

## **CAPITULO IV**

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La presentación y análisis de resultados se realizó de acuerdo con el modelo de Planificación Estratégica planteado por David (1997), y tomando en consideración las interrogantes y los objetivos planteados en la presente investigación, estos son:

#### **Identificar la Misión, Objetivos y Estrategias de la Gerencia de Hacienda**

##### ***Misión actual de la Gerencia de Hacienda***

La misión es la declaración duradera del propósito de la Gerencia de Hacienda. Resultando esta esencial para el análisis de los objetivos y estrategias actuales de la dependencia, se procedió a través de entrevistas y encuestas realizadas al personal de la Gerencia de Hacienda a dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la misión de la Gerencia de Hacienda?

Los funcionarios no constataron la existencia de una misión por escrito, sin embargo consideraron que la misma consiste en recaudar los impuestos contemplados en las ordenanzas municipales, con el objeto de satisfacer las necesidades de las comunidades; esta respuesta resultó de agrupar varias opiniones de los entrevistados. La declaración de misión anterior se corresponde más con el objetivo general que con la misión en sí, esto según lo establecido en el Manual de Organización de la Alcaldía y Concejo Municipal, del cual se hará mención más adelante.

A los fines de analizar esta declaración se procedió a estudiar cada uno de sus elementos a través de la “Matriz Evaluación de la Misión de una Empresa”, según los criterios establecidos en el marco teórico.

## Matriz 6

### Matriz de Evaluación de la Misión de la Gerencia de Hacienda

Criterios de Evaluación	
- Contribuyentes.	
- Servicios.	X
- Tecnología.	
- Interés por la supervivencia y crecimiento	X
- Filosofía.	
- Concepto de sí misma.	
- Interés por la imagen pública.	X
- Interés por los empleados.	

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados al personal adscrito a la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida. Julio 2005.

De la matriz anterior se observa que de los criterios a ser considerados para la declaración de misión, se cumple con el de *Servicios* siendo la recaudación el principal producto o servicio que debe prestar esta dependencia, *el Interés por la supervivencia y crecimiento* por cuanto la Gerencia de Hacienda trata de alcanzar objetivos económicos, *Interés por la imagen pública*, por preocuparse en satisfacer las necesidades de las comunidades.

Por otra parte, la declaración de la misión obvió criterios importantes como contribuyente, tecnología, filosofía, concepto de sí misma, e interés por los empleados; elementos éstos que aunados a los de servicios, interés por la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad e interés por la imagen pública permiten identificar el “qué hacemos”; por ende ésta declaración de misión no da respuesta a la pregunta “hacia donde nos dirigimos”.

Por lo expuesto, se evidencia que la Gerencia de Hacienda no presenta una misión integral y adecuada que le permita conocer a las partes interesadas el propósito de la misma.

### ***Objetivos establecidos por la Gerencia de Hacienda***

Siendo los objetivos los resultados que se pretenden alcanzar por medio del cumplimiento de la misión de la Gerencia de Hacienda, se procedió a dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Indique cuáles son los objetivos planteados por la Gerencia de Hacienda?

Ante la pregunta anterior, el personal respondió: hacer efectivo el cobro de los impuestos municipales para cumplir con el presupuesto de ingresos; sistematizar y actualizar todos los registros de la Gerencia con la finalidad de agilizar los procesos; atención al contribuyente; recaudar, administrar, organizar y supervisar; satisfacer las necesidades de las comunidades, brindar un servicio de calidad.

Los objetivos fueron suministrados de manera muy general, ignorando u omitiendo objetivos relevantes descritos en el Manual de Organización y Funciones del Concejo y la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, publicado en Gaceta Municipal Extraordinaria de fecha 17/07/2003. Esto hace dudar sobre lo apropiado o adecuado de su transmisión por parte del Gerente y Jefes de División al personal que se desempeña en esta dependencia.

Al realizar un análisis de los objetivos descritos, se observa que el personal de la Gerencia confunde la misión con el objetivo general. Por otra parte los objetivos plasmados en el manual son consistentes, razonables, claros, tal como se desprende de la lectura al citado documento:

### ***Objetivo General***

Recaudar oportunamente los ingresos propios estimados en el presupuesto de ingresos del municipio para garantizar el equilibrio financiero de la entidad municipal, programar, coordinar, controlar, supervisar y centralizar las funciones económicas y financieras del gobierno municipal, a fin de realizar una eficiente labor Gerencial que le procure el incremento de los ingresos a la municipalidad.

### ***Objetivos Específicos.***

1. Formular y proponer las políticas de recaudación de ingresos de la municipalidad.
2. Planificar, supervisar, dirigir, controlar y coordinar las operaciones y funcionamiento de los departamentos bajo su responsabilidad.
3. Orientar la política financiera de la municipalidad.
4. Presentar propuestas con el objeto de hacer más eficiente los procedimientos para la recaudación de los distintos rubros de ingresos.
5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales sobre Hacienda y de carácter fiscal.
6. Realizar los estudios que permitan mantener actualizadas las ordenanzas fiscales y hacer una evaluación de su aplicación, con el fin de lograr el incremento de los ingresos municipales.
7. Organizar y mantener al día los catastros fiscales con la información requerida, para facilitar la tasación, recaudación y liquidación de los diversos Tributos Municipales.
8. Determinar los gravámenes para aquellas actividades sujetas a exención impositiva y para el uso o disfrute de los bienes y servicios

dentro de la jurisdicción del Municipio de conformidad a las ordenanzas fiscales vigentes.

9. Expedir de conformidad con lo previsto en las ordenanzas, los certificados de solvencias, las licencias certificadas, permisos y patentes requeridas por las personas naturales o jurídicas que tengan relación con el municipio.
10. Planificar, supervisar y controlar las labores de inspección y fiscalización de contribuyentes.
11. Garantizar que los tributos pagados por los contribuyentes sean los establecidos en las ordenanzas respectivas, mediante la verificación de la validez de los datos suministrados.
12. Organizar y dirigir el cuerpo de inspectores fiscales.
13. Gestionar cobro de las cuentas morosas realizando las acciones y diligencias administrativas necesarias.
14. Notificar oportunamente a la Sindicatura Municipal aquellos casos de negativa o renuncia de contribuyentes deudores del Fisco Municipal, para que realice las acciones judiciales procedentes.
15. Celebrar convenios de pago con los deudores morosos o atrasados, con el recargo de los intereses moratorios y en los términos previstos por las ordenanzas.
16. Imponer las multas y demás sanciones previstas por las violaciones o incumplimiento de la Ordenanzas sobre Hacienda Municipal y las demás de carácter fiscal.
17. Intimar a los contribuyentes del Fisco Municipal a presentar sus declaraciones y efectuar el pago en los términos legales establecidos en las ordenanzas respectivas.
18. Preparar Cuadros Gráficos demostrativos que permitan analizar y observar las tendencias de la situación financiera de la municipalidad.

19. Determinar sobre la base de la información suministrada por Catastro, los valores inmobiliarios que servirán de orientación para la imposición referente la propiedad inmobiliaria.
20. Remitir a la Sindicatura Municipal listas de contribuyentes morosos, para que actúe judicialmente y extrajudicialmente.
21. Las demás que le asigne las leyes, ordenanzas, decretos y reglamentos en materia de Hacienda Municipal.

Ahora bien, el desconocimiento por parte de los empleados de la Gerencia de Hacienda de gran parte de los objetivos hace que muchos pasen desapercibidos y por ende no se cumplan en su totalidad.

### ***Estrategias actuales de la Gerencia de Hacienda***

Conocida la estrategia como los medios para lograr los objetivos, se hace necesario identificar las estrategias actuales de Gerencia de Hacienda, para ello es importante realizar un estudio sobre las fortalezas y debilidades de la dependencia, así como de las oportunidades y amenazas del entorno.

¿Mencione las estrategias que existen a nivel de la Alcaldía para el proceso de recaudación?

El personal de la Gerencia de Hacienda manifestó que existen estrategias definidas, entre las que mencionaron: Las cobranzas a través de fiscalizaciones y operativos, recaudación por taquillas, reparos fiscales, persuasión al contribuyente para que cumpla con sus obligaciones tributarias. En algunos casos sus respuestas fueron vagas e inconsistentes y en otros no contestaron, lo cual evidencia desconocimiento de las mismas.

### **Señalar las Fortalezas y Debilidades del Proceso de Recaudación**

La guía de entrevista y cuestionarios aplicados al personal de la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador permitió identificar las fortalezas y debilidades más importantes de la dependencia, para ello se realizó un análisis de los aspectos relacionados con el área administrativa agrupándolos de la siguiente manera: planificación, organización, motivación e integración de personal y control.

