



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ACCIONES GERENCIALES ORIENTADAS A DINAMIZAR EL
SISTEMA DE RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO INMOBILIARIO
URBANO**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia Tributaria**

**Autor: Lcda. Yenddyt Zolinet Pernia Montero
Tutor: Dr. Jesús Manuel Oliveros Márquez**

San Cristóbal, Abril del 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Yenddyt Z. Pernia M., para optar al Título de Especialista en Gerencia Tributaria, cuyo título es: Acciones Gerenciales Orientadas a Dinamizar el Sistema de Recaudación del Impuesto Inmobiliario Urbano, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los 15 días del mes de Abril de 2011.

Dr. Jesús Manuel Oliveros Márquez

C.I. V-5.031.176

ÍNDICE GENERAL

p.p.

Dedicatoria /Agradecimiento.....	
Resumen.....	
Índice General	
Índice de Tablas	
Índice de Gráficos	
Introducción	

Capítulo I: EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	
Objetivos	
General	
Específicos	
Justificación.....	

Capítulo II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación	
Bases Teóricas.....	
Poder Tributario Municipal.....	
Impuesto Inmobiliario	
Acción Gerencial Municipal para dinamizar el Impuesto Inmobiliario	

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza y Diseño de la Investigación.....	
Población y Muestra	
Técnica para la Recolección de Datos	
Instrumento de Recolección de Datos.....	
Análisis y Procesamiento de Datos	

Capítulo IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Evaluación Interna
Evaluación Externa
Matriz FODA

Capítulo V: PROPUESTA

 Presentación
 Fundamentación Legal.....
 Factibilidad
 Desarrollo

CONCLUSIONES.....
RECOMENDACIONES.....

Referencias bibliográficas.....
Anexos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.	p.p.
1.	Metas y Objetivos de Recaudación
2.	Planificación de Procesos
3.	Organización de Tareas
4.	Supervisión del inmueble
5.	Actualización del sistema
6.	Proceso de Cobranza
7.	Control de morosos
8.	Notificación de deuda.....
9.	Clasificación de los inmuebles
10.	Sanciones.....
11.	Estrategias de cobranza
12.	Cantidad de personal
13.	Personal Capacitado
14.	Actualización.....
15.	Tecnología.....
16.	Situación del Inmueble.....
17.	Conocimiento sobre el impuesto
18.	Solvencia con el tributo.....
19.	Tiempo sin cancelar
20.	Causas del atraso
21.	Transacciones
22.	Generación de intereses.....
23.	Planes de descuento.....

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.	p.p.
1. Metas y Objetivos de Recaudación	
2. Planificación de Procesos	
3. Organización de Tareas	
4. Supervisión del inmueble	
5. Actualización del sistema	
6. Proceso de Cobranza	
7. Control de morosos	
8. Notificación de deuda.....	
9. Clasificación de los inmuebles	
10. Sanciones.....	
11. Estrategias de cobranza	
12. Cantidad de personal	
13. Personal Capacitado	
14. Actualización.....	
15. Tecnología	
16. Situación del Inmueble.....	
17. Conocimiento sobre el impuesto	
18. Solvencia con el tributo.....	
19. Tiempo sin cancelar	
20. Causas del atraso	
21. Transacciones	
22. Generación de intereses.....	
23. Planes de Descuento	

DEDICATORIA/AGRADECIMIENTO

Dedico la presente como agradecimiento al apoyo brindado durante estos años de estudio y como un reconocimiento de gratitud al haber finalizado esta carrera.

En reconocimiento a todo, el apoyo brindado a través de mis estudios y con la promesa de seguir siempre adelante.

Porque son esa clase de personas que todo lo comprenden y dan lo mejor de sí mismos sin esperar nada a cambio, porque saben escuchar y brindar ayuda cuando es necesario.

Porque sólo la superación de mis ideales, me han permitido comprender cada día más la difícil posición de ser padres, mis conceptos, mis calores morales y mi superación se las debo a ustedes; esto será la mejor de las herencias; lo reconozco y lo agradeceré eternamente.

En adelante pondré en práctica mis conocimientos y el lugar que en mi mente ocuparon los libros, ahora será de ustedes, esto, por todo el tiempo que les robé pensando en mí.

A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme.

A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en persona de provecho.

A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo.

Gracias: por la oportunidad de existir, por su sacrificio en algún tiempo incomprensido, por su ejemplo de superación incasable, por su comprensión y confianza, por su amor y amistad incondicional, porque sin su apoyo no hubiera sido posible la culminación de mi carrera profesional.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ACCIONES GERENCIALES ORIENTADAS A DINAMIZAR EL SISTEMA
DE RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO INMOBILIARIO URBANO**

Autor: Lcda. Yenddyt Z. Pernia M.

Tutor: Dr. Jesús M. Oliveros M.

Año: 2011

El trabajo de investigación tuvo como objetivo Proponer acciones gerenciales para dinamizar el sistema de recaudación del Impuesto Inmobiliario Urbano en el Municipio San Cristóbal, del Estado Táchira., tomando en cuenta los bajos índices de recaudación que se han observado en los últimos ejercicios. Para ello, se identificaron las acciones de carácter gerencial que se aplican en el Municipio para promover el pago del Impuesto Inmobiliario Urbano en San Cristóbal, y se diagnosticaron las actitudes que manifiestan los contribuyentes propietarios de los inmuebles ubicados en el sector Barrio Obrero hacia el pago del tributo correspondiente, a partir de lo cual se diseñaron las acciones gerenciales adecuadas. La investigación fue de naturaleza descriptiva con un modelo de campo y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada, por 26 empleados que laboran en la Dirección de Hacienda, y los Departamentos de Catastro y Rentas Municipales, y por 86 Contribuyentes del Sector Barrio Obrero, en el cual se delimitó el estudio. Como instrumentos de recolección de datos se diseñaron dos cuestionarios, de carácter cerrado, dicotómicos y con alternativas de respuesta. Una vez aplicados los instrumentos y analizados los datos se encontró que: Los factores internos están relacionados con la falta de aplicación de los procesos básicos de la gestión municipal como son planificación del proceso de recaudación, supervisión y notificación; organización del recurso humano y control de las áreas específicas de acción, todo lo cual retrasa la recaudación y eleva de forma considerable los montos deudores de los contribuyentes. Por otro lado, muchos de los factores externos son poco controlables por el organismo ya que están relacionados con la falta de una cultura tributaria y la ausencia de sanciones para los contribuyentes que no cumplen con la obligación.

Descriptores: Impuesto Inmobiliario, Recaudación, Acciones Gerenciales.

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento y evolución de una organización está directamente relacionado con lo eficiente o deficiente de sus procesos internos y con el control sobre los factores externos que actúan sobre la misma. Es por ello, que la evaluación interna de aspectos como la planificación, la organización, y el control, se plantea como una prioridad para la consecución de las metas y objetivos trazados. Estos aspectos, traducidos en debilidades o fortalezas, permiten la evaluación integral de la empresa o institución y la aplicación de correctivos tendientes a mejorar el funcionamiento y por ende la productividad de la organización.

Por otro lado, es conveniente no perder de vista los factores externos que inciden en el desarrollo de las actividades y que pueden llegar a convertirse en serias amenazas para la calidad del servicio que se presta a la comunidad. Este aspecto, es igual de importante que el anterior, por lo que su evaluación se hace obligatoria con cierta periodicidad.

Es importante señalar, que toda administración moderna tiene como alternativa, una vez detectadas sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el diseño de estrategias que le permitan solventar las posibles situaciones de riesgo y afianzar las áreas de funcionamiento efectivas.

En este sentido, el presente estudio fue realizado con el propósito de analizar el proceso de recaudación proveniente del Impuesto Inmobiliario Urbano en el Municipio San Cristóbal del estado Táchira, a través de una evaluación interna de las dependencias que intervienen en el mismo, a fin de proponer acciones gerenciales que dinamicen su recaudación y que le permita al organismo recuperar la deuda que se refleja en el saldo de las Cuentas por Cobrar a los Contribuyentes.

Por ello, la investigación fue estructurada en cinco capítulos que a continuación se detallan. El Capítulo I contiene el Planteamiento del Problema, el Objetivo General y los Objetivos Específicos y la Justificación de la Investigación.

El Capítulo II comprende el Marco Teórico, que contiene los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas, así como la definición de Términos relacionados.

En el Capítulo III se presenta la descripción de la Metodología utilizada, la Naturaleza de la Investigación, Población, Muestra, las Técnicas utilizadas y el Instrumento para la Recolección de los datos.

El Capítulo IV presenta el Análisis de Resultados, describiendo estadísticamente la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos, las Conclusiones y Recomendaciones.

En el Capítulo V se presentan las estrategias diseñadas, como acciones gerenciales que permitirán dinamizar la recaudación.

Finalmente se presentan las Referencias y los Anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Siguiendo las directrices generales de la política económica y social de los poderes públicos radicados en España, en Venezuela durante la época de la colonia, los más altos representantes del estado español se inmiscuían en las actividades privadas. El propósito de tales intervenciones era, según Arellano (1989) “Asegurar un justo equilibrio entre todos los estamentos sociales que viven en aquellos días en medio de tantos sacrificios y tantas desesperanzas; evitar que unos afortunados se enriquezcan a la sombra de circunstancias excepcionales” (p. 267)

En fin, asegurar una vida social justa y humana, por esta razón, tanto los ayuntamientos, como defensores de los intereses populares, como los Gobernadores e Intendentes, conjunta o separadamente con aquellos cuerpos y muchas otras autoridades se ocupaban seriamente de poner freno a los abusos y de encauzar la vida económica y social, en efecto, el Estado español, representado en una pluralidad de burócratas, creó un verdadero cuerpo o sistema de política económica y social, tal como lo reseña Arellano, (1989):

Reguló el precio de los alimentos y de los vestidos, estableció un máximo de ganancias a los comerciantes, creó un control para las exportaciones, fiscalizó la venta de artículos de consumo para asegurar su calidad, examinó los pesos y medidas, impuso el racionamiento cuando así lo exigían las circunstancias; levantó los censos de las personas indigentes para acudir en su ayuda; se preocupó de que existieran cantidades suficientes de pescado para las cuaresmas; se impuso el deber de cultivar la tierra, como elemento esencial para justificar su propiedad, se llegó hasta a delimitar las zonas de cultivo (p. 264).

Surgen las ordenanzas, los permisos y las prohibiciones; las disposiciones reales, las providencias y para que estas no fuesen letra muerta, se creó una burocracia especial con tan amplias facultades como las que exigían sus atribuciones y se practicaron medidas destinadas a que el público conociera las provisiones dictadas en su provecho. Esta política irradió no solamente dentro de los estrechos horizontes de la Gobernación de Venezuela, sino que también abarcó a las autoridades de las provincias que más tarde se incorporaron a la Gran Capitanía: En las Provincias de Nueva Barcelona y Nueva Andalucía, en Guayana, y en muchas otras existió una fecunda tradición en este sentido.

Por otra parte, el hallazgo del Nuevo Continente fue considerado por los españoles desde dos perspectivas: como una posibilidad de incorporar millones de almas a la religión católica, y para equilibrar sus maltrechas finanzas. El primer representante del fisco en Venezuela fue Juan de Ampiés, con el título de factor, desde 1511, siendo sustituido prontamente por los Españoles (Compañía Guipuzcoana) y los oficiales reales en las funciones hacendarías, que tenían las siguientes atribuciones según el mismo autor anterior: "Recaudar impuestos, tasas y dádivas, ejecutar pagos, conocer del repartimiento de tierras, trasladarse a cada pueblo de la Gobernación a organizar la hacienda, aplicar penas de cámara, confiscaciones y hasta penas corporales a los infractores del fisco" (p. 286).

Cabe destacar que a la deficiente administración, se agregaron las numerosas exenciones, exoneraciones y el aprovechamiento personal de los funcionarios lo que daba lugar a problemas financieros, a déficit del gobierno español, generando la creación de nuevos impuestos, a la par que crecían los privilegios a través de las exenciones y exoneraciones.

La necesidad cada vez mayor de recursos ha dado lugar para que las municipalidades, como sujetos activos del tributo hayan ampliado la cobertura de su potestad tributaria, como por ejemplo, el Impuesto Inmobiliario Urbano Municipal, objeto de este estudio, el cual según Ruiz Blanco (1998) "es un impuesto al patrimonio... de bienes que no pueden transportarse, es decir que se encuentran

adheridos al suelo” (p. 577). De esta forma, el Impuesto Inmobiliario Urbano es un considerable generador de recursos tributarios municipales, y al lado del Impuesto de Actividades Económicas, de Industria, Comercio, Servicios de Índole Similar, es tal vez de las exacciones que más proporciona recursos al municipio. Puede considerarse la segunda fuente de ingresos tributarios municipales e incluso por el universo de contribuyentes pudiera ser la primera fuente de ingresos; es por ello que se considera que la Municipalidad debe trazarse como objetivo ejecutar acciones gerenciales que le permitan alcanzar la eficiencia en su recaudación.

Sin embargo, en la alcaldía del municipio San Cristóbal, se observa actualmente una deficiente recaudación de este tributo, lo cual se evidencia en la última memoria y cuenta presentada por la Dirección de Hacienda Municipal; por lo cual se considera necesario realizar un diagnóstico del Sistema de Recaudación del Impuesto Inmobiliario Urbano en la Circunscripción del Municipio San Cristóbal, delimitado en el Sector Barrio Obrero, Estado Táchira.

Se piensa que esta situación tiene su origen en la ausencia de acciones gerenciales que permitan lograr mayor eficiencia en la recaudación, así como la desactualización catastral de la zona, y el registro no actualizado de contribuyentes, además de la falta de programas de recaudación efectivos y la desinformación de los contribuyentes sobre la obligación. Por otro lado, el personal con que cuenta la alcaldía no está suficientemente capacitado para la tarea de recaudación y no se da un trato adecuado a los contribuyentes.

De continuar esta situación planteada podrían surgir consecuencias en el corto y mediano plazo, tales como: bajos ingresos municipales, lo cual afectaría la inversión en obras para la ciudad, así como retraso en el pago a los proveedores, además de imposibilidad para dar aumentos salariales y un acrecentamiento sostenido de la morosidad fiscal del tributo lo que producirá un retraso socio económico mayor del municipio y se verá afectada la imagen del organismo.

Para dar solución a esta problemática es conveniente poner en práctica algunas acciones gerenciales para dinamizar el sistema de recaudación del impuesto inmobiliario en el Municipio, en la búsqueda de lograr una mayor cultura tributaria en

los ciudadanos y concienciación de la importancia del tributo para contribuir con el desarrollo socio económico de la localidad donde residen. Esto será posible, a través de una evaluación de los factores internos y externos que inciden en la problemática planteada, obteniendo los puntos claves a ser mejorados.

De lo anteriormente planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué acciones de carácter gerencial aplica el Municipio para promover el pago del Impuesto Inmobiliario en San Cristóbal?

¿Cuáles son las actitudes que manifiestan los contribuyentes propietarios de los inmuebles hacia el pago del tributo correspondiente?

¿De qué forma se puede dinamizar el sistema de recaudación del Impuesto Inmobiliario en el sector Barrio Obrero del Municipio San Cristóbal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer acciones gerenciales para dinamizar el sistema de recaudación del Impuesto Inmobiliario Urbano en el Municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

Objetivos Específicos

Identificar las acciones de carácter gerencial que se aplican en el Municipio para promover el pago del Impuesto Inmobiliario en San Cristóbal.

Diagnosticar las actitudes que manifiestan los contribuyentes propietarios de los inmuebles ubicados en el sector Barrio Obrero hacia el pago del tributo correspondiente.

Diseñar las acciones gerenciales adecuadas para dinamizar el sistema de recaudación del Impuesto Inmobiliario del Municipio San Cristóbal.

