



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Marketing Institucional y Calidad de Servicio en la Gerencia de  
Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Briceño Benavides, Jilma Lusdely (ORCID: 0000-0002-3404-5309)

Sanchez Bustamante, Fanny (ORCID: 0000-0003-1841-4052)

**ASESORA:**

Núñez Puse Sonia Magali (ORCID: 0000-0001-9648-8108)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Marketing

Chiclayo – Perú

2020

## **Dedicatoria**

*A Dios por ser mi guía en este camino hacia el triunfo. A mis padres por su apoyo incondicional hasta el final. A mi hijo, por ser mi motor y motivo para continuar con este reto de culminar otra carrera profesional. (Fanny)*

*Dedico este trabajo de investigación a una persona especial que formo parte de mí, me refiero a mi abuelita Adonira Altamirano Zubiato, por inspirarme a ser mejor persona y por brindarme sus buenos consejos (Jilma)*

## **Agradecimiento**

*Agradezco a Dios, por darme la fortaleza para no desmayar en este proyecto, agradezco también a mis padres, por su valioso apoyo desde el inicio de esta nueva meta, a mi hijo por su amor y paciencia en estos años de sacrificio para lograr alcanzar mi objetivo final con éxito. (Fanny)*

*Al finalizar este trabajo de investigación agradezco a Dios y a la Virgencita de Guadalupe por todas sus bendiciones y a mis Padres, que han sabido darme su ejemplo de trabajo y apoyo incondicional. (Jilma)*

## **Página del Jurado**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Jilma LUSDELY BRICEÑO BENAVIDES, identificada con DNI: 73317128 y Fanny Sanchez Bustamante, identificada con DNI: 41618363, estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, con el trabajo de investigación titulada, "**Marketing Institucional y Calidad de Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba**".

### Declaramos bajo juramento que:

- 1) El trabajo de investigación es mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 01 de setiembre de 2020



Jilma LUSDELY BRICEÑO BENAVIDES  
DNI: 73317128

FIRMA



Fanny Sanchez Bustamante  
DNI: 41618363

FIRMA

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	14
2.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	14
2.2 Operacionalización, Variables.....	15
2.3. Población y muestra.....	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
2.5. Pocedimientos.....	21
2.6. Método de análisis de datos.....	21
2.7. Aspectos éticos.....	22
III. RESULTADOS.....	23
IV. DISCUSIÓN.....	31
V. CONCLUSIONES.....	37
VI. RECOMENDACIONES.....	38
VII. REFERENCIAS.....	40
ANEXOS.....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables, Operacionalizacion.....	15
Tabla 2. Operacionalización de Variables Independiente .....	16
Tabla 3. Operacionalización de Variables Dependiente.....	17
Tabla 4. Validación de expertos: instrumento Marketing Institucional .....	19
Tabla 5. Validación de expertos: instrumento Calidad de servicio .....	19
Tabla 6. Alfa de Cronbach marketing institucional.....	20
Tabla 7. Alfa de Cronbach calidad de servicio.....	20
Tabla 8. Alfa de Cronbach total.....	21
Tabla 9. Correlación de Spearman entre el desarrollo de los empleados y la calidad de servicio.....	24
Tabla 10. Correlación de Spearman entre la contratación y retención de los empleados... y la calidad de servicio .....	25
Tabla 11 Correlación de Spearman entre la adecuación al trabajo y la calidad de servicio. ....	27
Tabla 12 Correlación de Spearman entre la comunicación interna y la calidad de servicio.....	28
Tabla 13. Correlación de Spearman entre las variables marketing instiucional y calidad de servicio.....	30
Tabla 14. Matriz de consistencia .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resolución.....	45
Figura 2. Carta de aceptación.....	46
Figura 3. Resultado de similitud.....	58
Figura 4. Marketing instutcional (procesamiento SPSS).....	59
Figura 5. Calidad de servicio (procesamiento SPSS).....	60
Figura 6. Fotografía 1.....	65
Figura 7. Fotografía 2.....	65
Figura 8. Fotografía 3.....	66
Figura 9. Fotografía 4.....	66
Figura 10. Registro de control de asistencia.....	67

## RESUMEN

La administración pública es bastante compleja en el país debido a que no ha logrado aún ser competitiva por muchas razones, es por ello que este análisis abarca como objetivo principal el determinar la relación que existe entre el Marketing Institucional, definida por Bohnenberger (2005) como las acciones que deben realizarse para desarrollar, capacitar y motivar a sus empleados; y, la Calidad de Servicio, conceptualizada por Zeithaml, Bitner, y Gremler (2009) como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones, en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, no experimental y transversal; se emplearon dos cuestionarios previamente validados y analizados a través del Alpha de Cronbach para recoger los datos en los 24 colaboradores del área; éstos fueron procesados a través del SPSS versión 24. Los resultados hallados mostraron que existe una relación fuertemente positiva entre el marketing institucional y la calidad de servicio ( $r = 0,727$ ); por otro lado, la relación más fuerte de acuerdo al análisis de las dimensiones, se obtuvo que la adecuación del trabajo está estrechamente relacionada con la calidad de servicio ( $r = 0,799$ ). Seguido de la contratación y retención de los empleados ( $r = 0,759$ ), la comunicación interna ( $r = 0,689$ ) y el desarrollo de los empleados ( $r = 0,606$ ). Por lo tanto, se concluye que hay correspondencia entre ambas variables y que la Gerencia de Administración Tributaria necesita tomar acciones para superar las expectativas actuales de los usuarios.

**Palabras claves:** marketing interno, calidad de servicio, usuarios

## ABSTRACT

The public administration is quite complex in the country because it has not yet managed to be competitive for many reasons, which is why this analysis covers the main objective of determining the relationship between Institutional Marketing, defined by Bohnenberger (2005) as the actions that must be carried out to develop, train and motivate its employees; and, the Quality of Service, conceptualized by Zeithaml, Bitner, and Gremler (2009) as the result of an evaluation process where the consumer compares their expectations against their perceptions, in the Tax Administration Management of the Provincial Municipality of Utcubamba. The study had a quantitative, correlational, non-experimental and transversal approach; Two questionnaires previously validated and analyzed through the Cronbach Alpha were used to collect the data in the 24 collaborators in the area; these were processed through SPSS version 24. The results found showed that there is a strongly positive relationship between institutional marketing and quality of service ( $r = 0.727$ ); On the other hand, the strongest relationship according to the analysis of the dimensions, it was obtained that the adequacy of work is closely related to the quality of service ( $r = 0.799$ ). Followed by the hiring and retention of employees ( $r = 0.759$ ), internal communication ( $r = 0.689$ ) and employee development ( $r = 0.606$ ). Therefore, it is concluded that there is correspondence between both variables and that the Tax Administration Management needs to take actions to exceed the current expectations of the users.

Keywords: internal marketing, quality of service, users

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la preocupación por el servicio que brinda una organización estatal se ha convertido en la tarea de muchos directivos pues, ya no solo las instituciones privadas se preocupan y miden el servicio que prestan, sino que ahora, muchas entidades del estado toman como un ítem la calidad con la que se desarrollan los servicios a sus usuarios. Esta misma situación se ha puesto de manifiesto en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba donde según las últimas estadísticas, se ha incrementado el nivel de quejas y reclamos respecto a la atención brindada.

En el contexto internacional, el término referido a la calidad de servicio se extendió desde que las organizaciones de tipo particulares o privadas hasta las organizaciones tradicionales públicas, desde los procesos más simples como la recepción de los usuarios hasta las más complejas donde se pone a prueba el máximo desempeño de los colaboradores. Es así que la calidad se ha transformado en la manera óptima de hacer las cosas en la búsqueda de la satisfacción de los ciudadanos.

Dentro de este contexto Bello, Martin, y Karim (2017, p.8) en su artículo científico titulado “A Review of Effects of Quality Municipal Services on Citizen Satisfaction in Malaysian Municipal Council: A Content Analysis” indicaron que una de las formas de acercar el gobierno a la gente es a través de la entrega Servicio de manera satisfactoria, oportuna, efectiva y adecuada. Esta investigación fue una evaluación de la Administración del Gobierno Local y la prestación de servicios municipales en Malasia en relación al "desempeño funcional. La investigación concluye y recomienda que el concejo municipal debe intentar superar los retos que han propuesto en temas de desempeño. Solo de ese modo, pueden posicionarse para prestar servicios de calidad de manera oportuna, efectiva, rápida y satisfactoria para justificar su continua existencia. El estudio recomienda que hay necesidades de nuevos locales, y que se debe fomentar la participación comunitaria en la prestación y mantenimiento de la prestación de servicios públicos.

Asimismo, Clever N. y Phellecy N (2017, p.65) en su artículo científico titulado “Local government and quality service delivery: an evaluation of municipal service delivery in a local municipality in Limpopo Province” indicó que muchos municipios en Sudáfrica han experimentado dificultades debido a la mala prestación de servicios. El

propósito del estudio realizado fue investigar la efectividad de la prestación de servicios en un municipio local en Limpopo, Sudáfrica. Los hallazgos reflejan que, en el municipio local elegido para estudiar, los sistemas de apoyo financiero afectan la prestación del servicio. Los investigadores recomendaron que el municipio cree una base de ingresos sólida para evitar depender de las subvenciones del gobierno nacional para brindar servicios a las comunidades.

N Krishna & Gantasala (2017, p. 22) en su artículo científico “Service Quality (Servqual) and its Effect on Customer Satisfaction in Retailing Introduction -Measures of Service Quality utilizaron el SERVQUAL para analizar la brecha entre las percepciones y lo que espera el usuario en relación al servicio en las unidades minoristas en la ciudad de Andhra Pradesh ubicada al sur de la India; se analizaron cinco dimensiones del modelo del servicio compuestos por los elementos de tangibilidad, elementos de confiabilidad, elementos de capacidad de respuesta, elementos de la empatía y elementos de la seguridad; siendo estas importantes para el logro de la satisfacción de los clientes.

Meesala & Paul (2018, p.263) en su artículo científico en “Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future” buscó identificar los factores más críticos en los hospitales relacionados con el servicio de calidad, para ello se tomaron a 40 hospitales privados del estado de Hyderabad; además, se empleó la metodología SERVQUAL y se midieron cada una de sus dimensiones. Los resultados hallados han demostrado que el elemento de confianza y de inmediata en la respuesta afectan el nivel de satisfacción en los pacientes.

Morla (2019, p.22) en su artículo científico sobre el “marketing institucional para una institución de educación superior” plantea que el marketing institucional aplicado a este tipo de instituciones requiere conocer a los usuarios quienes buscan encontrar en ella un servicio de calidad, y que algunos elementos hallados que tienen influencia son la edad y el tipo de servicio que requieren y las necesidades que les urge satisfacer. Además, el tiempo, la cantidad de solicitudes y los servicios gratuitos ofrecidos y disponibles, desencadenan un sin número de actividades en las ya conocidas redes sociales, por tanto, se busca mejorar la presencia a través de la aplicación del marketing digital. Por lo tanto, para que haya una creciente demanda de la oferta de servicios se requiere ciertos ajustes a las necesidades también del mercado, y que este se profundice en el servicio y se analice a la demás oferta (competencia), por ello, es importante que el marketing institucional

responda a estas necesidades de los usuarios en el mercado, trayendo como consecuencia trazar un plan comercial. (Ceballos, Arévalo y Giraldo, 2018, p.32).

Como parte del gobierno peruano en este contexto, la política económica propuesta está dando resultados en los últimos años, para ello se busca ampliar una serie de reformas con el ánimo de ampliar y profundizar el proceso de reformas para la mejora de la inversión pública, así como la prestación de los servicios estatales, para esto se deben involucrar desde el gobierno central, los gobiernos regionales y también los municipales. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

A nivel nacional, actualmente existe una fuerte búsqueda de mejorar los servicios públicos con la idea de que se modernice el sistema de gestión pública en el país, para eso, se elaboró en el 2015 el manual bajo la óptica de una interculturalidad titulado “Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública”, que tuvo como principio fundamental el estar orientado a la ciudadanía. Entonces, se realiza la mejora que se da en la atención a los usuarios y que como indican los principios del Estado, una buena atención involucra desempeñarse de manera eficiente en mejora de la población. Por lo tanto, la labora ha dejado un camino de obligaciones que se deben de cumplir sobre la atención de la ciudadanía a través dela prohibición de bienes y servicios públicos (Bolaños, 2015, p.33).

A nivel regional, las municipalidades no escapan del objetivo de prestar un servicio que tenga niveles de calidad bastante competitivos donde se tenga en cuenta no sólo la percepción de los usuarios, sino que también las expectativas; además, regidos en horarios de trabajo, costos del servicio, un cuidado del usuario y pronta atención a sus reclamos. Es así que, en el contexto local, en la Municipalidad Provincial de Utcubamba los niveles con contienen los mismos parámetros que el ámbito nacional, si bien la calidad se basa en la exigencia de los usuarios, también forman parte de estos factores la cultura, exigencias y conocimiento del usuario, ya que la importancia radica en el cumplimiento de lo ofrecido. Actualmente, la población percibe respecto al municipio en estudio, que no se brindan los servicios con la calidad debida y hay una alta insatisfacción de los usuarios.

Para argumentar nuestra investigación hemos considerado algunos antecedentes internacionales, nacionales y locales en función al estudio de las variables.

En el país de Chile, se presenta una tesis doctoral por Rojas (2015, p.14) denominada como Un modelo de satisfacción de usuarios como herramienta de apoyo a la gestión de una municipalidad: análisis de los servicios entregados en edificio consistorial y departamento de desarrollo social de la Municipalidad de Lo Prado; planteó en su objetivo principal el proponer un modelo que les permita implementar una herramienta de gestión para atender las necesidades de los ciudadanos. El autor plantea un enfoque desde el aspecto cuantitativo, así como propositivo aplicando un cuestionario. Los resultados han mostrado que el factor organizacional es que más se involucra con la calidad y la satisfacción, con ello se dejan planteadas estrategias para la nueva gestión del municipio.

