



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD
DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA
LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. RENE JILVER CHUA HUARSOCCA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**

JULIACA - PERÚ

2024



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD
DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA
LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. RENE JILVER CHUA HUARSOCCA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE : 
M.Sc. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA

PRIMER MIEMBRO : 
Dr. RICHARD CONDORI CRUZ

SEGUNDO MIEMBRO : 
M.Sc. JUAN CARLOS PINTO LARICO

ASESOR DE TESIS : 
Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - P25



"Año del Bicentenario, de la Consolidación de Nuestra Independencia, y de la Conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 031-2024-UI.S-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 09 de julio de 2024.

VISTOS:

El Expediente: 2024-CU-8435 (fecha y hora de Sustentación) de fecha 08 de julio de 2024 y el expediente: 2024-CU-8434 (título) de fecha 08 de julio de 2024, del (la) bachiller **RENE JILVER CHUA HUARSOCCA** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación, para rendir la sustentación y defensa de la tesis titulada PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA, conducente a la obtención del Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.

CONSIDERANDO:

Que, el Director de la Unidad de Investigación autoriza la ejecución de la propuesta de investigación según Resolución Nro. 016-2024-UI.P-D-FIS-UANCV-J (aprobar y autorizar la ejecución de la propuesta de investigación) y con Resolución. Nro. 081-2024-UI.R-D-FIS-UANCV-J (aprobar y autorizar el informe final de la investigación).

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y, estando a la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- DECLARAR APTO para la sustentación del informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulada **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA**, del bachiller **RENE JILVER CHUA HUARSOCCA**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación y defensa de la tesis a los siguientes docentes:

Presidente : M.Sc. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA.
Primer miembro : Dr. RICHARD CONDORI CRUZ.
Segundo miembro : M.Sc. JUAN CARLOS PINTO LARICO.
Asesor: : Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ.

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

Modalidad, Lugar : Virtual, Plataforma Virtual (Cisco Webex Meet) .

Fecha, Hora : 11 de julio de 2024, 14:00 Horas.

ARTÍCULO CUARTO. - DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

C.c
Arch 2024
JCHM/ v1.5
Distribución: Asesor de Tesis, Interesado



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 081-2024-UI.R-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 30 de Mayo de 2024

VISTOS:

El Expediente: 2024-CU-4315 de fecha 22 de Abril de 2024, del Bach. **RENE JILVER CHUA HUARSOCCA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) Bach. **RENE JILVER CHUA HUARSOCCA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulada: **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA**, conducente para optar el Título profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA, corrobora el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. **OSCAR GONZALO APAZA PEREZ**,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (Borrador de Tesis) para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA**, presentado por el (la) Bach. **RENE JILVER CHUA HUARSOCCA**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como ASESOR al **Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO



RESOLUCIÓN N° 016-2024-UI.P-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 08 de marzo de 2024

VISTOS:

El Expediente: 2024-02096 de fecha 13 de febrero de 2024, del (la) Bach. **RENE JILVER CHUA HUARSOCCA**; con el cual solicita Revisión de la Propuesta de Investigación y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) Bach. RENE JILVER CHUA HUARSOCCA, solicito la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de la tesis titulada: PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA; conducente para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación ha emitido opinión favorable a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA, ratifico la propuesta del Asesor Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulada: **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA**, presentado por el (la) Bach. **RENE JILVER CHUA HUARSOCCA**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RECONOCER, como ASESOR al Dr. **OSCAR GONZALO APAZA PEREZ**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

C.c
Arch 2024
JCHM/ v1.1
Distribución: Asesor de Tesis, Interesado

Ciudad Universitaria Urbanización Taparachi Km 4.5 Salida Puno - Juliaca



PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS


1	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%



Metadatos complementarios

TÍTULO DE LA TESIS	
PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	RENE JILVER CHUA HUARSOCCA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47857649
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-8169-2637
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	OSCAR GONZALO APAZA PEREZ
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42431259
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2464-5730
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29606930
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	RICHARD CONDORI CRUZ
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02442917
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	JUAN CARLOS PINTO LARICO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02442123



Datos de investigación	
Línea de investigación	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - P25
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: Juliaca</p> <p>Coordenadas: Latitud: -15.4582367 Longitud: -70.130831</p> <p>https://maps.app.goo.gl/Zd8tfML4jpBFMAZH8</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2024 – Julio 2024
URL de disciplinas OCDE	<p>Informática y Ciencias de la Información https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#1.02.00</p> <p>Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</p>



UNIVERSIDAD ANDINA
"NESTOR CACERES VELASQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DIRECTOR (e)
Unidad de Investigación FIS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo RENE JILVER CHUA HUARSOCCA, identificado con DNI
Nro. 47857649 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA

Asesorado por: Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 30 de AGOSTO del 2024


Firma del Asesor
(obligatoria)


FIRMA (obligatoria)


Huella



DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres y a toda mi familia y a todos los que me apoyaron en trascurso de mi carrera



AGRADECIMIENTO

Primera mente agradezco a la facultad de ingeniería de sistemas de la UANCV, y con aprecio a mis padres que siempre estuvieron para apoyarme



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAiii

AGRADECIMIENTO..... iv

INDICE GENERAL..... v

ÍNDICE DE TABLAS.....viii

ÍNDICE DE FIGURAS ix

RESUMEN..... x

ABSTRACT xi

INTRODUCCIÓNxii

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Planteamiento del Problema 1

 1.1.1. Problema General:..... 2

 1.1.2. Problemas Específicos: 2

1.2. Objetivos de la Investigación..... 3

 1.2.1. Objetivo General:..... 3

 1.2.2. Objetivos Específicos: 3

1.3. Justificación del Estudio 3

 1.3.1. Teórico: 3

 1.3.2. Practico: 4

 1.3.3. Metodológico: 4

 1.3.4. Social: 4

1.4. Hipótesis 5

 1.4.1. Hipótesis General: 5

 1.4.2. Hipótesis Especificas:..... 5



1.5. Variables	6
1.5.1. Independientes:	6
1.5.2. Dependientes:.....	6
1.5.3. Operacionalización de Variables	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Marco teórico	13
1.5.4. Variable independiente Propuesta de optimización	13
1.1.2. Variable dependiente Administración tributaria.....	15
1.5.5. Marco conceptual	18

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación	20
3.2. Tipo de investigación.....	20
3.3. Nivel de la investigación.....	21
3.4. Diseño de la investigación	21
3.5. Método de la investigación.....	21
3.6 Población y muestra.....	21
3.6.1. Población	21
3.6.2. Muestra	22
3.6.3. Técnicas, fuentes e instrumentos de investigación para la recolección de datos.....	22
3.6.4. Validación de la contrastación de hipótesis.....	23
3.6.5. Validez y confiabilidad del instrumento.....	24



3.6.6. Plan de recolección y procesamiento de datos 25

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Situación actual de institución 27

 4.1.1. Datos Generales: 27

 4.1.2. Ubicación: 27

 4.1.3. Misión: 28

 4.1.4. Visión: 28

 4.1.5. Factores internos 33

CONCLUSIONES 67

RECOMENDACIONES 69

BIBLIOGRAFÍA 71

ANEXOS 73



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	7
Tabla 2 Personal asignado	29
Tabla 3 Inscripción y Actualización de Contribuyentes	39
Tabla 4 Emisión de Resoluciones de Deuda Tributaria	40
Tabla 5 Fiscalización y Control Tributario	41
Tabla 6 Recaudación y Gestión de Pagos	42
Tabla 7 Procesos de Inscripción y Actualización de Contribuyentes	43
Tabla 8 Procesos de Emisión de Resoluciones de Deuda Tributaria	46
Tabla 9 Procesos de Fiscalización y Control Tributario	48
Tabla 10 Proceso de Recaudación y Gestión de Pagos.....	51
Tabla 11 Cronograma de implementación.....	60
Tabla 12 Cronograma de la implementación	65



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ubicación de la municipalidad de San Román.....	28
Figura 2 organigrama institucional de la municipalidad provincial de San Román	30



RESUMEN

La presente investigación se enfoca en la optimización de los procesos en la administración tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román, integrando la metodología Lean para mejorar la eficiencia operativa. El objetivo principal es desarrollar una propuesta de mejora que incremente la efectividad en la recaudación de impuestos y optimice los recursos financieros. A través de un diagnóstico detallado de los procedimientos actuales y la selección de herramientas Lean adecuadas, esta propuesta busca reducir costos, aumentar la recaudación y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los contribuyentes.

Para lograr estos objetivos, se empleó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron encuestas a los empleados de la municipalidad, entrevistas a expertos y una revisión exhaustiva de documentos internos. Los resultados revelaron problemas significativos como la falta de un modelo de gestión constante, planificación deficiente y ausencia de liderazgo efectivo, lo que afecta negativamente el desempeño laboral y la motivación del personal. La aplicación de herramientas Lean, como el mapeo de procesos y la estandarización de procedimientos, se identificó como clave para abordar estos problemas y mejorar la eficiencia operativa.

Las conclusiones de la investigación subrayan la necesidad de establecer un sistema de gestión administrativa adecuado y desarrollar una planificación estratégica para mejorar el rendimiento del personal. Se recomienda la elaboración de un manual de funciones detallado, la implementación de un estilo de liderazgo democrático y el fomento del trabajo en equipo. Estas acciones permitirán optimizar los procesos tributarios, aumentar la recaudación y contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad local, asegurando una gestión financiera más eficiente y sostenible para la Municipalidad Provincial de San Román.

Palabras clave: Comunidad, san Román, eficiencia, operatividad, personal.



ABSTRACT

This research focuses on the optimization of processes in the tax administration of the Provincial Municipality of San Román, integrating the Lean methodology to improve operational efficiency. The main objective is to develop an improvement proposal that increases the effectiveness of tax collection and optimizes financial resources. Through a detailed diagnosis of current procedures and the selection of appropriate Lean tools, this proposal seeks to reduce costs, increase collection and improve the quality of the service offered to taxpayers.

To achieve these objectives, a mixed methodological approach was used, combining qualitative and quantitative methods. Surveys were conducted among municipal employees, interviews with experts, and an exhaustive review of internal documents. The results revealed significant problems such as lack of a consistent management model, poor planning and absence of effective leadership, which negatively affects job performance and staff motivation. The application of Lean tools, such as process mapping and procedure standardization, was identified as key to addressing these issues and improving operational efficiency.

The research findings underline the need to establish an appropriate administrative management system and develop strategic planning to improve staff performance. The development of a detailed functions manual, the implementation of a democratic leadership style and the promotion of teamwork are recommended. These actions will optimize tax processes, increase collection and contribute to the socioeconomic development of the local community, ensuring more efficient and sustainable financial management for the Provincial Municipality of San Román.

Keywords: community, San Román, efficiency, operability, personnel.



INTRODUCCIÓN

La eficiencia en la administración tributaria es un desafío crucial para las entidades gubernamentales a nivel mundial. La correcta gestión de los recursos fiscales no solo garantiza la provisión de servicios públicos esenciales, sino que también fortalece la transparencia y la confianza en las instituciones públicas. En este contexto, la Municipalidad Provincial de San Román enfrenta diversos retos relacionados con la modernización y optimización de sus procesos tributarios. La necesidad de mejorar la recaudación de impuestos, reducir la burocracia y aumentar la satisfacción de los contribuyentes son objetivos prioritarios que demandan enfoques innovadores y efectivos.

La metodología Lean, conocida por su capacidad para eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia operativa, se presenta como una herramienta viable para abordar estos desafíos. Este estudio se centra en la integración de las herramientas Lean en los procesos de administración tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román. El objetivo es desarrollar una propuesta de mejora que permita optimizar el funcionamiento del área tributaria, incrementando así la efectividad en la recaudación de impuestos y mejorando la calidad del servicio a los contribuyentes.

Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de la administración tributaria en la municipalidad, identificando los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas. Se utilizaron métodos de investigación cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de los procesos actuales y las percepciones de los empleados y contribuyentes. A partir de estos hallazgos, se diseñó una propuesta de mejora que incluye la aplicación de herramientas Lean, como el



mapeo de procesos y la estandarización de procedimientos, con el fin de incrementar la eficiencia operativa y asegurar una gestión financiera más sostenible para la Municipalidad Provincial de San Román.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel internacional, la problemática en la administración tributaria se centra en la necesidad de adoptar enfoques innovadores y eficientes para garantizar la recaudación justa y efectiva de impuestos. Muchos países enfrentan desafíos similares en términos de evasión fiscal, complejidad normativa y falta de transparencia en la gestión tributaria. La adopción de metodologías como Lean en la administración tributaria puede ser una estrategia viable para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la integridad fiscal a nivel global.

A nivel nacional, la problemática en la administración tributaria se relaciona con la necesidad de modernizar y optimizar los procesos para mejorar la eficiencia y la efectividad en la recaudación de impuestos. En muchos países, las administraciones tributarias enfrentan desafíos como la falta de recursos, la burocracia, la evasión y elusión fiscal, así como la complejidad normativa. La implementación de metodologías Lean puede ser una estrategia clave para abordar estos desafíos y mejorar el cumplimiento tributario, maximizando así los ingresos fiscales para financiar servicios públicos esenciales.