Justificación

Todo Municipio tiene la Potestad Tributaria de crear, recaudar e invertir sus ingresos, es por ello que por medio de la Ley Orgánica del Poder Publico Municipal, queda jurídicamente establecida la imposición de dichos tributos con la creación de su propias ordenanzas municipales, la cual se ve reflejada en la cantidad de bienes y servicios que pueda prestar el Municipio a sus ciudadanos; indicando el nivel de eficacia por la administración y la forma en la cual se gasta los ingresos obtenidos o recaudados por este tipo de impuesto.

En este sentido, la investigación que se pretende realizar tiene relevancia económica ya que los resultados obtenidos, producto del análisis de la problemática, permitirá a la Alcaldía tener un punto de partida para establecer acciones gerenciales que motiven a los contribuyentes a cumplir con su deber tributario, con lo cual se reducirá la evasión fiscal y el déficit que crónicamente se presenta en la relación ingresos - egresos. Esto se traducirá en mayor autonomía, reduciendo la dependencia del poder central que históricamente ha tenido y tiene a través del situado constitucional.

El logro económico se traduciría en beneficio social, pues al contar el municipio con mayores ingresos, se podrán ejecutar obras de interés para la comunidad, así como implantar un sistema moderno de recaudación, con el empleo de tecnología que permita actualizar la base de datos de los contribuyentes y tener mayor control sobre aspectos relevantes como cálculos según las características del inmueble, notificaciones, monto adeudado y otros.

Además de los beneficios financieros que pueda obtener la administración local se logra otro de carácter social, tal como lo sostiene Ruiz Blanco (1998):

Se compromete a los ciudadanos en la marcha del gobierno local. Se asume que el Impuesto Inmobiliario Urbano es el condominio de la ciudad, el cual estamos todos los ciudadanos obligados a satisfacer de manera voluntaria y oportuna, con una ciudadanía más comprometida con su ciudad y con su gobierno local (p. 574).

Esto implica, participación ciudadana, que tiene rango constitucional, para que los ciudadanos que antes delegaban su actuación en terceros, tales como partidos políticos, grupos organizados e institucionalizados como los sindicatos, gremios y asociaciones empresariales, participen, dejando de lado el conformismo, la indiferencia y apatía.

La relevancia teórica del estudio reside en el manejo de las concepciones básicas de la gestión tributaria municipal. Por otro lado, la investigación será realizada bajo el diseño de campo, con lo cual la información recolectada en el mismo contexto donde se produce el problema, permitirá conocer de fuentes primarias los datos necesarios para el diagnóstico de la situación, el análisis de sus repercusiones y el diseño de las acciones necesarias para su mejoramiento. Asimismo, los beneficios tangibles e intangibles serán, por un lado para los empleados, porque podrán desarrollar sus funciones de forma efectiva, y por otro para la colectividad, lo que constituye el aporte social del estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el producto de la revisión documental y bibliográfica, que consiste en una recopilación de ideas y distintas posturas de autores, conceptos y definiciones que servirán de base a la investigación a realizar.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación buscan beneficiar el estudio en desarrollo, con trabajos realizados anteriormente que puedan brindar aportes, apoyo y argumentos para llevar a cabalidad lo que se desea investigar. A continuación se presentan estudios concernientes al tema de investigación.

Casanova, J., García, E. y Mora, K. (2007), elaboraron un trabajo investigativo con el objetivo de diseñar Estrategias de Recaudación del Impuesto Inmobiliario en el Municipio Ezequiel Zamora, Estado Barinas, presentado para obtener el Título de Licenciadas en Contaduría Pública en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (Unellez), núcleo Santa Barbará, planteándose como objetivos específicos realizar una auditoria gerencial de los departamentos que intervienen en la recaudación del impuesto inmobiliario; así como una auditoria externa de los elementos que inciden en el estado de morosidad del impuesto en esa localidad. La investigación fue de campo con fases descriptivas. La población estuvo conformada, por el personal de Rentas Municipales y por los contribuyentes. Como instrumentos de recolección de datos se diseñaron dos cuestionarios, de carácter cerrado, dicotómico y con alternativas de respuesta.

Una vez aplicados los instrumentos y analizados los datos se encontró que: Los factores internos estaban relacionados con la falta de aplicación de los procesos básicos de la administración, como son planificación del proceso de recaudación,

supervisión y notificación; organización del recurso humano y control de las áreas específicas de acción, todo lo cual retrasaba la recaudación y elevaba de forma considerable los montos deudores de los contribuyentes. Mucho de los factores externos eran poco controlables por el organismo ya que estaban relacionados con la falta de una cultura tributaria, inseguridad del entorno y la ubicación de los inmuebles en áreas de difícil acceso.

Como aporte del estudio se obtuvieron los pasos básicos de la evaluación organizativa de una dependencia pública municipal.

Camargo, M. (2001) realizó un trabajo de investigación de Post Grado con el objeto de medir tanto la falta de cultura tributaria, como de recursos financieros de la Alcaldía del Municipio Sucre, Distrito Capital; partiendo de la conceptualización del Impuesto Inmobiliario Urbano, analizando las causas de la baja recaudación del mismo.

El tipo de diseño de investigación dio las estrategias para un estudio descriptivo, combinándolas con una investigación de campo para obtener datos primarios. Se utilizó como método el análisis, la inducción, deducción y el análisis estadístico simple. En el estudio hecho se encontró apatía e indiferencia como resultado de la corrupción que a todos los niveles aqueja al país. En cuanto a la falta de recursos financieros se observó que es una limitante de gran peso, pues la Alcaldía del Municipio carece de una planta física adecuada, y de un recurso humano que brinde un trato adecuado al contribuyente, maneja sistemas obsoletos, teniendo como consecuencia el colapso general de sus funciones recaudadoras.

El estudio aportó interesantes conceptos sobre la tributación municipal y sus modos de recaudación, así como la base legal que lo rige.

Leoni, N. y Noguera, J. (2007), Impuesto sobre Actividades Económicas de Industria, Comercio y Servicios o de Índole Similar. Caso de Estudio: Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Barinas. Durante el Periodo de Enero a Junio del 2007, trabajo realizado con el objetivo de evaluar la recaudación del Impuesto en esta localidad. La investigación se enmarcó dentro del paradigma cuali-cuantitativo, es decir, es un enfoque cualitativo por la naturaleza del mismo, su diseño fue no experimental de carácter descriptivo, siendo su tipo de investigación de Campo.

Para tal propósito se tomó la población total directamente del órgano objeto de estudio y de un universo de Contribuyentes inscritos en el Libro de Registros en la que se encontraron 3.800 formales y 100 informales, para un total de Tres Mil Novecientos (3900) contribuyentes, de las cuales se seleccionó como muestra Treinta y Cinco (35), presentado los resultados en cuadros y gráficos. Entre las conclusiones más importantes se obtuvo que aún cuando las metas de recaudación para este Impuesto son cumplidas por la Gerencia de Recaudación, se pudo comprobar la ausencia de mecanismos de fiscalización por parte del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria Ezequiel Zamora (SAMATEZ), que permitan un mayor control a los contribuyentes de este impuesto. Del estudio se obtiene importantes indicadores de los mecanismos de fiscalización y su efectividad.

Cova, J., Rojas, C. y Reinoso, J. (2000) elaboraron un trabajo de investigación con el objetivo de implementar programas de desarrollo de la cultura tributaria en el Estado Táchira que permitieran evitar la evasión, el desconocimiento y la desinformación acerca de la materia tributaria entre los habitantes de este estado. Para ello realizaron un estudio de campo cuya población fue el total de los habitantes de la ciudad incluyendo comerciantes e industriales.

Obteniendo como resultado de un cuestionario aplicado a la muestra seleccionada los siguientes resultados: existe en la población en general una falta de cultura tributaria que les obligue a cumplir con las obligaciones tributarias establecidas según su actividad natural o jurídica y que minimice el fenómeno de la evasión en el estado. Asimismo, se evidenció la ausencia de programas efectivos de información y formación en este aspecto para los habitantes de la ciudad. Razón por la cual los investigadores diseñaron estrategias tendientes a disminuir el problema y a sembrar la conciencia de la importancia de contribuir con el gasto público a través del cumplimiento del pago de los impuestos.

Bases Teóricas

Poder Tributario Municipal

Los tributos siempre han existido en la república, desde la colonia, pero han sido vistos de forma coactiva y nunca como un beneficio para satisfacer el gasto público. En Venezuela, los estudios de cultura tributaria, a nivel nacional, como a nivel regional (Estado Táchira), han sido insuficientes y no se le ha dado la importancia que reviste el tema. No es sino hasta 1994 que el SENIAT busca el desarrollo de la cultura tributaria misión que le corresponde al momento de ser concebido como el ente administrador de la actividad financiera.

Palacios, (1998) en su obra *La Gestión de los Tributos Locales, su Contratación Administrativa en el Ordenamiento Jurídico Venezolano*, analiza el Poder Tributario de los Municipios:

Desde el punto de vista jurídico, y teniendo presente al Municipio, es la facultad y aptitud que tiene toda persona jurídica pública o ente público territorial para administrarse y gobernarse a sí mismo dentro de su competencia y cumplimiento de fines públicos específicos, haciendo uso para ello, de normas y órganos de gobiernos propios (p. 253)

Es con fundamento de este precepto, que puede hablarse en nuestro sistema constitucional, de una distribución vertical del Poder Público de la cual deriva la existencia de tres entes públicos territoriales con personalidad jurídica propia y competencias específicas: República, Estados y Municipios. (p. 254)

En virtud de lo expuesto puede decirse que los Municipios gozan de un Poder y una Potestad Tributaria originaria, que le ha sido atribuido por la propia Constitución, de ahí su denominación de originario, así como el poder derivado de fuente legal, se encuentran limitados precisamente, tanto por las disposiciones de rango constitucional como por de orden legal, las cuales tienen un doble carácter, por un lado constituyen un límite al ejercicio del poder y de la potestad tributaria de los

entes políticos territoriales, evitando así la invasión de competencias, y por el otro lado, se erigen como garantías a favor de quienes pueden ser sujetos pasivos de la relación jurídica tributaria frente al ejercicio del poder de imposición.

Luqui (1999) en su obra *La Obligación Tributaria*, analiza un punto importante con referencia a la Educación del Contribuyente expresando:

La educación del contribuyente, no sólo para que cumpla, dentro de los plazos que las leyes establecen, sus obligaciones, lo cual es más bien información que educación, sino para que con pleno conocimiento suministre al fisco las declaraciones e informaciones que las leyes establecen, haciéndolo de manera que no exista la posibilidad de ocultar ni desfigurar los guarismos que reflejan su capacidad contributiva, es una de las más importantes y difíciles tareas que el órgano recaudatorio tiene a su cargo. (ob.cit.p.p.287, 288).

Así, la educación al contribuyente implica un deber por parte del estado, que para que sea efectivo debe poner en movimiento los más diversos recursos, con la finalidad de ilustrar al sujeto pasivo sobre el contenido, alcance y sanciones impuestas por la Ley.

El Estado por su defectuosa organización, sostiene el autor, requiere que el sujeto pasivo le indique a través de los procesos de autodeterminación y autoliquidación su obligación tributaria, dando origen a un procedimiento irregular en donde el sujeto pasivo debe tener conocimientos contables y legales. Concluye que “La educación del contribuyente es así una función de asesoramiento que el Estado tiene que cumplir, y para lo cual debe poner en movimiento los más diversos recursos y administrarlos adecuadamente en el tiempo” (ob.cit. p.289)

Villegas (2002) en su obra: *Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario*, señala la existencia de dos (2) concepciones en torno al municipio: la autarquía y la autonomía. La primera concepción la resume así “Hay un ente superior, el Estado que es soberano. Debajo de él están las provincias que como lo

indica la propia Constitución son autónomas, y después están las municipalidades, que aparecen como personas jurídicas subordinadas a las provincias” (p. 230)

Considera éste que si las provincias están subordinadas no pueden tener igual capacidad jurídica, es decir, son autárquicas. Respecto a la segunda concepción piensa que “La municipalidad como entidad de derecho público estatal tiene autonomía, entendiendo como tal la capacidad de dictar sus propias normas dentro del marco normativo general y sin sujeción a la normativa provincial” (Ibidem)

Destaca que la esencia de los municipios es la de ser organismos autónomos.

Conde (2000) columnista de El Nacional, en un escrito de prensa, cuyo título es ¿Qué es un Municipio? Lo define de la siguiente manera “Constituye la unidad política primaria y autónoma dentro de la organización nacional. Tiene personalidad jurídica. Su organización será de carácter democrático” (p. A-4).

Esta definición le da un tratamiento descriptivo de lo que es el Municipio, cuando establece que éste viene a ser la unidad política primaria y autónoma dentro de la organización nacional, con personería jurídica, representado por los órganos que determine la ley.

El autor sostiene que la autonomía comprende: “a) la elección de las autoridades; b) la libre gestión de las materias de su competencia; c) la creación, recaudación e inversión de sus ingresos” (Ibidem).

Los municipios para la realización de su gestión y en el ámbito de sus competencias, podrán promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de las comunidades.

Linares (2004) en su obra Manual del Derecho Administrativo, analiza los ingresos municipales, clasificándolos en ordinarios y extraordinarios, los primeros que son los que interesan de acuerdo a los objetivos de esta investigación, comprende:

1. El producto de los impuestos municipales (patentes sobre industria y comercio y vehículos e impuestos sobre inmuebles urbanos y espectáculos públicos) y de las tasas provenientes del uso de bienes o servicios.

2. El producto de las multas impuestas por las autoridades que se liquiden con destino al fisco municipal, de conformidad con la Ley.
3. Los intereses producidos por créditos municipales.
4. El producto de la administración de los bienes o servicios municipales.
5. Las cantidades líquidas que satisfagan al Municipio, los institutos autónomos y empresas municipales.
6. El producto de los contratos que celebre el Municipio. (p.p.640 – 641)

Puede observarse que los impuestos ordinarios tienen diversas fuentes, pero los más importantes desde el punto de vista de la recaudación de ingresos considerables para el Municipio, son los de: patente sobre industria y comercio, impuestos por vehículos y los impuestos sobre inmuebles urbanos.

González (1997) en su obra *Temas de Derecho Tributario Venezolano*, analiza el Poder Tributario, específicamente la doctrina sustentada en el poder originario:

La potestad tributaria es un poder consustancial a la esencia misma del Estado, y se dice que tiene su causa inmediata y directa en la propia Constitución Nacional, la cual atribuye potestad tributaria no sólo al Poder Nacional, sino también se la confiere a entes territoriales menores, vale decir, a los Estados y Municipios (p.45).

En lo que respecta a los Municipios, la Constitución Nacional derogada de 1961 y la actual 1999, atribuyen a los Municipios y a los estados competencias para crear impuestos, tasa, y contribuciones siempre y cuando no sean materias propias cuyo ejercicio pertenece al poder nacional, de manera que se habla de un poder tributario originario delegado.

Márquez (1998) en su obra *Introducción al Régimen Impositivo Municipal Venezolano*, reseña antecedentes muy importantes: “El impuesto Inmobiliario es el más antiguo de los impuestos directos. Esto se explica si consideramos que la posesión de la tierra ha sido históricamente fuente principal de riqueza y porque como objeto de imposición ofrece una base estable y segura para la realización y cobro del trabajo” (p.p.193,194).

Se le cataloga como un impuesto al patrimonio. En Venezuela, tiene antecedentes coloniales, relacionados también con el nacimiento de la concepción jurídica de que el estado tiene un derecho originario relacionado también con el nacimiento de la concepción jurídica de que el Estado tiene un derecho originario sobre todo sujeto a su poder, llamado dominio eminente, con lo cual era lógico que el Estado tuviera derecho a participar en los proventos y frutos de la tierra.

