

# **LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN**

**CASO: ALCALDÍA DEL  
MUNICIPIO LIBERTADOR DEL  
ESTADO MÉRIDA**

# Planteamiento del Problema

La CRBV en su art. 168 y la LOPPM en su art. 2 define a los municipios como una unidad política primaria y autónoma de la organización nacional, con personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y la Ley.

# Planteamiento del Problema

La CRBV señala las competencias del Municipio otorgándole el gobierno y administración de sus intereses, la gestión de las materias que le otorgue ésta y las leyes nacionales, la ordenación del territorio y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos, la promoción de la participación y el mejoramiento en general de las condiciones de vida de la comunidad.

# Planteamiento del Problema

- Señala además la CRBV las fuentes de ingreso para los municipios siendo éstas: “las procedentes de su patrimonio, las tasas por el uso de sus bienes o servicios, las tasas administrativas por licencias o autorizaciones; los impuestos, los derivados del situado constitucional, transferencias de otros niveles de gobierno, el producto de las multas y sanciones, y los demás que determine la ley”.

# Planteamiento del Problema

Uno de los principales objetivos de los gobiernos locales debe ser la generación de ingresos propios, lo cual le exige asumir un proceso de planificación a fin de establecer la direccionalidad deseada y las previsiones respectivas respondiendo adecuadamente a la dinámica socioterritorial.

# Relación de Ingresos Recaudados con Respecto a los Ingresos Presupuestados (Impuestos Indirectos - Años 1996 -2004)

AÑO	INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS RECAUDADOS	% DE RECAUDACIÓN
1996	163.682.025,49	238.301.961,05	145,59 %
1997	793.211.428,57	365.584.509,11	46,09%
1998	1.300.000.000,00	646.702.304,12	49,75%
1999	1.676.000.000,00	552.786.132,87	32,98%
2000	2363.000.000,00	639.679.653,93	27,07%
2001	5.031.148.376,73	1.204.380.867,84	23,94%
2002	2.198.478.246,23	1.191.053.791,27	54,18%
2003	6.343.332.478,30	1.213.158.468,50	19,12%
2004	2.780.710.620,00	1.528.560.252,99	54,97%

Fuente: Tabla elaborada con datos tomados de Memorias y Cuentas de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida correspondiente a los años 1996-2004. Cálculos de la autora.

# Planteamiento del Problema

Malavé y Piñango (1993), señalan que los municipios son gerenciables siempre y cuando se reconozca su complejidad, se establezcan objetivos realistas y se desarrollen mecanismos para aprovechar las potencialidades que esa misma complejidad ofrece a quienes desempeñan papeles gerenciales en el municipio.

# Planteamiento del Problema

El Municipio Libertador está en capacidad de desarrollar una gestión local en materia tributaria específica, coherente y realista, orientada al desarrollo de estrategias encaminadas al logro de objetivos claramente definidos, a fin de cumplir con la misión de la gerencia; generando recursos propios.



# Planteamiento del Problema

## *Objetivo General*

Proponer los lineamientos de un plan estratégico para la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Autónomo Libertador del Estado Mérida, que permita la recaudación efectiva de sus ingresos y la generación de recursos propios acorde con lo establecido en la LOPPM.

# Planteamiento del Problema

## *Objetivos Específicos.*

- Identificar la misión, objetivos y estrategias de la Gerencia de Hacienda.
- Señalar las fortalezas y debilidades del proceso de recaudación.
- Describir las oportunidades y amenazas del proceso de recaudación.
- Determinar las actividades y recursos necesarios para optimizar el proceso de recaudación.
- Formular los lineamientos de un plan estratégico de recaudación para la Gerencia de Hacienda.

