estratégico institucional de las municipalidades. De esta forma la auditoría interna se convertirá en una herramienta facilitadora de la gestión óptima de los servicios municipales.
2. Queda establecido que el control ejercido por la auditoría interna forma parte del proceso administrativo de las municipalidades, por tanto sus actividades deben armonizarse adecuadamente, de tal modo que tanto la auditoría interna, como la gestión, se conviertan en instrumentos de optimización de los servicios municipales que recibe la sociedad.

34. HERNÁNDEZ CELIS, Domingo. “Reingeniería de la Auditoría Interna y su Incidencia en la Gestión Óptima de los Servicios Municipales”. Lima - Perú, 2007.

A.4 “EL DESARROLLO LOCAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL³⁵”,

tiene las siguientes Conclusiones:

Las maneras de entender y aplicar el desarrollo en los municipios estudiados, muestran una mixtura de elementos propios de un modelo administrativo centralizado y burocrático, con otro con características endógenas más cercano al territorio, situación que refleja una fase de transición de las municipalidades, desde entidades administradoras a actores territoriales, promotores y facilitadores del desarrollo.

Pero este desafío debe contar con el compromiso irrestricto de un Estado cada vez más descentralizado, a fin de no obstaculizar el desarrollo del movimiento endógeno, que incorpore una política local que utilice nuevos instrumentos y racionalidades que implique la adopción de criterios epistemológicos locales.

Es necesario una apuesta al desarrollo regional y local como proyecto país, debido a que la estrategia dominante en Chile no da oportunidades efectivas a un desarrollo armónico de todas las regiones. Domina una legitimidad a nivel macroeconómico, pero a nivel regional y local no se ven definiciones claras de políticas públicas. En ello, es clave el incremento de una “cultura de actores” y el acercamiento entre el Estado, el Municipio y la sociedad local.

35. CASTILLA, Pablo. “El Desarrollo Local en la Gestión Municipal”. Ciencias Sociales Online. Revista Electrónica. Volumen III, Nº 1 (103 -114), Universidad del Viña del Mar. Chile, 2006.

A.5 “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN MUNICIPAL³⁶”, cuenta con la siguiente Conclusión:

El propósito del presente trabajo ha sido identificar la problemática que viven los municipios, desde el punto de vista de la gestión, teniendo en cuenta las numerosas limitaciones que se les presentan. El Planeamiento Estratégico es una de las herramientas que se propone para llevar adelante una administración más eficiente.

Respecto de si los municipios de provincia son autárquicos o autónomos, considero que desde la reforma constitucional ha sido superada la discusión, pues la Ley Fundamental en su nuevo art. 123 adhiere a esta última teoría.

Por lo tanto, debe reconocérsele a partir de ese momento (como lo han hecho algunas constituciones provinciales) nuevas y más importantes facultades, pues en virtud del proceso de descentralización que se da en gran parte del mundo y, por el proceso de transferencia de competencias y funciones que realizaron las provincias y la Nación hacia las comunas, es necesario dotar a estas últimas de aquellas potestades necesarias para que las lleven adelante de forma eficiente y eficaz, entre las cuales se encuentran las relacionadas con la materia económica y financiera.

36. GIMENEZ, Carlos. “Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal”. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Argentina, 2001.

Ello debe ser así pues es necesario que los municipios cuenten con ingresos propios para cumplir con las actividades que le son inherentes, sin necesidad de depender de los ingresos que puedan proveerles las provincias (y que muchas veces son distribuidos de forma arbitraria por el ejecutivo en razón del partido político a que responden), ya que sólo de esa manera podremos decir que los municipios gozan de autonomía, pues sólo quien cuenta con recursos propios suficientes para cumplir con las funciones que le son inherentes, sin necesidad de depender de auxilios externos, es un órgano autónomo e independiente. Y que los municipios de provincia gocen de autonomía e independencia es un derecho constitucional, lo cual he intentado fundamentar debida, aunque brevemente en este trabajo.

Ahora bien, respecto de la forma de administrar nuestra comuna debemos replantearnos la realidad y cambiar de enfoque. Debemos encarar la planificación y administración de nuestras organizaciones de una forma mucho más profunda de lo que hasta ahora se venía haciendo.

Siempre se dice que todo cambio provoca cierta resistencia, pero en el fondo más que resistirnos al cambio, en realidad nos estamos resistiendo a ser cambiados. Más que encontrar respuestas a los problemas, el desafío está en descubrir nuevos interrogantes, en definir claramente los pasos a seguir, y así llegamos al pensamiento estratégico actual.

Planificar estratégicamente es prever el rumbo y orientar el destino de nuestras organizaciones. Administrar estratégicamente es traducir objetivos estratégicos en acciones concretas que operativicen las políticas ya definidas.

Muchos planes estratégicos fracasan porque estas dos premisas tan sencillas no se llevan a la práctica. Lo que se busca con la planificación estratégica no es tan solo el diseño de escenarios sino la forma de modificarlos y apreciar en ellos las oportunidades y las mejores formas de utilizarlas. Esto exige considerar dos aspectos esenciales: la dimensión humana involucrada y los datos que provienen de la realidad.

Disponer de datos no significa que tengamos información capacidad para utilizarlos en beneficio de la organización lo que nos informa sobre la realidad presente y futura.

Ackoff, ya en 1990, iba más allá de su concepto de administración cuando decía que lo importante no es la cantidad de recursos que se tiene sino lo que se hace con ellos.

Dice textualmente: "Si un país subdesarrollado o una empresa fueran inundadas de dinero serían ricos, pero no desarrollados. Por el contrario, si un país desarrollado o una empresa perdieran repentinamente su riqueza no serían por ello menos desarrollados. Un país o una empresa pueden obtener más utilizando sus recursos cuando son desarrollados que cuando no lo son... La falta de recursos puede limitar el crecimiento pero no

el desarrollo. Los individuos, organizaciones o sociedades más desarrolladas no dependen tanto de sus recursos, como de lo que son capaces de hacer con los recursos que tienen”.

El planteo resulta muy importante porque demuestra la importancia de la dimensión cualitativa de la estrategia.

Debemos utilizar las herramientas que están a nuestro alcance y desarrollar nuestra capacidad profesional para hacer de nuestros municipios organizaciones eficientes.

A.6 “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ³⁷”, los hallazgos de la investigación develan serias insuficiencias en los siguientes aspectos:

1. La aplicación de instrumentos de planificación para el desarrollo local e institucional, y su interrelación con los planes de desarrollo económico y social nacionales, departamentales
2. En la estructura organizacional del Gobierno Municipal y en la definición de políticas de desconcentración y delegación de servicios.
3. Carencia de un sistema de inteligencia global e integrador de los subsistemas.
4. Dificultades en el diseño de indicadores de resultados y de impacto de gestión.

37. ROSSO MORALES, Humberto. “La Gestión Estratégica en el Gobierno Municipal de la Ciudad de la Paz”. Universidad de Chile. 2001.

5. Ausencia de imagen institucional compartida y reflejada en objetivos, políticas y estrategias integrales de comunicación.

A.7 “LAS NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL³⁸”, cuenta

con la siguiente Conclusión:

Existe una alta complementariedad de las nuevas técnicas de gestión, importadas del Sector Privado, en la consecución de la Calidad Total Municipal. En este sentido se puede decir que, además de las técnicas tradicionales de Contabilidad Analítica centradas básicamente en el cálculo de costes de Estudio de prestación de los servicios públicos y determinación de resultados, la aplicación de las nuevas tendencias en Contabilidad de Gestión nos llevan a resaltar que:

a) La Reingeniería implica la existencia de una metodología del proceso, de estudios de métodos y procedimientos que tienen en cuenta de manera especial a la persona y al ciudadano como sujeto del producto de la Administración. No obstante, sólo cuando no sea posible cumplir las normas y especificaciones establecidas, sería útil replantear los procesos específicos que componen la prestación de los servicios municipales.

38. PÉREZ MOROTE, Rosario. “Las Nuevas Técnicas de Gestión y su Aplicación en la Administración Pública Municipal”. Universidad Castilla, La Mancha. Valencia – España, 2000.

En este sentido, creemos más productiva la Mejora de los procesos existentes que la ruptura radical de los mismos.

b) El Coste Objetivo o Target-Costing constituye una herramienta básica para reducir costes desde el momento de la planificación del servicio hasta el final de la prestación del mismo. En este sentido, se puede establecer una importante relación entre la elaboración del Presupuesto de la corporación local y el cálculo de dicho Coste Objetivo con el fin de asimilar los créditos presupuestarios asignados a cada partida, como el límite fijado por el mercado en el sector privado, con el fin de no agotar nunca dichos créditos, implantando, así, una medida de reducción del gasto presupuestario.

c) La traslación de Sistemas ABC-ABM al ámbito local implica un análisis integral de las características de las corporaciones municipales permitiendo una medida y asignación de los consumos de factores productivos en todos los niveles de la entidad municipal, contemplando el servicio público desde una perspectiva estratégica con el objetivo de detectar las ineficiencias y no utilidad de diversas actividades y procedimientos realizados. Esta filosofía implica incorporar a la gestión indicadores no monetarios o no financieros que permitirán evaluar las actuaciones públicas.

A.8 “LA REINGENIERÍA DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN: EN EL CASO DE AYUNTAMIENTO DE GIJÓN³⁹”

la implantación del nuevo sistema ha supuesto un gran cambio en la organización interna del Ayuntamiento, que debería traducirse en una mejora en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Las ventajas más inmediatas derivadas de la implementación de la aplicación son:

- Todos los documentos asociados a cada trámite, generados por la aplicación y/o externos quedan incrustados en el expediente, con lo que pueden ser visualizados o duplicados en el momento que se precise.
- Integración con el registro de Entrada/Salida, de forma que es posible realizar o incorporar anotaciones a los expedientes.
- Integración con la aplicación de gestión de ingresos, de manera que es posible realizar liquidaciones y su posterior gestión desde el propio expediente.
- Facilidad para incorporar nuevos procedimientos, definir sus actos administrativos, plantillas, responsables, liquidaciones asociadas, etc.
- La aplicación es una importante base para el suministro de información al ciudadano.

³⁹. RODRÍGUEZ PRIETO, Beatriz y Otros. “La Reingeniería de Procesos como Herramienta de Mejora de la Gestión: En el Caso de Ayuntamiento de Gijón”. Universidad de Oviedo, 2002.

La herramienta también proporciona una información muy útil para realizar procesos de reingeniería de Procedimientos Administrativos, ya que permite dar respuesta a preguntas fundamentales para la entidad, tales como:

1. ¿Qué hacemos? Procedimientos/procesos que realiza la organización.
2. ¿Cuánto hacemos? Volumen de expedientes tramitados.
3. ¿Cuándo lo hacemos? Análisis de horas punta frente a horas valle.
4. ¿Quién lo hace? Qué unidad es la responsable de la tramitación de cada procedimiento.
5. ¿Cómo se hace? Cómo se realizan las tareas (homogeneidad).

Por último, hay que hacer mención al factor humano. El nuevo sistema implantado conlleva cambios en las rutinas, en los procedimientos, en el status individual y en la propia cultura organizativa. Como suele ocurrir con todo cambio, es lógico que se produzca a corto plazo un descenso en el rendimiento, por los conflictos creados, por la dificultad de absorción de la tecnología y por la alteración de la actividad diaria. Para minimizar esa disminución (tanto en términos temporales –eje horizontal- como de cuantía –eje vertical) se pudo apreciar que la comunicación, y en particular la de tipo informal, juega un elemento fundamental. Contrastando las opiniones de diversos agentes internos, no es aventurado afirmar que el trabajo

realizado a través del presente proyecto de investigación contribuyó notablemente a reducir la citada disminución.

A.9 “BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN MUNICIPAL LECCIONES Y DESAFÍOS EN CUATRO ÁREA CLAVES⁴⁰”, el estudio de las 21 buenas prácticas seleccionadas permite identificar que los buenos resultados alcanzados tienen relación con un proceso que se impulsa al interior del municipio y que se potencia porque un grupo de personas vinculadas a un líder visualiza un estado de cosas que quiere cambiar y una situación dada a la quiere llegar. Se aprecia también que estas experiencias de modernización y cambio tienen lugar en un contexto nacional claramente delimitado y se ven influidas y potenciadas por las principales políticas gubernamentales: descentralización del Estado, modernización de la gestión pública, democratización de la vida nacional y política social generadora de oportunidades. La relevancia del proceso de descentralización del Estado se percibe en todos los casos examinados, ya sea por las crecientes responsabilidades asignadas a las municipalidades, por las paulatinas mejorías en la autonomía financiera municipal y en las áreas de salud y educación, o por los crecientes vínculos de las municipalidades con el nivel regional a través de la postulación de proyectos al Fondo Nacional de Desarrollo Regional.

40. RACCZYNSKI, Dagmar y Otros. “Buenas Prácticas de la Gestión Municipal Lecciones y Desafíos en Cuatros Áreas Claves”. Universidad de Chile – Santiago, 1999.

El impulso y los esfuerzos desplegados en el área de la modernización de la gestión pública, el rediseño de procesos, la organización de estos con arreglo a resultados y no a procedimientos, la utilización de instrumentos de planificación social, etc., están presentes en la gestión en los casos examinados. En particular, se observa que los instrumentos PLADECO, PADEM y Programa Comunal de Salud efectivamente orientan las decisiones. Asimismo, la gestión se ordena con arreglo a metas y plazos. En relación al espíritu democratizador, todas las prácticas examinadas se instalan en un contexto dialogante y participativo y, cuando corresponde, procuran fortalecer los espacios de diálogo con la comunidad y las organizaciones sociales. Por último, en relación a la política social y la variedad de instituciones y programas que ofertan recursos para las municipalidades, se aprecia que en los casos de buenas prácticas estudiadas, existe una importante y activa presencia de estos programas, a los que las municipalidades han logrado incorporar a una agenda de trabajo con sello local. El análisis exhaustivo de los procesos asociados a las buenas prácticas estudiadas permite levantar un conjunto de claves comunes a todas las experiencias estudiadas, lo que otorga fundamento a la hipótesis de que estos elementos estarán presentes siempre que se inicie un proceso modernizador. Como veremos, en general se trata de prácticas de organización interna y de coordinación con otros

actores, que contribuyen a legitimar los procesos de cambio emprendidos.

A.10 “LA AUDITORÍA OPERACIONAL Y LA POLÍTICA TRIBUTARIA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL DISTRITO DE HUÁNUCO – 2009⁴¹”.

B) A NIVEL BIBLIOGRÁFICO – HEMEROGRÁFICO

B.1 “MANUAL PARA LA MEJORA DE LA FISCALIZACIÓN DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES⁴²”, este manual tiene como finalidad promover la mejora del proceso de fiscalización de los tributos municipales, poniendo al alcance de los funcionarios municipales un instrumento que les permita implementar o repotenciar el área de fiscalización dentro de sus administraciones tributarias.

La mejor fiscalización de tributos busca principalmente incrementar la recaudación local y ampliar la base tributaria. Asimismo, se busca fortalecer la cultura o conciencia tributaria en los ciudadanos, considerando que el conocimiento sobre tributación ha estado concentrado básicamente en los tributos que administra el Gobierno Central.

Finalmente, en un escenario donde ya se realizan todos los esfuerzos de cobranza sobre los contribuyentes registrados, la fiscalización cobra especial importancia al ser considerada un -

41. TRUJILLO MARTÍNEZ, Hermilio Asís. “La Auditoría Operacional y la Política Tributaria en la Municipalidad Provincial del Distrito de Huánuco – 2009”. Huánuco – Perú, 2011

42. CENTRO DE FORMACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y TRIBUTARIA LOCAL. “Manual para la Mejora de la Fiscalización de los Tributos Municipales. Edición SAT, Lima – Perú.

Finalmente, en un escenario donde ya se realizan todos los esfuerzos de cobranza sobre los contribuyentes registrados, la fiscalización cobra especial importancia al ser considerada un medio que permite asegurar el crecimiento sostenido de la recaudación en el tiempo.

Por lo tanto, estamos convencidos de la necesidad de contar en las municipalidades con un equipo especializado para desarrollar la función de fiscalización, a pesar de que no necesariamente exista una unidad orgánica responsable de esta tarea.

Es preciso señalar que el presente documento es producto del esfuerzo conjunto de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit -GTZ y el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT Lima) con la colaboración de muchos gobiernos locales, con los cuales compartimos el interés en contar con un instrumento que permita ampliar el conocimiento sobre el proceso de fiscalización de tributos municipales, además de estimular el análisis y la investigación en gestión tributaria local.

B.2 “SISTEMA TRIBUTARIO DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL ITMO CENTRO AMERICANO⁴³”, en esta publicación se describen y analizan los sistemas de financiamiento de los gobiernos locales del Istmo Centroamericano y, específicamente,

43. ANTONIO PÉREZ, José. “Sistema Tributario de los Gobiernos Locales en el Itmo Centro Americano”. Santiago de Chile, 1998.

los regímenes tributarios municipales y las modalidades de transferencias de los gobiernos nacionales a los municipios. Para una mejor comprensión del contexto y de la realidad de cada país, se han tratado de resumir las principales características del régimen municipal y de los programas de reforma y descentralización del Estado que se están desarrollando en el área. También se ha hecho un esfuerzo especial por recopilar y presentar información cuantitativa sobre los ingresos municipales.

Se considera que debido a la naturaleza esencialmente similar de los programas en modernización que se están llevando a cabo en el Istmo, la comparación de los avances y logros individuales puede ayudar al perfeccionamiento de los modelos de financiamiento local y por consiguiente a los procesos de descentralización. Del conocimiento de las experiencias de la Región se deducen lecciones y orientaciones que deberían ser tomadas en cuenta por las personas e instituciones responsables de la formulación y ejecución de políticas financieras de apoyo al desarrollo local.

Asimismo, las propuestas y recomendaciones generales y particulares por países que se presentan al final del documento, recogen algunos de los desafíos en materia institucional y financiera a que se enfrentan los gobiernos locales. De la manera en que esta problemática sea superada, dependerá crucialmente el grado de progreso de los procesos descentralizadores en el Istmo Centroamericano.

B.3 “PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO DEL DISTRITO DE HUÁNUCO 2004-2021⁴⁴”.

Visión de Futuro al 2021

“Huánuco, Provincia moderna, segura, limpia, participativa, transparente, integrada, con servicios de calidad y competitivo, ordenada y respetuosa del medio ambiente”.

EJE ESTRATÉGICO MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO:

EJE ESTRATÉGICO 2: Democracia y Gobernabilidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:

“Participar activamente en las decisiones del gobierno local enmarcadas en el proceso de desarrollo provincial y distrital”.

C) A NIVEL WEB:

C.1 “LA REFORMA TRIBUTARIA DE LOS MUNICIPIOS HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN⁴⁵”, en lo esencial, se trata de enraizar socialmente (institucionalizar) un régimen creíble de incentivos, es decir, de premios y castigos que orienten las conductas hacia objetivos sociales deseables. Como medidas más concretas, podemos citar, entre otras:

- Simplificación del régimen fiscal: derogación de obligaciones tributarias de dudosa justificación y con pobre incidencia

44. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO. “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Huánuco 2004-2021”. Huánuco – Perú, 2003.

45. TAVILLA A, Pablo y Otros. “La Reforma Tributaria de los Municipios hacia un Nuevo Modelo de Gestión”. Leído en Junio, 2011.

económica, (“menos tributos, mejor cobrados”), a fin de facilitar la gestión a los contribuyentes y reducir costos y contribuir con la “desburocratización” de tramitaciones engorrosas (p.e. establecer importes fijos para pequeños contribuyentes).

- Unificación en una cuenta única de todas las obligaciones que recaigan sobre un mismo contribuyente, facilitando su identificación y fiscalización.
- Unificación de los vencimientos de las obligaciones de pago (evitar la multiplicación de fechas de pago por fraccionamientos propios de situaciones de inestabilidad de precios).
- Clasificar y segmentar a los contribuyentes a los fines de adecuar la carga tributaria y mejorar la fiscalización.
- Simplificación de procedimientos en la determinación de las obligaciones: procurar la eliminación de la obligación de presentar frecuentes declaraciones juradas, avanzando hacia formas de “predeterminación” de la obligación tributaria en forma relativamente estable en el tiempo, de modo tal que se pueda realizar la emisión y remisión domiciliaria de recibos de pago.
- Desarrollar instrumentos de fiscalización selectivos orientados por sus resultados, dejando de lado las prácticas masivas y/o de presentación espontánea.

- Desarrollar una modalidad de gestión tributaria orientada por objetivos y menos centrada en aspectos de procedimiento (más centrada en resultados e impactos y menos “garantizadora” de condiciones de empleo).
- Reforma de las estructuras orgánico-funcionales: guiarse por una visión de proceso productivo que supere la excesiva departamentalización o sectorialización de las áreas tributarias y desarrollo de un área centralizada de sistemas de información que facilite el recupero y registro de datos vinculados con la administración fiscal (p.e. catastro, habilitaciones, obras particulares, etc.).
- Institucionalizar la evaluación de desempeños como política de recursos humanos.
- Establecer formas de remuneración del personal ligadas a la obtención de resultados en materia de incremento de recaudación.
- Promover la rotación del personal en procura de una mayor polivalencia en materia de funciones (hacia centros de atención polifuncionales).
- Procurar el reclutamiento de personal más en base a criterios meritocráticos (como forma de garantizar una politización de menor calidad en la gestión tributaria).
- Asegurar la modernización tecnológica, involucrando muchas de las opciones de soportes técnicos disponibles (extensión de redes y puestos informáticos, incorporación de tarjetas inteligentes, etc.).

- Extender los lugares y facilitar los medios de pago (p.e. débito automático, Pago Fácil, ampliación de horarios, etc.).
- Mejorar y ampliar espacios de atención al público en general, favoreciendo con ello un mejoramiento de la imagen del Municipio, como organización y como institución.
- Fortalecer las áreas que entienden en materia legal y técnico-tributaria, y asociarlas a un criterio de “socialización” de la información.
- Inversión en capital humano y “obsesión” por actualizar las bases de datos.
- Generar instancias de complementación “virtuosa” con el sector privado (out sourcing) y con el sector público no estatal (ONG, organizaciones de la sociedad civil).
- Generar cambios en la cultura organizacional tradicional: profesionalismo versus amateurismo, actuaciones conforme a normativas renovadas y no improvisación de “soluciones a medida”, difusión de valores de planificación estratégica, mayor horizontalidad en las relaciones entre agentes (cultura de redes), mayor compromiso, mayor cultura de mérito, etc.
- Un **plan de reforma fiscal tributaria** debe concluir en un programa de mejoramiento permanente de la calidad en la gestión tributaria, lo cual supone dar un salto cualitativo respecto de las condiciones estructurales de partida en la inmensa mayoría de los Municipios.
- También desde el campo restringido de la propia administración tributaria la búsqueda de calidad en la gestión

fiscal implica obtener mayor satisfacción del contribuyente, por ejemplo pensando en su comodidad para cumplir con sus obligaciones (p.e. débito automático, pagos telefónicos), la institucionalización de una figura tipo “defensor del contribuyente” puede ser útil para ahorrar intermediaciones costosas y hasta parasitarias.

- La real medida del éxito de la administración tributaria es la extensión del cumplimiento voluntario, algo que no debemos olvidar.
- Es condición necesaria para mejorar la calidad de gestión, aunque no sea suficiente, la incorporación de nuevas tecnologías informatizadas y la modernización tecnológica en sentido amplio, más allá de los grados de avance en la ejecución de un plan de reforma fiscal tributaria. No obstante, la clave de un programa de mejoramiento de la calidad pasa por la formación de equipos de trabajo profesionalizados y debidamente capacitados, comprometidos y con “permanencia” (es decir, menos sujetos a los vaivenes políticos y más a los resultados que se obtengan).
- Algo para tener muy presente: lo decisivo del éxito en la recaudación se define en el “día a día”, aspecto que a veces queda obnubilado cuando discutimos las necesarias reformas ambiciosas.

Finalmente, y en líneas generales, entendemos como elementos significativos para la formulación de un plan de mejoramiento de la calidad en la gestión tributaria que

impacte visiblemente en la atención de los contribuyentes, a los siguientes aspectos:

- **Información:** El contribuyente debe tener pleno conocimiento de lo que paga.
- **Comunicación:** Se debe cuidar la mejor atención del público y desarrollar todo instrumento que facilite la comunicación contribuyente-administración.
- **Seguridad:** Se deben brindar las máximas condiciones de seguridad y garantías en los registros de pagos y deuda.
- **Accesibilidad:** Se debe facilitar el pago de las obligaciones tributarias a través de los instrumentos y tecnologías de gestión que mejor lo hagan posible (p.e. más ventanillas de cobro).
- **Capacidad de respuesta:** Se debe ofrecer una respuesta veloz y suficiente ante el requerimiento del ciudadano-contribuyente con personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos y las metas de la política tributaria.
- Credibilidad y mayores niveles de profesionalismo.

C.2 “REDISEÑO DE PROCESOS⁴⁶”, el Rediseño de Procesos de Negocios tiene supuestos conceptuales que permiten actuar dentro de organizaciones diversas y, cuando señalamos que éstas son redes de compromisos entre personas, podemos

46. SÁNCHEZ, Pedro. “Rediseño de Procesos”. La Revista Tecnológica de Información para la Gerencia. Junio, 2012.

podemos identificar patrones recurrentes que los estructuran. Estos son los procesos de negocios, cada uno de ellos estructurado con distintos ciclos de trabajo.

Los procesos de negocios son el dominio en el cual se articulan las relaciones de las personas con las promesas que satisfacen a los clientes. Estos procesos se apoyan en una estructura de coordinación basada en las personas que se mueven en una danza de compromisos, ofertas y contraofertas que representan a clientes y proveedores.

Hammer plantea que en cada empresa -independiente de su tamaño, facturación, complejidad o mercado- no existen más de cinco a ocho procesos constitutivos del negocio, señalando que la concentración en su identificación y rediseño son la clave. La utilización de una herramienta de workflow que apoye la identificación y depuración de los procesos de negocio es una variable relevante para el ejecutivo TI y el ejecutivo funcional.

El Rediseño de Procesos de Negocios requiere un equipo de personas que tengan habilidades en el ámbito del negocio y de las tecnologías de información habilitantes para la optimización buscada. A partir del diagnóstico efectuado previamente en la identificación de prácticas de trabajo y procedimientos, podremos actuar en la implantación consensuada de nuevas prácticas y flujos

de procesos que le den un mayor valor al negocio, como asimismo generando niveles crecientes de compromiso en la empresa.

Tarea esencial del equipo de rediseño será el desarrollo de una «visión compartida» que se traduce en un observador común del proceso, de cuál es el objetivo central que está detrás del proceso de negocio a rediseñar, los nuevos roles, las nuevas prácticas de trabajo, la transformación de procedimientos y la tecnología para apoyar la operación y gestión del nuevo proceso.

Podemos valorizar en al menos tres aspectos centrales el rediseño de procesos:

Valor Económico: Por lo que implica en mejoría y aseguramiento de ingresos, ahorros al evitar tareas duplicadas y eliminación de cuellos de botellas.

Valor Pragmático: Tiene que ver con el creciente desarrollo de nuevas competencias y habilidades, evidentes mejoras de prácticas de trabajo y la oferta de estándares de impecabilidad en los servicios.

Valor Simbólico: Es la nueva identidad generada que permite a la organización proyectar una capacidad de ejecutar con calidad los servicios ofrecidos. Es un activo de primer nivel.

c.3 REDISEÑO DE PROCESOS

El **Rediseño de Procesos**⁴⁷ consiste en la revisión de los procesos críticos de la institución y en el diseño e implementación de propuestas de mejora. El principal criterio para identificar la criticidad de un proceso es el valor generado al usuario final. De esta forma, el rediseño mejorará el rendimiento actual de nuestros procesos administrativos en términos de satisfacción del cliente, reducción de tiempos de atención, automatización de procesos, minimización de fuentes de error, disponibilidad de la información y transparencia, reducción de costos y mayor flexibilidad.

Una vez identificados los procesos críticos se identifican los resultados deseados para estos procesos. Para esto se hace uso de la siguiente guía:

- Ubicar clientes o usuarios: ¿Por qué hacemos lo que hacemos?, ¿Qué necesidades satisface?
- Reconocer la necesidad de cambiar: ¿Por qué lo hacemos como lo hacemos?, ¿Qué debería suceder para que el proceso funcione de manera óptima?
- Visualización del nuevo proceso: Delinear una imagen mental del resultado que se pretende alcanzar.
- Identificar las actividades críticas del proceso, aquellas que le generan valor.

47. Pág. Web: www.google.rediseño de procesos de documentos de gestión municipal

- Una forma complementaria de abordar el rediseño de procesos consiste en identificar un problema crítico, una oportunidad de cambio o una nueva manera de prestar un servicio que posea un gran impacto sobre la organización y nuestros usuarios.

Además de permitirnos incorporar las mejores prácticas en la gestión administrativa, la implementación del Rediseño de Procesos nos permitirá reducir la complejidad de nuestras operaciones, reduciendo tiempos de respuesta a partir de la automatización de las transacciones manuales, la estandarización de los procesos y la maximización de economías de escala.

La mayor parte del trabajo improductivo de una organización es debido a los límites administrativos entre las unidades, verdaderas fronteras internas creadas dentro de la organización. En el día a día, se pretende liberar el tiempo que el trabajador dedica a coordinaciones, esperas, verificaciones, conciliaciones, controles, eliminando el trabajo que no agrega valor.

El rediseño de procesos a mediano plazo permitirá:

- Definir los roles y responsabilidades en torno a la ejecución y el control del proceso.
- Desarrollar un enfoque pensado en la atención a los usuarios finales.
- Reducir las comprobaciones y controles, sustentar el rediseño de procesos en un sistema de autocontrol y reporte.

- Eliminar pasos que no agregan valor al proceso: inspecciones, firmas, transcripciones, reportes intermedios, duplicidades.
- Ingresar la información una sola vez y capturar la información de esta única fuente.
- Considerar la descentralización sin perder las bondades (por economía de escala) de la centralización.
- Implementar una cultura de planificación y proyección de necesidades por parte de las unidades.
- Cambiar el orden secuencial tradicional por el orden natural de los procesos y detectar desviaciones: por controles, por políticas, personalizaciones o limitaciones del sistema.
- Empezar a trabajar para nuestros clientes, esta será la base para el desarrollo de una nueva cultura del servicio al cliente

Las principales aplicaciones en el rediseño de procesos son:

- Estructura

Cambiar a la organización de funcionamiento piramidal a procesos ya que las primeras producen lentitud, centralización, tienen poca flexibilidad y generalmente dan protección a trabajadores ineficientes e ineficaces.

Se debe estructurar por procesos con procedimientos y cada uno de ellos debe tener un dueño o responsable, estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones, facultando a los que las toman y facilitando la comunicación.

- **Procesos**

La empresa debe organizar el trabajo a partir de los procesos estratégicos y, de ahí, sub dividir en procesos y sub procesos. Debe haber un enfoque sistemático: todo dirigido hacia las necesidades del cliente.

- **Tecnología**

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad de las personas y de la empresa.

- **Clima y Cultura Organizacional**

La Visión del negocio, La Misión, Los valores y la política y objetivos de la calidad deben ser compartidos por la empresa y los trabajadores para permitir la creación de un clima laboral enfocado a la calidad y la productividad (este pensamiento filosófico de la empresa no debe ser secreto).

- **Recursos Humanos**

El proceso de capacitación debe estar centrado en tener personal competente, que pueda desarrollar diferentes competencias para que cada persona domine más de una función.

C.4 EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional puede ser definida como una unidad social, constituida con el propósito de alcanzar una finalidad colectiva específica, para lo cual se dota de los arreglos, capacidades y los

recursos requeridos para llevar a cabo un desempeño de orientado a su consecución. Toda organización es un sistema humano – abierto - que interactúa con su entorno.

El diseño organizativo es un proceso deliberado de definir la estrategia institucional y configurar su estructura, procesos, sistemas de incentivos, políticas y prácticas de recursos humanos con miras a crear una organización efectiva y capaz de alcanzar sus fines. La configuración de la organización se realiza con el propósito de alinear cada uno de sus componentes a las estrategias establecidas. En realidad, el **Rediseño Organizativo**⁴⁸ es un proceso técnico de planeamiento institucional, en el cual una entidad diseña y establece el modelo de la organización que mejor le conviene para el cumplimiento de sus funciones y objetivos.

La estrategia institucional establece la razón de ser de una organización, precisando su visión, misión y principios institucionales, dándole una orientación a su accionar en el entorno en que opera. Por su parte, la estructura de una organización puede ser definida como todas las posibles formas en que se puede dividir su trabajo en distintas tareas, logrando la coordinación entre ellas. La definición de los procesos permite adecuada articulación entre los distintos componentes de la estructura organizacional. Mientras que el sistema de incentivos busca alinear el comportamiento y desempeño individual laboral con las metas institucionales, sobre la

48. BARDALES DEL AGUILA, Carlos y SPELUCÍN RUNCIMAN, Juan. "Metodología de Rediseño Organizacional de Direcciones Regionales Sectoriales en el Marco de la Descentralización". USAID PERU. Lima – Perú, 2011. Pág. 15.

base de un sistema de medición de cumplimiento de las metas y el establecimiento de los correspondientes incentivos.

Finalmente, las prácticas corporativas de los recursos humanos generan las capacidades institucionales sobre la base de competencias individuales.

La estrategia institucional establece la razón de ser de una organización, precisando su visión, misión y principios institucionales, dándole una orientación a su accionar en el entorno en que opera. Por su parte, la estructura de una organización puede ser definida como todas las posibles formas en que se puede dividir su trabajo en distintas tareas, logrando la coordinación entre ellas.

La definición de los procesos permite adecuada articulación entre los distintos componentes de la estructura organizacional. Mientras que el sistema de incentivos busca alinear el comportamiento y desempeño individual laboral con las metas institucionales, sobre la base de un sistema de medición de cumplimiento de las metas y el establecimiento de los correspondientes incentivos.

La definición de los procesos permite adecuada articulación entre los distintos componentes de la estructura organizacional. Mientras que el sistema de incentivos busca alinear el comportamiento y desempeño individual laboral con las metas institucionales, sobre la base de un sistema de medición de cumplimiento de las metas y el establecimiento de los correspondientes incentivos. Finalmente, las

prácticas corporativas de los recursos humanos generan las capacidades institucionales sobre la base de competencias individuales.

C.5 REINGENIERÍA

Mangenelli & Klein⁴⁹ define a la reingeniería como “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado, y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización”.

Si bien la reingeniería constituye un cambio radical en la manera de comprender y llevar a cabo los procesos, ello implica considerar a la reingeniería como una revolución, y como tal, debe ser gestionada por líderes y autoridades de mentes adelantadas, los cuales luego de logrado los objetivos, actuarán en el futuro como líderes conservadores. Líderes que defienden y perfeccionan los logros obtenidos.

Si bien la reingeniería constituye un cambio radical en la manera de comprender y llevar a cabo los procesos, ello implica considerar a la reingeniería como una revolución, y como tal, debe ser gestionada por líderes y autoridades de mentes adelantadas, los cuales luego de logrado los objetivos, actuarán en el futuro como líderes y autoridades de mentales adelantadas, los cuales luego de lograrlo los objetivos, actuarán en el futuro como líderes conservadores.

49. QUISPE SARAIVA, Esteban Miguel. “Gestión de Calidad en el Sector Público”. Primera Edición. Arequipa-Perú, 2012. Pág. 637.

c.6 REINGENIERÍA DE PROCESOS

La Reingeniería de Procesos, es una herramienta gerencial mediante la cual se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una organización, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempo de ciclo y calidad. La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovaciones y mejoramiento continuo nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización. En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos. Enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiado para generar organizaciones horizontales y organizaciones por procesos, así como para reducir costos, tiempo de procesos, mejorar el servicios, así como para mejorar la motivación y la participación personal.

La **Reingeniería de Procesos**⁵⁰ es una técnica que analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una organización con el fin de rediseñarlos por completo y mejorarlos radicalmente.

50. QUISPE SARAIVA, Esteban Miguel. "Gestión de Calidad en el Sector Público". Primera Edición. Arequipa-Perú, 2012. Pág. 635.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las instituciones o empresas y sigue un método estructurado que consiste en:

- Identificar los procesos claves de la organización
- Asignar responsabilidades sobre dichos procesos, cuya función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería. Cuya labor continúa, luego de la implementación, con el proceso de la evaluación y el mejoramiento continuo.
- Definir los límites del proceso
- Medir el funcionamiento del proceso, y
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Las principales fases de la reingeniería de procesos son:

- Preparación del cambio
- Planeación del cambio
- Diseño del cambio
- Definir los límites del proceso
- Medir el funcionamiento del proceso, y
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.
- Evaluación del cambio
- Implementación del cambio
- Seguimiento del cambio.

Los objetivos que persigue una reingeniería de procesos son:

- Mayores beneficios económicos debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción al cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del servicio.
- Mayor satisfacción al personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- Disminución de los tiempos de proceso del servicio
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades del cliente.

2.1.1 Reseña Histórica de la Municipalidad de Huánuco

La Municipalidad Provincial de Huánuco al igual que las demás municipalidades provincial y distritales, representan el órgano de Gobierno Local, como tal son órganos que emanan de la voluntad popular, por ello representan a la comunidad, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentan el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral de su jurisdicción.

Ejerce las funciones y competencias de Gobierno Local desde el 14 de Mayo del año 1857, se rige por la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias.

Según datos la reseña histórica de la Municipalidad de Huánuco, se sustenta y se remonta en el “Acta de Instalación y Funcionamiento de

la Municipalidad Provincial de Huánuco”, el mismo que señalamos a continuación:

En la ciudad de Huánuco capital de la Provincia de este nombre en el Departamento de Junín, a los catorce días del mes de Mayo de mil ochocientos cincuenta y siete, elegidos conforme a la Ley de primero de Diciembre último, los Señores de que debe componerse la Municipalidad que el artículo ciento catorce que la Constitución establece con el número de bocales que la Ley del caso lo designa, como lo componía el tenor de la Acta de diez del corriente, celebrada por el Jurado Electoral, se reunieron en el Local de costumbre = a saber = Don Antonio San Miguel, Don Gregorio Duran, Don Pablo Valdivieso, Don Miguel Ingunza, Don José Manuel Sánchez y Don Francisco Fernández; y procedieron a la formación de la Mesa, bajo cuyo presidencia debían continuar el desempeño de las posteriores funciones que la Ley les encarga, eligiendo a viva voz, un Presidente, un Adjunto, y un Secretario, que lo fueron por pluralidad absoluta para el primer cargo, Don Francisco Fernández, para el segundo Don Antonio San Miguel, y para el tercero el D. Don Pablo Valdivieso. En consecuencia y posesionados de sus respectivos asientos procedieron conforme al artículo designado de la citada Ley, a la calificación de la elección que los había elevado el honorífico rango de Municipales. En esa virtud encontrándola arreglado, y no habiendo habido reclamación de ningún género, ni objetándose por ningún ciudadano la nulidad de la elección de ninguno de sus miembros, quedó de hecho y por mayoría absoluta, calificada dicha elección, e

instalada la Municipalidad. Enseguida se pasó a la Elección de los funcionarios que determina el artículo veinte y uno de la precitada Ley, de cuyo escrutinio resultaron electos por mayoría absoluta de sufragios, para Alcalde Don Antonio San Miguel, para Teniente Alcalde Don Gregorio Duran, para Síndicos Procuradores el D. Don Pablo Valdivieso y don Miguel Ingunza, para Jueces de Paz Don José Manuel Sánchez y don Matías Santa María, y para Secretario don Francisco Fernández.

