



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAREDO PARA
LA ATENCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
AÑO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

CONTADOR PÚBLICO

Autor:

Luis Angel Herrera Castillo

Asesor:

Mg. CPC. Pamela Torres Moya

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia por su apoyo incondicional en cada momento, y por ser soporte y fuente de inspiración en cada etapa de mi vida, a mis abuelos Demetrio Castillo y Rómulo Herrera, que hoy en día me cuidan desde el cielo, a mis amistades y docentes UPN por ser parte de este gran logro.

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moral y económicamente.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Realidad problemática	8
1.2. Formulación del problema	13
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Hipótesis	14
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	15
2.1. Tipo de investigación	15
2.2. Población y muestra.....	15
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	16
2.4. Procedimiento	17
2.5. Aspectos Éticos.....	17
2.6. Operacionalización de variables	18
CAPÍTULO III. RESULTADOS	19
3.1. Datos generales de la entidad objeto de estudio.....	19
3.2. Estrategias para atención de los trabajadores de la División de Administración Tributaria.	27
3.2.1 Estrategia de concientización.....	27
3.2.2 Estrategia de Capacitación.....	32
3.2.3 Estrategia de control y seguimiento.....	34
3.2.4 Percepción de la atención de los trabajadores por parte de los contribuyentes.....	40
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	44
4.1. Discusión	44
4.2. Conclusiones.....	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	18
Tabla 2 Presupuesto de la estrategia de concientización para trabajadores de la DAT	28
Tabla 3 Charlas de concientización realizadas- Año 2018	30
Tabla 4 Charlas de concientización realizadas- Año 2019	30
Tabla 5 ¿Asistió a las diversas charlas y capacitaciones que se realizó acerca de Concientización en los pagos del Impuesto Predial?	31
Tabla 6. Presupuesto de la estrategia de capacitación técnica para trabajadores de la DAT	32
Tabla 7. Charlas de concientización realizadas- Año 2018	33
Tabla 8 Charlas de concientización realizadas- Año 2019	33
Tabla 9 ¿Asistió a las charlas sobre Tributación Municipal realizadas en el año 2019?	33
Tabla 10 Record de Faltas por trabajador_Año 2019	35
Tabla 11 Record de Tardanzas por trabajador_Año 2019	36
Tabla 12 Reporte de Atenciones por trabajador (por meses)	36
Tabla 13 Reporte de casos resueltos por trabajador	37
Tabla 14 Reporte de reclamos de los contribuyentes	37
Tabla 15 Reporte de reuniones mensuales con los trabajadores	38
Tabla 16 ¿Cómo calificaría la atención recibida por el personal en cuanto a sus dudas o consultas?	40
Tabla 17 ¿Le ofrecieron solución a su consulta o problema?	41
Tabla 18 ¿Cómo calificaría la explicación del trabajador hacia la consulta o trámite a realizar?	42
Tabla 19 Recaudación Municipalidad Distrital de Laredo. Años 2018-2019	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo de la Municipalidad Distrital de Laredo	19
Figura 2 Organigrama de la Municipalidad Distrital de Laredo	23
Figura 3 Asistencia a las Charlas Programadas sobre Concientización en el pago de Impuesto Predial	31
Figura 4 Nivel de asistencia a las charlas sobre Tributación Municipal Año 2019	34
Figura 5 ¿Cómo calificaría la atención recibida por el personal en cuanto a sus dudas o consulta?	40
Figura 6 ¿Le ofrecieron solución a su consulta o problema?	41
Figura 7 ¿Cómo calificaría la explicación del trabajador hacia la consulta o trámite a realizar?	42
Figura 8 Recaudación Tributaria de la Municipalidad de Laredo	43

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar las estrategias utilizadas por la Municipalidad Distrital de Laredo para la atención de los trabajadores de la División de Administración en el año 2019. Se utilizó una metodología de tipo descriptivo y de diseño no experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la División de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Laredo, que son 07 (siete) personas. Además, se aplicó una encuesta de satisfacción a una muestra de 120 contribuyentes. Como recolección de datos se trabajó el instrumento guía de entrevista, cuestionario y la guía de análisis documental. Los resultados obtenidos indicaron que las estrategias utilizadas por la Municipalidad para la atención de los trabajadores del área de División de Administración Tributaria fueron adecuadas. El contraste de la hipótesis mostró que las estrategias de concientización, capacitación y control han permitido una mejor atención a los contribuyentes y se ve reflejado en el incremento de la recaudación tributaria del año 2019 de la Municipalidad Distrital de Laredo,

Palabras clave: Estrategias, atención del personal, recaudación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En el mundo en que vivimos las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan políticas y estrategias de acción para impactar al cliente o contribuyente según sea el caso, para mejorar la eficiencia de la entidad. Toda corporación municipal en el mundo se orienta a captar recursos económicos tanto de los que emanan del Estado o por los que genera la propia municipalidad con su autonomía. Cuando el propósito municipal es para el funcionamiento y operatividad de los servicios municipales públicos o administrativos, éstos deben obtenerse de los recursos propios o de la recaudación de impuestos municipales, que no son otra cosa que los ingresos corrientes; y cuando se trata de bienes y servicios que se utilizan para la ejecución de proyectos de inversión pública y son bienes duraderos en el tiempo, se financian con ingresos de capital y su gasto constituye gastos de inversión (MEF, 2016).

El gran problema de las entidades públicas es la mala orientación o atención de los trabajadores a los contribuyentes, que solicitan se les pueda dar pautas precisas y claras para poder cumplir con la contribución y pago de sus impuestos.

Se suma a ello, un bajo nivel de conciencia tributaria de los contribuyentes, dado que sienten un rechazo permanente y una actitud reacia para el cumplimiento de sus obligaciones. Esto como consecuencia de la poca credibilidad sobre la transparencia y el buen uso de la recaudación por parte del gobierno central y los gobiernos regionales.

Esta situación es difícil cambiarla, porque su principal raíz, está en manos de gobernantes y las políticas de cada gobierno.

Sin embargo, en el manejo de la entidad, quienes están a cargo de los procesos operativos, pueden revertir la situación a través de algunas estrategias que posibiliten acercarse un poco más al contribuyente con el fin de explicarle de una mejor forma lo correspondiente al pago de sus impuestos municipales.

Con respecto a este punto, la tesis de Cárdenas y Córdova (2015), señala como principal objetivo el establecer técnicas de comunicación, para el incremento de la recaudación en la Municipalidad Distrital de Moche. Los resultados obtenidos muestran el impacto de dichas estrategias en el incremento de la recaudación, considerando como actividad de apoyo, el seguimiento y control a los trabajadores del área, para la efectiva aplicación de las estrategias.

Las entidades públicas, muchas veces suelen tener problemas al momento de ejercer actividades de gestión. La mayoría de las áreas gerenciales, no aplican en su totalidad acciones de eficiencia en base a medición de indicadores.

Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos por Delgado (2016) en su trabajo de investigación “La recaudación tributaria y su relación con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Taricá, 2015” quién concluye que la recaudación tributaria se relaciona significativamente con la gestión administrativa en dicha municipalidad, ya que se registran menores niveles de recaudación tributaria cuando los mecanismos de gestión administrativa no son los adecuados.

Según Carneiro (2010), la estrategia es la orientación en el actuar para el futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Aplicada esto al objetivo de la entidad pública, en este caso una municipalidad, es primordial que se cuente con los lineamientos adecuados, basados en un planeamiento estratégico a largo plazo para que se detallen objetivos y metas, y en base a ello se formulen las estrategias adecuadas.

Como toda entidad, la atención al cliente, en este caso al contribuyente, está ligado a medir la efectividad del servicio.

Esto se ve reflejado en la tesis de Coaquira (2018) denominada “Evaluación de calidad de servicio al contribuyente y su impacto en la recaudación de ingresos por Impuesto Predial de la Municipalidad provincial de Yunguyo, periodo 2016. El autor tuvo como objetivo demostrar la incidencia de la percepción de los contribuyentes sobre la calidad de servicio ofrecida por los servidores públicos en la recaudación de ingresos fiscales provenientes del impuesto predial del Periodo 2016, para ulteriormente, a partir de los resultados, plantear recomendaciones de soluciones estratégicas para mejorar la calidad de servicio de la municipalidad. Dentro de las recomendaciones señaladas, resalta el desarrollar un Manual de Buena Atención al Contribuyente que contenga parámetros de medición de la calidad de servicio de atención que se da a los contribuyentes.

Otra investigación importante es la de Rodríguez (2016), quien en su tesis “Estrategias administrativas y su incidencia en la recaudación de impuestos de la Municipalidad Distrital de Moche, 2016” señaló que la incidencia de las estrategias administrativas

en la recaudación de impuestos en tal municipalidad fue positiva. Con las 7 estrategias administrativas que se aplicaron hasta el semestre 1-2016 se logró recaudar el 88% aun cuando la Oficina de Administración Tributaria programó recaudar el 50%. El impuesto predial obtuvo una variación positiva de S/. 227,352.95 (13% del total).