Ustariz (1998) en su escrito Notas sobre Política Fiscal Inmobiliaria Urbana, señala varios objetivos de esta tributación “El primero de ellos, sería el fin tradicional y primario de obtener recursos, para cubrir los gastos públicos en general. El objetivo particular sería la obtención de ciertos recursos destinados a financiar los gastos que ocasiona el propio desarrollo urbano” (p.194).

De manera que es la obtención de ciertos recursos destinados a financiar los gastos que ocasiona el propio desarrollo urbano. El objetivo principal del impuesto inmobiliario urbano es obtener recursos para cubrir los gastos públicos en general.

Márquez (1998), analiza el tema impositivo municipal, y la eficiencia de los municipios, sosteniendo que:

Hay que decir de entrada que es innegable la existencia de un componente de ineficiencia en la actual conformación del sistema municipal venezolano, evidenciado entre otros factores, por el crecimiento anárquico de los municipios en el país. Así que de 1990 a 1997, el número de municipios se incrementó de 267 a 330, y de 1996 a 1997, el total de entes municipales descentralizados pasó de 184 a 349 (p.20).

Cabe destacar que estudios recientes, como los efectuados por la Contraloría General de la República (2005) señala que “Muchos de estos municipios no cumplen con las condiciones mínimas previstas en la Ley Orgánica del Régimen Municipal sobre todo en la capacidad para generar recursos propios mínimos para atender los gastos del gobierno, administración y prestación de los servicios básicos” (p. 25). La creación de Municipios en forma desordenada, sin contar con los recursos, ha dado como resultado una burocracia excesiva, descontrolada, al servicio del clientelismo político, sin que esto se traduzca en mejores servicios.

Impuesto Inmobiliario

A los efectos de la Ordenanza de Impuesto Sobre Inmuebles Urbanos del Municipio San Cristóbal, en el Capítulo I, Art 3º, se tendrá como Inmuebles:

- 1-. Los terrenos, parcelas, edificaciones y en general, toda la construcción adherida de manera permanente a la tierra.
- 2-. Los objetos muebles que se hayan destinados a permanecer constantemente adheridos a los inmuebles a que se refiere el numeral anterior.
- 3-. Los objetos muebles que se puedan separar de cualesquiera de los inmuebles, señalados en el Numeral 1 del presente Artículo, sin romperse o deteriorarse o sin romper o deteriorar la parte del inmueble del cual forma parte.
- 4-. Las instalaciones de cualquier género, así como los conductores de electricidad, de agua, de gas o de teléfono que formen parte o se encuentre dentro del área determinable de cualesquiera de los inmuebles a que se hace referencia en el Numeral 1 del presente Artículo.

Villegas (2002), refiere que: “El Impuesto Inmobiliario es el más antiguo de los impuestos directos. La tierra era la fuente primordial de riqueza, y por eso era la preferida entre los diversos objetos de imposición.” (p. 625) De manera que como impuesto directo, grava la riqueza, en razón de que la tierra es la fuente principal. El mismo autor sostiene la idea de que “El Estado tenía un derecho originario sobre todo el suelo sujeto a su poder. En consecuencia el gravamen era consustancial al fundo, y tal era el fundamento del impuesto, que se consideraba un cargo real de los inmuebles (p.575). Por lo tanto es un impuesto atribuido a los municipios debido a la potestad tributaria establecida por la Ley, para que satisfaga las necesidades de la comunidad a través del ingreso de recursos a la hacienda pública municipal.

Ruiz Blanco (1998) define Inmueble reseñando una Sentencia de la Corte Suprema de Justicia del 25-09-90:

El concepto doctrinario de inmueble ha sido definido como bienes que no pueden transportarse de una parte a otra sin destruirlos o deteriorarlos, ahora es bien conocido que a través de la Jurisprudencia y de la Legislación el concepto doctrinario al cual hemos hecho referencia se ha

venido ampliando en el campo del Derecho Civil, así en nuestro Derecho Positivo, el Código Civil ha venido repitiendo la ya clásica definición de bienes inmuebles por su naturaleza, por su destinación y por el objeto a que se refiere. (p. 576).

La Corte Suprema de Justicia afirmó el carácter de inmuebles, a aquellos bienes que por su naturaleza original o por su incorporación definitiva al suelo o a una edificación no pueden trasladarse de una parte a otra sin destruirlos. En conclusión, se consideran inmuebles, a los efectos del impuesto municipal, los terrenos y las edificaciones en general, cualquier construcción que se encuentre adherida al suelo, con inclusión de las mejoras de la edificación. En cuanto al Carácter Urbano del impuesto, Ruiz puntualiza:

La doctrina más autorizada vincula el carácter urbano de los inmuebles objetos del gravamen municipal con el proceso de urbanización y con la posibilidad de que los inmuebles puedan recibir los servicios de la Municipalidad, para lo cual se hace necesaria la determinación previa del perímetro urbano (p.578)

Cabe destacar que los inmuebles rurales no están sujetos a impuesto territorial alguno. El carácter urbano de un inmueble se determina por oposición a lo rural, a lo rústico y alude a la condición de área acondicionada para la realización de actividades propias de la vida urbana o susceptible de tal acondicionamiento en forma inmediata. Desde el punto de vista jurídico formal, la determinación de áreas urbanas debe hacerse mediante un acto de autoridad que defina o delimite geográficamente tales áreas, con las cuales las zonas excluidas de tal determinación no podrán gozar del calificativo de urbanos.

Según Moros (1991) “Los impuestos son todos aquellos tributos exigidos por el Municipio en virtud de una Ley, con fines fiscales o extrafiscales, sin contraprestación específica o diferencial inmediata respecto del obligado” (p.p. 273, 274). De esta forma, el impuesto es un recurso percibido por el Estado en forma coactiva, de las personas o entes que obtienen beneficios generales o particulares dentro del ámbito especial de validez jurídica del Estado, el cual están sometidos por

razones económicas, políticas o sociales sin percibir estos contribuyentes contraprestación inmediata alguna, tratándose de un ingreso destinado a satisfacer las necesidades públicas del ente colectivo y los gastos públicos.

Por su parte Villegas (2002), define al impuesto como: “El Tributo exigido por el Estado a quienes se hallan en las situaciones consideradas por la ley como hechos imponibles, siendo estos hechos imponibles ajenos a toda actividad estatal relativa al obligado.”(p. 72). De manera que el impuesto es una institución de derecho público, que exige el cumplimiento de una prestación al sujeto pasivo que se encuentra dentro de la hipótesis legal establecida por la norma.

Ruiz (1998), lo entiende como:

Aquella actividad que realiza el Estado valiéndose de instrumentos de carácter tributarios, con el objetivo general de ordenar el suelo y la construcción urbana en vista de determinados fines; y como objetivo particular, la obtención de ciertos recursos destinados a financiar los gastos que ocasionan el propio desarrollo urbano. (p. 573)

En este sentido, el Impuesto Inmobiliario Urbano es aquel que viene a satisfacer mediante la recaudación de dinero por parte de los contribuyentes las necesidades que se ocasionan a los habitantes por el desarrollo del Municipio.

El Impuesto Sobre Inmuebles Urbanos, presenta las siguientes características, según Ruiz Blanco (1998):

1. Es un impuesto local de carácter directo, dado que el artículo 179 de la Constitución Nacional atribuye la potestad tributaria del impuesto sobre inmuebles urbanos a los Municipios, con lo cual no hizo otra cosa que continuar una tradición histórica que asigna esta fuente tributaria a las Municipalidades, dada la estrecha relación de los inmuebles como objeto de imposición con las entidades territoriales locales. “También es un impuesto de carácter directo, que grava una manifestación inmediata de capacidad contributiva como lo es la situación jurídica de un propietario o titular de un derecho real” (o.b.Cit..580).

De manera que el impuesto debe estar dentro de las áreas urbanas del municipio, es decir, que estén ubicados dentro de aquellas zonas que permitan la realización de actividades urbanas, gravando la capacidad contributiva del propietario del mismo.

2. Es un Impuesto Real: “porque se centra en las cualidades mismas del inmueble, sin tener en consideración las condiciones personales del contribuyente” (ob.cit.p. 581), lo cual no debe confundirse con la obligación tributaria que siempre es personal, ya que en efecto, la obligación de pagar el impuesto no es de los inmuebles sino de las personas. De esta forma, el tributo grava directamente el inmueble, es por esto que en el Departamento de Catastro Municipal los inmuebles se sectorizan, de manera que dependiendo de la zona se exoneran o exceptúan al pago del tributo. Así mismo se atiende a la capacidad contributiva de cada sector donde habitan los ciudadanos dentro del municipio.

3. Es un Impuesto al Capital: dado que dentro de la clasificación tradicional que divide a los tributos según su objeto; es decir, según que graven la renta, el patrimonio o el gasto, por tanto, está claro que el impuesto sobre inmuebles urbanos es un tributo al patrimonio, en cuanto éste significa una manifestación estática de la riqueza.

4. Es un Impuesto Proporcional: porque es mediante la aplicación de la alícuota, que siempre es constante, que se determine el quantum del tributo. Ya que lo que se busca según Ruiz Blanco (1998), es lograr una igualdad en los contribuyentes, no proporcionalidad con respecto a la alícuota del impuesto, sino a la capacidad de tributar de los habitantes, es decir, se exige más a quien posee mayor riqueza.

Señala Ruiz (1998) “El hecho imponible o generador de este tributo consiste en la situación jurídica de propietario o de titular de un derecho real que permita el disfrute de la renta (usufructuario, enfiteuta, poseedor a título de dueño, etc.) de un inmueble urbano” (p. 584). Vale decir que la circunstancia generadora de la obligación tributaria es el hecho de tener la disposición económica del inmueble como propietario o haciendo las veces de tal. Sobre el particular está descripción del

hecho imponible ha sido acogida por la mayoría de las ordenanzas municipales que rigen al Impuesto Sobre Inmuebles Urbanos en Venezuela. Sin embargo, en algunas ordenanzas el hecho imponible ha sido limitado subjetivamente a la titularidad de la propiedad de los inmuebles ajenos, a fin de simplificar la conceptualidad y aplicación práctica del tributo.

Por su parte la base de imposición o del cálculo del impuesto sobre inmuebles urbanos, es la valuación fiscal del bien, que surge como consecuencia de la operación de Catastro. Esta valuación suele ajustarse mediante los coeficientes de actualización que se fijan en forma periódica, en Venezuela se realiza anualmente basándose en los valores de la tierra, y valores de construcción.

Acción Gerencial Municipal para Dinamizar el Impuesto Inmobiliario

Las instituciones públicas requieren de los postulados de la gerencia estratégica moderna para manejar sus políticas de recaudación, por cuanto sus resultados se miden en términos de indicadores de desarrollo social, económico y político. Entre, estos postulados se encuentra la planificación estratégica, la cual es un proceso que pretende corregir la relación situacional entre las asignaciones de recursos y la distribución del ingreso con el factor del poder político, permitiendo enfocar la gestión oficial hacia parámetros de eficiencia y calidad. Al respecto Zambrano (2008) plantea:

El método de la planificación estratégica pública es un proceso que precede y preside la acción de gobierno, es decir, se anticipa a la acción (planifica) y ajusta, corrige, reformula la acción. Para cumplir con este proceso, la planificación estratégica pública hace uso en forma simultánea del cálculo técnico y del cálculo político. (p.54).

De acuerdo con lo planteado por el autor, en las organizaciones públicas la planificación estratégica tiene mucho que ver con el costo político de la toma de decisiones; es decir, se establece relación entre el beneficio social y el costo de ese beneficio. Sin embargo, es preponderante el beneficio social, por cuanto se mide la

proyección social de los organismos con base en el alcance que las políticas oficiales hayan dejado en el entorno social. En este sentido, la gerencia municipal implica la dirección de un grupo de personas unidas con la intención de lograr objetivos y metas institucionales.

Es así, como en el ámbito de la organización municipal se hace necesario el desarrollo de equipos de trabajo conformados por todos los actores de la institución interactuando con las ideas y modo de actuación de los directivos para conducirse hacia un nuevo enfoque de administración pública municipal. Con la finalidad que estos lineamientos lleguen a ser exitosos dentro de la organización debe existir una formación previa en los gerentes a fin que conozcan nuevas posturas que le llevarán a romper paradigmas gerenciales.

El mencionado autor sostiene que es el gerente quien debe ofrecer un sistema de capacitación, entrenamiento y guía a sus colaboradores en materia de conocimiento y también en competencias; de esta manera consolida esquemas de trabajo y objetivos organizacionales para alcanzar el crecimiento personal deseado de manera que puedan asumir nuevas responsabilidades. Asimismo, Pérez (2001) afirma que cada vez más se requiere de empleados y gerentes con habilidades laborales acordes con las exigencias de este mundo globalizado que solicita una mayor competitividad y calidad, entre las que se encuentra la habilidad del liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio, identificación de problemas, ética, autoaprendizaje y desarrollo personal; es decir que reúna un perfil profesional óptimo acorde a su labor.

Ambos autores coinciden en la necesidad de actualizar al personal ya que en los últimos años se ha producido un cambio de paradigma donde la cultura de la calidad y las habilidades profesionales son cada vez más reclamadas. Como consecuencia, debido a la necesidad de aumentar las capacidades del recurso humano y elevar sus aptitudes, se requiere gerentes municipales que sientan motivación al logro, dispuestos a romper paradigmas gerenciales, asumiendo retos acordes con los tiempos actuales y con el compromiso social del organismo en el cual se desempeñan. Afirman Mcfarland y otros (2006) “la definición clásica de gerencia en las facultades de administración era planear, organizar, dirigir y controlar” (p.12). Estas son las

funciones administrativas de un director, las cuales relacionadas entre sí constituyen parte importante dentro del proceso gerencial.

Sin embargo, hoy día se necesita más liderar que gerenciar y a medida que crece el consenso sobre la necesidad de introducir cambios masivos, se generalizará más la necesidad de liderazgo. El uso del término gerencia en las organizaciones actuales tienen una connotación administrativa por cuanto los procesos mismos de administrar son fundamentales; a pesar de esto hay una tendencia a ser reemplazado por liderazgo debido a la necesidad de excelencia individual y organizacional en un medio de constantes cambios. El líder requiere de sensibilidad interpersonal, que tenga desarrollada su inteligencia emocional para tener suficiente confianza en sí mismo y saber confiar en los demás. No obstante es entendible que cada empresa se administre de acuerdo con sus necesidades debido a que cada organización posee características específicas conforme a las cuales debe conducirse. Es entonces que el directivo quien lidera en una institución, debe evaluar el tipo de estilo de gestión más adecuado a las características de la organización.

De acuerdo a lo anterior, Laborda y otro (s/f) señalan, que la etimología de la palabra gestión significa “acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar”, se pudiera afirmar entonces que los términos gestión y administración podrían utilizarse como sinónimos. Asimismo, según el Diccionario Enciclopédico Universal (2006) gestión significa, “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”; es decir realizar un conjunto de tareas para lograr algo que aún no está hecho.

Por su parte, para Wilson (2007) el estilo de gestión viene determinado por los objetivos y metas que una institución desea alcanzar para prosperar. Estos objetivos están separados y descienden por toda la organización, por lo que cada miembro dentro de ella tiene sus propios objetivos y resultados que cumplir a fin de lograr de manera colectiva la consecución final de las metas de la organización. Asimismo, Munch (2005), hace referencia al término estilo de gestión “como la forma de administrar o dirigir una organización” (p.148). Esta definición pudiera ser el punto de partida para que un gerente se oriente y tome la decisión de adoptar un estilo de gestión apropiado para su organización.