### **Área Administrativa**

#### **Planificación**

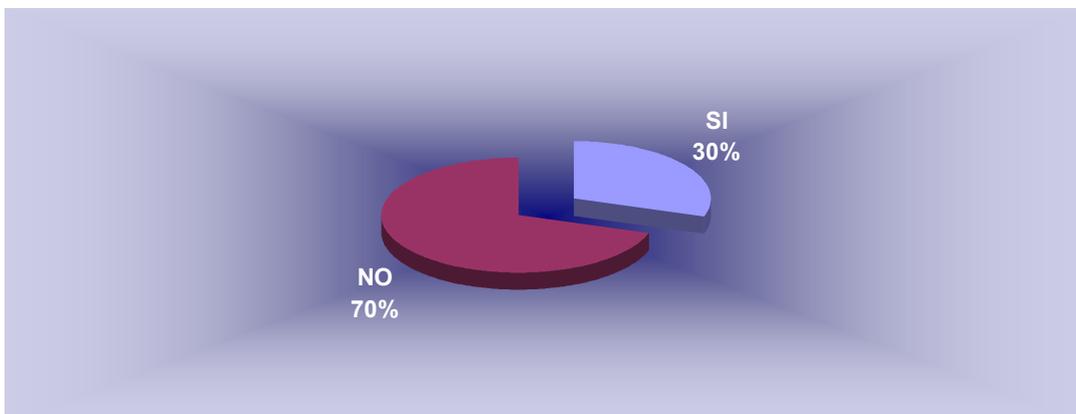
Como se mencionó, no existe una definición por escrito de una misión para la Gerencia de Hacienda que orienta la dependencia en su desempeño. Por otra parte, los objetivos existentes son numerosos siendo en realidad pocos los que cumplen, y en cuanto a las estrategias existe desconocimiento por parte de los empleados de la dependencia de Hacienda sobre su existencia. Otro de los aspectos que debe investigarse esta relacionado con la disponibilidad de recursos:

¿Cuenta la Gerencia de Hacienda con los recursos financieros necesarios para cumplir sus funciones de forma eficiente?

#### **Cuadro 1**

**¿Cuenta la Gerencia de Hacienda con los recursos financieros necesarios para cumplir sus funciones de forma eficiente?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	3	30,00%
No	7	70,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



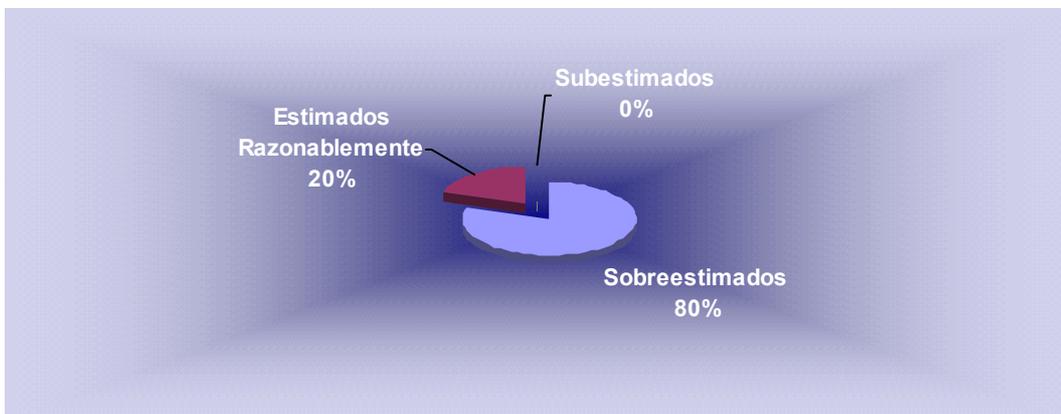
**Gráfico 1. ¿Cuenta la Gerencia de Hacienda con los recursos financieros necesarios para cumplir sus funciones de forma eficiente?**

El 70% del personal entrevistado afirma que la Gerencia de Hacienda no posee los recursos financieros necesarios para cumplir con sus funciones eficientemente, siendo esto un indicativo de la poca consistencia que se presenta en la función de planificación y de la escasa importancia otorgada a la dependencia.

Anualmente en la formulación de presupuesto los ingresos propios son:

**Cuadro 2  
Formulación de presupuesto de ingresos propios**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Subestimados	8	80,00%
Estimados Razonablemente	2	20,00%
Sobreestimados	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 2. Formulación de presupuesto de ingresos propios.**

80% del personal considera que el presupuesto de ingresos propios es sobreestimado y 20% que es estimado razonablemente. Esto refleja la falta de planificación y de técnicas gerenciales para formular un presupuesto acorde a la realidad del municipio.

### **Organización**

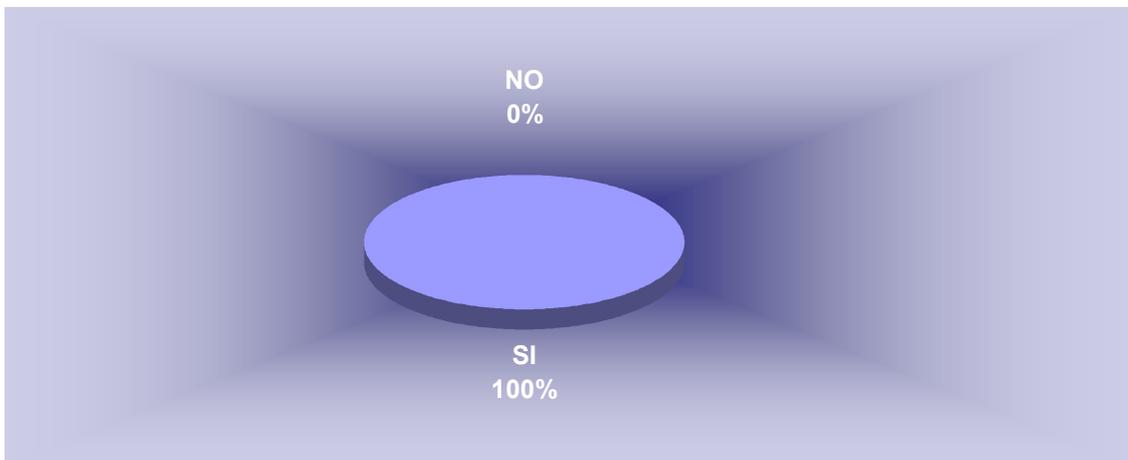
Con la finalidad de evaluar si la estructura organizativa existente en la Gerencia de Hacienda es la más conveniente para las estrategias, el personal y las actividades de la dependencia, se formularon las siguientes preguntas:

¿Cumple la Gerencia de Hacienda con el Principio de Unidad de Mando?

### **Cuadro 3**

**¿Cumple la Gerencia de Hacienda con el principio de unidad de mando?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	10	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 3. ¿Cumple la Gerencia de Hacienda con el principio de unidad de mando?**

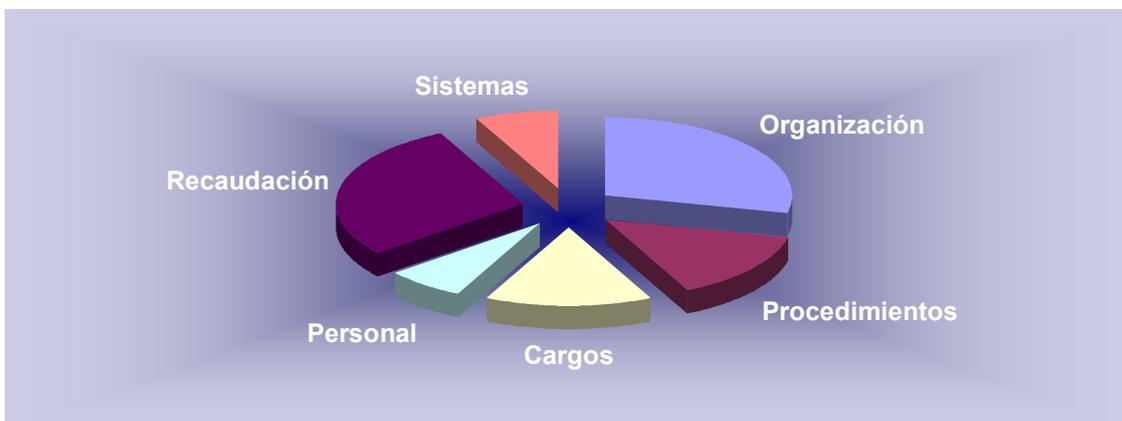
De la misma manera se constató que en la Gerencia de Hacienda se cumple con el principio de Unidad de Mando, por cuanto los empleados tienen un solo jefe que les imparte órdenes y ante quien son directamente responsables.

¿Cuáles tipos de manuales administrativos posee la Gerencia de Hacienda?

**Cuadro 4**

**¿Cuáles tipos de manuales administrativos posee la Gerencia de Hacienda?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Organización	4
Procedimientos	2
Cargos	2
Recaudación	4
Personal	1
Sistemas	1



**Gráfico 4. ¿Cuáles tipos de manuales administrativos posee la Gerencia de Hacienda?**

Ante la pregunta realizada al personal de la dependencia de Hacienda sobre la existencia de manuales administrativos, 4 de los entrevistados respondieron conocer la existencia de manuales de organización y recaudación, 2 de manuales de procedimientos y cargos, 1 de manuales de personal y 1 de manuales de cargos, debido a la diversidad de respuestas puede observarse inconsistencias en las mismas lo cual evidencia desconocimiento, e impide a los empleados que laboran en la Gerencia de Hacienda realizar sus labores de forma eficiente.

¿Describa las funciones de la Gerencia de Hacienda?