# **Planteamiento del Problema**

## **MARCO TEÓRICO**

**Antecedentes**

**Bases Teóricas**

**Municipio**

**Tributos**

**Planificación**

**Planificación Estratégica**

**Bases Legales**

**Constitución de la República  
Bolivariana de Venezuela**

**Ley Orgánica del Poder Público Municipal  
Ley Orgánica de Planificación**

# Metodología

## Diseño de Investigación

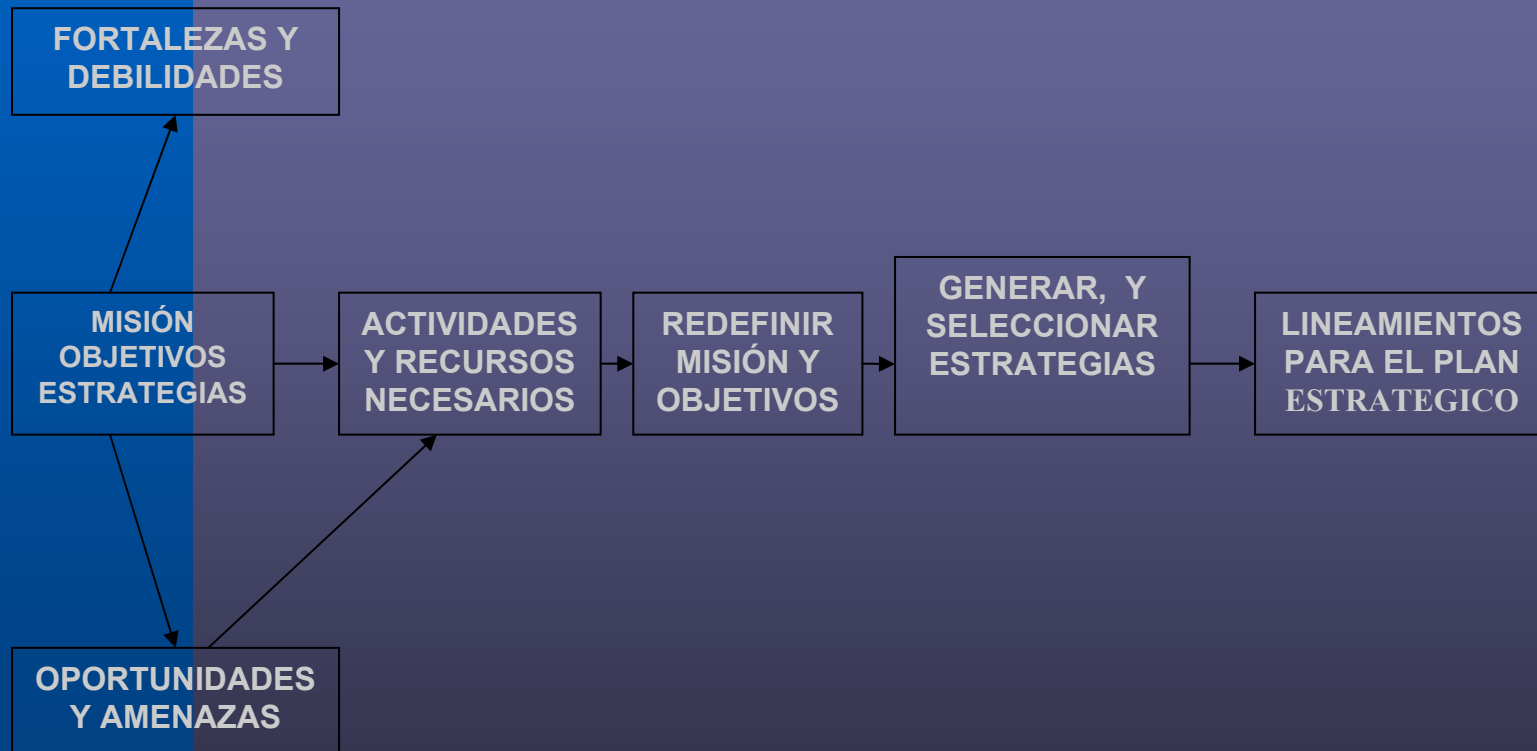


Figura 3. Diseño de investigación. Elaboración Propia

# Metodología

## Tipo de Investigación

- De acuerdo con la fuente de los datos, la investigación planteada es de campo y documental.
- De acuerdo al alcance, es de tipo estudio de casos.
- De acuerdo a objetivo es proyectiva basada en una investigación analítica.

# Metodología

## Población y Muestra

Los sujetos de estudio fueron:

- a) Funcionarios de la Alcaldía Libertador
- b) Los contribuyentes

# Metodología

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la obtención de datos, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- La técnica de la observación simple utilizándose la lista de control.
- La técnica de la entrevista aplicada a través del diseño de una guía de entrevista.
- La técnica de la encuesta aplicada a través del diseño de cuestionarios.