Para Smith (citado por McFarland y otros, 2006), es imperativo que quienes están en la cima de una organización u organismo público deben sentir la obligación de orientar y estar completamente comprometidos con los objetivos de ella. Además, debe proponerse enseñar a todos el buen sentido de liderar y formarles para la comunicación efectiva entre los miembros de la institución. De tal afirmación se deduce la necesidad de gerentes líderes dentro de las instituciones públicas, que pierdan el temor que produce lo desconocido, que entienda que las organizaciones sociales por ser parte de la humanidad, no están aisladas de los cambios que ocurren en este mundo cambiante y de grandes turbulencias.

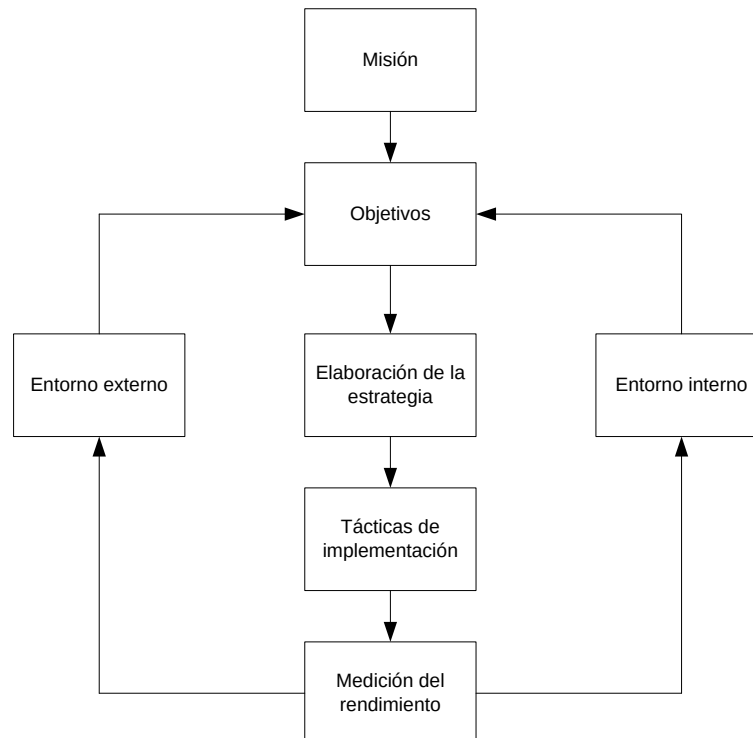
Es así como Wilson (2007) expresa que en una gerencia se hace necesario adoptar un estilo de gestión en el que el director adopte una manera de guiar de acuerdo con los cambios de ambiente en los cuales tendrán que trabajar. En este sentido, los gerentes a nivel municipal deberán ser abiertos, confiar y saber como construir una confianza, además de desarrollar una cultura de trabajo en equipo, formar a sus compañeros de labor, así como delegar y permitir que los individuos tomen decisiones y cultiven sus talentos latentes; para ello debe hacer uso de las estrategias gerenciales.

Al respecto Sallenave (2002), señala que las estrategias son “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización en cada unidad de trabajo y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p.32). Según lo señalado, la estrategia es un plan que se propone para mejorar la organización, en donde se identifican los objetivos y la dirección a seguir que necesitan directivos y colaboradores a todos los niveles para definir el trabajo; por lo tanto es una guía para ir desarrollando acciones por parte de cada miembro de la institución en beneficio de ella. Por ello es necesario que la aplicación de toda estrategia se realice en forma sistemática y organizada como parte de un proceso.

Luecke (2006), expresa que “todo proceso estratégico viene dado a partir de la misión de la organización que define el propósito y lo que pretende hacer para las personas afectas a la organización” (p.16); ese es el punto de partida de cada acción que se generará dentro de la organización para enfocar los esfuerzos y lograr los

objetivos que se persiguen. Seguidamente se presenta una figura esquematizada donde se observa la estrategia como proceso.

Figura 1 El Proceso Estratégico



Fuente: Luecke R. (2006, p. 16).

Tal como se evidencia en la figura, el proceso estratégico se inicia con la misión institucional en donde se establece las acciones que se van a desarrollar conjuntamente con los miembros de la organización para lograr lo deseado; es entonces que desde la alta gerencia se establecen unos objetivos los cuales se nutren del conocimiento del entorno y de las capacidades internas de la organización.

La elaboración de la estrategia suele abordarse desde la alta gerencia tomando en cuenta cual es la máxima prioridad que la institución precisa para tener éxito y para ello solicita a cada departamento y equipos de trabajo que fije planes de acción, los cuales una vez preparados, clarificarán mejor la declaración de los objetivos y la

dirección estratégica de la compañía. Se precisa que es de gran importancia la incorporación de las unidades operativas en los procesos de planificación estratégica debido a su amplio conocimiento de su propia capacidad y del entorno.

Al realizar este proceso la alta gerencia junto con las unidades de operativas se confirmará que las estrategias a aplicar estarán alineadas con la misión institucional y finalmente por supuesto todo proceso debe culminar con un control que garantiza que los resultados sean los deseados.

Otra definición de estrategia es la propuesta por David (2007) quien señala que “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” (p122). Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Por lo tanto, formular la estrategia institucional, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de evaluación y ajustes.

En este orden de ideas, se tiene que formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos: (a) determinar dónde se está, analizando la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles las herramientas como la matriz DOFA; (b) determinar a dónde se quiere llegar; y (c) determinar como llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico, la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: tecnología a utilizar o desarrollar, personal, presupuesto entre otros.

Ahora bien, para implementar una nueva estrategia en una institución es necesario que posea ciertas características que lleve a plantear el cambio y sea capaz de mejorar los resultados. Es así que Wilson (2000) señala que “se trata de un frío y duro examen que pueda resultar en una nueva declaración de misión, la especificación de objetivos corporativos y el comienzo de muchos proyectos a largo y ancho de la organización” (p.63). Es decir que se hace necesario revisar el entorno operacional, dirección y su cultura organizacional. Alles (2007), coincide con Wilson por considerar que es necesario rediseñar la visión y misión de las instituciones a partir de la construcción de los equipos de trabajo, como mecanismo para el

enriquecimiento personal y desarrollo de la institución contando con el respaldo y el apoyo del personal directivo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se describe la información referente a la metodología empleada en la investigación; de tal manera que se detalla el tipo de diseño que más se adapta a la misma; así como la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de los datos que se emplean para su desarrollo.

Naturaleza y Diseño de la Investigación

El estudio desarrollado es de naturaleza descriptiva, el cual según Tamayo, (2004) “trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una investigación correcta” (p.46), en este sentido, las variables del estudio no fueron en ningún momento manipuladas, dado que la intención de la investigadora fue analizarlas tal y como se presentan en el sitio y lugar determinado y no se involucró en su manifestación.

De acuerdo a las fuentes de información que serán consultadas, este estudio se considera una investigación de campo, entendida como aquella donde el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006), al respecto refiere que es un: “análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos” (p.5).

Para Tamayo, (2004) “La investigación de campo es aquella que se realiza fuera del ambiente de laboratorio, en la cual el investigador debe desplegar una actividad mucho mayor, más amplia y desplazarse a diferentes lugares para la selección de los datos” (p.132). En este estudio, los datos se tomaron directamente de las dos dimensiones de la realidad, es decir, la interna (representada por la gestión de

recaudación llevada a cabo en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal) y la externa (representada por la percepción de los contribuyentes del Sector Barrio Obrero del referido Municipio sobre el impuesto inmobiliario).

Por otro lado, La investigación tiene un diseño no experimental, el cual según Hernández, (2006): “es especialmente apropiado para investigaciones descriptivas, exploratorias y relacionales, es decir, investigaciones en las cuales se desea establecer las correlaciones y asociaciones que pueden haber entre diversas variables” (p.135). De esta forma, el estudio pretende constituir las relaciones existentes entre las variables que intervienen en los procesos de recaudación del Impuesto Inmobiliario en el Municipio San Cristóbal.

Fases del Estudio

La investigación se desarrolló en tres fases a saber: Diagnóstico, análisis y diseño de la propuesta.

Fase I Diagnóstico: se identificaron las acciones de carácter gerencial que aplica el Municipio para promover el pago del Impuesto Inmobiliario en San Cristóbal y las actitudes de los contribuyentes propietarios de los inmuebles hacia el pago del tributo correspondiente. Para ello, se diseñaron dos cuestionarios que fueron aplicados a las muestras seleccionadas.

Fase II Análisis: consistió en el procesamiento de la información obtenida en la evaluación diagnóstica y la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la gestión de recaudación del impuesto inmobiliario urbano. Para ello, se hizo uso de las técnicas de análisis cuantitativa y cualitativa y de las matrices de evaluación interna y externa, a partir de las cuales fue posible la construcción de la matriz FODA.

Fase 3. Diseño: consistió en la preparación de las acciones gerenciales para dinamizar el sistema de recaudación del impuesto inmobiliario urbano en el Municipio San Cristóbal, de acuerdo al análisis de los resultados arrojados por los instrumentos de evaluación aplicados.

Población y Muestra

La población constituye un conjunto de elementos afines en una o más características tomadas como una totalidad y sobre la cual generaliza las conclusiones de una investigación. Al respecto Hernández y otros (2006), indica que “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones” (p.20). A tal efecto, la población del presente estudio está conformada por dos estratos, en primer lugar por los empleados del Departamento de Rentas Municipales y Catastro de La Alcaldía del Municipio San Cristóbal, los cuales comprenden un número de 26 personas. En segundo lugar, se toman en cuenta a los contribuyentes del impuesto objeto de estudio del sector Barrio Obrero, que para el momento del estudio representaban una población finita dado que no se contaba con una base de datos confiable de su número real en la mencionada Alcaldía.

Según Hernández y otros (2006), la muestra es, en esencia, “un subgrupo de la población. Se puede decir, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características como población”. (p.207). En este sentido, la primera muestra fue igual a la población objeto de estudio. Es decir, los 15 empleados pertenecientes a las nombradas dependencias. Mientras que para determinar el tamaño de la segunda muestra, se realizó una Prueba Piloto, con 30 contribuyentes a quienes se les preguntó: ¿Conoce y cumple usted con el pago del Impuesto Inmobiliario que establece el Municipio? Con las opciones de respuesta: Si___ y No___

Después de la aplicación de la Prueba Piloto, se obtuvo como resultado:

20 No y 10 Si

$$n = \frac{Z^2 * (P * Q)}{E^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Margen de confiabilidad = 1.96 para un nivel de confianza del 95%

P: Probabilidad de éxito. = 20/30 = 0.66

Q: (1-P) Probabilidad de fracaso. = 1-0,66 = 0,34

E: Error = 0.1

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.66 \times 0.34)}{(0.1)^2} = 86,20$$

$$n = 86$$

De acuerdo con el resultado de la Prueba Piloto, la segunda muestra fue igual a 86 contribuyentes del sector Barrio Obrero.

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, en opinión de Acevedo, R. (2002), “son el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos” (p. 307). En este sentido, para el desarrollo del presente estudio se emplearon técnicas como la encuesta, la cual consiste según Hurtado (2004) “en la recolección de información estandarizada, a partir de una muestra representativa de las unidades que componen el universo” (p.241). Se consideró esta técnica como la más idónea ya que las características descriptivas del estudio se adaptan a la misma.

Instrumento de Recolección de Datos

Atendiendo a la definición de Hernández, y Otros (2006) “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.276), en este sentido, para el desarrollo del estudio se empleó el cuestionario, dado que se

considera apropiado para recolectar la información de acuerdo a la técnica elegida. A tal fin se diseñaron dos cuestionarios: uno para los empleados y otro para recabar la información acerca de la percepción de los contribuyentes elegidos en la muestra sobre el impuesto. Los mismos, fueron estructurados con preguntas de selección y alternativas de respuesta.

Análisis y Procesamiento de Datos

El análisis de datos de esta investigación se llevó a cabo a través del método cuantitativo, al cual Sabino (2002) se refiere como “El conjunto de toda la información numérica resultante del trabajo investigativo lo cual podrá presentarse a través de cuadros, tablas y medidas a las cuales se les podrá calcular un porcentaje o niveles de significación entre las diferencias porcentuales y de promedios, así como también coeficientes de correlación entre las variables. (p.134)

Así mismo, una vez aplicados los instrumentos (cuestionarios), recabada la información y tabulados los datos, estos fueron procesados cualitativamente, realizando el análisis e interpretación de los mismos, para la toma de decisiones y la definición de las acciones gerenciales apropiadas para la optimización de la recaudación del Impuesto en el Municipio San Cristóbal.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en forma cuantitativa de las encuestas aplicadas, a través de tablas de resultados y gráficos de torta, y cualitativa a través de análisis individuales de los mismos.

E este sentido, primeramente se presentan los resultados de la evaluación interna, a través del cuestionario 1, aplicado a 26 empleados de la Dirección de Hacienda y Catastro, en el cual se midieron indicadores relacionados con las metas y objetivos de recaudación, la planificación de los procesos, organización de las tareas, supervisión de los inmuebles, actualización del sistema, proceso de cobranza, control de la morosidad, notificación de la deuda, clasificación de los inmuebles, sanciones por el retraso o no cancelación, estrategias de cobranza, capacitación del recurso humano a cargo de la recaudación, tecnología utilizada para el proceso y la infraestructura en la cual se desarrolla.

En cuanto a la evaluación externa, ésta permitió realizar el análisis ambiental, con indicadores como: percepción de los contribuyentes sobre el impuesto, cultura de pago, necesidad de las solvencias y planes de pago ofrecidos por la municipalidad, así como las fuerzas económicas, representadas por el nivel de ingreso y la tasa aplicada al impuesto. Los Factores sociales, demográficos, geográficos y Jurídicos, aplicando el instrumento de recolección de datos a 86 contribuyentes que residen en el Sector Barrio Obrero, Parroquia Pedro María Morantes del Municipio San Cristóbal.

Resultados de la Evaluación Interna de la Dirección de Hacienda (Cuestionario 1)

1. ¿Tiene la Dirección de Hacienda metas y objetivos de recaudación del impuesto Inmobiliario?

Tabla 1. Metas y Objetivos de Recaudación

Opciones	Frecuencia	%
Sí	26	100
No	0	0
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

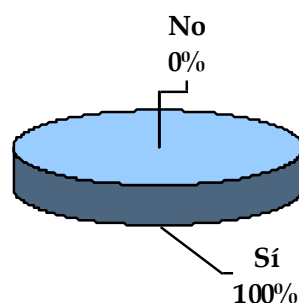


Gráfico 1. Metas y Objetivos de Recaudación

Análisis e Interpretación

El 100% del Personal encuestado refiere que la Dirección de Hacienda tiene metas y objetivos de recaudación del impuesto inmobiliario definidos, lo que se considera una fortaleza importante, tomando en cuenta que los objetivos son el eje central de las acciones gerenciales que rigen a las instituciones.

2. ¿Existe planificación de los diferentes procesos de recaudación del impuesto?

Tabla 2. Planificación de Procesos

Opciones	Frecuencia	%
Sí	2	8
No	24	92
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

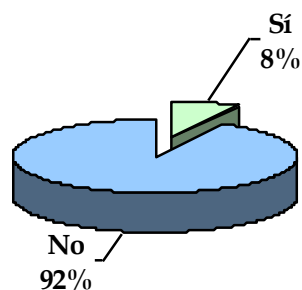


Gráfico 2. Planificación de Procesos

Análisis e Interpretación

Con respecto a la planificación de los procesos de recaudación del impuesto, el 92% del personal encuestado opinó que no se realiza, por lo que se califica este aspecto como una debilidad importante, ya que si no se planifican las actividades a realizar no se lograrán los objetivos propuestos.

3. ¿Se organizan las tareas de notificación y cobranza del impuesto?

