



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

**DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
REFERENTE GERENCIAL PARA LA RECAUDACIÓN DE  
IMPUESTOS Y TASAS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN  
CRISTÓBAL**

**Trabajo de Grado  
Para optar al Título de Especialización en Gerencia Tributaria**

**Autor: Ana María Casanova Omaña  
Tutor: Neyi Lizzet Hulett Rubio**

**San Cristóbal, Septiembre de 2009**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Ana María Casanova Omaña, para optar al título de **Especialización en Gerencia Tributaria** cuyo título es: **DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO REFERENTE GERENCIAL PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS Y TASAS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En la Ciudad de San Cristóbal, a los veinticinco días del mes de Septiembre de 2009.

---

Neyi Lizzet Hulett Rubio

C.I 12.228.829

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                                                    | p.p  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Lista de cuadros.....                                                                                              | vi   |
| Lista de gráficos.....                                                                                             | vii  |
| Lista de figuras.....                                                                                              | viii |
| Resumen.....                                                                                                       | ix   |
| Introducción.....                                                                                                  | 1    |
| CAPÍTULO.....                                                                                                      | 3    |
| I    EL PROBLEMA.....                                                                                              | 3    |
| Planteamiento del Problema.....                                                                                    | 3    |
| Formulación del Problema.....                                                                                      | 11   |
| Objetivos de la investigación.....                                                                                 | 12   |
| Justificación.....                                                                                                 | 13   |
| Alcance.....                                                                                                       | 15   |
| Límites.....                                                                                                       | 15   |
| II   MARCO TEÓRICO.....                                                                                            | 16   |
| Antecedentes.....                                                                                                  | 16   |
| Bases Teóricas.....                                                                                                | 19   |
| Actividad Gerencial de la Planificación Estratégica en la Recaudación<br>de Impuestos y Tasas en el Municipio..... | 19   |
| El Ingreso Municipal y la Recaudación.....                                                                         | 19   |
| Consideraciones Sobre la Planificación en el Marco de la<br>Administración Municipal.....                          | 24   |
| La Planificación Estratégica para la Recaudación de Impuestos y Tasas<br>Municipales.....                          | 31   |
| La Visión Gerencial.....                                                                                           | 33   |
| La Misión Organizacional como Impulsor de la Recaudación<br>Tributaria.....                                        | 34   |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Acerca de la Política de Recaudación.....                                   | 36 |
| Fijación de Objetivos en el Marco de la Planificación Estratégica.....      | 37 |
| Establecimiento de Metas en la Recaudación de Tributos.....                 | 38 |
| Planes para la Recaudación.....                                             | 40 |
| Factores Vinculantes con la Recaudación de Impuestos y Tasas Municipales... | 42 |
| Adaptación al Cambio.....                                                   | 43 |
| Cultura Tributaria.....                                                     | 44 |
| La Gestión del Conocimiento como Garante de la Recaudación.....             | 46 |
| La Participación Ciudadana.....                                             | 47 |
| Implementación de Tecnologías de Información y Comunicación.....            | 49 |
| Táctica de la Toma de Decisiones en la Recaudación Tributaria.....          | 52 |
| Decisiones Estratégicas y Operativas.....                                   | 55 |
| Decisión Programada y No Programada.....                                    | 56 |
| Consideraciones Jurídicas que Fundamentan la Planificación Estratégica      | 63 |
| para la Recaudación de Impuestos y Tasas Municipales.....                   | 58 |
| Definición de Términos.....                                                 | 63 |
| Variable de Estudio.....                                                    | 66 |
| III    MARCO METODOLÓGICO.....                                              | 68 |
| Tipo de investigación.....                                                  | 68 |
| Diseño de Investigación.....                                                | 69 |
| Población y Muestra de Estudio.....                                         | 70 |
| Técnica de Recolección de Datos.....                                        | 72 |
| Procedimiento.....                                                          | 74 |
| Procesamiento y Análisis de Datos.....                                      | 74 |
| IV    ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....                      | 76 |
| Dimensión Planificación Estratégica.....                                    | 77 |
| Dimensión Referente de Efectividad en la Recaudación de Impuestos y         |    |
| Tasas.....                                                                  | 83 |
| Dimensión Toma de Decisiones como Táctica Gerencial.....                    | 91 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| Conclusiones y Recomendaciones.....                | 95  |
| MATERIALES DE REFERENCIA.....                      | 99  |
| ANEXOS.....                                        | 105 |
| A Instrumento Aplicado a los Funcionarios.....     | 106 |
| B Formato de Validación por parte de Expertos..... | 107 |