Acto continuo se procedió a la elección del tesorero que debiera encargarse de la administración de sus fondos, cuyo nombramiento recayó por cuatro votos, a favor de Don Atanasio Ramírez, habiendo obtenido dos para el mismo cargo don Marielo Marinela. Con cuyo procedimiento, y habiendo acordado se pusiera esta Disposición en noticia del nombrado, para que previo otorgamiento de las finanzas y para el inciso seguido del artículo treinta y dos de la referida Ley Horgánica le exige, se posesione del destino que se le confiere. Terminó la presente sesión y la firmaron de que certifico: Antonio San Miguel, José Manuel Sánchez, Gregorio Durán, Marielo Marinela y Francisco Fernández.

ANÁLISIS DOFA

El análisis DOGA permite analizar los cambios del medio externo en términos de Amenazas y Oportunidades, así como de medio interno en términos de Fortaleza y Debilidades.

Fortalezas: Son aquellas características naturales o desarrolladas por personas, la organización o la sociedad que nos sirven para la construcción del futuro planeado. Con ellas contamos para lograr nuestros objetivos, aprovechar las oportunidades que se nos presentan y vencer o neutralizar las amenazas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la sociedad, recursos de los que se carece, actividades que no se desarrollan positivamente, habilidades que no se posee, funciones y atribuciones que no se cumplen, conocimientos, información y tecnología que no se cuenta, infraestructura económica, productiva, vial en condiciones deficientes. Estas características disminuyen nuestras posibilidades para aprovechar las oportunidades, traban o dificultan la construcción de un futuro planeado. Por último, nos exponen a las amenazas. Las Debilidades no son las fortalezas que faltan, sino las características negativas que existen (las fortalezas que faltan son las carencias).

Oportunidades: Son aquellos factores socioeconómicos, políticos y financieros aprovechables, que resulten positivos y favorables que se deben identificar en el entorno con el que actúa la organización que pueden obtener ventajas competitivas si se cumplen determinadas condiciones. Son situaciones externas, no generadas por nosotros, que pueden ser aprovechadas para el logro de los objetivos para avanzar en hacer realidad la visión de futuro. Son hechos creados por otros. Se encuentran fuera del ámbito del distrito o provincia.

Las oportunidades pueden ser: necesidades no satisfechas (mercados), surgimiento de nuevas tecnologías, surgimiento de nuevos actores, cambios en las reglas de juego, información, etc.

Amenazas: Son aquellos factores o situaciones que provienen del entorno externo o interno que está fuera de nuestro control, que podrían perjudicar o limitar el desarrollo de la organización o sociedad, por lo tanto, son aspectos o hechos que representan riesgos.

Las amenazas no son la falta de algo positivo, sino la existencia real de algo que puede incidir negativamente en el logro de nuestros propósitos.

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDAD
<ol style="list-style-type: none"> 1. Voluntad Política para lograr el desarrollo de la Provincia. 2. Personal y funcionarios con vocación de servicio e identificado con la institución (personal profesional y técnico con experiencia). 3. Recursos naturales atractivos para turismo 4. Plan de Desarrollo Concertado PDC 2004 - 2021. 5. Moderna infraestructura equipada con instalaciones adecuadas. 6. Contar con terreno y áreas para la ampliación de infraestructura institucional. 7. Se cuenta con el área de seguridad ciudadana. 8. Contamos con la oficina de Defensoría Municipal del Niño y Adolescente. 9. Contamos con la implementación de Programas Sociales (PCM, PVL, SISFOH, Techo Propio, Pensión 65). 10. Contamos con juntas vecinales empadronados y reconocidos. 11. Contamos con un área de informática que se encarga de mantener las redes y dar soporte técnico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa Planificación de Unidades, Áreas. (trabajo activo y no por resultados) 2. Elevados número del personal contratado (Contratos CAS y 3ros.). 3. Escasa comunicación entre áreas y unidades. 4. Escaso trabajo en Equipo. 5. Alta rotación de personal y funcionarios provocan inestabilidad en la función administrativa. 6. Demora en trámites administrativos (procedimientos tediosos) 7. Limitado presupuesto para los programas sociales. 8. Carga de trabajo activo que estresa al personal. 9. Limitado equipamiento logístico (equipo vehicular, Semaforización, Cámaras de vigilancia, Señalización). 10. Ausencia de Liderazgo Municipal y de los funcionarios que afectan la Gestión Local. 11. Personal con Escaso Conocimiento y experiencia profesional. 12. Escasa Captación de rentas para la municipalidad. 13. Escasa capacitación y actualización de personal. 14. Limitado compromiso de personal nombrado 15. Personal de avanzada edad. 16. Limitado control en la construcción y edificación, así como falta de control en los desniveles de sonidos. 17. Plan director desfasado 18. Limitada infraestructura moderna y equipada para descongestionar áreas de trabajo. 19. Ausencia de organizaciones sociales involucradas en el desarrollo social y cultural 20. Mínima sistematización, estadística de la atención de casos de violencia infantil, atención alimentaria, para difundir a nivel interno y externo. 21. Limitada gestión para la operatividad de una caja municipal 22. Débil estadística personal: pensionistas, del personal empleado y obrero de la Municipalidad de Huánuco. 23. Falta base de datos Registro Civil para facilitar la atención al usuario 24. Escasa coordinación con instituciones públicas y privadas para prevenir los desastres naturales 25. Escaso Plan de Trabajo para los Asentamiento Humanos y un adecuado Planeamiento Urbano. 26. Desactualización de instrumentos de gestión municipal, y no se distribuyen y se difunden oportunamente. 27. Escasas políticas de gestión a nivel institucional.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizaciones vecinales y sociales. 2. Apoyo de ONG's. 3. Cooperación Internacional. 4. Convenios con instituciones públicas y privadas. 5. Presupuesto público para proyectos especiales (CONCYTEC, PROCOMPYTE, otros) 6. Dialogo con Empresas Mineras. 7. Aprovechamiento del corredor económico comercial 8. Aprovechar la vía transoceánica 9. Existencia de organizaciones sociales 10. Población joven mayoritariamente 11. Instituciones educativas (centros educativos, Universidades, Instituto Pedagógico y Tecnológicos) 12. Proceso de Descentralización 13. Ciudadanos Contribuyentes 14. Beneficios de la ley de Protección de la Amazonía. 15. Fondos Concursables que promueve el Estado (Ministerios). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El expansionismo de los AA.HH. 2. Falta de confianza de la población. 3. Alta demanda de obras por la población. 4. Disposiciones arbitrarias del gobierno central. 5. Incremento de delincuencia y drogadicción. 6. Inseguridad ciudadana. 7. Dirigentes vecinales politizados. 8. Crecientes conflictos sociales, paralelismo. 9. Insatisfacción de necesidades básicas, causa mayor pobreza. 10. La cultura del no pago. 11. Poca cultura ambiental, tiende agudizarse. 12. Incremento del comercio informal. 13. Baja autoestima de la población. 14. Narcotráfico 15. Corrupción y malversación 16. Riesgo de fenómenos naturales 17. Contaminación ambiental

Según el análisis de DOFA, al elaborar la Matriz de Balance interno y externo se puede considerar cuatro situaciones resultantes:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
AMENAZAS	FA	DA

David (1990) plantea cuatro estrategias básicas:

1. Estrategia Fortaleza/Oportunidades, ésta consiste en el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.
2. Estrategia Fortaleza/Amenazas, plantea el uso de las fortalezas internas con la finalidad de evitar las amenazas.

3. Estrategia Debilidades/Oportunidades, esta estrategia indica que se deben vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.
4. Estrategia Debilidades/Amenazas, la estrategia a definir en estas condiciones intenta reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

2.2 BASES TEÓRICAS

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

En su Obra **”CAMBIO PLANIFICADO DE LAS ORGANIZACIONES CON EL APOORTE DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA⁵¹”**, la definición de Desarrollo Organizacional planteada por el autor, la -

51. GUTIÉRREZ MARTINES, Fredi. "Cambio Planificado de las Organizaciones con el Aporte de las Ciencias de la Conducta". Pág. 2.

define “como un conjunto de tecnologías sociales para el cambio planeado con teorías, principios, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta o ciencias del comportamiento tales como la psicología, la psicología social, la sociología, la antropología, la teoría de sistemas, el comportamiento organizacional, la teoría organizacional y la administración; con el objetivo de lograr modificaciones culturales; modificaciones estructurales de la organización y simultáneamente modificaciones culturales de los miembros de la organización alineadas a una nueva cultura organizacional”. El desarrollo de su direccionamiento estratégico (visión, misión, objetivos estratégicos, políticas y lineamientos de política) constituye parte de las modificaciones socio estructural de la organización.

El DO se orienta al “lado humano” de la organización, con un conjunto de estrategias de largo plazo, que deben ser conducidas, apoyadas y controladas por la alta dirección para incrementar la efectividad y el bienestar organizacional mediante intervenciones planificadas en la cultura, (valores, hipótesis, creencias que tienen en común los miembros de una organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan), en los procesos (como se hacen las cosas) y en las estructuras de las organizaciones (diseño general de la organización, tareas de trabajo individual).

El DO trata de conciliar las diferencias de actitudes y comportamientos entre los individuos y los grupos, con los intereses propios de la organización; considerando que las normas y las prácticas gerenciales del nivel estratégico, afectan los niveles táctico y operativo de la organización. El DO es la eliminación de los conflictos “ganar o perder” por el espíritu “todos podemos ganar”.

El DO se preocupa en el proceso de solución de problemas o conflictos, capacitando al personal mediante técnicas para identificar y solucionar problemas organizacionales orientando hacia la eficacia organizacional con prácticas del aprendizaje, adaptación y mejora continua.

Asimismo, en su Obra **“EFICACIA CON DESARROLLO ORGANIZACIONAL⁵²”**, define como “una estrategia educativa para llevar a cabo un cambio planeado de la organización” (Bennis, Organization Development). Otro dice: es un esfuerzo planeado, hecho por toda la organización y administrado desde arriba, para aumentar la efectividad de toda organización, mediante la aplicación de las ciencias del comportamiento” (Beckhard, Organization Development).

El análisis de esta última definición nos permitirá llegar a una mejor comprensión de lo que es el Desarrollo Organizacional.

52. CAMPOVERDE AYRES, José. “Eficiencia con Desarrollo Organizacional”. Edición Editorial Gestión. Primera Edición. Lima – Perú, 1987. Pág. 121.

- Es un “esfuerzo cambio planeado”, esto implica un diagnóstico permanente de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para mejorarla y la motivación para llevar a cabo este esfuerzo. Esfuerzo de cambio, es un nivel superior al deseo de cambio, el propósito de ser mejor, es lograr una diferencia en el ser y aquí ya estamos hablando del hombre, de los hombres. Ser mejor cada día es ser un hombre de Desarrollo Organizacional.
- Es un cambio que abarca a toda una organización, es este aspecto es importante hacer una aclaración: una empresa funciona mediante una serie de partes, existen por ejemplo, los sistemas de ventas, producción, comunicación, promoción, etc. Cuando nos referimos que es en toda organización como sistema. Podemos citar, como ejemplo, un cambio en la organización del sistema para la toma de decisiones que afecta a más subsistemas. Como se ve, el Desarrollo Organizacional cubre toda la empresa, y su identidad es el impulso a cambios para mejorar. Por ello el Desarrollo Organizacional es un cambio planeado.
- Es administrado desde arriba, es un esfuerzo de Desarrollo Organizacional, la gerencia que va dirigir el cambio tienen un compromiso personal con el programa y sus resultados. Esto no significa que participa en las mismas actividades que realizarán otras personas, pero sí que deben tener un conocimiento completo y un compromiso con los objetivos del programa y dar a éstos, todo el apoyo que requieran. El Desarrollo Organizacional en este sentido debe ser una filosofía de acción.

En su Obra “**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**”⁵³, Señala que el Desarrollo Organizacional es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El Desarrollo Organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, y el empleo de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional. Gardner, refiriéndose a la autorrenovación organizacional, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresarial, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, y estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización de todos los involucrados.

Los elementos del Desarrollo Organizacional son:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no sólo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

53. CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Escuela de Ciencias Administrativas. Segunda Edición. México 2010. Pág. 592

Bennis establece cuatro condiciones básicas para el surgimiento del Desarrollo Organizacional:

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna, que exige estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas, y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo

El Desarrollo organizacional presupone características como:

- a) Focalización en toda la organización, el DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
- b) Orientación sistémica, el DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejerce influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia, lo importante es saber cómo se relaciona dichas partes y no cómo funcionan por separado.

- c) Agente de cambio, el DO utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la policía de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el gerente externo – que también está en contacto con la administración- lo cual origina una relación triádica que involucra al ejecutivo de RH, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tienen su propio consultor interno o un departamento de DO para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.
- d) Solución de problemas, el DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificialisen, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El DO podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación – acción.
- e) Aprendizaje experimenta, los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional, lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y

deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

- f) Procesos grupales, el DO se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.
- g) Retroalimentación, el DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamentan sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.
- h) Orientación situacional, el procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.
- i) Desarrollo de equipos. El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, proponen la

cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

En su obra **“CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERU⁵⁴”**, el segundo párrafo del artículo 74^o de la Constitución Política del Perú de 1993, señala que “... los gobiernos locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de éstas, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la Ley”.

En concordancia con lo mencionado en el párrafo anterior, la norma IV del Decreto Legislativo 816 el Código Tributario establece que “los Gobiernos Locales, mediante Ordenanza, pueden crear, modificar y suprimir sus contribuciones, arbitrios, derechos y licencias o exonerar de ellos, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la Ley”

Asimismo, en su obra **“LEGISLACIÓN TRIBUTARIA⁵⁵”**, de acuerdo con lo establecido en el artículo 52^o del Código Tributario “Los Gobiernos Locales administrarán exclusivamente las contribuciones y tasas municipales, sean éstas últimas, derechos, licencias o arbitrios, y por excepción los impuestos que la Ley les asigne”.

54. CHIRRE OSORIO, Alfonso. “Constitución Política del Perú”. Pág. 26.

55. JURISTAS Y EDITORES E.I.R.L. “Legislación Tributaria”. Pág. 71.

Actualmente, según **Juristas y Editores E.I.R.L “LEGISLACIÓN TRIBUTARIA PÁG 791⁵⁶”**, disposiciones generales para la política tributaria municipal se encuentra establecido en el Decreto Legislativo N° 776 – Ley de Tributación Municipal. De acuerdo al artículo 6° de la referida norma legal, los impuestos municipales son:

- Impuesto Predial.
- Impuesto de Alcabala.
- Impuesto al Patrimonio Automotriz.
- Impuesto a las Apuestas.
- Impuesto a los Juegos.
- Impuesto a los Espectáculos Públicos No Deportivos

Asimismo, se encuentran definidos como ingresos de las municipalidades:

- Las Contribuciones Especiales por Obras Públicas
- Las tasas
- Fondo de Compensación Municipal.

En su obra **“GESTIÓN MUNICIPAL INTEGRAL⁵⁷”**, Título Preliminar de la Ley 27972, las municipalidades son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

56. JURISTAS Y EDITORES E.I.R.L. “Legislación Tributaria”. Pág. 791.

57. ALVARADO MAIRENA, José. “Gestión Municipal Integral”. Ediciones Gubernamentales. Editor Marketing Consultores S.A. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 93.

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Las Municipalidades tienen como finalidad representar al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales. El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

2.3.1 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN, en su Obra “**PRESUPUESTO PÚBLICO COMENTADO 2013**⁵⁸”, señala que los Instrumentos de Gestión, son las herramientas que miden resultados y que están orientadas a contribuir de manera efectiva a una mejor gestión de las empresas, así como a la generación de beneficios para el estado y la ciudadanía. Entre las principales herramientas de gestión se encuentran el Presupuesto, Tope de Ingreso Máximo Anual (TIME), que puede recibir una organización por todo concepto, Gasto Integrado de Personal (GIP), etc.

2.3.2 DOCUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL, en su Obra “**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 2012**⁵⁹”, los documentos de gestión municipal y de planificación que las organizaciones públicas utilizan son:

1. Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
2. Manual de Organización y Funciones (MOF).
3. Cuadro para Asignación de Personal (CAP)
4. Presupuesto Analítico de Personal (PAP)
5. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)
6. Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO)

58. ALVAREZ PEDROZA, Alejandro y otros. “Presupuesto Público Comentado 2013” Editorial...., Primera Edición. Lima – Perú, Pág. 116.

59. QUISPE SARAIVA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. ADEC. . Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 515.

7. Plan Estratégico Institucional (PEI)
8. Plan de Desarrollo Concertado (PDC)
9. Plan Operativo Institucional (POI)
10. Presupuesto Institucional Anual (PIA)
11. Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales
12. Plan de Desarrollo Urbano.
13. Plan de Acondicionamiento Territorial

Los que a continuación se desarrolla, en forma escueto, estos documentos de gestión:

a) INSTRUMENTOS DE GESTIÓN:

- EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

(ROF).- El Reglamento de Organización y Funciones es el instrumento de Gestión Institucional, a través del cual se precisan las funciones generales, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación a nivel de unidades orgánicas establecidas en la Estructura Orgánica de la Institución. Se aprueba a través de Ordenanza Municipal.

Este Instrumento Normativo de Gestión, sirve de guía y regula el funcionamiento de los diversos órganos de la administración municipal, para el mejor cumplimiento de sus funciones y el consiguiente logro de las metas y objetivos programados en el Plan Operativo Institucional

(POI), en el Plan de Estratégico Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo Concertado (PDC).

La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente.

Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.

▪ **EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF).**-

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos, proporciona información de las funciones básicas y específicas de cada uno de los puestos, líneas jerárquicas, niveles de responsabilidad, de coordinación, entre otros. Ayuda a determinar el perfil del cargo, apoyando la selección del personal que realmente requiere la municipalidad para desarrollar una labor eficiente y eficaz.

Comprende la siguiente información:

DESCRIPCION DEL CARGO.- Describe la Naturaleza del

Cargo; Competencia básica para la Conducción, Asesoría, Asistencia, Apoyo, etc. que desarrolla un funcionario o servidor de acuerdo al Nivel Adquirido o asignado. Entendiendo el "CARGO" como el puesto de trabajo a través de los cuales los funcionarios y servidores desempeñan las funciones asignadas. Art. 23º D.S. N° 005-90-PCM.

FUNCIONES ESPECIFICAS.- Que describe en detalle cada una de las funciones a ejecutar por el personal asignado o designado en una determinada unidad orgánica, en estricta correspondencia a las funciones generales y a la naturaleza del cargo.

LINEAS DE AUTORIDAD.- Que describe la relación de mando o autoridad que se ejerce sobre el personal a su cargo. Línea descendente de autoridad. Está ligada a la capacidad de control y supervisión.

DEPENDENCIA.- Describe la relación jerárquica del puesto/cargo en función a la Estructura Orgánica de la Unidad y la Institución Municipal.

LINEAS DE COORDINACION: INTERNA/EXTERNA.- Describe las necesidades de comunicación, de acción conjunta en el marco de las funciones de cada

responsabilidad. Se pueden realizar en el ámbito institucional o interinstitucional (Entidades Públicas o Privadas Nacionales o Extranjeras y Sociedad Civil)

PERFIL DEL CARGO.- Describe los atributos y exigencias. Establece los requisitos mínimos del puesto/cargo que serán cubiertos por los postulantes en el ámbito de Estudios Generales, la Capacitación y Especialización para el puesto, así como la Experiencia previa acumulada para su ejercicio.

- EL CUADRO DE ASIGNACIÓN DEL PERSONAL (CAP).-

El Cuadro de Asignación de Personal, es un Instrumento Normativo de Gestión que clasifica cada uno de cargos/puestos de trabajo, de acuerdo al nivel adquirido en los procesos de contratación, nombramientos y ascensos efectuados en la entidad, mediante concurso público. Considera los al personal que tenga vínculo laboral al amparo de los Decretos Legislativos 276 (empleados) y 728 (obreros) a los que ubica en los Grupos de Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares.

En el CAP solo se considerar las plazas o puestos de trabajo del personal permanente del régimen público (empleados) o régimen privado (obreros) a cargo de las municipalidades.

El Decreto Supremo N° 043-2004-PCM, en su artículo 11°

señala que son criterios para la elaboración del CAP los siguientes:

Se formula a partir de la estructura orgánica debidamente aprobada en el ROF de La entidad.

Se debe observar las disposiciones sobre clasificación de cargos que se encuentren vigentes.

Se permite incluir cargos previstos (no cubiertos) con un límite del 10% del total de cargos cubiertos contenidos en el CAP.

Los cargos correspondientes a los órganos de asesoramiento y de apoyo no deben exceder del 20% del total de cargos contenidos en el CAP. Deberá de consignar los cargos de confianza de conformidad con las disposiciones legales vigentes (Ley 28175).

La clasificación y número de los cargos asignados al OCI son determinados por el titular de la entidad con opinión de la Contraloría General de la República.

Deben incluir todos los cargos de las sedes u órgano desconcentrados de la entidad.

- EL PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PERSONAL (PAP).-

El Presupuesto Analítico de Personal es un documento de Gestión Institucional, que refleja en términos

presupuestarios y financieros el gasto global que representa contar con determinada cantidad y calidad de servidores públicos.

Su formulación está a cargo de la Oficina de Personal o la que haga sus veces, en mérito a lo dispuesto en la Directiva N° 001-82-INAP/DNP aprobado por la Resolución Jefatural N° 019-82-INAP/DIGESNAP, en estrecha coordinación con la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces y se realiza en dos formatos; uno de Detalle y el otro de Resumen:

En el Formato de Detalle.- Se deberá de colocar toda la información necesaria que oriente la modificación de los Cuadros de Asignación de Personal en los procesos de reestructuración orgánica y provea de información a la alta dirección de los gastos que significa contar con determinada cantidad y calidad de personal.

Este formato comprende cada uno de los puestos del CAP, los grupos ocupacionales y niveles remunerativos, los conceptos remunerativos desglosados (Remuneración Básica, Reunificada, Transitoria para Homologación, etc.) que perciben cada uno de los empleados (nombrados y eventuales) y los obreros (nombrados y eventuales) más las bonificaciones eventuales, aguinaldos y gratificaciones; en un bloque que se sub totaliza en mensual e

inmediatamente después los gastos de la patronal o empleador en el que incurre la institución por mantener en actividades al personal que se describe, obteniendo otro subtotal por mes, la que sumado al primero, produce el total mensual, que son los costos y gastos que le significa a la entidad contar en el mes con la totalidad del personal, la que será multiplicada por 12 para obtener el gasto general, en un ejercicio presupuestal.

En el Formato de Resumen.- Se colocan los gastos directos e indirectos mensuales y anuales.

El PAP solo comprende el presupuesto de las plazas contempladas en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) que cuente con el financiamiento debidamente previsto en el Presupuesto Institucional dentro del Grupo Genérico de Gasto vinculado al concepto de personal y obligaciones sociales. Asimismo su formulación y modificación se deberá de efectuar, de acuerdo a lo que establece la Segunda Disposición Transitoria de la Ley N° 28411 General del Sistema Nacional de Presupuesto, previo informe favorable de la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en la Entidad, determina su viabilidad presupuestal.

• EL TEXTO ÚNICO DE PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVOS (TUPA).– Es un instrumento de gestión, en él se describen todos los procedimientos seguidos ante una entidad de la Administración Pública, requeridos por el administrado para satisfacer sus intereses o derechos; detallándose los plazos y requisitos. El Tupa deberá de señalar la relación de aquellos servicios administrativos prestados a exclusividad, debiendo realizar la debida difusión de aquellos que no presta en esa situación. Se aprueba a través de Ordenanza Municipal.

La aprobación y difusión del Texto Único de Procedimientos Administrativos, es cada 2 (dos) años como máximo, las entidades están obligadas a publicar el íntegro del TUPA, bajo responsabilidad de su titular y podrán hacerlo antes, cuando consideren que las modificaciones producidas en el mismo lo ameriten. El plazo se computará a partir de la fecha de la última publicación del mismo.

Cuando la entidad no cumpla con publicar su Texto Único de Procedimientos Administrativos, luego de su aprobación, o lo publique omitiendo procedimientos, los administrados sin perjuicio de hacer efectiva la responsabilidad de la autoridad infractora, quedan sujetos al siguiente régimen:

1. Respecto de los procedimientos administrativos que corresponde ser aprobados automáticamente, los administrados quedan liberados de la exigencia de iniciar ese procedimiento para obtener la autorización previa, para

realizar su actividad profesional, social, económica o laboral, sin ser pasibles de sanciones por el libre desarrollo de tales actividades.

La suspensión de esta prerrogativa de la autoridad concluye a partir de la publicación del TUPA, sin efecto retroactivo.

2. Respecto de las demás materias sujetas a procedimiento de evaluación previa, se sigue el régimen previsto en cada caso, como lo señala el artículo 49° de la ley N° 27444.

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**, en su Obra “**GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 2012⁶⁰**”, señala que es un documento de gestión de uso diario, que proporciona orientación práctica para la implementación del Manual de Calidad y para la realización del proceso, procedimiento o servicio administrativo. En síntesis, en su carácter de documento de gestión y “herramienta” el MAPRO presta apoyo al trabajo del personal de la entidad, beneficia a los clientes cuando acuden a la entidad pública, y otorga seguridad jurídica a la actuación de los trabajadores, identificando con meridiana claridad la actuación de un momento dado.

60. QUISPE SARAVIA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. ADEC. . Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 471.

b) INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN:

- **PLAN DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL,** en su Obras **“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPERATIVO⁶¹”**, señala que el Plan de Acondicionamiento Territorial es el instrumento de planificación que permite el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la distribución equilibrada de la población y el desarrollo de la inversión pública y privada en los ámbitos urbano y rural del territorio provincial, estableciendo:
 1. La política general referente a los usos del suelo
 2. Los roles y funciones de los asentamientos poblacionales que conforman el sistema urbano provincial.
 3. La organización físico – espacial de las actividades económicas, sociales y político – administrativas.
 4. La localización de infraestructura de transportes, comunicaciones, energía y saneamiento.
 5. La ubicación del equipamiento de servicios de salud, educación, recreación, esparcimiento, seguridad, cultura y administración.

61. ÁLVAREZ ILLANES, Juan. F. “Planeamiento estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo”. Editores Pacífico. Primera Edición, Lima – Perú, 2011. Pág. 27.

6. La identificación de áreas de protección ecológica, áreas de riego para la seguridad física y las afectadas por fenómenos naturales recurrentes.
- **PLAN DE DESARROLLO URBANO**, en su Obras **“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPRATIVO ⁶²”**, señala que el Plan de Desarrollo Urbano, es el instrumento técnico – normativo para promover y orientar el desarrollo urbano de cada asentamiento poblacional del ámbito provincial, en concordancia con el Plan de Acondicionamiento Territorial, estableciendo:
1. La zonificación de usos del suelo urbano y su normativa.
 2. El plan vial y de transporte y su normativa
 3. Los requerimientos de vivienda para determinar las áreas de expansión urbana y/o programas de densificación, de acuerdo a las condiciones y características existentes.
 4. Los requerimientos de saneamiento ambiental y de infraestructura de servicios básicos.

62. ÁLVAREZ ILLANES, Juan. F. “Planeamiento estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo”. Editores Pacífico. Primera Edición, Lima – Perú, 2011. Pág. 27.

5. La preservación de las áreas e inmuebles de valor histórico monumental.
 6. La programación de acciones para la protección y conservación ambiental y la de mitigación de desastres.
 7. El nivel de servicio de los equipamientos de educación, salud, seguridad, recreación y otros servicios comunales.
 8. El sistema de inversiones urbanas a fin de promover las inversiones al interior de la ciudad e incrementar el valor de la propiedad predial.
 9. La delimitación de áreas que requiere de planes específicos.
- **PLAN DIRECTOR**, en su Obras “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPERATIVO⁶³**”, manifiesta que el Plan Director de una ciudad constituye el máximo instrumento legal de planificación y orientación para el desarrollo de las propuestas técnico – normativas del ordenamiento urbano y se formula en el marco del plan de acondicionamiento territorial, en él se establece:
1. El reglamento de zonificación
 2. El reglamento de vías

63. ÁLVAREZ ILLANES, Juan. F. “Planeamiento estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo”. Editores Pacífico. Primera Edición, Lima – Perú, 2011. Pág. 27.

3. El reglamento de las habilitaciones urbanas
4. El reglamento de centros comerciales, galerías comerciales, ferias y otros.

Por otro lado, el Plan Director Integral o Planeamiento Urbano Integral comprende también, la zonificación, expansión urbana, uso de suelos y otros,. Constituyéndose como instrumento de planeamiento que se traducen en los planes respectivos y que orientan el desarrollo local en materia urbana y que de ser aprobados formalmente obliga a cumplir a los involucrados a sujetarse a ellos.

- **PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO (PDC)**, en su Obras **“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPRATIVO⁶⁴”**, Señala que el PDC es un instrumento de planificación de desarrollo de base territorial, económico, social de carácter integral orientador del desarrollo regional o local asociado al presupuesto participativo, producto de un proceso de concertación y participación ciudadana; y constituye una guía de acción u orientación del desarrollo regional o local en concordancia con los planes sectorial y con el Plan Nacional de Desarrollo,

64. ÁLVAREZ ILLANES, Juan. F. “Planeamiento estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo”. Editores Pacífico. Primera Edición, Lima – Perú, 2011. Pág. 26.

para el largo plazo, siendo un valioso instrumento para la administración y gestión de desarrollo: está orientada a convocar y enfocar recursos, esfuerzos y otros aspectos para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo constituida sobre la base del consenso de todas las personas y actores de un determinado territorio, los cuales definen la necesidad de realizar un trabajo conjunto, coordinado y coherente entre todos los actores y protagonistas del desarrollo social y económico de un espacio territorial, que tenga una integración y unidad de propósitos generales.

- **PLANES ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**, en su Obras “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPERATIVO**⁶⁵”, manifiesta que el PEI, es un instrumento de planificación, orientador de la gestión y del rol estratégico de la entidad y el quehacer institucional; se desarrolla a nivel de Gobierno Nacional (sectores) Regional o Local, formulado desde una perspectiva multianual.

65. ÁLVAREZ ILLANES, Juan. F. “Planeamiento estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo”. Editores Pacífico. Primera Edición, Lima – Perú, 2011. Pág. 26.

Es de mediano plazo y toma en cuenta la visión de desarrollo institucional, los objetivos estratégicos y las acciones concertadas incluidas en el Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo, así como los lineamientos establecidos en los pesem.

Contiene los Objetivos Institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias. En caso de los Gobiernos Locales, el PEI equivale al Plan de Desarrollo Institucional señalado en la Ley Orgánica de Municipalidades, que recoge los compromisos asumidos por el Estado e incluye los aspectos institucionales, sirve de base para la elaboración del Plan Operativo y del Presupuesto Anual.

- **PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAL (PEI)**, en su Obra **“GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO⁶⁷”**, el Plan Estratégico Institucional, es un documento elaborado con técnicas de prospectiva social y con la participación de todos los agentes económicos y sociales de la población, establece directivas de actuación a mediano plazo (5 años) y un marco de actuación congruentes con las acciones de planificación a largo plazo.

67. QUISPE SARAIVA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. ADEC. . Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 513.

El Plan Estratégicos Institucional es un programa de actuación que consiste en fijar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. La programación se plasma en un documento de consenso en el que se concretan las decisiones que van a orientar la gestión de la administración de calidad total de la entidad.

Como instrumento orientador de la gestión institucional, el Plan Estratégico Institucional es formulado desde una perspectiva temporal mayor al corto plazo, que enuncia la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las estrategias, los indicadores de desempeño y las metas de la entidad.

El Plan Estratégico Institucional describe con detalle los objetivos estratégicos y define las metas fijadas en el presupuesto. La elaboración del PEI es responsabilidad de las unidades orgánicas de Planeamiento y Presupuesto o las que hagan sus veces. Para su elaboración se convoca a una reunión de trabajo en la que participan personal designado de todos los órganos, con asistencia obligatoria del convocado.

La elaboración del PEI involucra la determinación de los objetivos y los lineamientos de trabajo institucional, en concordancia con las atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario, Unidades Ejecutoras y Unidades Operativas que lo integran para, según la misión institucional, alcanzar la visión que se propone lograr.

Los órganos de la entidad cuantifican sus objetivos y acciones en términos físicos y monetarios y determinan la estrategia y las acciones que realizan para lograr los resultados. Debe establecerse un orden de prelación entre cada uno de los objetivos y acciones que cada órgano establezca. El PEI por definición es una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificados.

La fase de formulación del PEI se efectúa en estrecha coordinación con la Alta Dirección, utilizándose los procesos y procedimientos de registro del PEI que prepara un facilitador externo. Cada órgano es responsable de la formulación del PEI en lo que le corresponda realizar conforme a ley.

Para la programación de actividades y proyectos cada gerencia determina lo que le corresponda en el marco de la inversión pública, en sus diferentes etapas, conforme a

las políticas y prioridades establecidas.

- **PLANES OPERATIVO ANUAL (POA)**, en su Obra **“GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO⁶⁸”**, el POA es un instrumento de gestión elaborado en base al proceso de planificación que se inicia con la formulación del Plan Estratégico de la entidad y expresa el conjunto de actividades programadas para un ejercicio fiscal anual que deberán realizarse con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales.

Su elaboración comprende la formulación del diagnóstico, la determinación de los objetivos y metas de cada órgano de la entidad, considerando para el efecto los Planes Nacionales, y de ser el caso, los planes y programas sectoriales, conforme a la asignación presupuestal del ejercicio fiscal al que corresponda; y la programación de las actividades en concordancia con lógica secuencial y de articulación con cada objetivo.

El POA es operativo por excelencia que deben presentar los distintos órganos de la entidad en la parte que les corresponde.

68. QUISPE SARAIVA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. ADEC. .
Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 529.

Es el documento base para la programación y seguimiento de los objetivos de gestión.

Corresponde a la Oficina de Planificación o al órgano que haga sus veces, coordinar y asesorar a las demás áreas en la formulación de los planes de trabajo para elaborar el POI de la entidad. Dependiendo de los fines de la entidad, los objetivos en el POI podrán catalogarse como: Institucionales, Generales, Parciales, Específicos, Operacionales, Por líneas de intervención.

- **PRESUPUESTO INSTITUCIONAL ANUAL (PIA).** En su Obra **“GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO⁶⁹”**. Señala que el Presupuesto es un instrumento de planificación a corto plazo, cuya finalidad es aprobar los lineamientos de política para la asignación de los recursos financieros, que regirá la administración Económica y financiera anual de los organismos del estado.

Los gobiernos lo utilizan con el propósito de controlar y manejar de manera efectiva las partidas de ingresos y gastos de un corto período de tiempo, por lo general un

69. QUISPE SARAIVA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. ADEC. . Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 529.

año; es estructurado en partidas que avalan las cuentas de dicho presupuesto, lo cual promueve un mayor control y produce una mayor eficiencia al ejecutarlo.

Como programación económica y financiera permite al Estado y a las entidades públicas realizar una estimación anticipada de los ingresos y gastos para facilitar el logro de los objetivos y metas trazados en sus respectivos planes estratégicos y operativos.

El presupuesto es el documento que con mayor cuidado es elaborado por las entidades del ámbito de la administración pública. La ley de presupuesto hace referencia a los modos y plazos para su elaboración.

Por lo demás, es uno de los instrumentos de gestión sustantivos que permite al Estado cumplir con la provisión de bienes y servicios públicos de manera eficiente, eficaz y equitativa.

- **PLANES OPERATIVO INSTITUCIONAL.** En su Obras “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPERATIVO 2011⁷⁰**”. Manifiesta que el POI, es un instrumento de planificación de corto plazo en el que los responsables de una organización desarrollan los objetivos y --

70. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F. “Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo, Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 26.

metas concretas de las distintas dependencias o unidades orgánicas a ejecutarse durante un ejercicio, el mismo que está asociado al presupuesto institucional y a sus fuentes de financiamiento correspondiente. se encuentra enmarcado dentro de los lineamientos de política sectorial, regional o local, así como en los objetivos del Plan Estratégico y el Plan de Desarrollo Concertado, respectivamente; a través de él se definen los procesos operativos a ejecutar durante el ejercicio, precisando las actividades y tareas necesarias para cumplir con los objetivos y metas físicas trazadas a nivel de cada órgano o dependencia. El plan operativo debido a esta circunstancia, debe adaptar los objetivos generales de la organización (objetivos y metas de cada órgano, área de actividad, unidad responsable, gerencias o división), y traducir las estrategias individuales a una global, permitiendo el seguimiento de las acciones para evaluar su eficacia.

2.3.3 POLÍTICA FISCAL Y TRIBUTARIA

2.3.3.1 POLÍTICA TRIBUTARIA. ANDIA ROJAS, Alan Steel. En su Revista “**EL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL – SUNAT**”. Señala que la Política Tributaria, son lineamientos u objetivos determinados por la política económica, de la cual forman parte, y que fundamentan la utilización del sistema tributario como el medio más importante de generar ingresos para el presupuesto nacional. En nuestro país, la política tributaria la diseña y propone el ministerio de economía y finanzas.

Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos para determinar la carga impositiva directa e indirecta a efecto de financiar la actividad del Estado.

2.3.3.2 POLÍTICA FISCAL. ANDIA ROJAS, Alan Steel. En su Revista “EL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL – SUNAT ”. Manifiesta que la Política Fiscal, son desde el punto de vista de gestión pública, la administración tributaria persigue, entre otros objetivos básicos, la eficiencia en su labor de recaudación. Esta eficiencia se traduce en la captación del ingreso tributario con el carácter más masivo e inmediato posible.

Si existe una masa crítica de contribuyentes que se ha retrasado en el pago de los tributos a su cargo, caben dos grandes estrategias para captar estos ingresos fiscales

Medidas implementadas por el gobierno tendientes a encauzar la economía hacia ciertas metas.

Las herramientas fundamentales con que cuenta el gobierno para ello, son el manejo del volumen y contenido de los Impuestos y el volumen y destino del Gasto público.

La política fiscal también incluye las formas de financiar los Gastos de gobierno.

Por ejemplo, si la economía está entrando en una fase recesiva, el gobierno puede disminuir los Impuestos y aumentar el Gasto con el fin de expandir la Demanda

Agregada y superar la Recesión.

Si existe un nivel de Desempleo muy alto, puede procurar crear nuevos empleos y otorgar Subsidios temporales a los desocupados; y si existe una alta tasa de Inflación, intentará reducir el Gasto para contrarrestar posibles presiones de Demanda y moderar las alzas de Precios.

Los objetivos de la política pueden ser moderar los ciclos económicos, procurar elevar el nivel de Ingreso Nacional, redistribuir el Ingreso, proveer Bienes Públicos, aumentar el Empleo, etc. No obstante, en ciertas ocasiones conseguir un objetivo puede significar sacrificar otro, por lo que los objetivos de la Política Fiscal estarán condicionados, en último término, por los objetivos generales de la Política Económica que persiga el gobierno en un momento determinado.

2.3.4 PLANES Y PROGRAMAS

2.3.4.1 PLAN

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a

modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

2.3.4.2 PROGRAMA

Es una estructura para obtener objetivos más específicos que los del plan y por lo tanto tiene mayor precisión de las acciones y de los recursos para su realización. Es el segundo nivel operativo de la planeación en Trabajo Social.