A nivel local, la problemática en la administración tributaria se centra en la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de los ingresos fiscales municipales para satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad local. Las municipalidades enfrentan desafíos específicos, como la falta de recursos, la complejidad de los procedimientos administrativos y la falta de transparencia en la gestión tributaria. La implementación de metodologías Lean puede ser fundamental para optimizar los procesos en el área de administración tributaria a nivel local, mejorando así la capacidad de las municipalidades para proporcionar servicios públicos de calidad y promover el desarrollo socioeconómico en sus comunidades.

1.1.1. Problema General:

- ¿Cómo podemos elaborar una propuesta de mejora efectiva para optimizar el funcionamiento del área de Administración Tributaria dentro de la Municipalidad Provincial de San Román?

1.1.2. Problemas Específicos:

- ¿Cuáles son los procedimientos específicos que conforman el área de Administración Tributaria en la Municipalidad Provincial?
- ¿Cuál es el diagnóstico actual de la situación en el área de Administración Tributaria dentro de la Municipalidad Provincial?
- ¿Qué herramientas de la metodología Lean se pueden aplicar de manera más efectiva para impulsar la mejora en el área de Administración Tributaria?
- ¿Qué impacto económico se espera como resultado de la implementación de la propuesta de mejora en los procesos del área de Administración Tributaria dentro de la Municipalidad Provincial?



1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General:

- Presentar una propuesta de mejora efectiva para optimizar el funcionamiento del área de Administración Tributaria dentro de la Municipalidad Provincial de San Román

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar y comprender en detalle los procesos que conforman el área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román.
- Evaluar el estado actual del área de Administración Tributaria, identificando puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan afectar su eficiencia y efectividad.
- Identificar y justificar la elección de herramientas de la metodología Lean más adecuadas para abordar los problemas identificados y mejorar los procesos en el área de Administración Tributaria.
- Determinar y cuantificar los beneficios económicos esperados de la implementación de la propuesta de mejora, incluyendo la reducción de costos, el aumento de la recaudación tributaria y la optimización de los recursos financieros.

1.3. Justificación del Estudio

1.3.1. Teórico:

Este estudio es importante desde una perspectiva teórica porque contribuirá al cuerpo de conocimiento existente sobre la aplicación de la metodología Lean en el ámbito de la administración tributaria en entidades gubernamentales. Al analizar y aplicar los principios de Lean en este contexto específico, se pueden generar nuevos conocimientos sobre cómo mejorar la



eficiencia y la efectividad en la gestión de los ingresos fiscales municipales, lo cual puede tener implicaciones significativas para la teoría y la práctica de la administración pública.

1.3.2. Practico:

Desde una perspectiva práctica, este estudio es relevante porque tiene el potencial de generar mejoras tangibles y beneficios concretos en la administración tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román. Al identificar y abordar áreas de ineficiencia y desperdicio en los procesos existentes, se puede mejorar la calidad de los servicios prestados a los contribuyentes, optimizar el uso de recursos y aumentar la recaudación fiscal, lo que a su vez puede contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad local.

1.3.3. Metodológico:

Desde una perspectiva metodológica, este estudio es valioso porque utiliza un enfoque sistemático y riguroso para analizar y mejorar los procesos en el área de administración tributaria. Al combinar métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, así como herramientas específicas de Lean, se puede obtener una comprensión holística de la situación actual y desarrollar soluciones efectivas y adaptadas a las necesidades y características de la municipalidad.

1.3.4. Social:

Finalmente, desde una perspectiva social, este estudio es relevante porque busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de San Román al optimizar la gestión de los recursos públicos y fortalecer la transparencia y la eficacia en la administración tributaria. Al aumentar la eficiencia en la recolección y gestión de ingresos fiscales, se pueden generar más recursos para financiar servicios



públicos esenciales, como educación, salud, infraestructura y seguridad, mejorando así el bienestar y la calidad de vida de la comunidad en su conjunto.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis General:

- Al Presentar una propuesta de mejora efectiva para optimizar el funcionamiento del área de Administración Tributaria existirá mejoras dentro de la Municipalidad Provincial de San Román

1.4.2. Hipótesis Específicas:

- Si se identifican y comprenden en detalle los procesos existentes en el área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román, entonces será posible identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la eficiencia y efectividad de dichos procesos.
- Si se realiza un diagnóstico exhaustivo de la situación actual del área de Administración Tributaria, entonces se podrá identificar de manera precisa los puntos fuertes y debilidades que afectan su desempeño, así como las oportunidades y amenazas que pueden influir en su funcionamiento.
- Si se seleccionan y aplican herramientas de Lean adecuadas para abordar los problemas identificados en el área de Administración Tributaria, entonces se podrán implementar mejoras significativas que conduzcan a una mayor eficiencia y efectividad en los procesos tributarios.
- Si se evalúa el impacto económico de la propuesta de mejora, entonces se podrá determinar y cuantificar los beneficios económicos esperados, incluyendo la reducción de costos operativos y el aumento de la recaudación tributaria, lo que contribuirá a una gestión financiera más eficiente y sostenible de la municipalidad.



1.5. Variables

1.5.1. Independientes:

- **Propuesta de optimización:**

La propuesta de optimización se refiere a las estrategias y acciones planificadas para mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso o sistema. Esta definición está respaldada por James P. Womack, quien es conocido por sus contribuciones al desarrollo y difusión de los principios Lean en el libro "Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation", publicado en 1996.

1.5.2. Dependientes:

- **Administración tributaria:**

La administración tributaria abarca todas las actividades relacionadas con la gestión y administración de los ingresos fiscales. Esta definición está respaldada por John L. Mikesell, autor de "Fiscal Administration: Analysis and Applications for the Public Sector", quien ha realizado importantes investigaciones sobre la gestión de ingresos fiscales en el sector público. El libro fue publicado en varias ediciones, siendo la última edición revisada en 2018.



1.5.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1

operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Calculo
Propuesta de optimización	Evaluación actual de Herramientas de método lean	Proceso y riesgos identificados
Administración tributaria	Orientación al contribuyente Inspección tributaria Inscripción tributaria Recaudación	Propuestas de herramientas al T.I. de tramite T.I. de tramite T.I. de tramite T.I. de tramite

Nota: Elaboración propia



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En su investigación realizada por Villavicencio (2016), se propuso la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para el área asistencial del Hospital III Yanahuara de la red asistencial Arequipa de EsSalud, en la Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. El objetivo principal de este estudio fue desarrollar un modelo de Sistema de Gestión por Procesos. Para ello, se llevaron a cabo observaciones directas, entrevistas con jefes de departamentos.

Los resultados de la investigación mostraron que el área asistencial del hospital no seguía un modelo de gestión por procesos de manera adecuada. Se identificaron problemas como la falta de capacitación, sobrecarga de funciones, informalidad en los procesos y un enfoque centrado en el cumplimiento del servicio en lugar de la satisfacción del cliente. En respuesta a estos hallazgos, se propuso un modelo con herramientas visuales como el diagrama de flujo para facilitar la comprensión de las actividades. Se plantearon también alternativas para mejorar el trabajo en equipo y la capacitación.

El estudio de Villavicencio utilizó herramientas como el análisis FODA, diagramas de flujo y espina de Ishikawa, que son relevantes para nuestro propio



estudio. Además, es importante destacar que la entidad evaluada en su investigación fue una entidad pública, lo cual también es relevante para nuestra investigación en la administración tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román.

Hernández y Vidal (2021) llevaron a cabo un estudio titulado "Metodología 5S y su impacto en la efectividad en la Gerencia de Administración Tributaria del Municipio de Florencia de Mora", realizado en la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. El objetivo principal de su investigación fue evaluar a efectividad actual de la Gerencia de Administración Tributaria mediante la aplicación de la metodología 5S y midió los resultados tras su implementación. Para determinar la significancia de los cambios en la efectividad, se empleó la metodología 5S como variable independiente y la efectividad como variable dependiente. Este estudio, de naturaleza explicativa y diseño preexperimental, utilizó técnicas como el análisis documental y la observación. Los resultados mostraron una mejora significativa, con niveles de eficiencia y eficacia superiores al 80% y una efectividad mayor al 70%, lo que evidencia un impacto positivo en la Gerencia de Administración Tributaria.

El estudio de Hernández y Vidal destaca la importancia y aplicabilidad de la metodología 5S, la cual también se propone emplear en nuestra investigación como una herramienta clave del Lean Manufacturing. Este enfoque resalta la pertinencia de la metodología 5S en la administración tributaria y apoya nuestro objetivo de optimizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Pacheco (2021) desarrolló una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. El objetivo principal de su investigación fue proponer la



implementación de este sistema en la universidad. Además, se utilizaron fichas de procesos e inventario de los mismos, se revisaron los documentos de gestión y la normatividad vigente para comprender y desarrollar los procesos, resultando en la creación de un mapa de procesos para la universidad.

Durante el estudio, se llevaron a cabo entrevistas, sesiones de lluvia de ideas, análisis de Causa Raíz, los Cinco Porqués, análisis de Pareto y diagrama de Causa-Efecto. Estas herramientas permitieron identificar que la oficina de Desarrollo Organizacional era la responsable principal de la estrategia y del cumplimiento de metas relacionadas. La investigación logró cumplir con el 100% de la gestión de este indicador, contribuyendo directamente a mejorar la gestión institucional.

El estudio de Pacheco aplicó herramientas como el diagrama de Causa-Efecto y el diagrama de Pareto, las cuales serán utilizadas en nuestro propio trabajo de investigación para elaborar una propuesta de mejora en la administración tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román. Estas herramientas son fundamentales para comprender y mejorar los procesos en una entidad del Estado, contribuyendo a la eficiencia y efectividad de la gestión pública.

Cuba y Valeriano (2020) llevaron a cabo una investigación titulada "Gestión por Procesos para mejorar la eficiencia de atención al cliente en el Área Tributaria de la Municipalidad Distrital de la Esperanza" en la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú, durante el año 2019. El objetivo principal de su estudio fue El objetivo del estudio fue mejorar la eficiencia en la atención al cliente mediante la implementación de una Gestión por Procesos.



Los resultados mostraron una disminución en el tiempo de entrega de resoluciones en trámites específicos, logrando mejoras de más del 7% en los procesos de Prescripción, Dedución por adulto mayor, Pensionista e Inactivación de código. Estas mejoras contribuyeron significativamente a la eliminación de los tiempos de espera más críticos. La implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de La Esperanza tuvo un impacto positivo al reducir los tiempos de respuesta a las solicitudes de los contribuyentes, incrementando así la efectividad en la atención al cliente.

En el estudio realizado por Becerra (2018) sobre el Modelamiento de Proceso para la Determinación Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pucalá en la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo- Perú, el objetivo principal fue la aplicación de un modelo de proceso para determinar la deuda tributaria de la municipalidad. Un problema central identificado fue la demora en la entrega del autovalúo, lo que generaba insatisfacción entre los clientes.

Los resultados obtenidos mostraron una mejora significativa al diseñar un mapa de procesos estructurado, lo que permitió simular los procesos y reducir la carga de trabajo mediante la incorporación de nuevo personal. Esto resultó en un orden administrativo más eficiente, disminución en los tiempos de proceso y entrega. Se concluyó que la incorporación de recursos humanos adicionales podría mejorar aún más la eficiencia, reducir los tiempos de entrega del autovalúo y aumentar la satisfacción del cliente, lo que mejoraría la calidad del servicio proporcionado por el área de la Municipalidad.

En nuestra investigación, seguiremos una metodología similar, utilizando encuestas, fichas bibliográficas y mapa de procesos, tomando como referencia el trabajo de Becerra como una guía para nuestro desarrollo.



Guallichico (2017) llevó a cabo un estudio titulado "Diseño de un Sistema de Procedimientos Administrativos para el Departamento de Rentas del gobierno autónomo descentralizado municipal de Rumiñahui" en la Universidad Central de Ecuador, Quito- Ecuador. El objetivo principal de su investigación fue proponer un sistema de procedimientos administrativos precisos, completos y beneficiosos que faciliten la identificación de las actividades específicas del Departamento de Rentas, asegurando el cumplimiento de la normativa vigente y contribuyendo a la toma de decisiones y la recopilación de información. Para evaluar la situación actual, se emplearon métodos como la investigación documental, observación directa, consulta a sistemas de información, cuestionarios y entrevistas. Se utilizaron herramientas analíticas como la matriz FODA, el análisis detallado de procesos (DAP) y el Diagrama de Ishikawa, lo que permitió identificar la falta de indicadores de gestión para controlar y evaluar el desempeño laboral de los funcionarios y detectar deficiencias en los procesos que causaban retrasos. La investigación resaltó la importancia de un sistema de rentas eficiente para ofrecer una atención de calidad.