# Metodología

## Técnicas de Procesamiento de Datos

Para las preguntas restringidas o de final cerrado:

### CUESTIONARIO TIPO A

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	F	$F \cdot 100 / N^{\circ} \text{ de encuestados}$

Para las preguntas donde el encuestado podía elegir todas las respuestas que considerara convenientes:

### CUESTIONARIO TIPO A

1. RESPUESTA	FRECUENCIA
	N° de encuestados que eligieron la misma alternativa.



# Metodología

## Técnicas e Instrumentos de Análisis de Datos

Considerando los interrogantes planteados en la investigación, se realizó un análisis cuantitativo basado en la implementación de instrumentos estadísticos, de acuerdo con el nivel de medición de las variables en estudio; y un análisis cualitativo utilizando la metodología de Planificación Estratégica, propuesta por David (1997). Esta metodología utiliza como herramienta fundamental para la formulación de estrategias, la elaboración de las matrices de evaluación de la Misión de una empresa, MEFI, MEFE, FODA y MCPE.

# Metodología

## Matriz de Evaluación de la Misión

### Criterios de Evaluación

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial para la empresa?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- Concepto de sí misma: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa?
- Interés por la Imagen Pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los Empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Fuente: David (1997).

# Metodología

## Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO (1)	VALOR (2)	CALIFICACIÓN (3)	TOTAL PONDERADO (4)
<b>Fortalezas</b> 1. 2. 3. 4. 5.			
<b>Debilidades</b> 1. 2. 3. 4. 5.			
<b>TOTAL (5)</b>			

Fuente: David, 1997, p. 185

# Metodología

## Matríz De Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO (1)	VALOR (2)	CALIFICACIÓN (3)	TOTAL PONDERADO (4)
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
TOTAL (5)			

Fuente: David, 1997, p.145

# Metodología

## Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	<b>FUERZAS – F</b> (3)  Anotar las fuerzas	<b>DEBILIDADES – D</b> (4)  Anotar las debilidades
<b>OPORTUNIDADES – O</b> (1)  Anotar las oportunidades	(5)  Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	(6)  Supera las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS – A</b> (2)  Anotar las amenazas	(7)  Usar las fuerzas para evitar las amenazas	(8)  Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: David, 1997, p. 201

# Metodología

## Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

		ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
Factores Claves (1)	Valor (2)	Estrategia 1 (3)		Estrategia 2 (3)		Estrategia 3 (3)	
		CA (4)	TCA (5)	CA (4)	TCA (5)	CA (4)	TCA (5)
Factores críticos para el éxito							
Factores Externos							
Oportunidades							
1.							
2.							
Amenazas							
1.							
2.							
Factores Internos							
Fortalezas							
1.							
2.							
Debilidades							
1.							
2.							
Total (6)							
CA: calificación del atractivo							
TCA:Total calificac. del atractivo							

Fuente: David, 1997, p. 214

# Metodología

## Técnicas de Interpretación de Información

Conocimientos, experiencia y capacidad del investigador, fundamentado en el marco teórico, a fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación y sugerir solución al problema planteado.

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

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

*Recaudar los impuestos contemplados en las ordenanzas municipales, con el objeto de satisfacer las necesidades de las comunidades.*



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 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.                 |   |

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *Objetivos establecidos por la Gerencia de Hacienda*

- *Hacer efectivo el cobro de los impuestos municipales para cumplir con el presupuesto de ingresos.*
- *Sistematizar y actualizar todos los registros de la Gerencia.*
- *Atención al contribuyente.*
- *Recaudar, administrar, organizar y supervisar.*
- *Satisfacer las necesidades de las comunidades*
- *Brindar un servicio de calidad.*

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *Estrategias actuales de la Gerencia de Hacienda*

*Las cobranzas a través de fiscalizaciones y operativos, recaudación por taquillas, reparos fiscales, persuasión al contribuyente para que cumpla con sus obligaciones tributarias.*

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

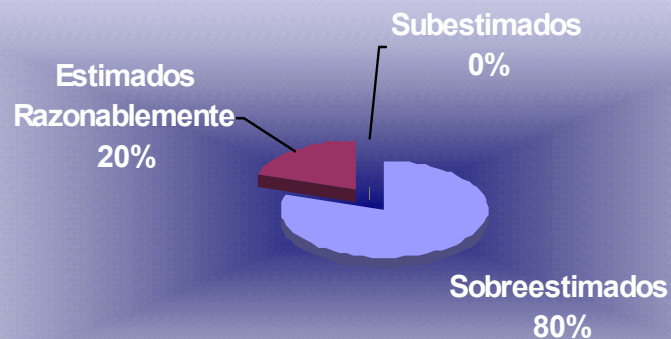
## *Planificación*

**¿Cuenta la Gerencia de Hacienda con los Recursos Financieros Necesarios para Cumplir sus Funciones de forma Eficiente?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	30,00%
No	7	70,00%
TOTAL	10	100,00%

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## Formulación de Presupuesto de Ingresos Propios.