En cuanto a la primera dimensión concientización tributaria, Castillo y Castillo (2016) hacen referencia al cumplimiento voluntario del contribuyente y con ello, a las actitudes y creencias de las personas que motivan a la contribución de los individuos. Se define como el conocimiento de sentido común que las personas usan para actuar o tomar posición frente al tributo.

El implementar planes estratégicos podría ser de gran apoyo en instituciones públicas con el fin de establecer objetivos y metas medibles y claras.

En tal sentido, la investigación de Cubas (2017), plasma la necesidad de elaborar un plan estratégico que oriente el accionar de quienes realizan la gestión municipal. En su tesis “Estrategia de recaudación tributaria para incrementar el nivel de cobranza en la municipalidad provincial de Cutervo”, propone como estrategia implementar capacitación en educación tributaria, que permita a los contribuyentes tener conocimiento y conciencia de su obligación de pago con la Municipalidad

Según Suarez (2018) la forma de concientizar al contribuyente dependerá del entorno familiar y social en el que se ha socializado desde su primera infancia y que lo ha expuesto a un conjunto de valores específicos de su grupo socio-cultural, especialmente, en lo que respecta a la forma particular en que han experimentado su relación con la sociedad y el Estado.

Sin embargo, este factor que involucra la conciencia tributaria del contribuyente, está muy ligado a la atención, por ser una acción esencial de toda entidad que permite obtener resultados satisfactorios.

Se menciona al respecto la tesis de Saavedra (2017), denominada “Propuesta de un plan para mejorar la atención al contribuyente en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, periodo 2015” debido a que aborda un problema latente en algunas entidades públicas que es la mala calidad de atención que brindan a los ciudadanos. Estas instituciones no toman en cuenta como un factor primordial invertir en mejorar en su calidad de atención. Por ello, su principal objetivo fue evaluar la calidad de atención al contribuyente en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad, así como también evaluar la satisfacción de los contribuyentes en la Gerencia en mención. En base a los resultados se desarrolló una propuesta para implementar mejoras en la atención, con la finalidad de generar satisfacción y beneficios a los contribuyentes; al mismo tiempo lograr el incremento significativo de la recaudación.

La capacitación y control es una importante estrategia que utiliza la municipalidad, en tal sentido, Cota y Rivera (2016) definen a la capacitación como un proceso a corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, mediante el cual los individuos obtienen conocimientos, aptitudes y habilidades en función a los objetivos establecidos. Asimismo, García y Vera (2016) define al control como aquel plan establecido lo cual debe efectuar una empresa de acuerdo a ello, con las órdenes y principios adoptadas, es decir, consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

En la Municipalidad Distrital de Laredo se cuenta con la División de Administración Tributaria, encargada de atender a los contribuyentes en todo el proceso de cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Esta área cuenta con trabajadores que se encargan de atender al público, sin embargo; existen dificultades en los procedimientos de atención y se reciben muchas quejas a diario, sobre la falta de preparación del personal para la atención adecuada de consultas y trámites con respecto al pago de tributos municipales.

Esto ha tenido un impacto a la recaudación fiscal de la Municipalidad en los últimos períodos y es por ello que, la gestión municipal planifica el desarrollo de estrategias para mejorar la atención y así obtener mejores resultados, así como la satisfacción por parte de los contribuyentes.

Es por ello que la presente investigación, busca describir las estrategias que se aplicaron y comparar los resultados con los indicadores de medición que se han considerado.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas por la Municipalidad Distrital de Laredo para la atención de los trabajadores en la División de Administración Tributaria en el año 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Describir las estrategias utilizadas por la Municipalidad Distrital de Laredo para la atención de los trabajadores en la División de Administración Tributaria en el año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Describir la estrategia de concientización de los trabajadores para la atención adecuada de los contribuyentes
- b. Describir la estrategia de capacitación de los trabajadores para la atención adecuada de los contribuyentes.
- c. Describir la estrategia de control de los trabajadores para la atención efectiva de los contribuyentes
- d. Establecer un análisis comparativo entre la recaudación tributaria de la Municipalidad antes y después de las estrategias de atención así como los resultados de la encuesta de satisfacción a los contribuyentes.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Las estrategias utilizadas en la División de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Laredo para la adecuada atención de los contribuyentes fueron el fomentar la concientización tributaria, reforzar la capacitación e implementar medidas de control a los trabajadores.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación fue de carácter descriptivo causal, por cuanto se reseña las características de un fenómeno ya existente y describe la situación de las cosas en el presente para explicar la relación causa efecto. Asimismo, sigue un diseño no experimental, el cual es considerado como una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables de estudio, debido a que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, tal y como son para después analizarlos (Hernández y Fernández, 2018), como en el presente caso que se recogió la información necesaria de la División de Administración Tributaria de la Municipalidad distrital de Laredo a fin de analizar las estrategias en la atención a los contribuyentes.

2.2. Población y muestra

Población

En la presente investigación la población estuvo conformada por los funcionarios y trabajadores de las áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Laredo, los cuales ascienden a 46 personas (21 empleados permanentes, 15 contratados y 10 trabajadores CAS) así como el total de contribuyentes de la Municipalidad.

Muestra

La muestra de estudio ha sido determinada bajo muestreo no probabilístico intencional, es decir, bajo criterio del investigador, siendo conformada por los trabajadores de la División de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Laredo, que son 07 (siete) personas y 120 contribuyentes.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1. Técnicas

Encuesta: Se elaboró un formato con preguntas cerradas a los funcionarios de la División de Administración Tributaria, la cual permitió recopilar la información necesaria objetiva de las estrategias utilizadas para la recaudación en el periodo 2019, así mismo se aplicó encuesta de satisfacción a 120 contribuyentes.

Entrevista: Se elaboró un formato con preguntas abiertas para el Jefe de la División de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Laredo.

Análisis documental: Se realizó mediante la revisión de documentos de la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo para el periodo 2019.

2.3.2. Instrumentos

Los instrumentos empleados en la elaboración del trabajo de Investigación son los siguientes:

Cuestionario: este instrumento se utiliza como comunicación interpersonal con los trabajadores de División de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Laredo para obtener información relevante en cuanto a que la utilización de las estrategias utilizadas la atención de los contribuyentes. Además, se aplicó este instrumento a través de una encuesta de satisfacción aplicada a los contribuyentes sobre la atención recibida.

Guía de entrevista: dirigido específicamente al Jefe de la División de Administración Tributaria de la Municipalidad de Laredo, con la finalidad de tener información relevante y precisa respecto a las variables de estudio.

Guía de análisis documental: Refiere a una guía de ítems sobre documentos de gestión de la propia Municipalidad.

2.4. Procedimiento

Después de haber planteado los objetivos específicos, se hizo uso de las técnicas para determinar los resultados y conclusiones respectivamente; en cuanto al primer objetivo específico se aplicó una guía de entrevista al jefe de la División de Administración Tributaria y una encuesta a los trabajadores de dicha área, de la cual se obtuvo información relevante sobre las estrategias empleadas en cuanto a una mejor y eficiente atención al contribuyente; además, se aplicó una encuesta de satisfacción a los contribuyentes y posteriormente, se procesó los datos en el programa Excel para luego obtener cuadros estadísticos en el cual se muestra los indicadores y los resultados

2.5. Aspectos Éticos

Se ha considerado información necesaria y oportuna respetando la veracidad de los resultados adquiridos y obtenidos, no alterando ni cambiando la información brindada por los funcionarios de la División de Administración Tributaria de la municipalidad Distrital de Laredo ni tampoco los resultados obtenidos del cuestionario de preguntas, guía de observación y guía de entrevista, en ese sentido la presente investigación respetara la confidencialidad hacia a la Municipalidad.

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
ESTRATEGIAS	Conjunto de acciones para mejorar actividades o procedimientos	Concientización	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto asignado - Número de charlas de concientización - Puntaje promedio obtenido
		Capacitación técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Número de capacitaciones técnicas - Puntaje promedio en capacitaciones
		Control	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de seguimiento del jefe superior - Número de reuniones - Nivel de cumplimiento de los procesos
ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	Servicio para atender el proceso de cumplimiento de obligaciones tributarias municipales de contribuyentes	Atenciones	<ul style="list-style-type: none"> - Número atenciones promedio - Nivel de satisfacción de los contribuyentes
		Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> - Monto de <u>recaudación</u>

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Datos generales de la entidad objeto de estudio

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Laredo

Dirección: La Reforma 360, Laredo

RUC: 20178186869

Logo:

Figura 1: Logo de la Municipalidad Distrital de Laredo



Fuente: Página web de la Municipalidad Distrital de Laredo
Elaboración: Municipalidad Distrital de Laredo

Visión:

La Municipalidad Distrital de Laredo es una institución moderna, eficiente, innovadora y proactiva acorde con la tecnología, que brinda servicios públicos de calidad, respaldado en un oportuno pago de impuestos, con personal comprometido con el desarrollo local, mediante su capacitación y especialización, con una economía

sostenida en la agroindustria y agricultura, promoviendo el turismo y la conservación del medio ambiente.