Tabla 3. Organización de Tareas

Opciones	Frecuencia	%
Sí	3	12
No	22	88
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

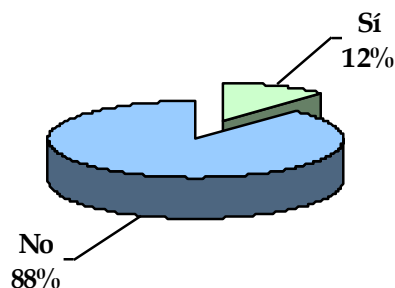


Gráfico 3 Organización de Tareas

Análisis e Interpretación

En opinión de un 88% de los empleados entrevistados, no se organizan las tareas de cobranza, lo que evidencia que existe una debilidad importante en la organización de los procesos de la Dirección de Hacienda, situación ésta que no permite la coordinación adecuada de los recursos materiales y humanos disponibles para llevar adelante los diferentes procesos.

4. ¿Se realizan supervisiones frecuentemente en los inmuebles?

Tabla 4. Supervisión de Inmuebles

Opciones	Frecuencia	%
Sí	4	15
No	22	85
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

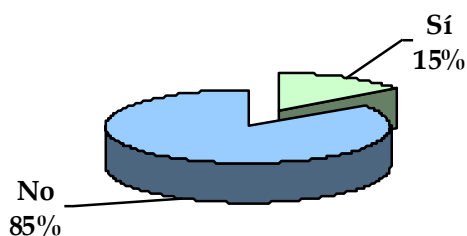


Gráfico 4. Supervisión de Inmuebles

Análisis e Interpretación

No se realiza una supervisión frecuente de los inmuebles, según lo manifiesta el 85% de los funcionarios, lo que ocasiona una debilidad importante representada por la desactualización del sistema y el desconocimiento del estado real en que se encuentran las propiedades.

5. ¿Con qué frecuencia se realiza la actualización del sistema?

Tabla 5. Actualización del Sistema

Opciones	Frecuencia	%
Diariamente	0	0
Semanalmente	26	100
Mensualmente	0	0
Anualmente	0	0
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

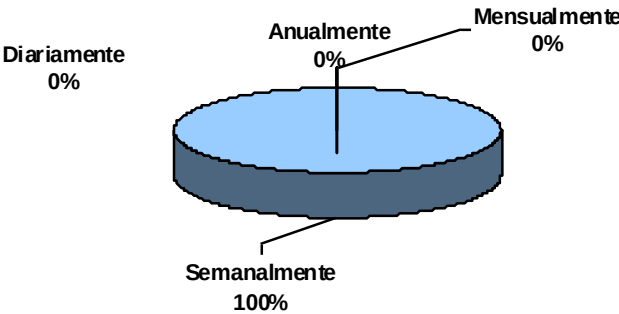


Gráfico 5. Actualización del Sistema

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados refiere que la Dirección de Hacienda realiza una actualización del sistema semanalmente, pero sólo de los contribuyentes que acuden a la oficina a realizar trámites, en consecuencia se desconoce el estado real de la cantidad de inmuebles, sus características y ubicación. lo que representa una debilidad a la hora de planificar los procesos de recaudación.

6. ¿Existe un proceso de cobranza definido?

Tabla 6. Proceso de Cobranza

Opciones	Frecuencia	%
Sí	26	100
No	0	0
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

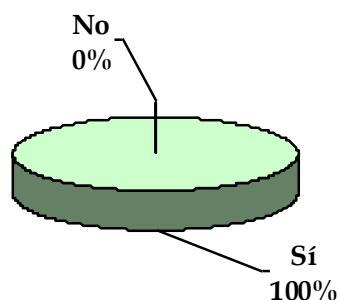


Gráfico 6. Proceso de Cobranza

Análisis e Interpretación

El total de la muestra, es decir, un 100%, manifiesta que existe un proceso de cobranza bien definido en la Dirección de Hacienda para la recaudación el inmueble, lo que constituye una fortaleza importante, que permite a los contribuyentes que acuden a realizar su pago hacerlo de forma organizada y efectiva a la vez de maximizar la eficiencia de la Dirección.

7. ¿Se lleva un control establecido de los contribuyentes morosos?

Tabla 7. Control de Morosos

Opciones	Frecuencia	%
Sí	0	0
No	26	100
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

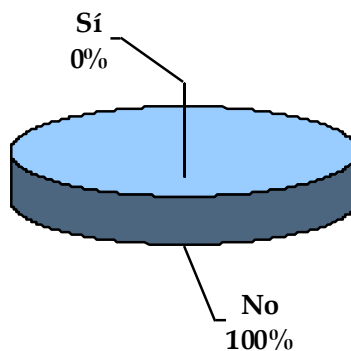


Gráfico 7. Control de Morosos

Análisis e Interpretación

No se lleva en La Dirección de Hacienda un Control Estadístico de los contribuyentes morosos, según lo manifiesta el 100% de la muestra, lo que pone en evidencia otra debilidad importante, por lo que no se cuenta con información actualizada para preparar gráficos estadísticos y tomar medidas correctivas que permitan incentivar al pago del tributo.

8. ¿Se informa a los contribuyentes sobre la deuda existente con la Alcaldía?

Tabla 8. Notificación de Deuda

Opciones	Frecuencia	%
Constantemente	0	0
Eventualmente	26	100
No se le informa	0	0
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

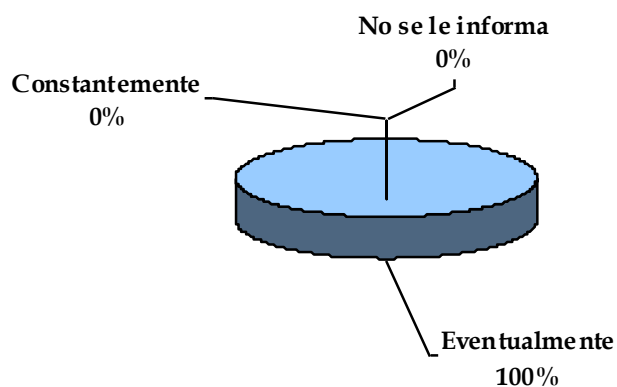


Gráfico 8. Notificación de la Deuda

Análisis e Interpretación

Según la totalidad de los funcionarios, sólo eventualmente se le informa a los contribuyentes sobre la deuda existente con la Alcaldía. Manifiestan éstos que en momentos en que la recaudación general es muy baja, se revisan los saldos y se envían algunas notificaciones, lo que representa una debilidad importante, debido a que la falta de recordatorios y notificaciones a los contribuyentes reduce las posibilidades de recaudación.

9. ¿Se clasifican los inmuebles según su utilidad?

Tabla 9. Clasificación de los Inmuebles

Opciones	Frecuencia	%
Sí	26	100
No	0	0
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

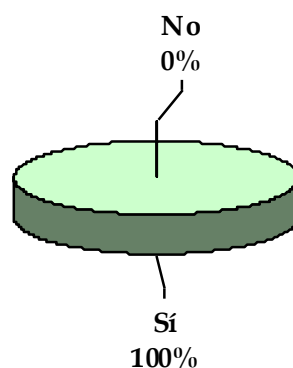


Gráfico 9. Clasificación de los Inmuebles

Análisis e Interpretación

Sí hay una clasificación de los inmuebles dentro de la Dirección, lo que representa una fortaleza importante porque le permite a la misma la tabulación de la deuda de acuerdo al tipo de vivienda.

10. ¿Se aplican sanciones a los contribuyentes que no cumplen con sus obligaciones?

Tabla 10. Sanciones

Opciones	Frecuencia	%
Sí	2	8
No	24	92
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

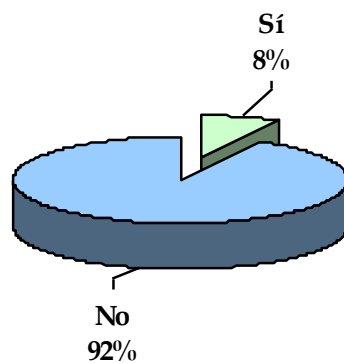


Gráfico 10. Sanciones

Análisis e Interpretación

Según el 92% de la muestra, la Dirección de Hacienda del Municipio San Cristóbal no aplica sanciones a los contribuyentes que no cumplen con su obligación, lo que significa una debilidad ya que las personas no se ven obligadas a cancelar sus tributos a fin de evitar sanciones.

11. ¿Existen estrategias de cobranza?

Tabla 11. Estrategias de Cobranza

Opciones	Frecuencia	%
Sí	14	54
No	12	46
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

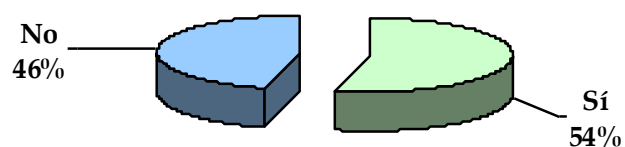


Gráfico 11. Estrategias de Cobranza

Análisis e Interpretación

Con respecto a la existencia de estrategias de cobranzas, la información suministrada por los funcionarios se comparte. Por un lado un 54% señaló que sí existen estrategias para realizar la cobranza, mientras que por otro, un 46% indicó que no se hallan dichas estrategias elaboradas en la Dirección. Por lo cual se cataloga este factor como una debilidad menor, ya que no hay claridad en cuanto al mismo.

12. ¿Considera usted que la dirección cuenta con suficiente personal para llevar a cabo el proceso de cobranza del impuesto inmobiliario?

Tabla 12. Cantidad de Personal

Opciones	Frecuencia	%
Sí	16	62
No	10	38
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

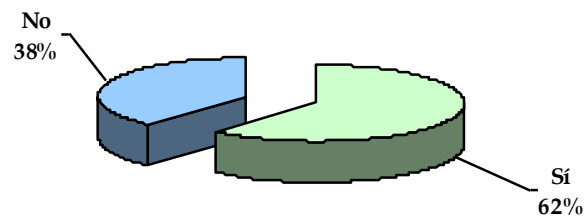


Gráfico 12. Cantidad de Personal

Análisis e Interpretación

La institución cuenta con suficiente personal para llevar a cabo el proceso de cobranza del impuesto inmobiliario, según lo señala el 62% de los encuestados. Sin embargo un 38% indica lo contrario, tomando en cuenta la cantidad de inmuebles del municipio y el acelerado crecimiento del mismo., lo que representa una fortaleza menor que debe ser reforzada con estrategias de contratación de personal.

13. ¿Está capacitado el personal para realizar sus actividades de forma efectiva?

Tabla 13. Personal Capacitado

Opciones	Frecuencia	%
Si	6	23
No	20	77
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

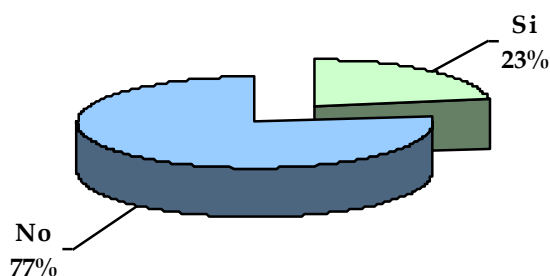


Gráfico 13. Personal Capacitado

Análisis e Interpretación

Un 77% de los funcionarios indicó que el personal no está capacitado para realizar sus actividades de forma efectiva, lo que demuestra una debilidad importante porque la eficacia de cualquier organización depende de un personal altamente capacitado, capaz de trabajar en grupo para un fin común, que pueda resolver situaciones que se le presenten de forma satisfactoria, que propongan ideas que ayuden a mejorar las tareas y ser proactivos en su campo de trabajo.

14.¿Se preocupa la institución por actualizar periódicamente al personal que interviene en el proceso de cobranza del impuesto?

Tabla 14. Actualización del Personal

Opciones	Frecuencia	%
Sí	4	15
No	22	85
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

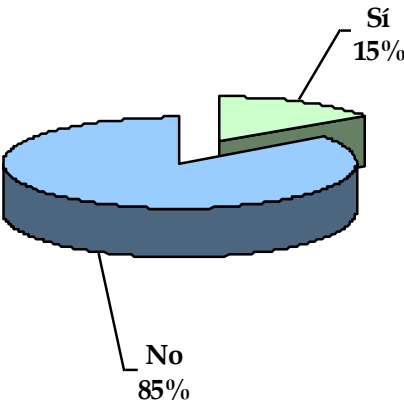


Gráfico 14. Actualización del Personal

Análisis e Interpretación

Un 85% de los encuestados, afirmó que la institución no se preocupa por actualizar periódicamente al personal que interviene en el proceso de cobranza del impuesto, lo que prueba que existe una debilidad importante, ya que toda organización debe tener como preocupación primaria la renovación de su personal en el área en la cual trabaja, para estar al día con las nuevas tecnologías, así como el ordenamiento legal en el proceso de cobranza del impuesto.

15. ¿El proceso es realizado con herramientas tecnológicas adecuadas?

Tabla 15. Tecnología

Opciones	Frecuencia	%
Sí	4	15
No	22	85
Total	26	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

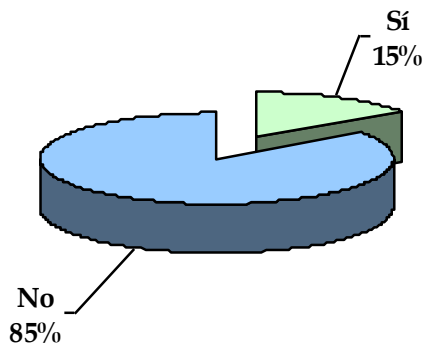


Gráfico 15. Tecnología

Análisis e Interpretación

Un 92% indicó que las herramientas tecnológicas no son adecuadas para el proceso de recaudación, lo que demuestra una debilidad importante, porque la institución debe contar con tecnología de punta que agilice los procesos y evite demoras en el proceso además de aportar seguridad a la hora de respaldar la información recabada, de tal manera que al contribuyente se le garantice que va a realizar sus gestiones de pago de forma fácil y rápida.

Resultados de la Evaluación Interna

La evaluación interna permitió conocer cuales son los factores que influyen positivamente en el estado actual del proceso de recaudación del Impuesto Inmobiliario en el Sector Barrio Obrero, representando las fortalezas. Igualmente, se determinaron los factores que influyen negativamente en este estado y que representan las debilidades. Elaborando así la matriz de evaluación interna.

La matriz de evaluación del factor interno se elaboró aplicando 5 pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.
2. Asignar ponderación que valga desde 0,0 (sin importancia), hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor.
3. Se asignó una clasificación de 1 a 4 a cada factor de la siguiente manera:
 - 1) Debilidad importante
 - 2) Debilidad menor
 - 3) Fortaleza menor
 - 4) Fortaleza importante
4. Se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Se sumaron los resultados ponderados para cada variable a objeto de establecer el resultado total ponderado para la mencionada Dirección.

Cuadro 1. Matriz de Análisis del Factor Interno
Dirección de Hacienda Alcaldía Municipio san Cristóbal.

No	Fortalezas y Debilidades	Ponderación	Clasificación	Clasificación Ponderada	Total Ponderado
1	Metas y Objetivos definidos	0,05	4	0,05 x 4	0,2
2	Falta de Planificación	0,09	1	0,08 x 1	0,09
3	Inadecuada organización	0,07	1	0,07 x 1	0,07
4	Ausencia de supervisión	0,06	1	0,06 x 1	0,06
5	Desactualización de registro de contribuyentes	0,08	2	0,05 x 2	0,16
6	Proceso definido de cobranza	0,08	4	0,08 x 4	0,32
7	Ausencia de control de contribuyentes	0,07	1	0,07 x 1	0,07
8	Notificación de la deuda	0,05	1	0,05 x 1	0,05
9	Clasificación de los inmuebles	0,04	4	0,04 x 4	0,16
10	Ausencia de sanciones	0,07	2	0,07 x 2	0,14
11	Deficientes estrategias de cobranza	0,08	2	0,08 x 2	0,16
12	Insuficiente personal	0,06	1	0,06 x 1	0,06
13	Poca capacitación	0,08	1	0,08 x 1	0,08
14	Actualización del personal	0,05	1	0,05 x 1	0,05
15	Tecnología inadecuada	0,06	1	0,06 x 1	0,06
Total		0,99	1		1,81

Fuente: Pernía, 2011

Análisis

La matriz de análisis del factor interno muestra un total ponderado de 1,81. Lo que implica que es menor al valor promedio de 2,5 presentado por David (2007). Este resultado, indica que la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal, cuenta con un mayor número de debilidades a nivel interno respecto a las fortalezas. Se obtuvo un total de 11 debilidades, siendo 8 de ellas consideradas debilidades importantes y 3 debilidades menores. Encontrándose que las mismas se orientan hacia: la falta de planificación de los procesos de recaudación del impuesto, una inadecuada organización de las tareas necesarias para llevar a cabo la cobranza, ausencia de supervisión periódica de los inmuebles, falta de control de los contribuyentes morosos y de notificación de la deuda de los mismos.

