https://doi.org/10.69639/arandu.v13i3.2641

Gestión por procesos y calidad de servicio en administración tributaria municipal, Municipalidad Víctor Larco Herrera, Trujillo

Process Management and Service Quality in Municipal Tax Administration: Víctor Larco Herrera Municipality, Trujillo

Sharo Mariel Ugás Llerena
sharo.ugas@unmsm.edu.pe
marielugas@gmail.com
https://orcid.org/0009-0005-4855-690X
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima – Perú

Artículo recibido: 10 julio 2026- Aceptado para publicación:16 agosto 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El presente artículo de investigación tiene como propósito analizar de qué manera la gestión por procesos influye en la calidad de servicio brindada por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – La Libertad, en el año 2025. Es una investigación de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional. La población estuvo conformada por 35 colaboradores de la Gerencia de Administración Tributaria, seleccionándose una muestra de 30 servidores. Se aplicaron encuestas estructuradas con escala Likert. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante Alfa de Cronbach (α=0.751) y la prueba de hipótesis mediante coeficiente Rho de Spearman. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa entre gestión por procesos y calidad de servicio (Rho=0.719; p<0.01). Las dimensiones con mayor correlación fueron coordinación interáreas (Rho=0.910) y normalización de procesos (Rho=0.793). En conclusión, la investigación demuestra, mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0.719), que la gestión por procesos se relaciona con la calidad de servicio en la administración tributaria municipal. Este hallazgo permite concluir que la eficiencia en la atención al contribuyente depende de la estructura interna, mostrando que la desorganización en la normalización y coordinación se transfiere a la experiencia del ciudadano.

Palabras clave: gestión por procesos, calidad de servicio, administración pública, municipalidad, contribuyente

ABSTRACT

This research article aims to analyze how process management influences the quality of service provided by the Tax Administration Department of the Víctor Larco Herrera District Municipality

(Trujillo, La Libertad) in 2025. The study is applied research with a quantitative approach, a non-experimental cross-sectional design, and a correlational scope. The population consisted of 35 employees from the Tax Administration Department, with a sample of 30 staff members selected. Structured surveys using a Likert scale were administered. Instrument reliability was determined using Cronbach's alpha (α=0.751), and hypothesis testing was conducted using Spearman's Rho coefficient. The results revealed a positive and significant correlation between process management and service quality (Rho=0.719; p<0.01). The dimensions showing the strongest correlation were inter-area coordination (Rho=0.910) and process standardization (Rho=0.793). In conclusion, the research demonstrates—via the Spearman's Rho correlation coefficient (0.719)—that process management is related to service quality in municipal tax administration. This finding leads to the conclusion that efficiency in taxpayer service depends on internal structure, indicating that disorganization regarding standardization and coordination impacts the citizen's experience.

Keywords: process management, service quality, public administration, municipality, taxpayer

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International.

INTRODUCCIÓN

A nivel global, la modernización de la gestión pública ha transitado desde modelos burocráticos rígidos hacia la Gestión por Procesos (BPM). Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2023), la digitalización y optimización de procesos administrativos en las haciendas locales ha permitido reducir los costos de cumplimiento tributario en un 15% en promedio en los países miembros. Sin embargo, persisten brechas en la interoperabilidad de sistemas.

En América Latina, la gestión tributaria municipal enfrenta desafíos críticos relacionados con la informalidad y la desconfianza ciudadana. OCDE et al. (2023), señalan que la presión tributaria subnacional en la región apenas alcanza el 4.5% del PIB, una cifra significativamente baja comparada con el 12% de la OCDE. Esta deficiencia se atribuye a procesos desarticulados que generan burocracia excesiva. En países como Colombia y Chile, la implementación de la gestión por procesos en municipalidades ha buscado mitigar la percepción de "servicio deficiente".

En el Perú, la modernización de la administración pública se fundamenta en la Política Nacional de Modernización al 2030, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM (que actualiza al primigenio D.S. N° 004-2013-PCM), la cual establece la gestión por procesos como un pilar y eje transversal obligatorio para lograr una gestión orientada a resultados y al servicio del ciudadano (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2022). Este marco normativo se operativiza a través de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, que proporciona los lineamientos metodológicos para que las entidades, incluyendo los gobiernos locales, transiten desde estructuras funcionales tradicionales hacia organizaciones por procesos (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2018). Sin embargo, a pesar de este despliegue legal, la realidad institucional es compleja; según el Instituto Nacional de Estadística e Informática ((Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2023) solo el 32% de las municipalidades distritales en el país han logrado mapear y optimizar efectivamente sus procesos clave.

