

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

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

De acuerdo con el marco teórico desarrollado anteriormente y con los resultados obtenidos a través de la metodología aplicada en la presente investigación, se evidencia la necesidad de proponer un Plan Estratégico de Recaudación para la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Definición de la Misión de la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador

Misión de la Gerencia de Hacienda

Luego de realizar el análisis de los factores internos y externos de la dependencia y considerando los elementos mencionados anteriormente para la definición apropiada de misión, se propone un modelo de declaración de misión para la Gerencia de Hacienda.

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

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

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

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

Formulación de los objetivos apropiados para la Gerencia de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador

Objetivos para la Gerencia de Hacienda.

1. Formular y proponer la política de recaudación de ingresos del municipio Libertador.
2. Promover la inscripción en los “Registros de los Contribuyentes”, organizarlos y mantenerlos actualizados con el objeto de facilitar la recaudación y liquidación de los tributos municipales.
3. Recibir, tramitar, procesar y aprobar las solicitudes relativas a las actividades sujetas de imposición que en forma permanente estén introduciendo al Municipio las personas naturales o jurídicas interesadas.
4. Calcular los tributos adecuados, determinar el gravamen y promover su recaudación de acuerdo a las Ordenanzas respectivas.
5. Programar, dirigir, controlar la cobranza de los ingresos propios que se generan en la relación entre los contribuyentes los usuarios de los servicios y la Municipalidad.

6. Efectuar la liquidación de ingresos propios de conformidad con los derechos tributarios y con las obligaciones de los contribuyentes estipuladas en las Ordenanzas.
7. Otorgar solvencias requeridas por los contribuyentes y notificar el estado de cuenta, previa verificación de no poseer acreencia con el fisco municipal.
8. Participar, persuadir y concienciar a los contribuyentes y usuarios de los servicios de la municipalidad, sobre la necesidad y obligación de cancelar las rentas municipales en su debida oportunidad.
9. Fiscalizar y supervisar a los contribuyentes para impedir la evasión de los tributos y exigir el cumplimiento de las disposiciones legales en materia fiscal del Municipio Libertador.
10. Revisar las declaraciones de los contribuyentes en lo que al movimiento económico se refiere, o de los elementos determinantes del valor exacto de la obligación tributaria.
11. Garantizar un proceso de recaudación, efectivo, ágil y oportuno.
12. Contribuir en la elaboración de las Ordenanzas Fiscales
13. Gestionar el cobro de las cuentas morosas, celebrando convenios de pago o realizando las acciones y diligencias administrativas necesarias.
14. Imponer multas y demás sanciones por incumplimiento o violaciones a las Ordenanzas de carácter fiscal.
15. Resolver los reclamos de los contribuyentes relacionados con liquidación y facturación.
16. Exigir de los contribuyentes el fiel cumplimiento de lo pautado en las ordenanzas respectivas.

**Identificación de las Estrategias Adecuadas para la Gerencia de
Hacienda de la Alcaldía del Municipio Libertador sobre la base de los
Objetivos Formulados**

Estrategias de la Gerencia de Hacienda

En esta etapa se confrontan las principales fortalezas y debilidades con las principales oportunidades y amenazas para así obtener estrategias alternativas aplicando para ello la Matriz FODA

Matriz 9

Matriz FODA de la Gerencia de Hacienda

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

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

En la etapa de la decisión se evalúan las estrategias alternativas mediante la matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica. Las estrategias seleccionadas para ser evaluadas, en función de la etapa comparativa son:

Estrategia 1: Desarrollo de un Plan de Recaudación.

Estrategia 2: . Actualización y sistematización del Registro de Contribuyentes que involucre la participación de las comunidades.

Estrategia 3: Promover la divulgación sobre el origen y destino de los recursos cancelados por concepto de obligaciones tributarias.

Estrategia 4: Fortalecer políticas para motivar al personal, amoldando la intervención política en beneficio de la Gerencia de Hacienda.