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *Organización*

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

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%

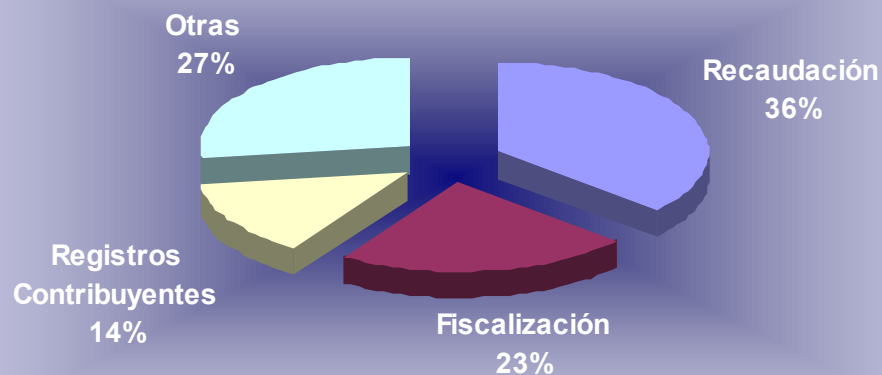
# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

¿Cuáles tipos de Manuales Administrativos posee la Gerencia de Hacienda?

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

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

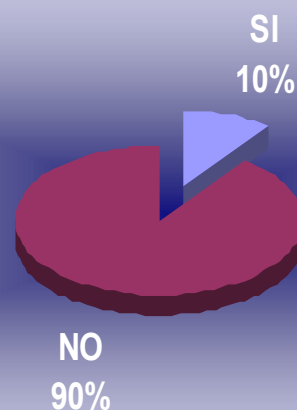
Describe las Funciones de la Gerencia de Hacienda.





# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

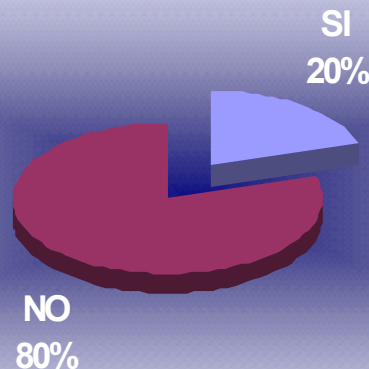
¿El Registro de Contribuyentes existente se encuentra Actualizado y Automatizado?



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

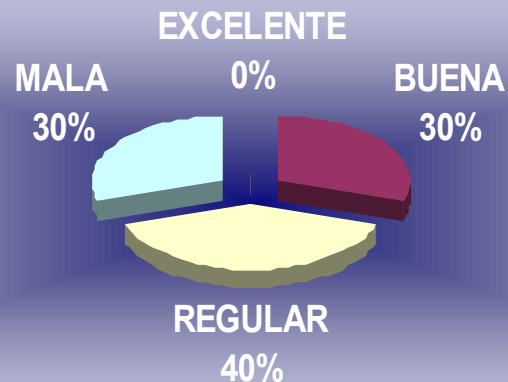
## *Motivación e Integración de Personal*

¿Considera Usted que la Gerencia de Hacienda efectúa los esfuerzos necesarios para mantener a su Personal Motivado?



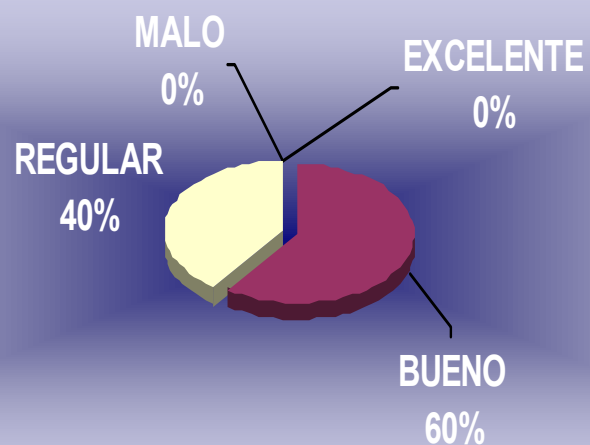
# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Calificación de la Relación Existente entre la Gerencia de Hacienda y los Departamentos que Trabajan Estrechamente con Esta.