Pese al marco normativo, las municipalidades peruanas evidencian una brecha significativa entre la norma y la práctica, marcada por la desarticulación de áreas, falta de procedimientos y una marcada insatisfacción ciudadana (Lescano, 2021; Huamaní, 2024; Bustamante, 2023). Esta situación es crítica en las gerencias de administración tributaria, donde la ineficiencia no solo compromete la sostenibilidad financiera local, sino que deteriora la percepción de valor público y la confianza en la capacidad de respuesta del Estado (Moore, 1998).

Específicamente en la recaudación de tributos como el impuesto predial y arbitrios, la falta de un enfoque por procesos genera cuellos de botella que afectan severamente la calidad de servicio, una problemática que la Contraloría General de la República (2024) identifica como la segunda causa de queja más frecuente en gobiernos locales fuera de Lima Metropolitana,

impactando en índices de morosidad superiores al 45%. Esta realidad se manifiesta críticamente en la Gerencia de Administración Tributaria (GAT) de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera en Trujillo, donde la ausencia de manuales y procesos estandarizados ha derivado en una profunda descoordinación entre áreas clave como orientación, fiscalización y recaudación. La situación se agrava por la existencia de unidades que operan de facto sin reconocimiento en el organigrama, como las áreas Resolutora y de Mensajería, lo que genera confusión de competencias, desconfianza institucional y una creciente insatisfacción del contribuyente que se traduce en constantes reclamos y confrontaciones.

En el ámbito académico nacional, investigaciones recientes han abordado la relación entre gestión por procesos y calidad de servicio en municipalidades peruanas. Lescano (2021) encontró una correlación positiva entre la estandarización de procesos y la percepción ciudadana sobre la calidad del servicio en la Municipalidad de Carabayllo. Huamaní (2024) demostró una correlación del 68.5% entre ambas variables en la Municipalidad Distrital de Saylla, Cusco, destacando el rol de la mejora continua y la coordinación interáreas. Laura (2022) identificó niveles medios en gestión por procesos (47.8%) y atención al usuario (39.1%) en una municipalidad distrital cusqueña, evidenciando una desconexión entre lo normativo y lo operativo. Bustamante (2023) propuso un modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad de servicio en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, Chiclayo.

A nivel internacional, los hallazgos son consistentes. Martínez (2020) demostró en gobiernos locales de Bogotá que la formalización de procedimientos reduce sustancialmente los tiempos de respuesta. Delgado (2023) identificó tres pilares fundamentales en municipalidades chilenas exitosas: estandarización de protocolos, coordinación interáreas y ciclos de mejora continua. Méndez (2020) evidenció en Ecuador que la gestión por procesos permite agilizar trámites y reducir duplicidad de funciones. Rodríguez (2022) encontró en municipios españoles que la estandarización de procesos acelera los tiempos de atención y mejora la claridad en la prestación de servicios. Herrera (2024) concluyó en Argentina que la sinergia entre documentación estandarizada, flujogramas y auditorías genera un círculo virtuoso que fortalece la confianza institucional.

El marco teórico que sustenta esta investigación integra dos enfoques complementarios. Por un lado, la gestión por procesos. Es definida por Carrasco (2011) como una disciplina que permite a las organizaciones identificar, representar y formalizar sus actividades para hacerlas más productivas. En una línea muy similar, Hitpass (2017) sostiene que este enfoque busca el control y la mejora constante de los procesos, orientándolos siempre hacia la satisfacción del usuario final. Asimismo, Brito-Aguilar y Cabezas-Ramos (2021) adicionan que este modelo se basa en la interconexión de labores que transforman insumos en productos de valor.

Por su parte, Sánchez et al. (2021) explican que la gestión por procesos permite alinear los requerimientos internos con la satisfacción del cliente, rompiendo esquemas tradicionales. En

sintonía con ello, Peña y Burgos (2025) plantean que la estandarización de estos protocolos es un factor determinante para la eficiencia operativa. De igual manera, Alarcón et al. (2023) consideran que esta es una herramienta estratégica fundamental que trasciende la simple administración de tareas para enfocarse en resultados.