2.3.5 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores. Los materiales de consulta suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos

2.3.6 NIVEL TECNOLÓGICO E INFORMÁTICO

2.3.6.1 NIVEL TECNOLÓGICO

Determina el nivel de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en el conjunto de autónomos asociadas y teniendo en cuenta la situación de implantación actual mayoritario, propondrá una serie de recomendaciones para mejorar el nivel tecnológico medio de los autónomos y propondrá iniciativas adecuadas para conseguir sus principales objetivos estratégicos mediante el empleo de las nuevas tecnologías.

Enmarque su organización en el nivel que cree que se encuentra respecto a las nuevas tecnologías. respecto a las TICs que utiliza su institución, el nivel de preparación de su organización en el uso de las TICs., el nivel de empleo de las tecnologías en sus relaciones con clientes, proveedores, empleados, bancos, administración y otros agentes.

2.3.6.2 SISTEMAS INFORMÁTICOS.- Es el conjunto de partes interrelacionadas, hardware, software y de recurso humano (humanware) que permite almacenar y procesar información.

- *Hardware:* corresponde a todas las partes tangibles de un sistema informático; sus componentes son: eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos. Son cables, gabinetes o cajas, periféricos de todo tipo y cualquier otro elemento físico involucrado; contrariamente, el soporte lógico es intangible y es llamado software.
- *Software:* equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático, comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos, que son llamados hardware.

2.3.7 RECAUDACIÓN ÓPTIMA

Se refiere a la capacidad de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; es decir, se enfoca a utilizar los recursos de la mejor manera posible, esto se puede lograr al cumplir con los objetivos establecidos en el menor tiempo posible

sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, con lo cual se disminuyen costos, sin que por ello se comprometa la calidad de lo que se hace.

2.3.8 ADMINISTRACIÓN EFICAZ, EFICIENTE Y EFECTIVA, en su Obra “GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 2012”⁷¹.

Principio de Eficacia. Señala que la Eficacia Pública o la Eficacia de la Administración, resulta una significativa de manifestación de la calidad de los servicios prestados. Eficacia que vendría a plasmar la legitimidad de la acción pública, además de ser un componente explicativo de la mayor o menor competitividad de un país por cuanto la eficacia y correlativamente, la eficiencia, debe ser medida a la luz de los resultados del servicio prestado.

EFICIENCIA, en su Obra “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPRATIVO 2011**”⁷². Señala que la **Eficiencia**, describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción de un servicio público y los insumos o recursos empleados para alcanzar el nivel de los productos, desde un punto de vista más óptimo, la eficiencia se puede definir como “producir la mayor cantidad con el nivel de recursos del que se dispone” y se materializa a través de productividad, rendimiento, capacidad instalada, etc.

71. QUISPE SARAVIA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. ADEC. . Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 52.

72. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F. “Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo, Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 560.

EFICIENCIA, en su Obra “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPERATIVO 2011**⁷³”. Señala que la **Eficiencia**, describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción de un servicio público y los insumos o recursos empleados para alcanzar el nivel de los productos, desde un punto de vista más óptimo, la eficiencia se puede definir como “producir la mayor cantidad con el nivel de recursos del que se dispone” y se materializa a través de productividad, rendimiento, capacidad instalada, etc.

EFICIENCIA: Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos y/o **EFICIENCIA**, es la *óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados*"

EFICACIA, En su Obra “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPERATIVO 2011**⁷⁴”. Señala que la **Eficacia**, se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos previstos y en qué medida se están logrando. La eficacia es un concepto que da cuenta del grado de cumplimiento superior con valor agregado de los propósitos, cuya perspectiva es medir el grado de avance respecto al universo, la focalización, cobertura y el impacto.

EFICACIA: *Capacidad para conseguir un resultado. Que logra efectuar sus propósitos.*

73. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F. “Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo, Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 560.

74. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F. “Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo, Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 560.

ECONOMÍA, en su Obra **“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPRATIVO 2011⁷⁵”**. Señala que la Economía, es la capacidad de una entidad para generar y ejecutar adecuadamente los recursos financieros para obtener productos y cumplir con los objetivos previstos, se materializa en medir a través del costo del producto, programa, proyecto, del presupuesto ejecutado, del financiamiento o autofinanciamiento, medir el gasto operativo, etc.

CALIDAD, en su Obra **“PRESUPUESTO PÚBLICO COMENTADO 2013⁷⁶”**. Señala que este indicador se encuentra orientado exclusivamente a medir la capacidad de la institución o programa, para responder ante las necesidades de sus clientes, usuarios o población objetivo. Está referido a las características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, como la oportunidad, la accesibilidad, la continuidad, la cortesía en la atención, entre otros.

2.3.9 MOROSIDAD TRIBUTARIA

La Página de <http://www.investigadores-privados.es>, señala que la Morosidad tributaria, es el retraso en el cumplimiento de una obligación tributaria se denomina jurídicamente mora tributaria, y por consiguiente se considera moroso tributario al deudor que se demora en su obligación de pago. Consecuentemente se considera

75. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F. “Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo, Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 560.

76. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F. “Presupuesto Público Comentado”. Segunda Edición. Lima – Perú, 2013. Pág. 103.

que el contribuyente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable. La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación.

La consecuencia inmediata de la constitución en mora del deudor es el devengo de intereses moratorios como indemnización de los daños y perjuicios que causa al acreedor el retraso en el cobro. De suerte que, una vez constituido en mora, corresponde al moroso el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar los costes financieros que el retraso en el pago ha originado al acreedor.

2.3.10 AMPLIACIÓN BASE TRIBUTARIA

La Página www.estudiosmartínabogados.com. **Estudio Martín Abogados & Economistas. En su Revista. “AMPLIACIÓN DE LA BASE TRIBUTARIA COMO MEDIAD PARA OBTENER MAYOR RECAUDACIÓN Julio-2013”**. Señala que la Base Tributaria es uno de los pilares de la recaudación en todo país, no obstante, nunca se le ha dado la importancia necesaria para poder recaudar los recursos que requiere el Estado para cumplir sus fines. Pareciera que el Estado se preocupa más por percibir ingresos de los impuestos directos, que obtenerlos a través de los impuestos indirectos. Es por ello que recaudación generalmente recae sobre un pequeño grupo de sectores y de personas y deja de lado un amplio grupo de contribuyentes.

Esta falta de prioridad afecta a todos los consumidores, empresarios y contribuyentes; pues el hecho de que los impuestos no se generalicen y exista aún un alto grado de informalidad genera que los precios de algunos productos suban y con ello afecten a los consumidores directos de dichos productos.

2.3.11 SERVICIOS MUNICIPALES DE CALIDAD, en su Obra “GESTIÓN POR RESULTADOS E INDICADORES DE MEDICIÓN 2011⁷⁷”. Señala que los Servicios Públicos son actividades o labores que realizan las entidades del Estado, para atender necesidades intangibles de la población o ciudadanía en función de las atribuciones y competencias que le son propias al Estado a la demanda de parte de la ciudadanía.

Por otro lado, una de las prioridades del gobierno es la mejora de las relaciones entre la administración pública y la ciudadanía, de forma tal que la primera satisfaga con mayor eficiencia y eficacia las necesidades y la demanda de la sociedad.

En consecuencia, el concepto de servicio público podríamos definirlo como aquel, que las entidades del Estado ofrece para satisfacción de las demandas ciudadanas.

77. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F. “Gestión por Resultados e Indicadores de Medición”. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 150.

SERVICIOS PÚBLICOS, en su Obra “**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 2012**”⁷⁸. El Jurista Español Fernando Garrido Falla define el “*Servicio Público* como un servicio técnico prestado al público de una manera regular y constante mediante una organización de medios personales y materiales cuya titularidad pertenece a una Administración Pública y bajo un régimen jurídico especial”.

CALIDAD, en su Obra “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPERATIVO 2011**”⁷⁹. Manifiesta que la **Calidad**, señala las características y atributos que debe tener el producto, desde el punto de vista técnico y humano para alcanzar niveles superiores de expectativa, se exterioriza a través de la oportunidad, accesibilidad, percepción de usuarios, precisión en la solución de problemas y servicios.

CALIDAD, en su Obra “**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 2012**”⁸⁰. Señala que Calidad, es entendida como un modo de gestión que integra todos los estamentos de la organización, pero con la idea de satisfacción de los requerimientos latentes (Shiba1995), que implica sorprender al cliente con cualidades y atributos que aún no han sido requeridos.

Esta última fase, proactiva por naturaleza, promueve la innovación y el desarrollo de nuevas acciones que permite generar ventajas

78. QUISPE SARAIVIA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. ADEC. Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 30.

79. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F. “Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo, Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 560

80. QUISPE SARAIVIA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. ADEC. Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 74.

competitivas difíciles de imitar por otras organizaciones o empresas. Lechera (58) sostiene que “la calidad total es un compromiso de todos y también un derecho a ejercer las funciones propias de su cargo, dedicando energía a la superación personal en lugar de dedicar tiempo a la triste y desmotivante tarea de repetir las cosas mal hechas, hacer la propia tarea y cargarse el trabajo de revisar y rectificar lo mal hecho por otros no sólo no es justo, sino que trae problemas de coordinación, inquietud y nerviosismo de las personas responsables que se ven impotentes en cumplir sus funciones y además dedicar tiempo a arreglar las cosas mal hechas por otros; la gestión de calidad es un sistema justo y equitativo mediante el cual pueden desarrollarse las personas y las organizaciones; aceptar el reto de la calidad implica deseo de superación, compromiso de hacer las cosas bien a la primera y eso de operar a una calidad de visa laboral”.

2.3.12 NORMAS TRIBUTARIAS. ANDIA ROJAS, Alan Steel. En su Revista “EL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL – SUNAT”.

Comprende el conjunto de dispositivos legales a través de los cuales se implementa la política tributaria. Las disposiciones legales más genéricas y que se aplican a todo tributo se encuentran en el Código Tributario. En el Perú los tributos se crean por ley a través del Congreso o por normas con rango de ley. Asimismo, la Constitución y el Decreto Legislativo N° 776 “Ley de Tributación Municipal” han determinado los impuestos que van a constituir

ingresos de los gobiernos locales, llamados también municipios. Adicionalmente, cabe indicar que en la competencia municipal los tributos denominados tasas se crean y regulan mediante ordenanzas municipales.

Son un conjunto de leyes y reglamentos que regulan las obligaciones de personas y empresas para con el Estado por medio de impuestos.

2.3.13 ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. ANDIA ROJAS, Alan Steel. En su Revista “EL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL – SUNAT”. Está compuesta por los órganos del Estado, básicamente encargados de recaudar los tributos previamente establecidos. En nuestro medio la administración tributaria es ejercida a dos niveles de gobierno:

A Nivel Nacional, por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), cuya competencia comprende el conjunto de dispositivos legales a través de los cuales se implementa la política tributaria. Las disposiciones legales más genéricas y que se aplican a todo tributo se encuentran en el Código Tributario. En el Perú los tributos se crean por ley a través del Congreso o por normas con rango de ley. Asimismo, la Constitución y el Decreto Legislativo N° 776 “Ley de Tributación Municipal” han determinado los impuestos que van a constituir ingresos de los gobiernos locales, llamados también municipios. Adicionalmente, cabe indicar que en la competencia municipal los tributos denominados tasas se crean y regulan mediante ordenanzas municipales.

2.4 BASES EPISTÉMICOS O EPISTIMOLÓGICOS

2.4.1 SEGÚN ITAM, 1993: “PODER Y AUTORIDAD”.

En términos generales el poder es considerado como un concepto más amplio que el de autoridad, entendido como un caso especial de poder.

Al tratar el poder varios autores han retomado la definición de Max Weber, como la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otro(s) pese a la resistencia de éstos. En la medida en que el poder se ejerce por medio de la fuerza y la coerción, Weber distingue entre el mero ejercicio del poder y la relación de dominación:

El concepto de poder es sociológicamente amorfo (sin una forma regular). Todas las cualidades imaginables de un hombre y toda suerte de constelaciones posibles pueden colocar a alguien en posición de imponer su voluntad en una situación dada. El concepto de dominación tiene por eso, que ser más preciso y sólo puede significar la probabilidad de que un mandato sea obedecido.

En su análisis sobre el poder, D. M. Wrong estudia y clasifica las diferentes modalidades de ejercicio según la diversidad de sus fundamentos. Para hacer que su poder sea efectivo, un individuo o grupo puede apelar a los temores, a sanciones físicas, al ejercicio de la persuasión, a la manipulación o al compromiso que los no-poderosos tienen con el "sentimiento del deber". Dependiendo de sus bases, Wrong distingue las relaciones que son asimétricas de las que exigen reciprocidad. Dentro de las primeras están la fuerza y la manipulación; dentro de las segundas la persuasión y la autoridad.

Mientras que el poder que se ejerce por la fuerza tiene su sustento en la violencia, la manipulación es un poder que se ejerce ocultando las intenciones mediante un esfuerzo deliberado y exitoso de influir en las respuestas de individuos o grupos a los que no se les comunica explícitamente las intenciones del poderoso. Este "lavado de cerebro" induce tanto a la compra irreflexiva de determinados productos como a votar por ciertos candidatos. Por su parte, debe entenderse por persuasión aquella forma de poder que intenta convencer mediante argumentos que se aceptan sólo después de ser evaluados independientemente e integrados como base del comportamiento propio.

A diferencia de la fuerza, la manipulación y la persuasión, la autoridad se vincula a la existencia de cierta legitimidad y de una estructura jerárquica que conlleva a ordenamientos institucionalizados.

Lo anterior no implica que la autoridad renuncie al ejercicio de la fuerza y la violencia sino que, como **Weber** ha señalado, ésta se ejerce con un sustento legítimo y en esta medida se minimiza la necesidad de mantener los medios de coerción en alerta constante: "Sólo cuando un sistema de autoridad se desmorona, o un individuo dado pierde su autoridad, debe recurrirse al poder para asegurar su conformidad...". Al respecto algunos autores como Easton y Arendt, han señalado la necesidad de diferenciar entre el ejercicio efectivo de la fuerza y la mera amenaza de su utilización. Conviene no perder de vista la distinción significativa entre la exclusión efectiva de una persona del sistema político (ya sea mediante la eliminación física o el encarcelamiento) de la mera "advertencia" de su posible supresión. A diferencia del mero poder, la autoridad previene la aplicación de la fuerza como tal: "cuando se usa la fuerza es que la autoridad ha fallado". En tanto el poder ordena y está respaldado, si es

necesario por la imposición, la autoridad "apela", y deja de ser tal si se impone.

Weber contrapone la acción ocasional de la comunidad al carácter permanente de la asociación institucional, y define los diferentes fundamentos de la legitimidad como justificación interna de la obediencia que está interiorizada, tanto en los gobernados como en los gobernantes.

En la medida en que es legítima, toda autoridad se sustenta en las leyes. Así la autoridad se distingue del poder coercitivo y del liderazgo basado en la capacidad de influir y en la persuasión por la legitimidad. La relación de autoridad es una relación de órdenes y obediencia en la cual la autoridad tiene el derecho de mandar y los otros la obligación de obedecer. Esta definición de la legitimidad como sustento de la dominación está basada en los planteamientos weberianos y es compartida por varios autores.

A diferencia de la persuasión, la autoridad no intenta presentar argumentos sino asegurar el cumplimiento de las órdenes. En oposición a las relaciones igualitarias de persuasión, los lazos de autoridad son siempre jerárquicos. La relación autoritaria no descansa ni en argumentos razonados y compartidos ni en el mero poder coercitivo sino en una estructura cuya razón y legitimidad es reconocida tanto por los que mandan como por los que obedecen y donde cada uno tiene un lugar jerárquicamente definido.

En la medida en que los deberes y obligaciones están claramente estatuidos, el comportamiento es previsible y la relación es continua, de allí que, en la relación de autoridad la importancia del contenido de la comunicación pueda ser secundario frente al significado prioritario del

estatus que ocupa quien da la orden. En este sentido la autoridad es un poder institucional (Bierstedt) y legítimo (Weber) que se ejerce manteniendo cierta "distancia" entre los que mandan y los que obedecen. De allí que la posesión y ejercicio de la autoridad tiende a estar íntimamente asociada con un conjunto de rituales -pompa y ceremonia- y de elementos simbólicos - cetro, corona, etc.

Así, el concepto de autoridad conlleva una serie de identificaciones, demandas y expectativas que se vinculan a la fórmula política. Afirmar que una persona tiene autoridad significa que es poseedora del poder que le asigna la "fórmula política" y que aquellos que se adhieren a ésta, consideran que se ejerce en forma justa y apropiada.

Sin embargo en algunos regímenes la noción de autoridad, en la práctica, se encuentra divorciada del verdadero centro del poder. La autoridad formal y la real deben consecuentemente diferenciarse. En no pocas ocasiones, las autoridades formales no toman las decisiones políticas sino que se limitan a participar en las ceremonias y rituales (es el caso de la monarquía británica y el de los presidentes de la ex Unión Soviética). Allí donde el control y la autoridad están en las mismas manos (poder efectivo y poder formal), el debilitamiento de uno conlleva al del otro.

La atribución de autoridad siempre tiene un contenido "subjetivo", porque involucra no solamente a las personas que mandan sino también a las que obedecen. La relación de autoridad implica la aceptación de la misma; su mantenimiento y continuidad dependen, en gran medida, del prestigio de las personas que ocupan los distintos cargos.

Así, la autoridad legítima presupone un conjunto de reglas compartidas que prescriben la obediencia dentro de ciertos límites. Para ser legítimas estas normas deben ser comunes a un amplio número de personas y no limitarse a regir únicamente las relaciones que estrictamente se establecen entre los que mandan y los que obedecen.

En este sentido, Winch afirma que "hay una conexión conceptual íntima entre la noción de autoridad, por una parte, y la noción de que hay una forma correcta y otra incorrecta de hacer las cosas, por la otra. El que se somete a la autoridad -a diferencia del que se somete al mero poder coactivo- no está sujeto a una voluntad ajena. La aceptación de la autoridad es conceptualmente inseparable de la participación en las actividades gobernadas por reglas en función de las cuales la libertad adquiere sentido: ... sólo en el contexto de las actividades gobernadas por reglas tiene sentido hablar de la libertad de elección; librarse de todas las reglas no sería obtener la libertad perfecta, sino crear una situación donde la noción de la libertad ya no podría encontrar asidero..." Por lo tanto resulta contradictoria la afirmación de que para asegurarse la libertad de elección, es necesario renunciar a la autoridad. Como también lo afirma Herbert Marcuse basándose en los planteamientos de los clásicos de la filosofía política, las nociones de autoridad y de libertad están unidas en la misma concepción y en la persona del sujeto. Al respecto, preocupado por la vinculación entre libertad, autoridad y democracia,

Giovanni Sartori afirma que: ... la libertad verdadera acepta la autoridad de la misma forma que la autoridad verdadera reconoce la libertad. La libertad que no reconoce la autoridad es una libertad arbitraria licencia no libertas. Viceversa, la autoridad que no reconoce la libertad es

autoritarismo la democracia necesita la autoridad y no es, sin embargo autoritaria. Cuando examinamos el autoritarismo desde la óptica de la libertad, se deduce claramente que el autoritarismo niega la autoridad (puesto que la autoridad define la libertad). Como acertadamente apunta Friedrich, "en una sociedad

totalitaria, la verdadera autoridad se destruye del todo..." Del mismo modo puede decirse que cuanto más autoritario es un régimen, menos descansa en la autoridad.

Así, en la medida en que la autoridad implica que la obediencia a los ordenamientos no sea impuesta sino que tenga sustento legítimo se puede afirmar que la crisis de la democracia es una crisis de autoridad. Lejos de repugnar a la democracia, puede decirse que la autoridad es la fórmula de poder por excelencia. La idea que realza la democracia no es la conquista de poder, sino por el contrario, su minimización y por lo tanto, la sustitución de los "poseedores de poder" por los "poseedores de autoridad". De ahí que, para Sartori la mejor forma de conceptualizar el autoritarismo es como un sistema político en el cual, a diferencia de la autoridad democrática, apenas hay sitio, si es que lo hay, para la libertad.

Una vez hechas estas reflexiones sobre poder, autoritarismo y democracia abordaremos la diferenciación entre liderazgo y autoridad.

2.3.14 LINA GARCÍA (PODER – AUTORIDAD - GOBIERNO), FEBRERO - 2009.

El término **poder** tiene muchas definiciones y usos. La palabra se utiliza para hacer referencia a la facultad, facilidad o potencia de hacer algo. De todas formas más habitual del término refiere al dominio, imperio,

facultad y jurisdicción que tiene alguien para mandar. Así el poder se relaciona con el gobierno de un país o con el instrumento en el que consta, la facultad que un hombre otorga a otro para que, en lugar suyo y representándole pueda ejecutar algo.

Poder Personal-Carisma, personalidad, magnetismo personal.- Surge de forma individual en cada líder.- Es la capacidad que tienen aquellos para conseguir seguidores a partir de su personalidad. Tienen fe en los objetivos que atrae y retiene a dichos seguidores. Consiguen que haya personas que deseen seguirle.

Poder Legítimo - Poder de posición, poder oficial.- Es el que se le adjudica por una autoridad superior.- Culturalmente, las autoridades delegan el poder legítimo a otros para que les controlen los recursos, compensen o castiguen a los demás en su nombre. Este poder es deseado por casi todas las personas, cuya finalidad debe ser el orden de la sociedad.

Poder - Experto-Autoridad del conocimiento.- Proviene del aprendizaje especializado, de los estudios académicos o formativos. Nos lo inculcan, los conocimientos y la información que tenga ese líder sobre una situación compleja. También, influyen la educación, la capacitación, la experiencia.

Es un poder muy importante en esta época de tecnologías nuevas
Poder - Político-Apoyo de un grupo.- Es muy importante la habilidad que tenga ese líder para trabajar en equipo, con otras personas y dentro de sistemas sociales cuya finalidad sea la de conseguir sus apoyos. Este poder surge dentro de los medios técnicos y organizaciones inciertas. Se da frecuentemente en aquellas situaciones de apoyos recíprocos.

Autoridad- **Definición:** Autoridad es el poder otorgado para organizar un servicio.

La autoridad se otorga y se puede quitar.- Se confiere como parte de un intercambio. Esta es una responsabilidad que se ha delegado a aquellos que tiene un oficio dentro del pueblo, pues este oficio ha sido conferido justamente para proveer y capacitar al pueblo en orden a ejercer su responsabilidad. La autoridad es lo que desde el punto de vista del Estado, puede ser considerado como el poder ejercido por una persona legitimada por una institución o razón conforme a unas funciones que le son generalmente reconocidas. El análisis del poder y la autoridad ha ido cobrando cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control y de coordinación necesario para la consecución de los fines y objetos de la organización. La vida en sociedad depende de la autoridad, la capacidad para establecer relaciones de autoridad está en la base de nuestras comunidades, desde la familia hasta la nación.

Función social de la autoridad: Dar sentido de propósito y dirección- Orientar roles, responsabilidades y recursos-Establecer y mantener normas-Controlar conflictos interno y generar cohesión-Dar protección al grupo de amenazas externas.

Gobierno, el **término gobierno**, hace referencia al ejercicio del poder del Estado o a la conducción política general. Se entiende por gobierno al órgano al que la Constitución le ha atribuido el poder ejecutivo sobre una sociedad y que generalmente está formado por un Presidente o un Primer Ministro y una cierta cantidad de Ministros, Secretarios y otros funcionarios. El poder supone y ejerce una organización informativa en la sociedad. En la medida que los medios de comunicación se han

convertido en elementos preponderantes del contexto sociopolítico y cultural de una nación, sus aparatos informativos se han constituido en puntos de referencia de la opinión pública. Sin embargo, su importancia más bien radica en el hecho de que sus integrantes gestionan la información sobre la base de unas determinadas rutinas profesionales. Las organizaciones informativas no sólo están compuestas por periodistas y equipo técnico, sino también por un departamento administrativo y comercial. Este representa la referencia de gobierno dentro de la redacción y es el que determina gran parte del contenido informativo de un medio de comunicación. En efecto, tal y como hemos visto, los propietarios del medio ejercen un poder de modo directo hacia sus subordinados y demás colaboradores administrativos, el equipo editorial ejerce una autoridad respecto al equipo de redacción que gobierna y, por su parte, los periodistas influyen decisivamente con su labor profesional en la opinión pública. La hegemonía implica que quienes gobiernan las instituciones dominantes aseguran su poder directa o indirectamente modelando sus definiciones de la realidad sobre aquellos a los que gobiernan. El factor económico orienta todos los aspectos de las relaciones sociales en una comunidad. En consecuencia, la cultura política se convierte en un reflejo de las relaciones económicas de la sociedad civil. A modo de conclusión se puede afirmar que las organizaciones informativas, consiguen ejercer un poder o más bien, una influencia en la sociedad, en la medida que sus integrantes actúan como mediadores Y constructores de la realidad social.

2.4.3 PODER (Sociología), POR MAX WEBER

Gran parte del debate sociológico reciente sobre el **poder** gira en torno al problema de su definición, y su naturaleza como constructiva o como permisiva. Así, el poder puede ser visto como un conjunto de formas de constreñir la acción del ser humano, pero también como lo que permite que la acción sea posible, al menos en una cierta medida. Gran parte de este debate está relacionado con los trabajos de Foucault, quien, siguiendo a Maquiavelo, ve al poder como **"una compleja situación estratégica en una determinada sociedad"**. Siendo puramente estructural, su concepto involucra tanto las características de constricción como de facilitación. Para Max Weber la sociedad moderna está amenazada por el fenómeno creciente de la concentración del poder dentro de las organizaciones. Su discípulo Robert Michel advirtió que en las organizaciones modernas, tanto privadas como estatales, se tiende a quedar bajo el control de reducidos, pero poderosos grupos políticos o financieros. Aunque los líderes son elegidos democráticamente, según Michel, con la mejor intención, por las dos partes, se observa una tendencia a integrarse en élites del poder que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses y posiciones a toda costa. En otras palabras podría decirse que en la actualidad corremos el peligro

de que las élites del poder, nacidas en la sociedad a través de procedimientos legítimos, entren en un proceso mediante el cual el poder aumenta y se perpetua a sí mismo retroalimentándose y produciendo, por tanto, más poder.

La imposición no requiere necesariamente de la coacción (fuerza o amenaza de fuerza). Así, el "poder" en el sentido sociológico incluye tanto al poder físico como al poder político, al igual que muchos otros de los tipos de poder existentes.

Se podría definir el "poder" como la mayor o menor capacidad unilateral (real o percibida) o potencial de producir cambios significativos, habitualmente sobre las vidas de otras personas, a través de las acciones realizadas por uno mismo o por otros. Pero por otra parte, al decir de Paulo Freire, el poder debe alojarse en la cabeza del dominado y llevarle a considerar como natural lo que desde el nacimiento se le está imponiendo.

Las leyes del poder son una interpretación de la evolución usada por individuos, con la finalidad de permitir al individuo desarrollarse al más alto nivel de confort que pueda alcanzar en su marco social.

El ejercicio del poder es endémico en los humanos, como seres sociales y gregarios que son.

2.4.4 “TECNOLOGÍA DE PODER”, POR MICHEL FOUCAULT

Uno de los análisis modernos más amplios sobre la importancia del poder en la actividad humana proviene de los trabajos del filósofo francés Michel Foucault: "El poder se encuentra en todos los sitios... porque no proviene de ningún sitio".

El análisis del poder efectuado por Foucault se fundamenta en su concepto de "tecnologías de poder". La disciplina es un bagaje complejo de tecnologías de poder desarrolladas durante siglos, como Foucault afirmaría en *Vigilar y castigar*. Para Foucault, el poder es ejercitado con una determinada intención. Pero en vez de analizar el problema del delicado asunto de quién tiene qué intenciones (honestamente), se centra en discernir cuál es la intersubjetividad aceptada sobre cómo ejercitar el poder. Para Foucault, el poder son acciones sobre otras acciones a fin de interferir con ellas. Foucault no recurre a la violencia, sino que afirma que

el poder presume libertad en el sentido en que el poder no es forzar, sino formas de hacer que la gente se comporte por sí misma de modo distinto de cómo lo hubiesen hecho de otra manera. Un modo de realizar esto es mediante la amenaza con violencia. Pero tratar de convencer a alguien de lo contento que se sentirá si adquiere un determinado producto, es también una forma de ejercitar el poder, y en el marketing hay un gran conocimiento de cómo (intentar) efectuar este cambio de comportamiento.

Los trabajos de Foucault analizan la relación entre poder y conocimiento. El filósofo francés subraya las formas de poder disimulado: así, Foucault afirma que los sistemas de creencias ganan ímpetu (y por tanto poder) cuando un mayor número de gente acepta los puntos de vista asociados con el sistema de creencias como conocimiento general (hegemonía). Tales sistemas de creencias definen su autoridad, como los médicos (en el sistema de creencias de la medicina occidental) o los curas (en el sistema de creencias de la religión católica). Con tales sistemas de creencias, las ideas cristalizan como correctas o incorrectas, como normales o desviadas.

En un determinado sistema de creencias, las ideas y las acciones se convierten en impensables. Estas ideas, consideradas como "verdades" irrefutables, definen una particular manera de ver el mundo, y se encuentra normalizado un particular modo de vida asociada con estas "verdades".

Esta sutil forma de poder carece de rigidez, y otros ensayos pueden contestarla. Así, al poder le falta alguna forma concreta, al ocurrir como un escenario de lucha. La resistencia, a través del desafío, define el poder y por lo tanto es sólo posible *a través* del poder. Sin resistencia, el poder está ausente, aunque según algunos autores recientes sería erróneo

atribuir a Foucault un esquema de oposición poder-resistencia como se encuentra en otros teóricos fundacionalistas.

"Se necesita sin ninguna duda ser nominalista: el poder no es una institución, ni una estructura; tampoco es una cierta fuerza con la que estemos dotados; es el nombre que le damos a una situación estratégica compleja en una sociedad determinada" (Foucault, 'Historia de la sexualidad')

"La dominación [no es] ese tipo de dominación sólida y global que una persona ejerce sobre otras, o un grupo sobre otro, sino las muchas formas de dominación que pueden ser ejercidas en el interior de una sociedad" (Foucault, ídem).

Las tesis de Foucault sobre el poder, se desarrollan en tres apartados:

- El poder no es esencialmente represivo; puesto que incita, suscita, produce.
- Se ejerce más que se posee; dado que no posee una forma definida; "el poder no es algo que se adquiera, arranque o comparta, algo que se conserve o se deje escapar; el poder se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles y no igualitarias".
- Pasa por los dominados tanto como por los dominantes; ya que pasa por todas las fuerzas en relación.

Las **cinco bases del poder** fueron propuestas por los psicólogos sociales John French y Bertram Raven, en su estudio desarrollaron un esquema de cinco categorías de poder que reflejarían las diferentes bases o recursos sobre las que se apoyan los que ejercitan el poder.

- **Poder legítimo:** el poder legitimado se refiere al poder de un individuo o grupo gracias a la posición relativa y obligaciones del jefe dentro de una organización o sociedad. El poder legitimado confiere a quien lo ejerce una autoridad formal delegada.
- **Poder de referencia:** el poder de referencia se refiere a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder. Aquí la persona sometida al poder toma como modelo al portador de poder y trata de actuar como él.
- **Poder experto:** el poder experto es el que deriva de las habilidades o pericia de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado.
- **Poder de recompensa:** el poder de recompensa depende de la capacidad del líder de otorgar recompensas materiales; se refiere a cómo el individuo puede dar a otros como recompensa algún tipo de beneficios, como: tiempo libre, regalos, promociones, incrementos de sueldo o de responsabilidad.
- **Poder de coacción:** el poder de coacción se basa en la capacidad para imponer castigos por parte de quien lo ostenta. Puede asimilarse a la capacidad de eliminar o no dar recompensas y tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. Ese miedo es lo que, en último término, asegura la efectividad de ese tipo de poder. El poder

de coacción, no obstante, tiende a ser la menos efectiva de todas las formas de poder, al generar resentimiento y resistencia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según nuestra investigación, el estudio corresponde al Tipo de **Investigación Aplicada**, referencia en su Obra “**Metodología y Diseño en la Investigación Científica**⁸¹”, porque a través de ella se tiene el interés previa a su elaboración y aprobación correspondiente, la aplicación de los instrumentos de gestión municipal, tanto, al aspecto administrativo como en materia tributaria, y su consecuencia práctica que de ella de deriven. Es más, este tipo de investigación nos ha permitido conocer de la existencia o no de los documentos de gestión municipal, de los procesos, de las finanzas municipales, de los presupuestos anuales, de la política fiscal, de la política tributaria, de la tasa de morosidad, de los niveles de recaudación, de las normas tributarias de concejo municipal, de los servicios públicos que brinda la municipalidad a la ciudadanía; los mismos que nos han permitido actuar para su elaboración, modificación y/o actualización, de estos instrumentos claves de gestión municipal, tales como el Plan Estratégico Institucional, Plan de Desarrollo Concertado, El Texto Único de Procedimientos Administrativos, el Manual de Procedimientos Administrativos, etc.

Asimismo, para que se hagan la propuesta para la Elaboración del Plan de Desarrollo Urbano y el Plan de Acondicionamiento Territorial, a través de un Convenio con instituciones especialistas sobre la materia.

81. SANCHEZ CARLESSI, Hugo, y REYES MEZA, Carlos “Metodología y Diseño en la Investigación Científica”. Primera Edición. Lima – Perú, 1996. Pág. 14.

En síntesis, como hemos señalado, la investigación aplicada, nos lleva al conocimiento de la realidad para identificar sistemas, principios y normas administrativas, así como al logro de conocimientos necesarios para propiciar políticas de acción institucional que promuevan cambios en dicha realidad; a través del establecimiento e implementación de los documentos e instrumentos claves de gestión municipales, tales como del PDC, PEI, POA, TUPA, MAPRO, Plan de Desarrollo Urbano, Catastro Tributario, etc.

3.1.1 Nivel de Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, nuestra investigación es **Descriptivo – Explicativo**. Referencia en su Obra “Metodología y Diseño en la Investigación Científica⁸²”, a través del cual se trata de describir los hechos o fenómenos mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada. Son las investigaciones que tratan de recoger información sobre el estado actual del fenómeno. Los estudios descriptivos nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presentan. y **Correlacional**, según señala en su Obra “Metodología de la Investigación⁸³”, este tipo de estudios tienen el propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de la otra variable.

82. SANCHEZ CARLESSI, Hugo, y REYES MEZA, Carlos “Metodología y Diseño en la Investigación Científica”. Primera Edición. Lima – Perú, 1996. Pág. 17 y18.

83. HERNÁNDEZ SANPIERI, Roberto y Otros, “Metodología de Investigación”. Primera Edición. México, 1991. Pág. 63.

Los estudios **Correlacionales** se distinguen de los **Descriptivos** principalmente en que, mientras que estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables, y en nuestro caso mide la relación entre las variables dependientes e independientes; es decir, la relación de causa – efecto.

3.1.2 Métodos

Los principales métodos que se utilizarán en la investigación son el Método Descriptivo, Método Histórico, Método Bibliográfico - Documental.

Método Descriptivo

Este método, según referencia en su Obra “**METODOLOGÍA Y DISEÑO EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**⁸⁴”, se utilizó para describir los hechos, ocurrencias, procesos, las políticas públicas, instrumentos de gestión municipal, tales como, los planes de desarrollo, programas de catastro urbano, procesos y procedimientos administrativos, sistemas de cobranzas, presupuesto municipal, recaudación de ingresos propios de la administración municipal. Este método también se ha utilizado por analizar e interpretar los resultados de nuestro tema de investigación.

84. SANCHEZ CARLESSI, Hugo, y REYES MEZA, Carlos “Metodología y Diseño en la Investigación Científica”. Primera Edición. Lima – Perú, 1996. Pág. 33.

Método Histórico

Esta estrategia, referencia en su Obra **“METODOLOGÍA Y DISEÑO EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA⁸⁵”**, a través del cual se efectuado la indagación o recolección de información, vele decir, de los documentos más relevantes de nuestra investigación, tales como, Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Planes de Gobierno Municipal, Memoria de Gestión Municipal, Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), Presupuesto Municipal, Recaudación y Evaluación de Ingresos, Ejecución de Gastos, Ordenanzas Municipales, Resoluciones; es decir, de los hechos o fenómenos pasados, desde una perspectiva histórica basados en documentos, archivos, registro de información, publicaciones, memorias anuales, etc.

Método Bibliográfico - Documental

Este método, referencia en su Obra **“METODOLOGÍA Y DISEÑO EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA⁸⁶”**, que consiste en recopilar y sistematizar información de fuentes secundarias contenidos en los libros, documentos, tales como presupuesto municipal, Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Texto Único de Procedimientos Administrativos, Manual de Procedimientos Administrativos, Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Planes de Gobierno -

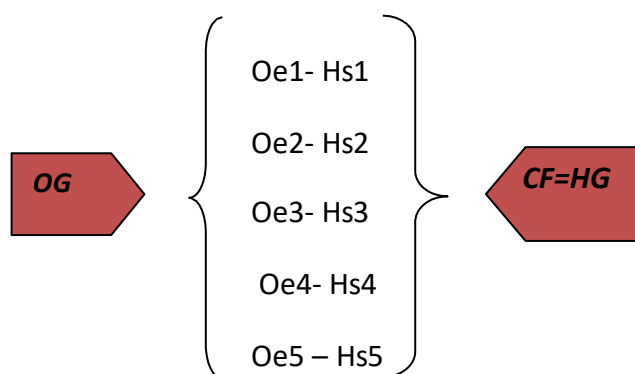
85. SANCHEZ CARLESSI, Hugo, y REYES MEZA, Carlos “Metodología y Diseño en la Investigación Científica”. Primera Edición. Lima – Perú, 1996. Pág. 35.

86. SANCHEZ CARLESSI, Hugo, y REYES MEZA, Carlos “Metodología y Diseño en la Investigación Científica”. Primera Edición. Lima – Perú, 1996. Pág. 37.

Municipal, Evaluación de Presupuesto Municipal, Memoria de Gestión, Ordenanzas Municipales, Decreto de Alcaldía, Resoluciones, etc.), su propósito es sistematizar la información y hace uso de procedimientos analíticos, cualitativos e interpretativos.

3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es No Experimental, emplearemos el de una investigación de nivel Descriptivo, Explicativo por Objetivos el cual se configuran en el esquema siguiente:



Donde:

OG = Objetivo General

oe = objetivo específico

Hs = Hipótesis secundario

CF = Conclusión Final

HG = Hipótesis General

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población: La población estará constituido por 104 personas, distribuidos entre Funcionarios y Directivos de la Municipalidad de Huánuco, Expertos o Especialistas, Miembros de las Juntas Vecinales y

pobladores representativos, los mismos que presentamos a continuación:

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN
Funcionarios	12
Directivos	18
Técnicos	43
Expertos o Especialistas	05
Representantes de la Juntas Vecinales	16
Pobladores más representativas	10
TOTAL	104

3.3.2 Muestra: Para determinar la muestra del estudio, se hará el muestreo aleatorio simple.

La fórmula para calcular la muestra es la siguiente:

FÓRMULA:

Para determinación del tamaño de muestra:

$$Z^2 PQN$$

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

P = Probabilidad de ocurrencia----- 50% = 0.5

Q = Probabilidad de no ocurrencia----- 50% = 0.5

E = Límite de error probable----- 5% = 0.05

Z = Distribución normal estándar----- = 1.96

N = Población----- = 104

Reemplazando tenemos:

$$(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 104$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 104}{(0.05)^2 (104-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25 \times 104}{0.0025 \times 103 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{99.8816}{0.2575 + 0.9604}$$

$$n = \frac{99.8816}{1.2179}$$

$$n = 82$$

La muestra estimada es de 82, de un universo de 104 personas.