Matriz 10

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Factores Claves	Valor	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
		(FO)	(DO)	(FA)	(DA)				
Factores críticos para el éxito									
Factores Internos									
Fortalezas									
1. La existencia de objetivos	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2. La existencia de un manual de organizac.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
3. Se cumple con el principio de unidad de mando.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15
4. El personal de hacienda califica como regular el proceso de recaudación.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
5. Se han efectuado fiscalizaciones e inspec	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Debilidades									
1. No se lleva a cabo el proceso de planifica ción estratégica.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2. La Gerencia de Hacienda no posee una misión claramente definida.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
3. Escasos recursos presupuestarios.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4. Registro de Contribuyentes manual y desactualizado.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5. Inexistencia de políticas para motivar al personal.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
Factores Externos									
Oportunidades									
1.-Otros Órganos exigen la solvencia municipal a los contribuyentes con la finalidad de realizar ciertos trámites.	0.25	4	1	4	1	3	0.75	2	0.50
2.-Cumplimiento regular de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyent..	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
3. Calificación de la atención brindada por el Personal que efectúa labores de recaudación como regular.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4. Actitud favorable de los Contribuyentes ante otras Dependencias de la Alcaldía.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Amenazas									
1. Intereses políticos contra intereses de la Gerencia de Hacienda	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
2. Escasos recursos presupuestarios asignados a la Gerencia de Hacienda	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	2	0.24
3. Desconocimiento de los contribuyentes sobre el destino de los recursos cancelados por concepto d obligaciones tributarias	0.16	2	0.32	1	0.16	2	0.32	1	0.16
4. Escasos conocimientos de los miembros de la Cámara Municipal como ente Legislador del tema tributario.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Total			5.31		4.53		4.14		3.83
Valor: 0.0 =no es importante, 1.0= muy importante.									
CA: calificación del atractivo.									
1 = estrategia no atractiva, 2 = estrategia algo atractiva									
3 = estrategia atractiva, 4 = estrategia muy atractiva.									
TCA: Total de calificaciones del atractivo.									

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

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz cuantitativa de planificación estratégica, la estrategia más adecuada para la Gerencia de Hacienda es el desarrollo de un plan de recaudación (Estrategia 1) con un puntaje total de 5.31, superior al arrojado por la actualización y sistematización del registro de contribuyentes que involucre la participación de las comunidades, 4.53 (Estrategia 2), promover la divulgación sobre el origen y destino de los recursos cancelados por concepto de obligaciones tributarias, 4.14 (Estrategia 3), y fortalecer políticas para motivar al personal, amoldando la intervención política en beneficio de la Gerencia de Hacienda, 3.83 (Estrategia 4).

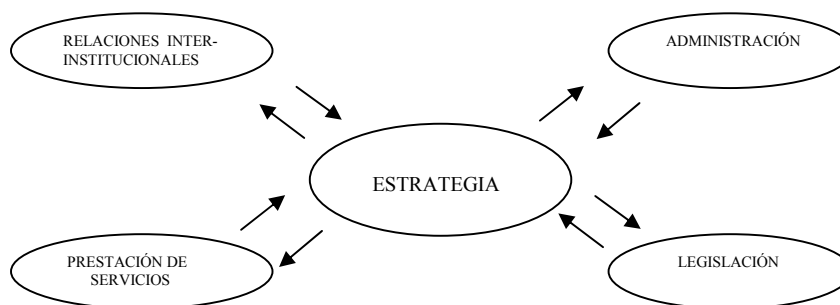
La unidad en estudio debe desarrollar un Plan de Recaudación durante los próximos 5 años, esto con la idea de dar continuidad a las diferentes acciones y proyectos en el tiempo, independientemente de la orientación política del Alcalde que se encuentre gobernando.

El Plan de Recaudación debe dirigir sus esfuerzos hacia la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de la comunidad, de manera continua y cumpliendo con las normas propias en materia tributaria.

Las acciones a seguir que servirán de base a la estrategia seleccionada serán agrupadas en cuatro áreas: administración, prestación de servicios, relaciones interinstitucionales y legislación. (Ver Figura 4).

Figura 4

Relación entre Estrategia y Áreas Funcionales



Fuente: Elaboración propia.

1. Administración

- El Alcalde, Gerente, Jefe del Departamento y el personal adscrito a la Gerencia de Hacienda deben tener claridad sobre lo que se quiere lograr, hacia donde se quiere dirigir la dependencia, por ello la misión propuesta anteriormente.
- Modificar los patrones de planificación tradicionales utilizados y adoptar un estilo de gerencia moderna donde se planifique siempre sobre la base de objetivos claros, alcanzables y operativos en función de las necesidades y aspiraciones de la sociedad, a fin de lograr esto se formularon los objetivos planteados anteriormente.
- Ofrecer al personal adscrito a la Gerencia de Hacienda sueldos acordes con el desempeño de labores y preparación profesional.
- Establecer sistemas de recompensas por logros obtenidos, incentivos profesionales y económicos por capacitación.