Asimismo, en España se publicó una tesis doctoral elaborada por Armada (2015, p.16) denominada como La búsqueda de la satisfacción del usuario como un indicador de la calidad dentro del servicio municipal de deportes; aquí se trabajó bajo el análisis y la evolución de la calidad al usuario, donde el análisis global de las dimensiones los lleva a considerar que todos los elementos de los servicios municipales son una condicionante de la calidad. Por lo tanto, los usuarios otorgan mayor valor a la limpieza y el material de la sala. Además, para consolidar la propuesta, se deben trabajar aspectos como la confianza, el sistema de calidad al usuario, la búsqueda de la satisfacción y sobre todo las acciones de lealtad de los ciudadanos.

En el contexto nacional Huancollo (2018, p.6) dentro de su análisis llamado La calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Taraco – Huancané – Puno; propuso como uno de los principales objetivos el demostrar la influencia de las dos variables de estudio; para ello, la investigación tuvo un enfoque orientado de la parte cuantitativa, no experimental y correlacional causal. Para esto se utilizó una muestra de 374 usuarios donde se concluyó finalmente que el 94.39% consideró que el ente estatal tiene un nivel medio de la calidad; así mismo, que los colaboradores son empáticos, oportunos en la atención y generan confianza. Ante lo encontrado, se pudo concluir que no se acepta la hipótesis nula a razón de que se determina la influencia positiva a nivel medio en un valor de 0.654 entre ambas variables.

De la misma manera en Trujillo se encuentra a Caballero (2016, p.11) en su estudio sobre el servicio y la calidad para el usuario de la Municipalidad Distrital de El Porvenir, Trujillo en el año 2016; quien enfatiza la prioridad de identificar dicha relación. Se aplicaron encuestas a 385 ciudadanos con un cuestionario validado por expertos

medido en una escala del 1 al 5. El estudio concluye en que efectivamente, hay una relación entre ambas variables de estudio.

En cuanto a los estudios previos a nivel local podemos citar a una tesis realizada en Bagua por Alva, E. y Mauricio (2017, p.12) en su investigación titulada sobre el servicio de calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes de la Ferretería J&A E.I.R.L. Bagua 2017, tuvo como principal objetivo establecer si existe influencia entre la satisfacción y la calidad de servicio. Se aplicaron 199 encuestas con 27 preguntas cerradas bajo el modelo SERVQUAL. Así mismo, el estudio fue aleatorio simple, explicativa y transaccional. Finalmente, el trabajo concluye en que hay si existe un nexo entre la variable independiente con la variable dependiente, y que las cinco dimensiones participan en ella.

Así mismo, Diaz, J. y Guerrero (2017, p.3) en su estudio denominado: “Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en la Rentabilidad de la Empresa Hotel Bagua Grande EIRL, Bagua Grande, 2016” tuvo como objetivo general establecer si la calidad representa rentabilidad para la empresa en estudio. Para esto, se aplicó una encuesta y se complementó con análisis documental. Lo hallado si ha demostrado que existe una relación entre la rentabilidad y la calidad que se ha dado a los clientes, por ello, queda demostrado que este nexo beneficia a la empresa en estudio.

De igual forma, Mechan (2016, p.8) denomina a su estudio como Estrategias de marketing institucional para el incremento del alumnado en la Escuela Internacional de Gerencia en la ciudad de Chiclayo, donde planteó como principal objetivo el establecer estrategias de marketing institucional con el objetivo de incrementar los estudiantes en el periodo 2016-2020 ante la alta deserción y/o poca demanda del servicio educativo por la constante competencia, cambios en el cliente y sus nuevas necesidades; razón por la que debe aplicar un plan inmediato a toda la empresa para que pueda mantenerse competitiva.

Se ha creído conveniente para la variable de Marketing Institucional tomar los conceptos de Peñaloza, Prieto y Rodríguez (2012, p.14), quienes refieren que todas las acciones que toma la organización buscan el desarrollo, capacitación y motivación de los colaboradores basado en la calidad de la prestación de los servicios a los clientes. Así mismo, el “mercadeo interno” aumenta la sensación de que los colaboradores son mucho más productivos y esto hace que logren una mayor satisfacción sobre los clientes al recibir

un mejor servicio. Por tanto, la importancia radica en el aprovechamiento buscando conseguir una mayor satisfacción y aumento de ingresos económicos.

Lograr encontrar una ventaja competitiva a través del recurso humano no ha sido una tarea sencilla, se ha tenido que experimentar con cada individuo en el tiempo para conocer sus comportamientos y reacciones ante estímulos de servicio, es por eso que el marketing institucional ha buscado representar el éxito a través de estos trabajadores; así como lo expresa Lechuga (1998, p.101) refiere que para que un trabajador sea eficiente, importa mucho el ambiente de trabajo, este va permitir explotar todo su potencial.

Estas situaciones de compromiso institucional no solo buscan que la moral de la persona permita entregar servicios adecuados, sino que desde hace ya un tiempo atrás hay una distinción entre comportamientos psicológicos y morales, esto debe sentirse en el colaborador cuando está a gusto y no tengas por el contrario la sensación de desprecio a la organización. Estos cambios están haciendo que el marketing tenga hoy en día otra forma de conceptualizarla y que se busque un mejor desempeño en los colaboradores (Autry y Golicic, 2007, p.275).

Bajo esas circunstancias, Rafiq y Ahmed (2002, p.98) plantean que hay un nexo entre el marketing institucional y la habilidad de los colaboradores que pueden afectar de alguna manera el desempeño de estos. Por lo tanto, el empoderamiento y liderazgo se encontraron como características principales dentro de los términos de selección y sucesión con los sistemas de incentivos o cambios en la organización. Esto trajo como consecuencia altos niveles en la comunicación entre el personal y la importancia del rol de la administración; por tanto, los modelos y teorías planteadas, muestran que las gestiones comerciales en organizaciones de servicio no necesariamente se involucran con el marketing institucional.

Desde la perspectiva de Bohnenberger (2005, p.51), el concepto de marketing en la institución o dirigido a ella no es más que un grupo de métodos de gestión entre el personal y la organización buscando como objetivo que éste adopte de manera voluntaria, su posición hacia el servicio, de manera consistente y estable, tanto de manera interna como externa.

Por otro lado, Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007, p.269) concentran su interés donde la satisfacción es parte de la organización cuando los colaboradores se sienten

contentos con el trabajo no solo por lo que desarrollan, sino que entienden que hay un aporte significativo a la empresa.

El marketing dentro de la institución abarca acciones que la organización busca para poder preparar, capacitar, desarrollar y motivar a los colaboradores para un mejor entorno de los servicios a los clientes. (Bohnenberger, 2005, p.111). Por ello, según el modelo teórico del autor, el marketing institucional está dividido en:

**Desarrollo de los empleados:** Es uno de los factores más trabajados por María Bohnenberger, no solo se trata de instruir en cómo realizar la tarea, sino que, deben combinar diversos elementos para que, de una forma holística, sea mucho más integrada y completa. Esto va beneficiar no solo a los colaboradores sino a todos los involucrados en el ciclo del servicio. Los beneficios que se pueden encontrar son la formación de equipos de trabajo y la posibilidad de realizar sus tareas de manera completa. Cabe resaltar que sobre la seguridad en el trabajo y la preparación para más adelante, la empresa invierte en desarrollar mejores propuestas para su cliente interno.

Las mencionadas políticas institucionales se definen como decisiones escritas de manera de guía para los integrantes de la empresa, dentro de los cuales se establecen no solo las normas, sino que también los límites del comportamiento.

Así mismo, el compromiso es el nivel de la identificación y la pertenencia en la que un individuo tiene en la organización, con eso, la relación entre ambos es vital para que todo funcione de manera eficiente.

Mientras que la capacitación es un proceso de aprendizaje que permite a una persona adquirir conocimientos y habilidades para el desempeño de un empleo, por tanto, se debe de formar a estos individuos de acuerdo a la necesidad de la organización.

Como también respaldan esto, Ongori y Shunda (2008, p.87), es importante que la gestión de los empleados sea apoyada por el empowerment.

**Contratación y retención de los empleados:** Toma aspectos importantes sobre la necesidad de tomar personas que trabajen de manera positiva con el cliente, esto radica en la importancia de darle al cliente elementos básicos del servicio que puedan convertirse en elementos diferenciales. Por ello, un factor clave al momento de seleccionar y reclutar empleados es reconocer las habilidades que tienen y cómo se pueden explotarlos. Por lo

tanto, este interés se centra que “por parte del empleado ninguna sea capaz de promover un comportamiento distinto”. (Tracy, 2003, p.21).

La selección de los empleados es un proceso mediante el cual una empresa se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo, además, que esta etapa, conocida también como el reclutamiento, es importante para encontrar los candidatos perfectos.

Así también, el interés del empleado radica en el sentido que los colaboradores tienen interés en los ámbitos profesionales que las empresas solicitan y que, para ello, buscan encontrar el mejor lugar donde trabajar; además, hay un factor importante a todo esto, que los intereses de los empleados están cada vez más relacionados con la comunidad.

Por otro lado, el rol de todos los líderes en la organización es justamente el posicionar la organización como la mejor de todas (Giesecke, Ahearne, Lam y Dick, 2009, p.140).

Adecuación al trabajo: sentado en tres acciones, busca en primer lugar que las personas estén motivadas para desarrollar sus habilidades, sepan manejar el empoderamiento y tengan un nivel de reconocimiento, ya sea formal o informal. Los comportamientos de los individuos no siempre están ligados a su estilo de trabajo, por eso es que, si se quiere obtener mejores niveles de desempeño, se deberían fortalecer todo lo referido al puesto de trabajo.

El ajuste de motivación se puede aplicar en la organización que permita explotar las cualidades de las personas, con ello se consigue el logro de los objetivos y sobre todo definir el tipo de habilidades requeridos para su posterior implementación y estandarización.

El empoderamiento tiene cierta relación con ser responsable, tener libertad y sobre todo confianza. Algunos de los autores como Rafiq y Ahmed (1993, p.26) establecen que el verdadero desarrollo se da donde se lleva la acción de los colaboradores, y estos deberían tomar decisiones inmediatas y sobre todo no dejar al cliente sin respuesta alguna. Es ahí donde el empleado se muestra responsable de la ejecución de tomar acciones que puedan contribuir a mejorar la experiencia del servicio.

Entonces, el marketing institucional engloba todas las actividades que se llevan dentro para ser valoradas afuera (Stershic, 2001, p.57). Esto mismo está referido por Simberová (2007), quien planteó que el valor del marketing se basa en la cultura que se percibe allá afuera.

Comunicación interna: El modelo de comunicación interna refiere que al ser éste un componente importante, se tiene que trabajar bastante para lograr que se establezca la propuesta a futuro. Es obligación del área de recursos humanos el contribuir con el desarrollo de la comunicación interna. Así mismo, representan información relativa para el desarrollo de la organización, por eso es recomendable este dentro de un “programa de reconocimiento formal para generar una ventaja sobre el conocimiento de los colaboradores proporcionando niveles seguros en el centro de trabajo”. (Rafiq y Ahmed, 1993, p.25).

Así como Barnes, Fox y Morris (2004, p.595) proponen, la exploración del marketing institucional requiere de una sólida correspondencia entre la oferta al cliente y el servicio que se le brinda.

Grönroos (1990, p.125) acrecentó el concepto cuando refirió que los empleados deben de conocer a la organización y deben de transmitir de muchas formas el mensaje hacia afuera, ante esto, el cliente interno, es considerado como la pieza importante y refleja, además, los valores y cultura de la organización. Por lo tanto, este conjunto de elementos como actitudes, sentimientos, hábitos, creencias, valores...facilitan que la organización implante nuevas maneras de llegar al mercado.

Entonces, la creación del marketing institucional es más una estrategia que una consecuencia (Dunmore, 2003, p.214). Además, Ferdous (2008, p.225) refirió que la comunicación es parte fundamental del marketing y su acercamiento a los clientes.

El marco teórico para nuestra variable Calidad de Servicio está definido por Herrera (2010) como un proceso de reestructuración que involucra a la organización por completo con sus acciones a favor de los clientes.

Para Zeithaml, Bitner, y Gremler (2009, p.325) el concepto sobre la calidad en el servicio es el resultado donde el cliente evalúa y compara las percepciones que tiene frente a las expectativas que le generan. Es ahí cuando nacen las dimensiones de la calidad del servicio; para Zeithaml, Bitner, y Gremler (2009, p.326) cada cliente tiene la

capacidad de evaluar y juzgar el servicio en base a cinco factores: Confiabilidad: definida como la forma de ejecutar capazmente el servicio en la manera ofrecida; la Sensibilidad, es la forma de ayuda a los clientes entregando un eficiente servicio; Seguridad, como el hecho de conocer y el ser cortés antes los usuarios pero mostrando confianza; la Empatía como la forma de atención cuidadosa y los aspectos Tangibles como la parte de la apariencia y equipos.

Parasuraman, Zeithalm & Berry (1985, p.189) por su lado, enfocan su análisis en que se debe tener en cuenta el modelo de brechas del servicio, que no es más que “medir las dimensiones de la variable a través de los 22 ítems para detectar en que parte del servicio se dan los problemas”.

También Miranda, Chamorro & Rubio (2007, p.100), indican que Parasuraman, Zeithaml y Berry propusieron muchos modelos de medición, entre el más representativo, quedó el denominada Service Quality, o escala SERVQUAL, mismo que pretende conocer la perspectiva del usuario y si supera sus percepciones.

Ahmed y Rafiq (2002, p.33) consolidan su teoría de que el foco principal en toda organización es el cliente y que éxito de la gestión depende mucho de cómo se trabaje con ellos. Joshi (2007) también acepta que las organizaciones de servicio necesitan reorientar su estrategia hacia los clientes de manera más directa.

Ríos y Santomá (2008, p.98) refieren que el modelo propuesto es aceptado para cualquier tipo de organización midiendo las necesidades del cliente mediante atributos agrupados en tres bloques, el primero, relacionado a la parte tangible; el segundo, con la confiabilidad y seguridad que recibe el cliente; y el tercero, con el desempeño de los colaboradores. Estos elementos están direccionados a identificar el servicio desde el punto de la infraestructura, la confianza, las apariencias, así como las habilidades para gestionar el servicio. Entonces, hay una importante relación entre la orientación del marketing institucional con la búsqueda de la excelencia en el servicio Lings y Greenley (2005, p.300).