A esta postura se suma Carrasco (2025), quien define el modelo como un esquema sistemático para la modelación y supervisión de flujos de trabajo integrales. Además, VisualVault (2025) resalta que esta disciplina potencia el rendimiento al integrar departamentos aislados en una red sistémica. Reforzando esta idea, Tarazona-Paredes y Fernández-Bedoya (2025) conciben el modelo como una articulación de funciones que busca maximizar la calidad para generar valor público.

Complementariamente, Zhao et al. (2023) definen esta gestión como un modelo de flujo continuo que elimina la duplicidad de funciones en los gobiernos locales. En ese mismo sentido, Liu et al. (2023) describen como un sistema de interacción estratégica donde la eficiencia depende de lograr una sinergia política. Asimismo, Tang et al. (2022) aportan que es una capacidad dinámica de respuesta estructurada en etapas secuenciales ante crisis. Por otro lado, Papcunová et al. (2025) definen como un sistema de evaluación que introduce métodos modernos del sector privado en la administración pública. Finalmente, Yang y Dodge (2024) añaden que este proceso debe integrar obligatoriamente el diseño de contratos y la gestión de riesgos financieros.

En cuanto a la calidad de servicio, Parasuraman et al. (1990) la definen a través de su modelo SERVQUAL, centrado en dimensiones como la fiabilidad y la empatía. Por otro lado, Moore (1998) sostiene que, en el ámbito estatal, la calidad es un componente esencial de la creación de valor público. Asimismo, Alkaabi et al. (2024) conceptualiza la calidad como un resultado estratégico que equilibra la eficiencia con la innovación administrativa.

En una perspectiva cercana, De Carvalho et al. (2025) definen la calidad mediante factores como la gobernanza y la infraestructura física del servicio. De igual manera, Bentum-Micah et al. (2024) la consideran un mediador crítico que transforma la gestión operativa en lealtad y compromiso del ciudadano. Por su parte, Cerqua et al. (2025) la precisan como un fenómeno multidimensional evaluado mediante la eficiencia burocrática y el desempeño fiscal.

Adicionalmente, Lim y Moon (2025) definen la calidad como un activo que depende directamente de la motivación y estabilidad del capital humano. En consonancia, Poma et al. (2025) la describen como el grado de conformidad operativa frente a un sistema de indicadores técnicos y sociales. Por otro lado, Andersson et al. (2022) la definen en el marco digital como un resultado relacional que depende de la configuración del trabajo administrativo. Finalmente, Elston et al. (2025) vinculan la calidad con la velocidad de procesamiento y la ausencia de errores, mientras que Papi et al. (2025) concluyen que es el motor principal para el bienestar de la comunidad y la sostenibilidad local.

En este contexto, el presente estudio se propone como objetivo general: analizar de qué manera la gestión por procesos influye en la calidad de servicio brindada por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – La Libertad, en el año 2025. Específicamente, se busca: (1) evaluar el nivel de normalización y documentación de procesos y su incidencia en la calidad de servicio; (2) analizar el grado de coordinación interáreas y su incidencia en la calidad de servicio; y (3) examinar las acciones de mejora continua y evaluación de procesos implementadas y su incidencia en la calidad de servicio.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para generar evidencia empírica que oriente decisiones de política pública en el ámbito municipal, así como para contribuir al debate académico sobre la aplicabilidad de la gestión por procesos en contextos de gobierno local con limitaciones estructurales. Asimismo, los hallazgos pueden servir como referente para otras municipalidades que enfrentan problemáticas similares, especialmente aquellas de nivel distrital que buscan modernizar su gestión tributaria y optimizar la relación con los ciudadanos.

MÉTODOS

El presente estudio se enmarcó en el paradigma positivista, asumiendo que la realidad social constituye una estructura objetiva y medible (Sabino, 1988). Bajo esta premisa, el tipo de investigación desarrollado fue aplicado, orientado a resolver problemas concretos en la Gerencia de Administración Tributaria mediante la aplicación de teorías preexistentes (Ñaupas et al., 2023).

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, cuyo propósito fue analizar la relación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio. Asimismo, este enfoque se complementó con técnicas cualitativas, específicamente entrevistas semiestructuradas, con el fin de profundizar en la interpretación de los hallazgos.

Respecto al diseño de la investigación, este fue no experimental y de corte transversal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Las variables se observaron en su contexto natural sin manipulación intencional, efectuándose la recolección de la información en un momento único durante el año 2025.

Para la ejecución del estudio, se consideró una población conformada por 35 funcionarios y servidores públicos de la Gerencia de Administración Tributaria. Mediante la aplicación de un muestreo probabilístico, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%, se determinó una muestra de 30 participantes.