Misión:

Somos un gobierno local autónomo que brinda servicios públicos de calidad y calidez para el bienestar y desarrollo de la población, promoviendo el desarrollo social, económico, ambiental de manera sostenible con responsabilidad y transparencia, para el beneficio de la población laredina.

Valores Institucionales:

- **Respeto:** Se cree en la dignidad de las personas. Ellas merecen la atención defensa de sus derechos cualquiera sea su origen, religión y nivel socioeconómico.
- **Integridad:** Se debe actuar siempre con eficiencia, lealtad y honestidad.
- **Credibilidad:** Actuar permanentemente para ser dignos de confianza y de respaldo ciudadano.
- **Responsabilidad:** Todo acto debe ser la expresión del pleno y cabal cumplimiento de las obligaciones y deberes.
- **Transparencia:** Institucionalizar la información abierta a la ciudadanía a través de los portales electrónicos en Internet y cualquier otro medio de acceso a la información pública, para la difusión de los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados.
- **Eficacia y Eficiencia:** Organizar la gestión institucional y optimizar la dirección, articulación y conducción del proceso de desarrollo local en torno a

los planes estratégicos y al cumplimiento de objetivos y metas explícitos y de público conocimiento a través del óptimo uso de los recursos.

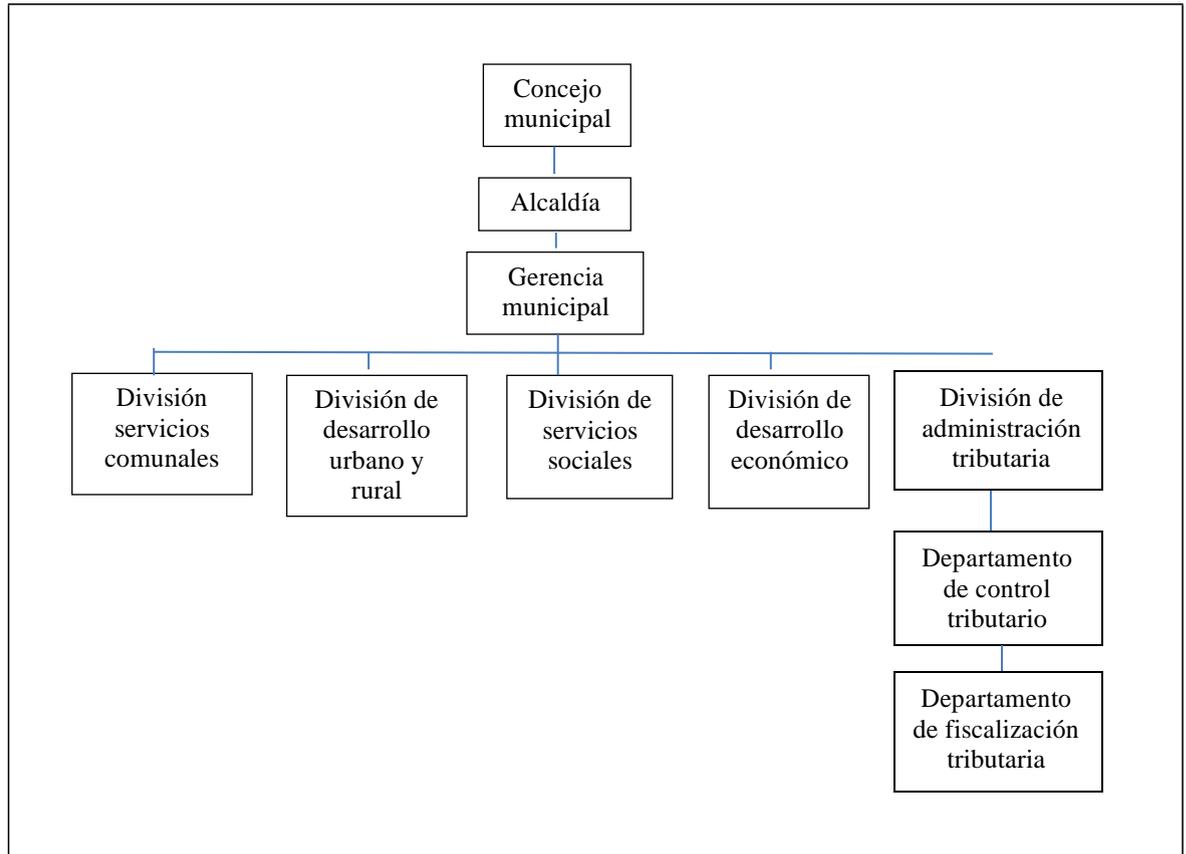
- **Puntualidad:** Actitud manifiesta en el respeto a los vecinos en la solución de los problemas locales dentro de los plazos establecidos.
- **Concertación:** Capacidad institucional de consensuar las políticas, planes y programas del proceso de desarrollo local con todos los actores involucrados.
- **Participación:** La gestión institucional se desarrollará y hará uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana y de los principales actores del proceso de desarrollo local.
- **Solidaridad:** Sentirse parte del conjunto de actores de diverso tipo y orientación, que aportan de distinto modo a los fines y objetivos del desarrollo local y actual consecuentemente con ellos.
- **Trabajo en Equipo:** Contribuir permanentemente el esfuerzo colegiado de los recursos humanos que coadyuve efectivamente al logro de los objetivos institucionales y del proceso de desarrollo local.
- **Reconocimiento:** Es la valoración de la actitud de incorporar a su acervo institucional las diversas iniciativas, experiencias y propuestas que se han desarrollado y que se vienen impulsando en diferentes ámbitos por diferentes actores e instituciones públicas, privadas y sociales que son convergentes con los fines y valores del proceso de desarrollo local.

Políticas: para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de las metas de gestión:

- **Políticas de Dirección** Las decisiones de los funcionarios se sustentan en la Planificación Estratégica para la producción de bienes y servicios públicos locales, distribuyendo los recursos en función a la real capacidad financiera.
- **Políticas de Organización del Trabajo:** La Organización de la Municipalidad se sustenta en una cultura institucional de valores para la obtención de la excelencia.
- **Políticas de Planificación:** La Planificación Estratégica es la herramienta básica de la corporación municipal, es el instrumento de dirección para orientar y apoyar la adecuada toma de decisiones y a partir de ello definir los objetivos de largo, mediano y corto plazo.
- **Políticas de Personal:** El personal de la Municipalidad desarrolla al máximo su capacidad de iniciativa e ingenio, para aplicarlo en la ejecución de sus tareas y en la solución de los problemas que se le plantean en el desarrollo de las mismas.
- **Políticas de Control:** Verificación y Seguimiento 1. El control y verificación debe ser realizado en primera instancia por cada uno de los servidores de la Municipalidad según las tareas asignadas y el grado de responsabilidad en el cumplimiento de las mismas.
- **Políticas de Participación y Control Ciudadano:** Las Políticas de Participación y Control Ciudadano de la Municipalidad se sustentan en el hecho que los vecinos participan en forma individual o colectiva en la gestión administrativa y del Gobierno Municipal a través de los mecanismos de Participación Vecinal y del ejercicio del derecho político conforme a Ley.

Organigrama

Figura 2: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Laredo



Fuente: Municipalidad Distrital de Laredo
Elaboración propia

DIVISION DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

El área División de Administración Tributaria, es el Órgano de Línea responsable de la orientación y la atención al contribuyente, así como, conducir los procesos de registro, recaudación y fiscalización de las obligaciones tributarias, así como de ejecutoria coactiva, y el establecimiento de políticas de gestión y aplicación de estrategias, de optimización y simplificación administrativa, y efectividad del Sistema Tributario Municipal, de acuerdo a las normas y disposiciones legales vigentes. Asimismo, en calidad de Órgano Resolutor,

Funciones y atribuciones:

- a) Formular, ejecutar y evaluar el Plan Operativo Institucional (POI), de la Gerencia y sus Subgerencias, alineado y articulado al PEI, en coordinación con la OPP, así como monitorear su Ejecución Presupuestal validando avances de sus actividades y resultados, generando acciones correctivas si fuera el caso;
- b) Asesorar a los Órganos Municipales, en temas relacionados a su Competencia, y absolver consultas de carácter administrativo, técnico y normativo, pudiendo emitir opinión, informe o dictamen;
- c) Velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, de aplicación en el ámbito nacional, como locales vigentes relativas a su competencia;
- d) Proponer y formular su Plan de Trabajo técnico legal de su competencia, de acuerdo a la normatividad vigente, y programar su implementación – ejecución, en función de los recursos disponibles;
- e) Formular y proponer lineamientos, directivas y planes en materia de su competencia y en relación a su Subgerencias, así como proponer – actualizar procedimientos con relación a procesos de mejora de la modernización edil;
- f) Mantener interrelación y comunicación con las unidades orgánicas de la entidad, recibiendo y entregando información en materia de su competencia;
- g) Promover, dirigir, coordinar y supervisar actividades que desarrollan sus órganos adscritos en concordancia con los lineamientos de políticas y objetivos establecidos;
- h) Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades estratégicas de Promoción la Cultura de Pago de Tributos, y proponer a la Alta Dirección,

alternativas de política e implementación referentes a la recaudación, fiscalización y ejecución coactiva;