Éstas representan de acuerdo a los consumidores la información sobre la calidad del servicio, para ello lo evalúan desde las perspectivas siguientes. (Parasuraman, Zeithalm & Berry, 1985, p.277). En los elementos considerados como los tangibles y los equipos que son modernos, estos elementos físicos que intervienen en la operación de

servicio y que su uso para la atención apoyará la experiencia para el usuario. Este radica desde los equipos, mobiliarios, enseres, máquinas, entre otros.

Finalmente, un punto importante, es la apariencia pulcra de los colaboradores, ya que la imagen que se proyecta a los demás comienza a formarse a partir del aspecto físico de la persona, y se fortalece con los actos frente a los clientes. Esta percepción va lograr que los usuarios proyecten una imagen de lo que probablemente somos.

En la dimensión de confiabilidad, entendido como a la capacidad de ejecutar el sincero interés en solucionar problemas por parte del colaborador, que significa comprender lo que siente la otra persona y ponerse en una posición que se asuma como si la situación fuera la suya propia.

Además, el otro indicador va de la mano con el anterior, este se refiere a la entrega del servicio en el tiempo prometido, pues es de conocimiento de todos, que las organizaciones de servicio suelen exagerar en ofrecer servicios de manera inmediata o completa y que, en muchos de los casos, no se cumplen. Por ello, se debe de tener muy en claro los procesos que permitan evitar que esto suceda.

Dentro de la dimensión de responsabilidad, prima el hecho de la rapidez del servicio a los clientes, siendo unos elementos muy importantes para muchos usuarios. Claro está que debería de analizarse este según el sector, ya que no todos los servicios se pueden entregar de manera inmediata.

Con esto también, se mide la disposición de ayuda a los clientes, que como se ha referido anteriormente, los clientes al experimentar en algunos casos por primera vez el servicio, desconocen los procesos a seguir y buscan sentirse apoyados por los colaboradores que deben estar preparados para esta función.

La seguridad vista como la cuarta dimensión de la propuesta de una forma de medición del servicio en aspectos internos y externos, trata de conocer el lado cortés de los trabajadores, así como su capacidad para generar confianza. La amabilidad de los colaboradores es importante para generar una buena experiencia, esto va no solo emanar tranquilidad para las transacciones entre los partícipes del servicio, sino que hace que los servicios sean mucho más humanos, y que los clientes valoren al prestador de servicio por ello.

Además, que el conocimiento de los colaboradores es fundamental para que los clientes se sientan tranquilos al momento de requerir el servicio, ya que la imagen de un colaborador que desconozca lo que está ofreciendo o vendiendo, trae consigo desconfianza desazón en los usuarios que apuestan por la organización con plena confianza.

Por último, la dimensión de la empatía toma la atención y cuidado que se le brinda a los usuarios; pues en su primer indicador se toma a la atención individualizada, que busca no solo el trato amable, sino que, además, un servicio personalizado ayuda a captar y retener clientes hoy en día, así como logra satisfacer las necesidades de ellos basados en el buen trato humano.

Así también, están los horarios convenientes para el servicio, pues todos los clientes pretenden que sus prestadores de servicio se adecúen a sus necesidades de tiempo; esto demanda no solo un análisis de los procesos, sino que también pretende encontrar un equilibrio con la organización con el fin de que éste no se vea perjudicada.

Previa a las investigaciones hechas anteriormente nos formulamos el siguiente problema de investigación ¿Qué relación existe entre el marketing institucional y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?; siendo su justificación teórica la aplicación del marco teórico del marketing institucional, la contratación de cómo esta herramienta de gestión mejora de la calidad de servicio del Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba; su justificación practica se resalta, pues los resultados permitirán proponer estrategias útiles para la mejora del servicio en la institución en estudio; y, su justificación metodológica se da puesto que esta investigación emplea el método científico con un proceso valido para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados y por ende su aplicación y propuesta sea valedera en el entorno científico.

Finalmente se considera para esta investigación el siguiente objetivo general: determinar la relación que existe entre el Marketing Institucional y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, y para su cumplimiento lo lograremos mediante los siguientes objetivos específicos objetivos específicos: (a) Establecer la relación entre el desarrollo en los empleados y de la calidad de servicio en el Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. (b) Determinar la relación entre la contratación

de los empleados y retención de los empleados y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria en la Municipalidad Provincial de Utcubamba. (c) Conocer la relación entre la adecuación al trabajo y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. (d) Identificar la relación entre la comunicación interna y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. La hipótesis planteada se basa en: Existe relación entre el marketing Institucional con la Calidad de Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

## II. MÉTODO

### 2.1 Tipo y Diseño de Investigación

- **Tipo de estudio**

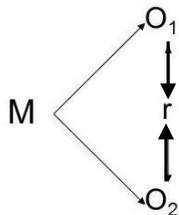
De acuerdo a la situación problemática, se optó por tomar el tipo de estudio cuantitativo al hacer mediciones basados en escalas, ya que este tipo de estudio busca mostrar resultados en base a datos estadísticos. (Hernández et al., 2010, p.36).

Así mismo, se busca especificar las características y rasgos de cualquier fenómeno que se considere analizable, y que pueda dar detalles dentro del grupo o población en estudio de forma precisa. (Hernández et al. 2010, p.87).

- **No experimental y correlacional**

Se basa en un análisis no experimental debido a que no se experimentó con ningún sujeto en el estudio; además, correlacional al medir las dos variables.

Se plantea el esquema siguiente:



**Dónde:**

M – muestra

O<sub>1</sub> – Variable 1

r – relación

O<sub>2</sub> – Variable 2

## 2.2 Operacionalización, Variables

### 2.2.1 Variables

Tabla 1. Variable Dependiente e Independiente

Variable Independiente	Variable Dependiente
<b>MARKETING INSTITUCIONAL</b>	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>
<p>- Definición Conceptual: “Todas las acciones que deben realizarse para desarrollar, capacitar y motivar a sus empleados, para mejorar la calidad de los servicios prestados a sus clientes”. (Bohnenberger, 2005, p.104).</p> <p>- Definición operacional: “Herramienta de gestión de suma importancia que busca la satisfacción de los clientes a través de estrategias en la empresa para el servicio brindado”.</p>	<p>- Definición Conceptual: Para Zeithaml, Bitner, y Gremler (2009, p.325) La calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones; los clientes juzgan la calidad del servicio en base a cinco dimensiones específicas que aplican en una variedad de contextos de servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, y tangibles.</p> <p>- Definición operacional: “Son acciones orientados al cliente buscando el servicio que ha adquirido y con ella se ha hecho una imagen sobre su experiencia”.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.2 Operacionalización De Variable

Tabla 2. Operacionalización de Variables Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ÍTEMS
Marketing Institucional	El concepto de marketing institucional se refiere a “todas las acciones que deben realizarse para desarrollar, capacitar y motivar a sus empleados, para mejorar la calidad de los servicios prestados a sus clientes”. (Bohnenberger, 2005, p.104).	Desarrollo en los empleados	Políticas Institucionales	Encuesta	Cuestionario	1,2,3
			Compromiso			4,5,6
			Capacitación			7,8,9
		Contratación de los empleados	Selección de los empleados			10,11,12
			Interés del empleado			13,14,15
		Adecuación del trabajo	Ajustes de motivación			16,17,18
			Empoderamiento			19,20,21
		Comunicación interna	Situación real de la organización			22,23,24
			Cultura de la organización			25,26,27

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 3. Operacionalización de Variables Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ÍTEMS
Calidad de servicio	Para Zeithaml, Bitner, y Gremler (2009, p.325) La calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones; los clientes juzgan la calidad del servicio en base a cinco dimensiones específicas que aplican en una variedad de contextos de servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, y tangibles.	Elementos tangibles	Apariencia de los equipos	Encuesta	Cuestionario	1,2,3
			Instalaciones físicas			4,5,6
			Apariencia de los empleados			7,8,9
		Confiabilidad	Cumplimiento de promesa			10,11,12
			Sincero interés en solucionar problemas			13,14,15
			Servicio en el tiempo prometido			16,17,18
		Responsabilidad	Comunicación de la realización del servicio			19,20,21
			Servicio rápido a los clientes			22,23,24
			Disposición de ayuda a los clientes			25,26,27
		Seguridad	Seguridad en las operaciones			28,29,30
			Amabilidad de los colaboradores			31,32,33
			Conocimiento del servicio por parte de los colaboradores			34,35,36
		Empatía	Atención individualizada			37,38,39
			Horarios convenientes para el servicio			40,41,42
			Los colaboradores comprenden las necesidades			43,44,45

Fuente: Elaboración propia

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.383), se define a la población como “un grupo o conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Por tanto, es el fenómeno a estudiar donde el grupo posee características comunes. Para el análisis de la investigación se tomarán 24 colaboradores.

### **2.3.2. Muestra**

Al tomar toda la población en estudio, no se ejecutará la obtención de la muestra, por tanto, es un estudio de tipo censal tomada a 24 colaboradores.

### **2.3.3. Criterios de selección**

Ser colaboradores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:**

- **Encuesta**

Es una herramienta que usa el cuestionario para la recolección de datos, éstas se encuentran ordenadas de manera que pueda integrar preguntas para la obtención de datos. Por ello, el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas que buscan medir la variable. (Hernández et al. 2010, p.197).

- **Cuestionario**

Para la variable independiente (marketing institucional) se ha elaborado una encuesta con veintisiete indicadores, 9 para la dimensión Desarrollo de los empleados; 6 para la dimensión Contratación de los empleados; 6 para la dimensión Adecuación al trabajo y 6 para la dimensión Comunicación interna. Las escalas que miden a las encuestas están definidas en cinco puntos, de los cuales se miden en: muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5).

Para la variable dependiente (calidad de servicio) se ha diseñado una encuesta con cuarenta y cinco indicadores, 9 para la dimensión Elementos tangibles; 9 para la dimensión

Confiabilidad; 9 para la dimensión Responsabilidad; 9 para la dimensión Seguridad y 9 para la dimensión Empatía. Las escalas que miden a las encuestas están definidas en cinco puntos, de los cuales se miden en: muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5).

### 2.4.2 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez: Se considera la validez cuando se toman las apreciaciones a través de la validación por juicio de expertos.

Validez interna: Los cuestionarios de las variables marketing institucional y calidad de servicio han sido elaborados teniendo en cuenta el marco teórico, así como los objetivos de este estudio, lo que le da una validez interna, puesto que se ha construido siguiendo pasos exhaustivos.

Validez de constructo: La validez de constructo de los instrumentos para las variables marketing institucional y calidad de servicio han sido sometidos al juicio de expertos para corroborar su validez.

Tabla 4. *Validación de expertos: instrumento Marketing Institucional*

Nº	Nombre del experto	Calificación Cuestionario
1	Mgtr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros	Válido
2	Mgtr. Rafael Martel Acosta	Válido
3	Mgtr. Fernando Arriola Jiménez	Válido

Tabla 5. *Validación de expertos: instrumento Calidad de servicio*

Nº	Nombre del experto	Calificación Cuestionario
1	Mgtr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros	Válido
2	Mgtr. Rafael Martel Acosta	Válido
3	Mgtr. Fernando Arriola Jiménez	Válido

Confiabilidad: Para que se pueda obtener la confiabilidad del instrumento, éste se someterá a la prueba estadística denominada Alpha de Cronbach.

Esta medida busca demostrar que todos los ítems están altamente correlacionados entre un constructo teórico y otro; cuanto más cerca este al valor uno, mayor es la consistencia interna. (Welch y Comer, 1988, p.187). Esto significa que cuando el valor alfa se encuentre con la consistencia de máximo 1, se entiende que el instrumento es fiable y está listo para su aplicación.

a. Confiabilidad para la variable de Marketing Institucional

Tabla 6. *Alfa de Cronbach marketing institucional*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,901	,833	27

Fuente: Elaboración propia

Para la variable de Marketing Institucional se obtuvo un promedio de 0,833, por lo tanto, según la regla, se considera confiable para la investigación.

b. Confiabilidad para la variable de calidad de servicio

Tabla 7. *Alfa de Cronbach calidad de servicio*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,901	,953	45

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la medición de la variable Calidad de servicio se obtuvo un promedio de 0,953, por lo tanto, según la regla, se considera confiable para la investigación.

c. Confiabilidad total

Tabla 8. *Alfa de Cronbach total*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,901	,901	72

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de confiabilidad de las dos variables, se obtuvo un promedio de 0,901, por lo tanto, según la regla, se considera confiable para la investigación.

## 2.5 Procedimientos

Para el levantamiento de información en la primera variable (marketing institucional), se solicitará el permiso respectivo a la jefatura para que se pueda visitar a cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo, este será en un promedio de una semana (cinco días laborables) para no afectar el desempeño de sus funciones.

Previamente al llenado de la encuesta, se les realizará una breve explicación del objetivo de la misma para evitar cualquier tipo de duda o desinformación. Se elegirá las horas preferentemente de refrigerio (antes de salir) y al final de la jornada laboral; con ello se espera recolectar toda la información en el lapso de cinco días.

## 2.6. Método de análisis de datos

Se analizó mediante el programa PASW Statics versión 24 (SPSS), con esto se procesarán los datos obtenidos. Este programa apoya al procesamiento de la información, así como también, cada una de las variables serán medidas.

**Coefficiente de Pearson:** Para el análisis del grado de relación de las variables

**Alpha de Cronbach:** Para el análisis de la fiabilidad del instrumento

## **2.7 Aspectos éticos**

Según Acevedo (2002), el principio ético en la investigación científica trata sobre el respeto al ser humano al momento de la aplicación del estudio, partiendo desde el hecho de la beneficencia, autonomía, justicia y no maleficencia.

- **Consentimiento informado**

Se comunicará a cada participante el objetivo del estudio.

- **Confidencialidad**

Toda la información será confidencial y se usará sólo para fines académicos.

- **Observación participante**

Prudencia y responsabilidad al momento de recoger la información.

- **Originalidad**

Cada uno de los aportes serán respetados con la cita bibliográfica correspondiente.