La recolección de datos cuantitativos se realizó a través de encuestas estructuradas bajo la escala de Likert. Dichos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, mientras que su confiabilidad se comprobó a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

El procedimiento de análisis estadístico incluyó, en primera instancia, la aplicación de pruebas de normalidad para determinar la distribución de los datos. Al identificarse una

distribución no normal, se empleó la prueba no paramétrica Rho de Spearman para contrastar las hipótesis y medir el grado de asociación entre las variables.

Finalmente, el desarrollo de la investigación se rigió bajo criterios éticos normativos. Se garantizó el anonimato de los participantes, la confidencialidad de la información institucional recolectada y la veracidad en el tratamiento de los resultados.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio para ello se realizó la prueba de confiabilidad, prueba de normalidad y correlaciones de Spearman.

Prueba de confiabilidad de los instrumentos

Se determinó la consistencia interna de los instrumentos de recolección de datos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, tras una prueba piloto aplicada a una muestra equivalente. El instrumento diseñado para evaluar la variable gestión por procesos obtuvo un coeficiente de 0,751, mientras que el instrumento correspondiente a la variable calidad de servicio alcanzó un valor de 0,803. Estos resultados numéricos sustentan la fiabilidad de las escalas aplicadas para el desarrollo del análisis estadístico definitivo.

Alfa de Cronbach

A continuación, la prueba de fiabilidad general, variables y sus dimensiones:

Tabla 1

Prueba de fiabilidad general- variables y sus dimensiones

Dimensiones/Variables	Alfa de Cronbach	N° de elementos
V.1: Gestión por Procesos	**,719**	**18**
D1: Normalización y documentación de procesos	,726	6
D2: Coordinación interáreas	,724	6
D3: Mejora continua y evaluación de procesos	,803	6
V.2: Calidad de Servicio	**,720**	**18**
D4: Eficiencia en la atención	,728	6
D5: Satisfacción del contribuyente	,728	6
D6: Cumplimiento de estándares normativos	,732	6
Alfa de Cronbach General	**0.751**	**36**

En la Tabla 1, el análisis de consistencia interna del instrumento de recolección de datos, evaluado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, reporta un índice general de 0,751 para el conjunto de sus 36 elementos. A nivel específico, la variable Gestión por Procesos, constituida por 18 ítems, obtuvo un coeficiente de 0,719, donde la dimensión de Mejora continua y evaluación de procesos registró 0,803, la de Normalización y documentación de procesos 0,726, y la de Coordinación interáreas 0,724.

Por su parte, la variable Calidad de Servicio, integrada también por 18 reactivos, presentó un valor de 0,720, con registros en sus dimensiones de Eficiencia en la atención y Satisfacción del contribuyente de 0,728 en ambos casos, y de 0,732 en Cumplimiento de estándares

normativos. En consecuencia, la totalidad de las puntuaciones se posiciona por encima del umbral teórico de 0,70, lo que establece la homogeneidad métrica requerida para la aplicación formal del instrumento en la investigación.

Prueba de Normalidad

La prueba de normalidad es un paso previo indispensable para determinar si el análisis estadístico debe realizarse mediante pruebas paramétricas o no paramétricas (Romero-Saldaña, 2016). Este procedimiento asegura la pertinencia del tratamiento de los datos obtenidos sobre la gestión por procesos y la calidad del servicio.

Dado que esta investigación cuenta con una muestra de 30 colaboradores, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk. Los resultados permitieron definir el coeficiente de correlación adecuado para analizar la relación entre las variables de estudio.

Hipótesis

H0: Los datos tienen una distribución normal

Ha: Los datos no tienen una distribución normal

Nivel de significancia

Confianza: 95%

Significancia (Alfa): 5%

Decisión: Siendo que p-valor es menor o igual que el alfa se rechaza la H0 y se acepta la Ha. dado que una de las variables no presenta distribución normal entonces se empleó pruebas no paramétricas.

Tabla 2

Prueba de Normalidad de Shapiro-Wilk

Variables	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V.1: Gestión por Procesos	,138	30	,147	,959	30	,295
V.2: Calidad de Servicio	,200	30	,004	,874	30	,002

Al analizar los resultados de la Tabla 2 mediante la prueba de Shapiro-Wilk (aplicada por ser una muestra de n = 30), se observa que la variable “gestión por procesos” presenta una distribución normal ($p = 0.295 > 0.05$); sin embargo, la variable “calidad de servicio” muestra un p-valor de 0.002, el cual es inferior al nivel de significancia de 0.05 (α). Bajo la regla de decisión estadística, al existir evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (H0) en una de las variables, se concluye que el conjunto de datos no sigue una distribución normal global, lo que determina la necesidad de emplear pruebas no paramétricas, como el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, para el análisis de la relación entre ambas variables.