De igual forma, no existen sanciones establecidas para los contribuyentes que no cumplan con la obligación y las estrategias de cobranza no están claramente establecidas. Asimismo, la mencionada Dirección no cuenta con suficiente personal para atender el creciente número de inmuebles del populoso sector y el existente, no está suficientemente capacitado para realizar las labores y tampoco cuenta con herramientas tecnológicas de punta que permitan agilizar la recaudación, sin que esto sea motivo de preocupación por parte del ente gubernamental.

En cuanto a las fortalezas internas observadas en la Dirección se encuentran las metas y objetivos definidos, así como un proceso de cobranza bien establecidos en sus diferentes pasos, además de la clasificación de los inmuebles para aplicar la tasa del impuesto de acuerdo a sus características.

Evaluación Externa

(Contribuyentes)

Cuestionario 2

1. ¿Cuál es su situación como contribuyente del Impuesto Inmobiliario Urbano?

Tabla 16. Situación del Inmueble

Opciones	Frecuencia	%
Dueño de vivienda	25	29
Dueño de local comercial	61	71
Total	86	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

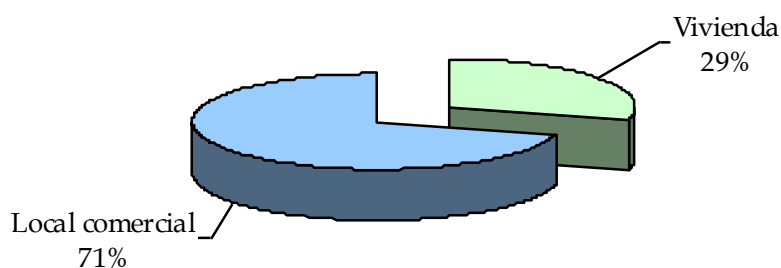


Gráfico 16. Situación del Inmueble

Análisis e Interpretación

El mayor porcentaje de los encuestados setenta por ciento (71%) son dueños de locales comerciales, debido a que la encuesta se aplicó en una zona de la ciudad que a pesar de poseer gran cantidad de viviendas ha desarrollado una actividad comercial pujante en los últimos años.

2 ¿Sabe usted que es el impuesto inmobiliario?

Tabla 17. Conocimiento sobre el Impuesto

Opciones	Frecuencia	%
Si	63	79
No	23	21
Total	86	100

Fuente: Cuestionario aplicado, 2010.

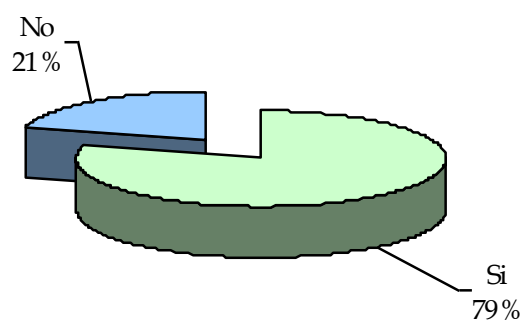


Gráfico 17. Conocimiento del Impuesto

Análisis e Interpretación

Un alto porcentaje de los contribuyentes, 79%, sabe que es el impuesto inmobiliario o derecho de frente como comúnmente lo llaman, lo que constituye una oportunidad importante para el proceso de recaudación del mismo.

3 ¿Está usted solvente con el impuesto inmobiliario?

Tabla 18. Solvencia con el Tributo

Opciones	Frecuencia	%
Si	21	24
No	65	76
Total	86	100

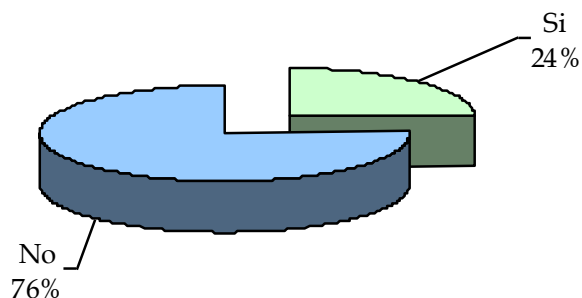


Gráfico 18. Solvencia con el Impuesto

Análisis e Interpretación

De los propietarios entrevistados, el 76% no estaban solventes con el impuesto inmobiliario al momento de la realización del estudio, lo que representa una amenaza importante que repercute negativamente en la recaudación del mismo, por cuanto el municipio deja de percibir un monto importante de ingresos que son necesarios para reinvertir en bienestar y servicios sociales.

4. ¿Desde cuando no cancela el impuesto inmobiliario?

Tabla 19. Tiempo sin Cancelar

Opciones	Frecuencia	%
Menos de un año	21	24
Un año	6	7
Dos años o más	55	64
Nunca ha cancelado	4	5
Total	86	100

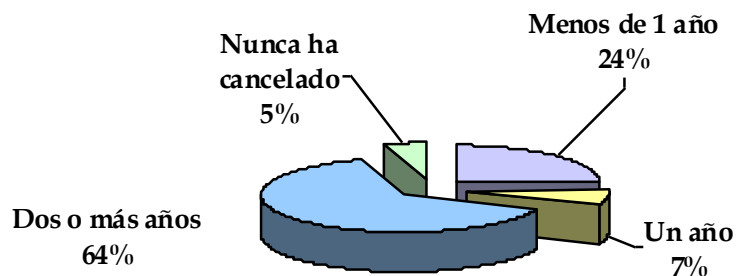


Gráfico 19. Tiempo sin Cancelar

Análisis e Interpretación

El 64% de los propietarios que se encuentran en estado de insolvencia con el impuesto inmobiliario, tienen dos o más años que no cancelan el tributo, mientras que sólo un 24% tiene menos de un año, un 7% hace un año que no cancela, e incluso un 5% nunca ha cumplido con la obligación municipal desde que es propietario el inmueble. Esta situación representa una amenaza importante que explica los bajos montos recaudados por este concepto en el Municipio.

5¿Cuáles son las causas por que no cancela el impuesto?

Tabla 20. Causas del Atraso

Opciones	Frecuencia	%
Falta de información	24	37
Otras prioridades económicas	41	63
Desinterés	0	0
Total	65	100

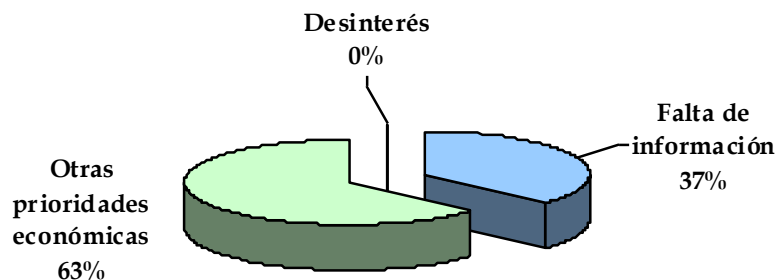


Gráfico 20. Causas del Atraso

Análisis e Interpretación

La atención a otras prioridades económicas, es la principal causa que alegan el 63% de los contribuyentes para no haber cancelado el impuesto municipal, seguido del 37% que alega falta de información del monto de la deuda con esta obligación, lo que representa una amenaza importante de difícil disminución.

6 ¿Sabía usted que si no cancela el impuesto, no puede realizar ninguna transacción con el inmueble? (Venta, Traspaso)

Tabla 21. Transacciones

Opciones	Frecuencia	%
Si	39	45
No	47	55
Total	86	100

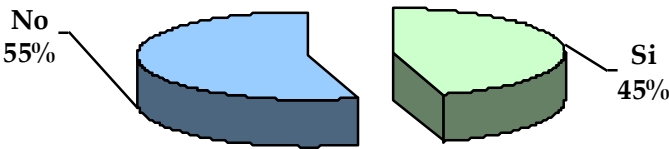


Gráfico 21. Transacciones

Análisis e Interpretación

La mayoría de los propietarios encuestados (55%), manifiestan no tener conocimiento sobre la imposibilidad de realizar ventas o traspasos de la propiedad si no están solvente con el impuesto. Sin embargo, un 46% dice tener noción de esta norma legal. Se clasifica este aspecto como una oportunidad menor, que evidencia la necesidad de realizar actividades de información como medida para alcanzar un mayor dominio de los aspectos legales que reviste el impuesto.

7. ¿Sabía usted que el retraso en la cancelación genera intereses de mora?

Tabla 22. Generación de Intereses

Opciones	Frecuencia	%
Sí	39	45
No	47	55
Total	86	100

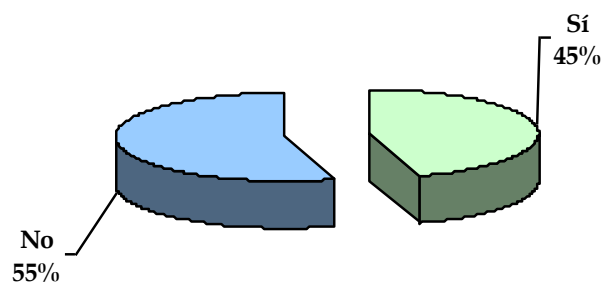


Gráfico 22. Generación de Intereses

Análisis e Interpretación

El 55% de los contribuyentes refiere no tener conocimiento acerca de los intereses que se generan por el atraso en la cancelación del impuesto inmobiliario. Sólo el 45% manifiesta que sí sabe que se generan intereses de mora, por lo que se clasifica este aspecto como una amenaza menor, que está relacionada con desacertados mecanismos de información por parte de la alcaldía.

8. ¿Tiene usted conocimiento de los planes de descuento por pronto pago del 25% en enero, 15% en febrero y 10% en marzo, que ofrece la Alcaldía?

Tabla 23. Planes de Descuento

Opciones	Frecuencia	%
Sí	39	45
No	47	55
Total	86	100

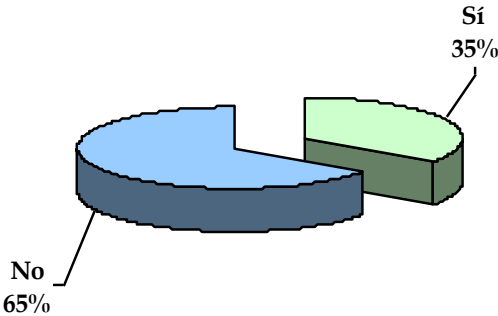


Gráfico 24. Planes de Descuento

Análisis e Interpretación

El 65% de los contribuyentes encuestados, no tienen conocimiento de los planes de descuento que ofrece la Alcaldía en los primeros meses del año por la cancelación del impuesto municipal, lo que representa una amenaza menor para la recaudación del tributo, dado que no se incentiva el pago.

Análisis de la Evaluación Externa

El desarrollo de la evaluación externa se basó fundamentalmente en la aplicación de encuestas, a 86 propietarios de inmuebles de el sector Barrio Obrero, a fin de determinar oportunidades y amenazas que se dan en el entorno del Municipio San Cristóbal, medidas por los siguientes factores:

- Percepción del contribuyente sobre el impuesto
- Fuerzas Económicas
- Fuerzas Sociales
- Fuerzas geográficas, demográficas
- Fuerzas Jurídicas

La matriz de evaluación del factor externo se elaboró aplicando 5 pasos:

1. Identificar las oportunidades y amenazas claves para la Dirección de Hacienda del Municipio San Cristóbal.
2. Asignar ponderación que valga desde 0,0 (sin importancia), hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor.
3. Asignación de una clasificación de 1 a 4 a cada factor de la siguiente manera:
 1. Amenaza importante
 2. Amenaza menor
 3. Oportunidad menor
 4. Oportunidad importante

Cuadro 2. Matriz de Análisis del Factor Externo
Dirección de Hacienda del Municipio San Cristóbal

No.	Oportunidades y Amenazas	Ponderación	Clasificación		Total
			Ponderada	Clasificación	Ponderado
1	Propietarios	0,08	4	0,05 x 4	0,32
2	Conocimiento del impuesto	0,08	4	0,05 x 4	0,32
3	Alto número de insolvencia	0,06	1	0,06 x 1	0,06
4	Tiempo prolongado de no cancelación	0,05	1	0,05 x 1	0,05
5	Falta de información de la deuda	0,05	2	0,05 x 2	0,1
6	Causas de la insolvencia	0,06	1	0,04 x 1	0,06
7	Poca cultura de pago	0,05	1	0,05 x 1	0,05
8	Desinformación de las sanciones	0,04	2	0,04 x 2	0,08
9	Desconocimiento de los descuentos	0,05	2	0,05 x 2	0,1
10	Ubicación de los inmuebles	0,06	1	0,06 x 1	0,06
11	Condiciones topográficas accesibles	0,05	3	0,05 x 2	0,15
12	Buenas vías de acceso	0,04	3	0,04 x 2	0,12
13	Poca actualización catastral	0,05	1	0,05 x 2	0,05
14	Crecimiento demográfico	0,04	2	0,04 x 2	0,08
15	Seguridad del entorno	0,06	2	0,06 x 2	0,12
16	Actitud hacia el gobierno	0,06	2	0,06 x 2	0,12
17	Ordenanzas municipales	0,06	4	0,06 x 4	0,24
18	Leyes tributarias	0,06	4	0,06 x 4	0,24
Total		1			2,32

Fuente: Pernía, 2011

Análisis

La matriz de análisis del factor externo muestra un total ponderado de 2,32 lo cual implica que es ligeramente menor al valor promedio de 2,5 estipulado por David (2007). Este resultado, indica que la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal cuenta con un mayor número de amenazas a nivel externo respecto a las oportunidades.

En este sentido, se obtuvieron diez (10) amenazas, seis menores y cuatro importantes, localizadas en los siguientes aspectos: prioridad a otras necesidades económicas de los contribuyentes, alto número de insolvencia, tiempo prolongado de no cancelación, poca cultura de pago, falta de información de la deuda,

desinformación acerca de las sanciones que acarrea la no cancelación, desconocimiento de los descuentos y por ende poco aprovechamiento de los mismos. De igual forma se encuentran como amenaza el crecimiento demográfico de la zona así como la inseguridad del entorno y la actitud hacia el gobierno.

En cuanto a las oportunidades, éstas están localizadas en los siguientes aspectos: la mayoría de los residentes de los inmuebles de la zona son propietarios del inmueble y tienen conocimiento del tributo, así como el respaldo que ofrece la ordenanza municipal sobre el impuesto y las leyes tributarias. Por otro lado, como oportunidad se cuenta con la ubicación geográfica de los inmuebles en sitios de fácil acceso, además las condiciones topográficas para la fiscalización son favorables para la actualización de las características de los inmuebles, así mismo las vías de acceso son adecuadas y en consecuencia se facilita el trabajo topográfico.