### III. RESULTADOS

Respecto al tema de la validez del coeficiente de Correlación de Rangos de Spearman, se tiene en cuenta de acuerdo a Bisquerra (2009) lo siguiente:ppgt

Valores	Interpretación
De -0,91 a -1	Correlación muy alta negativa
De -0,71 a -0,90	Correlación alta negativa
De -0,41 a -0,70	Correlación moderada negativa
De -0,21 a -0,40	Correlación baja negativa
De 0 a -0,20	Correlación prácticamente nula negativa
De 0 a 0,20	Correlación prácticamente nula positiva
De 0,21 a 0,40	Correlación baja positiva
De 0,41 a 0,70	Correlación moderada positiva
De 0,71 a 0,90	Correlación alta positiva
De 0,91 a 1	Correlación muy alta positiva

Fuente: Bisquerra (2009, p.212)

En el siguiente capítulo se mostrarán los resultados del estudio de ambas variables de acuerdo a los objetivos planteados, tanto el general como los específicos.

**Objetivo específico 1:** Establecer la relación entre el desarrollo de los empleados y la calidad de servicio en el Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Tabla 9. *Correlación de Spearman entre el desarrollo de los empleados y la calidad de servicio*

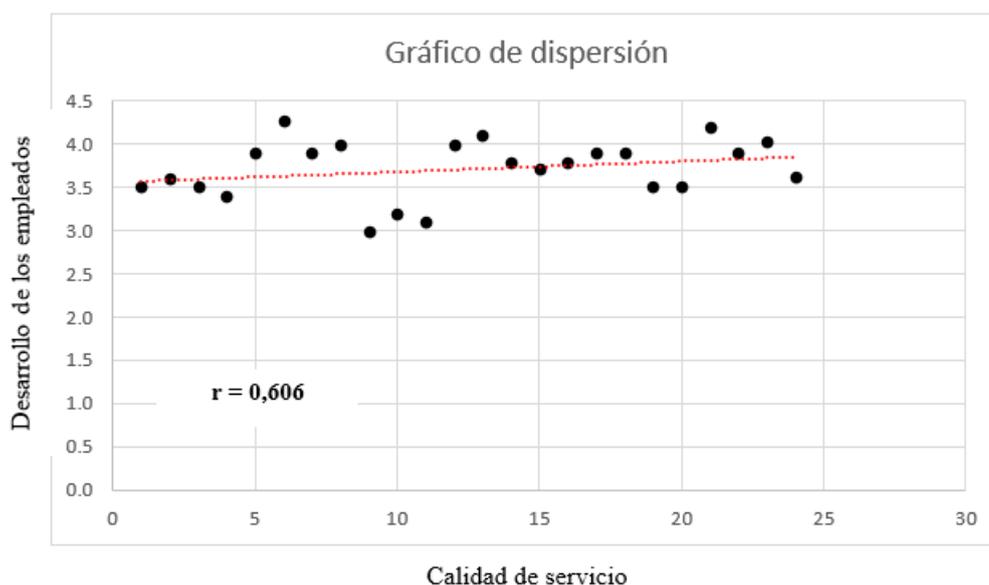
<b>Correlaciones</b>				
			Desarrollo de los empleados	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Desarrollo de los empleados	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	24	24
	Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	24	24

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Se ha obtenido una correlación positiva ( $r=0,606$ ) entre el desarrollo de los empleados y de la calidad en el servicio de los colaboradores de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

El problema que afronta de acuerdo a los resultados es que la infraestructura no es suficiente para atender la demanda de personas y que, además, los colaboradores no pueden tener facilidades para el trabajo que realizan. Por lo tanto, si bien la correlación no es altamente positiva, si existe una correspondencia entre la dimensión y la variable debido a que cuanto más se desarrolle el colaborador, mejor prestación de servicio va entregar. Por otro lado, el trabajo que se realiza en el área es muy compleja, por tanto, la preparación es más constante que en otras áreas, es por eso que se vuelve crítica cuando los usuarios no encuentran solución (en los colaboradores) a sus problemas.



El gráfico de dispersión muestra que los resultados han arrojado una correlación, aunque baja pero considerable pues, al tener una  $r=0,606$  entre la dimensión del desarrollo de los empleados y la variable calidad de servicio, desde el análisis estadístico, significa que es igual a 0.000 y, por lo tanto, menor a ( $p<0.01$ ) entonces si hay una relación positiva, aunque poco significativa entre ambas.

**Objetivo específico 2.** Determinar la relación entre la contratación y retención de los empleados y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria en la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Tabla 10. *Correlación de Spearman entre la contratación y retención de los empleados y la calidad de servicio*

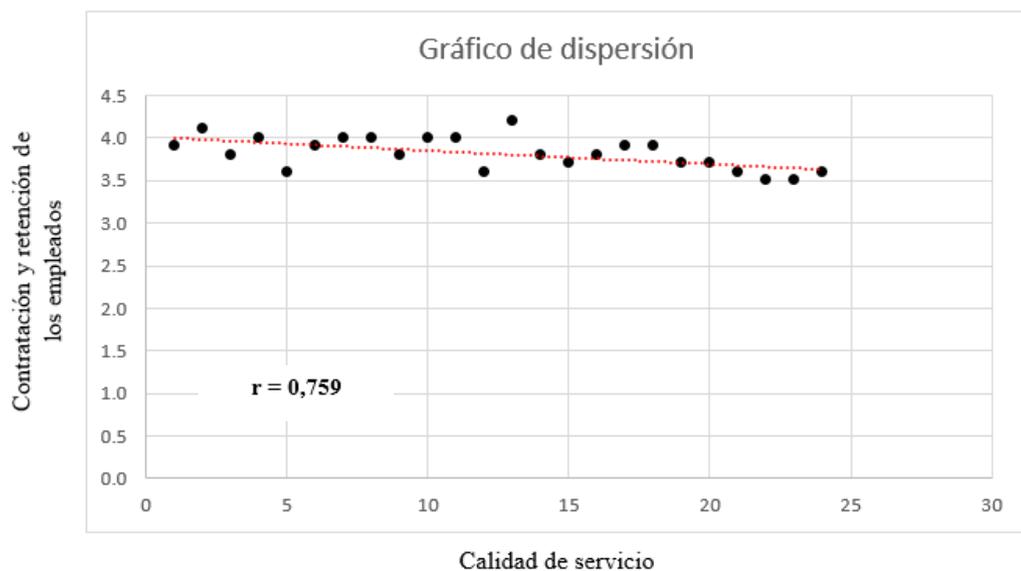
Correlaciones				
		Contratación y retención de los empleados	Calidad de servicio	
Rho de Spearman	Contratación y retención de los empleados	Coefficiente de correlación	1,000	,759**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	24	24
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	,759**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	24	24

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 10 expone un resultado de correlación positiva muy alta ( $r=0,759$ ) entre la dimensión de contratación y retención de los empleados con la variable de estudio de calidad de servicio, esto indica que hay un importante interés en los colaboradores como parte del desarrollo del servicio a los usuarios.

Desde el punto de vista de los servicios, cabe señalar que las expectativas de los usuarios son bastante altas, hay una suposición grande de que los colaboradores están entrenados y listos para brindar lo mejor de ellos, y finalmente, cuando el servicio ocurre, se genera esta brecha entre lo que esperan y realmente reciben.



Según los resultados del gráfico de dispersión, se puede apreciar que la dimensión contratación y retención de los empleados tiene una correlación positiva y significativa de  $r=0,759$ . Esto en la estadística significa que es igual a 0.000 y por eso, ( $p<0.01$ ) que significa que hay correlación entre ambas.

**Objetivo específico 3.** Conocer la relación entre la adecuación al trabajo y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba

Tabla 11. *Correlación de Spearman entre la adecuación al trabajo y la calidad de servicio*

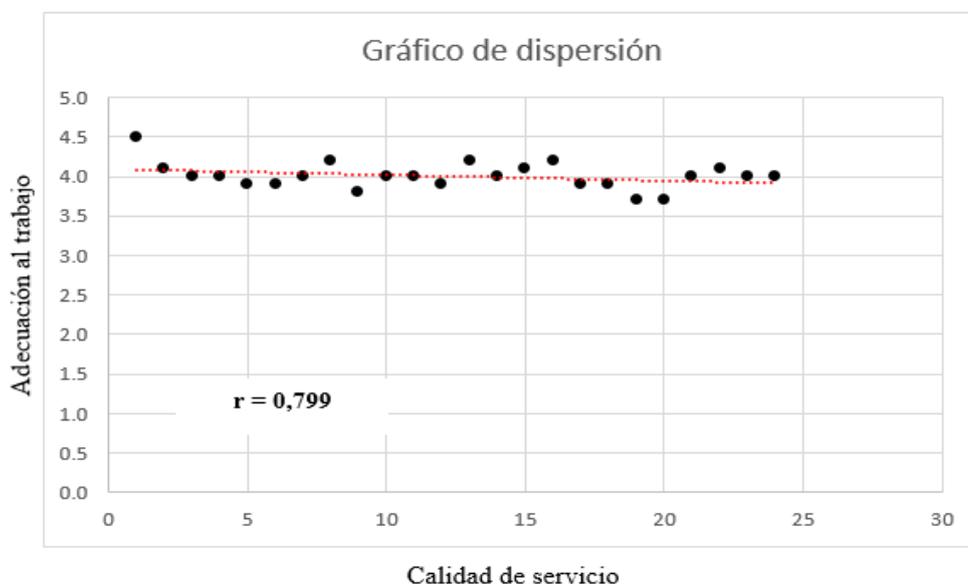
Correlaciones				
			Adecuación al trabajo	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Adecuación al trabajo	Coefficiente de correlación	1,000	,799**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	24	24
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	,799**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	24	24

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

El resultado siguiente entrega como análisis un tipo de correlación positiva alta y además fuerte ( $r=0,799$ ) entre la dimensión de adecuación al trabajo con la variable calidad de servicio, porque es importante que tan bien se adapte el personal a las funciones que desempeña como parte del servicio que entrega al usuario en la Municipalidad.

Por lo tanto, urge que al ser esta correlación es la más alta, se trabaje de manera primordial en ella.



El gráfico de dispersión muestra que hay un agrupamiento de los resultados pues se aprecia que la dimensión adecuación al trabajo y la calidad de servicio están estrechamente relacionados entre sí con una  $r=0,799$ , la mayor obtenida entre todas las demás. Esto porque la

perfección, adaptabilidad y mejor desempeño hacen a un colaborador más eficiente y eleva su desempeño.

De acuerdo a la estadística, esto tiene una significancia que es igual a 0.000 y por eso ( $p < 0.01$ ), que afirma la correlación entre ambas.

**Objetivo específico 4.** Identificar la relación entre la comunicación interna y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Tabla 12. *Correlación de Spearman entre la comunicación interna y la calidad de servicio*

		<b>Correlaciones</b>		
			Comunicación interna	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coeficiente de correlación	1,000	,689**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	24	24
	Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	,689**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	24	24

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

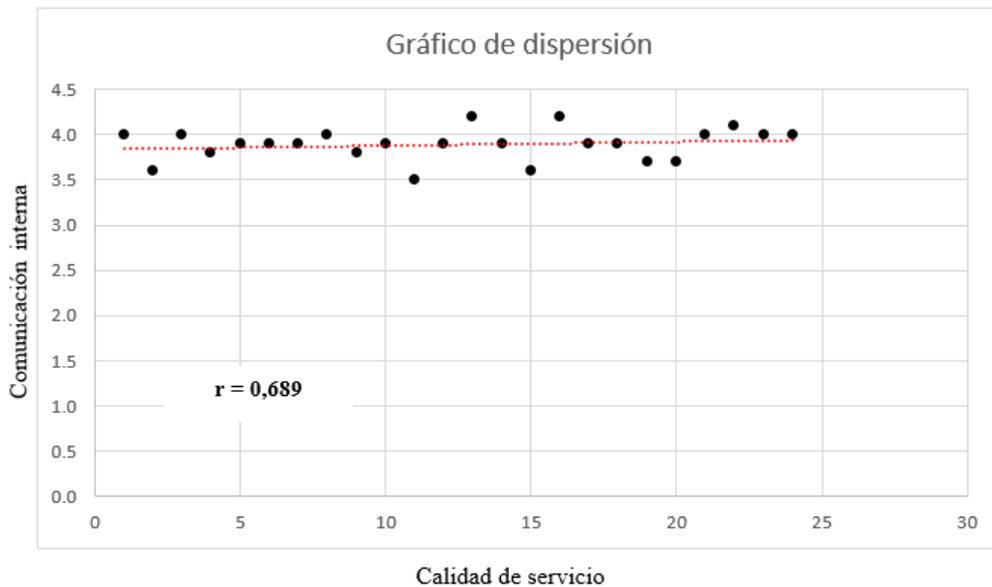
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en la tabla 12 muestra que si existe una significancia entre la comunicación interna de la organización con la calidad de servicio ( $r=0,689$ ), confirmando así la importancia del buen trabajo interno que debería tener la municipalidad en el área de estudio como parte del tipo de servicio que entrega a los usuarios.

Esto demuestra que, no sólo en otras organizaciones estatales, la comunicación es importante, sino que también el resultado demuestra, que los problemas burocráticos y demoras en los servicios, son muchas veces responsables, los sistemas de comunicación y sobre todo las personas que no saben o no quieren comunicarse. Es por eso que depende mucho de la calidad de la comunicación para un servicio más eficiente.

Ya se han visto casos donde la mala comunicación ha tenido efectos negativos sobre los usuarios al momento de realizar sus trámites, ha habido situaciones inclusive no se han

respetado los días del proceso y los expedientes han ido de un lado a otro. Esto lógicamente desmerece el buen trabajo que se pretende realizar y conmina a que los usuarios se quejen del servicio y sobre todo lo comenten con otras personas.



Finalmente, el análisis de dispersión entre la comunicación interna y la calidad de servicio arroja que hay una correlación entre ambas de manera positiva pero no significativa con una  $r=0,689$ ; por tanto, estadísticamente es igual a 0.000 con un  $(p<0.01)$ , que significa que se acepta la relación entre ambas.