Prueba de correlación

Con el propósito de determinar la existencia, sentido e intensidad de la relación estadística entre las variables del estudio, se aplicó el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman. Los resultados derivados del procesamiento de los datos recolectados se detallan a continuación.

Contraste de la hipótesis general

Para el análisis de los resultados, se procedió a realizar la contrastación de la hipótesis general, la cual plantea que existe una relación significativa entre la gestión por procesos y la calidad del servicio brindado por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – La Libertad, en el año 2025.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la calidad de servicio brindado por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – La Libertad, en el año 2025.

Tabla 3

Rho de Spearman entre la variable gestión por procesos y la variable calidad de servicio

Correlaciones			**V1. Gestión por Procesos**	**V2. Calidad de Servicio**
Rho de Spearman	V.1: Gestión por Procesos	Coeficiente de correlación	1,000	0,719
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	V.2: Calidad de Servicio	Coeficiente de correlación	0,719	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

Interpretación: Los resultados muestran que las variables gestión por procesos y calidad de servicio presentan un coeficiente Rho = 0,719 con un nivel de significancia p = 0,000, menor a 0,05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación significativa y positiva entre la gestión por procesos y la calidad del servicio brindado por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera. Se confirma la hipótesis general.

Contrastación de las hipótesis específicas

En relación a las correlaciones especificas se tiene en la Tabla 4:

Tabla 4

Rho de Spearman entre la dimensión de gestión por procesos y la variable calidad de servicio

Dimensiones de la Variable: Gestión por Procesos	Variable: Calidad de Servicio	Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	N	Interpretación (Según Escala)
D1: Normalización y documentación de procesos	Coeficiente de correlación	0,793	,000	30	Positiva muy fuerte
D2: Grado de coordinación interáreas	Coeficiente de correlación	0,910	,000	30	Positiva muy fuerte
D3: Mejora continua y evaluación de procesos	Coeficiente de correlación	0,461	,010	30	Positiva media

La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Hipótesis específica 1

Se analiza la relación entre el nivel de normalización y documentación de procesos y la calidad de servicio brindada en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2025

Ha: Existe relación significativa entre el nivel de normalización y documentación de procesos y la calidad de servicio brindada.

Interpretación: Se obtuvo un coeficiente Rho = 0,793 y un valor p = 0,000, menor a 0,05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe una relación significativa y positiva entre el nivel de normalización y documentación de procesos y la calidad del servicio. Se confirma la hipótesis específica 1.

Hipótesis específica 2

Se desarrolla la contrastación de la hipótesis específica 2, en la cual se analizó si existe una relación significativa entre el grado de coordinación interáreas y la calidad de servicio brindada por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Víctor Larco Herrera, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre el grado de coordinación interáreas y la calidad del servicio brindada por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Víctor Larco Herrera.

Interpretación: Los resultados muestran un coeficiente Rho = 0,910 con p = 0,000 (<0,05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación significativa y altamente positiva entre el grado de coordinación interáreas y la calidad del servicio. Se confirma la hipótesis específica 2.

Hipótesis específica 3

Se desarrolla la contrastación de la hipótesis específica 3, en la que se analizó si existe una relación significativa entre las acciones de mejora continua y evaluación de procesos y la calidad

del servicio brindada por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre las acciones de mejora continua y evaluación de procesos y la calidad del servicio brindada por la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera.

Interpretación: Se obtuvo un coeficiente Rho = 0,461 y p = 0,010, menor a 0,05; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinándose que existe una relación significativa de nivel medio entre las acciones de mejora continua y evaluación de procesos y la calidad del servicio. Se confirma la hipótesis específica 3.

DISCUSIÓN

El propósito central de esta investigación fue analizar la influencia de la gestión por procesos en la calidad de servicio de la Gerencia de Administración Tributaria (GAT) de la Municipalidad de Víctor Larco Herrera. Los resultados estadísticos revelaron una correlación positiva y significativa (Rho = 0.719; $p < 0.01$) entre ambas variables. Este hallazgo principal respalda la teoría de Hitpass (2017), quien sostiene que el control y la mejora constante de los procesos deben orientarse invariablemente hacia la satisfacción del usuario final. Asimismo, se alinea con lo planteado por Tarazona-Paredes y Fernández-Bedoya (2025), quienes conciben la gestión por procesos como una articulación de funciones que busca maximizar la calidad para generar valor público.