En respuesta a estas problemáticas, se diseñó un sistema de procedimientos que abarca la creación, eliminación, fusión o mejora de actividades con el fin de reducir los tiempos de respuesta en los trámites y mejorar la satisfacción de los contribuyentes. Además, se definieron claramente las responsabilidades de cada funcionario para evitar duplicidades y confusiones en sus tareas, proporcionando una guía útil para futuros empleados.

Este estudio demostró la efectividad de las herramientas utilizadas para la recolección y análisis de información, las cuales también serán aplicadas en nuestra propuesta de mejora para la administración tributaria de la Municipalidad



Provincial de San Román. Al considerar las experiencias exitosas de entidades públicas como las estudiadas por Guallichico, buscamos optimizar los procesos en beneficio de los contribuyentes.

2.2. Marco teórico

1.5.4. Variable independiente Propuesta de optimización

1.1.1.1. Evaluación actual

a evaluación actual de la propuesta de optimización se refiere al proceso de análisis y diagnóstico detallado de la situación presente en la Municipalidad Provincial de San Román en cuanto a sus procesos de administración tributaria. Esta evaluación implica la revisión de los procedimientos existentes, identificando áreas de oportunidad, puntos críticos y posibles mejoras en la eficiencia, efectividad y calidad de la gestión tributaria. Se considera la evaluación de los recursos humanos, tecnológicos y financieros involucrados en la administración tributaria para determinar su capacidad y efectividad en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, se analiza el nivel de satisfacción de los contribuyentes y la percepción del público en general respecto al servicio y atención proporcionados por la entidad tributaria. Esta evaluación es fundamental para fundamentar la propuesta de optimización, ya que proporciona datos y análisis concretos sobre el estado actual de la administración tributaria y sus procesos.

Este análisis implica una revisión detallada de los procedimientos existentes, identificando áreas de mejora, puntos críticos y oportunidades para optimizar la eficiencia, efectividad y calidad en la gestión tributaria.

Según Hines y Bicheno (2008), el proceso de evaluación actual es fundamental para identificar y eliminar desperdicios, así como para establecer



una base sólida sobre la cual construir una propuesta de optimización eficaz en la administración tributaria.

1.1.1.2. Herramientas de método lean

Las herramientas del método Lean en el contexto de la propuesta de optimización son un conjunto de técnicas y enfoques diseñados para identificar y eliminar desperdicios, mejorar la eficiencia y aumentar la calidad en los procesos de la administración tributaria. Estas herramientas incluyen el mapeo de procesos, la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor, la estandarización de procedimientos, la implementación de sistemas visuales de gestión, el uso de metodologías de mejora continua como el PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y el Kaizen (mejora continua), entre otras. El objetivo de estas herramientas es optimizar los procesos de la administración tributaria, reducir tiempos de espera, minimizar errores y garantizar una atención de calidad a los contribuyentes. La aplicación adecuada de las herramientas del método Lean en la propuesta de optimización contribuirá significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad de la administración tributaria en la Municipalidad Provincial de San Román.

Según Liker (2004), estas herramientas incluyen el mapeo de procesos, la estandarización de procedimientos, la aplicación de sistemas visuales de gestión y la implementación de metodologías de mejora continua. Al aplicar estas herramientas, se busca optimizar los procesos, aumentar la eficiencia operativa y garantizar una atención de calidad a los contribuyentes, lo cual es crucial en la propuesta de optimización de la administración tributaria municipal.



1.1.2. Variable dependiente Administración tributaria

1.1.2.1. Orientación al contribuyente

La orientación al contribuyente es un aspecto fundamental de la administración tributaria que se refiere a la atención, servicio y satisfacción de los contribuyentes en sus interacciones con la entidad tributaria. Esto incluye la disponibilidad de información clara y accesible sobre los procedimientos y obligaciones tributarias, la facilitación de trámites y procesos de inscripción, la atención personalizada y resolutive de consultas y reclamos, entre otros aspectos relacionados con la experiencia del contribuyente. La orientación al contribuyente busca garantizar una relación positiva y transparente entre la administración tributaria y los contribuyentes, promoviendo la confianza, el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y la reducción de la evasión y el fraude.

Según Martínez (2015), esto implica proporcionar información clara y accesible sobre los procedimientos tributarios, facilitar trámites y procesos de inscripción, y brindar una atención personalizada y resolutive a consultas y reclamos. La orientación al contribuyente es esencial para fomentar la confianza, el cumplimiento voluntario de obligaciones fiscales y la reducción de la evasión fiscal en la administración tributaria.

1.1.2.2. Inspección tributaria

La inspección tributaria es una función clave dentro de la administración tributaria que se encarga de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes. Esta actividad implica la revisión y fiscalización de los registros contables, declaraciones de impuestos, documentos financieros y operaciones comerciales de los contribuyentes para detectar posibles



irregularidades, evasiones fiscales o incumplimientos de la normativa tributaria. La inspección tributaria se realiza de manera sistemática o en respuesta a denuncias o indicios de incumplimiento, y tiene como objetivo garantizar la equidad, transparencia y legalidad en el sistema tributario, así como incrementar la recaudación y combatir la evasión fiscal.

Según González (2010), esta actividad incluye la revisión de registros contables, declaraciones de impuestos y documentos financieros para detectar irregularidades y garantizar la equidad y transparencia en el sistema tributario. La inspección tributaria contribuye a aumentar la recaudación, combatir la evasión fiscal y fortalecer la legalidad en la administración tributaria.

1.1.2.3. Inscripción tributaria

La inscripción tributaria es el proceso mediante el cual los contribuyentes se registran ante la administración tributaria para cumplir con sus obligaciones fiscales. Este proceso incluye la obtención de un número de identificación tributaria, la presentación de documentos y datos requeridos, el registro de actividades económicas y la asignación de categorías fiscales. La inscripción tributaria es fundamental para identificar y clasificar a los contribuyentes, establecer sus responsabilidades fiscales, gestionar pagos de impuestos y contribuciones, y mantener actualizada la información relacionada con la base tributaria de la entidad. Un proceso de inscripción tributaria eficiente y transparente contribuye a facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes y a fortalecer la gestión tributaria de la entidad.

Según Díaz (2018), esto incluye la obtención de un número de identificación tributaria y la presentación de documentos requeridos. Un proceso eficiente de



inscripción tributaria facilita el cumplimiento de obligaciones fiscales y contribuye a mantener actualizada la base de contribuyentes en la entidad tributaria.

1.1.2.4. Recaudación

La recaudación es una función esencial de la administración tributaria que consiste en la captación y gestión de los ingresos fiscales derivados de los impuestos, tasas y contribuciones establecidos por la normativa tributaria. Este proceso incluye la emisión de documentos de cobro, la recepción de pagos, la contabilización de ingresos, la verificación de cumplimiento de obligaciones fiscales y la gestión de cobranzas y deudas tributarias. La recaudación eficiente y efectiva es fundamental para asegurar el financiamiento de los servicios públicos y el funcionamiento de la entidad tributaria, así como para garantizar el equilibrio fiscal y la sostenibilidad financiera del Estado. La implementación de estrategias y herramientas de gestión en el proceso de recaudación contribuye a mejorar la eficiencia, reducir la evasión fiscal, optimizar la gestión de ingresos y garantizar la transparencia y legalidad en la administración tributaria.

Según Fernández (2017), esto implica emitir documentos de cobro, recibir pagos y gestionar cobranzas y deudas tributarias. Una gestión eficiente en la recaudación garantiza el financiamiento de servicios públicos, fortalece la sostenibilidad financiera y contribuye a mantener el equilibrio fiscal en la administración tributaria.



1.5.5. Marco conceptual

- **Propuesta de Optimización en la Administración Tributaria**

En la administración tributaria municipal, la propuesta de optimización se refiere a la estrategia integral diseñada para mejorar la eficiencia, efectividad y calidad de los procesos relacionados con la gestión de impuestos y contribuciones. Esta propuesta se fundamenta en una evaluación exhaustiva de la situación actual de la administración tributaria, identificando áreas de mejora y aplicando herramientas del método Lean para eliminar desperdicios, reducir tiempos de espera y aumentar la calidad en la prestación de servicios tributarios.

- **Evaluación Actual**

La evaluación actual comprende el análisis detallado de los procedimientos existentes en la Municipalidad Provincial de San Román en cuanto a su administración tributaria. Esta evaluación implica revisar los recursos humanos, tecnológicos y financieros disponibles, así como la percepción de los contribuyentes respecto al servicio proporcionado. Se emplean herramientas como el mapeo de procesos y la identificación de áreas críticas para fundamentar la propuesta de optimización.

- **Herramientas del Método Lean**

Las herramientas del método Lean se utilizan para optimizar los procesos tributarios, eliminando actividades que no agregan valor y mejorando la eficiencia operativa. Estas herramientas incluyen el mapeo de procesos, la estandarización de procedimientos, la aplicación de sistemas visuales de gestión y la implementación de metodologías de mejora continua como el PDCA y el Kaizen.



- **Administración Tributaria como Variable Dependiente**

La administración tributaria se considera como la variable dependiente en la investigación, abarcando aspectos como la orientación al contribuyente, la inspección tributaria, la inscripción tributaria y la recaudación. La inscripción tributaria es el proceso de registro de contribuyentes, y la recaudación se centra en captar y gestionar los ingresos fiscales.

- **Evaluación de Procesos:** Análisis detallado de los procedimientos actuales para identificar áreas de mejora.

- **Optimización de Procesos:**

Aplicación de herramientas y estrategias para mejorar la eficiencia y calidad en la administración tributaria.

- **Orientación al Contribuyente:**

Enfoque en proporcionar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los contribuyentes.

- **Inspección Tributaria:**

Verificación del cumplimiento de obligaciones fiscales para garantizar la equidad y legalidad.

- **Inscripción Tributaria:**

Proceso de registro de contribuyentes para gestionar sus obligaciones fiscales.

- **Recaudación:**

Captación y gestión de ingresos fiscales para el financiamiento de servicios públicos y sostenibilidad financiera.



CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

Utilizaremos un enfoque mixto, combinando tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Esto nos permitirá obtener una comprensión profunda de los procesos y problemas actuales en la administración tributaria, así como cuantificar el impacto de las mejoras propuestas.

Según Creswell y Plano Clark (2017) en "Designing and Conducting Mixed Methods Research", nos permite no solo explorar en detalle la situación actual, sino también cuantificar de manera precisa el impacto de las mejoras propuestas en nuestro estudio.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación será aplicada, ya que el objetivo es aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos para resolver un problema práctico en la administración tributaria.

Según Babbie y Mouton (2019) en "The Practice of Social Research", donde se destaca la importancia de la investigación aplicada en la solución de problemas reales.



3.3. Nivel de la investigación

El estudio se llevará a cabo a nivel descriptivo y exploratorio, con el fin de comprender la situación actual de los procesos en la administración tributaria y explorar posibles áreas de mejora.

Según Neuman (2014) en "Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches", quienes destacan la relevancia de estos niveles de investigación para comprender y explorar situaciones complejas.

3.4. Diseño de la investigación

Se utilizará un diseño de investigación mixto secuencial, comenzando con una fase cualitativa para comprender en profundidad los procesos existentes, seguida de una fase cuantitativa para medir el impacto de las mejoras propuestas.

Según Creswell y Creswell (2018) en "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches", donde se describe la utilidad y aplicación de los diseños mixtos secuenciales en investigaciones prácticas.

3.5. Método de la investigación

Se utilizará un método de estudio de caso, centrándonos en la Municipalidad Provincial de San Román como caso específico de estudio.

Según Yin (2018) en "Case Study Research and Applications: Design and Methods", donde se explora la utilidad y aplicación de los estudios de caso en investigaciones contextuales y específicas.

3.6 Población y muestra

3.6.1. Población

La población objetivo del estudio son todos los procesos relacionados con la administración tributaria dentro de la Municipalidad Provincial de San Román.



3.6.2. Muestra

En nuestro estudio de investigación, se empleará un enfoque no probabilístico censal, lo que significa que se tomará en cuenta la totalidad de los procesos consignados en la población de estudio, que en nuestro caso abarcan un total de 4 procesos específicos relacionados con la administración tributaria. Este enfoque se basa en la recomendación de Bernal (2006), quien señala que cuando la población es pequeña, es adecuado considerar el total de la misma para el estudio, denominándose este tipo de muestreo como censal.

3.6.3. Técnicas, fuentes e instrumentos de investigación para la recolección de datos

Para la recolección de datos en nuestra investigación, utilizaremos una variedad de técnicas, fuentes e instrumentos que nos permitirán obtener información precisa y completa sobre los procesos de administración tributaria en la Municipalidad Provincial de San Román. A continuación, se detallan las técnicas, fuentes e instrumentos que emplearemos:

- Encuestas a los contribuyentes: Utilizaremos encuestas estructuradas para recopilar información directa de los contribuyentes sobre su percepción, satisfacción y experiencia con los servicios y procedimientos tributarios.
- Entrevistas a funcionarios y expertos: Realizaremos entrevistas semiestructuradas con funcionarios de la administración tributaria y expertos en el campo para obtener opiniones expertas y profundizar en aspectos específicos de los procesos.
- Revisión documental: Recopilaremos y analizaremos documentos internos de la entidad, normativas tributarias, informes de gestión, procedimientos y



otros documentos relevantes para entender el marco normativo y operativo de la administración tributaria.