- i) Formular y proponer a la Gerencia Municipal las políticas, normas, planes y programas que correspondan al ámbito de su competencia;
- j) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos de registro, recaudación y cobranza, fiscalización tributaria, y ejecutoria coactiva, para incrementar los ingresos por tributos municipales;
- k) Determinar la cuantía de los tributos que deben pagar los contribuyentes a la municipalidad, en coordinación con las áreas correspondientes y de acuerdo a dispositivos legales vigentes;
- l) Supervisar la debida orientación y atención de los contribuyentes a cargo de sus órganos dependientes;
- m) Formular, actualizar y proponer la normatividad interna de su competencia;
- n) Establecer y actualizar el Sistema de Administración de Rentas Mecanizados, a partir de los registros de contribuyentes, en forma clasificada y ordenada – individual o por actividad comercial, considerando tributos, tasas de ingresos, derechos, contribuciones y otros;
- o) Elaborar directivas referidas a la Administración Tributaria Municipal, de acuerdo con Código Tributario, Ley Orgánica de Municipalidades y normatividad vigente;
- p) Pronunciarse sobre los reclamos tributarios, ejerciendo funciones resolutorias en asuntos de su competencia, incluyendo conciliaciones con los contribuyentes;

- q) Emitir resoluciones y directivas de gerencia para resolver asuntos administrativos en el ámbito de su competencia, así como la adecuada aplicación del TUPA;
- r) Ejercer las Funciones de Fiscalización y Control en calidad de Órgano Resolutor como parte de las funciones y atribuciones de su competencia, haciendo uso del PAS, según el RASA, y el CUIS de la Municipalidad;
- s) Tomar acciones temporales o definitivas, en base a la decisión del Órgano Resolutor, basada en la posible sanción considerando el RASA y el CUIS;
- t) Trasladar expediente de aquellas resoluciones que dieran lugar a sanción vía PAS, a la Subgerencia de Ejecución Coactiva, en calidad de órgano competente las sanciones forzosas, y el cobro de la Multa Administrativa y No Administrativas, así como el monto resultante de la adopción de las medidas complementarias, en el ámbito de la jurisdicción del Distrito y normatividad;
- u) Resolver por delegación los asuntos de su competencia, que específicamente le sean encomendados, dando cuenta de sus acciones al superior jerárquico;
- v) Elaborar la Memoria Anual de la Gerencia en coordinación con las Subgerencias a su cargo, trabajando información relacionada a sus competencias, para presentarla a la Gerencia Municipal, durante el mes de enero del año siguiente;
- w) Mantener actualizado el Inventario de Bienes y Acervo Documentario asignados, para entregarlo al sucesor del cargo, o a la Gerencia Municipal – cual fuera el caso;
- x) Elaborar y presentar Información Técnica y de Gestión, con el uso de Indicadores de Gestión o la Estadística, a la Gerencia Municipal tanto periódica

- o cuando ésta lo requiera, acerca del grado de cumplimiento de sus actividades y funciones;
- y) Cumplir y hacer cumplir con las Normas Técnicas de Control previstas por el Sistema Nacional de Control y monitoreadas por algunos de sus órganos, así como el OCI;
- z) Implementar acciones en base a Informes de Auditoría o Recomendaciones emitidos por algún Órgano conformante del Sistema Nacional de Control, como el OCI o la misma CGR, debiendo de informar a la Alta Dirección sobre las medidas adoptadas;
- aa) Otras funciones, atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de su cargo, que le sean asignadas por la Gerencia Municipal, y/o de conformidad con la Ley, y lo dispuesto en la normatividad vigente aplicable.

3.2. Estrategias para atención de los trabajadores de la División de Administración Tributaria.

3.2.1. Estrategia de concientización

Uno de los principales objetivos municipales ha sido la de liderar el crecimiento de la conciencia tributaria en las personas. Esta actividad se considera de suma importancia y recae esa función en los trabajadores como nexo principal entre la municipalidad y el contribuyente.

En la entrevista realizada al Jefe de la DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo manifestó que la Municipalidad planificó una estrategia que permita capacitar a sus trabajadores en tema de concientización de los

contribuyentes sobre la importancia de cumplir con el pago de los tributos municipales.

Es por ello que la municipalidad destinó parte de su presupuesto para que los trabajadores recibieran previamente charlas y eventos de inducción para enfocar el tema de como concientizar a los contribuyentes en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Tabla 2

Presupuesto de la estrategia de concientización para trabajadores de la DAT

Acción	Tiempo	Presupuesto
Charlas de Concientización tributaria	8 meses	S/.3 800.00
Material impreso	8 meses	S/. 1,000.00

Fuente: Jefe de la División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

Como se aprecia en la Tabla 2, en cuanto a la distribución de la estrategia de la concientización a los trabajadores, se optó por un tiempo de 8 meses con un presupuesto de S/. 4 800.00 que se aplica en la realización de charlas y talleres para los trabajadores, así como elaboración de cartillas y material impreso.

Estas charlas de capacitación tienen como objetivo el tema de generar conciencia tributaria para que los trabajadores tengan en cuenta la responsabilidad de persuadir a los contribuyentes para que cumplan con el pago de sus obligaciones tributarias municipales, sobre todo el impuesto predial.

En la entrevista realizada, el jefe de la División de Administración Tributaria indicó que el objetivo es transmitir los beneficios que se pueden obtener al cumplir con el pago de impuestos municipales, no solo al contribuyente sino en la mejora de centros educativos, juntas vecinales y charlas a toda la población de Laredo sobre el impuesto predial. En estas charlas que serán brindadas primero a los trabajadores para luego ellos sean los encargados de orientar a los contribuyentes, se caracteriza por hacer referencia a los valores de credibilidad y aptitudes de los miembros de la sociedad respecto al cumplimiento de sus derechos y obligaciones tributarias. Indicó también que dichas charlas fueron en sinergia con otras instituciones especialistas en la materia, no solo tributaria, sino también los valores éticos desde una perspectiva psicológica en el individuo.

Respecto al material impreso, se utilizaron banners para las campañas de beneficios y las ordenanzas municipales sobre el cronograma de vencimientos del impuesto predial y régimen de beneficios tributarios correspondiente al año 2019. Por ejemplo, fueron publicados en la institución como en otros lugares, a través de afiches y pancartas, también se les hizo saber a los contribuyentes en las diferentes capacitaciones a cargo de los trabajadores de la DAT.

Esta estrategia estuvo dirigida a generar en el contribuyente ser consciente de su papel en cuanto al cumplimiento responsable de uno de sus deberes como ciudadano. Generalmente la atención estaba centrada en explicación de los procesos o trámites, mas no referido a instar al contribuyente

explicando de una manera adecuada a tener en cuenta que su obligación contribuye al desarrollo de su comunidad.

Tabla 3. Charlas de concientización realizadas- Año 2018

PERIODO	Charlas realizadas	NOMBRE	TRABAJADORES ASISTENCIA	PUNTAJE PROMEDIO
ENERO-JUNIO	1	a. Importancia de la Tributación Municipal	3	13.5
JULIO-DICIEMBRE	2	a. Servicio al Ciudadano b. ¿Porqué pagar impuestos?	3	13.9
TOTAL	3			

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

Tabla 4. Charlas de concientización realizadas- Año 2019

PERIODO	Charlas realizadas	NOMBRE	TRABAJADORES ASISTENCIA	PUNTAJE
ENERO-JUNIO	3	a. Atención al Contribuyente b. Valores institucionales c. Tributación Municipales	7 7 6	15.7
JULIO-DICIEMBRE	4	a. Atención al Contribuyente b. Valores institucionales c. Estrategias de persuasión d. Mi compromiso con la Municipalidad	7 6 6 7 6	17.9
TOTAL	7			

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

En las tablas 3 y 4 se muestran las capacitaciones realizadas en los años 2018 y 2019 referidas a la estrategia de concientización tributaria. Estas charlas fueron realizadas a los trabajadores de la División de Administración Tributaria.

Como se puede apreciar, en el año 2019 se incrementó el número de charlas y se motivó para generar mayor asistencia que el año anterior.

Las charlas fueron evaluadas a través de exámenes objetivos, y se aprecia que el puntaje obtenido en el año 2019 es mayor al año 2018.