Entonces:

Distribución de muestra:

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN	DISTRIBUCION PORCENTUAL (%)	MUESTRA
Funcionarios	12	10
Directivos	17	14
Técnicos	41	34
Expertos o Especialistas	5	4
Representantes de la Juntas Vecina	15	12
Pobladores más representativas	10	8
TOTAL	100	82

Para la distribución de la muestra de nuestro trabajo de investigación se ha tenido en cuenta el número de trabajadores, distribuidos entre funcionarios, directivos y técnicos existentes en la Municipalidad, el cual se sustenta en la estructura organizacional vigente al 2011; en cuanto a las juntas vecinales señalamos que a nivel de la ciudad de Huánuco,

se cuentan con 15 Juntas Vecinales, por ello se ha tomado ese número de representantes. Y, en cuanto a los expertos y pobladores más representativos su distribución se debe a los criterios propios del investigador.

3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Fundamentalmente, se trabajó con informaciones primarias y secundarias, que están ligados o relacionados al tema de investigación.

3.4.1 TÉCNICAS

Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación son:

Revisión Documental

Permite conocer el uso de los instrumentos de investigación, se recopiló información de la Municipalidad de Huánuco, y de otras instituciones públicas y privadas.

Documentos relacionados al tema de investigación:

a) Fuentes Primarias

Se utilizó las fuentes primarias, ya que para nuestra investigación es necesario contar con los datos de primera mano, confiables y verificables. La técnica que se utilizó son:

- La Encuesta a funcionarios, personal directivo y técnico de la Municipalidad de Huánuco; expertos, representantes de las Juntas vecinales y personajes más representativas.

- El Método de Observación de la situación de la Municipalidad de Huánuco, del desenvolvimiento de la organización, del personal y del sistema de información para analizar, describir la situación presentada.

b) Fuentes secundarias

Revisión de los documentos de gestión municipal, tales como de: TUPA, MAPRO, PDC, PEI, POI, Ordenanzas Municipales, Decretos de Alcaldía, Resoluciones, informes de gestión, documentos sobre presupuesto, memorias, auditorías, evaluación presupuestal, y otros referidos al tema de investigación para extraer datos estadísticos, experiencias, propuestas y normativas que brindan el soporte teórico a la investigación.

Análisis Documental

- Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad de Huánuco
- Plan Estratégico Institucional
- Planes Operativos
- Texto Único de Procedimientos Administrativos
- Presupuesto Municipal de Huánuco: De ingresos y gastos.
- Proceso de Presupuesto Participativo
- Recaudación Anual de Tributos Municipales
- Evaluación de Presupuesto Municipal

- Directivas, etc.

3.4.2 Procesamiento de Encuesta y Presentación de Datos

Los datos primarios fueron procesados con el programa EXCEL aplicando la estadística. Los resultados se presentan en cuadros y gráficos, las frecuencias relativas y esquemas que se adecúan a nuestra investigación debido a la facilidad de su interpretación y la discusión de los resultados.

Su validez y confiabilidad se sustenta en la realización del trabajo de campo en lo que se refiere a la recopilación de datos por el investigador, con una guía de encuesta debidamente sistematizado, y ajustado al instrumento de validación respectivo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO APLICANDO ESTADÍSTICA, MEDIANTE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS, GRÁFICOS

Los resultados de las encuestas de los 104 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que es la población o universo, la muestra es de 82 que han sido encuestados y dado como resultados servirá para el análisis cuantitativo porcentual de la muestra de nuestra investigación. **Ver Anexo N° 9.**

Ítem 1. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Texto Único de Procedimientos Administrativos Actualizado?

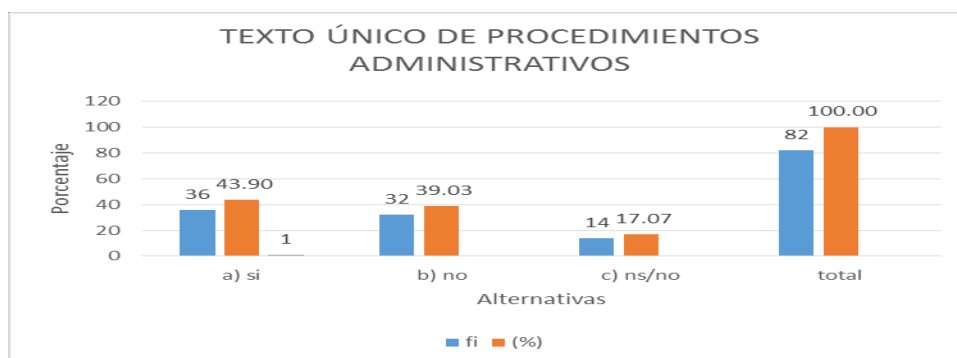
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO N° 02
TEXTO ÚNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
ACTUALIZADO

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a. Si	21	25.61
b. No	61	74.39
c) No sabe/no opina	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 01



En el **Cuadro N° 02**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 74.39 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Texto Único de Procedimientos Administrativos Actualizado, mientras que el 25.61% señalan que si disponen.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Texto Único de Procedimientos Administrativos Actualizado, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 70.33$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 70.33 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 74.39% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone del Texto Único de Procedimientos Administrativos Actualizado.

Ítem 2. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Manual de Procedimientos (MAPRO)?

❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal

❖ Dimensión: Política Institucional

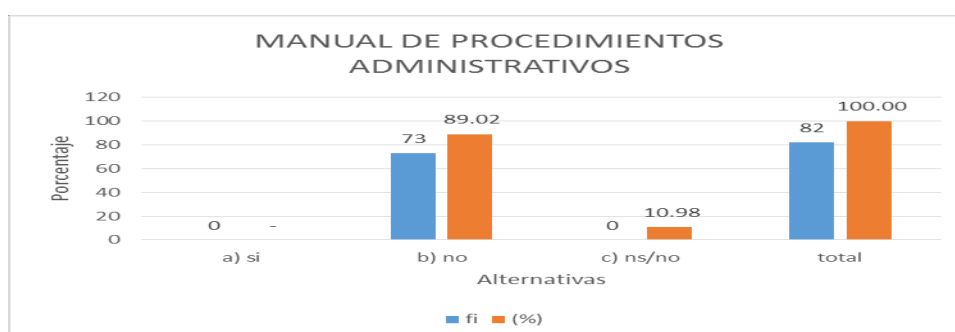
❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO Nº 03
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	0	0.00
b) No	73	89.02
c) No sabe/no opina	9	10.98
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 02



En el **Cuadro Nº 03**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 89.02 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Manual de Procedimientos Administrativos, mientras que el 10.98% no sabe no opina.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2

3. Aplicación de la prueba $X^2 = 116.03$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 116.03 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 89.09% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone de Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO).

Ítem 3. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan de Desarrollo Urbano (PDU)?

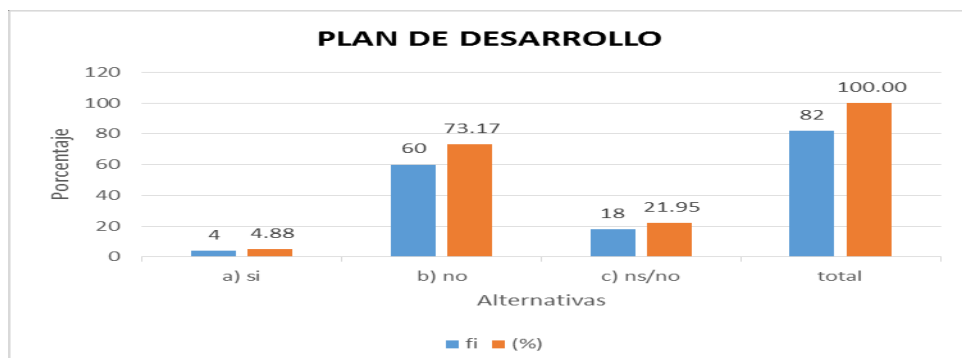
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

**CUADRO Nº 04
PLAN DE DESARROLLO**

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	4	4.88
b) No	60	73.17
c) No sabe/no opina	18	21.95
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 03



En el **Cuadro Nº 04**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 73.17 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Desarrollo Urbano (PDU), mientras que el 21.95% no sabe no opina.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Desarrollo Urbano (PDU), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 62.20$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 62.20 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 73.17% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone de Plan de Desarrollo Urbano (PDU).

Ítem 4. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT)?

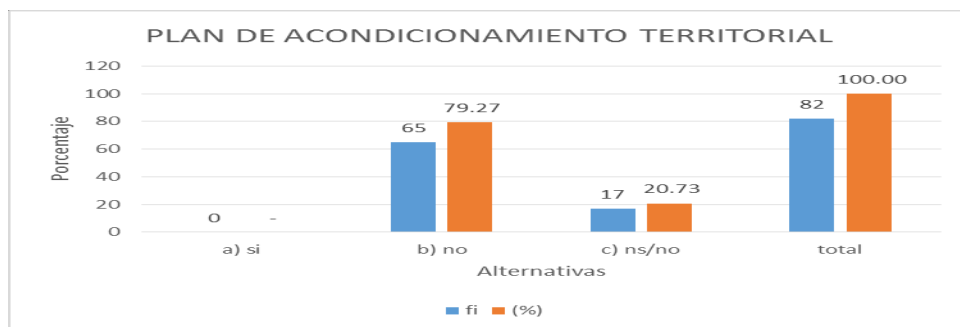
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO Nº 05
PLAN DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a)Si	0	0.00
b)No	65	79.27
c)No sabe/no opina	17	20.73
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 04



En el **Cuadro Nº 05**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 79.27 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT), mientras que el 20.73% no sabe no opina.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 83.22$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 83.22 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 79.27% de los encuestados consideran que la

Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone de Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT).

Ítem 5. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan Director (PD)?

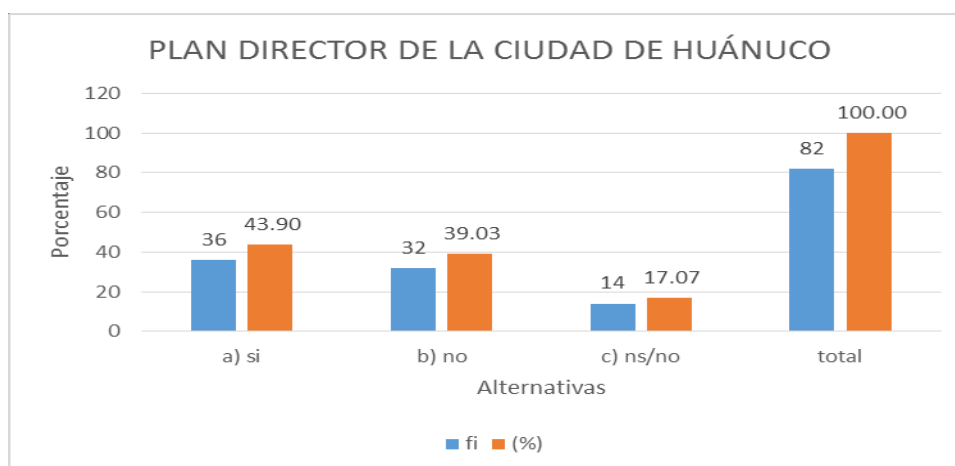
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO Nº 06
PLAN DIRECTOR DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a)Si	36	43.90
b)No	32	39.03
c)No sabe/no opina	14	17.07
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 05



En el **Cuadro Nº 06**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 43.90 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco si dispone de Plan Director (PAT), mientras que el 39.03% señalan de que no disponen.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco si dispone de Plan Director (PD), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 10.02$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 10.02 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 43.90% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **SI** dispone de Plan Director (PD).

Ítem 6. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan de Zonificación Económica y Ecológica (PZEE)?

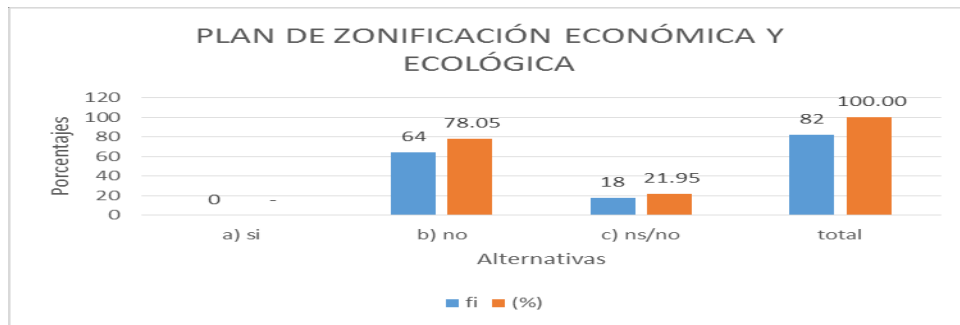
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO Nº 07
PLAN DE ZONIFICACIÓN ECONÓMICA Y ECOLÓGICA

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a)Si	0	0.00
b)No	64	78.05
c)No sabe/no opina	18	21.95
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 06



En el **Cuadro N° 07**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 78.05 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Zonificación Económica y Ecológica (PZEE), mientras que el 21.95% no sabe no opina.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco si dispone de Plan de Zonificación Económica y Ecológica (PZEE), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 79.77$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 79.77 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 78.05% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone de Plan de Zonificación Económica y Ecológica (PZEE).

Ítem 7. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan de Desarrollo Concertado Actualizado (PDC)?

- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

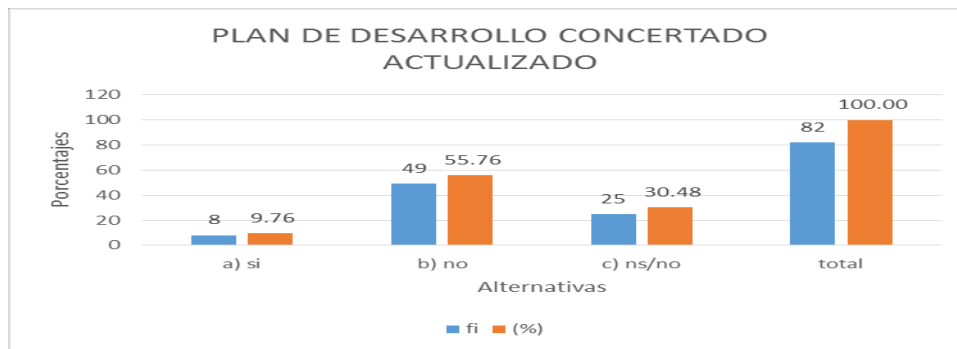
CUADRO Nº 08

PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO ACTUALIZADO

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a)Si	8	9.76
b)No	49	55.76
c)No sabe/no opina	25	30.48
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 07



En el **Cuadro Nº 08**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 55.76 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Desarrollo Concertado Actualizado, mientras que el 30.48% no sabe no opina.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone de Plan de Desarrollo Concertado Actualizado (PDC), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 31.08$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$

5. Comparación $X^2 = 31.08 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 55.76% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco NO dispone de Plan de Desarrollo Concertado Actualizado (PDC).

Ítem 8. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan Estratégico Institucional Actualizado (PEI)?

❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal

❖ Dimensión: Política Institucional

❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

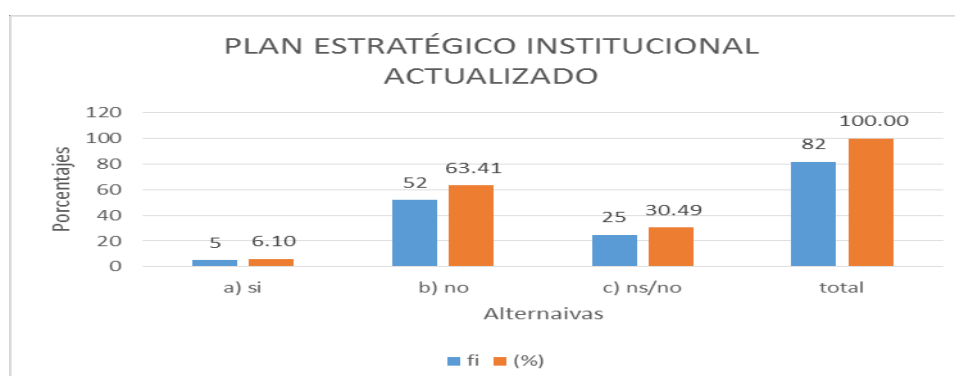
CUADRO Nº 09
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ACTUALIZADO

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	5	6.10
b) No	52	63.41
c) No sabe/no opina	25	30.49
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.

ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 08



En el **Cuadro Nº 09**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 63.41 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco

no dispone del Plan Estratégico Institucional Actualizado (PEI), mientras que el 30.49% no sabe no opina.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan Estratégico Institucional Actualizado (PEI), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 40.75$
4. Valor de $X^2_c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 40.75 > X^2_c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 63.41% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone de Plan Estratégico Institucional Actualizado (PEI).

Ítem 9. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan Operativo Institucional Actualizado (POI)?

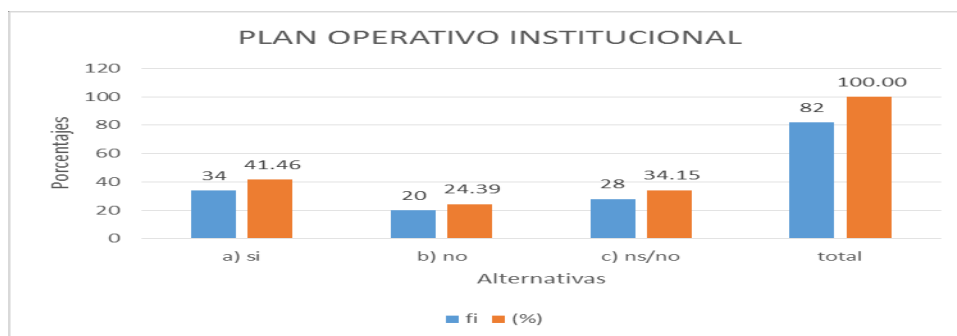
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO N° 10
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a)Si	34	41.46
b)No	20	24.39
c)No sabe/no opina	28	34.15
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 09



En el **Cuadro N° 10**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 41.46 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco si dispone del Plan Operativo Institucional (POI), mientras que el 34.15% no sabe no opina.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco si dispone de Plan Operativo Institucional (POI), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 3.62$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 3.62 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es menor que el valor crítico, se acepta H_0 y se rechaza la H_1 , ello significa, que el 41.46% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **SI** dispone de Plan Operativo Institucional (POI).

Ítem 10. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Catastro Urbano (CU)?

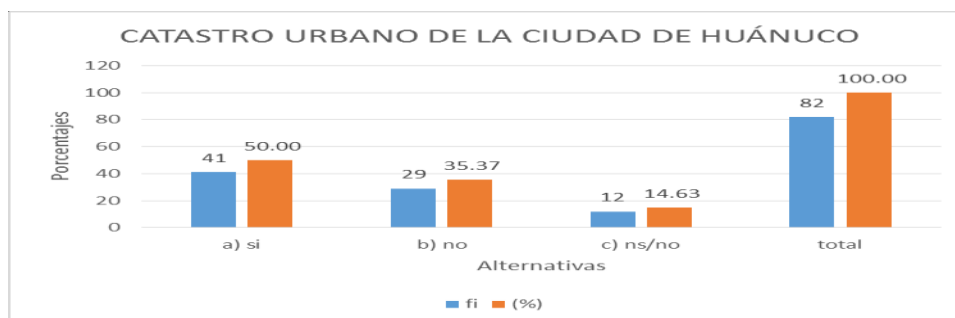
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO Nº 11
CATASTRO URBANO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a)Si	41	50.00
b)No	29	35.37
c)No sabe/no opina	12	14.63
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 10



En el **Cuadro Nº 11**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 50.00 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco si dispone de Catastro Urbano (CU), mientras que el 35.37% opina que no se dispone.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco si dispone de Catastro Urbano (CU), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 15.54$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 15.54 > X^2 c = 5.99$.

7. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 50.00% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **SI** dispone de Catastro Urbano (CU).

Ítem 11. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan de Fiscalización Tributaria (PFT)?

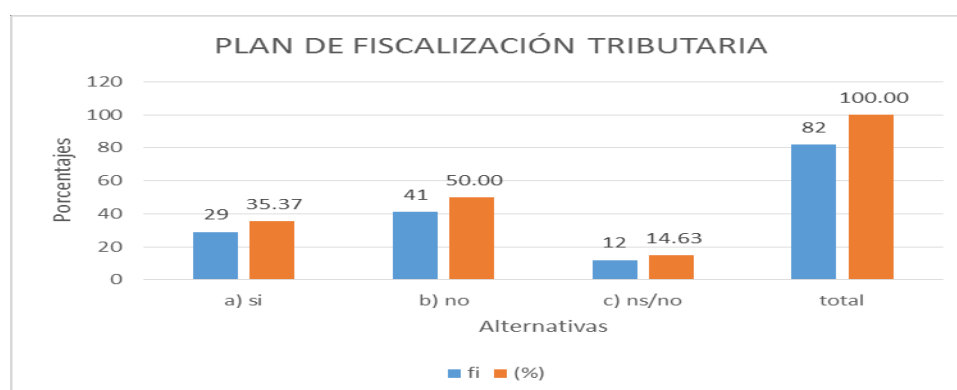
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

**CUADRO N° 12
PLAN DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA**

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a)Si	29	35.37
b)No	41	50.00
c)No sabe/no opina	12	14.63
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 11



En el **Cuadro N° 12**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 50.00 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco

no dispone de Plan de Fiscalización Tributaria Adecuada (PFT), mientras que el 35.37% opina que si se dispone.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Fiscalización Tributaria Adecuada (PFT), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 15.54$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 15.54 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 50.00% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone de Plan de Fiscalización Tributaria Adecuada (PFT).

Ítem 12. ¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de Plan de Ejecución Coactiva Adecuado (PEC)?

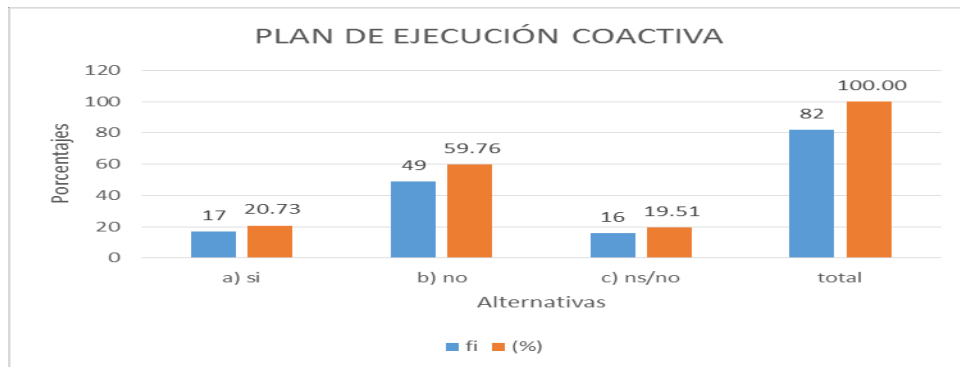
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO Nº 13
PLAN DE EJECUCIÓN COACTIVA

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a)Si	17	20.73
b)No	49	59.76
c)No sabe/no opina	16	19.51
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 12



En el **Cuadro N° 13**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 59.76 % señalan que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Ejecución Coactiva Adecuada (PEC), mientras que el 20.73% opina que si se dispone.

Para comprobar si es verdad que la Municipalidad Provincial de Huánuco no dispone de Plan de Ejecución Coactiva Adecuada (PEC), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 25.80$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 25.80 > X^2 c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 59.76% de los encuestados consideran que la Municipalidad Provincial de Huánuco **NO** dispone de Plan de Ejecución Coactiva Adecuada (PEC).

Ítem 13. ¿El establecimiento e implementación del Rediseño de los Instrumento de Gestión Municipal coadyuva obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad?.

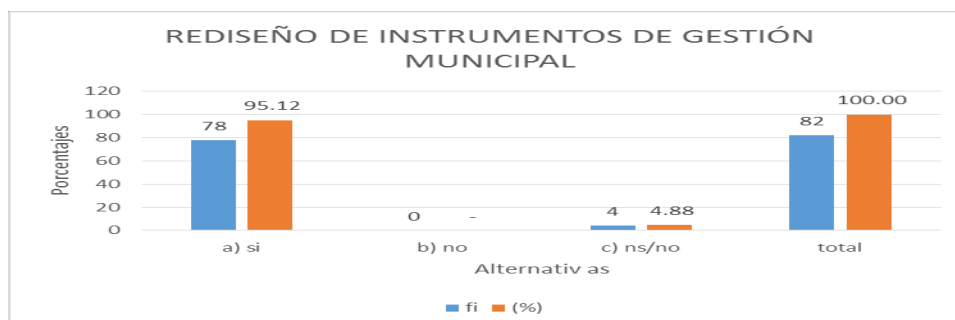
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Documentos de Gestión Municipal

CUADRO Nº 14
REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	78	95.12
a) No	0	0.00
b) No sabe/no opina	4	4.88
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 13



En el **Cuadro Nº 14**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 95.12 % señalaron que el establecimiento e implementación del Rediseño de los Instrumentos de Gestión Municipal coadyuvan a obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad. Mientras que el 4.88% de los encuestados, no saben ni opinan.

Para comprobar si era verdad que el establecimiento e implementación del Rediseño de los Instrumentos de Gestión Municipal coadyuvan a obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad, se procedió a la aplicación de la Prueba de χ^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 141.21$
4. Valor de $X^2_c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 141.21 > X^2_c = 5.99$.
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 95.12% de los encuestados consideran que el establecimiento e implementación del Rediseño de los Instrumentos de Gestión Municipal coadyuvan a obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad.

Ítem 14. ¿Considera usted que la implementación de las normas tributarias (Ordenanzas, Decretos, Resoluciones, Lineamiento de Política Tributaria, Directivas) y de una Política Fiscal Adecuada (Plan de Gobierno, Presupuesto Municipal, Plan Operativo Anual) permite una mejor recaudación de los recursos económicos tributarios de la Municipalidad de Huánuco?

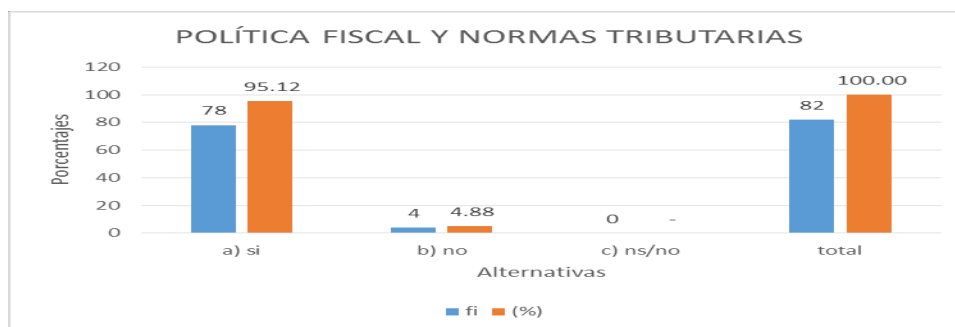
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Política Fiscal y Tributaria Adecuada

CUADRO Nº 15
POLÍTICA FISCAL Y NORMAS TRIBUTARIAS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	78	95.12
b) No	4	4.88
c) No sabe/no opina	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 14



En el **Cuadro N° 15**, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 95.12 % señalaron que la implementación de las normas tributarias (Ordenanzas, Decretos, Resoluciones, Lineamiento de Política Tributaria, Directivas) y de una Política Fiscal Adecuada (Plan de Gobierno, Presupuesto Municipal, Plan Operativo Anual) permite una mejor recaudación de los recursos económicos tributarios de la Municipalidad de Huánuco. Mientras tanto, que el 4.88% de los encuestados, no saben ni opinan.

Para comprobar si era verdad que la implementación de las normas tributarias y de una Política Fiscal Adecuada permite una mejor recaudación de los recursos económicos tributarios de la Municipalidad de Huánuco, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 141.21$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 141.21 > X^2 c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 95.12% de los encuestados consideran que la

implementación de las normas tributarias y de una Política Fiscal Adecuada permite una mejor recaudación de los recursos económicos tributarios de la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 15. ¿Considera Ud. que la Municipalidad de Huánuco otorga exoneraciones y otros beneficios a los contribuyentes?

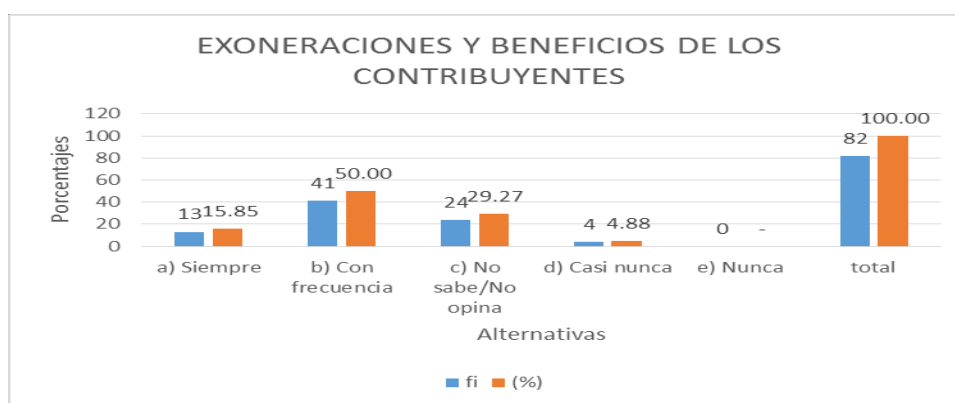
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Política Fiscal y Tributaria Adecuada

CUADRO Nº 16
EXONERACIONES Y BENEFICIOS DE LOS CONTRIBUYENTES

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Siempre	13	15.85
b) Con frecuencia	41	50.00
c) No sabe/no opina	24	29.27
d) Casi nunca	4	4.88
e) Nunca	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 15



En el **Cuadro Nº 16**, se observa que el 50% de los encuestados opinan, que la Municipalidad de Huánuco otorga con frecuencia las exoneraciones tributarias y otros beneficios a los contribuyentes, el 29.27% no sabe/no

opina, el 15.85% señalan que siempre se otorgan exoneraciones, y el 4.88% opinan casi nunca.

Para comprobar si era verdad que la Municipalidad de Huánuco otorga con frecuencia las exoneraciones tributarias y otros beneficios a los contribuyentes, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 66.90$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 66.90 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 50.00% de los encuestados consideran que la que la Municipalidad de Huánuco otorga con frecuencia las exoneraciones tributarias y otros beneficios a los contribuyentes, a través de Ordenanzas Municipales fundamentalmente en cuanto a los arbitrios de Limpieza Pública, Parques y Jardines, así, como de Serenazgo Municipal. Es más, se otorga beneficios a las Papeletas por Infracciones al Reglamento de Tránsito, impuestos por la Policía Nacional del Perú en cumplimiento al D.S. N° 016-2009-PCM. Mientras, que el 29.27% no sabe no opina y 15.85% opinan que siempre la Municipalidad de Huánuco otorga las exoneraciones y beneficios tributarios a los contribuyentes, con éstas exoneraciones se incentivan a los contribuyentes morosos en desmedro de aquellos contribuyentes activos en el pago de sus tributos, las cuales se

traducen en altos índices de morosidad que superan el 50% de los contribuyentes de la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 16. ¿Para lograr el desarrollo de la Municipalidad de Huánuco se requiere acciones orientadas a política de cobranzas?

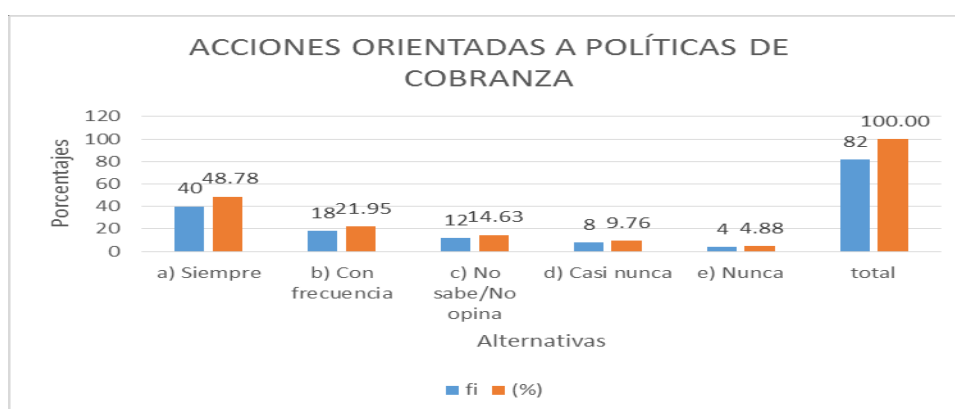
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Política Fiscal y Tributaria Adecuada

CUADRO Nº 17
ACCIONES ORIENTADAS A POLÍTICAS DE COBRANZAS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Siempre	40	48.78
b) Con frecuencia	18	21.95
c) No sabe/no opina	12	14.63
d) Casi nunca	8	9.76
e) Nunca	4	4.88
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 16



En el **Cuadro Nº 17**, se observa que del 100% de los encuestados opina, el 48.78%, que siempre se requiere acciones orientadas a políticas de cobranzas en la Municipalidad, el 21.95 % estiman con frecuencia, el

14.63% no saben ni opinan, el 9.76% estima casi nunca y, el 4.88 % opinan que nunca.

Para comprobar si era verdad que para lograr el desarrollo de la Municipalidad de Huánuco se requiere siempre las acciones orientadas a política de cobranzas, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 48.98$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 48.98 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 48.78% de los encuestados consideran que para lograr el desarrollo de la Municipalidad de Huánuco se requiere siempre las acciones orientadas a política de cobranzas.

Ítem 17. ¿Considera Ud. que los recursos captados por la Municipalidad de Huánuco son invertidos en beneficio de la población?.

- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Política Fiscal y Tributaria Adecuada

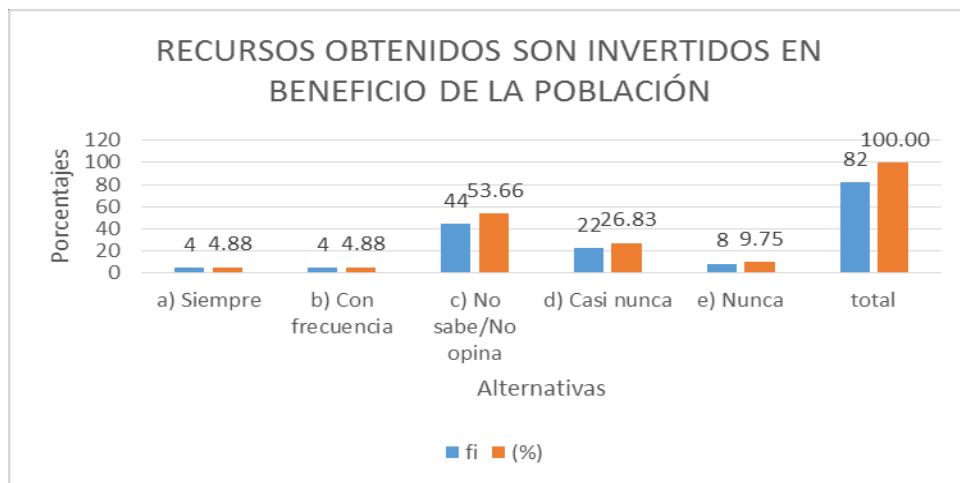
CUADRO Nº 18
RECURSOS OBTENIDOS SON INVERTIDOS EN BENEFICIO DE LA POBLACIÓN

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Siempre	4	4.88
b) Con frecuencia	4	4.88
c) No sabe/No opina	44	53.66
d) Casi nunca	22	26.83
e) Nunca	8	9.75
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.

ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 17



En el **Cuadro Nº 18**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 53.66%, no sabe / no opina que los recursos captados por la Municipalidad de Huánuco son invertidos en beneficio de la población, el 26.83% opina casi nunca, el 9.75% opina que nunca, mientras que el 4.88% opinan siempre y con frecuencia.

Para comprobar si era verdad que los recursos captados por la Municipalidad de Huánuco son invertidos en beneficio de la población, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4

3. Aplicación de la prueba $X^2 = 71.42$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 71.42 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 53.66% de los encuestados no sabe o desconocen que los recursos captados por la Municipalidad de Huánuco son invertidos en beneficio de la población .

Ítem 18. ¿Cómo califica la ejecución de los gastos en la Municipalidad de Huánuco?

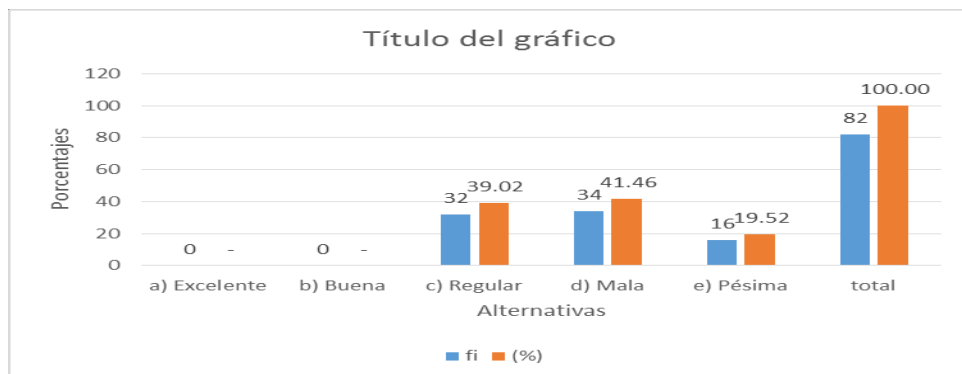
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Política Fiscal y Tributaria Adecuada

CUADRO Nº 19
CALIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DE GASTOS EN LA MUNICIPALIDAD

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Excelente	0	0.00
b) Buena	0	0.00
c) Regular	32	39.02
d) Mala	34	41.46
e) Pésima	16	19.52
TOTAL	82.00	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 18



En el **Cuadro N° 19**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 41.46%, califican como mala la ejecución de los gastos en la Municipalidad, el 39.02% opinan de manera regular y, un 19.52% opinan que la ejecución de los gastos son pésimas.

Para comprobar si era verdad que la ejecución del gasto en la Municipalidad de Huánuco es mala, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 66.54$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 66.54 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 41.46% de los encuestados consideran que la ejecución de los gastos en la Municipalidad de Huánuco es mala.

Ítem 19. ¿La Municipalidad de Huánuco aplica sanciones a los contribuyentes, que vencido los plazos establecidos en el proceso de recaudación no han pagado sus tributos?