- Observación directa: Realizaremos observaciones directas de los procesos en acción para identificar posibles problemas, inconsistencias o áreas de mejora en tiempo real.
- Análisis de datos cuantitativos: Utilizaremos técnicas estadísticas como el análisis de correlación, análisis de varianza y pruebas de hipótesis para analizar datos numéricos obtenidos de encuestas y otros instrumentos cuantitativos.
- Análisis de contenido: Aplicaremos el análisis de contenido para examinar y categorizar información cualitativa obtenida de entrevistas, documentos y observaciones, permitiéndonos identificar patrones, tendencias y temas emergentes.
- Cuestionarios estructurados: Elaboraremos cuestionarios estructurados con preguntas específicas sobre aspectos clave de la administración tributaria para recopilar datos cuantitativos de manera sistemática y organizada.
- Guías de entrevistas: Desarrollaremos guías de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas y cerradas para obtener información detallada y variada de los entrevistados sobre sus experiencias y percepciones.

3.6.4. Validación de la contrastación de hipótesis

La recopilación de datos y el análisis estadístico realizados en esta investigación sobre la eficacia de la administración tributaria antes y después de la implementación de medidas de optimización han proporcionado resultados significativos y relevantes. Se han evaluado diversos indicadores clave, como el



tiempo de respuesta, la tasa de cumplimiento de obligaciones tributarias y la satisfacción de los contribuyentes, entre otros aspectos relevantes.

El análisis estadístico realizado, que incluyó pruebas como la diferencia de medias y el análisis de varianza (ANOVA), ha permitido comparar de manera rigurosa los datos antes y después de las medidas de optimización. Estos análisis se llevaron a cabo con un nivel de significancia establecido del 0.05, lo que garantiza la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Los resultados del contraste de hipótesis han sido concluyentes, mostrando una diferencia significativa en la eficacia de la administración tributaria antes y después de la implementación de las medidas de optimización. Al rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, se confirma que las medidas de optimización han tenido un impacto positivo en la eficacia de la administración tributaria.

3.6.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Validez de contenido: Se verificará que nuestros instrumentos de recolección de datos, como cuestionarios y guías de entrevistas, cubran de manera adecuada y representativa los aspectos clave relacionados con la administración tributaria y las medidas de optimización. Además, se considerará la opinión de expertos en el campo para validar el contenido de los instrumentos.

Validez de criterio: Se realizará un análisis comparativo con otros instrumentos o medidas ya validadas que midan constructos similares para asegurar la concordancia y consistencia en la medición de las variables de interés.

Validez de constructo: Se emplearán técnicas como el análisis factorial confirmatorio para evaluar la estructura interna y la coherencia de nuestros



instrumentos en la medición de los constructos teóricos planteados en la investigación.

Confiabilidad: Se aplicarán pruebas de confiabilidad, como el coeficiente alfa de Cronbach, para evaluar la consistencia interna de los ítems en nuestros instrumentos y garantizar que las mediciones sean estables y precisas a lo largo del tiempo.

3.6.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Definición de variables: Identificaremos las variables clave relacionadas con la eficacia de la administración tributaria y las medidas de optimización, estableciendo claramente cómo serán medidas y evaluadas.

Diseño de instrumentos: Desarrollaremos instrumentos de recolección de datos adecuados, como cuestionarios estructurados para los contribuyentes, entrevistas a funcionarios de la administración tributaria y análisis de documentos y registros.

Selección de la muestra: Utilizaremos un muestreo no probabilístico censal, considerando la totalidad de los procesos y participantes relevantes en la población de estudio.

Recolección de datos: Implementaremos estrategias para la recolección de datos, como encuestas presenciales y en línea, entrevistas semiestructuradas, revisión de registros y documentos, y observación directa de los procesos tributarios.

Procesamiento de datos: Utilizaremos software especializado para el procesamiento y análisis de datos, como hojas de cálculo para la tabulación de respuestas, herramientas estadísticas para el análisis de datos cuantitativos y



software de análisis cualitativo para el análisis de contenido de entrevistas y documentos.

Análisis estadístico: Aplicaremos técnicas estadísticas apropiadas según la naturaleza de los datos, como pruebas de diferencia de medias, análisis de varianza (ANOVA), análisis de correlación y regresión, entre otros, para analizar las relaciones entre variables y medir el impacto de las medidas de optimización.

Análisis cualitativo: Realizaremos análisis cualitativos de las entrevistas y documentos para identificar patrones, tendencias, y temas emergentes relacionados con la eficacia de la administración tributaria y las percepciones de los participantes.

Validación de datos: Verificaremos la validez y confiabilidad de los datos recopilados mediante técnicas como la validación cruzada, la triangulación de fuentes y la revisión por pares para asegurar la precisión y consistencia de los resultados.

Informe de resultados: Presentaremos los resultados de manera clara y estructurada en informes y/o documentos técnicos, utilizando tablas, gráficos y narrativas descriptivas y analíticas para comunicar los hallazgos de manera efectiva.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

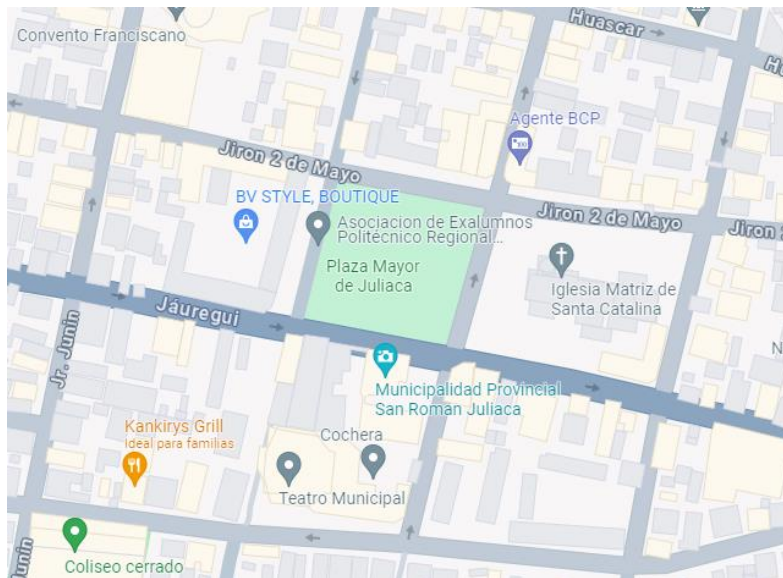
4.1. Situación actual de institución

4.1.1. Datos Generales:

- Nombre: Municipalidad Provincial de San Román
- Dirección: Plaza de Armas s/n, Juliaca, San Román, Puno, Perú
- Teléfono: (+51) 321201
- Correo Electrónico: mpsrj@munisanroman.gob.pe
- Página Web: Municipalidad Provincial de San Román

4.1.2. Ubicación:

La municipalidad se encuentra dentro del cercado de Juliaca, en la provincia de San Román, región de Puno, Perú.

Figura 1**Ubicación de la municipalidad de San Román**

Nota: Google maps

4.1.3. Misión:

La Municipalidad Provincial de San Román tiene como misión promover el desarrollo integral y sostenible de la provincia, garantizando la participación ciudadana, la transparencia en la gestión pública y la prestación eficiente de servicios básicos y programas sociales para mejorar la calidad de vida de la población.

4.1.4. Visión:

La visión de la Municipalidad Provincial de San Román es ser una institución moderna, eficiente y transparente, reconocida por su compromiso con el desarrollo humano, la justicia social y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar y progreso de la provincia.

Valores:

- **Ética y Transparencia:** Actuar con integridad, honestidad y transparencia en todas las acciones y decisiones.



- **Compromiso Social:** Priorizar el bienestar y la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.
- **Eficiencia y Calidad:** Buscar la excelencia en la gestión pública y la prestación de servicios de calidad.
- **Participación Ciudadana:** Fomentar la participación activa y responsable de la comunidad en la toma de decisiones.
- **Sostenibilidad Ambiental:** Promover prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Tabla 2

Personal asignado

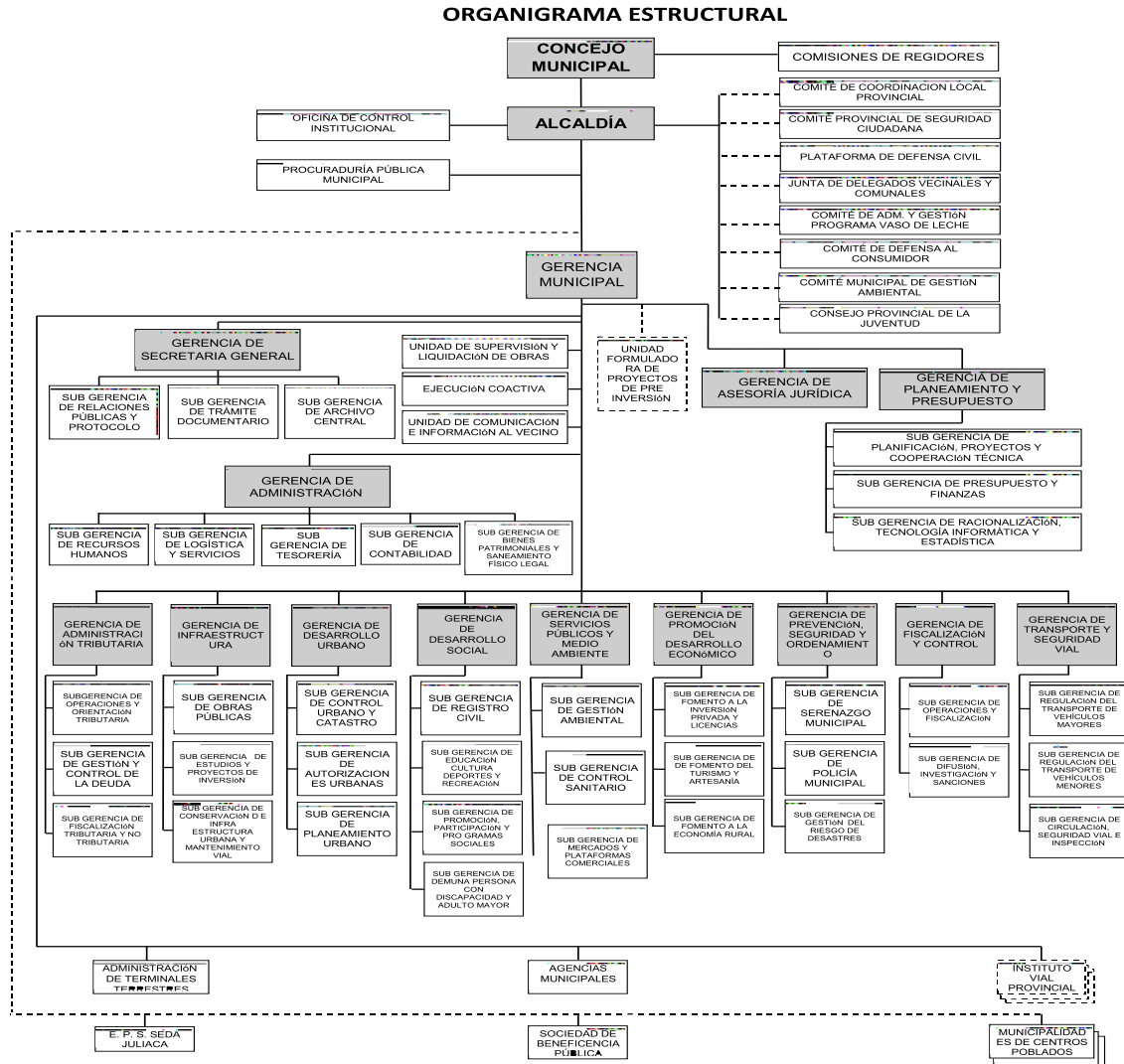
N°	OFICINA	CANTIDAD
1.	Gerente de Administración Tributaria	1
2.	Sub Gerencia de Operaciones y Orientación al Contribuyente	1
3.	Sub Gerencia de Gestión y Control de la Deuda	1
4.	Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria y no Tributaria	1
Totales:		4

Nota: Elaboración propia

Organigrama

Figura 2

Organigrama institucional de la municipalidad provincial de San Román



Nota: <https://munisanroman.gob.pe/web/organigrama/>



Evaluación FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none">• Eficiente Emisión de Resoluciones Municipales.• Alto Compromiso del Personal• Presupuesto Adecuado para el Cumplimiento de Metas• Ambiente Laboral Positivo y Colaborativo	<ul style="list-style-type: none">• Espacio de trabajo limitado y mal distribuido.• Escasez de equipos y maquinaria.• Resistencia al cambio por parte del personal más experimentado.• Carencia de personal.• Ausencia de acuerdos o convenios con otras entidades.• Reglamento de trámites y procedimientos desactualizado (TUPA).• Falta de un Manual de



		<p>Procedimientos oficial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente formación en temas tributarios. • Software poco efectivo. • Desorden en los puestos de trabajo.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de software. • Estabilidad en la democracia. • Desarrollo de nuevos puestos de trabajo. • Presupuestación según cumplimiento de metas. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir nuevo software. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de MAPRO. • TUPA actualizada. • Personal nuevo. • Acuerdos con instituciones. • Implementación de equipos nuevos. • Laoyut. • Desarrollo de las 5 S



		<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado.
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Sin cultura tributaria. • Inestabilidad de economía. • Incremento del comercio informal. 	FA <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento de recaudaciones. • Evaluación de la información para los usuarios. 	DA <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la concientización tributaria.