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## Calificación del Proceso de Recaudación de los Tributos Municipales.



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *Control*

**¿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

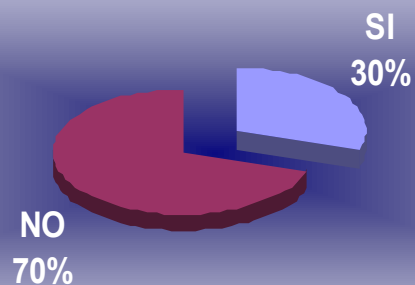
# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

¿Ha Efectuado la Gerencia de Hacienda Fiscalizaciones e Inspecciones Durante el Último Año?

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

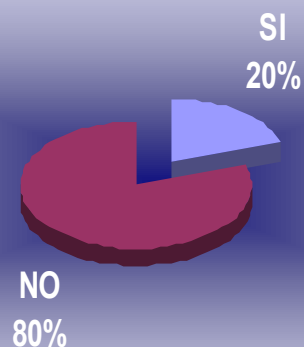
# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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





# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

### *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
- 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.

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *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.

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *Debilidades existentes en la Gerencia de Hacienda*

- Inexistencia de procedimientos para el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, sistema de recompensas y sanciones al personal.
- 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.

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

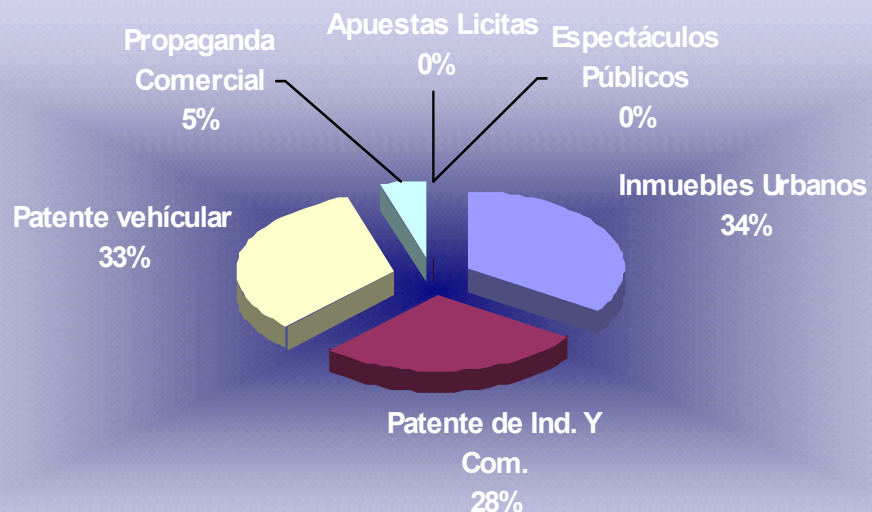
Factores determinantes del éxito		Valor	Calificación	Total Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
•La existencia de objetivos		0.13	4	0.52
•La existencia de un manual de organización		0.12	4	0.48
•Se cumple con el principio de la unidad de mando.		0.05	3	0.15
•El personal adscrito a la dependencia de Hacienda 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
		0.10	2	0.20
•Escasos recursos presupuestarios.		0.10	1	0.10
•Registro de contribuyentes desactualizado y manual		0.10	1	0.10
•Inexistencia de políticas para motivar al personal.		1.00		2.35
<b>Total</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).

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

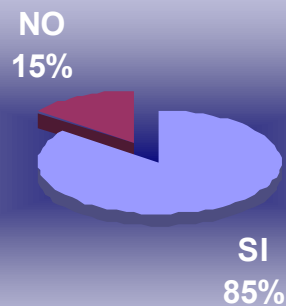
DESCRIBIR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN

## Impuestos a Cancelar



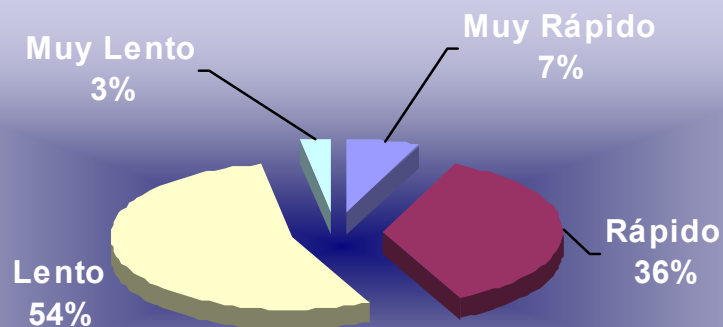
# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

¿Cumple Usted Regularmente con sus Obligaciones Tributarias Municipales?