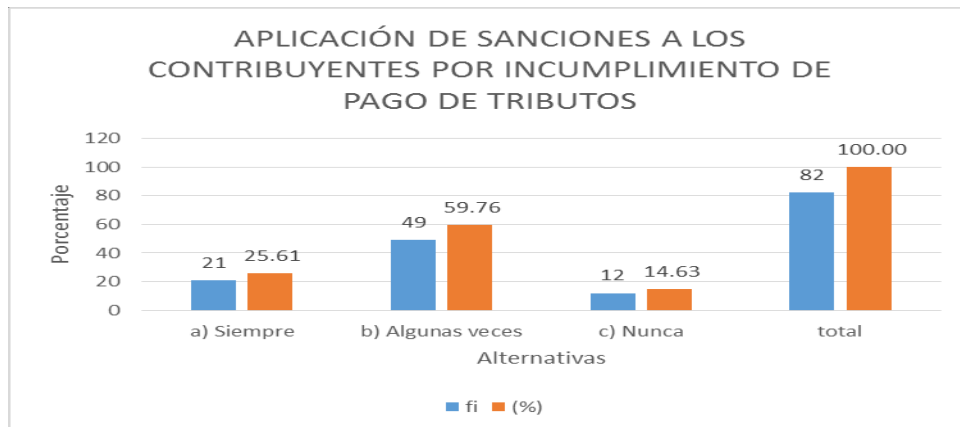
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Política Fiscal y Tributaria Adecuada

CUADRO Nº 20
APLICACIÓN DE SANCIONES A LOS CONTRIBUYENTES POR
INCUMPLIMIENTO DE PAGOS DE TRIBUTOS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Siempre	21	25.61
b) Algunas veces	49	59.76
c) Nunca	12	14.63
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
 ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 19



En el **Cuadro Nº 20**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 59.76%, algunas veces aplican sanciones a los contribuyentes que no pagaron sus tributos en los plazos establecidos, el 25.61% opinan siempre y, el 14.63% estiman que nunca aplican sanciones a los contribuyentes que incumplieron sus pagos de tributos dentro de los plazos establecidos por la Municipalidad de Huánuco.

Para comprobar si era verdad que la Municipalidad de Huánuco algunas veces aplica sanciones a los contribuyentes, que vencido los plazos establecidos en el proceso de recaudación no han pagado sus tributos, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 27.27$

4. Valor de $X^2_c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 27.27 > X^2_c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 59.76% de los encuestados consideran que la Municipalidad de Huánuco algunas veces aplican sanciones a los contribuyentes que no pagaron sus tributos en los plazos establecidos.

Ítem 20. ¿Considera Ud. que la ausencia de los programas de fiscalización tributaria influyen en la evasión tributaria de la Municipalidad de Huánuco?

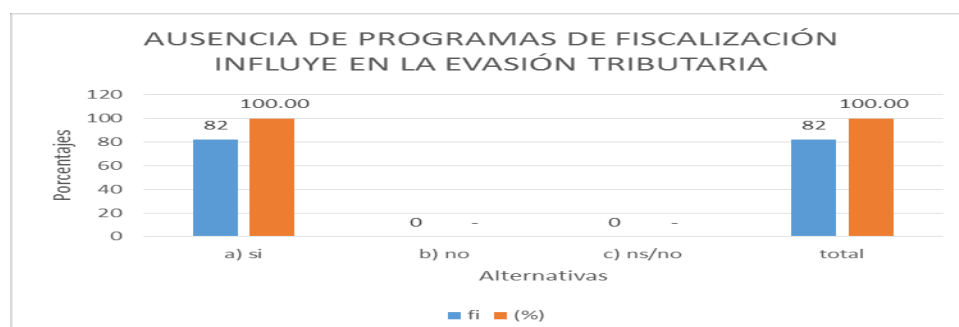
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Planes, Programas de Fiscalización y Control

CUADRO Nº 21
AUSENCIA DE PROGRAMAS DE FISCALIZACIÓN INFLUYE EN
EVASIÓN TRIBUTARIA

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	82	100.00
b) No	0	0.00
c) No sabe/no opina	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 20



En el **Cuadro Nº 21**, se observa que del 100% de los encuestados, el 100%, consideran que la ausencia de los programas de fiscalización tributaria si influye en la evasión tributaria de la Municipalidad de Huánuco.

Para comprobar si era verdad que la ausencia de los programas de fiscalización tributaria influye en la evasión tributaria de la Municipalidad de Huánuco, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 164.14$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 164.14 > X^2 c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 100.00% de los encuestados consideran que la ausencia de los programas de fiscalización tributaria influyen en la evasión tributaria de la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 21. ¿Cree Ud. que una política fiscal adecuada en materia tributaria influye favorablemente a evitar un alto porcentaje de morosidad de la población contribuyente?

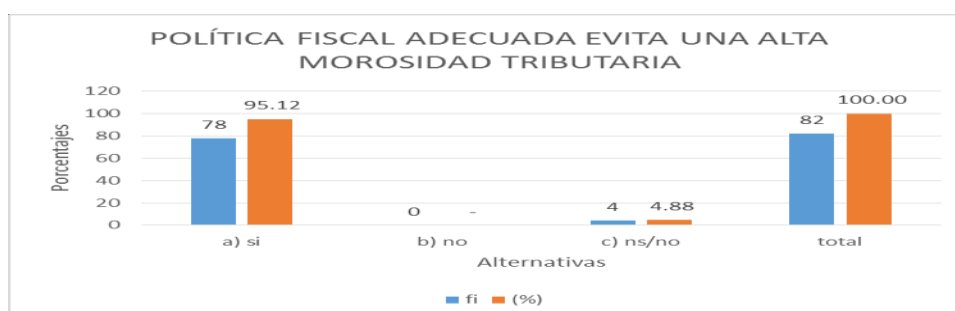
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Planes, Programas de Fiscalización y Control

CUADRO Nº 22
POLÍTICA FISCAL ADECUADA EVITA UNA ALTA MOROSIDAD
TRIBUTARIA

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	78	95.12
b) No	0	0.00
c) No sabe/no opina	4	4.88
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
 ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 21



En el **Cuadro Nº 22**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 95.12%, que una política fiscal adecuada en materia tributaria evita una alta morosidad de la población contribuyente, y el 4.88% no saben ni opinan.

Para comprobar si era verdad que una política fiscal adecuada en materia tributaria evita una alta morosidad de la población contribuyente, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 141.13$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 141.13 > X^2 c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 95.12.00% de los encuestados consideran que una

política fiscal adecuada en materia tributaria evita una alta morosidad de la población contribuyente.

Ítem 22. ¿Existe en la municipalidad mecanismos de fiscalización tributaria adecuada?

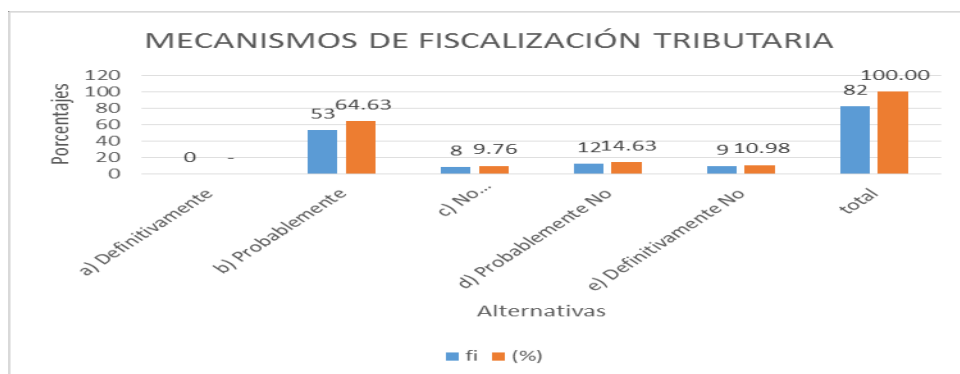
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Planes, Programas de Fiscalización y Control

**CUADRO Nº 23
MECANISMOS DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA**

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Definitivamente Sí	0	0.00
b) Probablemente Sí	53	64.63
c) No sabe/desconoce	8	9.76
d) Probablemente No	12	14.63
e) Definitivamente No	9	10.98
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISTA.
ELABORADO: POR EL TESISTA

Gráfica Nº 22



En el **Cuadro Nº 23**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 95.12%, que es probable que exista una fiscalización tributaria inadecuada en la Municipalidad, el 14.63% probable no, el 10.98 definitivamente no, y, un 9.76% no saben ni opinan.

Para comprobar si era verdad que es probable que exista una fiscalización tributaria inadecuada en la Municipalidad, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 106.91$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 106.91 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 64.63% de los encuestados consideran que es probable que exista una fiscalización tributaria inadecuada en la Municipalidad.

Ítem 23. ¿La Municipalidad de Huánuco cuenta con los mecanismos informativos adecuadas, como revistas, memorias anuales, fichas y volantes en materia de tributaria y de trámite administrativo?.

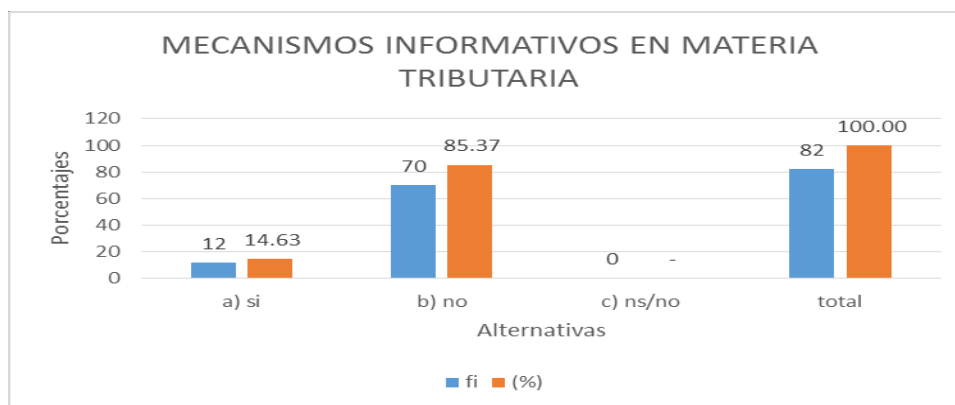
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Técnicas de Investigación Documental

CUADRO Nº 24
MECANISMOS INFORMATIVOS EN MATERIA TRIBUTARIA

ALTERNATIVAS	fi	(%)
d) Si	12	14.63
e) No	70	85.37
f) No sabe/no opina	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 23



En el **Cuadro N° 24**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 85.37%, no cuenta con los mecanismos informáticos adecuados la Municipalidad de Huánuco y, un 14.63% opinan que si cuenta.

Para comprobar si era verdad que no cuenta con los mecanismos informáticos adecuados la Municipalidad de Huánuco, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 102.61$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 102.61 > X^2 c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 85.37% de los encuestados consideran que no cuenta con los mecanismos informáticos adecuados la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 24. ¿Se cuenta con un Sistema Computarizado (Software) de rentas acorde a las nuevas exigencias en la MPHCO?

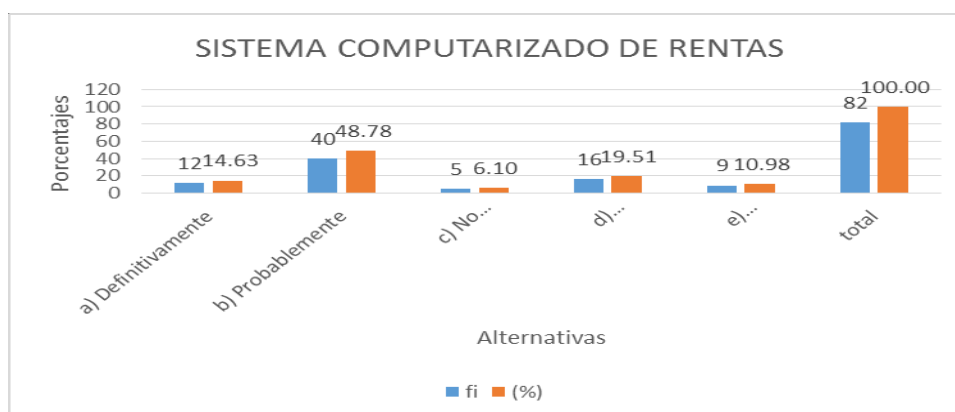
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Nivel Tecnológico e Informático – TIC's

CUADRO Nº 25
SISTEMA COMPUTARIZADO DE RENTAS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Definitivamente Sí	12	14.63
b) Probablemente Sí	40	48.78
c) No sabe/desconoce	5	6.10
d) Probablemente No	16	19.51
e) Definitivamente No	9	10.98
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 24



En el **Cuadro Nº 25**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 48.78%, que es probable que exista un sistema computarizado (software) de rentas acorde a las nuevas exigencias, el 19.51% probable no, el 14.63% definitivamente si, el 10.98% definitivamente si y, 6.10% no saben ni opinan.

Para comprobar si era verdad que es probable que exista un sistema computarizado (software) de rentas acorde a las nuevas exigencias en la

Municipalidad de Huánuco, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 43.49$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 43.49 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 48.78% de los encuestados consideran que es probable que exista un sistema computarizado (software) de rentas acorde a las nuevas exigencias en la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 25. ¿La ejecución del Sistema *Computarizado* (Software) para la liquidación de tributos municipales es?

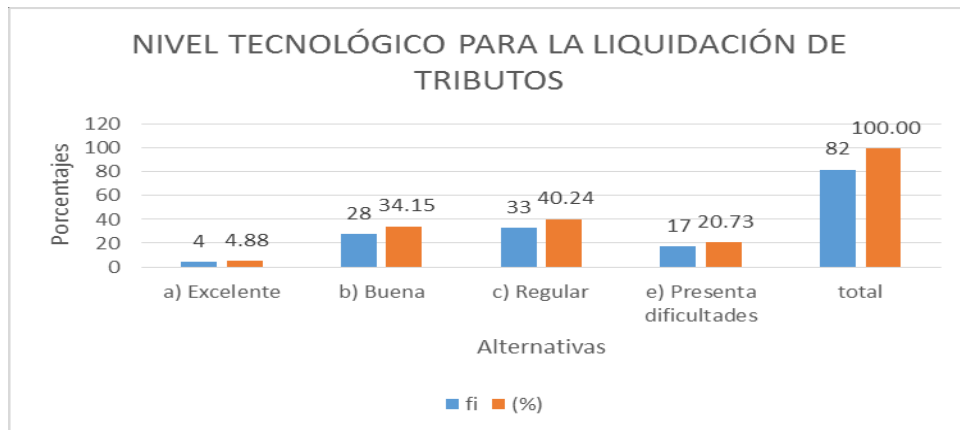
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Nivel Tecnológico e Informático – TIC's

CUADRO Nº 26
NIVEL TECNOLÓGICO PARA LA LIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Excelente	4	4.88
b) Buena	28	34.15
c) Regular	33	40.24
d) Presenta dificultades	17	20.73
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 25



En el **Cuadro N° 26**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 40.24%, que el Software para la liquidación de los tributos municipales es regular, el 34.15% estiman que es buena, el 20.73 % opinan que presenta dificultades y, el 4.88 opinan que es excelente.

Para comprobar si era verdad que el Software para la liquidación de los tributos municipales es regular, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 24.24$
4. Valor de $X^2 c = 7.81$
5. Comparación $X^2 = 24.24 > X^2 c = 7.81$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 40.24% de los encuestados consideran que el Software para la liquidación de los tributos municipales es regular en la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 26. ¿Cuenta la Gerencia de Administración Tributaria con suficientes equipos de computación para el control de los procesos relacionados a los tributos municipales?

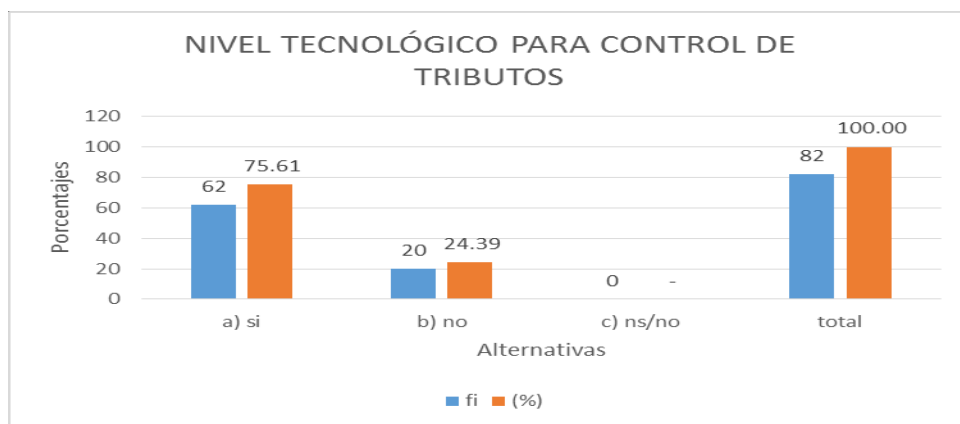
- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Nivel Tecnológico e Informático – TIC's

CUADRO Nº 27
NIVEL TECNOLÓGICO PARA CONTROL DE TRIBUTOS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
b) Si	62	75.61
c) No	20	24.39
d) No sabe/no opina	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 26



Según el **Cuadro Nº 27**, con respecto a los equipos de computación para el control de los procesos relacionados a los tributos municipales, el 75.61%, de los encuestados manifestaron que la Gerencia de Administración Tributaria cuenta con suficientes equipos de computación para el control de los procesos relacionados a los tributos municipales, y el 24.39% señalan que no son suficientes.

Para comprobar si era verdad que la Gerencia de Administración Tributaria cuenta con suficientes equipos de computación para el control de los procesos relacionados a los tributos municipales, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 73.33$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 73.33 > X^2 c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 75.61% de los encuestados consideran que la Gerencia de Administración Tributaria cuenta con suficientes equipos de computación para el control de los procesos relacionados a los tributos municipales.

Ítem 27. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por la municipalidad, para informar a los contribuyentes, en torno al proceso de recaudación de los tributos municipales?

- ❖ Variable: Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal
- ❖ Dimensión: Política Institucional
- ❖ Indicador: Nivel Tecnológico e Informático – TIC's

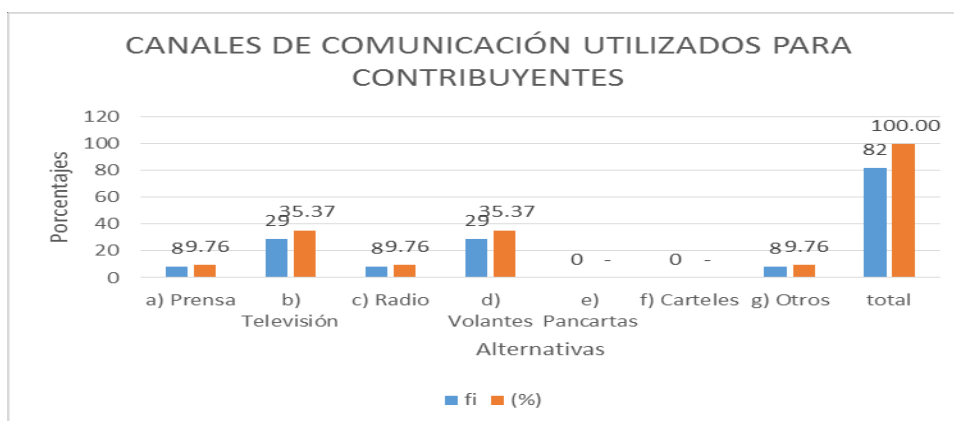
CUADRO Nº 28
CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS PARA CONTRIBUYENTES

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Prensa	8	9.76
b) Televisión	29	35.37
c) Radio	8	9.76
d) Volantes	29	35.37
e) Pancartas	0	0.00
f) Carteles	0	0.00
g) Otros	8	9.76
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.

ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 27



En el **Cuadro Nº 28**, se observa que del 100% de los encuestados contestaron, el 35.37%, que el medio de comunicación es, a través de la TV y volates, mientras que el 9.76% respondieron a través de prensa y radio.

Para comprobar si era verdad que los canales de comunicación utilizados por la municipalidad, para informar a los contribuyentes, en torno al proceso de recaudación de los tributos municipales es a través de TV y volantes, se procedió a la aplicación de la Prueba de X²:

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 6
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 78.48$

4. Valor de $X^2_c = 12.92$
5. Comparación $X^2 = 78.48 > X^2_c = 12.92$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 35.37% de los encuestados consideran que los canales de comunicación utilizados por la municipalidad, para informar a los contribuyentes, en torno al proceso de recaudación de los tributos municipales es a través de TV y volantes.

Ítem 28. ¿Existe en la Municipalidad de Huánuco, las siguientes áreas?

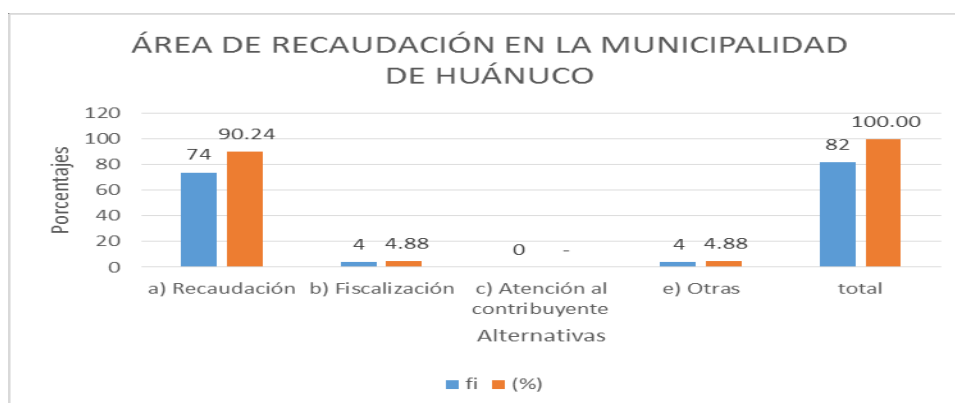
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Recaudación Óptima de Recursos Tributarios

CUADRO Nº 29
ÁREAS RECAUDACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE HUÁNUCO

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Recaudación	74	90.24
b) Fiscalización	4	4.88
c) Atención al Contribuyente	0	0.00
d) Otras	4	4.88
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 28



En el **Cuadro N° 29**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, que el 90.24%, que existe en la Municipalidad un área de recaudaciones para la atención del contribuyente para la administración tributaria, mientras que el 4.88% señala, además en la Municipalidad, existe el área de fiscalización.

Para comprobar si era verdad que en la Municipalidad de Huánuco existe el área de Recaudaciones para la atención a los contribuyentes, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 186.68$
4. Valor de $X^2 c = 7.81$
5. Comparación $X^2 = 186.68 > X^2 c = 7.81$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 90.24% de los encuestados consideran que en la Municipalidad de Huánuco existe el área de Recaudaciones para la atención a los contribuyentes en materia administración tributaria. Esta situación, demuestra que la Municipalidad de Huánuco, a pesar de la existencia del área de recaudaciones de la Gerencia de Administración Tributaria no se logra las metas de recaudación de los tributos municipales.

Ítem 29. ¿Existe en la Municipalidad de Huánuco un mecanismo adecuado respecto a la orientación al contribuyente?

❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva

❖ Dimensión: Económica

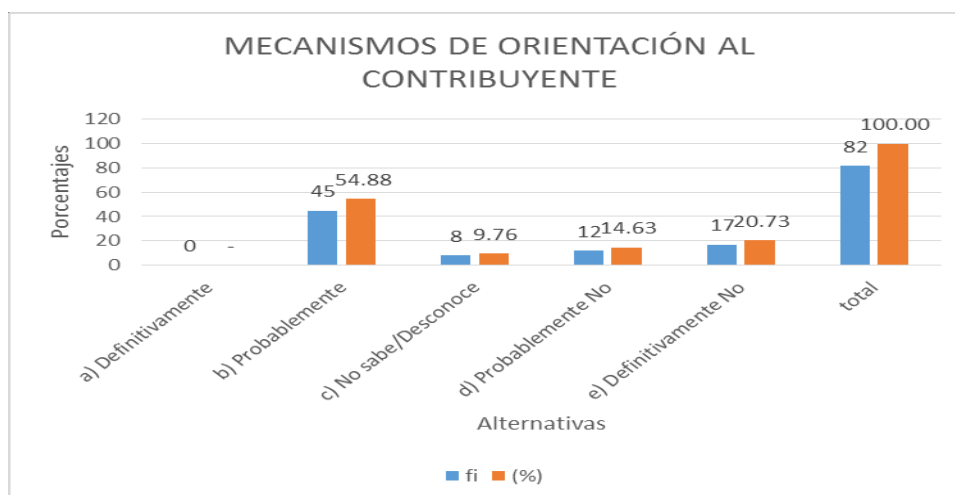
❖ Indicador: Recaudación Óptima de Recursos Tributarios

CUADRO Nº 30
MECANISMOS DE ORIENTACIÓN AL CONTRIBUYENTE

ALTERNATIVAS	fi	(%)
f) Definitivamente Sí	0	0.00
g) Probablemente Sí	45	54.88
h) No sabe/desconoce	8	9.76
i) Probablemente No	12	14.63
j) Definitivamente No	17	20.73
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 29



En el **Cuadro Nº 30**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 54.88%, que es probable que en la Municipalidad de Huánuco haya un mecanismo adecuado para la orientación al contribuyente y, el 20.73% definitivamente consideran que no existe, mientras que el 14.63% de los encuestados señalan que probablemente no existe mecanismo adecuado para la orientación a la población contribuyente.

Para comprobar si era verdad que en la Municipalidad de Huánuco existe un mecanismo adecuado respecto a la orientación al contribuyente, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 71.76$
4. Valor de $X^2_c = 9.49$
5. Comparación $X^2 = 71.76 > X^2_c = 9.49$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 54.88% de los encuestados consideran que en la Municipalidad de Huánuco probablemente existe mecanismo adecuado de orientación al contribuyentes.

Ítem 30. ¿Aplica la Municipalidad de Huánuco, *control interno* (estrategias de control) al proceso de recaudación de los tributos municipales permanentemente?

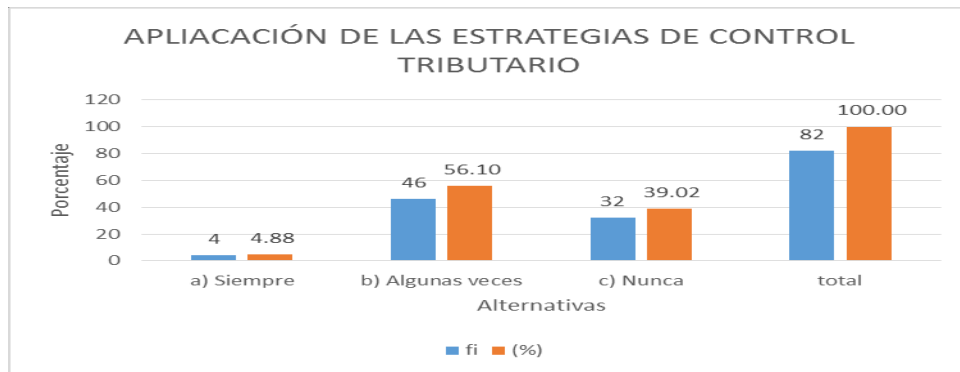
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Recaudación Óptima de Recursos Tributarios

CUADRO Nº 31
APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CONTROL TRIBUTARIO

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Siempre	4	4.88
b) Algunas veces	46	56.10
c) Nunca	32	39.02
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 30



En el **Cuadro N° 31**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 56.10%, que algunas veces (ocasionalmente) se utilizan mecanismo de control interno en la Municipalidad de Huánuco, mientras que 39.02% señalan Nunca y, 4.88% respondieron siempre.

Para comprobar si era verdad que la Municipalidad de Huánuco aplica estrategias de control al proceso de recaudación de los tributos municipales permanentemente, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 33.50$
4. Valor de $X^2_c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 33.50 > X^2_c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 56.10% de los encuestados consideran que en la Municipalidad de Huánuco se aplica ocasionalmente las estrategias de control interno a la recaudación de los tributos municipales, y no

en forma permanente al proceso de recaudación, sin verificar su adecuación y factibilidad para el objetivo que persigue.

Ítem 31. ¿Establece relaciones interinstitucionales la Municipalidad de Huánuco con otros organismos de la administración pública, para los fines de mejorar el proceso de recaudación de los tributos municipales?

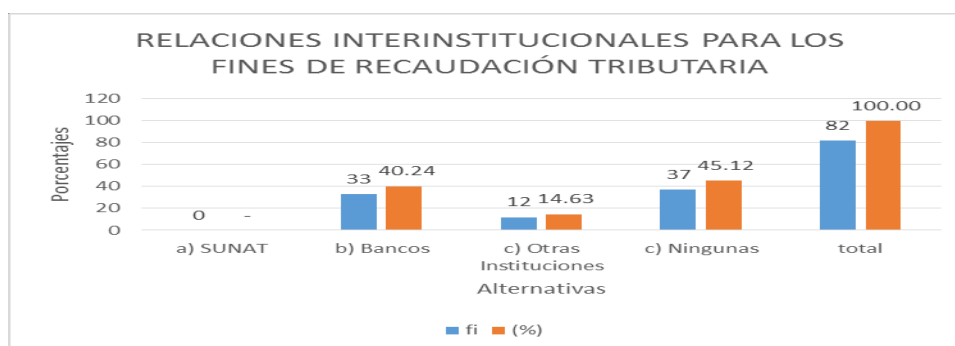
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Recaudación Óptima de Recursos Tributarios

CUADRO Nº 32
RELACIONES INTRAINSTITUCIONES PARA LOS FINES DE
RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) SUNAT	0	0.00
b) Bancos	33	40.24
c) Otras instituciones	12	14.63
d) Ninguna	37	45.12
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 31



En el **Cuadro Nº 32**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 45.12%, que la Municipalidad de Huánuco no establece ninguna coordinación de actuaciones o de intercambio de información con la SUNAT, Otras instituciones (SEDA Huánuco, Cajas Municipales, etc.), para los fines de mejorar el proceso de recaudación de los tributos

municipales, el 40.24% opinan que tiene relación con los Bancos, mientras que el 14.63% estiman con otras instituciones.

Para comprobar si era verdad que la Municipalidad de Huánuco no establece ninguna relación interinstitucional con otros organismos de la administración pública, para mejorar el proceso de recaudación de los tributos municipales, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 44.92$
4. Valor de $X^2 c = 7.81$
5. Comparación $X^2 = 44.92 > X^2 c = 7.81$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 45.12% de los encuestados consideran que la Municipalidad de Huánuco no establece ninguna relación interinstitucional con otros organismos de la administración pública para mejorar el proceso de recaudación de los tributos municipales, lo que evidencia la necesidad de que la Municipalidad, mantenga un constante intercambio de información mutuo, pudiendo con ello mejorar la capacidad recaudadora motivando al manejo de información que se les presenta a los organismos recaudadores.

Ítem 32. ¿Cuáles son los centros de recaudación, donde los contribuyentes deben dirigirse a declarar y liquidar sus tributos?

- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva

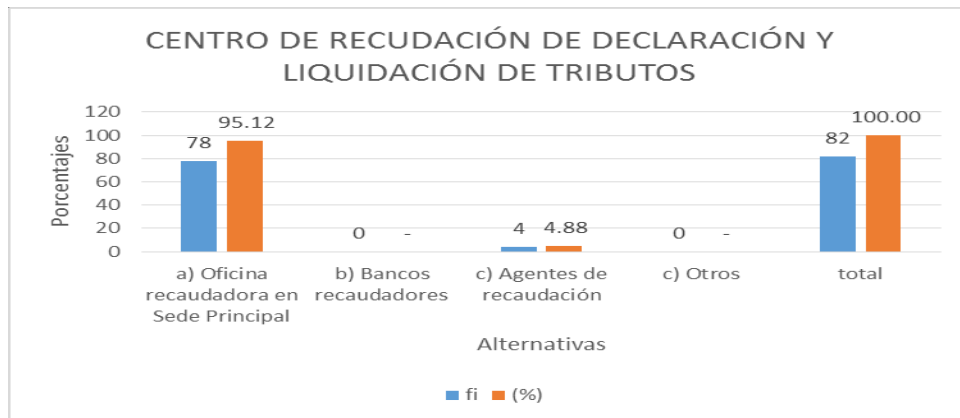
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Recaudación Óptima de Recursos Tributarios

CUADRO Nº 33
CENTROS DE RECAUDACIÓN DE DECLARACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Oficina recaudadora en la Sede principal	78	95.12
b) Bancos recaudadores	0	0.00
c) Agentes de recaudación	4	4.88
d) Otros	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 32



En el **Cuadro Nº 33**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 95.12%, de los contribuyentes deben dirigirse a declarar y liquidar sus tributos a la Oficina Recaudadora en la Sede principal, mientras que el 4.88% estiman a los Agentes de recaudación.

Para comprobar si era verdad que los contribuyentes deben dirigirse a la Oficina Recaudadora en la Sede Principal a declarar y liquidar sus tributos, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 215.56$
4. Valor de $X^2_c = 7.81$

5. Comparación $X^2 = 215.56 > X^2 c = 7.81$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 95.12% de los encuestados estiman que los contribuyentes deben dirigirse a declarar y liquidar sus tributos a la Oficina Recaudadora en la Sede principal.

Ítem 33. ¿Existe manuales de procedimientos que establezcan los pasos a seguir para llevar a cabo las tareas de recaudación?

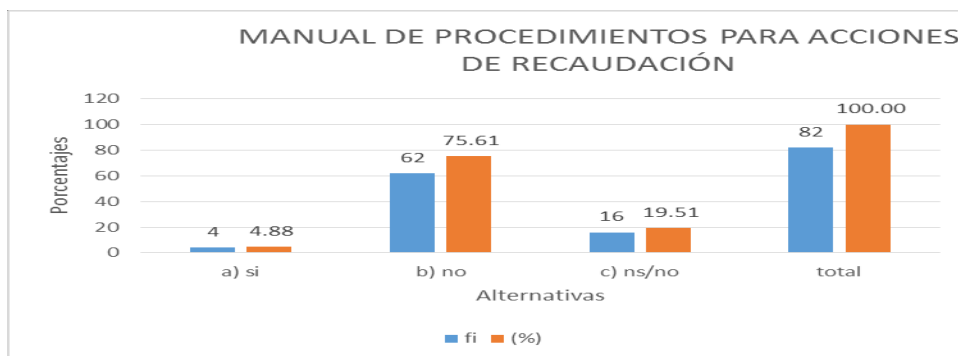
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Recaudación Óptima de Recursos Tributarios

CUADRO Nº 34
MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES DE RECAUDACIÓN

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	4	4.88
b) No	62	75.61
c) No sabe/no opina	16	19.51
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 33



En el **Cuadro Nº 34**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 75.61%, de que no existe manuales de procedimiento que

determinan los pasos para llevar a cabo las acciones de recaudación, el 19.51% no sabe ni opina, mientras que el 4.88% estiman la existencia de manuales de procedimientos.

Para comprobar si era verdad de que no existe manuales de procedimiento que determinan los pasos para llevar a cabo las acciones de recaudación, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 68.34$
4. Valor de $X^2_c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 68.34 > X^2_c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 75.61% de los encuestados estiman que de que no existe manuales de procedimiento que determinan los pasos para llevar a cabo las acciones de recaudación en la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 34. ¿De qué manera son emitidos los estados de cuentas a los contribuyentes de la municipalidad?

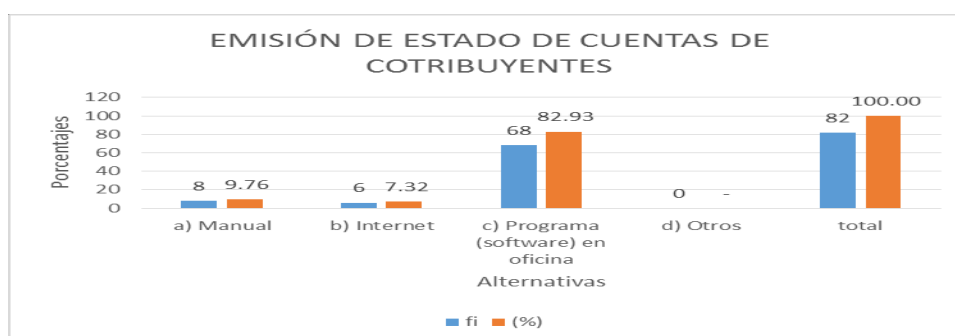
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Recaudación Óptima de Recursos Tributarios

CUADRO Nº 35
EMISIÓN DE ESTADO DE CUENTAS DE CONTRIBUYENTES

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Manual	8	9.76
b) Internet	6	7.32
c) Programa (software) en Oficina	68	82.93
d) Otros (reparto a su domicilio)	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 34



En el **Cuadro Nº 35**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 82.93%, señalan de que el estado de cuentas de los contribuyentes de la municipalidad se emite a través de Programas (Software), el 9.76% de manera manual, y el 7.32% mediante INTERNET.

Para comprobar si era verdad de que el estado de cuentas de los contribuyentes de la municipalidad se emite a través de Programas (Software), se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 148.44$
4. Valor de $X^2_c = 7.81$
5. Comparación $X^2 = 148.44 > X^2_c = 7.81$

6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 82.93% de los encuestados estiman que de que el estado de cuentas de los contribuyentes de la municipalidad se emite a través de Programas (Software).

Ítem 35. ¿Considera Ud. que en la Municipalidad de Huánuco se emplea mecanismos de control (previo, concurrente y posterior) respecto a las obligaciones tributarias realizadas por los contribuyentes?

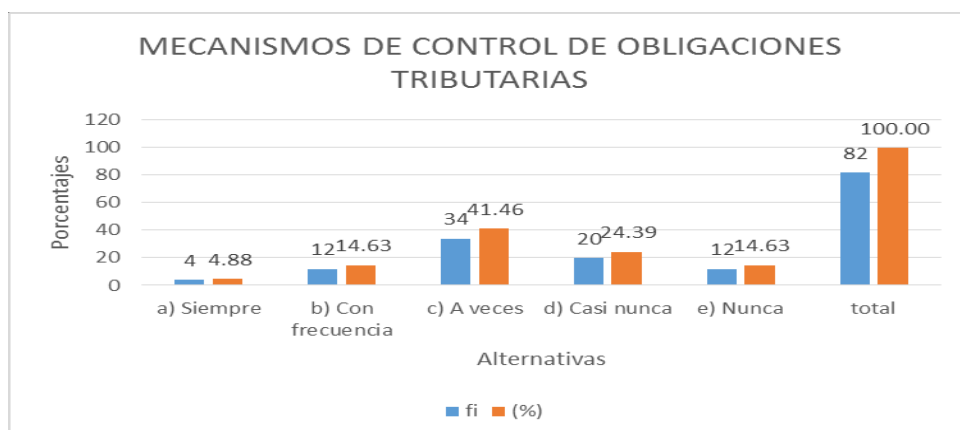
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Gestión Tributaria eficaz, eficiente y efectiva

CUADRO Nº 36
MECANISMO DE CONTROL DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Siempre	4	4.88
b) Con frecuencia	12	14.63
c) A veces	34	41.46
d) Casi nunca	20	24.39
e) Nunca	12	14.63
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 35



En el **Cuadro N° 36**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 41.46%, que ocasionalmente se utilizan mecanismos de control en la Municipalidad, el 24.39% opinan casi nunca, y el 14.63% que se emplea con frecuencia mecanismos de control.

Para comprobar si era verdad de que ocasionalmente se utilizan mecanismos de control en la Municipalidad, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 31.42$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 31.42 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 82.93% de los encuestados estiman que ocasionalmente se utilizan mecanismos de control en la Municipalidad.

Ítem 36. ¿Considera usted que los contribuyentes es mucho, bastante, poco o nada cumplidor de las leyes tributarias?