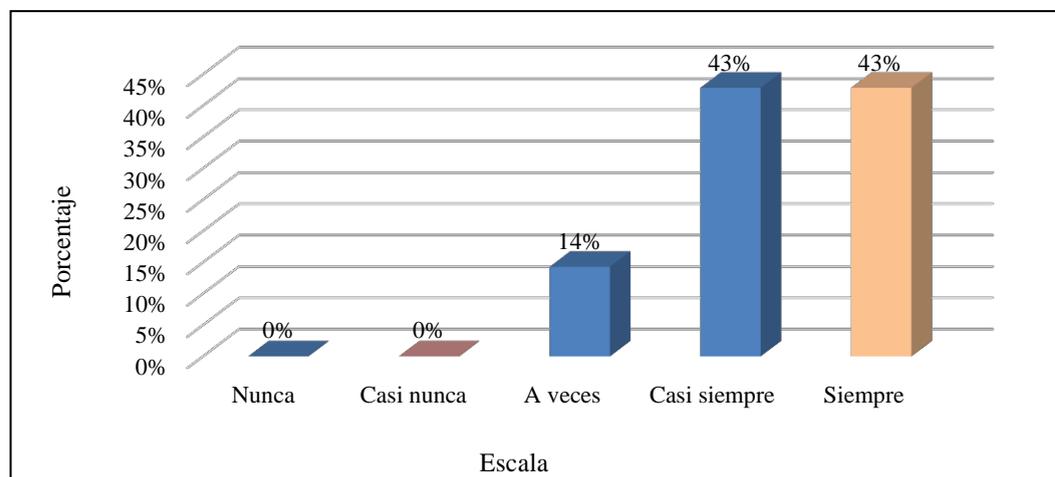
Tabla 1.

*¿Asistió a las diversas charlas y capacitaciones que se realizó acerca de
Concientización en los pagos del Impuesto Predial?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	1	14%
Casi siempre	3	43%
Siempre	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la DAT en la Municipalidad Distrital de Laredo
Elaboración propia

Figura 3: Asistencia a las Charlas Programadas sobre Concientización en el pago de
Impuesto Predial



Fuente: Tabla 5.
Elaboración propia

Según Tabla 5 y Figura 3, el 43% de los trabajadores de la División de Administración Tributaria manifiestan que asistieron a todas las charlas programadas con respecto a la Concientización de contribuyentes, otro 43% asistieron a casi todas las capacitaciones, un 14% restante a veces.

3.2.2. Estrategia de capacitación

En la entrevista realizada al Jefe de la DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo manifestó que la Municipalidad es consciente que la falta de cumplimiento de obligaciones tributarias del los contribuyentes se debe a que muchos de ellos no conocen los trámites, o piensan que son engorrosos y muy complicados.

Es por ello que se hacía necesario no solamente generar la conciencia tributaria para el cumplimiento voluntario, sino también la atención adecuada en cuanto a explicar de manera correcta todos los procesos y trámites documentarios para que, de esta manera se pueda facilitar el cumplimiento en el pago de impuestos municipales.

También se destinó un presupuesto mostrado en la Tabla 6, para que los trabajadores recibieran previamente charlas para enfocar el tema de atención adecuada sobre los trámites y procedimientos

Tabla 6

Presupuesto de la estrategia de capacitación técnica para trabajadores de la DAT

Acción	Tiempo	Presupuesto
Charlas de Tributación Municipal	8 meses	S/.4500.00
Material impreso	8 meses	S/. 1,000.00

Fuente: Jefe de la División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

En la tabla N° 7 se muestra las capacitaciones realizadas para los trabajadores del área.

Se programaron 2 capacitaciones en el año sobre temas de manejo de hoja de cálculo y sobre Tributación Municipal.

Tabla 7. Capacitaciones realizadas- Año 2018

PERIODO	CAPACITACIONES REALIZADAS	NOMBRE	TRABAJADORES ASISTENCIA	PUNTAJE
ENERO-JUNIO	1	a. Microsoft Word – Excel	5	14
JULIO-DICIEMBRE	1	b. Tributación Municipal	6	14.8
TOTAL	2			

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

Tabla 8. Capacitaciones realizadas- Año 2019

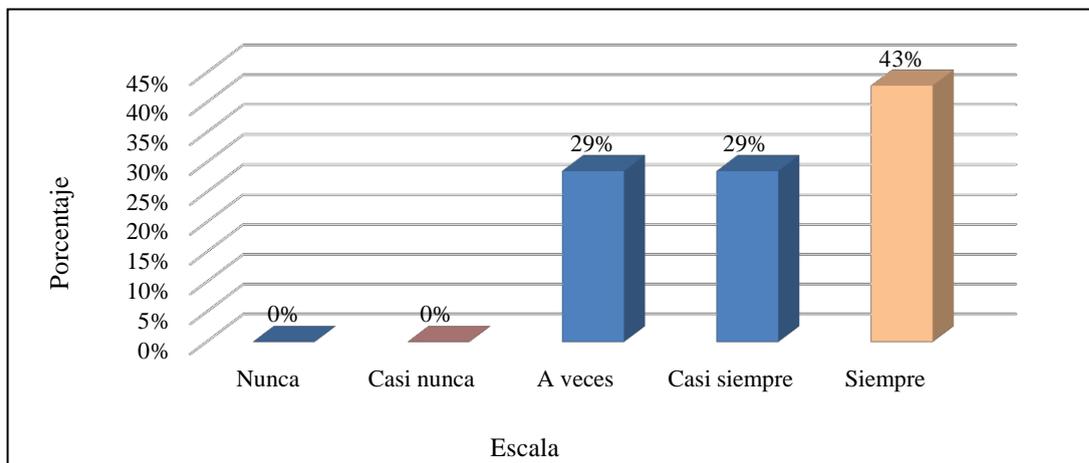
PERIODO	CAPACITACIONES REALIZADAS	NOMBRE	TRABAJADORES ASISTENCIA	PUNTAJE
ENERO-JUNIO	3	a. Microsoft Word - Excel	7	16.9
		b. Trámite documentario	6	
		c. Impuesto Predial	5	
JULIO-DICIEMBRE	4	a. Trámite documentario	7	18.2
		b. Amnistía y beneficios	6	
		c. Impuesto Predial	5	
		d. Licencia de Funcionamiento	7	
TOTAL	7			

Tabla 9 ¿Asistió a las charlas sobre Tributación Municipal realizadas en el año 2019?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	29%
Casi siempre	2	29%
Siempre	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la DAT en la Municipalidad Distrital de Laredo
Elaboración propia

Figura 4: Nivel de asistencia a las charlas sobre Tributación Municipal Año 2019



Fuente: Tabla 9.
Elaboración propia

Respecto de la Tabla 9 y Figura 4, se aprecia que la Municipalidad Distrital de Laredo en su estrategia de capacitación, programó importantes charlas de capacitación sobre trámites y procesos documentarios para la atención adecuada de los contribuyentes y así lograr ampliar la recaudación tributaria ya que, si el contribuyente conoce claramente el proceso, será más fácil que pueda realizar el pago oportuno de sus tributos. En la figura 4, se muestra que un 29% asistió de manera regular a las capacitaciones programadas, igual un 29% asistió a casi todas, mientras que un 43% asistió a todas las charlas programadas.

3.2.3. Estrategia de Control y Seguimiento

Las estrategias de control y seguimiento se establecieron con la finalidad de desarrollar un mecanismo que permita el mejor desempeño de los trabajadores con respecto a la atención de los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Laredo.

En los últimos años, ha sido evidente la insatisfacción en la atención del personal de la División de Administración Tributaria.

Según la entrevista realizada al Jefe del área, anteriormente, la Municipalidad no contaba con un proceso de control y seguimiento a los trabajadores, solamente se cumplía con asignarles las funciones establecidas en su contrato de trabajo y se prescindía de un efectivo control y un proceso de comunicación en base a la medición de indicadores de cumplimiento.

Es por ello que se diseña una estrategia que establece los siguientes puntos en cuanto al control y seguimiento de los trabajadores encargados de la atención al contribuyente.

- Control de faltas y tardanzas
- Control de atenciones
- Reuniones de trabajo
- Retroalimentación del jefe de área
- Reconocimientos por buen desempeño

Tabla 10 _ **Record de Faltas por trabajador_Año 2019**

	NIVEL DE SEGUIMIENTO - FALTAS												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	
TRABAJADOR 1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
TRABAJADOR 2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	4
TRABAJADOR 3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3
TRABAJADOR 4	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
TRABAJADOR 5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2
TRABAJADOR 6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3
TRABAJADOR 7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

Tabla 11 _ Record de Tardanzas por trabajador_Año 2019

	NIVEL DE SEGUIMIENTO - TARDANZAS												
	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TRABAJADOR 1	0	1	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0	6
TRABAJADOR 2	1	0	1	1	0	0	2	1	0	1	0	0	7
TRABAJADOR 3	0	1	2	0	0	1	2	0	1	0	0	0	7
TRABAJADOR 4	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4
TRABAJADOR 5	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	5
TRABAJADOR 6	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
TRABAJADOR 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

En las tablas N° 10 y 11, se muestran los reportes de faltas y tardanzas de los trabajadores en el año 2019. Estos reportes son tomados en cuenta en la evaluación de desempeño de cada trabajador, siempre y cuando sea una falta o tardanza sin justificación probatoria. Estos resultados también son un insumo para poder brindar reconocimientos a los trabajadores que mostraron los más altos indicadores en asistencia y puntualidad.