**Objetivo General.** Determinar la relación que existe entre el Marketing Institucional y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Tabla 13. *Correlación de Spearman entre las variables marketing institucional y calidad de servicio*

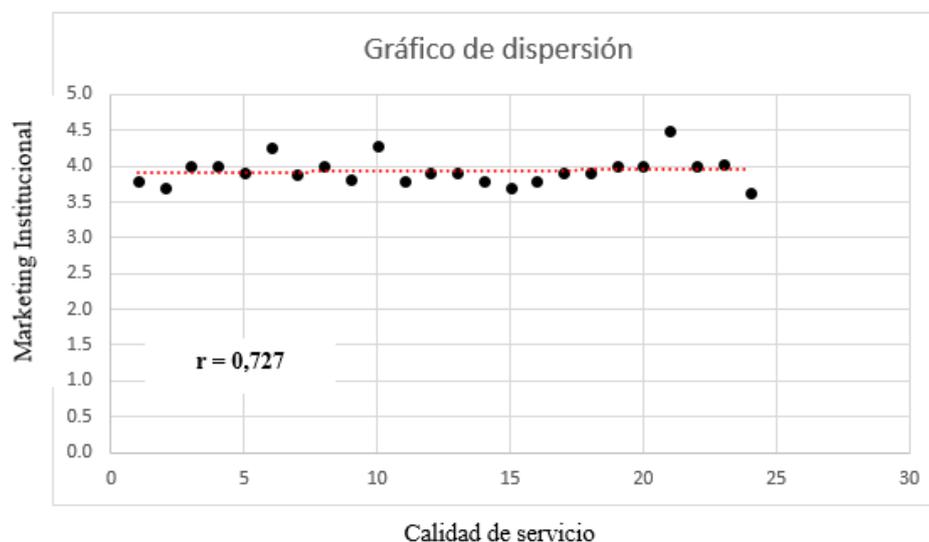
		<b>Correlaciones</b>	
		Marketing institucional	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Marketing institucional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,727**
		N	24
	Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	,727**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	24

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el resultado de correlación es 0,727 se puede concluir que el marketing institucional tiene una relación significativa, alta y positiva con la calidad de servicio en los colaboradores de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Considerando este resultado obtenido, queda claro que el trabajo dentro de la institución a través del marketing es importante para efectos de lo que los clientes pueden percibir sobre la calidad que reciben en las operaciones que realizan.



De acuerdo a el gráfico de dispersión del objetivo general entre el marketing institucional y la calidad de servicio, se aprecia una correlación de 0,727 que, estadística significa que es igual a 0.000 y por lo tanto menor a ( $p < 0.01$ ), entonces, si hay una existencia de relación positiva y significativa entre ambas.

### Prueba de contrastación de hipótesis

Valor	gl	Sig asintónica
Chi-cuadrado de Pearson	2	,201
Razón de verosimilitud	2	,198
Asociación lineal por lineal	1	,097
N de casos válidos	24	

El valor esperado de acuerdo al recuento de la prueba y contrastación de hipótesis muestra un valor mínimo esperado de 0.72; significado que entrega que la hipótesis general se afirma, es decir, Existe relación entre el Marketing Institucional con la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

#### IV. DISCUSIÓN

Según lo hallado en la investigación, existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. Esto se debe a que la calidad de servicio pueda concretarse de manera exitosa, y se debe trabajar de manera eficiente el marketing institucional. Esto concuerda con lo que planteó Bolaños (2015), quien afirmó que las organizaciones estatales deben modernizarse de inmediato y que, a pesar que manejen manuales, estos no son suficientes para tener eficiencia en los procesos. Si a esto se suma, que cada vez más, los usuarios son más exigentes con las entidades públicas, queda como meta para la Municipalidad, el fortalecer la Gerencia de Administración Tributaria.

O 1: Establecer la relación entre el desarrollo de los empleados y la calidad de servicio en el Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Se ha obtenido una correlación positiva ( $r=0,606$ ) entre el desarrollo de los empleados y de la calidad en el servicio de los colaboradores de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. Por lo tanto, si bien la correlación no es altamente positiva, si existe una correspondencia entre la dimensión y la variable debido a que cuanto más se desarrolle el colaborador, mejor prestación de servicio va entregar. Por esa razón, los gobiernos locales al tener la facultad y obligación de atender a todos los usuarios de su comuna, está en la capacidad de satisfacer en primer lugar, las necesidades internas para que luego éstas se traduzcan en la atención al cliente.

En ese sentido, el municipio ha venido asumiendo de manera progresiva la función de promoción y desarrollo de las actividades en el área; aunque no se ha evidenciado aún, se han detectado gracias al trabajo hecho, muchas cosas por mejorar. Por consiguiente, como aseguran Peñaloza, Prieto y Rodríguez (2012, p.14), es vital que las acciones que tome la organización tenga como meta buscar el desarrollo mediante la capacitación y la motivación, pero, basado en la calidad en la prestación del servicio. Además, basado en la postulación teórica de Joshi (2007), quien considera que las organizaciones de servicio necesitan reorientar su estrategia hacia los clientes de manera más directa, pues es importante que el desarrollo se sostenga en el tiempo.

Por otro lado, Huancollo (2018) hace énfasis de igual forma en que los colaboradores son importantes para el desarrollo de la organización, y es que gracias a su trabajo se puede lograr llevar adelante a la institución. Cabe señalar que parte importante de esto es la preparación y capacitación que se le pueda dar al personal involucrado en la atención a los clientes.

Sumado a esto, la contratación y retención de los empleados es básico para fortalecer el servicio hacia el usuario, ante los resultados encontrados, hay una relación positiva que indica el marketing institucional debe trabajar, además, la consolidación del trabajador en la institución. En base a esto, Morla (2019) critica el comportamiento de las instituciones al no saber destacar las habilidades de su personal, el propone que es muy difícil de conocer a un usuario y sus expectativas en el servicio, pero, que, si es posible, conocer a quien lo entrega. Por eso, no solo los procesos son vitales en la organización, sino que también, el desarrollo del personal dentro de ella.

Basado en estos resultados, se acepta que si existe correlación entre el desarrollo de los empleados y la calidad de servicio.

O 2. Determinar la relación entre la contratación y retención de los empleados y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria en la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

En este objetivo, se ha encontrado que el resultado de correlación es positiva muy alta ( $r=0,759$ ) entre la dimensión de contratación y retención de los empleados con la variable de estudio de calidad de servicio, esto indica que hay un importante interés en los colaboradores como parte del desarrollo del servicio a los usuarios.

Por como vienen pasando las cosas en el municipio en la actualidad, es de entender que los procesos de contratación se rigen solamente a cumplir la forma del procedimiento y no hay un adecuado filtro al momento de tomar al personal, este dato se basa en la rotación que tiene la comuna en el personal que contrata, muchas veces solo por necesidades inmediatas se toman personas que no cumplen los requisitos o, el proceso no es llevado de la manera correcta. Esto se refleja más adelante cuando no se aprovecha las habilidades de los trabajadores y terminan laborando en posiciones que no le competen.

En base a esto, Morla (2019, p.22) también aseguró que el marketing institucional aplicado a este tipo de instituciones requiere conocer no solo a los usuarios quienes buscan encontrar en ella un servicio de calidad, sino que también, a los trabajadores que la brindan. Además, al haber un alto nivel de complejidad por ser el servicio público muy criticado, se debe apoyar hoy en día con otras herramientas.

Bajo la misma perspectiva, Caballero (2016) reafirma en sus resultados, que la retención es parte del proceso del talento humano, y que la organización es la responsable del desarrollo de ellos. Así mismo, el autor encontró que el sistema de contratación de la entidad estatal, carece de parámetros que permitan a los colaboradores prepararse si es comparado con una entidad privada.

Si estas acciones son tomadas en cuenta, se llevaría a cabo lo que concibe Tracy (2003, p.21) sobre lo que es la retención de los empleados, donde el factor clave hoy en día es seleccionar y reclutar mediante las habilidades de las personas, cuando eso sucede, no habrá forma de que un colaborador pueda tener un comportamiento distinto. Entonces, estos procesos van a permitir que el colaborador se amolde a su perfil dentro de la organización y no se obligue a que haga un trabajo determinado solo por el hecho de tener un oficio o una remuneración.

Basado en estos resultados, se acepta que si existe correlación entre la contratación y retención de los empleados y la calidad de servicio.

O 3. Conocer la relación entre la adecuación al trabajo y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

En este objetivo, se halló que la correlación es positiva alta y además fuerte ( $r=0,799$ ) entre la dimensión de adecuación al trabajo con la variable calidad de servicio, porque es importante que tan bien se adapte el personal a las funciones que desempeña como parte del servicio que entrega al usuario en la Municipalidad.

Si bien el perfil del trabajador es importante, también lo es la forma de cómo se adecúe al trabajo y las funciones que realiza, más aún cuando se labora en una entidad estatal donde, los usuarios, llegan en muchos casos empoderados sabiendo que la dependencia municipal está para servirlos. Esto invita a la reflexión de como se está trabajando en la administración pública, pues en muchos casos se ha visto que pasa todo lo contrario, es más bien el trabajador que aprovecha su condición para no servir al usuario. Por lo tanto, el resultado deja claro que, para lograr una calidad de servicio en las funciones municipales del área de estudios, la adecuación al trabajo es trascendente y sumamente urgente.

Respecto a ello, queda claro que es importante que la organización se preocupe por tener a las personas con el perfil adecuado, no solo la parte de los sistemas e infraestructura son esenciales, sino que, además, está la adaptación al sistema y forma de trabajo que debe tener el personal. En base a esto, se hace referencia a Rojas (2015), que corrobora que la satisfacción de los usuarios requiere que se establezca un modelo dentro de la organización que permita a los colaboradores conocer al máximo sus funciones y capacidades frente a los usuarios. Además, que, en su estudio, la calidad y la satisfacción tienen mucha relación con la capacidad de adaptación de sus trabajadores.

Es así, que, con la adecuación del trabajo, Mechán (2016) considera que parte importante del desarrollo de los colaboradores es el involucramiento que debe tener la organización con sus trabajadores, y que deben de tener planes de capacitación reales que se ejecuten dentro de los plazos establecidos; ante esto, los resultados son muy similares a los encontrados en este estudio.

Así también, el empleador juega un papel importante en esto, pues debe tener un plan de capacitación y preparación, además de estrategias de retención a los mejores trabajadores. Claro está que no solo se requiere de planes y diagnósticos que recojan la realidad del área, sino que, además, éstos deben de ponerse en práctica según las necesidades identificadas para esto; una de los modelos que se aplican en la mayoría de instituciones municipales, es

a través de los diagnósticos por área que se realizan, es ahí donde se ejecutan los planes y presupuestos para esto.

Es por eso que el desarrollo de los empleados es fundamental para el logro de los objetivos en cualquier institución, más aún si es ésta pertenece al gobierno. Es así que se hace referencia a Caballero (2016), quien detecta en el municipio de El Porvenir en Trujillo, que si bien es cierto que muchos de los colaboradores están ya buenos años en la institución y tienen experiencia,

no se explica cómo siguen teniendo fallas al momento de atender al usuario. A pesar de esta situación, se ha buscado la manera de desarrollar a todo el personal, nombrado o contratado, y ha tenido cierto impacto en los niveles de satisfacción de los usuarios de acuerdo a una encuesta realizada por el propio municipio. Entonces, si es posible lograr cambios en las personas y con ello mejorar la calidad del servicio a los usuarios.

Con esto se consolida lo que exponían Ríos y Santomá (2008, p.98), cuando indican que los clientes ven el servicio desde la parte tangible, desde la confiabilidad y desde la seguridad; pero, además, que el desempeño de los colaboradores debe ser óptimo.

Basado en estos resultados, se acepta que si existe correlación entre la adecuación al trabajo y la calidad de servicio.

O 4. Identificar la relación entre la comunicación interna y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

En estos resultados, se pudo ver que si existe una significancia entre la comunicación interna de la organización con la calidad de servicio ( $r=0,689$ ), confirmando así la importancia del buen trabajo interno que debería tener la municipalidad en el área de estudio como parte del tipo de servicio que entrega a los usuarios.

Al encontrar que la comunicación no ha logrado tener un nivel alto para el servicio, cabe la imperiosa necesidad de mejorarlos en toda la entidad municipal. Una organización que no maneje eficientemente sus niveles de comunicación, está destinada a decaer en el tiempo. Por eso es casi, como indican Fox y Morris (2004, p.959), que el área de recursos humanos puede contribuir con el desarrollo de la empresa, se emplea en este caso programas de reconocimientos para generar una ventaja de los conocimientos.

Una entrega total de calidad significa que no solo hay un entendimiento al usuario, sino es cumplir con los procesos o promesas que se hacen respecto al trabajo. Se insiste en que, al ser la Gerencia de Administración Tributaria un área bastante crítica, si no se tiene un sistema de comunicación entre los colaboradores, los errores van a ser frecuentes y sobre todo comunes, entendiendo que esto afecta a muchas personas que requieren de dar solución a sus problemas.

Así como también, Huancollo (2018) refiere en sus resultados que la comunicación tiene el rol principal de articular no solo el trabajo de toda la empresa, sino que, además, de mejorar la prestación del servicio con un sistema eficiente de comunicación.

En este mismo contexto, Armada (2015) reafirma su posición sobre el hecho que la satisfacción del usuario debe abarcar todos los servicios municipales y que, todo trabajador tiene la obligación de conocerlo. Considera que la confianza, la calidad, la satisfacción y lealtad de los ciudadanos es pieza clave para lograr esto. Al igual que la realidad de la institución en estudio, Armada plantea una interesante reflexión sobre el tema de los servicios municipales, y es que es importante reconocer que los colaboradores pasan por una serie de capacitaciones pero que, en su mayoría de ellos, son solo exigencias de la entidad, y se convierten en reuniones monótonas; entonces, es importante motivar al colaborador para que pueda asistir bajo su propia convicción y no por el hecho de imponerse como parte de su trabajo.

Es por eso que siguiendo las conclusiones de Huancollo (2018), lo hallado tiene mucha similitud desde el punto de vista del servicio con la satisfacción del usuario, ya que él demuestra que la influencia de la calidad con la confianza y satisfacción están ligados a la empatía y preparación del colaborador. Esto significa que al ser el usuario municipal una persona que va en busca de soluciones inmediatas a la comuna, es necesario conocer a fondo cada aspecto del trabajo que se desarrolla dentro de ella.

Además, según el diagnóstico de la problemática, el municipio en los últimos tiempos no está desarrollando programas de preparación y capacitación al personal debido a temas presupuestales, cada una de las áreas ha estado pasando por el mismo problema en cada una de sus operaciones, por tanto, se explica el resultado obtenido en este análisis.

Basado en estos resultados, se acepta que si existe correlación entre la comunicación interna y la calidad de servicio.