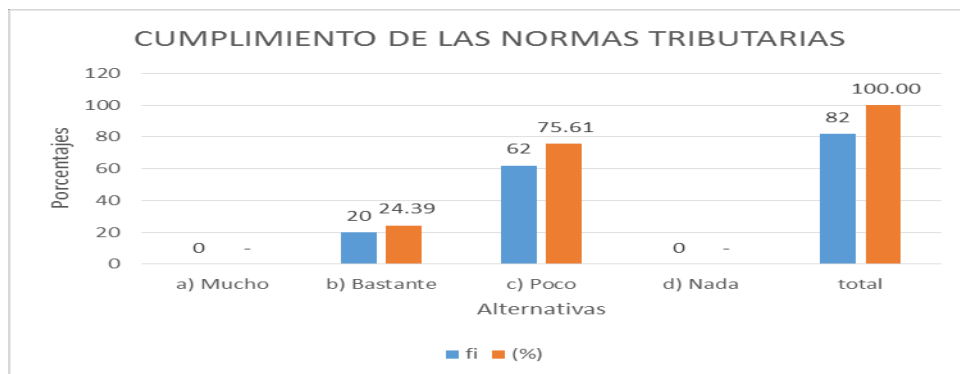
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Manejo de Morosidad Tributaria

CUADRO Nº 37
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS TRIBUTARIAS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Mucho	0	0.00
b) Bastante	20	24.39
c) Poco	62	75.61
d) Nada	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 36



En el **Cuadro Nº 37**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 75.61%, los contribuyentes son poco cumplidor con las normas tributarias en la Municipalidad, mientras que el 24.39% opinan que cumplen bastante.

Para comprobar si era verdad de que ocasionalmente se utilizan mecanismos de control en la Municipalidad, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 125.02$
4. Valor de $X^2 c = 7.81$
5. Comparación $X^2 = 125.02 > X^2 c = 7.81$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello

significa, que el 75.61% de los encuestados estiman que los contribuyentes son poco cumplidor con las normas tributarias en la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 37. ¿Considera usted que los contribuyentes es mucho, bastante, poco o nada responsable en el pago de sus impuestos?

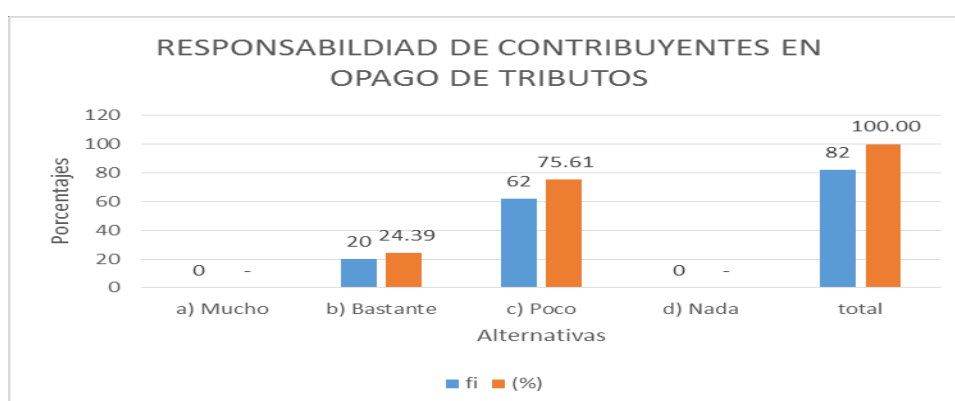
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Manejo de Morosidad Tributaria

CUADRO Nº 38
RESPONSABILIDAD DE CONTRIBUYENTES EN PAGO DE TRIBUTOS

ALTERNATIVAS	fi	PORCENTAJE
a) Mucho	0	0.00
b) Bastante	20	24.39
c) Poco	62	75.61
d) Nada	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 37



En el **Cuadro Nº 38**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 75.61%, son pocos o nada responsables los contribuyentes en el pago de sus impuestos a la Municipalidad, mientras que el 24.39% opinan que son responsables.

Para comprobar si era verdad de que ocasionalmente se utilizan mecanismos de control en la Municipalidad, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 125.02$
4. Valor de $X^2 c = 7.81$
5. Comparación $X^2 = 125.02 > X^2 c = 7.81$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 75.61% de los encuestados estiman que son pocos o nada responsables los contribuyentes en el pago de sus impuestos a la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 38. ¿Por qué los contribuyentes son morosos?

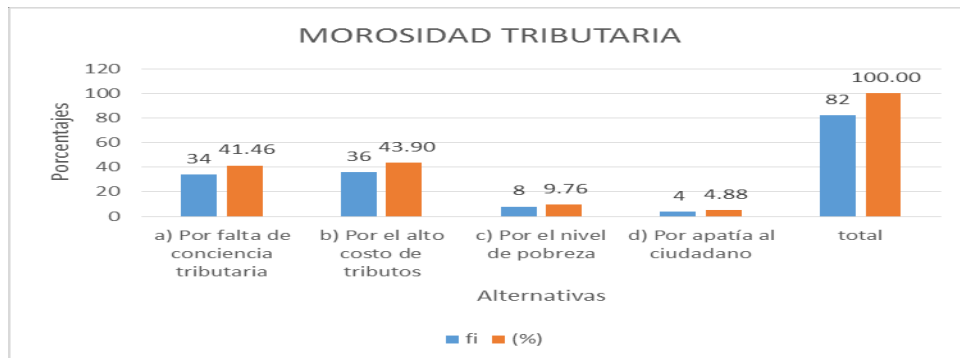
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Manejo de Morosidad Tributaria

CUADRO N° 39
MOROSIDAD TRIBUTARIA

ALTERNATIVAS	fi	PORCENTAJE
a) Por falta de conciencia tributaria	34	41.46
b) Por el alto costo de los tributos	36	43.90
c) Por el nivel de pobreza	8	9.76
d) Por apatía al ciudadano	4	4.88
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 38



En el **Cuadro N° 39**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 43.90%, son morosos los contribuyentes por el alto costo de los tributos, mientras que el 41.46% opinan por la falta de conciencia tributaria.

Para comprobar si era verdad que son morosos los contribuyentes por el alto costo de los tributos, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 41.51$
4. Valor de $X^2_c = 7.81$
5. Comparación $X^2 = 41.51 > X^2_c = 7.81$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 43.90% de los encuestados estiman que son morosos los contribuyentes por el alto costo de los tributos.

Ítem 39. ¿Un programa sincerado de fiscalización tributaria, catastro tributario y de ejecución coactiva *reduce* el alto porcentaje de morosidad de los contribuyentes?.

❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva

❖ Dimensión: Económica

❖ Indicador: Manejo de Morosidad Tributaria

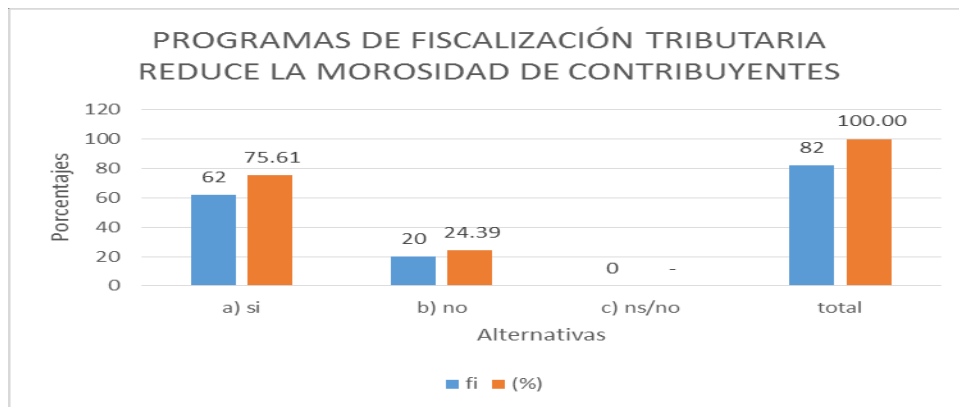
CUADRO Nº 40
PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA REDUCE LA
MOROSIDAD DE CONTRIBUYENTES

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	62	75.61
b) No	20	24.39
c) No sabe/no opina	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.

ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 39



En el **Cuadro Nº 40**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 75.61%, un programa sincerado de fiscalización tributaria (catastro, ejecución coactiva) reduce el alto porcentaje de morosidad de los contribuyentes, mientras el 24.39% opinan por el no.

Para comprobar si era verdad que un programa sincerado de fiscalización tributaria reduce el alto porcentaje de morosidad de los contribuyentes, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 73.33$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$

5. Comparación $X^2 = 73.33 > X^2 c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 75.61% de los encuestados estiman que un programa sincerado de fiscalización tributaria reduce el alto porcentaje de morosidad de los contribuyentes.

Ítem 40. ¿El establecimiento y la aplicación oportuna de las normas tributarias (ordenanzas municipales, ley orgánica de municipalidades, ley tributación municipal, código tributario) contribuye a una reducción muy significativa de la evasión tributaria municipal?.

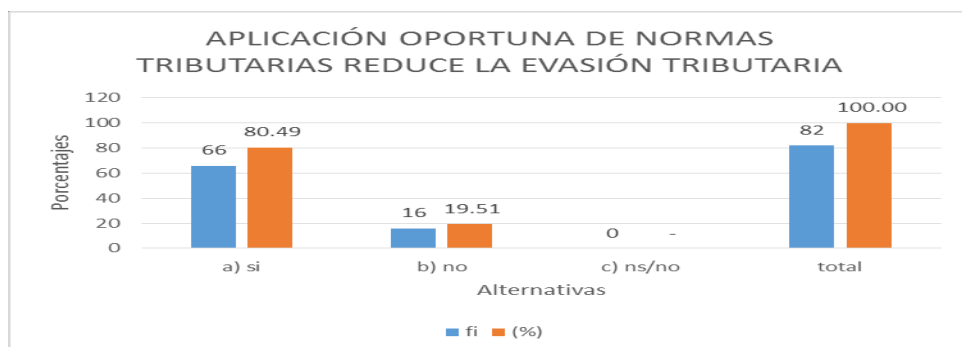
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Manejo de Morosidad Tributaria

CUADRO Nº 41
APLICACIÓN OPORTUNA DE NORMAS TRIBUTARIAS REDUCE LA
EVASIÓN TRIBUTARIA

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	66	80.49
b) No	16	19.51
c) No sabe/no opina	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 40



En el **Cuadro N° 41**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 80.49%, el establecimiento y la aplicación oportuna de las normas tributarias contribuye a una reducción muy significativa de la evasión tributaria, mientras el 19.51% opinan por el no.

Para comprobar si era verdad que el establecimiento y la aplicación oportuna de las normas tributarias contribuye a una reducción muy significativa de la evasión tributaria, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 86.80$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 86.80 > X^2 c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 80.49% de los encuestados estiman el establecimiento y la aplicación oportuna de las normas tributarias contribuye a una reducción muy significativa de la evasión tributaria municipal.

Ítem 41. ¿Actualiza permanentemente la Municipalidad de Huánuco el registro de contribuyentes?

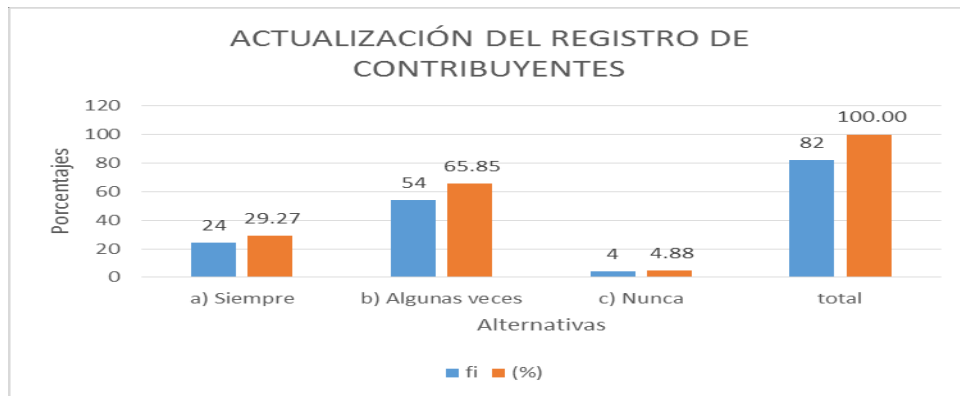
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Ampliación de la Base Tributaria

CUADRO Nº 42
ACTUALIZACIÓN DEL REGISTRO DE CONTRIBUYENTES

ALTERNATIVAS	Fi	PORCENTAJE
a) Siempre	24	29.27
b) Algunas veces	54	65.85
c) Nunca	4	4.88
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 41



En el **Cuadro Nº 42**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 65.85%, algunas veces actualiza la Municipalidad de Huánuco el registro de contribuyentes, mientras el 29.27% opinan que siempre actualiza.

Para comprobar si era verdad que algunas veces actualiza la Municipalidad de Huánuco el registro de contribuyentes, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 46.38$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 46.38 > X^2 c = 5.99$

6. Conclusión: Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 65.85% de los encuestados estiman que algunas veces actualiza la Municipalidad de Huánuco el registro de contribuyentes.

Ítem 42. ¿Aplica la Municipalidad de Huánuco, campañas de DD.JJ. y acciones de fiscalización para ampliar la base tributaria de contribuyentes?

❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva

❖ Dimensión: Económica

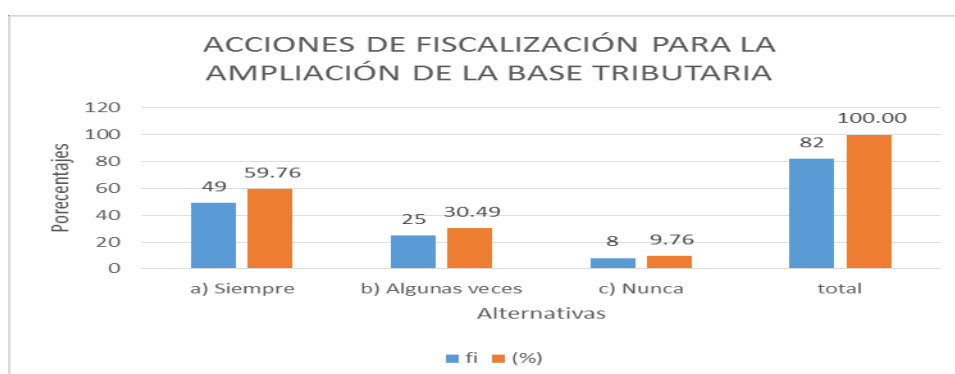
❖ Indicador: Ampliación de la Base Tributaria

CUADRO Nº 43
ACCIONES DE FISCALIZACIÓN PARA AMPLIACIÓN DE LA BASE TRIBUTARIA

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	49	59.76
b) No	25	30.49
c) No sabe/no opina	8	9.76
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 42



En el **Cuadro Nº 43**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 59.76%, aplica la Municipalidad de Huánuco, campañas de

DD.JJ. y acciones de fiscalización para ampliar la base tributaria, mientras el 30.49% opinan que no se aplica.

Para comprobar si era verdad aplica la Municipalidad de Huánuco, campañas de DD.JJ. y acciones de fiscalización para ampliar la base tributaria, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 38.08$
4. Valor de $X^2_c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 38.08 > X^2_c = 5.99$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 59.76% de los encuestados estiman que la Municipalidad de Huánuco, campañas de DD.JJ. y acciones de fiscalización para ampliar la base tributaria.

Ítem 43. ¿Orienta la Municipalidad de Huánuco, al contribuyente sobre los pasos a seguir, para la declaraciones y liquidaciones de los tributos municipales?

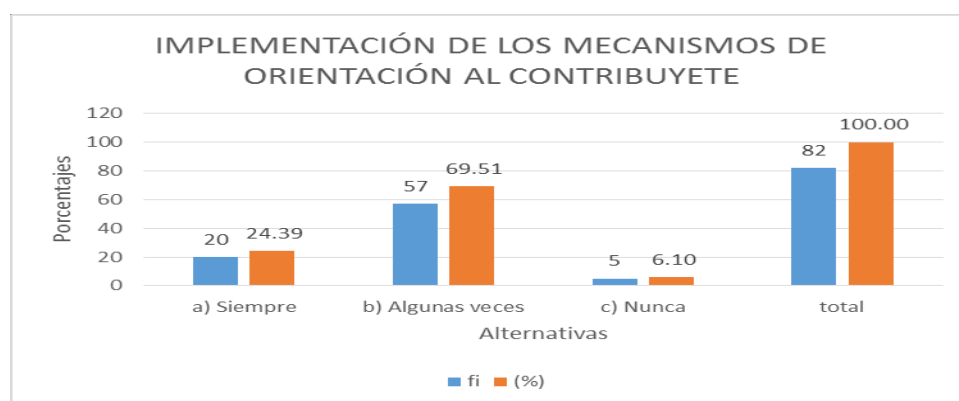
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Ampliación de la Base Tributaria

CUADRO Nº 44
IMPLEMENTACIÓN DE LOS MECANISMOS DE ORIENTACIÓN AL
CONTRIBUYENTE

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Siempre	20	24.39
b) Algunas veces	57	69.51
c) Nunca	5	6.10
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
 ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 43



En el **Cuadro Nº 44**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 69.51%, orienta la Municipalidad de Huánuco, al contribuyente sobre los pasos a seguir, para la declaraciones y liquidaciones de los tributos municipales, mientras el 24.39% opinan siempre.

Para comprobar si era verdad orienta la Municipalidad de Huánuco, al contribuyente sobre los pasos a seguir, para la declaraciones y liquidaciones de los tributos municipales, se procedió a la aplicación de la Prueba de X²:

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 52.47$
4. Valor de $X^2_c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 52.47 > X^2_c = 5.99$

6. Conclusión: Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 69.51% de los encuestados estiman que orienta la Municipalidad de Huánuco, al contribuyente sobre los pasos a seguir, para la declaraciones y liquidaciones de los tributos municipales.

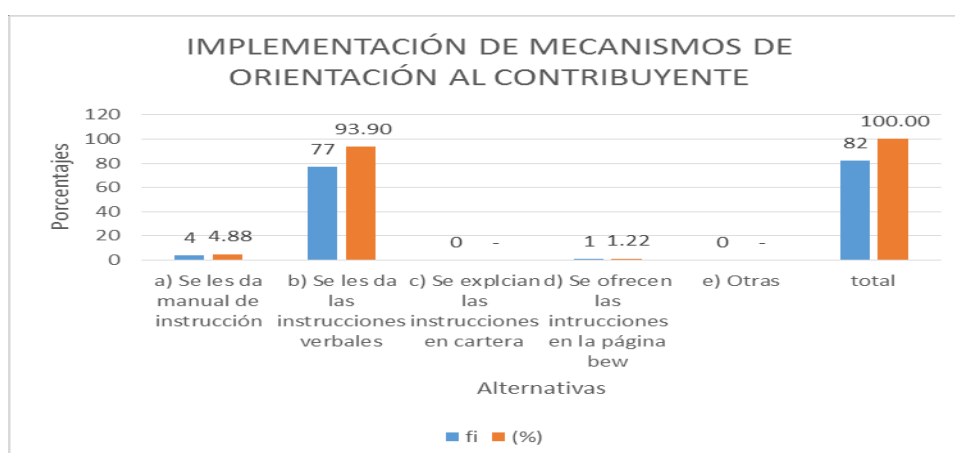
Ítem 44. ¿Cuándo un contribuyente desconoce los pasos a seguir para declarar y liquidar los tributos municipales?

- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Ampliación de la Base Tributaria

**CUADRO Nº 45
IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE ORIENTACIÓN AL
CONTRIBUYENTE**

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Se les da manual de instrucción	4	4.88
b) Se les da las instrucciones verbalmente	77	93.90
c) Se explican las instrucciones en cartera	0	0.00
d) Se ofrecen las instrucciones en la página Web	1	1.22
e) Otras	0	0.00
TOTAL	82	100.00

Gráfica Nº 44



En el **Cuadro N° 45**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 93.90%, se les da las instrucciones verbalmente, cuando el contribuyente desconoce los pasos a seguir para declarar y liquidar los tributos municipales, y el 4.88% opinan que les da manual de instrucción.

Para comprobar si era verdad que se les da las instrucciones verbalmente, cuando el contribuyente desconoce los pasos a seguir para declarar y liquidar los tributos municipales, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 280.56$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 280.56 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 93.90% de los encuestados estiman se les da las instrucciones verbalmente, cuando el contribuyente desconoce los pasos a seguir para declarar y liquidar los tributos municipales.

Ítem 45. ¿Cómo califica usted, los pasos a seguir para la declaración y liquidación de los tributos municipales?

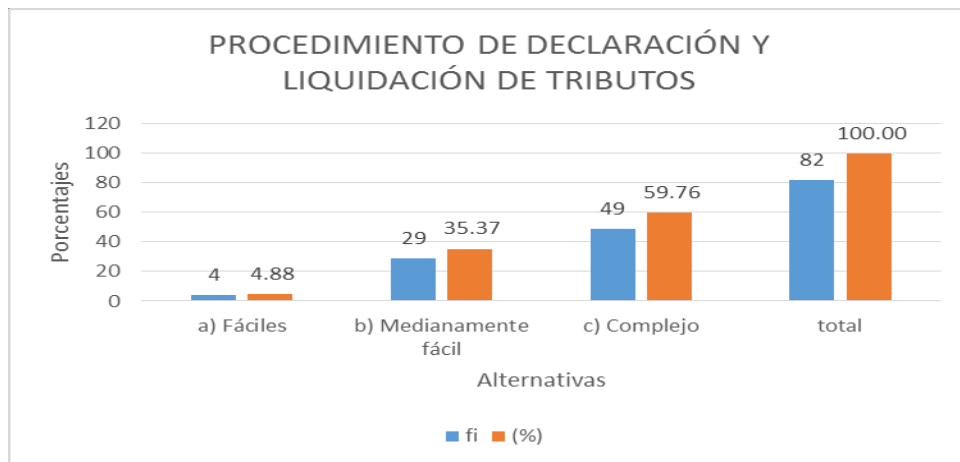
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Ampliación de la Base Tributaria

CUADRO Nº 46
PROCEDIMIENTOS DE DECLARACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Fáciles	4	4.88
b) Medianamente fácil	29	35.37
c) Complejos	49	59.76
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 45



En el **Cuadro Nº 46**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 59.76%, que son complejos los pasos a seguir para la declaración y liquidación de los tributos municipales, y el 35.37% opinan medianamente fácil.

Para comprobar si era verdad que son complejos los pasos a seguir para la declaración y liquidación de los tributos municipales, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 36.92$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 36.92 > X^2 c = 5.99$

6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 59.76% de los encuestados estiman que son complejos los pasos a seguir para la declaración y liquidación de los tributos municipales.

Ítem 46. ¿Qué considera usted que debe hacer la Municipalidad de Huánuco para lograr incrementar la recaudación de sus tributos?

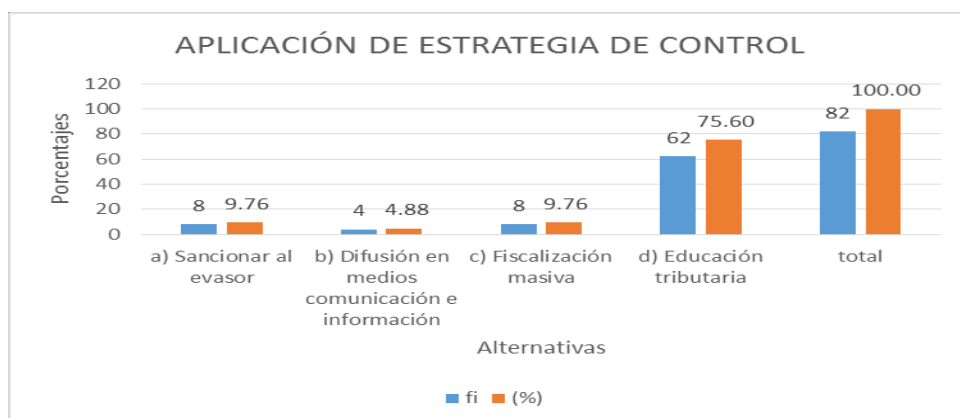
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Ampliación de la Base Tributaria

CUADRO Nº 47
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CONTROL

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Sancionar al evasor	8	9.76
b) Difusión en los medios de comunicación e información	4	4.88
c) Fiscalización masiva	8	9.76
d) Educación tributaria	62	75.60
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 46



En el **Cuadro Nº 47**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 75.60%, que debe hacer la educación tributaria la

Municipalidad de Huánuco para lograr incrementar la recaudación de sus tributos, y el 9.76% opinan una fiscalización masiva y sancionar al evasor.

Para comprobar si era verdad que debe hacer la educación tributaria la Municipalidad de Huánuco para lograr incrementar la recaudación de sus tributos, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 3
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 112.53$
4. Valor de $X^2 c = 7.81$
5. Comparación $X^2 = 112.53 > X^2 c = 7.81$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 75.60% de los encuestados estiman que debe hacer la educación tributaria la Municipalidad de Huánuco para lograr incrementar la recaudación de sus tributos.

Ítem 47. ¿Cómo califica la gestión de la Municipalidad Provincial de Huánuco?

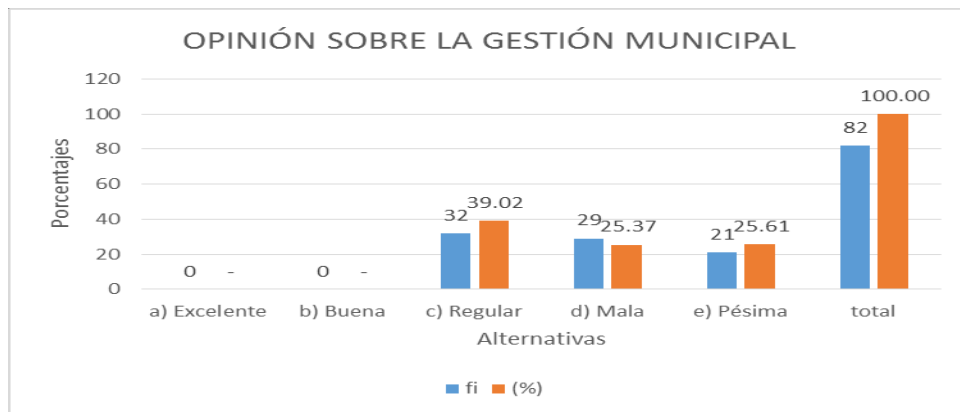
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Servicios Municipales de Calidad

CUADRO Nº 48
OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Excelente	0	0.00
b) Buena	0	0.00
c) Regular	32	39.02
d) Mala	29	25.37
e) Pésima	21	25.61
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 47



En el **Cuadro Nº 49**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 39.02%, como regular la gestión de la Municipalidad Provincial de Huánuco, y el 25.61% opinan como pésima.

Para comprobar si era verdad que califica como regular la gestión de la Municipalidad Provincial de Huánuco, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 58.61$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 58.61 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello

significa, que el 39.02% de los encuestados estiman como regular la gestión de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Ítem 48. ¿Qué opina usted sobre los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Huánuco?

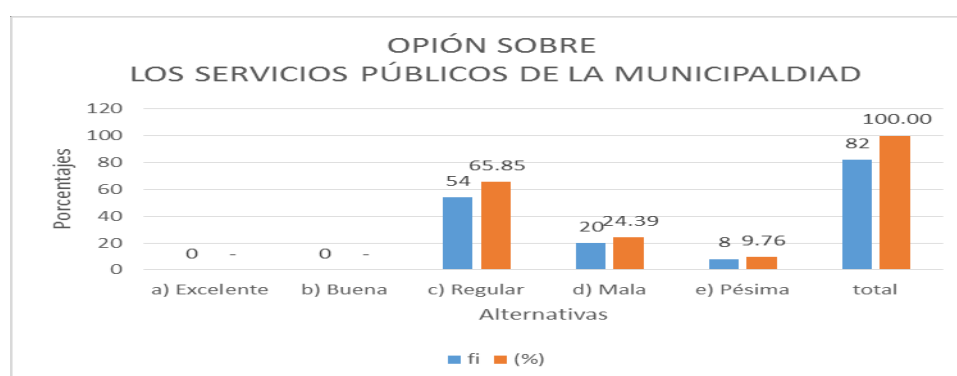
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Servicios Municipales de Calidad

CUADRO Nº 49
OPINIÓN SOBRE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Excelente	0	0.00
b) Buena	0	0.00
c) Regular	54	65.85
d) Mala	20	24.39
e) Pésima	8	9.76
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 48



En el **Cuadro Nº 49**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 65.85%, como regular los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Huánuco, y el 24.39% opina como mala.

Para comprobar si era verdad que opinan como regular los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Huánuco, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 124.09$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 124.09 > X^2 c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 65.85% de los encuestados opinan como regular los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 49. ¿Con los servicios que presta la Municipalidad de Huánuco cómo se siente ud.?

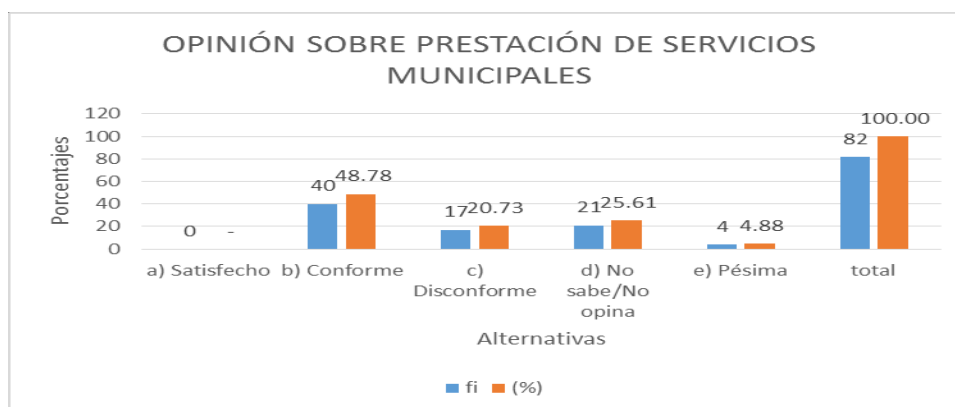
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Servicios Municipales de Calidad

CUADRO Nº 50
OPINIÓN SOBRE PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Satisfecho	0	0.00
b) Conforme	40	48.78
c) Disconforme	17	20.73
d) No sabe/No opina	21	25.61
e) Pésima	4	4.88
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica N° 49



En el **Cuadro N° 50**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 48.78%, se siente conforme con los servicios que presta la Municipalidad de Huánuco, el 25.619% no sabe ni opina y el 20.73% se sienten disconformes.

Para comprobar si era verdad que opinan que se siente conforme con los servicios que presta la Municipalidad de Huánuco, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 61.05$
4. Valor de $X^2 c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 61.05 > X^2 c = 9.48$

6. Conclusión: Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 48.78% de los encuestados opinan que se siente conforme con los servicios que presta la Municipalidad de Huánuco.

Ítem 50. ¿Cuál de los servicios que brinda la Municipalidad de Huánuco no es la más adecuada?

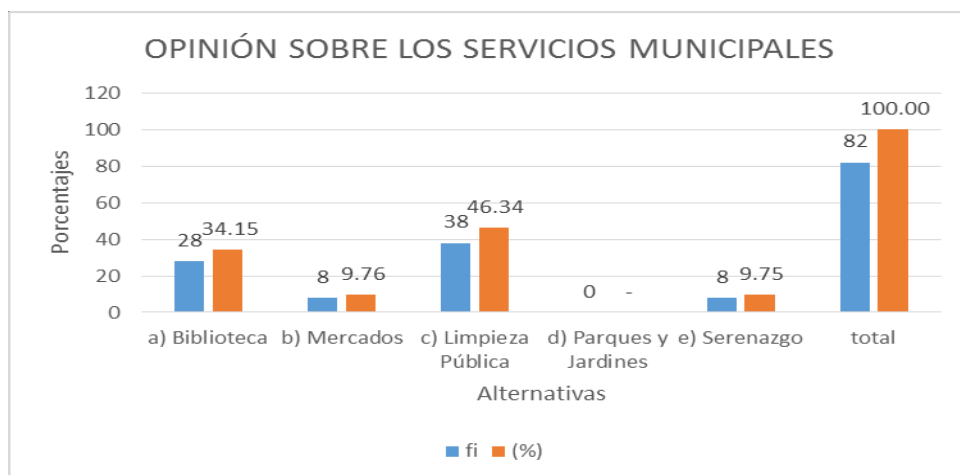
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Servicios Municipales de Calidad

CUADRO Nº 51
OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Biblioteca	28	34.15
b) Mercados	8	9.76
c) Limpieza Pública	38	46.34
d) Parques y Jardines	0	0.00
e) Serenazgo	8	9.75
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 50



En el **Cuadro Nº 51**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 45.34%, que los servicios de limpieza pública que brinda la Municipalidad de Huánuco no es la más adecuada, el 34.15% biblioteca, el 9.76% mercados y 9.75% los servicios de serenazgo municipal.

Para comprobar si era verdad que opinan que los servicios de limpieza pública que brinda la Municipalidad de Huánuco no es la más adecuada, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 4
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 61.65$
4. Valor de $X^2_c = 9.48$
5. Comparación $X^2 = 61.65 > X^2_c = 9.48$
6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 46.34% de los encuestados opinan que los servicios de limpieza pública que brinda la Municipalidad de Huánuco no es la más adecuada.

Ítem 51. ¿El establecimiento e implementación de la Reingeniería de Procesos como instrumento de cambio estratégico de gestión municipal coadyuva obtener resultados con eficiencia y eficacia?

¿El establecimiento e implementación del rediseño de instrumentos de gestión municipal como cambio estratégico coadyuva obtener resultados con eficiencia y eficacia?

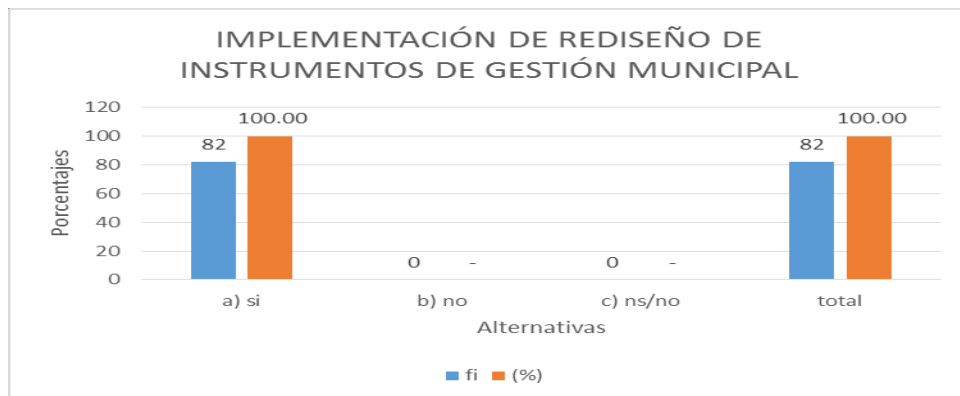
- ❖ Variable: Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva
- ❖ Dimensión: Económica
- ❖ Indicador: Servicios Municipales de Calidad

CUADRO Nº 52
IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL

ALTERNATIVAS	fi	(%)
a) Si	82	100.00
b) No	0	0.00
c) No sabe/no opina	0	0.00
TOTAL	82	100.00

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL TESISISTA.
 ELABORADO: POR EL TESISISTA

Gráfica Nº 51



En el **Cuadro Nº 52**, se observa que del 100% de los encuestados estiman, el 100.00%, que el establecimiento e implementación del rediseño de instrumentos municipal como cambio estratégico coadyuva obtener resultados con eficiencia y eficacia.

Para comprobar si era verdad que opinan que el establecimiento e implementación del rediseño de instrumentos municipal como cambio estratégico coadyuva obtener resultados con eficiencia y eficacia, se procedió a la aplicación de la Prueba de X^2 :

1. Nivel de significación $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad : 2
3. Aplicación de la prueba $X^2 = 164.14$
4. Valor de $X^2 c = 5.99$
5. Comparación $X^2 = 164.14 > X^2 c = 5.99$

6. **Conclusión:** Dado que el valor calculado de la Prueba de X^2 es mayor que el valor crítico, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 100.00% de los encuestados opinan que el establecimiento e implementación del rediseño de instrumentos municipal como cambio estratégico coadyuva obtener resultados con eficiencia y eficacia.

4.2 PRESENTACIÓN LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS SECUNDARIAS

PRIMERA HIPÓTESIS GENERAL HG

El rediseño de instrumentos de gestión municipal determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco, y que éstas contribuyen en el desarrollo institucional y en la prestación de servicios municipales a la ciudadanía huanuqueña.

CUADRO N° 53

HG

INDICADOR: REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL/
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EFICAZ, EFICIENTE Y
EFECTIVA

VARIABLE INDICADOR	ESCALAS					SUB TOTAL
	E	D	C	B	A	
1. Documentos de Gestión Municipal	0	0	195	595	194	984
2. Política Fiscal y Política Tributaria	28	68	124	116	156	492
3. Planes, Programas de Fiscalización y Control	0	0	0	53	160	213
4. Técnicas de Investigación Documental	0	0	0	70	12	82
5. Nivel Tecnológico e Informático	17	62	46	117	86	328
6.Recaudación de los recursos tributarios	17	53	37	196	168	471
7. Administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva	12	20	34	12	4	82
8.Manejo de morosidad tributaria	0	4	132	112	162	410
9. Ampliación de la base tributaria	0	63	74	246	109	492
10.Servicios Municipales de Calidad	41	70	191	48	110	460
TOTALES	74	270	642	1517	1051	3554

Hi OPC	A	B	C	D	E	N
Oi	1051	1517	642	270	74	3,554
Ei	710.8	710.8	710.8	710.8	710.8	3,554

Oi	Ei	Oi - Ei	(Oi - Ei)2	(Oi - Ei)2/Ei	S.L.
1051	710.8	340.2	115,736.04	162.83	
1517	710.8	806.2	649,958.44	914.40	
642	710.8	-68.8	4,733.44	6.66	
270	710.8	-440.8	194,304.64	273.36	
74	710.8	-636.8	405,514.24	570.50	
3,554	3,554			1,928	9.488

Como $X^2 = 1,928 > X^2 C = 9.488$, entonces se rechaza la H_0

$X^2 = 1,928$

N° de Filas = 5

N° de Columnas = 2

Probabilidad "a" = 0.05

Grado de Libertad (gl) = 4

El valor crítico de la prueba, considerando 4 grados de libertad y la probabilidad "a" = 0.05 es de 9.488.

INTERPRETACIÓN

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la Hipótesis Nula H_0 y se acepta la Hipótesis H_G , a la probabilidad de $a = 0.05$ $H_G > H_0$.

De los 3,554 datos obtenidos el 42.68% (1,517) de la Unidad de Análisis, revelaron que el rediseño de instrumentos de gestión municipal determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el gobierno local de Huánuco, mientras que el 29.57% (1051) de la unidad de análisis revelan que el rediseño de instrumentos de gestión municipal determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el gobierno local de Huánuco.

HE1: HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Existe influencia del rediseño de instrumentos de gestión municipal que determina la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los RDR.

O _i	E _i	O _i - E _i	(O _i - E _i) ²	(O _i - E _i) ² /E _i	S.L.
363	311.6	51.4	2,641.96	8.48	
791	311.6	479.4	229,824.36	737.56	
334	311.6	22.4	501.76	1.61	
53	311.6	-258.6	66,873.96	214.61	
17	311.6	-294.6	86,789.16	278.53	
1,558	1,558			1,241	9.488

Como $X^2 = 1,241 > X^2 C = 9.488$, entonces se rechaza la H_0

$$X^2 = 1,241.$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Filas} = 5$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Columnas} = 2$$

$$\text{Probabilidad "a"} = 0.05$$

$$\text{Grado de Libertad (gl)} = 4$$

El valor crítico de la prueba, considerando 4 grados de libertad y la probabilidad "a" = 0.05 es de 9.488.