Tabla N° 12: Reporte de Atenciones por trabajador (por meses)

	NIVEL DE SEGUIMIENTO - ATENCIONES												
	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TRABAJADOR	120	128	112	100	132	145	148	128	136	116	132	137	1534
TRABAJADOR	119	124	120	110	140	132	141	160	150	148	155	149	1648
TRABAJADOR	115	118	110	105	142	122	124	113	125	100	106	114	1394
TRABAJADOR	126	105	118	130	128	120	127	124	115	108	125	124	1450
TRABAJADOR	140	132	134	139	130	128	127	134	131	129	127	118	1569
TRABAJADOR	112	120	119	114	116	118	124	121	126	132	125	117	1444
TRABAJADOR	116	129	126	124	117	135	125	135	132	137	127	132	1535

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

En la tabla N° 12, se muestra el número de atenciones realizados en forma mensual por cada trabajador. Este resumen se realiza mediante la modalidad del conteo de tickets de atención diaria que luego son anotados en hojas de cálculo, para ser totalizadas al finalizar cada mes. Esto permite conocer un

promedio estándar que es fijado para la atención y que se convierte en una meta mensual de eficiencia en la atención de cada trabajador. El promedio de eficiencia es el total de atenciones del año entre los doce meses, dividido entre el número de trabajadores del área. El resultado obtenido es un promedio estándar de 125 atenciones mensuales por trabajador.

Tabla N°13 Reporte de casos resueltos por trabajador

NIVEL DE SEGUIMIENTO - CASOS RESUELTOS													
	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TRABAJADOR 1	85	80	79	85	89	95	93	84	75	72	79	86	1002
TRABAJADOR 2	95	78	76	64	82	84	86	94	90	85	93	98	1025
TRABAJADOR 3	68	64	71	69	84	76	78	74	71	63	64	62	844
TRABAJADOR 4	85	82	74	79	81	83	67	69	73	68	67	95	923
TRABAJADOR 5	74	95	96	97	82	76	79	78	84	69	84	94	1008
TRABAJADOR 6	72	74	85	95	88	68	67	75	67	63	68	95	917
TRABAJADOR 7	83	84	87	82	86	84	81	79	72	86	89	88	1001

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

En la tabla N° 13, se detalla el reporte de casos resueltos, es decir; en nivel de la atención del trabajador en función a cuantos contribuyentes dieron por solucionado algún inconveniente, consulta o duda, así como los trámites finalizados por la atención adecuada.

Tabla N° 14 Reporte de reclamos de los contribuyentes

NIVEL DE SEGUIMIENTO - RECLAMOS DE LOS CONTRIBUYENTES													
	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TRABAJADOR	0	2	1	0	0	1	0	2	0	2	0	4	12
TRABAJADOR	3	2	2	1	0	2	3	1	0	1	0	1	16
TRABAJADOR	0	1	0	0	0	1	2	0	1	0	4	0	9
TRABAJADOR	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	6
TRABAJADOR	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1	1	6
TRABAJADOR	1	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	5
TRABAJADOR	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

En la Tabla N° 14 se aprecia el reporte de reclamos de los contribuyentes. Para la obtención de este reporte, se hizo visible al contribuyente atendido el registro de reclamos para que pudieran registrar su estado de disconformidad con la atención brindada. Cabe precisar que se analizaba la causa del reclamo, considerando que muchas veces, el contribuyente no estaba de acuerdo con el pago, y eso generaba un descontento, pero direccionado a la aplicación de la norma en sí y no a la atención recibida. Es por ello que se tuvo mucho cuidado en determinar los reclamos referidos básicamente en causas originadas por una atención inadecuada por parte del contribuyente.

Tabla N° 15 Reporte de reuniones mensuales con los trabajadores

Fecha	Tema a Tratar	N° de asistentes
28/01/2019	Metas del año, estrategias a aplicar	7
25/02/2019	Capacitaciones programadas	7
29/03/2019	Campaña de sensibilización	7
30/04/2019	Reorganización de horarios personal	6
28/05/2019	Diseño de formatos de comunicación	6
29/06/2019	Cumplimiento de horarios	7
25/07/2019	Estado de medio año en la recaudación	7
27/08/2019	Programa de notificaciones	7
28/09/2019	Capacitación Sistema de atenciones	7
30/10/2019	Campaña de difusión de trámites	7
28/11/2019	Capacitaciones y oportunidades de mejora	6
25/12/2020	Análisis de resultados y cierre anul	7

Fuente: División de Administración Tributaria - DAT de la Municipalidad Distrital de Laredo

En relación a la Tabla N° 15, se explica que la Municipalidad planifica la realización de reuniones mensuales con los trabajadores de la DAT, con el propósito de desarrollar temas importantes en cuanto a las acciones a tomar

e información importante que los trabajadores deben conocer. Los temas que generalmente eran considerados en la agenda de estas reuniones eran:

- Capacitaciones y campañas de sensibilización
- Horarios de atención y su respectiva rotación
- Principales metas en cuanto a la recaudación e indicadores de atención
- Otros temas de interés

Los reportes de faltas, tardanzas, reclamos y número de atenciones, eran analizadas por la jefatura del área para establecer reuniones personalizadas con el fin de brindar retroalimentación al trabajador de manera individual.

De acuerdo a la entrevista realizada al jefe de área, los indicadores de la medición del desempeño eran analizados y se determinaba qué trabajador tenía algunas oportunidades de mejora en la atención. Para ello se realizaba una reunión individual con el trabajador con el propósito de conversar con él para hacerle conocer sus indicadores de desempeño y establecer mediante acuerdos, estrategias para mejorar su atención.

Los acuerdos tomados en conjunto, se registraban en un acta de compromiso firmada por el trabajador y jefe de área.

Así mismo, según la entrevista, estos indicadores eran utilizados para reconocimientos por escrito a los trabajadores por su buen desempeño y alto nivel en la atención al contribuyente.

3.2.4. Percepción de la atención de los trabajadores por parte de los contribuyentes

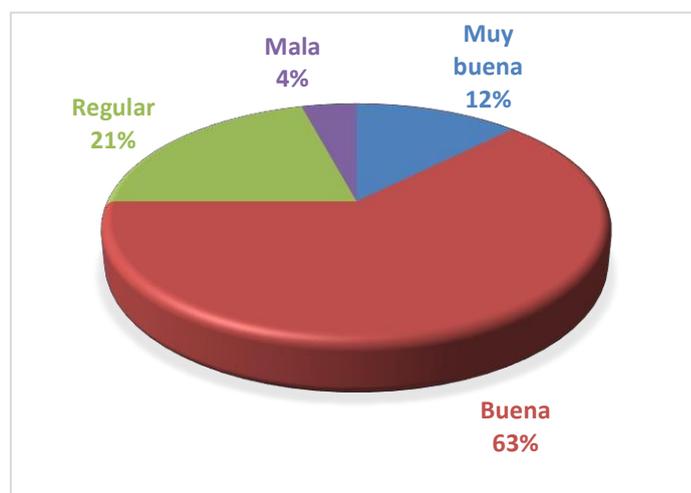
Tal como se muestra en el anexo N°4, se aplicó una pequeña encuesta de satisfacción a los contribuyentes en el mes de diciembre 2020, para conocer su percepción acerca de la atención que recibían por parte de los trabajadores de la División de Administración Tributaria.

Tabla N° 16

¿Cómo calificaría la atención recibida por el personal en cuanto a sus dudas o consultas?

Escala	Frecuencia	%
Muy buena	15	13%
Buena	75	63%
Regular	25	21%
Mala	5	4%
	120	100%

Figura 5. ¿Cómo calificaría la atención recibida por el personal en cuanto a sus dudas o consulta?



Fuente: Elaboración propia

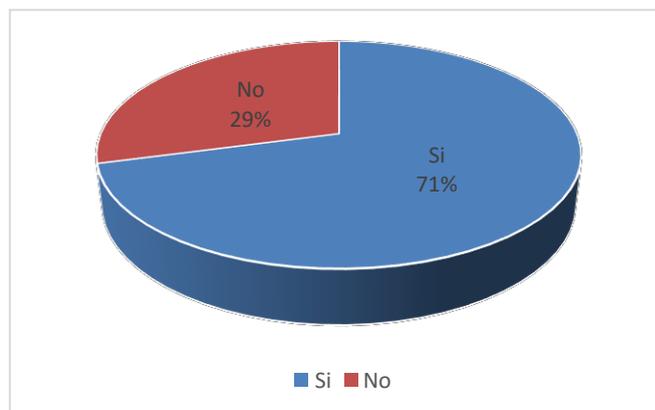
Con respecto a la calificación de los contribuyentes, sobre la atención brindada por los trabajadores de la Municipalidad, el 63% indicó como una atención “Buena”, mientras que un 21% la calificaron de “regular” y un 4% de mala.