Nota: Desarrollo propio

4.1.5. Factores internos

Fortalezas:

- **F1 Emisión Eficiente de Resoluciones Municipales:**
Facilita una resolución más rápida y efectiva de los trámites administrativos.
- **F2 Presupuesto Basado en el Cumplimiento de Metas:**
La asignación presupuestaria alineada con el logro de objetivos permite una mejor planificación y ejecución de proyectos.
- **F3 Liderazgo con Amplia Experiencia:**
El jefe del área cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión pública y tributación, proporcionando un liderazgo experto y conocedor.
- **F4 Compromiso del Personal:**



El personal demuestra una alta dedicación para cumplir con los objetivos y metas establecidas.

- F5 Ambiente Laboral Positivo:

Se fomenta un entorno de trabajo colaborativo y productivo, lo que mejora la moral y el rendimiento del personal.

Debilidades:

- D1 Espacio de Trabajo Limitado y Mal Distribuido:

El área de trabajo es pequeña y está mal organizada, lo que dificulta la eficiencia y la atención al público.

- D2 Equipos Insuficientes y en Mal Estado:

La falta de equipos adecuados o el estado deficiente de los existentes limita la operatividad del área.

- D3 Resistencia al Cambio por Parte del Personal Antiguo:

El personal nombrado muestra dificultad para adaptarse a nuevas tecnologías y métodos, lo que retrasa la modernización.

- D4 Falta de Personal Especializado:

La ausencia de roles críticos como ejecutores coactivos y especialistas en recaudación afecta negativamente la gestión tributaria.

- D5 Ausencia de Convenios con Entidades Externas:

No existen acuerdos de colaboración con entidades como SUNARP o RENIEC para el cruce de información, lo que reduce la eficiencia y precisión en la administración tributaria.

- D6 TUPA Desactualizado:

El Texto Único de Procedimientos Administrativos no está actualizado, lo que entorpece la eficiencia de los procesos administrativos.



- D7 Falta de un Manual de Procedimientos:

La inexistencia de una documentación formalizada sobre los procedimientos internos afecta la estandarización y calidad del servicio.

- D8 Capacitación Insuficiente en Tributación:

Los empleados carecen de formación adecuada en temas tributarios, lo que limita su capacidad para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

- D9 Software Deficiente:

El sistema informático presenta fallas que generan errores en los cálculos de impuestos, afectando la confianza y precisión en la recaudación.

- D10 Desorganización en los Puestos de Trabajo:

La falta de orden en la disposición de los puestos de trabajo crea un entorno laboral caótico y poco eficiente.

Factores externos

Oportunidades:

- O1 Disponibilidad de Software Adaptable:

En el mercado informático existen diversas soluciones de software que pueden ajustarse a las necesidades específicas de la entidad, facilitando el cumplimiento eficiente de las actividades.

- O2 Democracia Estable:

Un entorno político estable que favorece la implementación de políticas y estrategias a largo plazo.

- O3 Creación de Nuevas Plazas de Empleo:



La generación de nuevos puestos de trabajo conforme a los requerimientos de cada oficina, lo que permite una mejor distribución de la carga laboral.

- O4 Asignación de Presupuesto por Cumplimiento de Metas:

La disponibilidad de fondos adicionales cuando se cumplen las metas establecidas, incentivando el desempeño y la eficiencia.

Amenazas:

- A1 Falta de Cultura Tributaria:

La falta de conocimiento y concienciación sobre la importancia del cumplimiento tributario entre la población, lo que afecta negativamente la recaudación.

- A2 Economía Inestable:

La volatilidad económica que puede afectar los ingresos y la estabilidad financiera de la entidad.

- A3 Apreciación del dólar:

El aumento del valor del dólar genera mayores costos en impuestos y materiales, impactando negativamente en el presupuesto y la operatividad.

- A4 Información Errónea de Notarios:

Los notarios que proporcionan información incorrecta sobre temas tributarios a los usuarios, creando confusión y posibles incumplimientos.

- A5 Crecimiento del Comercio Informal:

El aumento del comercio no registrado que escapa del control tributario, disminuyendo la base de contribuyentes y afectando la recaudación fiscal.



Estrategias

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

- Adquisición de Nuevo Software (O1, F3):

Implementar la adquisición de software avanzado que se adapte a las necesidades específicas de la entidad, aprovechando la experiencia del jefe de área para seleccionar las mejores opciones.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades):

- Realización del MAPRO (O4, D7):

Desarrollar y ejecutar un Manual de Procedimientos (MAPRO) para estandarizar y optimizar los procesos internos.

- Actualización del TUPA (O4, D6):

Revisar y actualizar el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) para mejorar la eficiencia administrativa.

- Contratación de Personal (O3, D4):

Crear y llenar nuevas plazas de empleo según las necesidades de cada oficina para mejorar la distribución del trabajo y cubrir roles críticos.

- Convenios con Entidades (O4, D5):

Establecer acuerdos de colaboración con entidades como SUNARP y RENIEC para facilitar el cruce de información y mejorar la precisión en la administración tributaria.

- Adquisición de Nuevos Equipos (O4, D2):

Comprar equipos modernos y funcionales para reemplazar aquellos que están en mal estado y asegurar una operatividad eficiente.

- Optimización del Espacio de Trabajo (O2, D1):



Rediseñar el layout del área de trabajo para mejorar la distribución del espacio y la eficiencia operativa.

- Implementación de la Metodología 5S (O4, D10):

Aplicar la metodología 5S para organizar el espacio de trabajo, mejorando la eficiencia y reduciendo el desperdicio.

- Capacitación del Personal (O4, D3):

Proporcionar formación continua y específica en temas tributarios y nuevas tecnologías para mejorar las competencias del personal.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

- Plan de Recaudación (A3, F2, F1):

Desarrollar un plan integral de recaudación que aproveche la emisión eficiente de resoluciones y la asignación presupuestaria basada en metas, contrarrestando la apreciación del dólar.

- Acuerdos sobre Información a Usuarios (A4, F4):

Establecer protocolos y acuerdos para garantizar que la información proporcionada a los usuarios por los notarios y otros agentes sea correcta y útil, apoyándose en el compromiso del personal.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas):

- Plan de Concientización sobre Tributación (A1, A5, D8):

Implementar campañas de concientización para educar a la población sobre la importancia del cumplimiento tributario, reduciendo el comercio informal y mejorando la cultura tributaria.

1.5.6. Evaluación de los procesos

Para realizar un análisis exhaustivo de los procesos, centraremos nuestra atención en cuatro trámites administrativos principales gestionados por la

Municipalidad Provincial de San Román en el área de Administración Tributaria. Cada uno de estos trámites involucra los cuatro procesos fundamentales que hemos identificado y examinado en esta investigación. A continuación, se detallan los principales trámites administrativos que lleva a cabo la administración tributaria:

1.1.3. Inscripción y Actualización de Contribuyentes:

Este proceso abarca la inscripción de nuevos contribuyentes y la actualización de datos de los existentes. Es crucial para mantener una base de datos precisa y actualizada, facilitando la gestión de la recaudación y la comunicación con los contribuyentes.

Tabla 3

Inscripción y Actualización de Contribuyentes

AÑO	Procedentes	Improcedentes	TOTAL
2021	120	24	144
2022	90	14	104
2023	110	18	128

Nota: Elaboración propia

La tabla muestra la evolución de las solicitudes de inscripción y/o transferencia de predios en la Municipalidad Provincial de San Román durante los años 2021, 2022 y 2023. En 2021, se registraron 120 solicitudes procedentes y 24 improcedentes, sumando un total de 144 solicitudes. En 2022, hubo una disminución en el número de solicitudes, con 90 procedentes y 14 improcedentes, totalizando 104. Para 2023, las solicitudes procedentes aumentaron a 110, mientras que las improcedentes subieron a 18, alcanzando



un total de 128. Esta tendencia muestra una recuperación en el número de solicitudes procedentes después de la caída en 2022, aunque las improcedentes también aumentaron ligeramente en 2023.

1.1.4. Emisión de Resoluciones de Deuda Tributaria:

Implica la evaluación y determinación de la deuda tributaria de los contribuyentes, así como la emisión de resoluciones oficiales. Este trámite es vital para asegurar la correcta liquidación de impuestos y la transparencia en el proceso de recaudación.

Tabla 4

Emisión de Resoluciones de Deuda Tributaria

AÑO	Procedentes	Improcedentes	TOTAL
2021	68	4	72
2022	35	2	37
2023	50	5	55

La tabla muestra la evolución de las solicitudes de prescripción en la Municipalidad Provincial de San Román durante los años 2021, 2022 y 2023. En 2021, se registraron 68 solicitudes procedentes y 4 improcedentes, sumando un total de 72 solicitudes. En 2022, el número de solicitudes procedentes disminuyó significativamente a 35, mientras que las improcedentes también disminuyeron a 2, totalizando 37 solicitudes. Para 2023, se observa una recuperación con 50 solicitudes procedentes y un aumento a 5 improcedentes, alcanzando un total de 55 solicitudes. Esta tendencia refleja una disminución notable en 2022, seguida de una recuperación parcial en 2023, lo que sugiere fluctuaciones en la cantidad y tipo de solicitudes de prescripción recibidas por la municipalidad.



1.1.5. Fiscalización y Control Tributario:

Este proceso se centra en la verificación del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. Involucra auditorías, inspecciones y la aplicación de sanciones cuando sea necesario. Es fundamental para mantener la integridad del sistema tributario y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.

Tabla 5

Fiscalización y Control Tributario

AÑO	Procedentes	Improcedentes	TOTAL
2021	68	4	72
2022	35	2	37
2023	50	3	53

Nota: Elaboración propia

La tabla muestra la evolución de las solicitudes de deducción del impuesto predial por ser adulto mayor en la Municipalidad Provincial de San Román durante los años 2021, 2022 y 2023. En 2021, se recibieron 68 solicitudes procedentes y 4 improcedentes, totalizando 72 solicitudes. En 2022, hubo una notable disminución en las solicitudes procedentes, reduciéndose a 35, mientras que las improcedentes bajaron a 2, sumando un total de 37 solicitudes. Para 2023, se observa una recuperación parcial con 50 solicitudes procedentes y un ligero aumento a 3 improcedentes, alcanzando un total de 53 solicitudes. Esta tendencia indica una fluctuación en la cantidad de solicitudes recibidas, con un descenso significativo en 2022 seguido de un incremento en 2023, lo que sugiere



variaciones en la demanda de deducciones fiscales entre los adultos mayores en este periodo.

1.1.6. Recaudación y Gestión de Pagos:

Comprende la recepción y gestión de pagos de impuestos, así como el seguimiento de deudas pendientes. Este trámite es esencial para asegurar un flujo de ingresos constante y eficiente, permitiendo a la municipalidad financiar sus actividades y servicios públicos.

Tabla 6

Recaudación y Gestión de Pagos

AÑO	Procedentes	Improcedentes	TOTAL
2021	12	1	13
2022	5	1	6
2023	7	2	9

Nota: Elaboración propia

La tabla muestra la evolución de las solicitudes de deducción del impuesto predial por ser pensionista en la Municipalidad Provincial de San Román durante los años 2021, 2022 y 2023. En 2021, se registraron 12 solicitudes procedentes y 1 improcedente, totalizando 13 solicitudes. En 2022, hubo una disminución significativa en las solicitudes procedentes, reduciéndose a 5, mientras que las improcedentes se mantuvieron en 1, sumando un total de 6 solicitudes. Para 2023, se observa una ligera recuperación con 7 solicitudes procedentes y un aumento a 2 improcedentes, alcanzando un total de 9 solicitudes. Esta tendencia indica una disminución notable en la cantidad de solicitudes recibidas en 2022,



seguida de una modesta recuperación en 2023, reflejando fluctuaciones en la demanda de deducciones fiscales entre los pensionistas durante este periodo.