#### Cuadro 5

#### Describa las funciones de la Gerencia de Hacienda

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Recaudación de Impuestos	8
Fiscalización	5
Registros de Contribuyentes	3
Otras	6



**Gráfico 5. Describa las funciones de la Gerencia de Hacienda.**

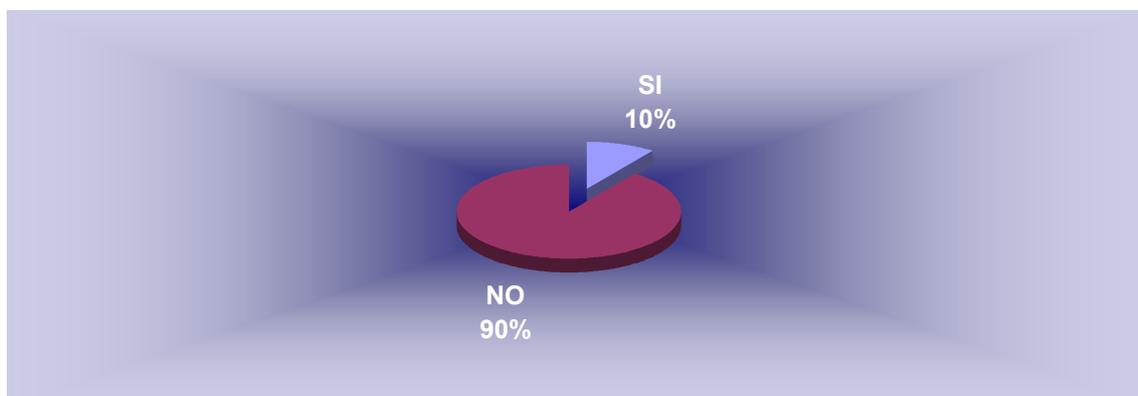
Según las respuestas obtenidas a través de los cuestionarios se pudo conocer que las funciones del personal de la Gerencia de Hacienda son: recaudación, fiscalización, llevar el registro de contribuyentes y otras entre estas destacan la administración y contabilización de recursos, la formulación del presupuesto, emisión de solvencias, diseñar estrategias administrativas y funcionales.

¿El registro de contribuyentes existente se encuentra actualizado y automatizado?

**Cuadro 6**

**¿El registro de contribuyentes existente se encuentra actualizado Y automatizado?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10,00%
No	9	90,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 6. ¿El registro de contribuyentes existente se encuentra actualizado y automatizado?**

En el Cuadro 5 y Gráfico 5 se observa como del total de los entrevistados, 9 respondieron negativamente, lo cual representa un 90% y 1 (10%) respondió afirmativamente, lo que corrobora que el registro de contribuyentes se encuentra desactualizado, actualmente se esta tratando de sistematizar.

### ***Motivación e Integración de Personal***

A fin de determinar la disposición de los empleados de la Gerencia de Hacienda para ejercer altos niveles de esfuerzo orientados al logro de los objetivos de la misma y de determinar el nivel de preparación académico del personal adscrito a la dependencia se procedió a identificar los aspectos relacionados con éstas. Para ello se formularon las siguientes preguntas:

¿Describa cómo es el procedimiento para el reclutamiento y selección de personal, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y sanciones en la Gerencia de Hacienda?

Las respuestas dadas por el personal de la Gerencia de Hacienda coincidieron en los siguientes aspectos:

En cuanto al reclutamiento y selección afirmaron que lo realiza el Alcalde, Gerente General y/o Gerente de Recursos Humanos, el mismo esta determinado por recomendaciones identificadas con afiliaciones políticas, condición que podría no estar acorde a las necesidades reales de personal para ejecutar eficientemente un cargo. Esto refleja una carencia de políticas de reclutamiento y selección de personal adecuadas.

Por su parte la remuneración actual esta acorde a lo establecido en la Ley; en este sentido manifestaron su descontento por considerar el mismo insuficiente, pero a su vez prefieren mantenerse en estos cargos antes de pasar a formar parte de la lista de los desempleados.

En el aspecto de capacitación indicaron que la Gerencia de Hacienda esporádicamente planifica que su personal asista a cursos, talleres, etc. Esto impide que la Gerencia se encuentre actualizada en los avances que de forma continua se producen en materia tributaria, lo que influye directamente en el desempeño de sus funciones.

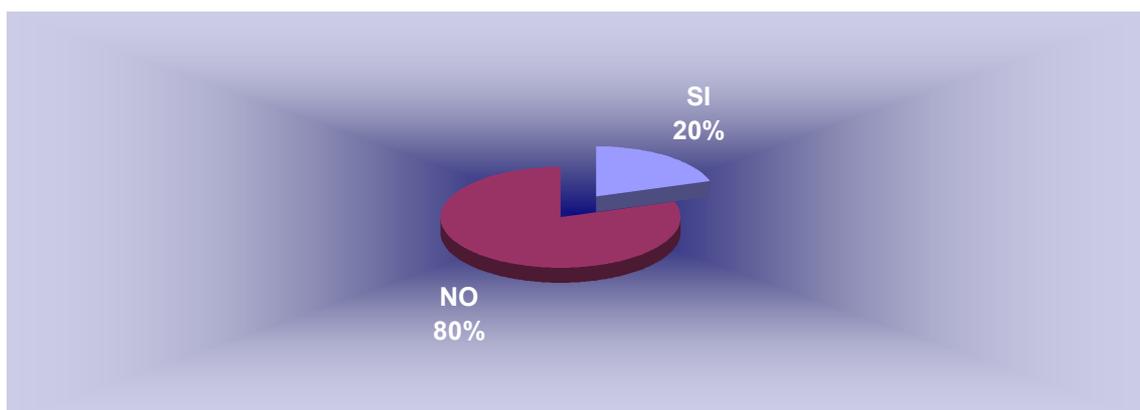
Además señalaron los entrevistados que los supervisores de la Gerencia no realizan evaluaciones que permitan medir el desempeño de cada uno de ellos, por ende tampoco existe el sistema de recompensas y sanciones. La falta de sistemas de recompensas y sanciones afecta el prestigio y reconocimiento de los empleados así como el crecimiento de grupos que se identifiquen con la dependencia de Hacienda.

¿Considera usted que la Gerencia de Hacienda efectúa los esfuerzos necesarios para mantener a su personal motivado?

#### Cuadro 7

¿Considera usted que la Gerencia de Hacienda efectúa los esfuerzos necesarios para mantener a su personal motivado?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	20,00%
No	8	80,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 7.** ¿Considera usted que la Gerencia de Hacienda efectúa los esfuerzos necesarios para mantener a su personal motivado?

El 80% del personal consideran que la Gerencia de Hacienda no realiza esfuerzo alguno para mantenerlos motivados, situación esta que pudiera estar repercutiendo directamente en el desempeño de sus funciones.

¿Cómo es la relación existente entre la Gerencia de Hacienda y los Departamentos de la Alcaldía que trabajan estrechamente con esta?

#### Cuadro 8

**Calificación de la relación existente entre la Gerencia de Hacienda y los Departamentos que trabajan estrechamente con ésta**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0,00%
Buena	3	30,00%
Regular	4	40,00%
Mala	3	30,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 8. Calificación de la relación existente entre la Gerencia de Hacienda y los Departamentos que trabajan estrechamente con ésta.**

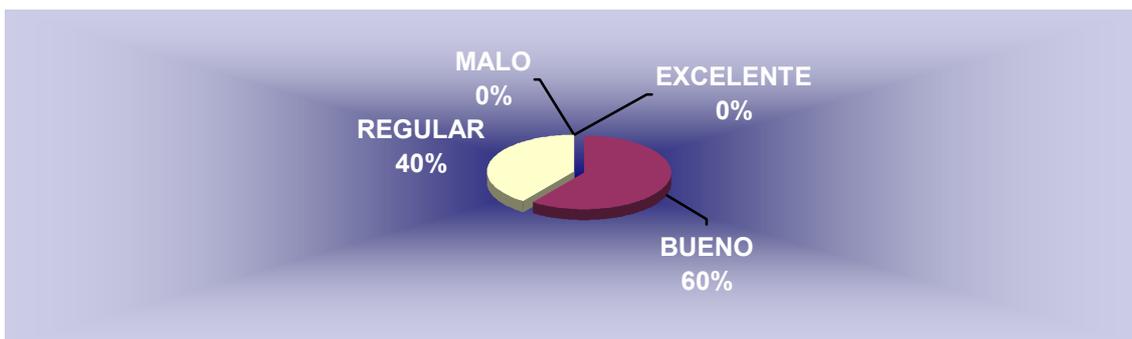
De acuerdo con los resultados obtenidos, la relación existente entre la Gerencia de Hacienda y los departamentos que trabajan estrechamente con la misma es considerada por el 40% regular, 30 % buena, y 30% mala, esto evidencia la insatisfacción que los empleados derivan de sus relaciones no sólo laborales sino también sociales ante el sentimiento de no pertenecer a un equipo unido. Lo anterior podría entorpecer los procesos administrativos de la dependencia.

¿Cómo calificaría usted el proceso de recaudación de los tributos municipales?

**Cuadro 9**

**Calificación del proceso de recaudación de los tributos municipales**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	0	0,00%
Bueno	6	60,00%
Regular	4	40,00%
Malo	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>



**Gráfico 9. Calificación del Proceso de Recaudación de los Tributos Municipales.**

60% del personal califica el proceso de recaudación como bueno, 40% lo considera regular, esto refleja la percepción que se tiene de acuerdo al esfuerzo realizado por cada uno de ellos a fin de lograr los objetivos establecidos en la dependencia.