**Objetivo General.** Determinar la relación que existe entre el Marketing Institucional y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba

Esto también es confirmado por Alva y Mauricio (2017), quienes concluyen que la satisfacción de los clientes es hoy una tarea bastante difícil, y que, sobre todo, se requiere de mucho esfuerzo de todas las personas involucradas; el trabajo en equipo, las capacitaciones, los entrenamientos, sistemas de coaching, entre otros, son la base de cualquier organización exitosa. Por eso, se requiere que dentro de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, se tomen en cuenta todos los resultados y, sobre todo, la comparación con otros estudios que van a alimentar con la experiencia tomada.

## V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados hallados en la relación entre el marketing institucional con la calidad de servicio, se ha obtenido una relación del 0,727, dando a entender que existe una relación fuerte y positiva entre ambas variables, esto a razón de que los usuarios exigen que en sus operaciones que realizan, la calidad de la entrega este presente y, que una de las formas de lograrlo, es mediante el marketing que pueda aplicarse dentro de la Municipalidad en la Gerencia de administración Tributaria.
2. Así mismo, de acuerdo al análisis de correlación que busca el objetivo específico de determinar si el desarrollo de los empleados tiene vínculo con la calidad de servicio, se ha obtenido un 0,606, que indica que a pesar de no ser tan intensa como los otros resultados, si hay una relación entre ambas. Esto de acuerdo a que se necesita que los empleados conozcan su papel dentro de la organización y que, sobre todo la organización se preocupe por desarrollarlos.
3. Para el segundo objetivo específico, se ha podido determinar que, a diferencia del anterior resultado, aquí hay una relación más fuerte entre la contratación y retención de los empleados frente a la calidad de servicio. Esto significa que el éxito está en saber cómo identificar el perfil del postulante para el puesto o de preparar a la persona para ella; ahora, esta relación del 0, 759 demuestra que la organización a través de su Gerencia debe diseñar estrategias para retener a los mejores trabajadores.
4. Por otro lado, en este objetivo se halló la relación más fuerte, se trata de la adecuación del trabajo frente a la calidad de servicio. El  $r = 0,799$  demuestra que lo más importante dentro de la relación dimensión – variable, es que la persona debe de estar preparada y adaptada para el trabajo que va realizar. Esta situación es muy común no lograrla en la administración pública, debido a la alta rotación del personal de confianza o por otros aspectos que no tienen nada que ver con el trabajo.
5. Y finalmente, los resultados encontrados entre la comunicación interna y la calidad de servicio, ha mostrado que el 0,689 identificado muestra que para el logro de los objetivos organizacionales, es importante que los niveles de comunicación sean efectivos, pues siendo la base de toda buena gestión, cabe resaltar que en la administración pública por situaciones burocráticas, a veces se exageran y no se logra cumplir los objetivos propuestos, mellando en la calidad final que se entrega al usuario.

## VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda establecer políticas internas que apoyen al desarrollo de la calidad de servicio no solo en la Gerencia de Administración Tributaria, sino que, en toda la institución, pues la filosofía de trabajo debe de compartirse. Así mismo, hacer un diagnóstico completo del área para proponer estrategias de marketing que mejoren y superen los servicios que actualmente se brindan.
2. Es importante que la Municipalidad fortalezca su plan de aprendizaje y desarrollo a través de un programa efectivo de capacitación a los colaboradores, la mejor forma es que les permita tener un control de su propio aprendizaje, es decir, el auto conocimiento con las herramientas que se les brinde. Por otro lado, se puede usar programas de formación en línea, hoy el internet ofrece una serie de posibilidades, disponiendo de su propio tiempo y que no se sientan obligados a estar en un horario rígido o que interfiera con sus actividades laborales.
3. Para el caso de mejorar la retención y la contratación de los colaboradores, se debe usar el coaching como un método que defina las metas y plazos del trabajo que realizan, pues los beneficios de este enfoque mejoran los niveles de comunicación y habilidades para resolver problemas, incrementa la calidad del trabajo, así como la transferencia del aprendizaje. El trabajador se beneficia además al contar con el apoyo del compañero de trabajo que tiene la experiencia necesaria para que fortalezca sus competencias y desempeñe mejor su trabajo.
4. Una forma de lograr la rápida adaptación al puesto es la creación de equipos multidisciplinarios, esto evita el trabajo individual y que se caiga en equivocaciones voluntarias o involuntarias. Por otro lado, aumenta llevar a responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertenencia del colaborador. Llevar a cabo esta práctica fomenta el aprendizaje colaborativo y la participación de otros trabajadores con distintas competencias que puedan enriquecerse entre sí.
5. La mejora de la comunicación interna es un factor vital para que la organización se mantenga competitiva, por ello se recomienda que se usen herramientas para apoyar el desarrollo dentro de todo el personal. Una forma es el uso obligatorio del correo institucional y la creación de grupos en comunidades sociales, como el WhatsApp, por ejemplo. Este tipo de acciones permitirán a los colaboradores tener una comunicación mucho más “informal” pero, que se convierte en una manera de romper el hielo y que el trabajo se vuelva más ameno. Otra recomendación es el uso del correo electrónico

institucional, pero como herramienta para un mejor desempeño laboral y que, la información fluya de acuerdo a las necesidades de la gerencia.

## VII. REFERENCIAS

- Acevedo, I. (2002). Aspectos éticos en la investigación científica. *Ciencia y enfermería*, 8(1), 15-18. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532002000100003>
- Alva, E. y Mauricio, J. (2017). *La Calidad de Servicio y su Influencia en la Satisfacción de los Clientes de la Ferretería J&A E.I.R.L., Bagua 2017*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Armada, E. (2015). *La Satisfacción del Usuario como Indicador de Calidad en el Servicio Municipal de Deportes. Percepción, Análisis y Evolución. (Tesis doctoral)*. Universidad de Murcia. Murcia, España. Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/362931/TEAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Autry, C. & Golicic, S. (2007). Evaluating interfirm relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Society for Marketing Advances, Annual Conference Proceedings* (pp. 275-276). San Antonio, TX.
- Barnes, B., Fox, M. & Morris, D. (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: A case study of a consulting organisation. *Total Quality Management*, 15(5-6), 593-601.
- Bello, MU., Martin, D., y Kasim, R. (2017). A Review of Effects of Quality Municipal Services on Citizen Satisfaction in Malaysian Municipal Council: A Content Analysis. *Glob J Res Rev Vol.4 No.3:28*. Recuperado de <http://www.imedpub.com/articles/A%20Review%20of%20Effects%20of%20Quality%20Municipal%20Services%20on%20Citizen%20Satisfaction%20in%20Malaysian%20Municipal%20Council:%20A%20Content%20Analysis.pdf>
- Bolaños, K. (2015). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de las Islas Baleares.
- Caballero, A. (2016). *Calidad del Servicio y la Satisfacción del Usuario de la Municipalidad Distrital de El Porvenir, Trujillo año 2016*. Universidad César Vallejo. Trujillo.

- Ceballos, A., Arévalo, B. y Giraldo, J. (2018). *Plan de Marketing institucional para incrementar el número de estudiantes en el Centro Educativo la Sabiduría de la Ciudad de Barranquilla*. Escenarios, Vol. 10. p.29-39.
- Ching-Sheng, C. & Hsin-Hsin, C. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
- Clever, N. y Phelley, N. (2017). Local government and quality service delivery: an evaluation of municipal service delivery in a local municipality in Limpopo Province. *Journal of Public Administration*, Volume 52 Number 2, Jun 2017, p. 340 – 356.
- Díaz, J., y Guerrero, W. (2017). *Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en la Rentabilidad de la Empresa Hotel Bagua Grande EIRL, Bagua Grande, 2016* (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4297/Diaz%20Flores%2020Guerra%20Pe%C3%B1a.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Dunmore, Michael. (2003). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Londres: Kogan Page.
- Ferdous, A. (2008, agosto). Integrated internal marketing communication (IIMC). *Marketing Review*, 8(3), 223-235.
- Giesecke, J., Ahearne, M., Lam, S. K. & Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- Grönroos, C. (1990). *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Herrera, J. (2010). *Gerencia del Servicio: la clave para ganar todos*. Bogotá: Ecoe.
- Huancollo, J. (2018). *Calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad distrital de Taraco – Huancané – Puno 2017*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho.
- Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *Journal of Services Marketing*, 5(4), 28-36.
- Lechuga, E. (1998). *Estrategias para la optimización de los recursos humanos*. México: Ediciones Fiscales ISEF S. A.

- Lings, I. & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service Research*, 7(3), 290-305.
- Mechan, N. (2016). *Estrategias de marketing institucional para incrementar el servicio de los alumnos de la escuela internacional de gerencia en Chiclayo*. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo.
- Meesala A., Paul J. (2018). "Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, pp. 261-269. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916305057>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Trabajando por un futuro con servicios públicos de calidad*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/BOLETIN\\_DGPP.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/BOLETIN_DGPP.pdf)
- Miranda, Chamorro & Rubio (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta publicaciones.
- Morla, N. (2019). Marketing institucional para una institución de educación superior. *Revista Veritas BPN*, p.22.
- N Krishna Naik, C & Gantasala, Venugopal. (2017). Service Quality (Servqual) and its Effect on Customer Satisfaction in Retailing Introduction -Measures of Service Quality. *European Journal of Social Sciences*. 16. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/267989820\\_Service\\_Quality\\_Servqual\\_and\\_its\\_Effect\\_on\\_Customer\\_Satisfaction\\_in\\_Retailing\\_Introduction\\_Measures\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/267989820_Service_Quality_Servqual_and_its_Effect_on_Customer_Satisfaction_in_Retailing_Introduction_Measures_of_Service_Quality)
- Ongori, H. & Shunda, J. (2008). Managing behind the scenes: Employee empowerment. *International Journal of Applied Economics & Finance*, 2(2), 84-94.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985) A conceptual model of service quality and its implication of future research. *Journal of Marketing*, 4, 45-50.
- Peñaloza, B. (2012). *Calidad de servicio en la entidad pública*. Universidad de Colombia. Bogotá.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. K. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Ríos, J. y Santomá, R. (2008). Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL. *Management & Empresa, Revista electrónica de la Gestión*.

- Rojas, J. (2015). *Un modelo de satisfacción de usuarios como herramienta de apoyo a la gestión de una municipalidad: análisis de los servicios entregados en edificio consistorial y departamento de desarrollo social de la Municipalidad de lo Prado*. (Tesis de doctorado). Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137581/>
- Simberová, I. (2007). Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer. *Economics & Management*, 12, 470-280.
- Stershic, S. F. (2001). ¿And internal marketing? Harvard *Deusto Márketing y Ventas*, 47, 56-59.
- Tracy, B, (2003). *Cómo contratar y retener a los mejores empleados: 21 técnicas probadas para utilizar inmediatamente*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration*. Miami: Books/Cole Publishing.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, O. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill.

## ANEXOS

## 1. Resolución

*Figura 1.*



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

RESOLUCIÓN DE CARRERA PROFESIONAL N° 027 -2019/UCV-CH-EA

Chiclayo, 01 de Octubre del 2019

### VISTO

El registro de investigaciones presentado por la docente de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Campus Chiclayo, el cual solicita se emita la Resolución de Aprobación de Proyecto de Investigación:

### Y CONSIDERANDO:

Que el artículo 31° del Reglamento de Investigación señala: SE ENTIENDE POR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EL PLAN QUE PRESENTA LA ELABORACIÓN SISTEMÁTICA DE UN PROBLEMA CIENTÍFICO CON UNA ESTRUCTURA TEÓRICA METODOLÓGICA EN LA CUAL SE DEFINE CLARAMENTE LOS COMPONENTES CIENTÍFICOS Y ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE LOS CUALES SE PUEDE EVALUAR LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Que en el Capítulo XI de la Directiva N° 001-2019-DPAI-UCV, señala: LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN APROBADOS CON RESOLUCIÓN, TENDRÁN UNA VIGENCIA DE HASTA 1 AÑO PARA QUE PUEDAN SER DESARROLLADOS.

Que el estudiante. **BRICEÑO BENAVIDES, JILMA LUSDELY Y SÁNCHEZ BUSTAMANTE, FANNY** ha sustentado ante la docente MG. NUÑEZ PUSE, SONIA MAGALI, obteniendo nota aprobatoria y ha cumplido con los requisitos establecidos por la Ley Universitaria N° 30220 y el Reglamento de Investigación.

Por ello,

El Coordinador de Escuela de Administración estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas.

### RESUELVE:

**ARTÍCULO 1°:** Aprobar el Proyecto de Investigación titulado: **MARKETING INSTITUCIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA**, cuya Línea de Investigación es: **MARKETING** a cargo del estudiante **BRICEÑO BENAVIDES, JILMA LUSDELY Y SÁNCHEZ BUSTAMANTE, FANNY** del Programa de Administración de la Universidad César Vallejo – Campus Chiclayo.

**ARTÍCULO 2°:** Designar como docente a la asesora MG. NUÑEZ PUSE, SONIA MAGALI del proyecto de investigación mencionado en el Artículo Primero.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Mgtr. Marco Antonio Carrasco Chávez  
COORDINADOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**CAMPUS CHICLAYO**  
Carretera Chiclayo Pimentel Km. 3.5  
Telf.: (074) 481616 / Anexo: 6514

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe

## 2. Carta de aceptación

Figura 2.



### Municipalidad Provincial de Utcubamba Gerencia Municipal

Creación el 30 de mayo de 1986 - Ley 23821 - Distrito: Utcubamba - Perú

“Año De La Lucha Contra La Corrupción E Impunidad”

Bagua Grande, Julio 04 de 2019

#### Carta N° 053-2019-GM-MPU-BG

Señora  
FANNY SÁNCHEZ BUSTAMANTE  
Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Cesar Vallejos  
Jr. Ciro Alegría N°728  
Ciudad

#### **Asunto : Otorga permiso para realizar proyecto de tesis**

Ref : a) Carta s/n; reg. 177783-111271

b) Informe N° 45-2019-GAT/MPU-BG; reg.181133-111271

Es grato dirigirme a usted para hacerle llegar mi cordial saludo; y en atención a su documento de la referencia a) en la cual solicita el permiso para realizar su proyecto de tesis y encuestar al personal de Administración Tributaria de esta Municipalidad, por ser estudiante de la carrera de Administración, en la Universidad Cesar Vallejos, según Carnet con código N° 700009551773 y DNI N° 41618363.