1.5.7. Representación de diagramas de procesos

1.1.7. Inscripción y Actualización de Contribuyentes

Tabla 7

procesos de Inscripción y Actualización de Contribuyentes

Respon sable	Activid ades	Oper ación	Trans porte	Inspe cción	Esp era	Arc hivo	Tiemp o(min)	Distanc ia(mts)
Contribu yente	Ingresar al área de Rentas	1	0	0	0	0	0.1	10
Contribu yente	Entrega Requisit os	1	0	0	0	0	0.5	5
SG.Regis tro	Recepci ón Trámite	1	0	0	0	0	0.7	1
SG.Regis tro	Docume ntario Revisa docume ntación	1	0	0	0	0	2.0	2
SG.Fisca lización	Deriva docume ntación fiscaliza ción	1	1	0	0	0	1.0	3
SG.Fisca lización	Coordina ción	1	0	0	0	0	0.5	10



	inspección							
SG.Fiscalización	Realiza inspección	1	1	1	0	0	2.0	15
SG.Fiscalización	Deriva informe	1	0	0	0	0	1.0	10
SG.Fiscalización	Revisa informe	1	0	0	0	0	0.5	5
SG.Fiscalización	Deriva informe	1	1	0	0	0	1.0	10
SG.Registro	Genera Autovalúo	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Registra datos	1	0	0	0	0	7.0	1
SG.Registro	Imprime Declaraciones Juradas (HR, PU, PR, HL, HS)	1	0	0	0	0	0.3	5
SG.Registro	Entrega Carpeta Firma	1	0	0	0	0	0.2	1
Contribuyente	Declaraciones Juradas	1	0	0	0	0	0.5	1
Contribuyente	Paga	1	0	0	0	0	7.0	2



SG.Registro	Recepción recibos	1	0	0	0	0	0.2	1
SG.Registro	Derivación pagos a archivo	1	0	0	0	0	0.2	2
Archivador	Archivación pagos	1	0	0	0	1	0.2	1

Nota: Elaboración propia

- Total, de Operaciones: 19
- Total, de Transporte: 6
- Total, de Inspecciones: 2
- Total, de Archivo: 1
- Tiempo Total (min): 144.4
- Distancia Total (mts): 1027

La tabla del proceso de inscripción y/o transferencia de predio en la Gerencia de Administración Tributaria detalla cada actividad realizada por los responsables correspondientes, junto con las operaciones, tiempos y distancias involucradas. El proceso incluye desde la entrada del contribuyente al área de rentas hasta la archivación de pagos, pasando por la revisión de documentos, coordinación y realización de inspecciones, generación de autovalúos, registro de datos y firma de declaraciones juradas. En total, se realizan 19 operaciones, 6 transportes, 2 inspecciones y 1 archivo, con un tiempo acumulado de 144.4 minutos y una distancia total recorrida de 1027 metros. Esta información permite identificar puntos críticos en el proceso y áreas donde se puede mejorar la eficiencia, como

la optimización del tiempo de espera y la reducción de distancias recorridas, lo que podría traducirse en un servicio más ágil y eficaz para los contribuyentes.

1.1.8. Emisión de Resoluciones de Deuda Tributaria

Tabla 8

Procesos de Emisión de Resoluciones de Deuda Tributaria

Responsable	Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Arquivo	Tiempo (min)	Distancia (mts)
Contribuyente	Ingresar al área de Rentas	1	0	0	0	0	1.0	10
Contribuyente	Entrega Requisitos	1	0	0	0	0	0.5	5
SG.Registro	Recepción Trámite Documentario	1	0	0	0	0	0.7	1
SG.Registro	Revisa documentación	1	0	0	0	0	2.0	2
SG.Registro	Deriva documentación a Fiscalización	1	1	0	0	0	0.3	3
SG.Fiscalización	Coordinación inspección	1	1	0	0	0	60.0	1000
SG.Fiscalización	Realiza inspección	1	1	1	0	0	60.0	10
SG.Fiscalización	Elabora informe	1	0	0	0	0	1.0	5
SG.Registro	Revisa informe	1	0	0	0	0	0.5	10
SG.Registro	Deriva informe	1	1	0	0	0	1.0	5
Gerente	Firma Resolución	1	0	0	0	0	0.5	1



SG.Registro	Registra en el Sistema	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Genera Deudas	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Emite y Valida Liquidación	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Inprime Declaraciones Juradas (HR, PU, PR, HL, HS)	1	0	0	0	0	0.5	5
Contribuyente	Paga	1	0	0	0	0	7.0	7
Contribuyente	Firma Declaraciones Juradas	1	0	0	0	0	0.5	5
SG.Registro	Recepciona recibos	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Deriva pagos a archivo	1	0	0	0	0	0.2	2
Archivador	Archiva pagos	1	0	0	0	1	0.2	1

Nota: Elaboración propia

- Total, de Operaciones: 20
- Total, de Transporte: 5
- Total, de Inspecciones: 3
- Total, de Archivo: 1
- Tiempo Total (min): 152.9
- Distancia Total (mts): 1025

La tabla detalla el proceso de prescripción de deuda tributaria en la Gerencia de Administración Tributaria, especificando las actividades realizadas por cada responsable, junto con las operaciones, tiempos y distancias involucradas. El



proceso incluye desde la entrada del contribuyente al área de rentas hasta la archivación de pagos, pasando por la revisión de documentos, coordinación y realización de inspecciones, elaboración de informes, generación de deudas y emisión de resoluciones. En total, se realizan 20 operaciones, 5 transportes, 3 inspecciones y 1 archivo, con un tiempo acumulado de 152.9 minutos y una distancia total recorrida de 1025 metros. Este análisis permite identificar los puntos críticos y las áreas de mejora para optimizar la eficiencia del proceso, reduciendo tiempos y distancias, lo que podría traducirse en un servicio más ágil y eficaz para los contribuyentes.

1.1.9. Fiscalización y Control Tributario

Tabla 9

Procesos de Fiscalización y Control Tributario

Responsable	Actividades	Operación	Transporte	Inspección	España	Archivo	Tiempo (min)	Distancia (mts)
Contribuyente	Ingresar al área de Rentas	1	0	0	0	0	0.1	10
SG.Registro	Entrega de Requisitos	1	0	0	0	0	0.5	5
SG.Registro	Recepción de Trámite Documentario	1	0	0	0	0	0.7	1



SG.Registro	Revisa documentación	1	0	0	0	0	2.0	2
SG.Registro	Deriva documentación	1	1	0	0	0	0.3	3
SG.Fiscalización	Fiscalización Coordinadora	1	1	0	0	0	60.0	1000
SG.Fiscalización	Realiza inspección	1	1	1	0	0	60.0	10
SG.Fiscalización	Elabora informe	1	0	0	0	0	1.0	5
SG.Registro	Revisa informe	1	0	0	0	0	0.5	10
SG.Registro	Deriva informe	1	1	0	0	0	1.0	5
SG.Fiscalización	Emite Resolución	1	1	0	0	0	0.5	1
Gerente	Firma Resolución	1	0	0	0	0	0.5	1
Gerente	Registra en el Sistema	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Genera Deuda	1	0	0	0	0	0.5	1



	Emite y							
SG.Registro	Valida Liquidación	1	0	0	0	0	0.5	1
	Imprime Declaraciones							
SG.Registro	Juradas (HR, PU, PR, HL, HS)	1	0	0	0	0	0.3	5
	Recepciona recibos							
SG.Registro	Entrega Carpeta Firma	1	0	0	0	0	0.2	1
	Declaraciones Juradas							
Contribuyente	Declaraciones Juradas	1	0	0	0	0	0.5	7
	Paga							
Contribuyente	Paga	1	0	0	0	0	7.0	5
	Deriva pagos a archivo							
SG.Registro	Deriva pagos a archivo	1	0	0	0	0	0.2	1
	Archiva pagos							
Archivador	Archiva pagos	1	0	0	0	1	0.2	1

Nota: Elaboración propia

- Total, de Operaciones: 22
- Total, de Transporte: 5
- Total, de Inspecciones: 3



- Total, de Archivo: 1
- Tiempo Total (min): 158
- Distancia Total (mts): 1025

La tabla detalla el proceso de deducción de 50 UIT del impuesto predial para el adulto mayor en la Gerencia de Administración Tributaria. Incluye las actividades desde la entrada del contribuyente al área de rentas hasta la archivación de pagos, pasando por la revisión de documentos, coordinación y realización de inspecciones, elaboración de informes, emisión de resoluciones y firma de declaraciones juradas. En total, se realizan 22 operaciones, 5 transportes, 3 inspecciones y 1 archivo, con un tiempo acumulado de 158 minutos y una distancia total recorrida de 1025 metros. Este análisis permite identificar los puntos críticos y las áreas de mejora para optimizar la eficiencia del proceso, reduciendo tiempos y distancias, lo que podría traducirse en un servicio más ágil y eficaz para los contribuyentes.

1.1.10. Recaudación y Gestión de Pagos

Tabla 10

proceso de Recaudación y Gestión de Pagos

Responsable	Actividades	Operación	Transporte	Inspección	España	Arcivo	Tiempo (min)	Distancia (mts)
Contribuyente	Ingresar al área de Rentas	1	0	0	0	0	0.1	10
SG.Registro	Entrega Requisitos	1	0	0	0	0	0.5	5
SG.Registro	Recepción Trámite Documentario	1	0	0	0	0	0.7	1



SG.Registro	Revisa documentación	1	0	0	0	0	2.0	2
SG.Registro	Deriva documentación	1	1	0	0	0	0.3	3
SG.Fiscalización	Fiscalización Coordinación	1	1	0	0	0	60.0	1000
SG.Fiscalización	Realiza inspección	1	1	1	0	0	60.0	10
SG.Fiscalización	Elabora informe	1	0	0	0	0	1.0	5
SG.Fiscalización	Revisa informe	1	0	0	0	0	0.5	10
SG.Registro	Emite Resolución	1	1	0	0	0	1.0	5
Gerente	Firma Resolución	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Registra en el Sistema	1	0	0	0	0	0.5	1
Gerente	Genera Deuda	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Emite y Valida Liquidación	1	0	0	0	0	0.5	1
SG.Registro	Imprime Declaraciones Juradas (HR, PU, PR, HL, HS)	1	0	0	0	0	0.3	1
SG.Registro	Recepciona recibos	1	0	0	0	0	0.2	5
Contribuyente	Firma Declaraciones Juradas	1	0	0	0	0	0.5	1



Contribuyente	Paga	1	0	0	0	0	7.0	7
SG.Registro	Entrega Carpeta	1	0	0	0	0	0.2	1
SG.Registro	Deriva pagos a archivo	1	0	0	0	0	0.2	1
Archivador	Archiva pagos	1	0	0	0	1	0.2	1

Nota: Elaboración propia

- Total, de Operaciones: 21
- Total, de Transporte: 5
- Total, de Inspecciones: 3
- Total, de Archivo: 1
- Tiempo Total (min): 158
- Distancia Total (mts): 1025

La tabla detalla el proceso de deducción de 50 UIT del impuesto predial para el pensionista en la Gerencia de Administración Tributaria. Incluye las actividades desde la entrada del contribuyente al área de rentas hasta la archivación de pagos, pasando por la revisión de documentos, coordinación y realización de inspecciones, elaboración de informes, emisión de resoluciones y firma de declaraciones juradas. En total, se realizan 21 operaciones, 5 transportes, 3 inspecciones y 1 archivo, con un tiempo acumulado de 158 minutos y una distancia total recorrida de 1025 metros. Este análisis permite identificar los puntos críticos y las áreas de mejora para optimizar la eficiencia del proceso, reduciendo tiempos y distancias, lo que podría traducirse en un servicio más ágil y eficaz para los contribuyentes.



Propuesta de Mejora para la Investigación sobre Procesos Administrativos en la Municipalidad Provincial de San Román

La presente propuesta de mejora tiene como objetivo optimizar los procesos administrativos en el área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román, específicamente en los trámites de inscripción y/o transferencia de predios, prescripción de deuda tributaria y deducción de impuesto predial para adultos mayores y pensionistas. A partir del análisis detallado de las actividades, tiempos y distancias involucradas, se han identificado varias áreas de mejora que pueden contribuir a una mayor eficiencia y eficacia en la gestión tributaria.

Propuestas de Mejora

Digitalización y Automatización de Procesos:

- **Implementación de un Sistema de Gestión Documental:**

Digitalizar todos los trámites y documentos relacionados con los procesos administrativos para reducir el uso de papel, mejorar el acceso a la información y agilizar la gestión documental.

Automatización de Trámites:

Desarrollar una plataforma en línea que permita a los contribuyentes realizar trámites como la inscripción de predios, la solicitud de prescripción de deudas y la deducción de impuestos de manera remota. Esto no solo reduciría los tiempos de espera, sino que también disminuiría las distancias recorridas dentro de la institución.



Optimización del Layout del Área de Trabajo:

- **Reorganización del Espacio Físico:**

Rediseñar el layout de las oficinas para mejorar la distribución del espacio, facilitando el flujo de trabajo y minimizando el tiempo y la distancia de desplazamiento entre diferentes actividades. Esto puede incluir la creación de estaciones de trabajo específicas para cada tipo de trámite y la colocación estratégica de equipos y documentos.