Tabla N° 17. *¿Le ofrecieron solución a su consulta o problema?*

Escala	Frecuencia	%
Si	85	71
No	35	29
	120	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. *¿Le ofrecieron solución a su consulta o problema?*



Fuente: Elaboración propia

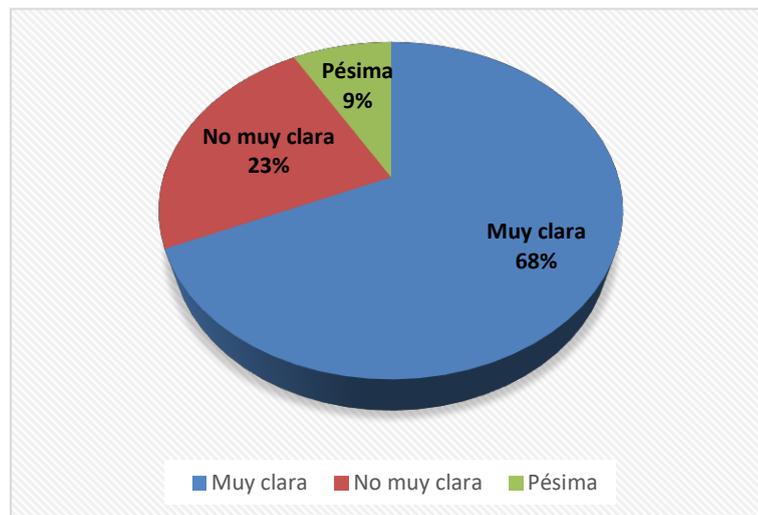
Con respecto a la respuesta sobre si le ofrecieron una solución a la consulta o problema, el 71% de los contribuyentes indicaron que si y el 29% indicaron que no.

Tabla N°18: ¿Cómo calificaría la explicación del trabajador hacia la consulta o trámite a realizar?

Escala	Frecuencia	%
Muy clara	82	68%
No muy clara	28	23%
Pésima	10	8%
	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 7: ¿Cómo calificaría la explicación del trabajador hacia la consulta o trámite a realizar?



Fuente: Elaboración propia

En referencia a la explicación brindada, el 68% de los contribuyentes encuestados indicó que fue muy clara, el 23% señaló que no muy clara y el 9% indicó que fue pésima.

3.2.5. Recaudación Tributaria de la Municipalidad Distrital de Laredo. Años 2018-2019

Tabla N° 19 Recaudación Municipalidad Distrital de Laredo. Años 2018-2019

N°	CLASIFICACIÓN MUNICIPAL	Municipalidad	RECAUDACIÓN CORRIENTE 2018	RECAUDACIÓN CORRIENTE 2019
113	CPB	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAREDO	1,836,508	1,919,708

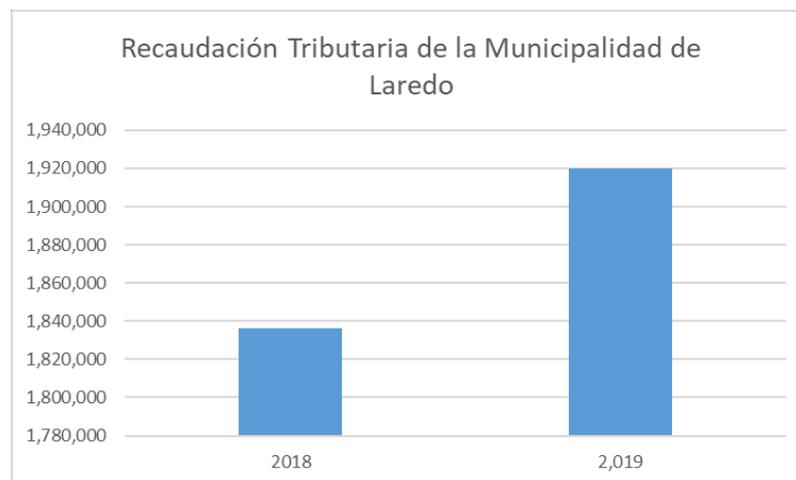
FUENTE: MEF-APLICATIVO INFORMÁTICO DE LA META PREDIAL (PI 2019)

ELABORACIÓN: DTS-DGPIP-MEF

En la tabla N° 19, se muestra la recaudación corriente del año 2018, que asciende a 1,836,508 soles, así mismo en el año 2019 ascendió a 1.919,708.

Lo que significa que hubo un 5% de incremento con respecto al año 2018.

Figura N° 8 Recaudación Tributaria de la Municipalidad de Laredo



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Los resultados obtenidos permiten validar la hipótesis acerca de las estrategias utilizadas en la División de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Laredo para la adecuada atención de los contribuyentes, las cuales fueron: el fomentar la concientización tributaria, reforzar la capacitación e implementar medidas de control a los trabajadores.

En cuanto a la estrategia referida a fomentar la conciencia tributaria, se ejecutaron acciones para obtener una mayor conciencia en los trabajadores, a través de capacitaciones realizadas, las cuales buscaron sensibilizar primero a los trabajadores, para que estos, con una atención adecuada, logren que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones concientizando sobre la importancia de su cumplimiento para lograr recaudación en beneficio de la municipalidad y por ende, el Distrito de Laredo.

Los resultados obtenidos, se relacionan con la investigación de Suarez (2018), quien considera que este factor que involucra la conciencia tributaria del contribuyente, está muy ligado a la atención, por ser una acción esencial de toda entidad que permite obtener resultados satisfactorios.

Otra estrategia importante en la atención del contribuyente está relacionada con la actividad de poder explicar y despejar dudas con respecto a las consultas realizadas al contribuyente. Una adecuada orientación proporciona satisfacción y eso influye en el cumplimiento de las obligaciones.

La Municipalidad de Laredo, enfatizó esta estrategia, promoviendo mayor cantidad de capacitaciones con respecto a temas en materia tributaria municipal. En dichas capacitaciones, los trabajadores eran evaluados para poder comprobar el aprendizaje desarrollado.

En relación a esta estrategia, se concuerda con lo señalado por Cota y Rivera (2016) quienes definen a la capacitación como un proceso a corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, mediante el cual los individuos obtienen conocimientos, aptitudes y habilidades en función a los objetivos establecidos. Es así como la presente investigación presenta similares resultados en cuanto a la mejora en las aptitudes, conocimientos y habilidades de los trabajadores.

El control como estrategia, se tomó en cuenta como parte de la gestión de la municipalidad en materia de recaudación tributaria. Este control se ejecutó directamente a los trabajadores, relacionando este proceso con lo mencionado en la investigación de García y Vera (2016) quienes definen al control como aquel plan establecido que debe efectuar una empresa para medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Es así como el control, monitoreo constante y reconocimiento, fueron estrategias importantes aplicadas en la Municipalidad de Laredo para lograr lo planificado.

Las estrategias descritas en la presente investigación, tienen un efecto en el nivel de satisfacción del contribuyente, relacionado con la mejora en la atención. Es por eso que los resultados de la encuesta, demuestran un nivel óptimo de satisfacción en relación a la atención de los trabajadores.

Se compara con lo señalado por Saavedra (2017) cuya investigación se encargó de evaluar la satisfacción de los contribuyentes y en base a los resultados se desarrolló una propuesta para implementar mejoras en la atención, con la finalidad de generar satisfacción y beneficios a los contribuyentes; al mismo tiempo lograr el incremento significativo de la recaudación. La diferencia con la presente investigación es que el autor no desarrolla propuesta, ya que se encarga de describir las estrategias que la municipalidad implementó con el fin de obtener una mejor recaudación.

El incremento de la recaudación, es el resultado final, que demuestra que las estrategias aplicadas tuvieron un efecto positivo, logrando un incremento de 5% en la recaudación del año 2019 con respecto al año 2018.

Los resultados obtenidos se asemejan a los presentados por Cárdenas y Córdova (2015), quienes señalan el impacto de estrategias en el incremento de la recaudación en la investigación realizada.

4.2. Conclusiones

- Las estrategias utilizadas por la Municipalidad Distrital de Laredo para la atención de los Trabajadores de la División de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Laredo tuvieron óptimos resultados debido a que se logró incrementar la recaudación en el año 2019 en un 5%, con respecto al año 2018, además de un nivel de satisfacción adecuado en los contribuyentes.
- La estrategia de concientización tributaria se desarrolló a través de las capacitaciones programadas por la Municipalidad donde asistieron casi todos los trabajadores y obtuvieron un promedio adecuado de desempeño. Esto tuvo impacto en el cumplimiento de los pagos de impuestos de los contribuyentes.
- La estrategia tributaria de capacitación permitió atender con mayor eficiencia a los contribuyentes. Se programaron mayor cantidad de capacitaciones con respecto a temas de la tributación municipalidad. Esto contribuyó a generar un nivel de satisfacción adecuado en cuanto a las explicaciones que recibían los contribuyentes sobre sus consultas y reclamos referidos a diversos temas
- La estrategia de control y seguimiento implementada por la Municipalidad de Laredo, permitió gestionar de manera adecuada el desempeño de los trabajadores mediante los reportes de atenciones y las reuniones de retroalimentación para poder analizar sus fortalezas y oportunidades de mejora. Esto se pudo comprobar en la encuesta de satisfacción a los contribuyentes que señalan en un alto porcentaje su satisfacción con la atención recibida.

