

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MENCIÓN TRIBUTOS**

**LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN
CASO: ALCALDÍA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA
Trabajo de Grado para optar al Grado de Especialista
en Ciencias Contables. Mención: Tributos**

Autor: Yuraima J. Paredes Araque

Tutor: Nayibe Ablan Bortone

Mérida, Diciembre 2005

INDICE GENERAL

| | pp. |
|--|------|
| LISTA DE CUADROS..... | vi |
| LISTA DE FIGURAS..... | viii |
| LISTA DE GRAFICOS..... | ix |
| LISTA DE MATRICES..... | xi |
| LISTA DE TABLAS..... | xii |
| RESUMEN..... | xiii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPITULO | |
| 1. EL PROBLEMA..... | 4 |
| Planteamiento del Problema..... | 4 |
| Objetivos de la Investigación..... | 8 |
| Objetivo General..... | 8 |
| Objetivos Específicos..... | 8 |
| Delimitación..... | 9 |
| Justificación..... | 10 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| Antecedentes..... | 11 |
| Bases Teóricas..... | 13 |
| Municipio..... | 13 |
| Tributos..... | 15 |
| Planificación..... | 17 |
| Bases Legales..... | 31 |
| Constitución de la República Bolivariana de Venezuela..... | 31 |
| Ley Orgánica del Poder Público Municipal..... | 34 |
| Ley Orgánica de Planificación..... | 36 |

| | |
|---|-----|
| Sistematización de Variables..... | 37 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 41 |
| Tipo de Investigación..... | 42 |
| Población y Muestra..... | 42 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 45 |
| Técnicas de Procesamiento de Datos..... | 46 |
| Técnicas e Instrumentos de Análisis de Datos..... | 47 |
| Técnicas de Interpretación de Información..... | 54 |
| 4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS..... | 56 |
| Identificar la Misión, Objetivos y Estrategias de la Gerencia de Hacienda..... | 56 |
| Señalar las Fortalezas y Debilidades del Proceso de Recaudación..... | 62 |
| Describir las oportunidades y amenazas del proceso de recaudación..... | 80 |
| Determinar las Actividades y Recursos necesarios para Optimizar el Proceso de Recaudación..... | 95 |
| 5. LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN. CASO: ALCALDÍA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA..... | 100 |
| Definición de la Misión de la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador | 100 |
| Formulación de los Objetivos apropiados para la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador..... | 101 |
| Identificación de las Estrategias adecuadas para la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador sobre la base de los Objetivos Formulados..... | 103 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 114 |

| | |
|-------------|-----|
| ANEXOS..... | 117 |
|-------------|-----|

LISTA DE CUADROS

| CUADRO | pp. |
|---|------------|
| 1. ¿Cuenta la Gerencia de Hacienda con los recursos financieros necesarios para cumplir sus funciones de forma eficiente?..... | 62 |
| 2. Formulación de presupuesto de ingresos propios..... | 63 |
| 3. ¿Cumple la Gerencia de Hacienda con el principio de unidad de mando? | 64 |
| 4. ¿Cuáles tipos de manuales administrativos posee la Gerencia de Hacienda?..... | 65 |
| 5. Describa las funciones de la Gerencia de Hacienda..... | 66 |
| 6. ¿El registro de contribuyentes existente se encuentra actualizado y automatizado?..... | 67 |
| 7. ¿Considera Usted que la Gerencia de Hacienda efectúa los esfuerzos necesarios para mantener a su personal motivado? | 70 |
| 8. Calificación de la relación existente entre la Gerencia de Hacienda y los departamentos que trabajan estrechamente con esta..... | 71 |
| 9. Calificación del proceso de recaudación de los tributos municipales..... | 72 |
| 10. ¿Cuáles indicadores de control de gestión utiliza la Gerencia de Hacienda?..... | 73 |
| 11. ¿Ha efectuado la Gerencia de Hacienda fiscalizaciones e inspecciones durante el último año?..... | 74 |
| 12. ¿Participa la comunidad en la planificación de actividades en materia fiscal?..... | 75 |
| 13. ¿Suministra la Gerencia de Hacienda información sobre el proceso de recaudación a las diferentes comunidades?..... | 76 |
| 14. Impuestos a cancelar..... | 81 |

| | |
|---|----|
| 15. ¿Cumple Usted regularmente con sus obligaciones tributarias municipales?..... | 82 |
| 16. ¿Cómo calificaría Usted el mecanismo utilizado por otras dependencias distintas a la Gerencia de Hacienda para suministrar la información necesaria?..... | 83 |
| 17. ¿Cómo calificaría usted el proceso de recepción de planillas para la solicitud de solvencia?..... | 84 |
| 18. Trámite para la emisión del estado de cuenta..... | 85 |
| 19. Calificación del proceso desde la emisión del estado de cuenta hasta la entrega del recibo de ingreso..... | 86 |
| 20. Calificación del sistema utilizado para la cancelación del tributo por caja..... | 87 |
| 21. Calificación del mecanismo efectuado ante el departamento de cobranzas para la emisión de la solvencia luego de cancelado el tributo..... | 88 |
| 22. ¿Tenía usted conocimiento del proceso de recaudación?..... | 89 |
| 23. Calificación del proceso de recaudación de los tributos municipales..... | 90 |
| 24. ¿Cómo fue la atención que le brindó el personal que efectúa labores de recaudación?..... | 91 |
| 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?..... | 92 |
| 26. ¿Ha sido fiscalizado y supervisado por la Gerencia de Hacienda durante el último año?..... | 93 |