Al contrastar la hipótesis general con los antecedentes nacionales, los resultados son consistentes con lo reportado por Huamaní (2024), quien demostró una correlación del 68.5% en la Municipalidad de Saylla, y con Lescano (2021), quien halló una relación directa entre la estandarización y la percepción ciudadana en Carabayllo. Estos datos refuerzan la idea de que, en el contexto peruano, la eficiencia tributaria no es un evento aislado, sino el resultado de una estructura operativa coherente.

En cuanto a la hipótesis específica 1, se halló una correlación de 0.793 entre la normalización y documentación de procesos y la calidad del servicio. Este resultado valida la postura de Peña y Burgos (2025), quienes consideran la estandarización como un determinante de la eficiencia operativa. A nivel internacional, este hallazgo coincide con Rodríguez (2022), quien en municipios españoles observó que la formalización de protocolos acelera los tiempos de atención y mejora la claridad del servicio. La alta correlación encontrada sugiere que la carencia de manuales estandarizados en la GAT es, efectivamente, uno de los principales obstáculos para la satisfacción del contribuyente.

Respecto a la hipótesis específica 2, la dimensión coordinación interáreas mostró la asociación más alta del estudio (Rho = 0.910). Este dato es fundamental, pues respalda empíricamente lo expuesto por VisualVault (2025) sobre la necesidad de integrar departamentos

aislados en una red sistémica para potenciar el rendimiento. Este resultado es superior al reportado por Delgado (2023) en Chile, aunque coincide en identificar a la coordinación como un pilar del éxito municipal. La fuerte dependencia de la calidad de servicio respecto a la coordinación interna explica por qué la existencia de unidades "de facto" sin reconocimiento formal genera desconfianza y confrontaciones en la GAT.

Finalmente, la hipótesis específica 3 confirmó la relevancia de la mejora continua (Rho = 0. 0,461). Esto concuerda con Herrera (2024), quien sostiene que la sinergia entre auditorías y flujogramas genera un círculo virtuoso que fortalece la confianza institucional. No obstante, a pesar de la alta correlación, las entrevistas cualitativas revelaron que en la práctica existen deficiencias críticas en la implementación de estos ciclos.

Por otro lado, una limitación del estudio es el tamaño de la muestra (n30), lo que, aunque suficiente para la validez interna del análisis en esta municipalidad distrital, sugiere cautela al generalizar los resultados a municipios de mayor escala. Sin embargo, el aporte principal radica en proporcionar evidencia empírica local que confirma que la brecha entre el marco normativo de modernización (PCM, 2022) y la práctica operativa en Trujillo puede cerrarse mediante la implementación rigurosa de la gestión por procesos. Se rechaza la idea de que la insatisfacción tributaria sea un fenómeno puramente cultural de informalidad; los datos sugieren que es, en gran medida, un problema de diseño administrativo.

CONCLUSIONES

Primera: La investigación demuestra, mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0.719), que la gestión por procesos se relaciona con la calidad de servicio en la administración tributaria municipal. Este hallazgo permite concluir que la eficiencia en la atención al contribuyente depende de la estructura interna, mostrando que la desorganización en la normalización y coordinación se transfiere a la experiencia del ciudadano.

Segunda: Se concluye que la normalización y documentación de procesos (D1) constituye el "piso técnico" necesario para garantizar la equidad en el servicio público. El estudio aporta evidencia de que la ausencia de protocolos estandarizados fomenta una "gestión discrecional" donde la resolución de trámites depende del criterio personal del servidor. Por tanto, la formalización documental se posiciona no como un acto burocrático, sino como una herramienta científica para asegurar la uniformidad, predictibilidad y justicia administrativa en el trato al administrado.

Tercera: La investigación identifica que la coordinación interáreas es la dimensión con mayor impacto en la percepción de agilidad. El aporte teórico resalta que la fragmentación operativa es la principal causa de los "cuellos de botella" que frustran al contribuyente. Se concluye que el tránsito de un modelo funcional tradicional a uno basado en procesos

transversales es imperativo para eliminar la duplicidad de funciones y asegurar que el flujo de información sea continuo, situando al ciudadano en el centro de la operación municipal.