REFERENCIAS

Castillo, S., y Castillo, P. (2016). *Un acercamiento al estudio de la cultura tributaria desde la perspectiva socioeducativa*. Ciencias de la educación, 149-162. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802926>

Cárdenas, J., y Córdova, Z. (2015). *Análisis de las estrategias de comunicación para el incremento de la recaudación tributaria del impuesto predial de la Municipalidad distrital de Moche – 2014* Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Recuperado <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1409>

Carneiro Caneda, M. (2010). “Dirección Estratégica Innovadora”. Ed.Martinez. España

Coaquira, J. (2010). *Evaluación de Calidad de Servicio al Contribuyente y su impacto en la Recaudación de ingresos por Impuesto Predial de la Municipalidad Provincial de Yunguyo . Período 2016*, Tesis de Grado. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Recuperado

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7112/Coaquira_Tintaya_Joel_Frank.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cota, J., y Rivera, J. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Ciencia y Técnica Administrativa*. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Cubas, M., Torres, E.,(2017), *Estrategia de Recaudación Tributaria para incrementar el nivel de cobranza en la Municipalidad Provincial de Cutervo*. Tesis de Grado. Universidad Señor de Sipán, Lima. Recuperado de <http://200.60.28.26/bitstream/handle/uss/4439/Rios%20Cubas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Delgado, E. (2016). *La recaudación tributaria y su relación con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Taricá, 2015*. Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Huaraz. Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/998/RECAUDACION_TRIBUTARIA_TASAS_DELGADO_VARGAS_EDITA_MAGALI.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Hernández, R., y Fernández. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- MEF. (2016). ¿Qué bienes o servicios se pagan con gastos corrientes y con gastos capital? *Municipioaldía*. Recuperado de https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta_frecuente_90091216/
- Rodríguez, R. (2016). *Estrategias administrativas y su incidencia en la recaudación de impuestos de la Municipalidad Distrital de Moche, 2016*. Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Saavedra, R., (2017) *Propuesta de un Plan para Mejorar la Atención al Contribuyente en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, Período 2015*. Tesis de Grado. Universidad Señor de Sipán, Lima. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4357>
- Suarez, P. (2018). *La cultura tributaria y el desempeño en las microempresas del sector textil, la Victoria 2018*. Tesis de grado, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/709/1/Suarez%20Vilavicencio%2C%20Patrick.pdf>

ANEXOS

Anexo 01: Estrategia de Concientización Tributaria “Programa Puertas Abiertas”



Anexo 2: Entrevista al Jefe de la División de Administración Tributaria

1. ¿La Municipalidad Distrital de Laredo que tipo de estrategias utilizó para mejorar la atención de los trabajadores?

Teniendo en cuenta el descontento de los contribuyentes y la poca información que se les brindaba en cuanto a los trámites y consultas que ellos tenían, se llevaron a cabo las siguientes estrategias:

- Concientización
- Capacitación
- Seguimiento y control

2. ¿Qué medidas tomó la Municipalidad Distrital de Laredo para incrementar la conciencia tributaria en cuanto al pago de los tributos municipales?

La Municipalidad planificó una estrategia que permitía capacitar a sus trabajadores en tema de concientización de los contribuyentes sobre la importancia de cumplir con el pago de los tributos municipales.

3. ¿Hubo algún presupuesto destinado para la concientización?

Claro, la municipalidad destinó parte de su presupuesto para que los trabajadores recibieran previamente charlas y eventos de inducción para enfocar el tema de como concientizar a los contribuyentes en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

4. ¿Podría informar cuánto de presupuesto destinó para tal fin?

Para la concientización a los trabajadores se destinó S/ 4,800 como presupuesto para 8 meses, siendo S/ 3,800 para las charlas y S/ 1,000 para material impreso.

5. *¿Cuál fue la finalidad principal de la charla?*

Lo que se buscó, fue generar conciencia tributaria para que los trabajadores tengan en cuenta la responsabilidad de persuadir a los contribuyentes para que cumplan con el pago de sus obligaciones tributarias municipales, sobre todo el impuesto predial.

Asimismo, transmitir los beneficios que se pueden obtener al cumplir con el pago de impuestos municipales, no sólo al contribuyente sino en la mejora de centros educativos, juntas vecinales, entre otros.

6. *¿Qué se tomó en cuenta en la realización de las charlas?*

En estas charlas se caracterizaron por hacer referencia a los valores de credibilidad y aptitudes de los miembros de la sociedad respecto al cumplimiento de sus derechos y obligaciones tributarias.

7. *¿Qué tipo de material se utilizó en esta estrategia de concientización?*

Se utilizaron banners para las campañas de beneficios y las ordenanzas municipales sobre el cronograma de vencimientos del impuesto predial y régimen de beneficios tributarios correspondiente al año 2019, los cuales fueron publicados en la institución como en otros lugares.

8. *En resumen ¿Cuál fue la finalidad de esta estrategia de concientización?*

Estuvo dirigida a generar en el contribuyente ser consciente de su papel en cuanto al cumplimiento responsable de uno de sus deberes como ciudadano, ya que anteriormente la atención estaba centrada en explicación de los procesos o trámites.

9. *¿Cuáles fueron las charlas realizadas?*

Te muestro ésta información para los fines que estimes convenientes (todo ello se ve plasmado en el desarrollo de la tesis).

10. *Usted mencionó también las capacitaciones ¿Por qué considera usted que fue necesario llevar a cabo la estrategia de capacitación?*

Porque nosotros estamos conscientes que la falta de cumplimiento de obligaciones tributarias de los contribuyentes se debe a que muchos de ellos no conocen los trámites, o piensan que son engorrosos y muy complicados, de esta manera se capacitó a los trabajadores, para que puedan explicar de manera correcta todos los procesos y trámites documentarios a los contribuyentes y les facilite realizar cualquier trámite.

11. *¿Hubo algún presupuesto destinado para las capacitaciones?*

Si, así fue, se destinó S/ 5,500 soles para los 8 meses, para que las charlas ayuden a los trabajadores a que enfoquen el tema de atención adecuada sobre los trámites y procedimientos. De los cuales, S/ 4,500 fue para la realización de las capacitaciones en diversos temas, como Word, Excel, tributación, entre otros; y S/ 1,000 para impresión de materiales.

12. ¿Cuántas capacitaciones se realizaron?

Como te puedes dar cuenta (mostró documentos), en el año 2019 se llevaron a cabo 7 capacitaciones, a diferencia del año 2018, que sólo fueron 2 capacitaciones.

13. Otra estrategia que mencionó fue el control y seguimiento ¿Por qué considera que la estrategia de control y seguimiento fue necesaria?

Lo que sucede es que anteriormente la municipalidad no contaba con un proceso de control y seguimiento a los trabajadores, solamente se cumplía con asignarles las funciones establecidas en su contrato de trabajo y se prescindía de un efectivo control y un proceso de comunicación en base a la medición de indicadores de cumplimiento; lo que hacía evidente la insatisfacción en la atención del personal de la División de Administración Tributaria.

14. ¿Cómo se llevó a cabo esta estrategia?

Esta estrategia estableció los siguientes puntos en cuanto al control y seguimiento de los trabajadores encargados de la atención al contribuyente:

- Control de faltas y tardanzas
- Control de atenciones
- Reuniones de trabajo
- Retroalimentación del jefe de área
- Reconocimientos por buen desempeño

15. ¿Quién era la persona encargada para realizar el control y seguimiento?

Los reportes de faltas, tardanzas, reclamos y número de atenciones, eran analizadas por la jefatura del área para establecer reuniones personalizadas con el fin de brindar retroalimentación al trabajador de manera individual.

16. *¿En qué consistía las reuniones?*

Los indicadores de la medición del desempeño eran analizados y se determinaba qué trabajador tenía algunas oportunidades de mejora en la atención.

Para ello se realizaba una reunión individual con el trabajador con el propósito de conversar con él para hacerle conocer sus indicadores de desempeño y establecer mediante acuerdos, estrategias para mejorar su atención.

Los acuerdos tomados en conjunto, se registraban en un acta de compromiso firmada por el trabajador y jefe de área.

Muchas gracias por su disposición para esta entrevista

Anexo 03: Encuesta aplicada a los trabajadores de la División de Administración

Tributaria

PERSONA ENCUESTADA:

FECHA:

A continuación, le solicitamos marcar las respuestas de la siguiente encuesta.

Gracias por su colaboración.

1. ¿En la municipalidad durante el año 2019, les brindaron charlas de concientización tributaria?

Si

No

2. De las 7 charlas realizadas en el año 2019 ¿A cuántas charlas asistieron?

1 2 3 4 5 6 7

3. ¿Asistió a las diversas charlas y capacitaciones que se realizó acerca de Concientización en los pagos del Impuesto Predial?

Nunca

Casi Nunca

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

4. ¿Asistió a las charlas sobre Tributación Municipal realizadas en el año 2019?

Nunca

Casi Nunca

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

Anexo 04: Encuesta aplicada a los contribuyentes sobre la atención de los trabajadores de la División de Administración Tributaria

Encuesta Anónima

Estimado contribuyente:

Con el propósito de mejorar la atención del área, por favor le pedimos contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo calificaría la atención recibida por el personal en cuanto a sus dudas o consultas?
 - a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala

2. ¿Le ofrecieron solución a su consulta o problema?
SI ____ NO ____

3. ¿Cómo calificaría la explicación del trabajador hacia la consulta o trámite a realizar?
 - a) Muy clara
 - b) No muy clara
 - c) Pésima