**Control**

Considerado el control de gestión como el proceso para verificar que las actividades planificadas por la Gerencia de Hacienda se lleven a cabo según

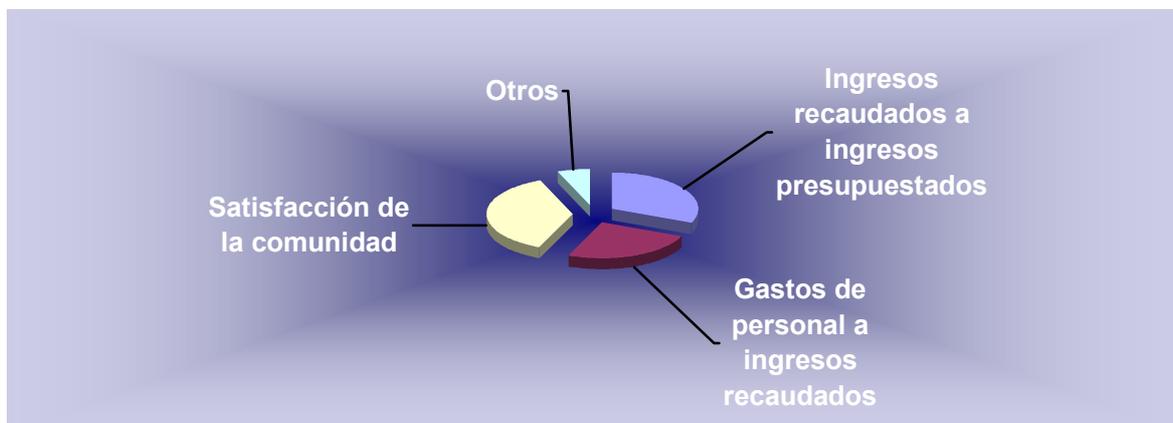
se planeó a fin de aplicar las medidas correctivas en caso de desviaciones, se diseñaron las siguientes preguntas:

¿Cuáles indicadores de control de gestión utiliza la Gerencia de Hacienda?

**Cuadro 10**

**¿Cuáles indicadores de control de gestión utiliza la Gerencia de Hacienda?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Ingresos recaudados a ingresos presupuestados	5
Gastos de personal a ingresos recaudados	4
Satisfacción de la comunidad	6
Otros	1



**Gráfico 10. ¿Cuáles indicadores de control de gestión utiliza la Gerencia de Hacienda?**

En atención a las respuestas obtenidas ante la pregunta ¿Cuáles indicadores de control de gestión utiliza la Gerencia de Hacienda?, se obtuvo como resultado que 5 de los entrevistados afirman que la Gerencia de Hacienda utiliza el indicador de gestión ingresos recaudados a ingresos

presupuestados, 4 se inclinan por el de gastos de personal a ingresos recaudados, 6 por satisfacción de la comunidad y 1 por otros, este último relacionado con un control de ingresos diarios.

No obstante la Gerencia de Hacienda es supervisada trimestralmente por la Unidad de Investigación y Control de Gestión cuya función es evaluar, analizar y medir los impactos políticos y sociales de la gestión del gobierno municipal; ésta Unidad fue creada en enero del 2001 y se encuentra adscrita al Alcalde.

El tipo de control realizado genera medidas correctivas, en ninguno de los casos recompensas o sanciones.

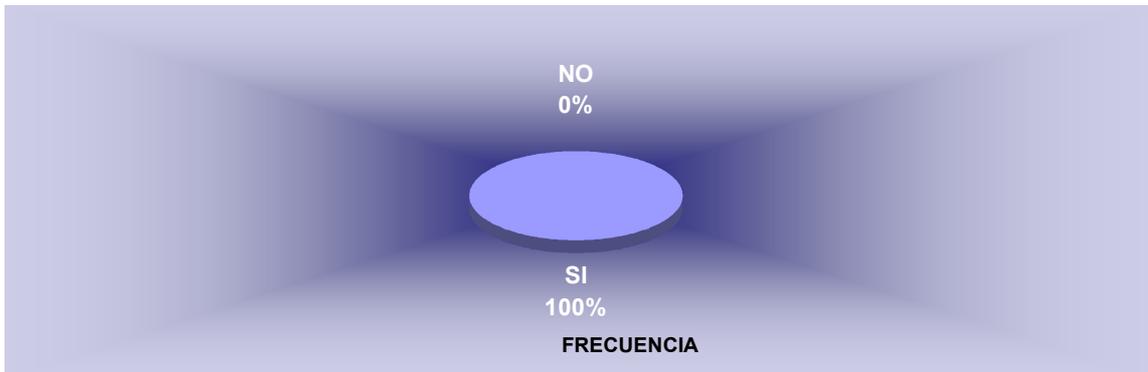
Con el fin de determinar si la Gerencia de Hacienda ha planificado y desarrollado operativos de recaudación con el objeto de mejorar el proceso se efectuó la siguiente pregunta:

¿Ha efectuado la Gerencia de Hacienda fiscalizaciones e inspecciones durante el último año?

#### **Cuadro 11**

**¿Ha efectuado la Gerencia de Hacienda fiscalizaciones e inspecciones durante el último año?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	10	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



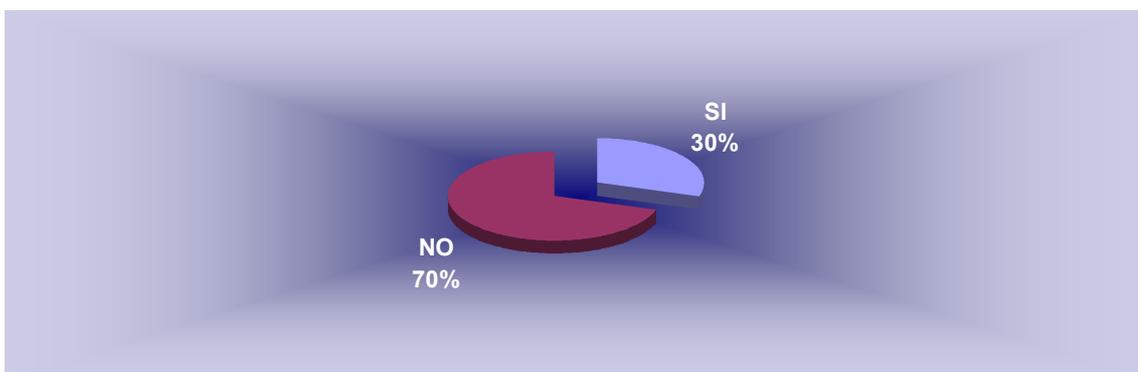
**Gráfico 11. ¿Ha efectuado la Gerencia de Hacienda fiscalizaciones e inspecciones durante el último año?**

La respuesta fue 100% afirmativa, lo cual deja entrever el interés de la Gerencia de Hacienda por solventar el problema planteado en la presente investigación.

**Cuadro 12**

**¿Participa la comunidad en la planificación de actividades en materia fiscal?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	30,00%
No	7	70,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



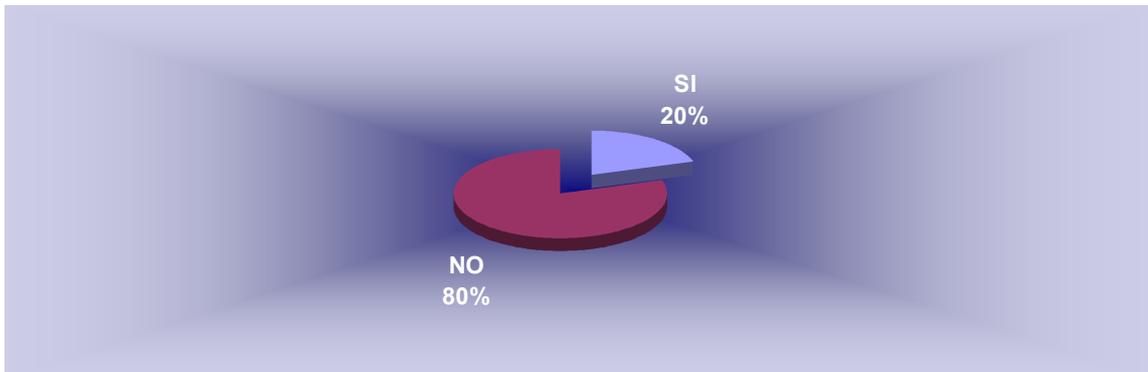
**Gráfico 12. ¿Participa la comunidad en la planificación de actividades en materia fiscal?**

70% del personal de la Gerencia de Hacienda manifiesta que no existe participación de la comunidad en las actividades en materia fiscal, mientras el 3% considera que si. Esto contraviene lo establecido en la LOPPM, cuando señala que las actuaciones del municipio incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

**Cuadro 13**

**¿Suministra la Gerencia de Hacienda información sobre el proceso de recaudación a las diferentes comunidades?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	20,00%
No	8	80,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 13. ¿Suministra la Gerencia de Hacienda información sobre el proceso de recaudación a las diferentes comunidades?**

De los 10 entrevistados 8 (80%) señalaron que la Gerencia de Hacienda no suministra información sobre el proceso de recaudación a las diferentes comunidades, mientras 2 (20%) consideraron que sí. Es importante dar a conocer a las comunidades información sobre las diversas actividades de recaudación que realiza el municipio.

### ***Principales Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Hacienda***

Del análisis realizado sobre los factores internos más importantes se lograron identificar las principales fortalezas y debilidades relacionadas con las áreas funcionales de la dependencia como planificación, organización, motivación, integración de personal y control que se indican a continuación:

#### ***Fortalezas existentes en la Gerencia de Hacienda***

- La existencia de objetivos
- Se cumple con el principio de la unidad de mando.
- Existe un manual de organización

- El personal de la Gerencia de Hacienda califica como regulares las relaciones entre la Gerencia de Hacienda y los Departamentos que trabajan estrechamente con la misma, y están conscientes de que las mismas deben mejorar en pro del servicio que prestan.
- El personal adscrito a la Gerencia de Hacienda califica como bueno el proceso de recaudación, y están dispuestos a efectuar los esfuerzos necesarios con el fin de mejorar el mismo.
- Se efectúa fiscalizaciones e inspecciones.