Cuarta: Se determina que la mejora continua es la dimensión con mayor brecha de implementación en la Gerencia de Administración Tributaria. El estudio aporta al conocimiento administrativo la distinción entre acciones correctivas esporádicas y una verdadera cultura de optimización. Se concluye que, para que la gestión por procesos sea sostenible, es indispensable transitar de una postura reactiva ante la queja a una proactiva, basada en el análisis sistemático de indicadores de desempeño y auditorías de calidad periódicas.

Finalmente, como aporte al desarrollo del conocimiento en gestión pública, se recomienda que futuras investigaciones trasciendan el análisis estático mediante diseños longitudinales que permitan establecer relaciones de causalidad con mayor rigor tras la implementación de reformas operativas. Asimismo, resulta imperativo desarrollar estudios comparativos entre municipalidades con distintos niveles presupuestales y tecnológicos para identificar los factores contextuales que modulan la efectividad de la gestión por procesos, integrando variables mediadoras como el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Este enfoque permitirá responder a nuevas interrogantes sobre cómo la transformación digital y la resistencia al cambio influyen en la modernización de los gobiernos locales peruanos, consolidando así un acervo científico que oriente políticas públicas basadas en evidencia y orientadas al ciudadano.

REFERENCIAS

Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J., & Alarcón, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM, 44*, 103-118. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7

Alkaabi, S., Hazzam, J., Wilkins, S., & Dan, S. (2024). The Influences of Ambidexterity, New Public Management and Innovation on the Public Service Quality of Government Organizations. *Public Performance & Management Review, 47*(5), 1110-1137. https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2367130

Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2022). Unpacking the digitalisation of public services: Configuring work during automation in local government. *Government Information Quarterly, 39*(1). https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101662

Banco Interamericano de Desarrollo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. (2023). Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2022. https://doi.org/10.18235/0004894

Bentum-Micah, G., Cai, L. A., Ameyaw, M., Bondzie-Micah, V., & Adu-Yeboah, S. (2024). Health provider administration functions, patient satisfaction, and loyalty: Their mediation by patient healthcare service quality perceptions. *Journal of Psychology in Africa, 34*(1), 65-72. https://doi.org/10.1080/14330237.2024.2314365

Brito-Aguilar, J., & Cabezas-Ramos, C. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento, 6*(11), 742-761. https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296

Bustamante, K. (2023). Gestión administrativa para mejorar la calidad de servicio de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, Chiclayo, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.

Carrasco, E. (2011). Gestión por procesos: El camino para lograr organizaciones orientadas al cliente.

Carrasco, L. (2025). Gestión por procesos: clave para la eficiencia y competitividad organizacional. *Instituto para la calidad PUCP*. https://calidad.pucp.edu.pe/gestion-por-procesos-clave-para-la-eficiencia-y-competitividad-organizacional/#programas-internacionales

Cerqua, A., Giannantoni, C., Zampollo, F., & Mazziotta, M. (2025). The Municipal Administration Quality Index: The Italian case. *Social Indicators Research, 177*(1), 345-378. https://doi.org/10.1007/s11205-024-03511-8

Contraloría General de la República. (2024). Informe de Desempeño: Atención al Ciudadano en Gobiernos Locales. Lima, Perú. https://www.gob.pe/contraloria

Cronbach, J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests.* ISSN 0033-3123. doi:10.1007/BF02310555.

De Carvalho, J., Sepulcri, L., & Azzari, V. (2025). Determinants of public service quality: An exploratory factor analysis. *Administration & Society, 57*(4), 487-512. https://doi.org/10.1177/00953997251319749

Delgado, C. (2023). Gestión por procesos y mejora de la calidad en municipalidades chilenas [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico Universidad de Chile.

Elston, T., Bel, G., & Wang, H. (2025). The effect of inter-municipal cooperation on social assistance programs: Evidence from housing allowances in England. *Journal of Policy Analysis and Management, 44*(3), 1060-1088. https://doi.org/10.1002/pam.22664

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education.

Herrera, N. (2024). Evaluación de la gestión por procesos en gobiernos locales de Argentina [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional UNLP.

Hitpass, B. (2017). *Gestión por procesos: Fundamentos y aplicaciones en la era digital.* . Editorial UOC.