## LISTA DE CUADROS

| CUADRO                                                                                                                                                                                                                                                                      | pp. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 Operacionalización de la variable de estudio.....                                                                                                                                                                                                                         | 67  |
| 2 Población y muestra.....                                                                                                                                                                                                                                                  | 71  |
| 3 Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión planificación estratégica. Indicadores: Visión gerencial, misión, políticas de recaudación, objetivos, metas para la recaudación, planes centrados en la recaudación.....                                       | 77  |
| 4 Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión referentes de efectividad en la recaudación de impuestos y tasas. Indicadores: Adaptación al cambio, cultura recaudatoria, gestión de conocimiento, participación ciudadana, Implementación de tecnologías..... | 84  |
| 5 Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión toma de decisiones como táctica gerencial estratégica. Indicadores: Estratégica, operativa, programada, no programada.....                                                                                      | 92  |

## LISTA DE GRÁFICOS

| GRÁFICO                                                                                                                | pp. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 Representación de los ítemes en la dimensión planificación estratégica...                                            | 83  |
| 2 Representación de los ítemes para la dimensión referentes de efectividad en la recaudación de impuestos y tasas..... | 90  |
| 3 Representación de los ítemes para la dimensión toma de decisiones como táctica gerencial.....                        | 94  |

## LISTA DE FIGURAS

| FIGURA                                      | pp. |
|---------------------------------------------|-----|
| 4 Elementos de la Planificación.....        | 26  |
| 5 Procesos Básicos de la Planificación..... | 27  |

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

**Desarrollo de la Planificación Estratégica como Referente  
Gerencial para la Recaudación de Impuestos y Tasas en la  
Alcaldía del Municipio San Cristóbal**

Autora: Casanova, Ana María

Asesor: Neyi Hulett Rubio

Año: 2009

**RESUMEN**

El estudio responde a un estudio de un estudio de carácter documental, de campo, descriptivo, con diseño no experimental, cuyo objeto de determinar el desarrollo de la planificación estratégica como referente gerencial para la recaudación de impuestos y tasas según la opinión de los funcionarios con competencia en planificación y recaudación adscritos a la Alcaldía de San Cristóbal, Estado Táchira. Los sujetos de estudio estuvieron conformados por 32 funcionarios con competencias en planificación y recaudación de tributos. La técnica empleada para recolectar la información consistió en una encuesta donde se aplicó como instrumento un cuestionario, diseñado bajo el escalamiento Likert. El mismo, fue validado por expertos en el área y metodología. Los resultados generan conclusiones las cuales indican que los funcionarios con competencia en planificación y recaudación muestran una tendencia favorable hacia visión, objetivos, metas, planes; pero dudan sobre la efectividad de la misión y política de recaudación que lleva a cabo la Alcaldía para el desarrollo de una planificación estratégica. También, los funcionarios opinaron que para el desarrollo de una planificación estratégica se debe impulsar la gestión del conocimiento a través de la actualización y especialización del capital humano, involucrar de manera participativa a la ciudadanía, implementar tecnologías de información y comunicación; pero se aprecian dudas con relación con la adaptación a los cambios y una cultura tributaria que permita planificar estratégicamente. Por otra parte, los funcionarios tienen dudas cuando emiten juicios sobre las decisiones estratégicas, operativas, programadas y no programadas que conduzcan al desarrollo de la planificación estratégica. Por otra parte, en el análisis de la fuente documental sobre la base conceptual y jurídica que fundamenta la planificación estratégica se advierte que en el primer sentido se trata de un proceso que debe seguir toda organización para cumplir los propósitos establecidos; con relación al fundamento jurídico, la planificación se fundamenta en normas constitucionales, legales y propias del ente municipal a través de las ordenanzas. Por el hallazgo resultante, se recomienda, entre otros aspectos dar a conocer los resultados del estudio a los distintos niveles gerenciales de la Alcaldía, realizar jornadas y talleres sobre la toma de decisiones, realizar estudios en contextos con similar problemática.

**Descriptores:** Planificación estratégica, recaudación de impuestos, tasas, funcionarios, alcaldía.