### ***Debilidades existentes en la Gerencia de Hacienda***

- La Gerencia de Hacienda no posee una misión claramente definida.
- No se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica.
- Escasos recursos presupuestarios.
- Sobreestimación de los ingresos propios
- Desconocimiento de gran parte de las funciones de la Gerencia de Hacienda.
- Registro de contribuyentes desactualizado y manual.
- Inexistencia de procedimientos para el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, sistema de recompensas y sanciones al personal.
- El personal no está satisfecho con su remuneración.
- Inestabilidad laboral en el personal de la unidad.
- Inexistencia de políticas para motivar al personal.
- Falta de participación de la comunidad en las actividades en materia fiscal.
- Falta de suministro de Información sobre el proceso de recaudación a las diferentes comunidades.

De las fortalezas y debilidades identificadas anteriormente se seleccionaron, a fin de ser evaluadas mediante la matriz de evaluación de factores internos, aquellas consideradas relevantes para el éxito de la dependencia, las cuales se presentan en la siguiente matriz.

## Matriz 7

### Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Gerencia de Hacienda

Factores determinantes del éxito	Valor	Calificación	Total Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
• La existencia de objetivos	0.13	4	0.52
• La existencia de un manual de organización	0.12	4	0.48
• Se cumple con el principio de la unidad de mando.	0.05	3	0.15
• El personal adscrito a la dependencia de Hacienda califica como bueno el proceso de recaudación.	0.10	3	0.30
• Se efectúa fiscalizaciones e inspecciones	0.10	3	0.30
<b>Debilidades</b>			
• No se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica.	0.10	1	0.10
• La Gerencia de Hacienda no posee una misión claramente definida.	0.10	1	0.10
• Escasos recursos presupuestarios.	0.10	2	0.20
• Registro de contribuyentes desactualizado y manual	0.10	1	0.10
• Inexistencia de políticas para motivar al personal.	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>
Valor: 0.0 = no es importante, 1.0 = muy importante. Calificación: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor; 4=fortaleza mayor.			

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de planificación estratégica propuesto por David, (1997).

La matriz anterior indica las fortalezas más importantes de la Gerencia de Hacienda: la existencia de objetivos, la existencia del manual de organización, el cumplimiento del principio unidad de mando, el personal adscrito a la Gerencia de Hacienda califica como bueno el proceso de

recaudación; se han efectuado fiscalizaciones e inspecciones; las debilidades mayores son: no se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica, la falta de una misión claramente definida y los escasos recursos presupuestarios asignados a la dependencia.

La calificación promedio del total ponderado es 2,5. De acuerdo con David (1997), un resultado por debajo de 2,5 caracteriza a las organizaciones débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte. En el caso de la Gerencia de Hacienda el total ponderado es de 2,35; lo cual indica que la posición estratégica interna general de la unidad se encuentra ubicada por debajo del promedio ponderado, por lo tanto la Gerencia de Hacienda tiene una posición interna débil.

### **Describir las oportunidades y amenazas del proceso de recaudación**

De acuerdo con los cuestionarios aplicados al personal y al público usuario de los servicios de la Gerencia de Hacienda, se identificaron las oportunidades y amenazas más importantes para el proceso de recaudación.

### ***Oportunidades y amenazas del proceso de recaudación***

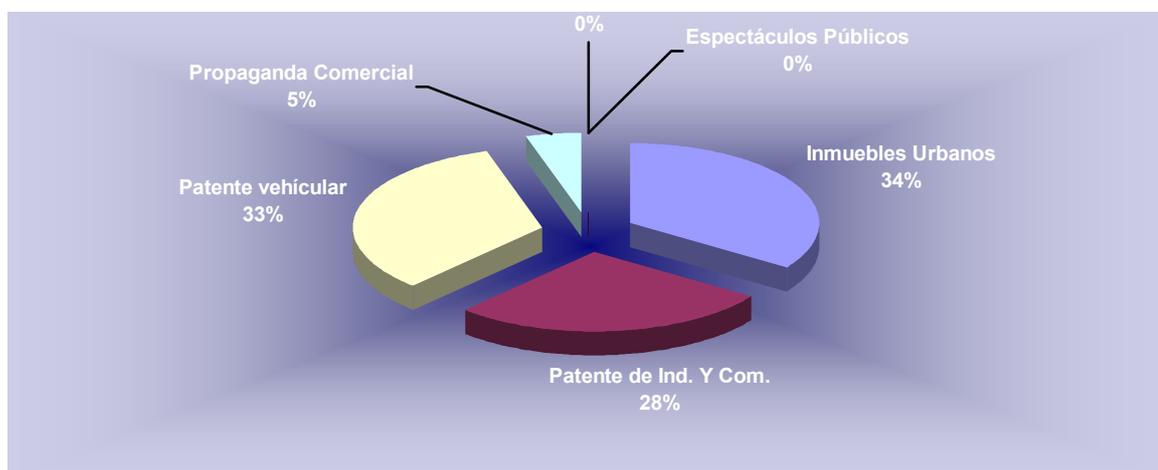
A continuación se presentan y analizan las respuestas contenidas en los cuestionarios aplicados a los contribuyentes que requirieron los servicios de la Gerencia de Hacienda, a objeto de detectar las oportunidades y amenazas que posee la Gerencia y por ende el proceso de recaudación, las interrogantes a las cuales dieron respuesta fueron las siguientes:

Usted se encuentra en las taquillas de la Gerencia de Hacienda con la finalidad de efectuar los trámites necesarios a fin de cancelar uno o más de los siguientes impuestos, marque cual(es) de ellos.

## Cuadro 14

### Impuestos a cancelar

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Inmuebles Urbanos	30
Patente de Industria y Comercio	24
Patente Vehicular	29
Propaganda Comercial	4
Espectáculos Públicos	0
Apuestas Licitas	0



**Gráfico 14. Impuestos a cancelar.**

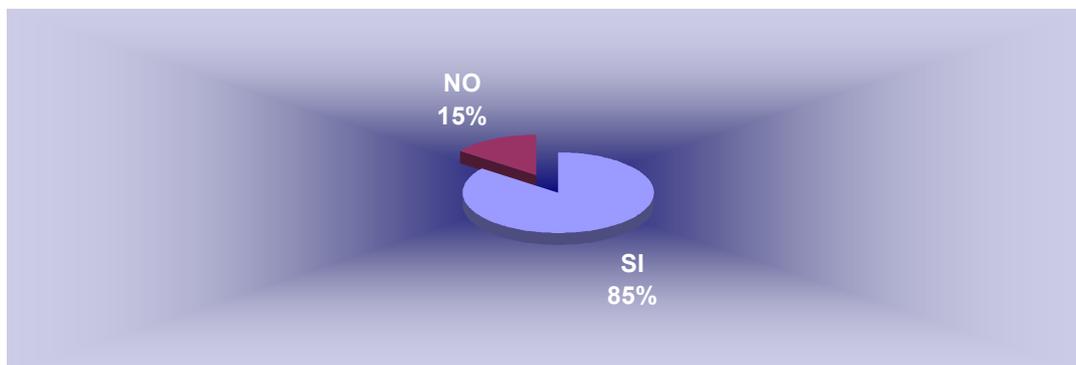
En el Cuadro y Gráfico anterior, se reflejan los resultados relacionados con el impuesto a ser cancelado; de los 75 contribuyentes encuestados 30 acudieron a las taquillas de la Gerencia de Hacienda con la intención de cancelar el impuesto de inmuebles urbanos, 24 de patente de industria y comercio, 29 de patente vehicular y 4 propaganda comercial.

¿Cumple usted regularmente con sus obligaciones tributarias municipales?

### Cuadro 15

**¿Cumple usted regularmente con sus obligaciones tributarias municipales?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	64	85,00%
No	11	15,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 15. ¿Cumple usted regularmente con sus obligaciones tributarias municipales?**

85% de los contribuyentes encuestados afirman cumplir con sus obligaciones tributarias municipales, mientras que el 15% restante no cancela sus obligaciones tributarias municipales de forma regular. Sin embargo es importante señalar que la mayor parte de los contribuyentes encuestados se acercaron a las taquillas de la Gerencia de Hacienda para solicitar la Solvencia Municipal, requisito solicitado para diversos trámites legales, siendo indispensable para su emisión el pago de todos los tributos municipales.

¿Requirió información de otra dependencia de la Alcaldía, distinta a la Gerencia de Hacienda para cancelar el tributo? ¿Cuál dependencia?.