INTERPRETACIÓN

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la Hipótesis Nula H_0 y se acepta la Sub Hipótesis HE_1 , a la probabilidad de $a = 0.05$ $HE_1 > H_0$.

De los 1,558 datos obtenidos el 51.00% (791) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe influencia de los rediseños de los instrumentos de gestión municipal, tales como, el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), Plan de Desarrollo Urbano (PDU), Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Catastro Urbano (CU) entre otros documentos, que determina la capacidad del gobierno local

de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los recursos directamente recaudados (RDR), tales como impuestos, tasas, y contribuciones; para el cual deberá implementarse los mecanismos adecuados al contribuyente, estableciendo relaciones interinstitucionales a través de convenios que permita una eficiente, eficaz y efectiva recaudación de los recursos tributarios de la Municipalidad Provincial de Huánuco; mientras que el 23.30% (363) de la unidad de análisis señalan que no existe influencia el establecimiento e implementación del rediseño de los instrumentos de gestión municipal que coadyuve obtener resultados con eficiencia y eficacia.

HE2: HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Existe influencia de las políticas fiscales y tributarias que determina la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la Municipalidad, y contribuyen en el desarrollo local de Huánuco.

CUADRO N° 55

HE2

INDICADOR: REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL/
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA AFICAZ Y EFICIENTESUB INDICADOR: Política Fiscal y Tributaria Adecuada / Administración
tributaria eficaz, eficiente y efectiva

VARIABLE INDICADOR		ESCALAS					SUB TOTAL
		E	D	C	B	A	
1	Implementación de las normas tributarias y política fiscal adecuada para una mejor recaudación económica	0	0	0	4	78	82
2	La Municipalidad de Huánuco otorga exoneraciones y otros beneficios a los contribuyentes	0	4	24	41	13	82
3	Acciones orientadas a política de cobranzas para lograr el desarrollo de la Municipalidad de Huánuco	4	8	12	18	40	82
4	Los recursos captados por la Municipalidad de Huánuco son invertidos en beneficio de la población	8	22	44	4	4	82
5	Calificación de ejecución de gastos en la Municipalidad de Huánuco	16	34	32	0	0	82
6	Aplicación de sanciones a los contribuyentes, que no han pagado sus tributos	0	0	12	49	21	82
7	Empleo de mecanismos de control respecto a las obligaciones tributarias	0	0	0	4	78	82
TOTALES		28	68	124	120	234	574

Hi OPC	A	B	C	D	E	N
O _i	234	120	124	68	28	574
E _i	114.8	114.8	114.8	114.8	114.8	574

O _i	E _i	O _i - E _i	(O _i - E _i) ²	(O _i - E _i) ² /E _i	S.L.
234	114.8	119.2	14,208.64	123.77	
120	114.8	5.2	27.04	0.24	
124	114.8	9.2	84.64	0.74	
68	114.8	-46.8	6,151.39	53.58	
28	114.8	-86.8	7,534.24	65.63	
574	574			244	9.488

Como $X^2 = 244 > X^2 C = 9.488$, entonces se rechaza la H_0

$$X^2 = 244$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Filas} = 5$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Columnas} = 2$$

$$\text{Probabilidad "a"} = 0.05$$

$$\text{Grado de Libertad (gl)} = 4$$

El valor crítico de la prueba, considerando 4 grados de libertad y la probabilidad "a" = 0.05 es de 9.488.

INTERPRETACIÓN

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la Hipótesis Nula H_0 y se acepta la Sub Hipótesis H_{E2} , a la probabilidad de $\alpha = 0.05$ $H_{E2} > H_0$.

De los 574 datos obtenidos el 95.12% (546) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe influencia de las políticas fiscales y tributarias que determinan la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la municipalidad y contribuyen el desarrollo local, para el cual debe de implementar las normas tributarias y fiscales para una mejor recaudación económica, así como la política de cobranzas que otorgan beneficios a los contribuyente antes de aplicar las sanciones a aquellos que no han efectuado sus pagos, y para el cual deberán establecer mecanismos de fiscalización y control de las obligaciones tributarias, mientras que el 4.88%

(28) de la unidad de análisis consideran que éstas no influyen en la administración eficaz, eficiente y efectiva en materia tributaria.

HE3: HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Existe influencia de los planes y programas de catastro, fiscalización y cobranza coactiva que determina la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco.

CUADRO N° 56

HE3

INDICADOR: REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL, ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA AFICAZ Y EFICIENTE

SUB INDICADOR: Planes, Programas de Fiscalización y Control / Manejo de Morosidad Tributaria

VARIABLE INDICADOR		ESCALAS					SUB TOTAL
		E	D	C	B	A	
1	Ausencia de programas de fiscalización tributaria y la evasión tributaria municipal	0	0	0	0	82	82
2	Política tributaria adecuada en materia tributaria evita la morosidad de contribuyentes	0	0	4	0	78	82
3	Existencia de mecanismos de fiscalización adecuada	9	12	8	53	0	82
4	Contribuyentes mucho, poco o nada cumplidor de las leyes tributarias	0	0	62	20	0	82
5	Contribuyentes poco o nada responsables en el pago de sus impuestos	0	0	62	20	0	82
6	Contribuyentes morosos	0	4	8	36	34	82
7	Programa sincerado de fiscalización reduce la morosidad de contribuyentes	0	0	0	20	62	82
8	El establecimiento y aplicación oportuna de normas tributarias contribuye a la reducción de la evasión tributaria municipal	0	0	0	16	66	82
TOTALES		9	16	144	165	322	656

Hi OPC	A	B	C	D	E	N
O _i	322	165	144	16	9	656
E _i	131.2	131.2	131.2	131.2	131.2	656

O _i	E _i	O _i - E _i	(O _i - E _i) ²	(O _i - E _i) ² /E _i	S.L.
322	131.2	190.8	36,404.64	277.47	
165	131.2	33.8	1,142.44	8.71	
144	131.2	12.8	163.84	1.25	
16	131.2	-115.2	13,271.04	101.15	
9	131.2	-122.2	14,932.84	113.82	
656	656			502	9.488

Como $X^2 = 502 > X^2 C = 9.488$, entonces se rechaza la H_0

$$X^2 = 502$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Filas} = 5$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Columnas} = 2$$

$$\text{Probabilidad "a"} = 0.05$$

$$\text{Grado de Libertad (gl)} = 4$$

El valor crítico de la prueba, considerando 4 grados de libertad y la probabilidad

"a" = 0.05 es de 9.488.

INTERPRETACIÓN

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la Hipótesis Nula H_0 y se acepta la Sub Hipótesis $HE3$, a la probabilidad de $\alpha = 0.05$ $HE3 > H_0$.

De los 656 datos obtenidos el 98.63% (647) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe influencia de los planes y programas de catastro, fiscalización y ejecución coactiva que determina la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco, considerando que una política tributaria adecuada, un programa de fiscalización adecuada, así como el establecimiento y la aplicación oportuna de las normas tributarias evita la evasión tributaria municipal, mientras que el 1.37% (9) de la unidad de análisis consideran que no influyen en el manejo de morosidad tributaria.

HE4: HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Existe influencia de las técnicas de investigación documental, que determina la capacidad en identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria municipal.

CUADRO N° 57

HE4

INDICADOR: REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL/
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA AFICAZ Y EFICIENTESUB INDICADOR: Técnicas de Investigación Documental / Ampliación de la
Base Tributaria

VARIABLE INDICADOR		ESCALAS					SUB TOTAL
		E	D	C	B	A	
1	Mecanismos informáticos adecuados, como revistas, memorias, fichas y volantes en materia tributaria y de trámite administrativo	0	0	0	70	12	82
2	Actualización del registro de contribuyentes	0	0	4	54	24	82
3	Aplicación de campañas de DD.JJ. y acciones de fiscalización para ampliar la base tributaria	0	0	8	25	49	82
4	Orientación al contribuyente para la declaración y liquidación de tributos municipales	0	0	5	57	20	82
5	Cuando desconoce el contribuyente se le da el manual de instrucciones, orientaciones verbales, página web y otras	0	1	0	77	4	82
6	Calificación de declaraciones y liquidación de tributos municipales	0	0	49	29	4	82
7	Acciones de la Municipalidad para lograr incrementar las recaudaciones	0	62	8	4	8	82
TOTALES		0	63	74	316	121	574

Hi OPC	A	B	C	D	E	N
Oi	121	316	74	63	0	574
Ei	114.8	114.8	114.8	114.8	114.8	574

Oi	Ei	Oi - Ei	(Oi - Ei)2	(Oi - Ei)2/Ei	S.L.
121	114.8	6.2	38.44	0.33	
316	114.8	201.2	40,481.44	352.63	
74	114.8	-40.8	1,664.64	14.50	
63	114.8	-51.8	2,683.24	23.37	
0	114.8	-114.8	13,179.04	114.80	
574	574			506	9.488

Como $X^2 = 506 > X^2 C = 9.488$, entonces se rechaza la H_0

$$X^2 = 506$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Filas} = 5$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Columnas} = 2$$

$$\text{Probabilidad "a"} = 0.05$$

$$\text{Grado de Libertad (gl)} = 4$$

El valor crítico de la prueba, considerando 4 grados de libertad y la probabilidad "a" = 0.05 es de 9.488.

INTERPRETACIÓN

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la Hipótesis Nula H_0 y se acepta la Sub Hipótesis HE_4 , a la probabilidad de $a = 0.05$ $HE_4 > H_0$.

De los 574 datos obtenidos el 89.02% (511) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe una influencia de las técnicas de investigación documental, que determina identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria, debiendo para ello implementar los mecanismos de información adecuada, así como la actualización del Registro de Contribuyentes previa campañas de Declaraciones Juradas y de programas de fiscalización para incrementar la recaudación de tributos; mientras que el 10.98% (63) de la unidad de análisis revelan que la Municipalidad para

incrementar la recaudación de los tributos que debe de sancionar a evasor tributario.

HE5: HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Existe influencia del nivel tecnológico e informático, que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña.

CUADRO N° 58**HE5****INDICADOR: REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL/
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA AFICAZ Y EFICIENTE****SUB INDICADOR: Nivel Tecnológico, Informático y Comunicación –TIC's /
Servicios Municipales de Calidad**

	VARIABLE INDICADOR	ESCALAS					SUB TOTAL
		E	D	C	B	A	
1	Existencia de sistema computarizado (SOFTWARE) de rentas acorde a la modernidad	9	16	5	40	12	82
2	Sistema automatizado (SOFTWARE) para la liquidación de tributos es adecuado	0	17	33	28	4	82
3	Existencia de equipos de computación en la Gerencia de Administración Tributaria para el control de tributos	0	0	0	20	62	82
4	Canales de comunicación utilizados por la Municipalidad para informar a los contribuyentes	8	29	8	29	8	82
5	. Calificación de la gestión municipal de Huánuco	21	29	32	0	0	82
6	Opinión sobre los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Huánuco	21	29	32	0	0	82
7	Opinión sobre la satisfacción o no de los servicios que presta la Municipalidad de Huánuco	8	20	54	0	0	82
8	Opinión sobre los servicios que brinda la Municipalidad de Huánuco	4	21	17	40	0	82
9	La implementación de la reingeniería de procesos como instrumento de cambio estratégico coadyuva obtener resultados con eficiencia y eficacia	0	0	0	0	82	82
TOTALES		71	161	181	157	168	738

Hi OPC	A	B	C	D	E	N
Oi	168	157	181	161	71	738
Ei	147.6	147.6	147.6	147.6	147.6	738

O _i	E _i	O _i - E _i	(O _i - E _i) ²	(O _i - E _i) ² /E _i	S.L.
168	147.6	20.4	416.16	2.82	
157	147.6	9.4	88.36	0.60	
181	147.6	33.4	1,115.56	7.56	
161	147.6	13.4	179.56	1.22	
71	147.6	-76.6	5,867.56	39.75	
738	738			52	9.488

Como $X^2 = 52 > X^2 C = 9.488$, entonces se rechaza la Ho

$$X^2 = 52$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Filas} = 5$$

$$\text{N}^\circ \text{ de Columnas} = 2$$

$$\text{Probabilidad "a"} = 0.05$$

$$\text{Grado de Libertad (gl)} = 4$$

El valor crítico de la prueba, considerando 4 grados de libertad y la probabilidad "a" = 0.05 es de 9.488.

INTERPRETACIÓN

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la Hipótesis Nula Ho y se acepta la Sub Hipótesis HE5, a la probabilidad de $a = 0.05$ HE5>Ho.

De los 738 datos obtenidos el 90.38% (667) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe una influencia del nivel tecnológico e informático, que

determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña, para ello la Gerencia de Administración Tributaria deberá contar con el SOFTWARE y HARWARD para procesar, acotar, recaudar los tributos municipales. Además, deberá de implementarse los canales de comunicación adecuadas y la prestación de los servicios públicos, implementando la reingeniería de procesos como instrumento de cambio estratégico de gestión municipal, mientras que el 9.62% (71) de la unidad de análisis revelan que no existe una influencia del nivel tecnológico e informático, que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 PRESENTACIÓN LA CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS

Según los valores obtenidos de las estimaciones dadas por los encuestados, indicador por indicador y vistos en las páginas anteriores.

1. Variable Independiente (x): Rediseño de Instrumentos de Gestión Municipal

INDICADOR: DOCUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL

En relación a los **documentos de gestión municipal**, tales como el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), Plan de Desarrollo Urbano (PDU), Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT), Plan Director (PD), Plan de Zonificación Económica y Ecológica (PZEE), Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Plan Estratégico Institucional (PEI), Catastro Urbano (CU), Plan de Fiscalización Tributaria (PFT), Plan de Ejecución Coactiva (PEC), etc.

Sobre este indicador, del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 95.12 % señalaron que el establecimiento e implementación del Rediseño de los Instrumentos de Gestión Municipal coadyuvan a obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad, mientras que el 4.88% de los encuestados, no saben ni opinan.

Y se concluye, que se rechaza la H_0 y **se Acepta la Hipótesis 1**, ello significa, que el 95.12% de los encuestados consideran que el establecimiento e implementación del Rediseño de los Instrumentos de Gestión Municipal coadyuvan a obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad.

Según, refiere **en su Obra “PRESUPUESTO PÚBLICO COMENTADO 2013⁸⁷”**, que los Instrumentos de Gestión, son las herramientas que miden resultados y que están orientadas a contribuir de manera efectiva a una mejor gestión de las empresas, así como a la generación de beneficios para el estado y la ciudadanía. Entre las principales herramientas de gestión se encuentran el Presupuesto, Tope de Ingreso Máximo Anual (TIME), que puede recibir una organización por todo concepto, Gasto Integrado de Personal (GIP), etc.

Asimismo, **QUISPE ZARAVIA, Esteban Miguel, en su Obra “GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 2012⁸⁸”**, los documentos de gestión municipal y de planificación que las organizaciones públicas utilizan son: Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP), Presupuesto Analítico de Personal (PAP), Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA),

87. ÁLVAREZ PEDRO, Alejandro y Otros. “Presupuesto Público Comentado”. Primera Edición. Lima – Perú, 2013. Pág. 116.

88. QUISPE ZANABRIA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 515.

Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Plan Operativo Institucional (POI), Presupuesto Institucional Anual (PIA), Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales, Plan de Desarrollo Urbano, Plan de Acondicionamiento Territorial, etc.

INDICADOR: POLÍTICA FISCAL Y TRIBUTARIA ADECUADA

Este indicador de **Política Fiscal y Tributaria Adecuada** tiene el siguiente resultado, que del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 95.12 % señalaron que la implementación de las normas tributarias (Ordenanzas, Decretos, Resoluciones, Lineamiento de Política Tributaria, Directivas) y de una Política Fiscal Adecuada (Plan de Gobierno, Presupuesto Municipal, Plan Operativo Anual) permite una mejor recaudación de los recursos económicos tributarios de la Municipalidad de Huánuco. Mientras tanto, que el 4.88% de los encuestados, no saben ni opinan.

Y se concluye, que se rechaza H_0 y se **Acepta el H_1** , ello significa, que el 95.12% de los encuestados consideran que la implementación de las normas tributarias y de una Política Fiscal Adecuada permite una mejor recaudación de los recursos económicos tributarios de la Municipalidad de Huánuco.

Según, **ANDIA ROJAS, Alan Steel**, en su Revista **“EL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL – SUNAT”**. Señala que la Política Tributaria, son lineamientos u objetivos determinados por la política económica, de

la cual forman parte, y que fundamentan la utilización del sistema tributario como el medio más importante de generar ingresos para el presupuesto nacional. En nuestro país, la política tributaria la diseña y propone el ministerio de economía y finanzas.

Igualmente, **ANDIA ROJAS, Alan Steel**, en su Revista “**EL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL – SUNAT**”. Manifiesta que la Política Fiscal, son desde el punto de vista de gestión pública, la administración tributaria persigue, entre otros objetivos básicos, la eficiencia en su labor de recaudación. Esta eficiencia se traduce en la captación del ingreso tributario con el carácter más masivo e inmediato posible.

INDICADOR: PLANES, PROGRAMAS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL

Este indicador de **Planes, Programas de Fiscalización y Control** tiene el siguiente resultado, que del 100% de los encuestados que representan a 82 personas, el 100%, consideran que la ausencia de los programas de fiscalización tributaria si influye en la evasión tributaria de la Municipalidad de Huánuco.

Y se concluye, que se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 100.00% de los encuestados consideran que la ausencia de los programas de fiscalización tributaria influye en la evasión tributaria de la Municipalidad de Huánuco.

Según, refiere en su Obra “**PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO**⁸⁹”. Señala que el Plan es concebido como el instrumento guía para realizar las acciones y lograr los objetivos y metas de la empresa.

89. Andrade Simón, E. “Planificación de Desarrollo”. Primera Edición. Lima – Perú, 1992. Pág. 128.

Igualmente, señala en su Libro **“PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO⁹⁰”**, que el Programa es la unidad presupuestal fundamental del sector público, que permite fijar determinadas metas y señalar los distintos recursos necesarios para cumplir los objetivos del Estado. Como unidad presupuestaria básica, los programas constituyen el centro de la asignación de los recursos.

INDICADOR: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Este indicador de **Técnicas de Investigación Documental** tiene el siguiente resultado, que del 100% de los encuestados estiman, el 85.37%, no cuenta con los mecanismos informáticos adecuados la Municipalidad de Huánuco y, un 14.63% opinan que si cuenta.

Y se concluye, que se rechaza Ho y se Acepta el H1, ello significa, ello significa, que el 85.37% de los encuestados consideran que no cuenta con los mecanismos informáticos adecuados la Municipalidad de Huánuco.

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores.

90. Andrade Simón, E. “Planificación de Desarrollo”. Primera Edición. Lima – Perú, 1992. Pág. 174.

Los materiales de consulta suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos

INDICADOR: NIVEL TECNOLÓGICO E INFORMÁTICO

Este indicador de Nivel tecnológico e Informático tiene el siguiente resultado, que del 100% de los encuestados estiman, el 48.78%, que es probable que exista un sistema computarizado (software) de rentas acorde a las nuevas exigencias, el 19.51% probable no, el 14.63% definitivamente si, el 10.98% definitivamente si y, 6.10% no saben ni opinan.

Y se concluye, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 48.78% de los encuestados consideran que es probable que exista un sistema computarizado (software) de rentas acorde a las nuevas exigencias en la Municipalidad de Huánuco.

El nivel de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en el conjunto de autónomos asociadas y teniendo en cuenta la situación de implantación actual mayoritario, propondrá una serie de recomendaciones para mejorar el nivel tecnológico medio de los autónomos y propondrá iniciativas adecuadas para conseguir sus principales objetivos estratégicos mediante el empleo de las nuevas tecnologías.

Enmarque su organización en el nivel que cree que se encuentra respecto a las nuevas tecnologías. Respecto a las TIC's que utiliza su institución, el nivel de preparación de su organización en el uso de las TIC's., el nivel de empleo de las tecnologías en sus relaciones con

clientes, proveedores, empleados, bancos, administración y otros agentes.

El **Sistemas Informáticos**, es el conjunto de partes interrelacionadas, hardware, software y de recurso humano (humanware) que permite almacenar y procesar información.

- **Hardware:** corresponde a todas las partes tangibles de un sistema informático; sus componentes son: eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos. Son cables, gabinetes o cajas, periféricos de todo tipo y cualquier otro elemento físico involucrado; contrariamente, el soporte lógico es intangible y es llamado software.
- **Software:** equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático, comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos, que son llamados hardware.

2. Variable Dependiente (Y): Administración Tributaria Eficaz y Eficiente

INDICADOR: RECAUDACIÓN ÓPTIMA DE RECURSOS TRIBUTARIOS

Este indicador de Recaudación Óptima de recursos Tributarios, que del 100% de los encuestados estiman, el 54.88%, que es probable que en la Municipalidad de Huánuco haya un mecanismo adecuado para la orientación al contribuyente para una mejor recaudación y, el

20.73% definitivamente consideran que no existe, mientras que el 14.63% de los encuestados señalan que probablemente no existe mecanismo adecuado para la orientación a la población contribuyente para una mejor recaudación.

Y se concluye, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 54.88% de los encuestados consideran que en la Municipalidad de Huánuco probablemente existe mecanismo adecuado de orientación al contribuyente para una recaudación óptima.

Según, el **Lic. CARLOS E. RODRÍGUEZ MENDOZA**, en su Obra **“DICCIONARIO ECONÓMICO: ETIMOLÓGICO, CONCEPTUAL Y PROCEDIMENTAL 2009”**, señala que la óptima recaudación, es el resultado de la combinación de factores que permite obtener un nivel dado de producción al menor costo posible. Se refiere a la capacidad de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; es decir, se enfoca a utilizar los recursos de la mejor manera posible, esto se puede lograr al cumplir con los objetivos establecidos en el menor tiempo posible sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, con lo cual se disminuyen costos, sin que por ello se comprometa la calidad de lo que se hace.

INDICADOR: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EFICAZ, EFICIENTE Y EFECTIVA

Este indicador de Administración Tributaria Eficaz, Eficiente y Efectiva, del 100% de los encuestados estiman, el 41.46%, que -

ocasionalmente se utilizan mecanismos de control en la Municipalidad, el 24.39% opinan casi nunca se utilizan dicho mecanismos, y el 14.63% manifiestan que se emplea con frecuencia para una administración tributaria municipal.

Y se concluye, se rechaza Ho y se acepta el H1, ello significa, que el 41.46% de los encuestados estiman que ocasionalmente se utilizan mecanismos de control en la Municipalidad.

Según, señala **en su Obra “GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 2012⁹¹”**, que la Eficacia Pública o la Eficacia de la Administración, resulta una significativa de manifestación de la calidad de los servicios prestados. Eficacia que vendría a plasmar la legitimidad de la acción pública, además de ser un componente explicativo de la mayor o menor competitividad de un país por cuanto la eficacia y correlativamente, la eficiencia, debe ser medida a la luz de los resultados del servicio prestado.

Según, refiere **en su Obra “GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 2012⁹²”**, VILARDELLI RIERA, que “una institución actuará eficientemente cuando obtenga el máximo ‘output’ – servicio – de los recursos disponibles, o bien cuando minimice estos recursos dados un nivel de actividad o unos objetivos operativos determinados.

91. QUISPE ZANABRIA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 53

92. QUISPE ZANABRIA, Esteban M. “Gestión de la Calidad en el Sector Público”. Primera Edición. Arequipa – Perú, 2012. Pág. 53

Por otro lado, una entidad pública actúa eficazmente cuando consigue los objetivos propuestos. Una actuación eficiente no implica necesariamente eficacia en la consecución de objetivos. De forma inversa, se puede dar el caso de que una institución del sector público cumpla con los objetivos fijados – actuación eficaz – pero no minimice sus costes – actuación ineficiente.

Según, señala en su **Obra “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN OPERATIVO 2011⁹³”**, que la **Eficacia**, se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos previstos y en qué medida se están logrando. La eficacia es un concepto que da cuenta del grado de cumplimiento superior con valor agregado de los propósitos, cuya perspectiva es medir el grado de avance respecto al universo, la focalización, cobertura y el impacto.

INDICADOR: AMPLIACIÓN DE LA BASE TRIBUTARIA

Este indicador de Ampliación de la Base Tributaria, del 100% de los encuestados estiman, el 59.76%, aplica la Municipalidad de Huánuco, campañas de DD.JJ. y acciones de fiscalización para ampliar la base tributaria, mientras el 30.49% opinan que no se aplica.

Y se concluye, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 59.76% de los encuestados estiman que la Municipalidad de Huánuco, campañas de DD.JJ. y acciones de fiscalización para ampliar la base tributaria.

93. ÁLVAREZ ILLANES, Juan. “Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado, Plan Operativo”. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 560

Según, La Página www.estudiosmartinabogados.com. **Estudio Martín Abogados & Economistas. En su Revista. “AMPLIACIÓN DE LA BASE TRIBUTARIA COMO MEDIAD PARA OBTENER MAYOR RECAUDACIÓN (Julio-2013)”**. Señala que la Base Tributaria es uno de los pilares de la recaudación en todo país, no obstante, nunca se le ha dado la importancia necesaria para poder recaudar los recursos que requiere el Estado para cumplir sus fines. Pareciera que el Estado se preocupa más por percibir ingresos de los impuestos directos, que obtenerlos a través de los impuestos indirectos. Es por ello que recaudación generalmente recae sobre un pequeño grupo de sectores y de personas y deja de lado un amplio grupo de contribuyentes. Esta falta de prioridad afecta a todos los consumidores, empresarios y contribuyentes; pues el hecho de que los impuestos no se generalicen y exista aún un alto grado de informalidad genera que los precios de algunos productos suban y con ello afecten a los consumidores directos de dichos productos.

INDICADOR: SERVICIOS MUNICIPALES DE CALIDAD

Este indicador de Servicios Municipales de Calidad, del 100% de los encuestados estiman, el 39.02%, como regular la gestión de la Municipalidad Provincial de Huánuco, y el 25.61% opinan como pésima.

Y se concluye, se rechaza H_0 y se acepta el H_1 , ello significa, que el 39.02% de los encuestados estiman como regular la gestión de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Según, señala en su Obra **“GESTIÓN POR RESULTADOS E INDICADORES DE MEDICIÓN 2011⁹⁴”**, que los Servicios Públicos son actividades o labores que realizan las entidades del Estado, para atender necesidades intangibles de la población o ciudadanía en función de las atribuciones y competencias que le son propias al Estado a la demanda de parte de la ciudadanía.

Por otro lado, una de las prioridades del gobierno es la mejora de las relaciones entre la administración pública y la ciudadanía, de forma tal que la primera satisfaga con mayor eficiencia y eficacia las necesidades y la demanda de la sociedad.

En consecuencia, el concepto de servicio público podríamos definirlo como aquel, que las entidades del Estado ofrece para satisfacción de las demandas ciudadanas.

94. ÁLVAREZ ILLANES, Juan. “Gestión por resultados e Indicadores de Medición”. Primera Edición. Lima – Perú, 2011. Pág. 150

5.2 PRESENTACIÓN LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL EN BASE A LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

El proceso de contrastación tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la de mostración de la hipótesis propuesta en la investigación.

Para llegar a contrastar las hipótesis del trabajo de investigación, en primer lugar se ha identificado los problemas, en base a los cuales se han propuesto las soluciones a través de las hipótesis, asimismo se han propuesto los objetivos que persigue la investigación; estableciendo de esta forma una interrelación directa entre estos, los elementos metodológicos en base a las variables de la investigación.

Luego se ha desarrollado las planteamientos teóricas y obtenido los resultados de las entrevistas y encuestas, lo que ha permitido verificar los **objetivos específicos**, y posteriormente verificar el **objetivo general** de la investigación.

A base de la prueba de hipótesis se acepta si es verdadera o se rechaza si es falsa, de acuerdo a los ciertos datos obtenidos en la investigación, se somete a prueba de la realidad mediante la aplicación del diseño de investigación, recolectando datos a través unos varios instrumentos de medición y analizando e interpretando dichos datos.

Siendo la Hipótesis General

“El rediseño de instrumentos de gestión municipal determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco”.

Contrastación: Se acepta la Hipótesis General al probarse que los instrumentos de gestión municipal determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco.

5.3 PRESENTAR EL APORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN

El rediseño, es una herramienta para el trabajo administrativo (Carlos Hernández Rodríguez, 1994).

El rediseño de procesos es un enfoque administrativo relativamente joven; de hecho, a principios de la década de los 90's se comenzaron a emprender esfuerzos internacionales por lograr mejoras en las organizaciones, aunque los primeros proyectos formales en nuestro país se dieron a partir de 1995.

Dentro del ámbito local las instituciones centran principalmente en las tecnologías de información, comunicaciones, automatización, maquinaria y equipo entre otros, lo cual lleva a la obtención de mejoras en el servicio al cliente, reducción de costos de administración, distribución, producción, tiempo de respuesta y calidad de productos o servicios (Hernández, 2001).

Las políticas públicas son diseños que sustentan la acción pública, basados en las políticas nacionales del Estado, establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, teniendo en cuenta las demandas y necesidades de la población, que éstas se expresan en objetivos, metas y respectivos procesos que los convierten en productos o servicios institucionales, regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, que tengan un impacto positivo en el ciudadano.

Las políticas públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en nuestro caso en el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Planes Estratégicos y Operativos, de esta forma el Estado busca actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtenga si cada entidad lo atiende de manera individual.

El Plan Estratégico contiene tanto los objetivos de gobierno como objetivos generales de la entidad, que expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a la demanda ciudadana. Para llevar esto a la práctica, los objetivos generales del Plan Estratégico deben reflejarse en los Planes Operativos, que contienen objetivos más específicos y metas claras la cantidad y claridad de servicios que permita articular el presupuesto o programas presupuestales y así satisfacer las demandas ciudadanas de manera más eficaz y eficiente.

Una institución moderna al servicio del ciudadano, además de objetivos claros requiere que sus presupuestos sean asignados también con orientación a resultados, es decir, en función a los servicios que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. De este modo, se contribuye con una gestión orientada a resultados y se puede aspirar a dar un gran cambio en la gestión pública, de una gestión supeditada al proceso presupuestario, inercial, a una gestión para la obtención de resultados para el ciudadano. Ello facilita el cierre de brechas de calidad y cobertura de infraestructura y servicios públicos, con mayor eficiencia económica, manteniendo el equilibrio fiscal y fortaleciendo la articulación de la entidad municipal.

Los instrumentos más relevantes del Gobierno Municipal de Huánuco, son los Planes de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Municipal, Plan de Desarrollo Urbano, el Texto Único de Procedimientos Administrativos, el Manual de Procedimientos Administrativos, el Catastro Urbano de la Ciudad, etc.

El Plan de Desarrollo Concertado representa la propuesta de desarrollo por los actores claves de la provincia para orientar el proceso de desarrollo local. Está direccionada por una visión compartida de futuro y permite una lógica de conjunto de accionar de los actores locales respecto al desarrollo de corto, mediano y largo plazo.

Los gobiernos locales conducen el proceso participativo de planificación de desarrollo en su ámbito territorial. Los Planes de Desarrollo

Concertado debe retomar las prioridades de la población (son un instrumento principal de participación ciudadana en la planificación de desarrollo) e identificar las potencialidades de desarrollo territorial.

El rediseño de los instrumentos de gestión municipal, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en la organización municipal, con el propósito de hacerlos más efectivos, con la mayor rapidez en las tareas o actividades, mayor cantidad en la producción o prestación de servicios, mejor calidad en servicios (eliminación y simplificación de los trámites burocráticos, produciéndose ahorros considerables en cuanto a tiempo de espera de los ciudadanos), al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuada y en las cantidades óptimas que maximiza el bienestar social; para el cual debe de implementarse el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Manual de Procesos (MAPRO), éste último no es otra cosa más que, un documento que formaliza y estandariza los procesos de la organización. El manual de procedimientos es la herramienta diaria del personal de la organización, debido a ello sus características esenciales deben ser conciso, de fácil lectura, de libre acceso, por ello es necesario que sea en formato web, para que se ponga en la red interna de la institución y todo el personal de la organización tenga acceso.

En el caso de procesos de soporte, la normativa de los sistemas administrativos debe ser tomada en cuenta en el proceso de optimización, buscando una gestión lo más ágil posible dentro de las restricciones normadas y promoviendo de manera proactiva su mejora. Sin embargo, se puede identificar ventanas de oportunidades de mejora

que no impliquen modificaciones normativas, sino un mejor uso de las herramientas disponibles. Después de este proceso, la municipalidad debe documentar con claridad la relación entre los insumos – procesos – productos – resultados e impacto de toda su cadena de valor. En los Manuales de Procedimientos queda establecido la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos servicios que tendrá como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de procesos facilita que la entidad estime costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los servicios y resultados ofrecidos al ciudadano.

En el desarrollo de la gestión de procesos es importante con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa, ya que esta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la municipalidad.

Una gestión al servicio al ciudadano necesariamente debe cambiar de lo tradicional al modelo de organización funcional y migrar hacia una **organización por procesos**, que aseguren que los servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dado los recursos disponibles. Los procesos son definidos como actividades que transforman una entrada (una solicitud de servicio) en una salida (la entrega del servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena de valor (mejores condiciones de, calidad, precio, rapidez, facilidad, comodidad, etc.).

Los procesos son de dos tipos. Por un lado, los que resultan directamente de la producción de servicio, denominado “procesos clave”, y por otro lado, los denominados “de soporte”, que sirve de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración general, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulados por los Sistemas Administrativos aplicables a todas las entidades. En un modelo de gestión por resultados, los dos tipos de procesos deben ser optimizados.

Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la “cadena de valor”. Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas, etc.

En esencia el nuevo orden administrativo debe involucrar diferentes aspectos para el logro de sus metas, destacando lo siguiente: como primer objetivo su visión debe estar dirigido al cliente en este caso al contribuyente; segundo como eje de gestión administrativa, debe orientarse a los procesos; tercero como elemento de investigación competitiva, debe involucrar al benchmarking; cuarto debe tomar a la información como materia prima para la toma de decisiones y el trabajo administrativo; quinto como herramienta de trabajo, debe tener presente a las nuevas tecnologías de información y como sexto y último factor al

análisis del valor agregado como elemento de definición de qué se debe o no hacer (Champy, 1966).

En síntesis, el gobierno local de Huánuco con los nuevos instrumentos de gestión municipal debe de establecer: **La Gestión por Funciones y Competencias**, implementando una Estructura Orgánica funcional y dinámica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizada, así como el Manual de Organización y Funciones (MOF) cuya capacidad de organización reside sobre todo en las personas que posibilitan en el desarrollo y su adaptación en el futuro, constituyéndose en un elemento sustancial, que se requiere para el procedimiento práctico y técnico especializado; capacidad de integrar y armonizar las diversas funciones involucradas en las actividades de la organización (administrativas, explotación y de apoyo) ejecutándose tanto en forma consultiva como ejecutiva, que abarca los ámbitos de la organización, la planificación, el gobierno y la evaluación (gestión). En concreto, las competencias constituyen el concepto integrador entre la perspectiva organizativa que implica el puesto y la dimensión personal que representa los componentes de la organización.

La Gestión Participativa, significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. En la gestión participativa, los dirigentes designados todavía tienen la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis,

sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

Estas orientaciones deben usarse en su conjunto si está poniendo en marcha una nueva organización, debe convertirse en una decisión trascendental para una organización en funcionamiento, o debe introducirse poco a poco en una organización inclinada al monopolio en la toma de decisiones, donde sólo tienen este poder los altos ejecutivos.

La gestión participativa debe mejorar la eficacia y la capacidad de una organización porque contribuye al buen liderazgo por medio de la gestión, contribuye a incrementar la transparencia en la toma de decisiones organizativas.

Entre éstas se orienta a una buena gestión, es la estrategia de los buenos dirigentes. Genere estrategias para aumentar la gestión participativa. Utilice estas orientaciones para crear su propio programa de incremento de la gestión participativa, un programa que tenga en cuenta las condiciones y encaje dentro de los parámetros que delimitan su libertad de representar al buen vecino y/o al ciudadano de su localidad.

La Gestión por Procesos, indudablemente la implantación de la gestión por proceso se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectiva para toda la organización. Cualquiera actividad, o conjunto de actividades ligados entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar los elementos de entrada (especificaciones, recursos,

información, servicios...) en resultados (servicios) se consideran como un proceso. Todas las actividades de la organización, desde la planificación de servicios hasta la atención de reclamos, se consideran como proceso. Para operar de manera eficaz, la organización municipal tiene y debe identificar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan, el cual según nuestra investigación aterriza en la implementación del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO). Por tanto, la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realiza en la Municipalidad y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basados en procesos.

La Gestión Descentralizada y Desconcentrada. La **descentralización**, consiste en la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía”.

De este modo, **la Descentralización** para el Derecho Administrativo califica como una de las formas jurídicas a través de la cual se organiza la Administración Pública, ya sea que se manifiesta en la creación de determinados entes públicos por el legislador, los que se encuentran dotados de personalidad jurídica y a la vez de patrimonio propios, sin dejar de mencionar que son responsables de una actividad específica de interés público.

La Desconcentración, constituye una forma jurídico-administrativa en cual la administración centralizada con organismos o dependencias propias, cumple con prestar servicios o desarrollar acciones en distintas

zonas de un determinado territorio (distrito, provincia, región, departamento o país). Persigue así un doble objeto: Por una parte, permite acercar la prestación de servicios en el lugar o domicilio del usuario, con economía para éste, y a la vez pretende descongestionar al poder de tipo central.

De este modo, los órganos desconcentrados forman parte de la centralización administrativa cuyas atribuciones o competencia la ejercen en forma regional o local, fuera del centro geográfico en que tiene su sede el poder central.

Al consultar la doctrina observamos que para el jurista español, De la Vallina Velarde, la desconcentración es “aquel principio jurídico de organización administrativa en virtud del cual se confiere con carácter exclusivo una determinada competencia a uno de los órganos encuadrados dentro de la jerarquía administrativa, pero sin ocupar la cúspide de la misma”.

La Gestión por Resultados, también denominada administración por objetivos o dirección por resultados, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la institución de alcanzar sus objetivos de crecimiento, con la necesidad de contribuir a su propio desarrollo organizacional. Es un estilo exigente y equilibrado

de administración institucional. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de desarrollo local.

La gestión por resultados supone medir los resultados, para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos servicios generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el cliente, el contribuyente, los miembros de la organización y el país.

Los beneficios de la Gestión por Resultados, ayudan a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos; mejora la comunicación entre gerentes y subordinados; hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización; hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

Los Resultados, son un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre; por una relación de causa-efecto. Los resultados a nivel de productos, son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del servicio y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades al logro del resultado final. Los resultados a nivel de efecto (o final), es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el servicio. Los resultados a nivel de impacto (o de largo plazo), son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del servicio. Los indicadores, miden los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos (número de, frecuencia de, % de, tasa de, diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de, etc.), el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo, éstos pueden ser medidos en índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser mensurables, participativos, sencillos y accesibles y pertinentes.