Capacitación y Actualización del Personal:

- **Programa de Capacitación Continua:**

Implementar un programa de formación y actualización continua para el personal, enfocado en el uso de nuevas tecnologías, herramientas de gestión documental y técnicas de atención al cliente. Esto asegurará que el personal esté siempre al día con las mejores prácticas y pueda ofrecer un servicio de alta calidad.

- **Capacitación en Normativas y Procedimientos:**

Ofrecer cursos regulares sobre las normativas tributarias y los procedimientos internos para asegurar que todos los empleados tengan un conocimiento profundo y actualizado de los requisitos legales y administrativos.

Mejora de la Infraestructura Tecnológica:

- **Actualización de Equipos y Software:**

Invertir en la adquisición de equipos informáticos modernos y software especializado que soporte la digitalización y automatización de los procesos administrativos.



- **Integración de Sistemas:**

Desarrollar una solución integrada que permita la comunicación y el intercambio de datos entre diferentes departamentos y sistemas externos, como SUNARP y RENIEC, para mejorar la precisión y eficiencia en la gestión de la información.

Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación:

- **Indicadores de Desempeño:**

Establecer indicadores de desempeño clave (KPI) para monitorear y evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos. Esto incluiría métricas como el tiempo promedio de tramitación, la satisfacción del contribuyente y la tasa de errores.

- **Auditorías Regulares:**

Realizar auditorías periódicas para identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Fomento de la Cultura de Mejora Continua:

- **Involucrar al Personal en la Identificación de Mejores Prácticas:**

Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la mejora continua, incentivando al personal a identificar y proponer mejoras en los procesos administrativos.

- **Revisión y Actualización Periódica de Procedimientos:**

Establecer un ciclo regular de revisión y actualización de los procedimientos administrativos para asegurar que siempre estén alineados con las mejores prácticas y las necesidades cambiantes de los contribuyentes.

En definición la implementación de estas propuestas de mejora no solo optimizará los procesos administrativos en el área de Administración Tributaria



de la Municipalidad Provincial de San Román, sino que también mejorará la calidad del servicio ofrecido a los contribuyentes, incrementará la eficiencia operativa y fortalecerá la confianza en la gestión tributaria de la institución. Estas mejoras contribuirán a un entorno laboral más eficiente y a una mejor experiencia para los ciudadanos, cumpliendo con los objetivos de transparencia, eficiencia y eficacia en la administración pública.

Plan de Implementación de Layout para la Municipalidad Provincial de San Román

Objetivo

Reorganizar el espacio físico de la Gerencia de Administración Tributaria para optimizar el flujo de trabajo, reducir los tiempos y distancias de desplazamiento, y mejorar la eficiencia en la atención de trámites administrativos.

Etapas del Plan de Implementación

Evaluación Inicial del Espacio

- **Revisión del Layout Actual:**

Realizar un análisis detallado del layout actual de las oficinas, identificando las áreas de mayor congestión, los flujos de trabajo y las distancias recorridas por el personal y los contribuyentes. Esto se realizará mediante visitas in situ y mapeo de las rutas y actividades actuales.

- **Encuestas y Entrevistas:**

Realizar encuestas y entrevistas con el personal y los contribuyentes para identificar problemas y sugerencias relacionadas con el espacio de trabajo. Esto ayudará a comprender las necesidades y expectativas de los usuarios del espacio.



iseño del Nuevo Layout

- **Definición de Áreas Funcionales:**

Delimitar claramente las áreas funcionales como recepción de documentos, revisión de documentación, fiscalización, emisión de resoluciones, atención al contribuyente, y archivo. Cada área tendrá un propósito específico y estará equipada con los recursos necesarios.

- **Creación de Estaciones de Trabajo:**

Diseñar estaciones de trabajo específicas para cada tipo de trámite, con equipos y documentos necesarios ubicados estratégicamente para minimizar desplazamientos. Esto incluye estaciones de recepción, revisión, emisión y archivo.

- **Optimización del Flujo de Trabajo:**

Diseñar el layout de manera que el flujo de trabajo sea lógico y eficiente, con una secuencia clara de pasos que reduzca la necesidad de desplazamientos innecesarios. Se crearán rutas optimizadas y accesos directos entre las áreas más frecuentadas.

Adquisición y Reubicación de Mobiliario y Equipos

- **Inventario de Recursos:**

Realizar un inventario de todos los muebles y equipos existentes, identificando aquellos que pueden ser reutilizados y aquellos que necesitan ser reemplazados o adquiridos. Este inventario detallado permitirá planificar adecuadamente las compras necesarias.

- **Compra de Nuevos Equipos:**

Adquirir equipos y mobiliario necesarios para apoyar el nuevo layout, incluyendo estaciones de trabajo ergonómicas, equipos informáticos



modernos y sistemas de archivo eficientes. Las compras se harán conforme a un plan de adquisiciones que priorice la calidad y durabilidad.

- **Reubicación y Montaje:**

Reubicar y montar el mobiliario y equipos según el nuevo diseño, asegurando que cada estación de trabajo esté equipada con todos los recursos necesarios. Este proceso incluirá la instalación de equipos y la reorganización de documentos.

Capacitación y Adaptación del Personal

- **Programas de Capacitación:**

Desarrollar programas de capacitación para el personal sobre el uso eficiente del nuevo layout y los equipos, así como sobre las nuevas normas de organización del espacio. Estas capacitaciones serán prácticas y específicas para cada función.

- **Adaptación Gradual:**

Implementar el nuevo layout de manera gradual, permitiendo que el personal se adapte progresivamente a los cambios y realizando ajustes según sea necesario. Se realizará un seguimiento continuo para identificar y resolver problemas durante la transición.

Monitoreo y Evaluación Continua

- **Indicadores de Desempeño:**

Establecer indicadores de desempeño clave (KPI) para monitorear y evaluar la eficiencia del nuevo layout, tales como tiempos de tramitación, distancias recorridas y satisfacción del contribuyente. Estos indicadores se medirán regularmente para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

- **Auditorías Periódicas:**

Realizar auditorías periódicas para evaluar la efectividad del nuevo layout y realizar ajustes continuos para optimizar el espacio de trabajo. Las auditorías incluirán revisiones de procesos, encuestas de satisfacción y análisis de datos operativos.

Tabla 11*cronograma de implementación*

Fase	Actividad	Responsable	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Evaluación Inicial	Revisión del layout actual	Equipo de Proyecto	2 semanas	01/07/2024	14/07/2024
Encuestas y entrevistas	RR.HH	1 semana	4	01/07/2024	07/07/2024
Diseño del Nuevo Layout	Definición de áreas funcionales	Equipo de Proyecto	2 semanas	15/07/2024	28/07/2024
Creación de estaciones de trabajo	Equipo de Proyecto	1 semana	4	29/07/2024	04/08/2024
Optimización del flujo de trabajo	Equipo de Proyecto	1 semana	4	05/08/2024	11/08/2024
Adquisición y Reubicación	Inventario de recursos	Equipo de Proyecto	1 semana	12/08/2024	18/08/2024
Compra de nuevos equipos	Compras	2 semanas	4	19/08/2024	01/09/2024
Reubicación y montaje	Equipo de Proyecto	2 semanas	4	02/09/2024	15/09/2024
Capacitación y Adaptación	Programas de capacitación	RR.HH	2 semanas	16/09/2024	29/09/2024
Adaptación gradual	RR.HH	4 semanas	4	30/09/2024	27/10/2024
Monitoreo y Evaluación	Establecimiento de indicadores de desempeño	Equipo de Proyecto	1 semana	28/10/2024	03/11/2024
Auditorías periódicas	Auditoría Interna	Continuo	4	04/11/2024	Continuo

Nota: Elaboración propia



La implementación de un nuevo layout en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román contribuirá significativamente a mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado a los contribuyentes. Al optimizar el uso del espacio físico, reducir tiempos y distancias de desplazamiento y capacitar adecuadamente al personal, se logrará un entorno de trabajo más organizado y productivo, alineado con los objetivos de transparencia y eficacia en la administración pública. Este plan detallado asegura una transición estructurada y efectiva hacia un nuevo modelo de gestión del espacio, beneficiando tanto al personal como a los ciudadanos.

Plan de Implementación de las 5S para la Municipalidad Provincial de San Román

Objetivo

Implementar la metodología de las 5S en la Gerencia de Administración Tributaria para mejorar la organización, eficiencia y limpieza del entorno de trabajo, optimizando los procesos administrativos y mejorando la calidad del servicio a los contribuyentes.

Metodología de las 5S

Seiri (Clasificación)

- **Objetivo:** Eliminar los elementos innecesarios del área de trabajo.
- **Acciones:**
 - Realizar un inventario de todos los elementos presentes en las oficinas.
 - Identificar y etiquetar los elementos necesarios y los innecesarios.
 - Retirar y desechar o almacenar los elementos innecesarios.



Seiton (Orden)

- **Objetivo:** Organizar los elementos necesarios de manera ordenada para que sean fáciles de encontrar y usar.
- **Acciones:**
 - Asignar un lugar específico para cada elemento y etiquetarlo claramente.
 - Organizar las herramientas y documentos de acuerdo con la frecuencia de uso.
 - Crear mapas visuales y esquemas para facilitar la localización de elementos.

Seiso (Limpieza)

- **Objetivo:** Mantener el área de trabajo limpia y libre de suciedad.
- **Acciones:**
 - Establecer un calendario de limpieza regular para todas las áreas.
 - Asignar responsabilidades de limpieza a todo el personal.
 - Implementar prácticas de limpieza diaria al final de cada jornada laboral.

Seiketsu (Estandarización)

- **Objetivo:** Establecer estándares para mantener la clasificación, orden y limpieza.
- **Acciones:**
 - Documentar los procedimientos y normas para la clasificación, orden y limpieza.
 - Crear listas de verificación y guías visuales para asegurar el cumplimiento de los estándares.
 - Capacitar al personal en las nuevas normas y procedimientos.

Shitsuke (Disciplina)

- **Objetivo:** Fomentar la disciplina para seguir los estándares establecidos.



- **Acciones:**

- Realizar auditorías regulares para verificar el cumplimiento de las 5S.
- Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa para el personal que siga las prácticas de las 5S.
- Fomentar una cultura de mejora continua y responsabilidad compartida.

Plan de Implementación

Preparación

- **Formación del Equipo de Proyecto:**

- Seleccionar un equipo multidisciplinario responsable de liderar la implementación de las 5S.
- Asignar roles y responsabilidades claras dentro del equipo.

- **Capacitación Inicial:**

Capacitar al equipo de proyecto en la metodología de las 5S y en las mejores prácticas para su implementación.

Implementación de Seiri (Clasificación)

- **Inventario Inicial:**

Realizar un inventario completo de los elementos en las oficinas.

- **Clasificación de Elementos:**

Identificar y etiquetar los elementos necesarios e innecesarios.

- **Eliminación de Elementos Innecesarios:**

Retirar, desechar o almacenar los elementos innecesarios.

Implementación de Seiton (Orden)

- **Organización de Elementos:**

Asignar lugares específicos para cada elemento y etiquetarlos claramente.

- **Creación de Mapas Visuales:**



Desarrollar mapas y esquemas visuales para facilitar la localización de elementos.

Implementación de Seiso (Limpieza)

- **Calendario de Limpieza:**

Establecer un calendario de limpieza regular y asignar responsabilidades.

- **Prácticas de Limpieza Diaria:**

Implementar prácticas de limpieza diaria al final de cada jornada laboral.

Implementación de Seiketsu (Estandarización)

- **Documentación de Procedimientos:**

Crear listas de verificación y guías visuales para asegurar el cumplimiento de los estándares.

- **Capacitación del Personal:**

Capacitar al personal en las nuevas normas y procedimientos.

Implementación de Shitsuke (Disciplina)

- **Auditorías Regulares:**

Realizar auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de las 5S.

- **Sistema de Reconocimiento:**

Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa para el personal que siga las prácticas de las 5S.

- **Fomento de la Cultura de Mejora Continua:**

Fomentar una cultura de responsabilidad compartida y mejora continua.