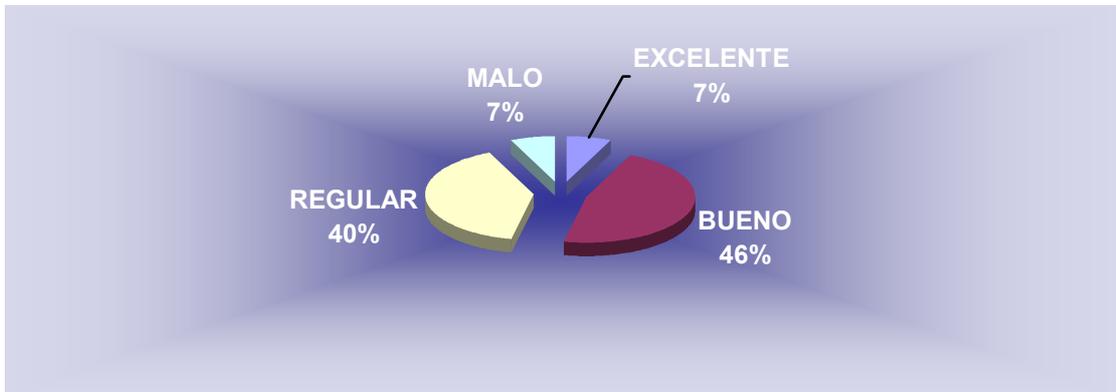
De 32 personas que solicitaron información en otras dependencias de la Alcaldía, 30 lo hicieron ante el departamento de catastro y 2 ante la Policía Vial. Y en cuanto a la calificación del mecanismo utilizado por esa dependencia para suministrar la información necesaria se obtuvo las siguientes respuestas:

¿Cómo calificaría usted el mecanismo utilizado por otras dependencias distintas a la Gerencia de Hacienda para suministrar la información necesaria?

#### **Cuadro 16**

**¿Cómo calificaría usted el mecanismo utilizado por otras Dependencias distintas a la Gerencia de Hacienda para suministrar la información necesaria?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	5	7,00%
Bueno	35	46,00%
Regular	30	40,00%
Malo	5	7,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 16.** ¿Cómo calificaría usted el mecanismo utilizado por otras Dependencias distintas a la Gerencia de Hacienda para suministrar la información necesaria?

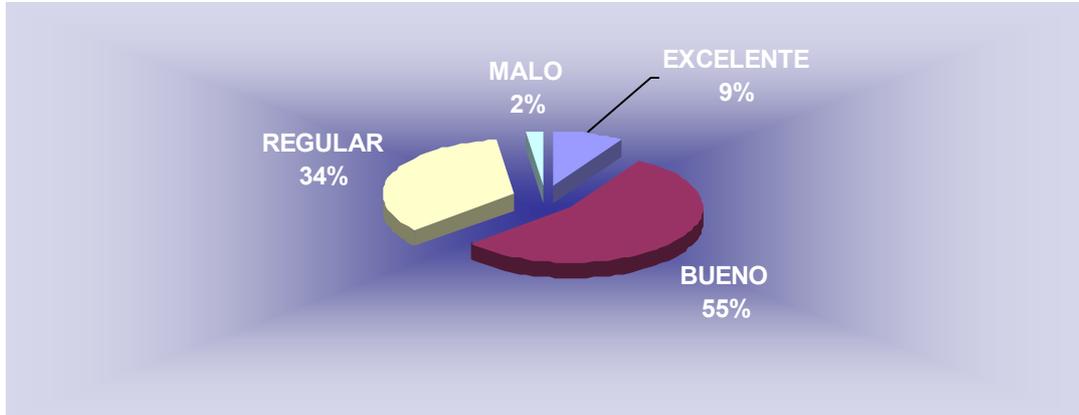
Como se observa la percepción que se tiene sobre el mecanismo está totalmente dividida 46% lo califica como bueno, el 40% regular, el 7% excelente y el 7% restante malo.

¿Cómo calificaría usted el proceso de recepción de planillas para la solicitud de solvencia?

#### **Cuadro 17**

¿Cómo calificaría usted el proceso de recepción de planillas para la solicitud de solvencia?

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	4	9,00%
Bueno	26	55,00%
Regular	16	34,00%
Malo	1	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 17. ¿Cómo calificaría usted el proceso de recepción de planillas para la solicitud de solvencia?**

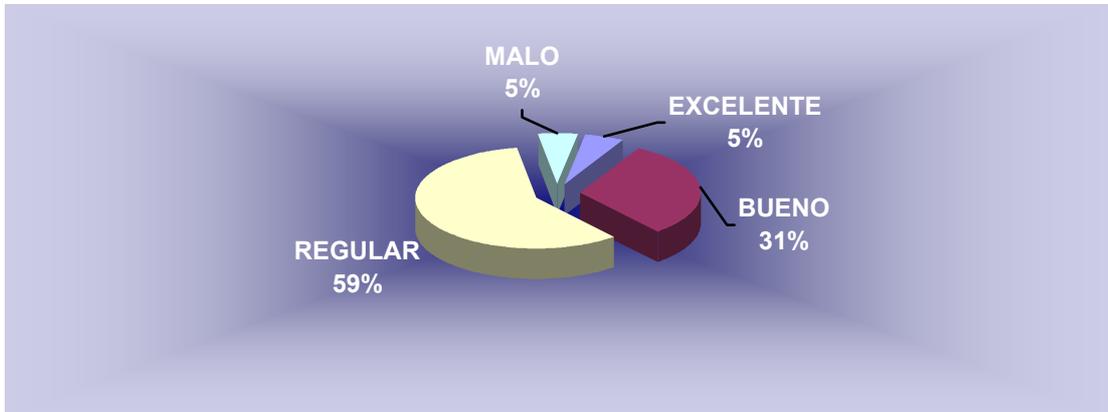
55% de los contribuyentes encuestados califican el proceso de recepción de planillas para la solicitud de solvencias como bueno, 34% regular, 9% excelente y sólo 2% como malo.

A su juicio el trámite para la emisión del estado de cuenta es:

### Cuadro 18

#### Trámite para la emisión del estado de cuenta

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	5,00%
Bueno	23	31,00%
Regular	44	59,00%
Malo	4	5,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 18. Trámite para la emisión del estado de cuenta.**

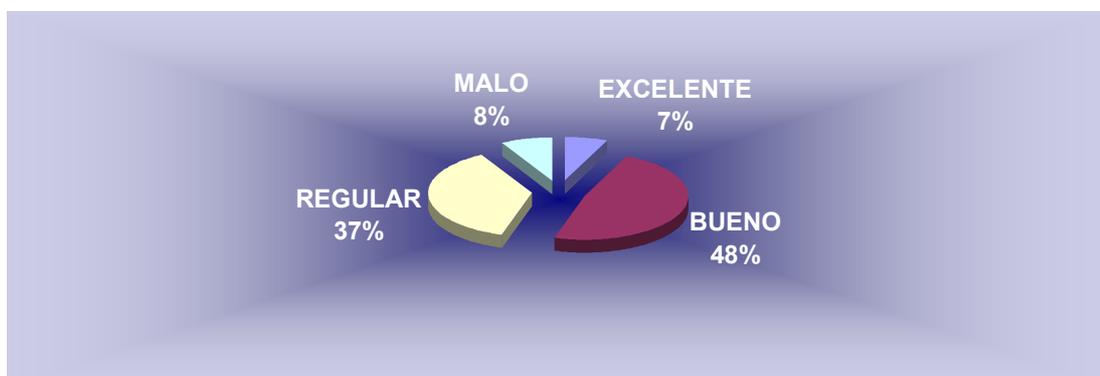
El Cuadro 15 y el Gráfico 15 muestra que 59% de los encuestados califican el trámite para la emisión del Estado de cuenta como regular aún cuando no se encuentra automatizado, 31 % lo califica como bueno, 5% como excelente y el 5% restante como malo.

Según su criterio el procedimiento realizado desde la emisión del estado de cuenta, hasta la entrega del recibo de ingreso a caja es:

**Cuadro 19**

**Calificación del proceso desde la emisión del estado de cuenta hasta la entrega del recibo de ingreso**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	7,00%
Bueno	28	37,00%
Regular	36	48,00%
Malo	6	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 19. Calificación del proceso desde la emisión del estado de cuenta hasta la entrega del recibo de ingreso**

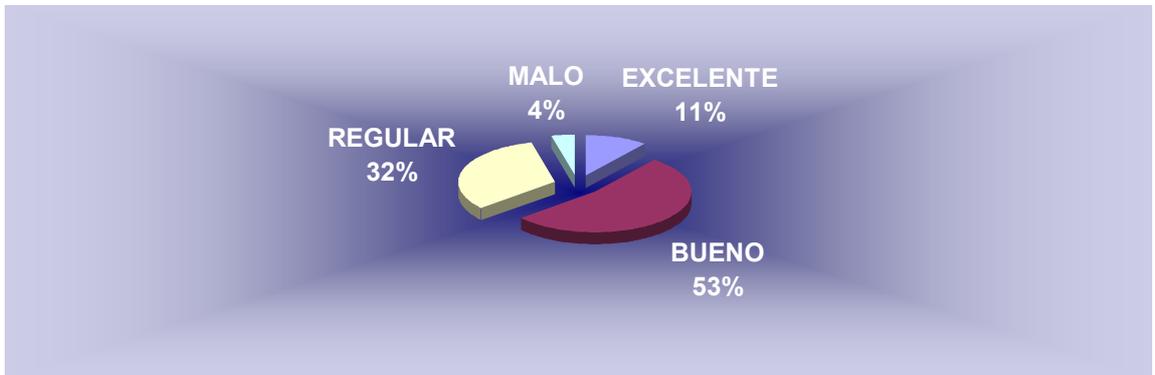
De acuerdo con las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados, 48% califica como regular el proceso desde la emisión del estado de cuenta hasta la entrega del recibo de ingresos, 37% lo considera bueno, 7% excelente y el 8% malo.