La Gestión de Calidad, la calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y la eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atentos a las necesidades del cliente (contribuyente) y a

sus quejas o muestra de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercute en el servicio que presta a los contribuyentes (la contratación, las compras, el mantenimiento, el control de servicios, la documentación, la detección y corrección de fallas o incidencias a tiempo, la formación adecuada del persona para su atención), en tal sentido los principios de la gestión de calidad que debe utilizar la Municipalidad con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, son: el Enfoque al cliente o contribuyente, la organización dependen de sus contribuyentes y por lo tanto, deben comprender las necesidades actuales y futuras de sus contribuyentes, satisfacer los servicios y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. Liderazgo, estos establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ello deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal debe estar involucrado totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Compromiso del personal, el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Enfoque a procesos, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Enfoque a la gestión, Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Mejora continua. La mejora continua del

desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Toma de decisiones basada en hechos, las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La Gestión Prospectiva, los estudios de prospectiva permiten la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevas redes sociales. Para ello es crucial identificar una visión estratégica que no resulte utópica sino que reconozca y explique sus implicancias para las correctas decisiones y acciones del día de hoy.

Contar con una filosofía de empresa y una visión orientadora es vital para las organizaciones contemporáneas por los constantes cambios en el entorno altamente cambiante y competitivo, ya lo decía Heráclito de Éfeso (535 a.C.) “lo único permanente en el mundo es el cambio, afirmando que el fundamento de todo está en el cambio incesante”.

Por su parte Peter Drucker (1990) piensa que “los cambios en cualquier orden de cosas podrían producirse en el mundo cada 24 horas”, esto lo podemos palpar diariamente en todo lo que hacemos y percibimos a nuestro alrededor.

Todo lo que una empresa pueda haber construido hasta hoy será efímero en el futuro, si no está sintonizada con la velocidad del cambio, creemos que ninguna organización debe dormirse en sus laureles, las empresas de hoy no necesariamente serán las mejores del mañana y esta es la base para sobrevivir este mundo moderno, contar con una filosofía orientadora será fundamental.

Las personas y las empresas, deben prepararse conjuntamente para los cambios futuros, deben anticiparse, adaptarse a las fenómenos emitidos por aquellas situaciones que se presentan en este mundo cambiante, como es el de los negocios para construir futuro; es decir no esperar a que las cosas ocurran para tomar medidas que pudieran ser no tan oportunas Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido”.

Están implicados en este desafío Gerentes, empresarios, profesionales, administradores y ejecutivos a cargo de la toma de decisiones en las organizaciones públicas y privadas.

Otras razones de importancia para investigar el futuro, Son muchas las razones por lo que es importante la prospectiva que nos exigen identificar y entender, de manera sistemática, las tendencias dominantes en la economía internacional: hacia dónde se dirige la investigación y el desarrollo de las nuevas tecnologías y cómo afecta todo ello nuestros negocios y la calidad de vida de nuestro país.

Entre ellas, señalaremos a continuación algunas de las que se consideran, habitualmente, entre las más relevantes.

La competencia, aumenta rápidamente e impacta de manera repentina en los mercados y en las sociedades creciendo la rivalidad no sólo entre países sino también entre compañías. En los últimos 12 años, por ejemplo, muchos nuevos jugadores han entrado al grupo de las “economías de mercado”, sobre todo en Asia y Europa Central, ofreciendo nuevas oportunidades de negocios e inversión.

Este aumento de la competencia sigue dos vectores principales. Por un lado, presenciamos un enorme (y tal vez sin precedentes) diferencial de costos laborales, en un contexto en el cual las empresas pueden mudar sus recursos y producción de una manera mucho más rápida y sencilla que en cualquier época pasada.

La innovación tecnológica y la demanda, que ella genera en materia de aumento de los conocimientos y las habilidades presionan de manera cada vez más directa e inmediata sobre mercados, productos y políticas públicas y empresariales.

En concreto, el futuro es susceptible de ser creado y modificado por nosotros. No podemos, ni como país ni como organizaciones, esperar sentados a que se produzcan un cambio positivo que nos ayude a crecer. Por lo tanto, debemos tener una actitud proactiva hacia el cambio y generar los escenarios futuros más deseables. En esa medida una

Gestión Prospectiva nos ayudará en este esfuerzo y estamos seguros que seremos coronados con el éxito.

CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación, luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas al rediseño de los instrumentos de gestión municipal, siendo un problema de mucha importancia que repercute a nivel institucional y de la población, se ha contrastado las Hipótesis Específicas, justificando las razones y los motivos que nos llevó a realizar la investigación a nivel **Descriptivo, Explicativo y Correlacional**, teniendo como Objetivo General Determinar la influencia de rediseño de instrumentos de gestión municipal que coadyuva una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco. Después de haberse discutido los resultados con la aplicación de la Chi Cuadrada y el promedio de las Hipótesis Específicas dan como resultado la aceptación de la Hipótesis General planteada, rechazando la Hipótesis Nula llegando a los siguientes resultados:

a) $X^2 = 1928 > X^2 C = 9.488$

Hipótesis General > Hipótesis Nula

Aceptación Rechazo

b) $X^2 = 1241 > X^2 C = 9.488$

Hipótesis Específico 1 > Hipótesis Nula

Aceptación Rechazo

c) $X^2 = 244 > X^2 C = 9.488$

Hipótesis Específico 2 > Hipótesis Nula

Aceptación

Rechazo

d) $X^2 = 502 > X^2 C = 9.488$

Hipótesis Específico 3 > Hipótesis Nula

Aceptación

Rechazo

e) $X^2 = 506 > X^2 C = 9.488$

Hipótesis Específico 4 > Hipótesis Nula

Aceptación

Rechazo

f) $X^2 = 52 > X^2 C = 9.488$

Hipótesis Específico 5 > Hipótesis Nula

Aceptación

Rechazo

Los cuales nos permite arribar a la siguientes **conclusiones:**

- 1.- HE1, de los 1,558 datos obtenidos el 51.00% (791) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe influencia de los rediseños de los instrumentos de gestión municipal, tales como, el Texto Único de Procedimientos Administrativos, Manual de Procedimientos Administrativos, Plan de Desarrollo Urbano, Plan de Acondicionamiento Territorial, Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Catastro Urbano, entre otros documentos, que determina

la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los recursos directamente recaudados, tales como impuestos, tasas, y contribuciones; para el cual deberá implementarse los mecanismos adecuados al contribuyente, estableciendo relaciones interinstitucionales a través de convenios que permita una eficiente, eficaz y efectiva recaudación de los recursos tributarios de la Municipalidad Provincial de Huánuco; mientras que el 23.30% (363) de la unidad de análisis señalan que no existe influencia el establecimiento e implementación del rediseño de los instrumentos de gestión municipal que coadyuve obtener resultados con eficiencia y eficacia.

2.- HE2, de los 574 datos obtenidos el 95.12% (546) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe influencia de las políticas fiscales y tributarias que determinan la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la municipalidad y contribuyen en el desarrollo local, para el cual debe de implementar las normas tributarias y fiscales para una mejor recaudación económica, así como la política de cobranzas que otorgan beneficios a los contribuyente antes de aplicar las sanciones a aquellos que no han efectuado sus pagos, y para el cual deberán establecer mecanismos de fiscalización y control de las obligaciones tributarias, mientras que el 4.88% (28) de la unidad de análisis consideran que éstas no influyen en la administración eficaz, eficiente y efectiva en materia tributaria.

- 3.- HE 3**, de los 656 datos obtenidos el 98.63% (647) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe influencia de los planes y programas de catastro, fiscalización y ejecución coactiva que determina la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco, considerando que una política tributaria adecuada, un programa de fiscalización adecuada, así como el establecimiento y la aplicación oportuna de las normas tributarias evita la evasión tributaria municipal, mientras que el 1.37% (9) de la unidad de análisis consideran que no influyen en el manejo de morosidad tributaria.
- 4.- HE4**, de los 574 datos obtenidos el 89.02% (511) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe una influencia de las técnicas de investigación documental, que determina identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria, debiendo para ello implementar los mecanismos de información adecuada, así como la actualización del Registro de Contribuyentes previa campañas de Declaraciones Juradas y de programas de fiscalización para incrementar la recaudación de tributos; mientras que el 10.98% (63) de la unidad de análisis revelan que la Municipalidad para incrementar la recaudación de los tributos que debe de sancionar a evasor tributario.
- 5.- HE5**, de los 738 datos obtenidos el 90.38% (667) de la Unidad de Análisis, revelaron que existe una influencia del nivel tecnológico e informático, que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña, para ello la Gerencia de Administración

Tributaria deberá contar con el SOFTWARE y HARDWARE para procesar, acotar, recaudar los tributos municipales. Además, deberá implementarse los canales de comunicación adecuados y la prestación de los servicios públicos, implementando la reingeniería de procesos como instrumento de cambio estratégico de gestión municipal, mientras que el 9.62% (71) de la unidad de análisis revelan que no existe una influencia del nivel tecnológico e informático, que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña.

SUGERENCIAS

- 1.- Que la Municipalidad Provincial de Huánuco deberá de establecer, aprobar e implementar con los documentos de gestión municipal, tales como, el Reglamento de Organización y Funciones, el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan de Desarrollo Urbano (PDU), el Plan Operativo Anual (POA), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Manual de Procedimientos Administrativos, etc., porque éstos son los instrumentos técnicos y normativos que establecen y definen la Gestión por Funciones y Competencias, Gestión Participativa, Gestión por Procesos, Gestión Descentralizada y Desconcentrada, Gestión por Resultados, Gestión de Calidad, y Gestión Prospectiva de Desarrollo Local e Institucional.

- 2.- La Municipalidad Provincial de Huánuco, debe de establecer e implementar la política fiscal y tributaria a través de Ordenanzas Municipales, Decretos de Alcaldía y Resoluciones en estricta aplicación de la Ley 27972, Ley de Tributación Municipal aprobado por Decreto Legislativo N° 776, Texto Único Ordenado del Código Tributario D.S. N° 135-99-EF., Ley de Presupuesto General de La República; Plan de Gobierno Municipal en materia tributaria, para una mejor recaudación de las rentas municipales que contribuyen en el desarrollo local e institucional. Asimismo, como de Directivas, Reglamentos en materia de Gasto Público.

- 3.- El gobierno local de Huánuco debe de establecer e implementar Programa de Catastro Urbano, Programa de Fiscalización Tributaria y de Cobranza Coactiva, de Licencias de Construcción y de Funcionamiento, etc.

4. El gobierno local de Huánuco debe de Actualizar el Padrón de Contribuyentes del Impuesto Predial, Padrón de Conductores de Puestos y Kioscos de loa Mercados Central y del Centro Comercial Puelles, Bienes Patrimoniales (Locales Comerciales), para identificar y determinar el potencial contribuyente para la ampliación de la base tributaria municipal en un 55% en relación al actual número de contribuyentes.

- 5.- Implementar con Hardware y Software y los Sistema de Rentas, Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF), como soporte técnico y administrativo con nivel tecnológico de última generación para acotar, recaudar y controlar y fiscalizar efectivamente los tributos municipales y brindar servicios administrativos de calidad en el menor tiempo y a menor costo, las mismas que permitan una administración eficaz, eficiente y efectiva de la gestión municipal.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO, J. (2011). **“Tributación Municipal”**. Primera Edición. Lima – Perú. Edición: Centro de Estudios Gubernamentales.
- ALVARADO, J. (2011). **“Gestión Municipal Integral”**. Primera Edición. Lima – Perú. Edición Gubernamentales.
- ÁLVAREZ, A. y Otros. (2013). **“Presupuesto Público Comentado 2013”**. Primera Edición. Lima – Perú. Edición: Instituto Pacífico S.A.C.
- ÁLVAREZ, J. (2011). **“Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo”**. Primera Edición. Lima – Perú., Edición: Instituto Pacífico S.A.C.
- ÁLVAREZ, J. (2011). **“Gestión por Resultados e Indicadores de Medición”**. Primera Edición. Lima – Perú. Edición: Pacífico Editores S.A.C.
- ANDRADE E, S. (1992). **“Planificación de Desarrollo”**. Primera Edición. Lima – Perú. Editorial: Rodhas.
- ÁVILA, R. (2001). **“Metodología de la Investigación: Cómo Elaborar la Tesis y/o Investigación”**. Lima – Perú. Estudios y Editores R.A.
- ÁVILA, H. (2006). **“Introducción a la Metodología de la Investigación”**. Lima – Perú. Edición Electrónica.
- A. STEINER, G. (1983). **“Planeación Estratégica”**. Primera Edición. México. Edición: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- ÁLVAREZ, J. (2011) **“Presupuesto Público Comentado 2011, Presupuesto por resultados y Presupuesto Participativo”**. Primera Edición. Lima-Perú. Edición: Instituto pacífico S.A.C.
- ÁLVAREZ, J. (2010). **“Presupuesto Público Comentado 2010, Presupuesto por resultados y Presupuesto Participativo”**. Primera Edición. Lima-Perú. Edición: Instituto Pacífico S.A.C.
- ÁLVAREZ, J. (2009). **“Presupuesto Público Comentado 2009, Presupuesto por resultados y Presupuesto Participativo”**. Primera Edición. Lima-Perú. Edición: Instituto pacífico S.A.C.
- ÁLVAREZ, J. (2008). **“Presupuesto Público Comentado 2008, Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo”**. Primera Edición. Lima-Perú. Edición: Instituto pacífico S.A.C.

- **ÁLVAREZ, J. (2007). “Presupuesto Público Comentado 2007, Presupuesto por resultados y Presupuesto Participativo”.** Primera Edición. Lima-Perú. Edición: Instituto pacífico S.A.C.
- **BARDÁLEZ DEL AGUILA, C. (2011). “Metodología de Rediseño Organizacional de Direcciones Regionales Sectoriales en el Marco de la Descentralización”.** USAID – Perú.
- **CASTILLO, P. (2006). “El Desarrollo Local en la Gestión Municipal”.** Universidad Viña del Mar. Chile.
- **CASTELLAR, R. y Otros. (2009). “Aplicaciones de la Distribución de Probabilidades de Chi Cuadrado en la Toma de Decisiones”.** Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre, Venezuela.
- **CLAROS, R. (2001). “Instrumentos de Gestión Municipal”,** Cuzco – Perú.
- **CARLY, A. (2011). “Sistema de Recaudación Tributaria en Materia de Impuesto sobre las Actividades Económicas de Industria, Comercio e Índole Similar: Caso Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Colón del Estado de Zulia”.** Universidad de los Andes, Mérida – Venezuela.
- **CASTILLA, P. y Otros (2010).. “El Sistema de Medición del Desempeño como Herramienta de Control Estratégico”.** Primera Edición. Lima – Perú. ESAN Ediciones.
- **CAMPOVERDE AYRES, José. “Gerencia Eficaz Mediante Objetivos”** Lima – Perú. Editorial Técnico Científica S.A.
- **CAMPOVERDE, J. (1987). “Eficacia con Desarrollo Organizacional”.** Lima – Perú. Editorial Técnico Científica S.A.
- **CERDA, H. (2001). “La Investigación Total: La Unidad Metodológica en la Investigación Científica”.** Primera Edición. Bogotá – Colombia.
- **CASTILLO, J. (2004). “Reingeniería y Gestión Municipal”.** Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.

- CÓRDOVA, M. (2003). **“Estadística Descriptiva e Inferencial”**. Quinta Edición, Lima – Perú. Editorial Librería MOSHERA S.R.L.
- CIEPLAN. (1999). **“Buenas Prácticas de Gestión Municipal, Lecciones y Desafíos en Cuatro Áreas Claves”**. Universidad del Pacífico, Santiago de Chile.
- CHIAVENATO, I. (2011). **“Planeación Estratégica”**. Segunda Edición. México. Edición: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- CHICA, M. (2011). **“Propuesta para Crear una Unidad Móvil de Capacitación como Herramienta para el Fortalecimiento de la Cultura Tributaria en Guatemala”**. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- CHIRRE, A. (2011). **“Constitución Política del Perú”**. Primera Edición. Lima – Perú. Edición: Corporación Editora Chirre S.A.
- EUGENIA, M. (2001). **“Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal”**. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- HERNANDEZ, D. (2007). **“Reingeniería de la Auditoría Interna y su Incidencia en la Gestión Óptima de Servicios Municipales”**. Universidad del Pacífico. Lima – Perú.
- HERNÁNDEZ, R. (1991). **“Metodología de la Investigación”**. Primera Edición. México. Edición: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO S.A. de C.V.
- JUNCO, J. (2008). **“Implicancias Tributarias Municipales que Dificultan el Desarrollo del Distrito de Padre Felipe Luyando”**. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco-Perú.
- JURISTAS EDICTORES E.I.R.L. (2012). **“Legislación Tributaria”**. Edición. Lima – Perú.

- PAULSEN, H. (2010). **“Buenas Prácticas en la Administraciones Tributarias Municipales”**. Cooperación Alemana al Desarrollo – GTZ-Perú.
- PÉREZ, L. (1995). **“Estadística Básica para Ciencias Sociales y Educación”**. Lima – Perú. Editorial San Marcos.
- PÉREZ, R. (2000). **“Las Nuevas Técnicas de Gestión y su Aplicación en la Administración Pública Municipal”**. Universidad Castilla – La Mancha, España.
- QUEVEDO, W. (1998). **“Enfoque Gerencial de la Municipalidad”**. Primera Edición. Lima – Perú. Editorial San Marcos.
- QUEZADA, N. (2010). **“Metodología de la Investigación”**. Primera Edición. Lima – Perú. Edición: Empresa Editora Macro E.I.R.L.
- QUISPE, D. (2011). **“La Política Tributaria y su Influencia en la Cultura Tributaria de los Comerciantes del Mercadillo Bolognesi de la Ciudad de Tacna”**. Universidad Nacional Jorge Grohmann de Tacna. Perú.
- QUISPE, E. (2012). **“Gestión de Calidad en el Sector Público”**. Primera Edición. Arequipa – Perú.
- QUISPE, E. (1996). **“Texto Único de Procedimientos Administrativos”**. Primera Edición. Arequipa – Perú.
- RODRÍGUEZ, B. y Otros (2002). **“La Reingeniería de Procesos como Herramienta de Mejora de la Gestión: El Caso del Ayuntamiento de Gejón”**. Universidad de Oviedo, España.
- RODRÍGUEZ, Á. y Otros (2006). **“Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública”**. Buenos Aire, Argentina.
- ROJAS, L. (2006). **“Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local - Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL”**. Primera Edición. Lima – Perú.
- ROSSO, H. (2001). **“La Gestión Estratégica en el Gobierno Municipal de la Ciudad de la Paz”**. Universidad de Chile.

- RUBIO, J. y Otros. (1999). **“El Análisis de la Realidad en la Intervención Social: Métodos y Técnicas de Investigación”**. Segunda Edición. Madrid – España. Editorial CCS. Segunda Edición. Madrid – España.
- SÁNCHEZ, H. y Otros (1996). **“Metodología y Diseños en la Investigación Científica”**. Primera Edición. Lima – Perú. Editorial Mantaro.
- SALAMA, O. (2011). **“Cultura Tributaria”**. Universidad Central de Venezuela.
- URBINA, K. (2009). **“Gestión Tributaria en el Departamento de Recaudación de la Coordinadora de Finanzas de la Alcaldía de Municipio Valera”**. Universidad de los Andes. Trujillo – Perú.
- ZEGARRA, O. (2001). **“Comentarios a la Ley de Procedimiento Administrativo General”**. Primera Edición. Lima – Perú, Edición Gráfica Horizonte.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

ORENANZA MUNICIPAL Nº 006-2008-MPHCO

ANEXO Nº 2

**ONÚMERO DE CONTRIBUYENTES REGISTRADOS EN LA
MUNICIPALIDAD DE HUÁNUCO 2007-2011**

AÑOS	A Nº CONTRIB.	B CONT. QUE PAGARON	C CONTRIB. DEUDORES	TASA MOROSIDAD (C/A)
2007	11,914	8,366	3,548.00	29.78
2008	12,031	8,282	3,749.00	31.16
2009	12,065	7,690	4,375.00	36.26
2010	12,106	6,811	5,295.00	43.74
2011	12,190	5,264	6,926.00	56.82
PROM.	12,061.20	7,282.60	4,778.60	39.55

FUENTE: GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MPHCO.

ELABORADO: POR EL TESISTA.

ANEXO Nº 3

**TASA DE MOROSIDAD ANUAL DE LOS TRIBUTOS ADMINISTRADOS
DIRECTAMENTE POR LA MUNICIPALIDAD DE HUÁNUCO 2007-2012
(En Nuevos Soles)**

AÑOS	A GENERADO (*)	B COBRADO (*)	C DEUDA X COBRAR	TASA MOROSIDAD (C/A)
2007	11,566,693.00	7,696,334.28	3,870,358.72	33.46
2008	10,128,734.00	8,321,885.71	1,806,848.29	17.84
2009	8,226,702.00	6,135,115.46	2,091,586.54	25.42
2010	8,696,552.00	8,667,961.31	28,590.69	0.33
2011	9,971,286.00	9,971,285.21	0.79	0.00
TOTAL	48,589,967.00	40,792,581.97	7,797,385.03	16.05

FUENTE: PRESUPUESTO Y EVALUACION ANUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE HUANUCO.

ELABORADO: POR EL TESISTA

(*) RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS (RDR).

ANEXO Nº 4**TASA DE MOROSIDAD DE ANUAL DE IMPUESTO PREDIAL 2007-2011**

AÑOS	A GENERADO	B COBRADO	C DEUDA X COBRAR	TASA MOROSIDAD (C/A)
2007	1,771,646.00	1,174,011.15	597,634.85	33.73
2008	1,560,443.00	1,040,389.65	520,053.35	33.33
2009	1,275,829.00	705,735.74	570,093.26	44.68
2010	1,718,529.00	1,502,875.70	215,653.30	12.55
2011	1,718,529.00	1,444,844.90	273,684.10	15.93
TOTAL	8,044,976.00	5,867,857.14	2,177,118.86	27.06

FUENTE: PRESUPUESTO Y EVALUACION ANUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE HUANUCO.

ELABORADO: POR EL TESISISTA

(*) RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS (RDR).

ANEXO Nº 5**TASA DE MOROSIDAD DE ANUAL DE LIMPIEZA PÚBLICA 2007-2011**

AÑOS	A GENERADO	B COBRADO	C DEUDA X COBRAR	TASA MOROSIDAD (C/A)
2007	2,000,000.00	724,826.37	1,275,173.63	63.76
2008	1,147,967.00	615,206.60	532,760.40	46.41
2009	687,498.00	397,695.99	289,802.01	42.15
2010	687,498.00	665,067.01	22,430.99	3.26
2011	687,498.00	835,534.95	-148,036.95	-21.53
TOTAL	5,210,461.00	3,238,330.92	1,972,130.08	37.85

FUENTE: PRESUPUESTO Y EVALUACION ANUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE HUANUCO.

ELABORADO: POR EL TESISISTA

(*) RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS (RDR).

ANEXO Nº 6**TASA DE MOROSIDAD DE ANUAL DE PARQUES Y JARDINES 2007-2011**

AÑOS	A GENERADO	B COBRADO	C DEUDA X COBRAR	TASA MOROSIDAD (C/A)
2007	1,193,500.00	397,702.03	795,797.97	66.68
2008	658,956.00	311,135.23	347,820.77	52.78
2009	324,196.00	179,372.44	144,823.56	44.67
2010	324,196.00	311,268.27	12,927.73	3.99
2011	324,196.00	431,729.69	-107,533.69	-33.17
TOTAL	2,825,044.00	1,631,207.66	1,193,836.34	42.26

FUENTE: PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN ANUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE HUÁNUCO.

ELABORADO: POR EL TESISISTA

(*) RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS (RDR).

ANEXO Nº 7**TASA DE MOROSIDAD DE ANUAL SERENAZGO 2007-2011**

AÑOS	A GENERADO	B COBRADO	C DEUDA X COBRAR	TASA MOROSIDAD (C/A)
2007	735,500.00	253,587.09	481,912.91	65.52
2008	410,271.00	205,799.99	204,471.01	49.84
2009	216,576.00	122,196.60	94,379.40	43.58
2010	216,576.00	196,747.64	19,828.36	9.16
2011	216,576.00	252,041.30	-35,465.30	-16.38
TOTAL	1,795,499.00	1,030,372.62	765,126.38	42.61

Anexo N° 8

ENCUESTA

1. **OBJETIVO:** Conocer los Documentos de Gestión y la Administración Tributaria Municipal de Huánuco, durante el período 2007 – 2011.

2. **DATOS GENERALES:**

2.1 Edadaños

2.2 Sexo: M (), F ()

2.3 Profesión:.....

3. **PREGUNTAS:**

(Sírvase marcar con una aspa (x) la respuesta que se adecúa a su experiencia o conocimiento).

SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE:

INDICADOR: X = REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL

SUB INDICADOR: X1.1= “DOCUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL”

1. **¿Considera usted que la Municipalidad de Huánuco, dispone de los siguientes documentos de gestión:**

Denominación de los documentos de gestión municipal	a)	b)	c)
	Si Dispone	No Dispone	No sabe/no opina
a) Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) Actualizado			
b) Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) actualizado			
c) Plan de Desarrollo Urbano			
d) Plan de Acondicionamiento Territorial			
e) Plan Director			
f) Plan de Zonificación Económica y Ecológica			
g) Plan de Desarrollo Concertado Actualizado			
h) Plan Estratégico Institucional Actualizado			
i) Plan Operativo Institucional Actualizado			
j) Catastro Urbano			
k) Plan de Fiscalización Tributaria adecuada			
l) Plan de Ejecución Coactiva adecuada			

2. **¿El establecimiento e implementación del rediseño de los instrumento de gestión municipal coadyuva obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad?.**
- a) Sí
 - b) No
 - c) No sabe/No opina

SUB INDICADOR: X1.2 = "POLÍTICA FISCAL Y TRIBUTARIA ADECUADA"

3. **¿Considera usted que la implementación de las normas tributarias (Ordenanzas, Decretos, Resoluciones, lineamiento de política tributaria, directivas) y de una política fiscal adecuada (Plan de Gobierno, Presupuesto Municipal, Plan Operativo Anual) permite una mejor recaudación de los recursos económicos tributarios de la Municipalidad de Huánuco?**
- a) Sí
 - b) No
 - c) No sabe/No opina
4. **¿Considera Ud. que la Municipalidad de Huánuco otorga exoneraciones y otros beneficios a los contribuyentes?**
- a) Siempre
 - b) Con frecuencia
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
5. **¿Para lograr el desarrollo de la Municipalidad de Huánuco se requiere acciones orientadas a política de cobranzas?**
- a) Siempre
 - b) Con frecuencia
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
6. **¿Considera Ud. que los recursos captados por la Municipalidad de Huánuco son invertidos en beneficio de la población?**
- a) Siempre
 - b) Con frecuencia
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
7. **¿Cómo califica la ejecución de los gastos en la Municipalidad de Huánuco?**
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Pésima

- 8. La Municipalidad de Huánuco aplica sanciones a los contribuyentes, que vencido los plazos establecidos en el proceso de recaudación no han pagado sus tributos?**
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

SUB INDICADOR: X1.3 = "PLANES, PROGRAMAS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL"

- 9. ¿Considera Ud. que la ausencia de los programas de Fiscalización tributaria influyen en la evasión tributaria de la Municipalidad de Huánuco?**
- a) Si
 - b) No
 - c) *No sabe/No opina*
- 10. ¿Cree Ud. que una política fiscal adecuada en materia tributaria influye favorablemente a evitar un alto porcentaje de morosidad de la población contribuyente?**
- a) Si
 - b) No
 - c) *No sabe/No opina*

- 11. ¿Existe en la Municipalidad mecanismos de Fiscalización Tributaria adecuada?**
- a) Definitivamente Si
 - b) Probablemente si
 - c) No Sabe/desconoce
 - d) Probablemente No
 - e) Definitivamente No

SUB INDICADOR: X1.4 "TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL"

- 12. ¿La Municipalidad de Huánuco cuenta con los mecanismos informativos adecuadas, como revistas, memorias anuales, fichas y volantes en materia de tributaria y de trámite administrativo?.**
- a) Si
 - b) No
 - c) *No sabe/No opina*

SUB INDICADOR: X1.5= NIVEL TECNOLÓGICO E INFORMÁTICO" – TIC's

- 13. Se cuenta con un sistema computarizado (SOFTWARE) de rentas acorde a las nuevas exigencias?**
- a) Definitivamente sí
 - b) Probablemente si
 - c) No sabe/desconoce
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no

- 14. ¿La ejecución del sistema automatizado (SOFTWARE) para la liquidación de tributos municipales es:**
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Presenta dificultades
- 15. ¿Cuenta la Gerencia de Administración Tributaria con suficientes equipos de computación para el control de los procesos relacionados a los tributos municipales?**
- a) Si
 - b) No
 - c) No sabe/no opina
- 16. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por la Municipalidad, para informar a los contribuyentes, en torno al proceso de recaudación de los tributos municipales?**
- a) Prensa
 - b) Televisión
 - c) Radio
 - d) Volantes
 - e) Pancartas
 - f) Carteles
 - g) Otros

SOBRE LA VARIABLE DEPENDIENTE:

Indicador: Y: “ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EFICAZ Y EFICIENTE”

SUB INDICADOR: Y.1.1: “RECAUDACIÓN ÓPTIMA DE RECURSOS TRIBUTARIOS”

- 17. Existe en la Municipalidad de Huánuco, las siguientes áreas?**
- a) Recaudación
 - b) Fiscalización
 - c) Atención al contribuyente
 - d) Otras
- 18. ¿Existe en la Municipalidad de Huánuco un mecanismo adecuado respecto a la orientación al contribuyente?**
- a) Definitivamente sí
 - b) Probablemente si
 - c) No sabe/desconoce
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no
- 19. ¿Aplica la Municipalidad de Huánuco, *control interno* (estrategias de control) al proceso de recaudación de los tributos municipales permanentemente?**
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca.

20. **¿Establece relaciones interinstitucionales la Municipalidad de Huánuco con otros organismos de la administración pública, para los fines de mejorar el proceso de recaudación de los tributos municipales?**

- a) SUNAT
- b) Bancos
- c) Otras instituciones
- d) Ninguna

21. **¿Cuáles son los centros de recaudación, donde los contribuyentes deben dirigirse a declarar y liquidar sus tributos?**

- a) *Oficina recaudadora en la sede principal*
- b) *Bancos recaudadores*
- c) *Agentes de recaudación*
- d) *Otros.*

22. **¿Existe manuales de procedimientos que establezcan los pasos a seguir para llevar a cabo las tareas de recaudación?**

- a) *Si*
- b) *No*
- c) *No saben/ No opinan.*

23. **¿De qué manera son emitidos los estados de cuentas a los contribuyentes de la Municipalidad?**

- a) Manual
- b) Internet
- c) Programa (software)
- d) Otros.

SUB INDICADOR: Y1.2 = "ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EFICAZ, EFICIENTE Y EFECTIVA"

24. **Considera Ud. que en la Municipalidad de Huánuco se emplea mecanismos de control (previo, concurrente y posterior) respecto a las obligaciones tributarias realizadas por los contribuyentes?**

- a) *Siempre*
- b) *Con frecuencia*
- c) *A veces*
- d) *Casi nunca*
- e) *Nunca*

SUB INDICADOR: Y1.3 = "MANEJO DE MOROSIDAD TRIBUTARIA"

25. **¿Considera usted que los contribuyentes es mucho, bastante, poco o nada cumplidor de las leyes tributarias?**

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Poco
- d) Nada

26. ¿Considera usted que los contribuyentes es mucho, bastante, poco o nada responsable en el pago de sus impuestos?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Poco
- d) Nada.

27. ¿Por qué los contribuyentes son morosos?

- a) Por la falta de conciencia tributaria
- b) Por el alto costo de los tributos
- c) Por el nivel de pobreza
- d) Por apatía al ciudadano.

28. Un programa sincerado de fiscalización tributaria, catastro tributario y de ejecución coactiva reduce el alto porcentaje de morosidad de los contribuyentes.

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe/No opina

29. El establecimiento y la aplicación oportuna de las normas tributarias (Ordenanzas Municipales, Ley Orgánica de Municipalidades, Ley Tributación Municipal, Código Tributario) contribuye a una reducción muy significativa de la evasión tributaria municipal.

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe / No opina

SUB INDICADOR: Y1.4 "AMPLIACIÓN DE LA BASE TRIBUTARIA"

30. ¿Actualiza permanentemente la Municipalidad de Huánuco el Registro de Contribuyentes?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

31. ¿Aplica la Municipalidad de Huánuco, campañas de DD.JJ. y acciones de Fiscalización para ampliar la base tributaria de contribuyentes?

- a) Sí
- b) No
- c) No saben/No opinan

32. ¿Orienta la Municipalidad de Huánuco, al contribuyente sobre los pasos a seguir, para la declaraciones y liquidaciones de los tributos municipales?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

33. ¿Cuándo un contribuyente desconoce los pasos a seguir para declarar y liquidar los tributos municipales?

- a) Se les da un manual de instrucciones
- b) Se les da las instrucciones verbalmente
- c) Se explican las instrucciones en cartera
- d) Se ofrecen las instrucciones en la página Web
- e) Otras.

34. ¿Cómo califica usted, los pasos a seguir para la declaración y liquidación de los tributos municipales?

- a) Fáciles
- b) Medianamente fácil
- c) Complejos.

35. ¿Qué considera usted que debe hacer la Municipalidad de Huánuco para lograr incrementar la recaudación de sus tributos?

- a) Sancionar al evasor
- b) Difusión en los medios de comunicación e información
- c) Fiscalización masiva
- d) Educación tributaria

SUB INDICADOR: Y1.5 = "SERVICIOS MUNICIPALES DE CALIDAD"

36. ¿Cómo califica la gestión de la Municipalidad Provincial de Huánuco?

- a) Excelente
- b) Buena
- b) Regular
- c) Mala
- d) Pésima

37. ¿Qué opina usted sobre los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Huánuco?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

38. ¿Con los servicios que presta la Municipalidad de Huánuco cómo se siente Ud.?

- a) Satisfecho
- b) Insatisfecho
- c) Frustrado
- d) Desilusionado
- e) Desengañado

39. ¿Cuál de los servicios que brinda la Municipalidad de Huánuco no es la más adecuada?

- a) Biblioteca
- b) Mercados
- c) Limpieza Pública

- d) *Parques y Jardines*
- e) *Serenazgo*

40. El establecimiento e implementación de la reingeniería de procesos como instrumento de cambio estratégico de gestión municipal coadyuva obtener resultados con eficiencia y eficacia.

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/No opina

VARIABLE INTERVENIENTE:

Municipalidad de Huánuco

MATRIZ DE CONSISTENCIA
REDISEÑO Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE HUÁNUCO

PROBLEMAS/ PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIDAD DE VARIABLES				
			VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES Y SUB INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODO Y TÉCNICAS
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la influencia del rediseño de los instrumentos de gestión municipal que determina la administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco?,</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿En qué medida el rediseño de los instrumentos de gestión municipal influencia en la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los RDR?</p> <p>¿Cómo influencia las políticas fiscales y tributarias adecuadas en la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la Municipalidad de Huánuco?.</p>	<p>OBJ. GENERAL 2.1 GENERAL</p> <p>Determinar la influencia del rediseño de los instrumentos de gestión municipal que determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco.</p> <p>2.2 ESPECÍFICOS</p> <p>- Establecer que el rediseño de los instrumentos de gestión municipal tiene influencia en la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los RDR.</p> <p>- Señalar que las políticas fiscales y tributarias adecuadas influyen en la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la Municipalidad de Huánuco, las mismas que contribuyen en el desarrollo local de Huánuco.</p>	<p>H.GENERAL</p> <p>El rediseño de instrumentos de gestión municipal determina una administración tributaria eficaz, eficiente y efectiva en el Gobierno Local de Huánuco.</p> <p>H.SECUNDARIO</p> <p>- Existe influencia del rediseño de instrumentos de gestión municipal que determina la capacidad del gobierno local de operar de acuerdo a los objetivos y metas que permite una recaudación óptima de los RDR.</p> <p>- Existe influencia de las políticas fiscales y tributarias que determinan la capacidad de potenciar la administración eficaz, eficiente y efectiva de los tributos en la Municipalidad de Huánuco, y contribuyen en el desarrollo local de Huánuco.</p>	<p>X= Rediseño de instrumentos de gestión municipal</p> <p>Y=Administración Tributaria eficaz, eficiente y efectiva</p>	<p style="text-align: center;">Institucional</p>	<p>X1=REDISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL</p> <p>X1.1= Documentos de gestión municipal.</p> <p>X1.2 = Política fiscal y tributaria adecuadas.</p> <p>X1.3 = Planes y programas de fiscalización y control.</p> <p>X1.4 =Técnicas de investigación documental</p> <p>X1.5=Tecnologías modernas (HARWARE Y SOFTWARE)</p> <p>Y1= ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EFICAZ Y EFICIENTE</p> <p>Y1.1 = Recaudación óptima de recursos tributarios.</p> <p>Y1.2 = Administración tributaria eficaz</p>	<p>El diseño de investigación es No Experimental, emplearemos el de una investigación de nivel descriptivo, explicativo por Objetivos conforme al esquema siguiente:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR OG[OG] --> Oe1[Oe1- hs1] Oe1 --> CF[CF=] Oe2[Oe2- hs2] --> CF Oe3[Oe3- hs3] --> CF Oe4[Oe4- hs4] --> CF Oe5[Oe5- hs5] --> CF </pre> </div> <p>Donde:</p> <p>OG=Objetivo General</p> <p>Oe=Objetivo Específico = Conclusión parcial</p> <p>CF= Conclusión final</p> <p>HG=Hipótesis General</p>	<p>TIPOS DE INV</p> <p>Investigación Sustantiva</p> <p>NIVELES DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo, explicativo, Correlacional</p> <p>MÉTODOS</p> <p>Descriptivo, Histórico, Bibliográfico Documental</p> <p>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Las principales técnicas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta - Análisis Documental

MATRIZ DE CONSISTENCIA
REDISEÑO Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE HUÁNUCO

PROBLEMAS/ PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIDAD DE VARIABLES				
			VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES Y SUB INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODO Y TÉCNICAS
<p>¿De qué manera los planes y programas de catastro, fiscalización y cobranza coactiva influencia en la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco?.</p> <p>¿Cuál es la influencia de las técnicas de investigación documental, que determina la capacidad en identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria municipal?.</p> <p>¿De qué manera influencia la el nivel tecnológico e informático, que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña?.</p>	<p>- Precisar que los planes y programas de catastro, fiscalización y cobranza coactiva influencia en la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco.</p> <p>- Analizar cuál es la influencia de las técnicas de investigación documental, que determina la capacidad en identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria municipal.</p> <p>- Evaluar de qué manera influencia el nivel tecnológico e informático, que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios públicos municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña.</p>	<p>- Existe influencia de los planes y programas de catastro, fiscalización y cobranza coactiva que determina la capacidad de manejar la morosidad tributaria en el Gobierno Local de Huánuco.</p> <p>- Existe influencia de las técnicas de investigación documental, que determina la capacidad en identificar a los contribuyentes potenciales para la ampliación de la base tributaria.</p> <p>- Existe influencia del nivel tecnológico e informático, que determina la capacidad de implementar sistemas de soporte técnico para brindar servicios municipales de calidad a la ciudadanía huanuqueña.</p>			<p>Y1.3 = Morosidad tributaria</p> <p>Y1.4 = Ampliación base tributaria</p> <p>Y1.5 = Servicios municipales de calidad.</p>		<p>INTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionarios y Directivos de la MPHCO. - Expertos, Especialistas y Población.