Cuadro 3. Matriz FODA Dirección de Hacienda- Alcaldía San Cristóbal

FACTORES INTERNOS	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1 Metas y objetivos definidos. 2 Proceso definido de cobranza 3 Clasificación de los inmuebles	1 Falta de planificación 2 Inadecuada organización 3 Ausencia de supervisión 4 Desactualización de registro de contribuyentes 5 Ausencia de control de contribuyentes 6 Notificación de la deuda 7 Ausencia de sanciones 8 Deficientes estrategias de cobranza 9 Insuficiente personal 10 Poca capacitación 11 Actualización del personal 12 Tecnología inadecuada
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1 Propietarios de inmuebles 2 Conocimiento del impuesto 3 Ordenanzas municipales 4 Leyes tributarias 5 Ubicación de los inmuebles 6 Adecuadas vías de acceso	Planificar reuniones de trabajo con el personal de la Dirección de Hacienda con la finalidad de afianzar los objetivos y metas de la misma.	Organizar equipos de trabajo para la zona.
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1 Alto numero de insolvencia 2 Tiempo sin cancelar 3 Falta de información 4 Causas de la evasión 5 Poca cultura de pago 6 Desinformación de sanciones 7 Desconocimiento de descuentos 8 Poca actualización catastral 9 Crecimiento demográfico 10 Inseguridad del entorno 11 Actitud hacia el gobierno	Proponer planes de trabajo conjunto con organismos de seguridad y prestadores del servicio del municipio.	Diseñar el flujograma de trabajo del plan de recaudación. Renovar tecnológicamente el área para la actualización, notificación y cobro del impuesto. Establecer programas de capacitación en para el personal.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación

El interés fundamental de las acciones gerenciales que a continuación se describe es dinamizar la recaudación del impuesto Inmobiliario del Municipio San Cristóbal, a través es una propuesta dirigida al personal que labora en las unidades de la Alcaldía relacionados con este proceso, especialmente la Dirección de Hacienda. Ello, debido a los resultados obtenidos en la investigación que indican debilidades en el proceso de recaudación así como en otros procedimientos relacionados con la cobranza del impuesto. Situación esta que justifica el diseño e implementación de estrategias adecuadas y ajustadas a las debilidades encontradas.

El propósito de la propuesta, es desarrollar una planificación para la optimización, mejoramiento y fortalecimiento de la gestión de cobranzas del tributo, lo que permitirá al personal de la Alcaldía, establecer, describir, evaluar, coordinar y controlar los procesos involucrados en la recuperación de deuda en contribuyentes con montos morosos considerables. Así mismo, la propuesta se justifica debido a que el organismo reconoce la necesidad de la implementación de estrategias correctivas de la situación que atraviesa en el aspecto descrito.

Sobre la base de lo expuesto, se busca minimizar las cuentas por cobrar a los contribuyentes y ejecutar un programa de Recuperación de Deuda y Gestión de Cobranza que permita depurar y disminuir la deuda a través de la participación de los empleados, mejorando los indicadores de la gestión Municipal.

Los objetivos de la propuesta son:

1. Incentivar el trabajo en equipo.

2. Depurar del registro de contribuyentes.
3. Desarrollar la cultura tributaria
4. Aumentar la eficiencia y efectividad de la cobranza.

Fundamentación Legal

En la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)** refiere en diversos artículos la sustentación legal de los impuestos en Venezuela. Es así como el **artículo 156** establece una nueva forma de limitación mediante ley nacional, de la autonomía de los Estados y Municipios para la creación y regulación de los impuestos municipales y estatales., mientras que el 165 transfiere a los Municipios ciertas competencias concurrentes que pueden resultar de dos poderes, el municipal y el estatal.

Por otro lado, el artículo 180 confiere la potestad tributaria a los Municipios, y establece que ésta es distinta y autónoma de las potestades reguladoras que la misma Constitución o las leyes atribuyen al Poder Nacional o Estatal sobre determinadas materias o actividades.

Por su parte el **Código Orgánico Tributario (1994)**, es el que contiene los principios rectores de la actividad tributaria nacional y define las obligaciones en los distintos niveles del poder nacional y para demás efectos incluyendo Municipios se aplicara con carácter supletorio (art. 1). Además, describe que el hecho imponible del cual nace la obligación tributaria es un acontecimiento de naturaleza económica y no un negocio jurídico (art.16) y que el sujeto activo de la relación jurídico tributaria es el estado Venezolano el cual tiene facultades para producir normas jurídicas tributarias (Art. 18)

Por otro lado, en el art. 19 establece que el sujeto pasivo, ocupa la posición de contribuyente y es el indicado por la Ley a contribuir con los gastos del Estado pues es quien se beneficia de las ventajas y seguridades que otorga el mismo. Destaca

además que el contribuyente se encuentra obligado al pago del tributo y al cumplimiento de los deberes establecidos en las leyes que rigen la materia.

En cuanto a la **Ley Orgánica del Poder Público Municipal**, está fue promulgada en Gaceta Oficial en el año 2005 y contiene toda la norma tributaria que debe seguirse en el nivel municipal. En su artículo 36, refiere que los Municipios, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, podrán promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad.

Asimismo, la **Ordenanza de Impuesto sobre Inmuebles Urbanos del Municipio San Cristóbal** data de 2002 y consta de 37 artículos, **en los cuales se** definen los lineamientos del impuesto, quienes están obligados a pagarlo, quien lo calculará y cómo lo hará. Resaltando en su artículo 13, que el mismo se liquidará por Trimestres ante la Dirección de Hacienda y a través de la Jefatura de Rentas Municipales sobre la base de la información suministrada por la División de Catastro, entre otros importantes aspectos.

Factibilidad de la Propuesta

Para implementar las estrategias para dinamizar la recaudación del Impuesto Inmobiliario en el Municipio San Cristóbal, se toma en cuenta ciertos elementos.

Factibilidad Institucional: Está presente en los aspectos que muestran a los directivos del área objeto de estudio, la necesidad de poner en práctica las estrategias propuestas para lograr el mejoramiento del proceso de recaudación y el reconocimiento de esta necesidad por parte de los mismos.

Factibilidad Operativa: Se hace presente en la contratación de personal adecuado en el área teniendo como resultado mayor operatividad y celeridad en la ejecución de las actividades.

Factibilidad Social: Se apoya en el beneficio que obtendrán los contribuyentes en cuanto a la disponibilidad de recursos para la inversión social en el Municipio.

Descripción de la Propuesta

La propuesta consiste en diseñar estrategias gerenciales, perfilado en un modelo de acción, con acciones claves donde intervienen factores para el fortalecimiento del organismo.

Las acciones gerenciales tienen como característica principal la participación, debido a que intervienen los diferentes estratos del personal que labora en la Alcaldía, y que está vinculado a la recaudación del impuesto inmobiliario, de manera mancomunada. A su vez contiene trazados los objetivos y metas a cumplir, por ende, los procesos se llevarán a cabo bajo normas y procedimientos de seguimiento y control.

Los pasos para desarrollar las acciones estratégicas son:

1. Reforzamiento de objetivos institucionales
2. Inducción
3. División de la parroquia en zonas
4. Organización de Grupos
5. Control de gestión

El desarrollo de estas actividades será realizada a través de las siguientes estrategias:

Estrategias FO

1. Planificar reuniones de trabajo con el personal de la Dirección de Hacienda con la finalidad de afianzar los objetivos y metas de la misma.

Objetivos:

- Establecer los lineamientos de un plan de recaudación.
- Realizar la inducción del personal acerca del plan a desarrollar.

Actividades:

Organizar reuniones, para informar al personal acerca del plan de recaudación a través de la aplicación de Varios Talleres Generales, que puede ser dictado por el Director de Hacienda, el Director de Cobranza de la Alcaldía y Profesionales Externos que puedan contribuir sus experiencias en Cobranza Tributaria a cuyo cargo estará la supervisión del plan.

El contenido de los talleres será el siguiente:

- a. Metas y objetivos del plan
- b. Etapas del plan
- c. Delegación de funciones y tareas
- d. Presentación de flujograma del trabajo

Se considera conveniente realizar reuniones semanales durante un mes para afinar los detalles del plan y recolectar información, ideas e inquietudes acerca de su aplicación, por parte de todos los integrantes del mismo.

Estrategias DO

1. Dividir el Municipio en cuatro zonas para facilitar la aplicación del plan.

Objetivos:

- Mejorar la planificación de las actividades de actualización catastral, supervisión de los inmuebles, y la notificación y cobranza del impuesto inmobiliario.

Actividades:

Dividir el Municipio en las siguientes zonas:

1. Parroquia La Concordia
2. Parroquia San Juan Bautista
3. Parroquia Pedro María Morantes
4. Parroquia San Sebastián

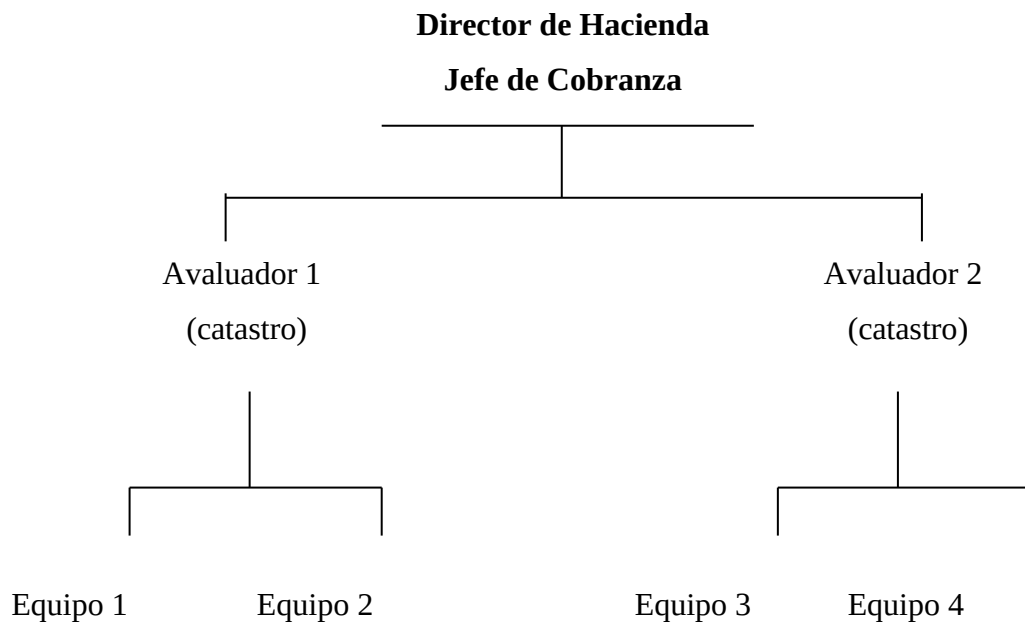
2. Organizar equipos de trabajo para cada zona delimitada.

Objetivo:

- Hacer más continuo y consecuente los procesos de supervisión de los inmuebles y cobranza del tributo.
- Asignar a cada grupo responsabilidad sobre una zona para la ejecución de las tareas del plan.

Actividades:

La organización del recurso humano será la siguiente:



Fuente: Pernía, 2011

Cada Grupo de trabajo estará conformado por:

- 1 Avaluador
- 1 Topógrafo
- 1 Ayudante (topógrafo)

- d. 1 Aforador
- e. 1 Transcriptor
- f. 2 Notificadores

Cabe señalar que para esta fase sólo hará falta contratar el siguiente personal:

- 4 notificadores, que trabajan en la Alcaldía como “Semaneros”.
- 1 Transcriptor: (TSU en Informática)

Estrategias DA

1. Renovar tecnológicamente el área para la actualización, notificación y cobro del impuesto.

Objetivos:

Contar con las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo un proceso de recaudación más ágil, sencillo y actualizado.

Actividades:

Adquirir equipos de computación, necesarios para la ejecución de las tareas de actualización catastral, actualización de la deuda, estados de cuenta, notificaciones, y citaciones a los contribuyentes.

2. Establecer programas de capacitación para el personal, con el propósito de mejorar su perfil y la atención al contribuyente.

Objetivo:

Fortalecer al empleado de la Dirección de Hacienda en el manejo de la información y atención al contribuyente.

Actividad:

Aplicar talleres y seminarios de capacitación, en las áreas de:

- Trabajo en equipo como estrategia de servicio
- Un equipo inteligente al servicio de la ciudad.
- Enfoque sistemático organizacional
- Cambios en los paradigmas organizacionales
- El reto del trabajo en equipo
- Como desarrollar la cultura tributaria
- Otros

Estos talleres y cursos son ofertados por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista INCES y son aplicados de forma gratuita por los facilitadores de estas instituciones.

3. Diseñar el flujograma de trabajo del plan de recaudación.

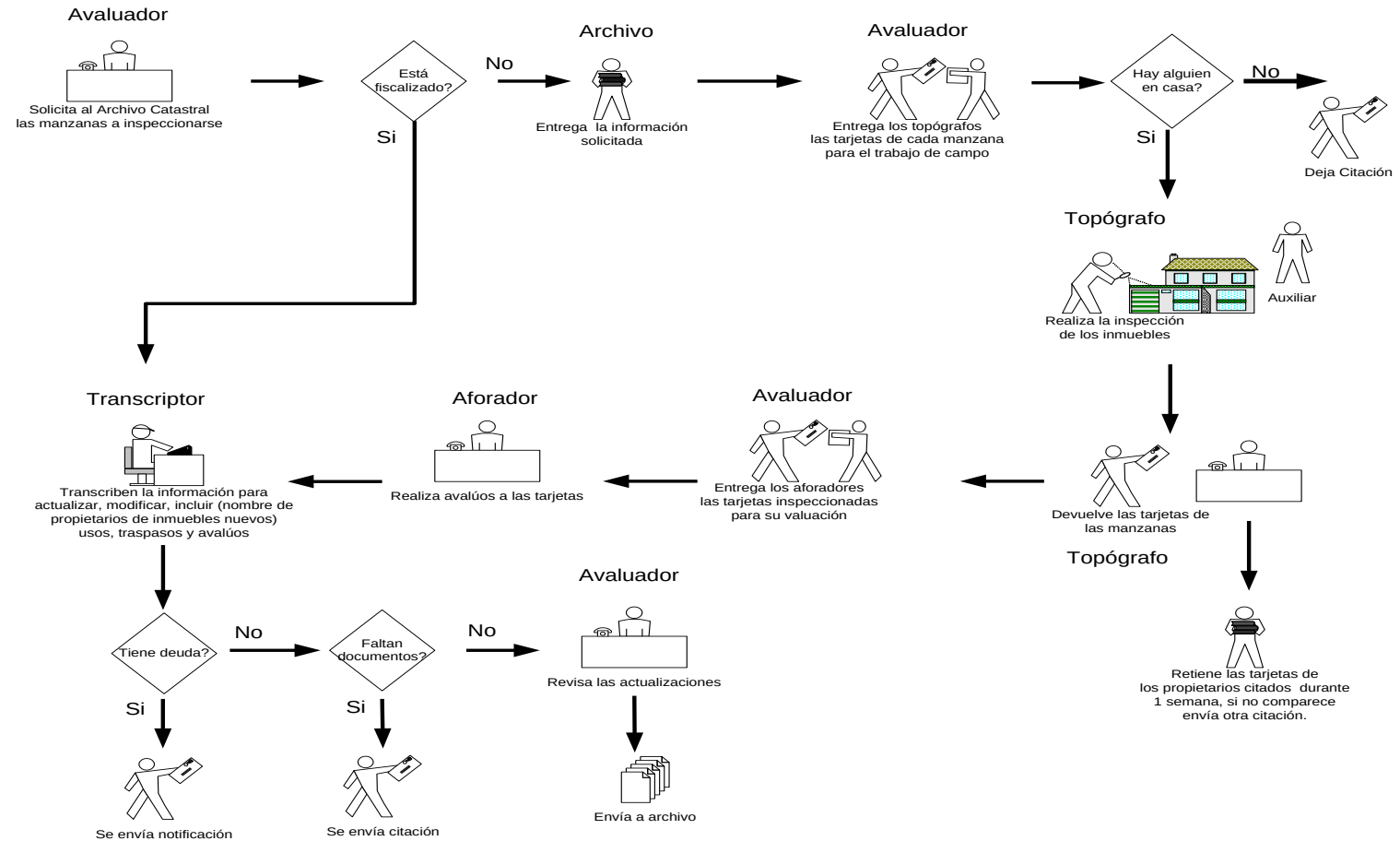
Objetivos:

- Programar la supervisión, de los inmuebles
- Actualización del registro de contribuyentes.
- Establecer la notificación de la deuda, los descuentos, y los convenios de pago con los contribuyentes.