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## Calificación del Proceso de Recaudación de los Tributos Municipales.



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

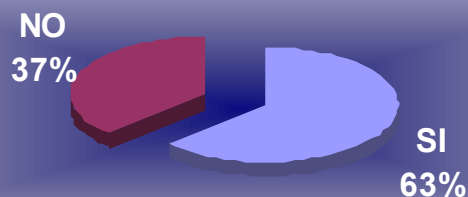
¿Cómo fue la Atención que le Brindó el Personal que Efectúa Labores de Recaudación?

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>



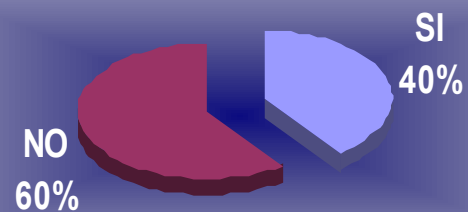
# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

¿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?



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

¿Ha Sido Fiscalizado y Supervisado por la Gerencia de Hacienda durante el último año?



# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *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.

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *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

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

	Factores determinantes del éxito	Valor	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
	•Otros Órganos ajenos a la Alcaldía exigen la solvencia municipal a los contribuyentes con la finalidad de realizar ciertos trámites.	0.25	4	1
	•Cumplimiento regular de las obligaciones tributarias municipales por parte de los contribuyentes.	0.08	4	0.32
	•Calificación de la atención brindada por el personal que efectúa labores de recaudación como regular.	0.10	4	0.4
	•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.	0.07	3	0.21
<b>Amenazas</b>				
	•Intereses políticos contra intereses de la Gerencia de Hacienda	0.12	1	0.12
	•Escasos recursos presupuestarios asignados a la Gerencia de Hacienda	0.12	1	0.12
	•Desconocimiento de los contribuyentes sobre el destino de los recursos cancelados por concepto de obligaciones tributarias	0.16	1	0.16
	•Escasos conocimientos de los miembros de la Cámara Municipal como ente Legislador del tema tributario.	0.10	1	0.10
	<b>Total</b>	1		2.43
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.

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 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 los 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).

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

- 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.

# LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

## *Misión de la Gerencia de Hacienda*

*La Gerencia de Hacienda es una dependencia de la Alcaldía del Municipio Libertador dedicada a la recaudación de ingresos para lo cual debe planificar, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente las transacciones económico-financieras del Municipio con el fin de obtener un incremento en sus ingresos, los cuales serán dirigidos a propiciar mejoras en el Municipio y en la calidad de vida de sus habitantes.*

*Para nuestra institución es imprescindible la participación de los contribuyentes para construir la viabilidad que implica el proceso de recaudación.*



# LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

## *Misión de la Gerencia de Hacienda*

*Siendo un organismo gubernamental tratamos de anticiparnos y satisfacer las necesidades de los contribuyentes que requieren servicios en materia tributaria como son los relativos a registro de contribuyentes, tributación, tasas, liquidación, cobranzas, recaudación, fiscalización y supervisión, servicios estos caracterizados por ser de excelente calidad, atención, y brindarse en el momento oportuno.*

*Para lograrlo utilizamos tecnología a nuestro alcance y mantenemos una cultura organizacional que reconoce a los buenos trabajadores de la Gerencia de Hacienda como el elemento más importante de la misma y les recompensa.*

## LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

### *Objetivos para la Gerencia de Hacienda.*

- Formular y proponer la política de recaudación de ingresos del municipio Libertador.
- Promover la inscripción en los “Registros de los Contribuyentes”, organizarlos y mantenerlos actualizados con el objeto de facilitar la recaudación y liquidación de los tributos municipales.
- Participar, persuadir y concienciar a los contribuyentes, sobre la necesidad y obligación de cancelar las rentas municipales en su debida oportunidad.
- Fiscalizar y supervisar a los contribuyentes para impedir la evasión de los tributos.
- Garantizar un proceso de recaudación, efectivo, ágil y oportuno.
- Gestionar el cobro de las cuentas morosas, celebrando convenios de pago.
- Imponer multas y demás sanciones por incumplimiento o violaciones a las Ordenanzas de carácter fiscal.
- Resolver los reclamos de los contribuyentes relacionados con liquidación y facturación.
- Exigir de los contribuyentes el fiel cumplimiento de lo pautado en las ordenanzas respectivas

# LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

## Estrategias de la Gerencia de Hacienda

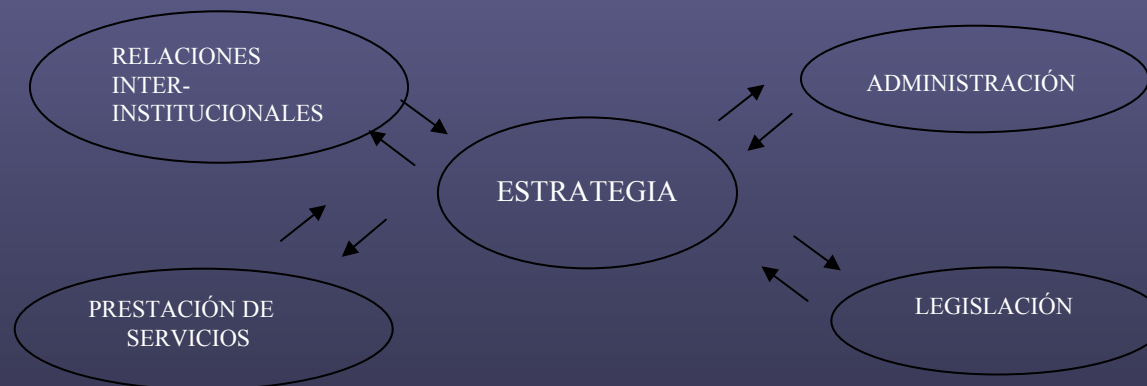
	<b>FUERZAS – F</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La existencia de objetivos</li> <li>1.La existencia de un manual de organización</li> <li>2.Se cumple con el principio de la unidad de mando.</li> <li>3.El personal adscrito a la dependencia de Hacienda califica como bueno el proceso de recaudación.</li> <li>4.Se efectúa fiscalizaciones e inspecciones</li> </ol>	<b>DEBILIDADES – D</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica.</li> <li>2. La Gerencia de Hacienda no posee una misión claramente definida.</li> <li>3. Escasos recursos presupuestarios.</li> <li>4. Registro de contribuyentes desactualizado y manual</li> <li>5. Inexistencia de políticas para motivar al personal.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES – O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Otros Órganos ajenos a la Alcaldía exigen la solvencia municipal a los contribuyentes con la finalidad de realizar ciertos trámites.</li> <li>2.-Cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales por parte de los contribuyentes.</li> <li>3. Calificación de la atención brindada por el personal que efectúa labores de recaudación como regular.</li> <li>4. Actitud favorable de los contribuyentes ante otras dependencias de la Alcaldía</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Desarrollo de un Plan de Recaudación F1, F2, F3, F4, F5,O1, O2, O3 y O4</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización y sistematización del Registro de Contribuyentes que involucre la participación de las comunidades. D1, D2, D3, D4, O1, O3, y O5.</li> </ol>
<b>AMENAZAS – A</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intereses políticos contra intereses de la Gerencia de Hacienda</li> <li>2. Escasos recursos presupuestarios asignados a la Gerencia de Hacienda</li> <li>3. Desconocimiento de los contribuyentes sobre el destino de los recursos cancelados por concepto de obligaciones tributarias</li> <li>4. Escasos conocimientos de los miembros de la Cámara Municipal como ente Legislador del tema tributario.</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Promover la divulgación sobre el origen y destino de los recursos cancelados por concepto de obligaciones tributarias. F1, F4, F5, A1, A2, A3,</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer políticas para motivar al personal, amoldando la intervención política en beneficio de la Gerencia de Hacienda. D1, D2, D4, O1 y O2</li> </ol>

## Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

[illegible]

# LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

## RELACION ENTRE ESTRATEGIA Y AREAS FUNCIONALES



Fuente: Elaboración propia.

# LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

## *Administración*

- El Alcalde, Gerente, Jefe del Departamento y el personal adscrito a la Gerencia de Hacienda deben tener claridad sobre lo que se quiere lograr, hacia donde se quiere dirigir la dependencia, por ello la misión propuesta anteriormente.
- Modificar los patrones de planificación tradicionales utilizados y adoptar un estilo de gerencia moderna donde se planifique siempre sobre la base de objetivos claros, alcanzables y operativos.
- Ofrecer al personal adscrito a la Gerencia de Hacienda sueldos acordes con el desempeño de labores y preparación profesional.
- Establecer sistemas de recompensas por logros obtenidos, incentivos profesionales y económicos por capacitación.
- Evaluar los resultados de las labores ejecutadas por el personal adscrito a la Gerencia de Hacienda; y considerar los resultados de las mismas para una futura promoción y/o ascensos al personal.
- Capacitar al personal que labora en la Gerencia de Hacienda, a través de la realización de cursos, talleres, congresos, entre otros.
- Ofrecer estabilidad laboral a los empleados de la Gerencia de Hacienda, independientemente de los cambios de gobierno.

# LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

## *Administración*

- Formar técnicamente a quienes desempeñan cargos políticos y políticamente a quienes desempeñan cargos técnicos, por cuanto ambas categorías deben complementarse.
- La Gerencia de Hacienda debe elaborar un manual de sistemas y procedimientos que permita delimitar funciones en pro de prestar un mejor servicio y atención al contribuyente.
- Establecer una base de datos automatizada, que proporcione información actualizada sobre el Registro de Contribuyentes, estado de solvencia o morosidad por tipo de tributo.
- Se debe considerar la posibilidad de que los contribuyentes puedan efectuar sus pagos a través de la página web de la Alcaldía del Municipio Libertador.
- El Alcalde como máxima autoridad debe gestionar recursos presupuestarios necesarios y la Gerencia de Hacienda su vez debe dar un uso eficiente a los recursos ante una demanda de servicios en crecimiento.
- La estimación de Ingresos Propios debe hacerse lo mas cercano a la realidad posible.

# LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

## *Prestación de Servicios*

- El Gerente y Personal de Hacienda deben tener presente que por lo general el contribuyente se encuentra limitado de tiempo, por lo que desea ser atendido de forma rápida, amable, cordial y oportuna.
- Supervisar los trabajos del personal que participa en el proceso de recaudación.
- Prestar un servicio acorde a la demanda de contribuyentes.
- Promover el cobro de los tributos a través de visitas a los inmuebles, empresas, es decir efectuar cobros domiciliarios.
- Instruir a las comunidades sobre el derecho y el deber que tienen de cancelar los tributos municipales y a la vez de exigir una mejor calidad de servicio en su Municipio.
- Articular las diferentes acciones con el objeto de lograr la imagen deseada para la Gerencia de Hacienda en el mediano y largo plazo.



# LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

## *Relaciones Interinstitucionales*

- Actualizar con la participación de la comunidad información sobre el Registro de Contribuyentes por tipo de tributo, para ello se podría pedir la colaboración de las Juntas Parroquiales, de instituciones educativas, de asociaciones civiles, cooperativas, empresas que prestan servicios públicos como Aguas de Mérida, Cadela, CANTV, Registros y Notarias Públicas entre otros.
- Diseñar y desarrollar políticas de difusión y comunicación social sobre la necesidad y obligación de cancelar las rentas municipales en la debida oportunidad.
- Establecer acuerdos Interinstitucionales a fin de lograr asesoramiento técnico profesional del CIDIAT, CIDE, CIEPROL, postgrado en Ciencias Contables y otros postgrados dictados en instituciones de educación superior públicos y privados.
- Considerar la posibilidad de obtener financiamiento de servicios y actividades transferidas a la Alcaldía del Municipio Libertador en materia fiscal, a través del FIDES (Fondo Intergubernamental para las Descentralización), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), entre otros.

## LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN

### *Legislación*

- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, técnicas y administrativas en materia fiscal.
- Análisis, corrección, creación o eliminación según el caso de las ordenanzas fiscales, las mismas deben estar diseñadas de acuerdo a la situación actual del país y del municipio.
- Fijar multas aplicables a personas naturales y/o jurídicas que incurran en acciones que contravengan las ordenanzas fiscales.
- Asumir la competencia otorgada al municipio por la Constitución Nacional en cuanto a generador de ingresos propios.



**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**