LISTA DE FIGURAS

| FIGURA | pp. |
|---|------------|
| 1. Modelo General de administración estratégica..... | 24 |
| 2. Operacionalización de variables..... | 38 |
| 3. Diseño de investigación..... | 41 |
| 4. Relación entre estrategia y áreas funcionales..... | 108 |

LISTA DE GRAFICOS

| GRAFICO | pp. |
|---|------------|
| 1. ¿Cuenta la Gerencia de Hacienda con los recursos financieros necesarios para cumplir sus funciones de forma eficiente?..... | 63 |
| 2. Formulación de presupuesto de ingresos propios..... | 64 |
| 3. ¿Cumple la Gerencia de Hacienda con el principio de unidad de mando? | 65 |
| 4. ¿Cuáles tipos de manuales administrativos posee la Gerencia de Hacienda?..... | 66 |
| 5. Describa las funciones de la Gerencia de Hacienda..... | 67 |
| 6. ¿El registro de contribuyentes existente se encuentra actualizado y automatizado?..... | 68 |
| 7. ¿Considera Usted que la Gerencia de Hacienda efectúa los esfuerzos necesarios para mantener a su personal motivado? | 70 |
| 8. Calificación de la relación existente entre la Gerencia de Hacienda y los departamentos que trabajan estrechamente con esta..... | 71 |
| 9. Calificación del proceso de recaudación de los tributos municipales..... | 72 |
| 10. ¿Cuáles indicadores de control de gestión utiliza la Gerencia de Hacienda?..... | 73 |
| 11. ¿Ha efectuado la Gerencia de Hacienda fiscalizaciones e inspecciones durante el último año?..... | 75 |
| 12. ¿Participa la comunidad en la planificación de actividades en materia fiscal?..... | 76 |
| 13. ¿Suministra la Gerencia de Hacienda información sobre el proceso de recaudación a las diferentes comunidades?..... | 77 |
| 14. Impuestos a cancelar..... | 81 |
| 15. ¿Cumple Usted regularmente con sus obligaciones tributarias | |

| | |
|---|----|
| municipales?..... | 82 |
| 16. ¿Cómo calificaría Usted el mecanismo utilizado por otras dependencias distintas a la Gerencia de Hacienda para suministrar la información necesaria?..... | 84 |
| 17. ¿Cómo calificaría usted el proceso de recepción de planillas para la solicitud de solvencia?..... | 85 |
| 18. Trámite para la emisión del estado de cuenta..... | 86 |
| 19. Calificación del proceso desde la emisión del estado de cuenta hasta la entrega del recibo de ingreso..... | 87 |
| 20. Calificación del sistema utilizado para la cancelación del tributo por caja..... | 88 |
| 21. Calificación del mecanismo efectuado ante el departamento de cobranzas para la emisión de la solvencia luego de cancelado el tributo..... | 89 |
| 22. ¿Tenía usted conocimiento del proceso de recaudación?..... | 90 |
| 23. Calificación del proceso de recaudación de los tributos municipales..... | 91 |
| 24. ¿Cómo fue la atención que le brindó el personal que efectúa labores de recaudación?..... | 92 |
| 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?..... | 93 |
| 26. ¿Ha sido fiscalizado y supervisado por la Gerencia de Hacienda durante el último año?..... | 94 |

LISTA DE MATRICES

MATRIZ

pp.

| | |
|---|-----|
| 1. Matriz de evaluación de la misión..... | 26 |
| 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)..... | 48 |
| 3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)..... | 49 |
| 4. Matriz FODA..... | 51 |
| 5. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)..... | 53 |
| 6. Matriz de evaluación de la misión de la Gerencia de Hacienda..... | 57 |
| 7. Matriz de evaluación de factores internos de la Gerencia de Hacienda..... | 79 |
| 8. Matriz de evaluación de factores externos de la Gerencia de Hacienda..... | 97 |
| 9. Matriz FODA de la Gerencia de Hacienda..... | 104 |
| 10. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) de la Gerencia de Hacienda | 106 |

LISTA DE TABLAS

| TABLA | pp. |
|--|------------|
| 1. Relación de ingresos recaudados con respecto a los ingresos presupuestados (impuestos indirectos - años 1996 -2004) | 6 |
| 2. Determinación del tamaño de la muestra..... | 44 |

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
 MENCIÓN TRIBUTOS

LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE RECAUDACIÓN
 CASO: ALCALDÍA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA

Autor: Yuraima Paredes A.
Tutor: Nayibe Ablan B.
Fecha: Diciembre, 2005

RESUMEN

La Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida presenta inconvenientes en cuanto al proceso de recaudación de ingresos propios, a causa de: (a) la inexistencia de técnicas gerenciales que permitan estimar los ingresos propios de forma razonable, es decir, lo más ajustado a la realidad posible, (b) razones exógenas y endógenas, las razones exógenas apuntan hacia la insuficiencia o inexistencia de una base tributaria rentable y las endógenas a la débil capacidad de los municipios para explotar su potencial de recaudación por problemas políticos, técnicos o administrativos, estos últimos motivados a la carencia de un conjunto de instrumentos de planificación;

De acuerdo con la problemática planteada y los objetivos establecidos se trata de una investigación de campo, donde se utilizó la observación directa no participante, la revisión documental y se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos, una guía de entrevista con preguntas no restringidas o de final abierto al personal de la Gerencia de Hacienda vinculado directamente con el proceso de recaudación y un cuestionario de preguntas restrictivas o cerradas y no restrictivas o abiertas a los contribuyentes. En el estudio se encontró que la Gerencia de Hacienda no posee una misión claramente definida, existe desconocimiento por parte de los empleados de los objetivos de la gerencia, e inexistencia de estrategias,

Descriptores: Municipio, tributos, planificación, planificación estratégica.