A su juicio el sistema utilizado para la cancelación del tributo por caja es:

**Cuadro 20**

**Calificación del sistema utilizado para la cancelación del tributo por caja**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	11,00%
Bueno	40	53,00%
Regular	24	32,00%
Malo	3	4,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 20. Calificación del sistema utilizado para la cancelación del tributo por caja**

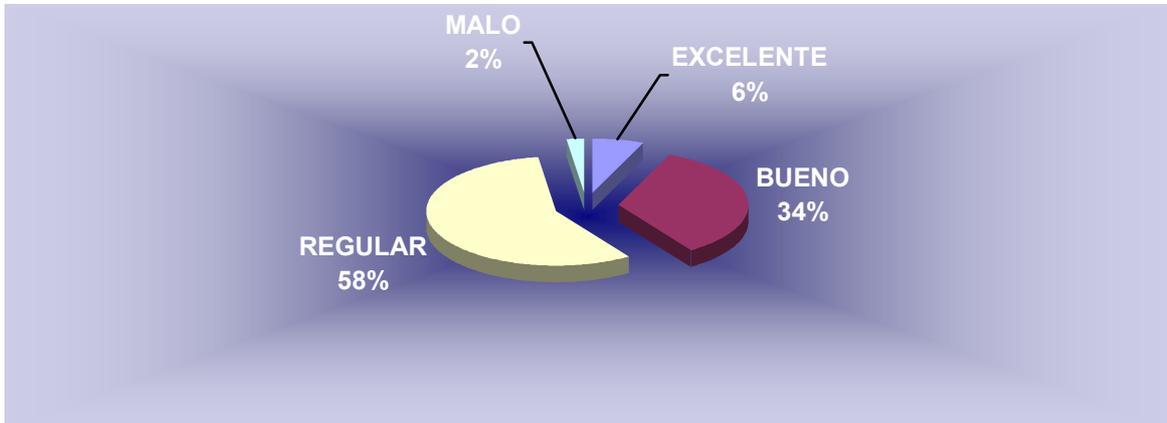
Del público encuestado 40 califican el sistema utilizado para la cancelación del tributo por caja como bueno, es decir el 53%, 24 como regular, lo cual representa 32%, 8 de los encuestados, es decir 11% como excelente o sea el 11% y el 4% restante (3 contribuyentes) como malo.

Según su criterio, el mecanismo efectuado ante el departamento de cobranzas para la emisión de la solvencia luego de cancelado el tributo es:

**Cuadro 21**

**Calificación del mecanismo efectuado ante el Departamento de Cobranzas para la emisión de la solvencia luego de cancelado el tributo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	6,00%
Bueno	16	34,00%
Regular	27	58,00%
Malo	1	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 21. Calificación del mecanismo efectuado ante el Departamento de Cobranzas para la emisión de la solvencia luego de cancelado el tributo**

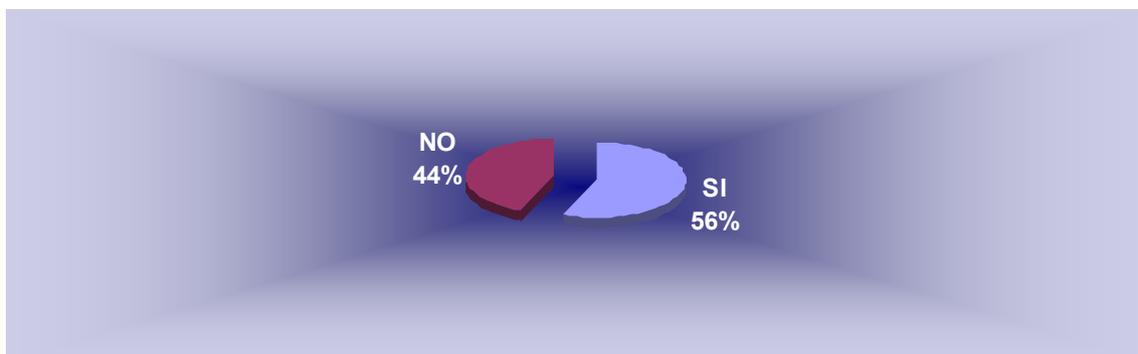
En el Cuadro y el Gráfico anterior se evidencia que el 60% de los contribuyentes califica de regular a malo el mecanismo utilizado por el departamento de cobranzas para la emisión de la solvencia, es bueno para el 34% y excelente para el 6%.

Previo a la cancelación del tributo ¿tenía usted conocimiento del proceso de recaudación?

**Cuadro 22**

**¿Tenía usted conocimiento del proceso de recaudación?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	42	56,00%
No	33	44,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 22. ¿Tenía usted conocimiento del proceso de recaudación?**

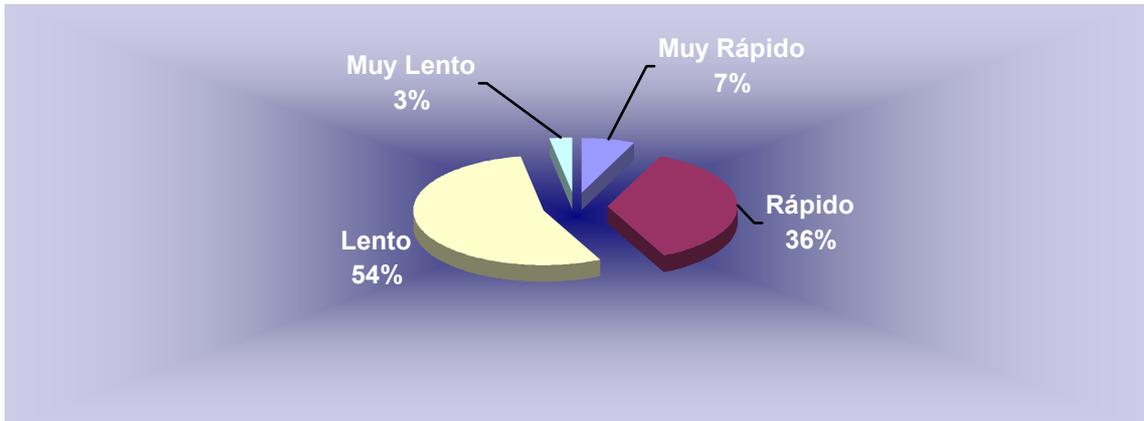
Al investigar sobre si el contribuyente tenía conocimiento previo sobre el proceso de recaudación, 56% señaló que sí lo conocía, mientras que 44% indicó que no. Esta respuesta evidencia que el contribuyente del Municipio Libertador tiene muy poca cultura tributaria, por cuanto no es consecuente con el pago de sus obligaciones tributarias municipales.

¿Cómo calificaría usted el proceso de recaudación de los tributos municipales?

**Cuadro 23**

**Calificación del proceso de recaudación de los tributos municipales**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Rápido	5	7,00%
Rápido	27	36,00%
Lento	41	54,00%
Muy lento	2	3,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100.00%</b>



**Gráfico 23. Calificación del proceso de recaudación de los tributos municipales.**

57% califican de lento a muy lento el proceso de recaudación y el 43% de rápido a muy rápido.

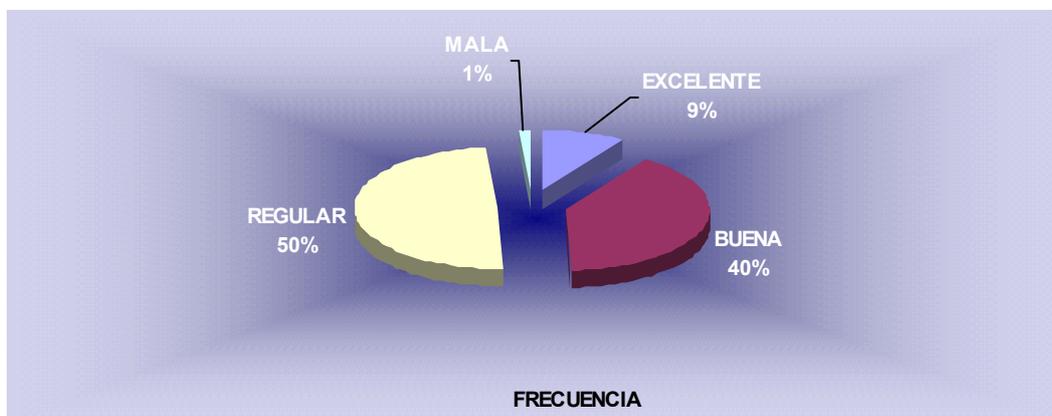
¿Cómo fue la atención que le brindó el personal que efectúa labores de recaudación?

**Cuadro 24**

¿Cómo fue la atención que le brindó el Personal que efectúa labores de recaudación?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	7	9,00%
Buena	30	40,00%
Regular	37	50,00%
Mala	1	1,00%

<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>
--------------	-----------	----------------



**Gráfico 24. ¿Cómo fue la atención que le brindó el Personal que efectúa labores de recaudación?**

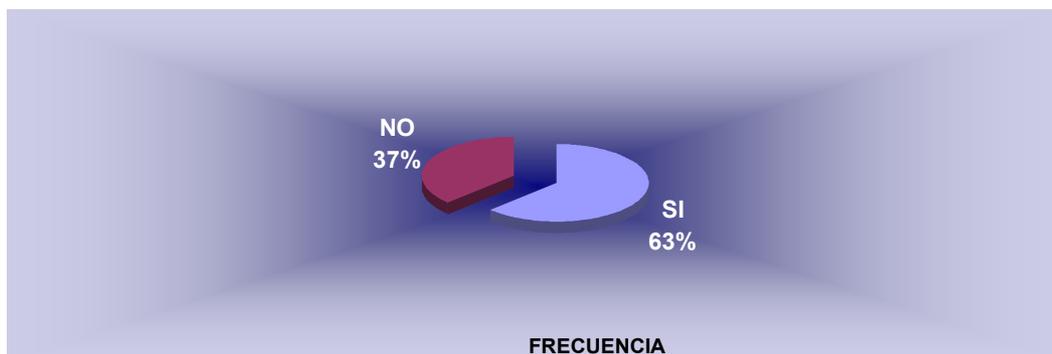
Ante la interrogante ¿Cómo fue la atención que le brindó el personal que efectúa labores de recaudación? los contribuyentes la calificaron como regular en 50%, mientras que 40% opinó que ésta fue buena, 9% afirmó que fue excelente y 1% restante la catalogó como mala.