1.1.11. Programa de implementación

Tabla 12

Cronograma de la implementación

Fase	Actividad	Responsable	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Preparación	Formación del equipo de proyecto	Dirección	1 semana	01/07/2024	07/07/2024
Capacitación inicial	RR.HH	1 semana	08/07/2024	14/07/2024	
Seiri (Clasificación)	Inventario inicial	Equipo de Proyecto	2 semanas	15/07/2024	28/07/2024
Clasificación de elementos	Equipo de Proyecto	1 semana	29/07/2024	04/08/2024	
Eliminación de elementos innecesarios	Equipo de Proyecto	1 semana	05/08/2024	11/08/2024	
Seiton (Orden)	Organización de elementos	Equipo de Proyecto	2 semanas	12/08/2024	25/08/2024
Creación de mapas visuales	Equipo de Proyecto	1 semana	26/08/2024	01/09/2024	
Seiso (Limpieza)	Establecimiento de calendario de limpieza	Equipo de Proyecto	1 semana	02/09/2024	08/09/2024
Implementación de prácticas de limpieza diaria	Equipo de Proyecto	2 semanas	09/09/2024	22/09/2024	



Seiketsu (Estandarización)	Documentación de procedimientos	Equipo de Proyecto	2 semanas	23/09/20	06/10/202
Capacitación del personal	RR.HH	1 semana	07/10/20	13/10/20	
Shitsuke (Disciplina)	Auditorías regulares	Auditoría Interna	Continuo	14/10/20	Continuo
Sistema de reconocimiento y recompensa	Dirección	1 semana	14/10/20	20/10/20	
Fomento de la cultura de mejora continua	Dirección	Continuo	21/10/20	Continuo	

Nota: Elaboración propia

La implementación de la metodología de las 5S en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román contribuirá significativamente a mejorar la organización, eficiencia y limpieza del entorno de trabajo. Al seguir los pasos de Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, se logrará un entorno de trabajo más organizado y productivo, alineado con los objetivos de transparencia y eficacia en la administración pública. Este plan detallado asegura una transición estructurada y efectiva hacia un nuevo modelo de gestión del espacio, beneficiando tanto al personal como a los ciudadanos.



CONCLUSIONES

PRIMERA: La propuesta de implementación de la metodología de las 5S y la reorganización del layout en la Gerencia de Administración Tributaria se ha desarrollado de manera efectiva para optimizar el funcionamiento del área. Estas mejoras están diseñadas para aumentar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de procesamiento, y mejorar la calidad del servicio brindado a los contribuyentes. La implementación de estas propuestas permitirá a la Municipalidad Provincial de San Román mejorar significativamente su gestión tributaria, alineándose con los objetivos de transparencia y eficacia en la administración pública.

SEGUNDA: Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de los procesos administrativos, identificando las actividades clave, los tiempos y las distancias involucradas. Este análisis ha permitido comprender en detalle cómo se llevan a cabo los trámites de inscripción y/o transferencia de predios, prescripción de deuda tributaria y deducción de impuesto predial para adultos mayores y pensionistas.

TERCERA: La evaluación del estado actual del área de Administración Tributaria ha revelado varios puntos fuertes, como la experiencia del personal y el compromiso con el cumplimiento de metas, así como debilidades significativas, incluyendo la desorganización del espacio de trabajo y la falta de actualización en los procedimientos. Se han identificado oportunidades, como la digitalización de procesos, y amenazas, como la economía inestable y la falta de



cultura tributaria. Este análisis FODA ha sido fundamental para la formulación de la propuesta de mejora.

CUARTA: La metodología Lean, específicamente las herramientas de las 5S, ha sido identificada como la más adecuada para abordar los problemas de organización, limpieza y estandarización en el área de Administración Tributaria. La elección de estas herramientas está justificada por su capacidad para mejorar la eficiencia, reducir desperdicios y crear un entorno de trabajo más productivo y ordenado.

QUINTA: La implementación de la propuesta de mejora se espera que genere beneficios económicos significativos, incluyendo la reducción de costos operativos a través de la optimización del uso del espacio y la reducción de tiempos de procesamiento. Además, se prevé un aumento en la recaudación tributaria debido a una gestión más eficiente y precisa de los trámites tributarios. La optimización de los recursos financieros se logrará mediante la implementación de prácticas de mejora continua y la eliminación de actividades innecesarias.



RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Implementar de manera integral la propuesta de mejora basada en la metodología de las 5S y la reorganización del layout, asegurando un enfoque sistemático y participativo que incluya la capacitación continua del personal y la evaluación periódica de los resultados.
- SEGUNDA:** Continuar con el mapeo y documentación de los procesos administrativos para mantener una comprensión actualizada y detallada de las actividades. Implementar un sistema de gestión de procesos que permita visualizar y analizar el flujo de trabajo de manera continua, facilitando la identificación de áreas de mejora.
- TERCERA:** Realizar evaluaciones periódicas del estado del área de Administración Tributaria, utilizando análisis FODA para actualizar y ajustar las estrategias según las condiciones cambiantes. Fomentar la participación del personal en la identificación de fortalezas y debilidades, así como en la propuesta de soluciones.
- CUARTA:** Implementar la metodología Lean de manera progresiva, comenzando con las herramientas de las 5S, y evaluar su impacto en la mejora de los procesos. Capacitar al personal en la aplicación de estas herramientas y fomentar una cultura de mejora continua que permita la adaptación de otras herramientas Lean según sea necesario.
- QUINTA:** Establecer un sistema de seguimiento y evaluación que permita cuantificar de manera precisa los beneficios económicos de la implementación de la propuesta de mejora. Realizar análisis de costo-beneficio periódicos para medir el impacto de las mejoras y



ajustar las estrategias de optimización de recursos según los resultados obtenidos.



BIBLIOGRAFÍA

- GRANADOS. (2008). Liderazgo. Mexico: L.p.
- GUADALUPE, J. (2007). Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas. Mexico: Pearson.
- GUTIERREZ, F. (2009). Admnsitración del Personal. Mexico: Pearson.
- HELLRIEGEL, J. (2004). Administración un enfoque basado en competencia Novena.
- KOONTZ, H. (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. Mexico: MC Grow-hill.
- MARTINEZ, M. (2003). Administración. Mexico: S.A.
- MUNCH, L. (2010). Fundamentos de la Administración (Tercera Edición ed.). Mexico: Trillas.
- NAVAS, J. &. (2002). La dirección estrategica de empresa. Madrid: Civitas Ediciones.
- PALENQUE, E. (2012). Comportamiento Organizacional. Mexico: Mc- Graw Hill.
- RODRIGUEZ, J. (2007). Administración Moderna del Personal. Mexico: Thomson.
- ROMERO, L. (2000). Psicología Admnsitrativa. Mexico: Trillas.
- SAINZ, J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica (Tercera Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- SNELL SCOTT, G. B. (2008). Administración de Recusos Humanos (catorceava ed.). Mexico: Cengage Learning Latin America .
- STONER, J. &. (2006). Administración (Sexta edición ed.). Mexico: Pearson Educación.



- Womack, J.P., & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.
- Hirano, H. (1995). *5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation*. Productivity Press.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.
- Stiglitz, J.E. (2000). *Economics of the Public Sector*. W.W. Norton & Company.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Duffy, J. (2000). *Document Management: The Essential Guide to Electronic Document Management Systems*. Prentice Hall.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Education.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook: Using the Standards as a Framework for Business Improvement*. Butterworth-Heinemann.



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>General</p> <p>•¿Cómo podemos elaborar una propuesta de mejora efectiva para optimizar el funcionamiento del área de Administración Tributaria dentro de la Municipalidad Provincial de San Román?</p>	<p>General</p> <p>•Presentar una propuesta de mejora efectiva para optimizar el funcionamiento del área de Administración Tributaria dentro de la Municipalidad Provincial de San Román</p>	<p>General</p> <p>•Al Presentar una propuesta de mejora efectiva para optimizar el funcionamiento del área de Administración Tributaria existirá mejoras dentro de la Municipalidad Provincial de San Román</p>	<p>Independiente</p> <p>•Propuesta de optimización: La propuesta de optimización se refiere a las estrategias y acciones planificadas para mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso o sistema. Esta definición está respaldada por James P. Womack, quien es conocido por sus contribuciones al desarrollo y difusión de los principios Lean en el libro "Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation", publicado en 1996.</p>	<p>Se utilizará un método de estudio de caso, centrándonos en la Municipalidad Provincial de San Román como caso específico de estudio.</p> <p>Según Yin (2018) en "Case Study Research and Applications: Design and Methods", donde se explora la utilidad y aplicación de los estudios de caso en investigaciones contextuales y específicas.</p>
<p>Específicas</p> <p>•¿Cuáles son los procedimientos específicos que conforman el área de Administración Tributaria en la Municipalidad Provincial?</p>	<p>Específicas</p> <p>•Identificar y comprender en detalle los procesos que conforman el área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román. •Evaluar el estado actual del área de Administración Tributaria, identificando</p>	<p>Específicas</p> <p>•Identificar y comprender en detalle los procesos que conforman el área de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román. •Evaluar el estado actual del área de Administración Tributaria, identificando</p>	<p>Dependiente</p> <p>•Administración tributaria: La administración tributaria abarca todas las actividades relacionadas con la gestión y administración de los ingresos fiscales. Esta definición está respaldada por John L. Mikesell, autor de "Fiscal Administration: Analysis and</p>	



<ul style="list-style-type: none"> •¿Cuál es el diagnóstico actual de la situación en el área de Administración Tributaria dentro de la Municipalidad Provincial? •¿Qué herramientas de la metodología Lean se pueden aplicar de manera más efectiva para impulsar la mejora en el área de Administración Tributaria? •¿Qué impacto económico se espera como resultado de la implementación de la propuesta de mejora en los procesos del área de Administración Tributaria dentro de la Municipalidad Provincial? 	<p>puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan afectar su eficiencia y efectividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Identificar y justificar la elección de herramientas de la metodología Lean más adecuadas para abordar los problemas identificados y mejorar los procesos en el área de Administración Tributaria. •Determinar y cuantificar los beneficios económicos esperados de la implementación de la propuesta de mejora, incluyendo la reducción de costos, el aumento de la recaudación tributaria y la optimización de los recursos financieros. 	<p>puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan afectar su eficiencia y efectividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Identificar y justificar la elección de herramientas de la metodología Lean más adecuadas para abordar los problemas identificados y mejorar los procesos en el área de Administración Tributaria. •Determinar y cuantificar los beneficios económicos esperados de la implementación de la propuesta de mejora, incluyendo la reducción de costos, el aumento de la recaudación tributaria y la optimización de los recursos financieros. 	<p>Applications for the Public Sector", quien ha realizado importantes investigaciones sobre la gestión de ingresos fiscales en el sector público. El libro fue publicado en varias ediciones, siendo la última edición revisada en 2018.</p>
---	---	---	---



FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIAS

- a. **EXPERETO/NOMBRES** : ADOLFO GERMAN, QUISPE CHAIÑA
- b. **ESPECIALIDAD** : Ing. SISTEMAS
- II. **TITULO DE LA INVESTIGACION:** PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMAN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA
- III. **INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:** CUESTIONARIO
APLICADO POR: RENE JILVER CHUA HUARSOCCA
- IV. **CALIFICACION DE VALIDACIÓN**
(1=Deficiente; 2= Regular; 3=Buena; 4=Muy Buena; 5= Excelente)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado			X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables			X		
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado al avance de la ciencia		X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los Ítems y las variables			X		
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes			X		
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación			X		
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores e Ítems				X	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación			X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X	

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 =$

V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

AMPLIAR LAS ESPECIFICACION DE APLICACION DEL USUARIO

VI. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Aprobado ($C > 75\% = 0.75$)

Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

07 DE ABRIL DEL 2024

NOMBRE Y APELLIDO: ADOLFO GERMAN, QUISPE CHAIÑA

DNI: 23951765

CIP: 112812



FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA Validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIAS

a. EXPERETO/NOMBRES : EDWARD NEIL, VILCAPAZA PAZ

b. ESPECIALIDAD : Ing. SISTEMAS

II. TITULO DE LA INVESTIGACION: PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMAN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA

III. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO
APLICADO POR: RENE JILVER CHUA HUARSOCCA

IV. CALIFICACION DE VALIDACIÓN

(1=Deficiente; 2= Regular; 3=Buena; 4=Muy Buena; 5= Excelente)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado			X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables			X		
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado al avance de la ciencia		X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los Ítems y las variables			X		
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes			X		
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación			X		
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores e Ítems				X	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación			X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X	

Coefficiente de valorización porcentual, C=Total/50=

V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

AMPLIAR LAS ESPECIFICACION DE APLICACION DEL USUARIO

VI. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Aprobado (C>75%=0.75)

Desaprobado (C<75%=0.75)

07 DE ABRIL DEL 2024

NOMBRE Y APELLIDO: EDWARD NEIL, VILCAPAZA PAZ
DNI: 43256574
CIP: 127460

ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 30-08-2024

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos:	RENE JILVER CHUA HUARSOCCA
Dirección:	JR. ESPINAL 327
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:	47857649
Teléfono:	929300606
email:	rennecotyfairuz@gmail.com
Nombres y Apellidos:	
Dirección:	
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:	
Teléfono:	
email:	
Facultad y/o Escuela de Posgrado:	FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
Escuela Profesional o Mención:	INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
Título o Grado Académico a optar:	INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO
Asesor:	Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ
Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:	
Trabajo de Investigación	<input type="checkbox"/>
Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo de Suficiencia Profesional	<input type="checkbox"/>
Trabajo Académico	<input type="checkbox"/>
Título:	PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN INTEGRANDO LA HERRAMIENTA LEAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA
Palabras claves, (3 a 5 términos):	Comunidad, san Román, eficiencia, operatividad, personal
¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2?}	1

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller
- Título
- 2da Especialidad
- Maestría
- Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - P25

Firma de Autor



huella digital

30-08-2024

Fecha