Al respecto, debo manifestarle que se ha efectuado el trámite ante la Gerencia de administración Tributaria, quien emitió el Informe N° 045-2019-GAT/MPU-BG, indicando que la estudiante dio a conocer verbalmente que su tesis “Marketing Institucional y Calidad de Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba” y encuesta al personal de dicha gerencia, la misma que será beneficioso para superar cualquier deficiencia existente y poder subsanarlas, asimismo señala que la estudiante al finalizar su proyecto iformara sobre los resultados.

Que, por lo antes expuesto, **comunico a usted que se le otorgará el permiso correspondiente, para poder realizar su tesis**, debiendo coordinar con el Gerente de Administración Tributaria, el Inicio de su estudio.

Agradeciéndole por su atención que brinde a la presente, que do de usted.

Atentamente;

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA  
BAGUA GRANDE  
Prof. Engels Escobedo Portal  
GERENTE MUNICIPAL

C.c.  
Alcaldía  
G/ A. Tributaria  
Archivo  
F.P.

Reg. Deto. : 181335  
Reg. Exp. : 111271  
Folios : 01

### 3. Instrumentos

#### Anexo 1. Cuestionario de marketing institucional

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### Escuela Profesional de Administración

#### ENCUESTA

**INTRODUCCIÓN:** La presente encuesta tiene como principal objetivo obtener información relevante sobre el Marketing Institucional en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. Responder sólo una opción de cada uno de los ítems propuestos, donde:

1: Muy en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Indiferente

4: De acuerdo

5: Muy de acuerdo

N°	Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
		<b>Políticas institucionales</b>					
1	<b>Desarrollo de los empleados</b>	En la Gerencia de Administración Tributaria las políticas institucionales están claras					
2		En la Gerencia de Administración Tributaria las políticas institucionales apoyan al desarrollo de los empleados					
3		En la Gerencia de Administración Tributaria las políticas institucionales están a favor de los usuarios					
		<b>Compromiso</b>					
4		En la Gerencia de Administración Tributaria existe un compromiso en general por parte de los empleados					
5		En la Gerencia de Administración Tributaria hay un gusto por el trabajo que se realiza					
6		En la Gerencia de Administración Tributaria cada empleado se compromete por su trabajo					
		<b>Capacitación del personal</b>					
7		En la Gerencia de Administración Tributaria se capacita de manera constante a los empleados					
8	En la Gerencia de Administración Tributaria se prepara de manera específica según la actividad a desarrollar por los empleados						
9	En la Gerencia de Administración Tributaria hay un plan de capacitación a los empleados						
	<b>Contratación de los empleados</b>						
10	En la Gerencia de Administración Tributaria se desarrolla el proceso de convocatoria para la contratación de empleados						

11		En la Gerencia de Administración Tributaria se realiza un proceso de selección para la contratación de empleados					
12		En la Gerencia de Administración Tributaria se evalúa el proceso de reclutamiento para la contratación de empleados					
		<b>Interés del empleado</b>					
13		En la Gerencia de Administración Tributaria se encuentra interés en candidatos para los procesos de selección de empleados					
14		En la Gerencia de Administración Tributaria se encuentra interés en participar para los procesos de selección de empleados					
15		En la Gerencia de Administración Tributaria se encuentran empleados preparados para los procesos de selección de empleados					
		<b>Ajustes de motivación</b>					
16		En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados se auto motivan para el cumplimiento de su trabajo					
17		En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados se sienten motivados para el cumplimiento de su trabajo					
18	<b>Adecuación del trabajo</b>	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados apoyan a sus compañeros para el cumplimiento de su trabajo					
		<b>Empoderamiento</b>					
19		En la Gerencia de Administración Tributaria se empodera a los empleados para el cumplimiento de su trabajo					
20		En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados toman decisiones importantes para el cumplimiento de su trabajo					
21		En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados son autónomos con el trabajo que realizan					
		<b>Situación real de la organización</b>					
22		En la Gerencia de Administración Tributaria existen sistemas de comunicación con los empleados para el cumplimiento de su trabajo					
23		En la Gerencia de Administración Tributaria se respetan los niveles de comunicación con los empleados					
24	<b>Comunicación interna</b>	En la Gerencia de Administración Tributaria funcionan los sistemas de comunicación con los empleados para el cumplimiento de su trabajo					
		<b>Cultura de la organización</b>					
25		En la Gerencia de Administración Tributaria hay una cultura de trabajo que se cumple					
26		En la Gerencia de Administración Tributaria se difunde la cultura de trabajo					
27		En la Gerencia de Administración Tributaria se comunica la cultura de trabajo					

## Anexo 2. Cuestionario de calidad de servicio

### CUESTIONARIO

**INTRODUCCIÓN:** La presente encuesta tiene como principal objetivo obtener información relevante sobre la Calidad de Servicio en la gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. Responder sólo una opción de cada uno de los ítems propuestos, donde:

1: Muy en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Indiferente

4: De acuerdo

5: Muy de acuerdo

Nº	Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>Elementos tangibles</b>	<b>Apariencia de los equipos</b>					
1		La Gerencia de Administración Tributaria tiene equipos de apariencia moderna					
2		La Gerencia de Administración Tributaria cuenta con computadoras de última generación					
3		La Gerencia de Administración Tributaria tiene mobiliario moderno					
		<b>Instalaciones físicas</b>					
4		Las instalaciones en la Gerencia de Administración Tributaria son visualmente atractivas					
5		Las instalaciones en la Gerencia de Administración Tributaria son amplias y cómodas					
6		Las instalaciones en la Gerencia de Administración Tributaria son limpias					
		<b>Apariencia de los empleados</b>					
7		Los empleados en la Gerencia de Administración Tributaria tienen apariencia pulcra					
8		Los empleados en la Gerencia de Administración Tributaria están siempre uniformados					
9		Los empleados en la Gerencia de Administración Tributaria están siempre identificados					
		<b>Confiabilidad</b>	<b>Promesa de entrega</b>				
10	La Gerencia de Administración Tributaria cumple con el servicio en el tiempo prometido						
11	La Gerencia de Administración Tributaria establece los plazos de atención						
12	La Gerencia de Administración Tributaria da respuesta a las solicitudes en un tiempo prudente						
	<b>Interés en solución de problemas</b>						
13	La Gerencia de Administración Tributaria muestra un sincero interés en solucionar problemas						
14	La Gerencia de Administración Tributaria evita que se generen problemas con los usuarios						

15		La Gerencia de Administración Tributaria resuelve problemas en el tiempo establecido						
		<b>Entrega del servicio en el tiempo prometido</b>						
16		La Gerencia de Administración Tributaria concluye el servicio en el tiempo prometido						
17		La Gerencia de Administración Tributaria entrega el servicio en su totalidad						
18		La Gerencia de Administración Tributaria respeta los plazos de entrega						
	<b>Responsabilidad</b>	<b>Comunicación del servicio</b>						
19		En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio						
20		En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados comunican a los usuarios las acciones que tomarán						
21		La Gerencia de Administración Tributaria los empleados coordinan acciones con los usuarios						
			<b>Servicio rápido a los usuarios</b>					
22		La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio rápido a sus usuarios						
23		La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio de calidad a sus usuarios						
24		La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio diferenciado a sus usuarios						
			<b>Disposición de ayuda a los usuarios</b>					
25		La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio rápido a los usuarios						
26		La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio eficiente a los usuarios						
27		La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio moderno a los usuarios						
		<b>Seguridad</b>	<b>Seguridad en las transacciones</b>					
28			En la gerencia de Administración Tributaria los usuario se sienten seguros en sus operaciones					
29	En la gerencia de Administración Tributaria los usuarios sienten confianza en sus operaciones							
30	En la gerencia de Administración Tributaria los usuarios transmiten su confianza a otros usuarios							
			<b>Amabilidad con los usuarios</b>					
31	En la gerencia de Administración Tributaria los empleados son siempre amables con los usuarios							
32	En la gerencia de Administración Tributaria los empleados agradecen las acciones que tienen con los usuarios							
33	En la gerencia de Administración Tributaria los empleados están siempre atentos a las necesidades de los usuarios							
			<b>Conocimiento de los empleados para absolver dudas</b>					
34	En la gerencia de Administración Tributaria los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios							
35	En la gerencia de Administración Tributaria los empleados disipan las dudas de los usuarios							

36		En la gerencia de Administración Tributaria se percibe que los empleados están siempre capacitados para la atención de los usuarios					
	<b>Empatía</b>	<b>Atención individualizada</b>					
37		La gerencia de Administración Tributaria da a sus usuarios una atención individualizada					
38		La gerencia de Administración Tributaria da prioridad en la atención a sus usuarios					
39		La gerencia de Administración Tributaria se toma su tiempo para una atención más completa					
		<b>Horarios convenientes</b>					
40		La gerencia de Administración Tributaria tiene para sus usuarios horarios de trabajo convenientes					
41		La gerencia de Administración Tributaria dispone de tiempo suficiente para la atención de sus usuarios					
42		La gerencia de Administración Tributaria gestiona adecuadamente los horarios de trabajo en conveniencia de sus usuarios					
		<b>Comprensión de las necesidades de los usuarios</b>					
43		En la gerencia de Administración Tributaria comprenden las necesidades específicas de sus usuarios					
44		En la gerencia de Administración Tributaria atienden todas las necesidades de principio a fin de sus usuarios					
45		En la gerencia de Administración Tributaria se entienden perfectamente los problemas de sus usuarios					

#### 4. . Ficha de validación de instrumentos

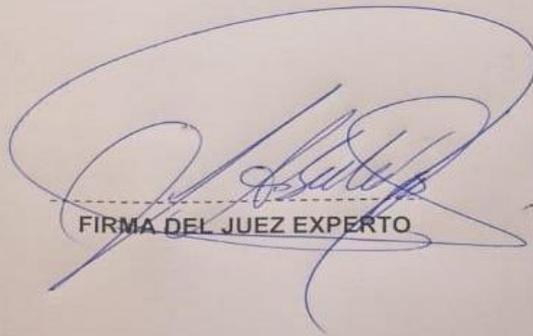


### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Marco Agustín Arbulú Ballesteros**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **"MARKETING INSTITUCIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA"**, elaborado por las Bach. **Briceño Benavides, JilmaLusdely y Sánchez Bustamante, Fanny**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 19 de junio de 2019.



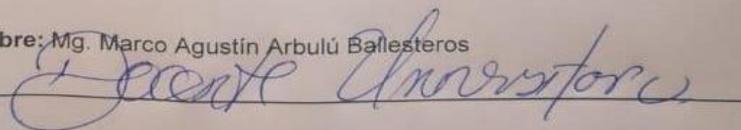
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO



Marco Agustín Arbulú Ballesteros  
INGENIERO DE SISTEMAS  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Marco Agustín Arbulú Ballesteros

Cargo Actual:



		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
27	La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio moderno a los usuarios	✓			Almendra
28	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios se sienten seguros en sus operaciones	✓			Siempre en
29	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios sienten confianza en sus operaciones	✓			la reunión
30	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios transmiten su confianza a otros usuarios	✓			de Base
31	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados son siempre amables con los usuarios	✓			Técnicas.
32	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados agradecen las acciones que tienen con los usuarios	✓			
33	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados están siempre atentos a las necesidades de los usuarios	✓			La semántica
34	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios	✓			debe de estar
35	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados disipan las dudas de los usuarios	✓			al nivel
36	En la Gerencia de Administración Tributaria se percibe que los empleados están siempre capacitados para la atención de los usuarios	✓			Educativa de
37	La Gerencia de Administración Tributaria da a sus usuarios una atención individualizada	✓			la unidad
38	La Gerencia de Administración Tributaria da prioridad en la atención a sus usuarios	✓			de análisis
39	La Gerencia de Administración Tributaria se toma su tiempo para una atención más completa	✓			
40	La Gerencia de Administración Tributaria tiene para sus usuarios horarios de trabajo convenientes	✓			
41	La Gerencia de Administración Tributaria dispone de tiempo suficiente para la atención de sus usuarios	✓			
42	La Gerencia de Administración Tributaria tiene para sus usuarios horarios de trabajo convenientes	✓			
43	En la Gerencia de Administración Tributaria comprenden las necesidades específicas de sus usuarios	✓			
44	En la Gerencia de Administración Tributaria atienden todas las necesidades de principio a fin de sus usuarios	✓			
45	En la Gerencia de Administración Tributaria entienden perfectamente los problemas de sus usuarios	✓			

Nombre: Mg. Marco Agustín Arbulú Ballesteros

Firma:

DNI: 16756158

*Marco Agustín Arbulú Ballesteros*  
 INGENIERO DE SISTEMAS  
 MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Rafael Martel Acosta**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **"MARKETING INSTITUCIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA"**, elaborado por las Bach. **Briceño Benavides, Jilma LUSDELY y Sánchez Bustamante, Fanny**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 19 de junio de 2019.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Rafael Martel Acosta  
Urg. Administración de Empresas

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Rafael Martel Acosta

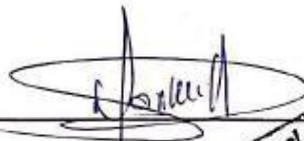
Cargo Actual: DOCENTE UNIVERSITARIO

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
27	La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio moderno a los usuarios	/			
28	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios se sienten seguros en sus operaciones	/			
29	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios sienten confianza en sus operaciones	/			
30	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios transmiten su confianza a otros usuarios	/			
31	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados son siempre amables con los usuarios	/			
32	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados agradecen las acciones que tienen con los usuarios	/			
33	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados están siempre atentos a las necesidades de los usuarios	/			
34	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios	/			
35	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados disipan las dudas de los usuarios	//			
36	En la Gerencia de Administración Tributaria se percibe que los empleados están siempre capacitados para la atención de los usuarios	/			
37	La Gerencia de Administración Tributaria da a sus usuarios una atención individualizada	/			
38	La Gerencia de Administración Tributaria da prioridad en la atención a sus usuarios	/			
39	La Gerencia de Administración Tributaria se toma su tiempo para una atención más completa	/			
40	La Gerencia de Administración Tributaria tiene para sus usuarios horarios de trabajo convenientes	/			
41	La Gerencia de Administración Tributaria dispone de tiempo suficiente para la atención de sus usuarios	/			
42	La Gerencia de Administración Tributaria tiene para sus usuarios horarios de trabajo convenientes	/			
43	En la Gerencia de Administración Tributaria comprenden las necesidades específicas de sus usuarios	/			
44	En la Gerencia de Administración Tributaria atienden todas las necesidades de principio a fin de sus usuarios	/			
45	En la Gerencia de Administración Tributaria se entienden perfectamente los problemas de sus usuarios	/			