¿Considera usted, que la Gerencia de Hacienda suministra la información necesaria, relacionada con el proceso de recaudación de forma oportuna evitando la pérdida de tiempo?

#### **Cuadro 25**

**¿Considera usted, que la Gerencia de Hacienda suministra la información necesaria relacionada con el proceso de recaudación de forma oportuna evitando la pérdida de tiempo?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	47	63,00%
No	28	37,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 25.** ¿Considera usted, que la Gerencia de Hacienda suministra la información necesaria relacionada con el proceso de recaudación de forma oportuna evitando la pérdida de tiempo?

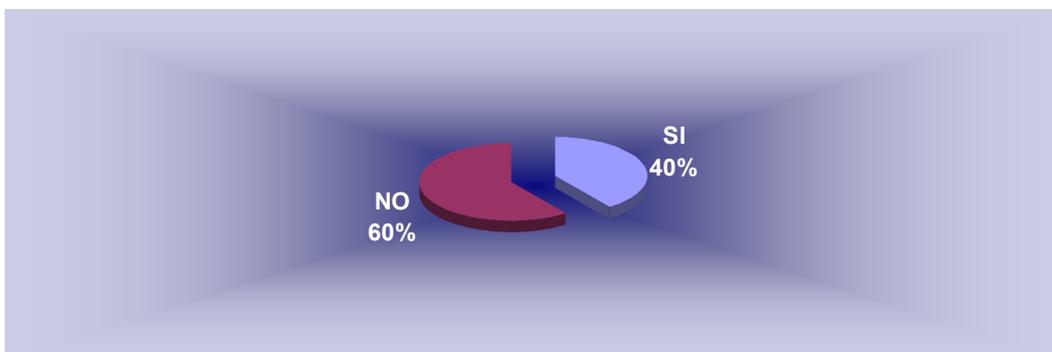
63% de los contribuyentes consideran que la Gerencia de Hacienda suministra la información necesaria relacionada con el proceso de recaudación de forma oportuna evitando así la pérdida de tiempo, mientras que el 37% considera lo contrario.

¿Ha sido fiscalizado y supervisado por la Gerencia de Hacienda durante el último año?

**Cuadro 26**

¿Ha sido fiscalizado y supervisado por la Gerencia de Hacienda durante el último año?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	40,00%
No	45	60,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 26. ¿Ha sido fiscalizado y supervisado por la Gerencia de Hacienda durante el último año?**

En atención a las respuestas obtenidas 60% de los contribuyentes encuestados manifiestan no haber sido objeto de fiscalizaciones e inspecciones durante el último año, mientras que 40% afirma que si, esta respuesta difiere de la suministrada por los funcionarios de la Alcaldía quienes contestaron en un 100% haber efectuado fiscalizaciones e inspecciones en el último año.

¿En su opinión cuáles son las fallas o defectos importantes en el proceso de recaudación?

Según la información suministrada por los usuarios las fallas o defectos del servicio prestado por la Gerencia de Hacienda radican en aspectos:

- Lentitud en el proceso.
- Falta de Información.
- Pocas taquillas para el volumen de contribuyentes que requieren los servicios de la Gerencia de Hacienda.
- Exceso de personal no capacitado, mucho personal y poca eficiencia
- Demagogia y papeleo innecesario.
- Carencia de un lugar de trabajo agradable.

- Desorganización lo que se materializa en la ausencia de divulgación de los procedimientos para la cancelación de los tributos.
- Mala atención al público.
- Factores políticos se interponen ante aspectos técnicos.
- Escasos conocimientos de los miembros de la Cámara Municipal como ente legislador del tema tributario.
- Escasos recursos presupuestarios asignados a la Gerencia de Hacienda repercuten irremediablemente en el servicio que prestan al público.

### **Determinar las Actividades y Recursos necesarios para Optimizar el Proceso de Recaudación**

¿Qué sugerencias haría usted a la Gerencia de Hacienda con el objeto de mejorar el proceso de recaudación?

- Se debe suministrar mayor información con la finalidad de agilizar el proceso y evitar la pérdida de tiempo, para ello se debe considerar la posibilidad de crear un área de información exclusiva para el área de tributos municipales o en su defecto colocar avisos visibles con la información requerida.
- En cuanto al personal es importante evaluar el ingreso del mismo, este debe estar capacitado, ser responsable, que tenga experiencia en atención al público.
- Implementar más taquillas para realizar los pagos (Cajas).
- Implementar los mecanismos necesarios para que las solvencias se puedan retirar el mismo día y no al día siguiente de la cancelación del tributo.
- Sistematizar totalmente el proceso de recaudación.

- Centralizar toda la información necesaria para el pago de los tributos en la Gerencia de Hacienda para evitar el trámite en otras dependencias de la Alcaldía.
- Dar a conocer a los contribuyentes el destino de los recursos cancelados por concepto de tributos.

De las respuestas obtenidas del personal que labora en la Gerencia de Hacienda, y del público quien requirió sus servicios, se identifican las siguientes oportunidades y amenazas:

#### ***Oportunidades para la Gerencia de Hacienda***

- Otros Órganos ajenos a la Alcaldía exigen la solvencia municipal a los contribuyentes con la finalidad de realizar ciertos trámites.
- Cumplimiento regular de las obligaciones tributarias municipales por parte de los contribuyentes.
- Actitud favorable de los contribuyentes ante el mecanismo utilizado por otras dependencias de la Alcaldía para el suministro de información inherente al pago de tributos.
- Calificación de la atención brindada por el personal que efectúa labores de recaudación como regular.

#### ***Amenazas para la Gerencia de Hacienda***

- Intereses políticos contra intereses de la Gerencia de Hacienda.
- Escasos recursos presupuestarios asignados a la Gerencia de Hacienda.
- Excesivos trámites burocráticos.
- Escasos conocimientos de los miembros de la Cámara Municipal como ente Legislador del tema tributario.

- Desconocimiento de los contribuyentes sobre el destino de los recursos cancelados por concepto de obligaciones tributarias

De las oportunidades y amenazas presentadas se seleccionaron, a fin de ser evaluadas mediante la matriz de evaluación de factores externos, aquellas consideradas relevantes para el éxito de la unidad, las cuales se presentan en la siguiente matriz.

### Matriz 8

#### Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Gerencia de Hacienda

Factores determinantes del éxito	Valor	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros Órganos ajenos a la Alcaldía exigen la solvencia municipal a los contribuyentes con la finalidad de realizar ciertos trámites.</li> </ul>	0.25	4	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento regular de las obligaciones tributarias municipales por parte de los contribuyentes.</li> </ul>	0.08	4	0.32
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación de la atención brindada por el personal que efectúa labores de recaudación como regular.</li> </ul>	0.10	4	0.4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud favorable de los contribuyentes ante el mecanismo utilizado por otras dependencias de la Alcaldía para el suministro de información inherente al pago de tributos.</li> </ul>	0.07	3	0.21
<b>Amenazas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses políticos contra intereses de la Gerencia de Hacienda</li> </ul>	0.12	1	0.12
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos recursos presupuestarios asignados a la Gerencia de Hacienda</li> </ul>	0.12	1	0.12
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de los contribuyentes sobre el destino de los recursos cancelados por concepto de obligaciones tributarias</li> </ul>	0.16	1	0.16
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos conocimientos de los miembros de la Cámara Municipal como ente Legislador del tema tributario.</li> </ul>	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2.43</b>

Valor: 0.0 = no es importante, 1.0 = muy importante.  
 Calificación: 1=amenaza importante, 2=amenaza menor, 3=oportunidad menor, 4=oportunidad mayor

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de planificación estratégica propuesto por David, 1997.

Las oportunidades más importantes para la Gerencia de Hacienda resultaron ser: Otros Órganos ajenos a la Alcaldía exigen la solvencia municipal a los contribuyentes con la finalidad de realizar ciertos trámites, cumplimiento regular de las obligaciones tributarias municipales por parte de los contribuyentes y calificación de la atención brindada por el personal que efectúa labores de recaudación como regular

Por su parte los intereses políticos contra intereses de la Gerencia de Hacienda, los escasos recursos presupuestarios asignados a la Gerencia de Hacienda y desconocimiento de los contribuyentes sobre el destino de los recursos cancelados por concepto de obligaciones tributarias constituyen las amenazas más importantes para la dependencia.

El total ponderado de 2,43 ubica a la Gerencia de Hacienda justo por debajo de la media (2,5); aún cuando el total está 0.07 por debajo del valor estándar, la situación se califica como regular o moderada en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y minimicen los posibles efectos negativos de las amenazas externas.