Actividad:

Diseño del flujograma.

FLUJOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO



Fuente: Pernía, 2011

4. Diseñar un proceso de cobranza del impuesto ajustado a los requerimientos de la institución donde se contemplen todos los aspectos que le conciernen a esta área.

Objetivo

Mejorar sustancialmente el proceso de recaudación a través del establecimiento de los criterios a ser aplicados para la recuperación de la deuda.

Actividades

Realizar reuniones del personal de cobranzas con la finalidad de establecer los lineamientos básicos a seguir para contar con un proceso efectivo. Para ello se considera conveniente:

1. **Fijar objetivos y políticas de cobranza** tomando en consideración los objetivos generales del organismo y el área. Estos objetivos pueden estar ligados a niveles de morosidad, planes de recuperación, documentación de los inmuebles, costo de la gestión e cobranza. En cuanto a políticas, se pueden referir a descuento por pronto pago, actualización de datos del inmueble, intereses moratorios, periodos de acciones de prosecución entre otros.

2. **Planear las actividades y recursos** que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas asignando los recursos humanos y materiales necesarios y manejarlos en forma eficaz y eficiente.

3. **Definir procedimientos de cobro**, formatos, archivos, control de cobradores y otros que se requieran a fin de ponerlos en práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.

4. **Llevar a cabo la prosecución de la cobranza** utilizando los medios que se consideren convenientes tomando en consideración las condiciones particulares de cada contribuyente, es decir, envío de estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, visitas, entrevistas personales, y otros

5. **Mantener un sistema de información sobre la gestión de cobranza** a fin

de registrar todas las actuaciones realizadas en función de lo establecido.

6. Controlar y registrar las modificaciones en los saldos de los contribuyentes derivados de intereses moratorios.

7. Informar oportunamente sobre la cobranza realizada a fin de proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago, incentivos a contribuyentes y otros.

8. Informar sobre las cuentas de recuperación lenta.

9. Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de la recaudación.

Se considera necesario la elaboración de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Hacienda y su área de Cobranzas a fin de documentar los pasos de cada actividad y orientar efectivamente a los empleados en su ejecución.

Estrategia FA

1. Proponer planes de trabajo conjunto con organismos de seguridad y prestadores de servicios del Municipio.

Objetivos:

- Interactuar con los organismos del municipio, para lograr apoyo logístico, integración y la cooperación mutua.
- Establecer un plan de trabajo que permita:
 1. La Supervisión de forma segura
 2. La integración de la comunidad al trabajo.
 3. La detección de las necesidades de las comunidades

Actividades:

Reuniones con los siguientes organismos:

- IAPT (INSTITUTO AUTONOMO POLITACHIRA)
- CADELA

- HIDROSUROESTE
- OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES

CONCLUSIONES

Los factores internos que negativamente inciden en la Dirección de Hacienda del Municipio San Cristóbal, están relacionados con la falta de aplicación de los procesos básicos de la administración, como son planificación del proceso de recaudación, supervisión y notificación; organización del recurso humano y control de las áreas específicas de acción, todo lo cual retrasa la recaudación y eleva de forma considerable los montos deudores de los contribuyentes.

En cuanto a los factores externos, mucho de éstos son poco controlables por el organismo ya que están relacionados con la actitud del contribuyente, la falta de una cultura tributaria, inseguridad del entorno y la ubicación de los inmuebles en áreas de difícil acceso.

Las estrategias diseñadas, se adaptan a las posibilidades materiales, humanas y logísticas de la municipalidad, tomando en cuenta el aprovechamiento de los recursos existentes.

RECOMENDACIONES

Aplicar las estrategias bajo los preceptos establecidos en el presente estudio, de forma tal que se logre alcanzar los objetivos propuestos, a fin de dinamizar la recaudación del tributo y solventar los problemas que en la actualidad se presentan.

Evaluar el plan de forma periódica para adaptarlo a los cambios que puedan surgir y mantener su eficacia.

Estudiar la posibilidad de la aplicación de la propuesta en otros municipios con similares situaciones en cuanto al impuesto inmobiliario urbano.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, R. (2006): Técnicas de Investigación Documental II, 11Va reimpresión, Caracas: Universidad Nacional Abierta. Corpográfica.
- Alles, M. (2007): **Comportamiento Organizacional**. (1era ed.). Buenos Aires Argentina: Editorial Granica.
- Carrasquero, C. (2004): El Municipio en Venezuela. Caracas: Editorial La Oveja Negra,
- Certo, S. (2006): Introducción a la Dirección y la Administración Estratégicas. Bogotá. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- David, F. (2007): Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice Hall Latinoamericana, S.A.
- González, M. (1997): Temas de Derecho Tributario Venezolano. (2ª ed), Caracas: Ediciones Miguel Angel García e Hijos, S.R.L.
- Hernández, y Otros (2006): Metodología de la Investigación, 2da Edición, México: Editorial Limusa.
- Linares, J. (2004): Manual del Derecho Administrativo. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall Latinoamericana, S.A.
- López de la Roche, C. (1997). Ética Social y Cultura Tributaria. En Revista Tributum (Nº 3), Publicación del Centro de Desarrollo Empresarial – Postgrados en Gerencia Tributaria y Derecho Tributario: San Cristóbal, Estado Táchira, p. 16.
- Luqui, G. (1999): La Obligación Tributaria. Argentina: Editorial. De Palma.
- Luecke, R. (2006). **Estrategia**. Barcelona España: Ediciones Deusto.
- Marquéz, R. (1998): Introducción al Régimen Impositivo Municipal Venezolano, Caracas: Editorial. Fernando Ramos Rojas.
- McFarland, L. (1996): **Liderazgo para el siglo XXI**. New York: McGraw-Hill.
- Moros, C. (1991): **El Poder Público Municipal Venezolano**. San Cristóbal, Estado Táchira : Editorial Jurídica Venezolana.
- Munch, L. (2005): **Administración y Estilos de Gestión**. Primera Edición. México:

Editorial Trillas

Pérez, D. (2006): Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice Hall Latinoamericana, S.A.

Palacios, L. (1998): La Gestión de los Tributos Locales, Su Contratación Administrativa en el Ordenamiento Jurídico Venezolano. Tributación Municipal en Venezuela V. Aspectos Jurídicos y Administrativos, Colección Técnica, PH Editorial C.A., Caracas, Venezuela

Ramírez, T. (1999), Como hacer un proyecto de Investigación, Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.

Ruiz Blanco, J. E. (1998): Derecho Tributario Municipal (Tomo II). Caracas: Ediciones Libra.

Sabino; C. (2002): Planeamiento **de la Investigación**. (2ª ed), Caracas: Edit. La Oveja Negra.

Sampieri, (2000). Metodología de la Investigación. (2ª ed), Editorial Prentice Hall: México.

Sallenave, P. (2002): **La Gerencia Integral**. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Sierra Bravo, R. (1995). Técnicas de Investigación Social. (5ª ed). Madrid: Edit. Paraninfo.

Tamayo, M. (2004): **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición. D.F. México: Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006): *Manual de Trabajo* de Maes Tesis Doctorales. Caracas: Fedeupel.

Villegas, H. (2002): Curso **de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario**. Argentina: Edit. Depalma.

Wilson T. (2007). **Manual del Empowerment**. Barcelona España: Ediciones Gestión 2000.

Revistas

Uztariz, L. (1998): Notas Sobre Política Inmobiliaria Urbana, ediciones de la U.C.V. Caracas.

Artículos de Periódico

Conde Barrozzi, J. (2002, noviembre 23): “¿Qué es un Municipio?” **El Universal**. p. A-4. Caracas.

Tesis y Trabajos de Grado

Camargo, M. (2001): Análisis del sistema de recaudación del impuesto inmobiliario urbano en la circunscripción del Municipio San Cristóbal. Trabajo de Maestría no publicado. Universidad Santa María. Caracas.

Casanova, J. García, E. y Mora, K. (2007): Estrategias de Recaudación del impuesto inmobiliario en la Parroquia La Concordia, Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Nacional Experimental de Los Llanos, núcleo Santa Bárbara de Barinas: Barinas.

Leoni, N. y Noguera, J. (2007), Impuesto sobre Actividades Económicas de Industria, Comercio y Servicios o de Índole Similar. Caso de Estudio: Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Barinas. Durante el Periodo de Enero a Junio del 2007, Trabajo de Grado no Publicado, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Barinas, Venezuela.

Referencias electrónicas

Laborda, L. y De Zuani, E. (s/f). **Fundamentos de Gestión Empresarial**. [Página en línea]. Consultada el 01 de septiembre de 2008. Disponible en <http://books.google.co.ve/books>.

Fuentes Legales

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2005), Gaceta Oficial N° 38.204 del 8 de junio de 2005: Caracas, Venezuela.

Código Orgánico Tributario, (1994), Gaceta Oficial N° 4.727 (25-05): Caracas, Venezuela.

Ordenanza De Impuesto Sobre Inmuebles Urbanos Del Municipio San Cristóbal, Estado Táchira (2004), Gaceta Municipal, DEPOSITO LEGAL p.p. 76 - 41 NUMERO EXTRAORDINARIO Año XXII del 19 de noviembre de 2004: San Cristóbal, Venezuela.

Constitución de La República Bolivariana de Venezuela. (1999).
Gaceta Oficial N°36.860 (30-12): Caracas, Venezuela

ANEXOS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Estimado Sr (a)

El presente cuestionario, tiene como objetivo recabar información para la realización del Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Tributaria.

La finalidad del mismo es conocer su opinión acerca de los acciones gerenciales adelantada por el organismo para la recaudación del impuesto inmobiliario del municipio San Cristóbal del Estado Táchira. El uso de la información será únicamente pedagógico, por lo que le agradecemos responder de forma honesta.

A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se deberán marcar con una (X) en el espacio subrayado, la respuesta correspondiente con la cual usted está de acuerdo.

Gracias.

CUESTIONARIO No. 1

1. ¿Tiene la Dirección de Hacienda metas y objetivos de recaudación del impuesto inmobiliario?

Si ____ No ____

2. ¿Existe planificación de los diferentes procesos de recaudación del impuesto?

Si ____ No ____

3. ¿Se organizan las tareas de notificación y cobranza del impuesto inmobiliario?

Si ____ No ____

4. ¿Se realizan supervisiones frecuentemente de los inmuebles?

Si ____ No ____

5. ¿Con qué frecuencia se realiza la actualización del sistema?

- a) Diaria ____
- b) Semanal ____
- c) Mensual ____
- d) Anual ____

6. ¿Existe un proceso de cobranza definido?

Si ____ No ____

7. ¿Se lleva un control estadístico de los contribuyentes morosos?

Si ____ No ____

8. ¿Se le informa a los contribuyentes sobre la deuda existente con la Alcaldía?

- a) Constantemente ____
- b) Eventualmente ____
- c) No se le informa ____

9. ¿Existe alguna clasificación de los inmuebles?

Si ____ No ____

10. ¿Se aplican sanciones a los clientes que no cumplen con su obligación?

Si ____ No ____

11. ¿Existen estrategias de cobranza?

Si ____ No ____

12. ¿Considera usted que la institución cuenta con suficiente personal para llevar a cabo el proceso de cobranza del Impuesto Inmobiliario?

Sí ____ No ____

13. ¿Está capacitado el personal para realizar sus actividades de forma colectiva?

Si ____ No ____

14. ¿Se preocupa la institución por actualizar periódicamente al personal que interviene en el proceso de cobranza del impuesto?

Si ____ No ____

15. ¿El proceso es realizado con herramientas tecnológicas adecuadas?

Si ____ No ____



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Estimado Sr (a)

El presente cuestionario, tiene como objetivo recabar información para la realización del Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Tributaria.

La finalidad del mismo es conocer su opinión acerca del impuesto inmobiliario y sus características. El uso de la información será únicamente pedagógico, por lo que le agradecemos responder de forma honesta.

A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se deberán marcar con una (X) en el espacio subrayado, la respuesta correspondiente con la cual usted está de acuerdo.

Gracias.

CUESTIONARIO No. 2 (Contribuyentes)

1. ¿Cuál es su situación como contribuyente del Impuesto Inmobiliario Urbano?
Dueño de vivienda _____ Dueño de local comercial _____
2. ¿Sabe Usted qué es el impuesto inmobiliario?
Si _____ No _____
3. ¿Está Usted solvente con el pago del Impuesto Inmobiliario?
Si _____ No _____
4. ¿Desde cuando no cancela el Impuesto Inmobiliario?
 - a) Menos de un año _____
 - b) Un año _____
 - c) Dos años o más _____
 - d) Nunca lo ha cancelado _____
5. ¿Cuáles son las causas por las que no ha cancelado el Impuesto?
 - e) Falta de información _____
 - f) Otras prioridades económicas _____
 - g) Falta de tiempo _____
6. ¿Sabía Usted que si no cancela el impuesto no puede realizar ninguna transacción con el inmueble? (venta, hipoteca, traspaso)
Si _____ No _____
7. ¿Sabía Usted que el retraso en la cancelación genera intereses de mora?
Si _____ No _____
8. ¿Tiene conocimiento de los planes de descuento por pronto del 25% en enero, 15% en febrero y 10% en marzo que ofrece la Alcaldía?
Si _____ No _____

Glosario

Los términos expresados en el estudio fueron tomados de las siguientes fuentes: Ruiz (1998), López (1996), Ley Orgánica de Régimen Municipal, Código Orgánico Tributario y la Ordenanza de Impuesto sobre Inmuebles Urbanos.

Alícuota: porción comprendida un número cabal de veces en un todo.

Base Imponible: valuación fiscal del bien, que surge como consecuencia de la operación de Catastro.

Carácter Urbano: inmuebles objetos del gravamen municipal con el proceso de urbanización y con la posibilidad de que puedan recibir los servicios de la Municipalidad, para lo cual se hace necesario la determinación previa del perimetrado urbano.

Exacción: acción y efecto de exigir, impuestos, multas, deudas y otros.

Gobierno local: Es la autoridad o instancia de ejercicio democrático de la función normativa y ejecutiva del municipio. Es la estructura, distribución y ejercicio del poder del pueblo.

Hecho Imponible: situación jurídica de propietario o de titular de un derecho real que permita el disfrute de la renta (usufructuario, enfiteuta, poseedor a título de dueño.) de un inmueble urbano.

Impuesto local de carácter directo: De manera tal, que el impuesto debe estar dentro de las áreas urbanas del municipio.

Impuesto: todos aquellos tributos exigidos por el Municipio en virtud de una Ley, con fines fiscales o extrafiscales, sin contraprestación específica o diferencial inmediata respecto del obligado.

Inmuebles: Bienes que no pueden transportarse de una parte a otra sin destruirlos o deteriorarlos.

Municipalidad: es la institución y es persona jurídica que en representación del municipio cumple función de gobierno y administración para promover la satisfacción de las necesidades básicas de los vecinos su bienestar y desarrollo de la circunscripción.

Municipio: es una entidad real (social) que integra tres elementos inseparables como son la población el territorio y la capacidad de auto gobierno.

Ordenanza: Reglamentación urbanística municipal.

Socioeconómico: que se refiere a la sociedad considerada en términos económicos.

Valuación: valoración fiscal del bien inmueble.