Huamani, I. (2024). Gestión por procesos y calidad de servicio al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Saylla, Cusco - 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Antonio de Abad del Cusco]. Repositorio Institucional UNSAAC.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2023). Directorio Nacional de Gobiernos Regionales, Municipalidades Provinciales y Distritales 2023. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1890/libro.pdf

Lescano, J. (2021). Modelo de gestión por procesos y su relación con la calidad de servicios en la Municipalidad de Carabayllo, Lima 2020 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital UCV.

Lim, J., & Moon, K. (2025). The public service motivation's impact on turnover intention in Korean public organizations: Do perceived organizational politics matter? *Behavioral Sciences, 15*(4). https://doi.org/10.3390/bs15040474

Liu, D., Wang, D., & Mao, J. (2023). Study on policy synergy strategy of the central government and local governments in the process of coal de-capacity: Based on a two-stage evolutionary game method. *Resources Policy, 80*. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103132

Martínez, J. (2020). La gestión por procesos y su impacto en la calidad de atención al usuario en gobiernos locales de Bogotá [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL.

Méndez, L. (2020). Gestión por procesos y eficiencia en la administración municipal en Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital UCE.

Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público.* Paidós.

Ñaupas, H. V., Palacios, J., & Romero, H. (2023). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis (6.ª ed.).* Ediciones de la U.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging. *OECD Publishing.* https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/tax-administration-2023_87655bc9/900b6382-en.pdf

Papcunová, V., Hudáková, M., Hudáková, J., & Levicky, M. (2025). Impact of economic crises on financial stability and liquidity of Slovak local self-governments. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 36-52. https://doi.org/10.24193/tras.75E.3

Papi, L., Gobbo, G., Gagliardo, E., & Bracci, E. (2025). The relationship between public service effectiveness and public value in local authorities. *Public Money & Management, 45*(7), 692-700. https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2531564

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations.* . Free Press.

Peña, M., & Burgos, J. (2025). La Gestión por Procesos y su Relación con la Calidad del Servicio en las Empresas Públicas de Saneamiento Ambiental. *Revista Veritas De Difusão Científica, 6*(2), 4811–4834. https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i2.864

Poma, P., Polanco, M., Usca, K., Casella, C., & Toulkeridis, T. (2025). An evaluation of the public service of the integrated municipal management of urban solid waste in the Galapagos and the Amazonian region of Ecuador. *Sustainability, 17*(3). https://doi.org/10.3390/su17031066

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2018). Norma Técnica N° 001-2018-SGP para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública. *Diario Oficial El Peruano.*

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2022). Política Nacional de Modernización de Gestión Pública a 2030. https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030

Rodríguez, A. (2022). Relación entre la gestión por procesos y la calidad de atención en municipios españoles [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio Institucional UAM.

Romero-Saldaña, M. (2016). *Pruebas de bondad de ajuste de una distrución normal.*

Sabino, C. (1988). *El proceso de investigación.* Editorial Panapo.

Sánchez, A., Carriel, V., & Castillo, Y. (2021). Modelo de gestión sostenible de los recursos hídricos de la microcuenca alta del río Santa Rosa. *Ciencia Digital, 5*(1), 182-196. https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v5i1.1532

Schwab, K. (2024). Global Public Governance Report: Digitalization and Process Quality. *World Economic Forum*. https://www.weforum.org/reports/global-governance-2024

Tang, L., Fan, B., Li, C., & Zhao, G. (2022). Empirical evaluation of the environmental emergency management capability of local governments in China. *Sustainability, 14*(11). https://doi.org/10.3390/su14116760

Tarazona-Paredes, B., & Fernández-Bedoya, V. (2025). Gestión de procesos administrativos en una entidad del sector público en Perú, 2024. *Arandu Utic, 12*(2), 464-474. https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.934

VisualVault. (15 de Mayo de 2025). VisualVault and Carahsoft Partner to Provide Improved Efficiency of Document and Data-Centric Processes for Public Sector: Enterprise Content Management (ECM) and Business Process Optimization (BPO) Platform Now Available to Government Agencies. *NASDAQ OMX's News Release Distribution Channel*. https://wwwproquest.upc.elogim.com/wire-feeds/visualvault-carahsoft-partner-provide-improved/docview/3204227101/se-2

Yang, J., & Dodge, J. (2024). Local energy transitions as process: How contract management problems stymie a city's sustainable transition to renewable energy. *Energy Policy*, 184. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113893

Zhao, C., Cooke, F., Chen, L., & Xiao, Q. (2023). Between market and mayor: talent management in Chinese private firms and the role of local governments. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 61*(2), 393-422. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12331