Nombre: Mg. Rafael Martel Acosta

Firma:

DNI:


  
 40708

Rafael Martel Acosta  
 Vgr. Administración de Empresas

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Fernando Arriola Jiménez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **"MARKETING INSTITUCIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA"**, elaborado por las Bach. **Briceño Benavides, Jilma Lusdely y Sánchez Bustamante, Fanny**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 19 de junio de 2019.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./Mg./Lic. Nombre: Mg. Fernando Arriola Jiménez

Cargo Actual: DOCENTE UNIVERSITARIO

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
27	La Gerencia de Administración Tributaria los empleados ofrecen un servicio moderno a los usuarios	✓			
28	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios se sienten seguros en sus operaciones	✓			
29	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios sienten confianza en sus operaciones	✓			
30	En la Gerencia de Administración Tributaria los usuarios transmiten su confianza a otros usuarios	✓			
31	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados son siempre amables con los usuarios	✓			
32	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados agradecen las acciones que tienen con los usuarios	✓			
33	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados están siempre atentos a las necesidades de los usuarios	✓			
34	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios	✓			
35	En la Gerencia de Administración Tributaria los empleados disipan las dudas de los usuarios	✓			
36	En la Gerencia de Administración Tributaria se percibe que los empleados están siempre capacitados para la atención de los usuarios	✓			
37	La Gerencia de Administración Tributaria da a sus usuarios una atención individualizada	✓			
38	La Gerencia de Administración Tributaria da prioridad en la atención a sus usuarios	✓			
39	La Gerencia de Administración Tributaria se toma su tiempo para una atención más completa	✓			
40	La Gerencia de Administración Tributaria tiene para sus usuarios horarios de trabajo convenientes	✓			
41	La Gerencia de Administración Tributaria dispone de tiempo suficiente para la atención de sus usuarios	✓			
42	La Gerencia de Administración Tributaria tiene para sus usuarios horarios de trabajo convenientes	✓			
43	En la Gerencia de Administración Tributaria comprenden las necesidades específicas de sus usuarios	✓			
44	En la Gerencia de Administración Tributaria atienden todas las necesidades de principio a fin de sus usuarios	✓			
45	En la Gerencia de Administración Tributaria se entienden perfectamente los problemas de sus usuarios	✓			

Nombre: Mg. Fernando Apriola Jiménez

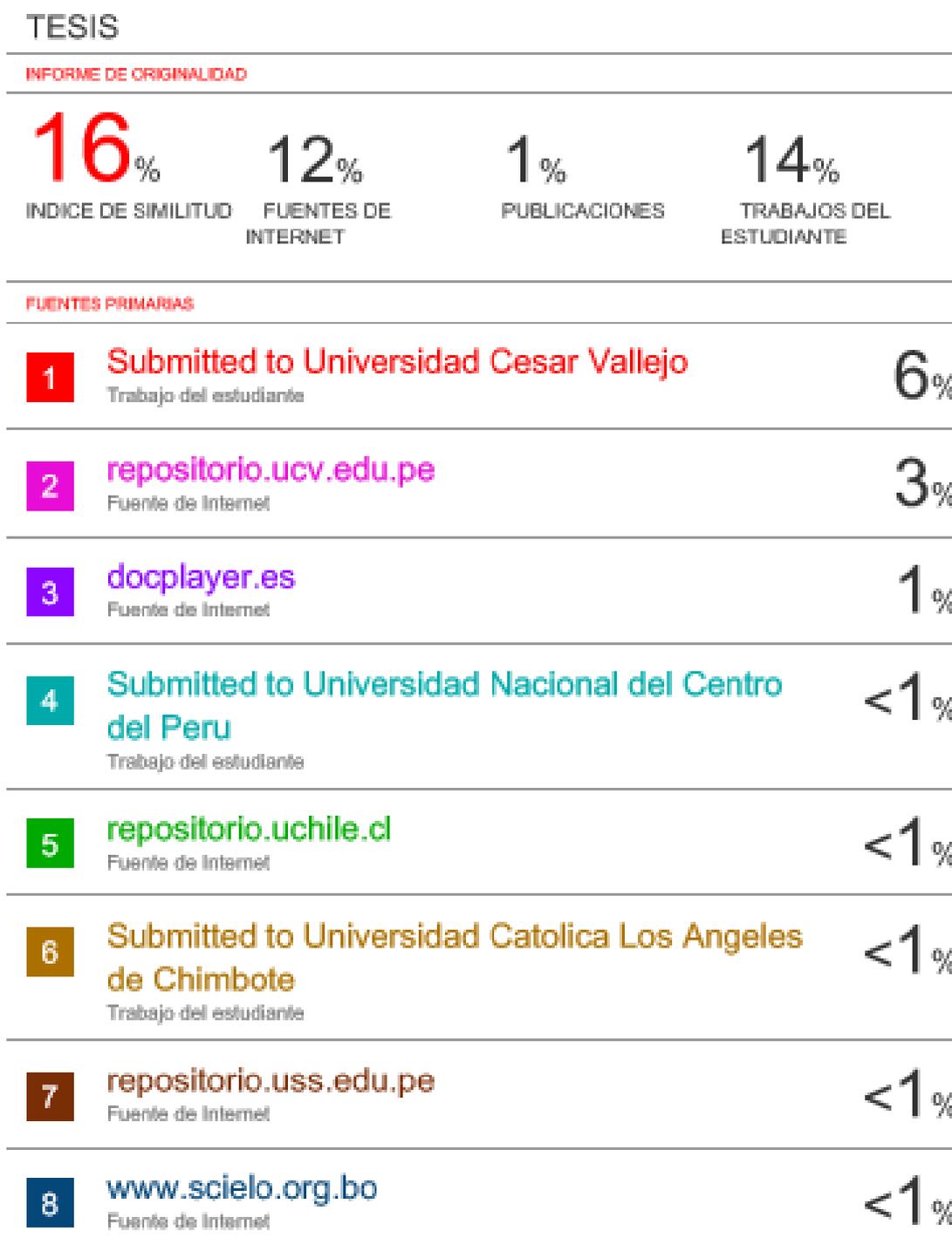
Firma: 

DNI: 16680013

## 5. Resultado de similitud

Figura 3.

Marketing Institucional y Calidad de Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.



## 6. Resultado de base de datos

Figura 4.

a. Marketing institucional (procesamiento en el SPSS)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	AB	
1	Dimensión	Desarrollo de los empleados									Contratación de los empleados								
2	N° Enc	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P27	
3	1	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	2	4	4	
4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	4	
5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	5	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	
8	6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
9	7	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	8	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
11	9	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	
12	10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	
13	11	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	
14	12	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	
15	13	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
16	14	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3		3	3	3	4	3	
17	15	4	4	3	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	
18	16	4	2	4	2	4	4	1	4	2	3	2	2	2	2	4	4	4	
19	17	2	4	4	5	5	3	1	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	
20	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
21	19	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
22	20	4	2	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	
23	21	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	
24	22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	24	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	

Figura 5.

b. Calidad de servicio (procesamiento en el SPSS)

Nº Enc	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	I
1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	
5	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
10	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		4	4	4	4	3	3	3	4	4		
11	4	4	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
12	4	4	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
13	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
18	4	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3
19	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4
21	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

## 7. Matriz de consistencia

Tabla 14. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Qué relación existe entre el Marketing Institucional y la Calidad de Servicio en el Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?	<p><b>General</b> Determinar la relación que existe entre el marketing institucional y la calidad de servicio en la Gerencia de administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>1. Establecer la relación entre el desarrollo en los empleados y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.</p> <p>2. Establecer la relación entre la contratación y retención de los empleados y la calidad de servicio de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.</p> <p>3. Establecer la relación entre la adecuación del trabajo y la calidad de servicio en la Gerencia de</p>	Existe relación entre el Marketing Institucional con la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Marketing institucional</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Calidad de servicio</p>	Investigación cuantitativa, relacional	La población está conformada por el número total de colaboradores de la Gerencia de Administración Tributaria que suman un total de 24 trabajadores.	Encuesta	Las medidas estadísticas a utilizar:  Coeficiente de Pearson
	DISEÑO			MUESTRA	INSTRUMENTOS		
	No experimental, transversal			Se tomará a toda la población de colaboradores, por lo tanto no existe muestra; se hará un censo.	Cuestionario		

## 8. Aspectos administrativos

### Recursos y presupuestos

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO
1	Papel bond.	Millar.	3	75.00
2	Tinta para impresora.	Unidad.	2	90.00
3	Anillados	Unidad.	12	48.00
4	Folders Manila	Unidad.		4.00
4	USB	Unidad.	2	70.00
<b>TOTAL</b>				<b>287.00</b>

### Recursos humanos

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	Pasajes	2	2	1600.00	1600.00	0	3200.00
<b>TOTAL:</b>					<b>1600.00</b>	<b>00.00</b>	<b>3200.00</b>

### Recursos físicos

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL	
					VALORIZADO	IMPORTE
1	Laptop	Unidad.	2	900.00	900,00	1800,00
2	Impresora.	Unidad.	1	1000,00	1000,00	1000,00
<b>TOTAL:</b>					<b>1900,00</b>	<b>2.800,00</b>

### Recursos financieros o económicos:

N°	DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL
		IMPORTE
1	Materiales.	262,00
2	Humanos	3,000
<b>TOTAL:</b>		<b>3,262.00</b>

### Financiamiento:

Financiamiento por las tesis

### 9. Cronograma de actividades 1

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Conoce la estructura del proceso de investigación que corresponde a su proyecto de investigación.	■	■														
Identifica el objeto de estudio/problema de investigación y su fundamentación teórica.			■	■												
Elabora la justificación, supuestos/proposiciones/hipótesis y objetivos de la investigación.				■												
Plantea el diseño, tipo y nivel de investigación.				■	■	■										
Plantea los supuestos/proposiciones/hipótesis y sus variables.					■	■										
Elabora el diseño metodológico (diseño, tipo, nivel de investigación, hipótesis).						■	■	■								
Sustentación de la primera parte del proyecto de investigación.								■								
Selecciona la población y muestra / escenario y sujetos de estudio.								■	■							
Elabora las técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos.										■	■					
Elabora las técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos.											■					
Elabora las técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos.												■	■			
Elabora las técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos.													■	■		
Elabora el proyecto de investigación.														■		
Sustentación de la segunda parte del proyecto de investigación.															■	

## Cronograma de actividades 2

Actividades	Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Analiza los lineamientos y procedimientos que fundamentan la Elaboración del desarrollo del proyecto de investigación y evalúa las partes que debe mejorar.	■	■	■													
Aplica las propiedades métricas de validez, confiabilidad y normas, luego de la aplicación del instrumento a la muestra piloto.			■	■												
Aplica el procedimiento planificado de recojo de datos para la ejecución de su tesis.					■	■										
Aplica el procedimiento planificado de recojo de datos para la ejecución de su tesis.						■										
Aplica el procedimiento planificado de recojo de datos para la ejecución de su tesis.							■	■								
Aplica el procesamiento y tratamiento estadístico de sus datos.							■									
Sustentación de la primera parte de la tesis.							■									
Organiza sus resultados y los describe.								■	■	■						
Analiza sus resultados y los discute con los antecedentes de su investigación.									■	■	■					
Elabora las conclusiones, recomendaciones.										■	■					
Revisión del informe de tesis.											■	■				
Revisión del informe de tesis.												■				
Sustentación de la segunda parte de la tesis													■			

## 10. Fotografías

*Figura 6.*

*Fotografía 1*



*Trabajador Municipal llenando el cuestionario*

*Figura 7.*

*Fotografía 2*



*Srta Fanny dando las indicaciones de cómo llenar el cuestionario*

*Figura 8.*

**Fotografía 3**



*En reunión con el Gerente Sr. Miguel Angel Vega Bustamante previo a las encuestas.*

*Figura 9*

**Fotografía 4**



*Personal de la Gerencia de Administración Tributaria Terminando las encuestas*

## 11. Registro de control de asistencia

Figura 10.



Registro de control de asistencia, en la aplicación de encuesta al personal de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Bagua Grande, 13 de Setiembre del 2019.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
01	Miguel Ángel Vega Bustamante	GERENTE ADM. TRIBUTARIA	
02	Pastor Huarcas Huaman	SUB GERENTE FISC.	
03	José Luis Pérez Olano	Atención al Contribuyente	
04	Clirinin Siropo María Cielo	Fiscalizadora	
05	Ronaldo Viaggini Barboza Vargas	Fiscalizador	
06	<del>David Varguez Solórzano</del>	<del>Fiscalizador</del>	<del></del>
07	Cely Solón Pérez	Secretaría	
08	Solver Cochuatanta Vilchez	Fiscalizador	
09	Andrés M. Saldívar Guis	S.O. Recaudación y Control	
10	Johany Joel Villanueva Serrucho	Asistente Administrativo	
11	Leidy Vanessa Galopiro Ojeda	Auxiliar Coactivo	
12	Milagros Coronel Gordán	Auxiliar Administrativo	
13	Estalio González Uriarte	Auxiliar Administrativo	<del></del>
14	ELIAS ALBERTO LEJANO SANDOVAL	ASISTENTE	
15	MIRELY DELGADO CUBAS	SECRETARIA	
16	Mercedes Torres Díaz	Cajera.	
17	Angela Carrasco Román	Secretaria	
18	Marisol Zelada Peña	Fiscalizadora	
19	Luz Angelica Delgado Cuipal	Fiscalizadora	
20	Briceno Rodríguez Maldonado	Asistente Administrativo	
21	Walter Nuñez Dávila	Fiscalizador	
22	Susana DelCarmen Ubillus Timaná	Ejecutora Coactiva	
23	Neptali Yacopaico Huaman	Fiscalizador	
24	Jadi Fernández Cubas	Asistente Administrativo	