- Evaluar los resultados de las labores ejecutadas por el personal adscrito a la Gerencia de Hacienda; y considerar los resultados de las mismas para una futura promoción y/o ascensos al personal.
- Capacitar al personal que labora en la Gerencia de Hacienda, a través de la realización de cursos, talleres, congresos, entre otros.
- Ofrecer estabilidad laboral a los empleados de la Gerencia de Hacienda, independientemente de los cambios de gobierno.
- Formar técnicamente a quienes desempeñan cargos políticos y políticamente a quienes desempeñan cargos técnicos, por cuanto ambas categorías deben complementarse.
- Dotar a la Gerencia de Hacienda de los equipos e instrumentos técnicos necesarios para el proceso de recaudación.
- La Gerencia de Hacienda debe elaborar un manual de sistemas y procedimientos que permita delimitar funciones en pro de prestar un mejor servicio y atención al contribuyente.
- Establecer una base de datos automatizada, que proporcione información actualizada sobre el Registro de Contribuyentes, estado de solvencia o morosidad por tipo de tributo.
- Se debe considerar la posibilidad de que los contribuyentes puedan efectuar sus pagos a través de la página web de la Alcaldía del Municipio Libertador, esto agilizaría el proceso de recaudación, el contribuyente haría los pagos a través de la comodidad de su casa, oficina, etc.
- El Alcalde como máxima autoridad debe gestionar recursos presupuestarios tomando en consideración una base técnica y objetiva sobre las necesidades y líneas de acción a seguir por la Gerencia de Hacienda y esta a su vez debe dar un uso eficiente a los recursos ante una demanda de servicios en crecimiento.

- La estimación de Ingresos Propios debe hacerse lo mas cercano a la realidad posible y no sobreestimar los mismos, pues al comparar el monto recaudado con el estimado se observan fuertes diferencias debido a la falta de planificación y a la sobreestimación de ingresos.

2. *Prestación de Servicios*

- El Gerente y Personal de Hacienda deben tener presente que en la mayoría de los casos el contribuyente debido a sus múltiples ocupaciones se encuentra limitado de tiempo, por lo que desea ser atendido de forma rápida, amable, cordial y oportuna.
- Supervisar los trabajos del personal que participa en el proceso de recaudación incluyendo fiscales e inspectores.
- Realizar un diagnóstico para determinar la necesidad de uso del espacio ubicado al lado de las taquillas de la Gerencia de Hacienda, el mismo podría usarse para ampliar la cantidad de taquillas y prestar así un servicio acorde a la demanda de contribuyentes.
- Promover el cobro de los tributos a través de visitas a los inmuebles, empresas, es decir efectuar cobros domiciliarios.
- Otorgar los certificados de solvencias municipales, las licencias certificadas, permisos y patentes requeridas por personas naturales o jurídicas que lo soliciten cumpliendo siempre con las normativas establecidas.
- Fiscalizar e inspeccionar los establecimientos comerciales, industriales, de apuestas lícitas, de diversiones, espectáculos públicos, así como exigir el cumplimiento de las disposiciones sobre seguridad sanitaria.
- Supervisar y controlar la propaganda comercial en el Municipio Libertador.

- Instruir a las comunidades sobre el derecho y el deber que tienen de cancelar los tributos municipales y a la vez de exigir una mejor calidad de servicio en su Municipio.
- La Gerencia de Hacienda debe considerar el autofinanciamiento a través de la recaudación de ingresos propios.
- Articular en el tiempo y espacio las diferentes acciones con el objeto de lograr la imagen deseada para la Gerencia de Hacienda en el mediano y largo plazo.

3. *Relaciones Interinstitucionales*

- Actualizar con la participación de la comunidad información sobre el Registro de Contribuyentes por tipo de tributo, para ello se podría pedir la colaboración de las Juntas Parroquiales, de instituciones educativas, de asociaciones civiles, cooperativas, empresas que prestan servicios públicos como Aguas de Mérida, Cadela, CANTV, Registros y Notarias Públicas entre otros.
- Diseñar y desarrollar políticas de difusión y comunicación social sobre la necesidad y obligación de cancelar las rentas municipales en la debida oportunidad.
- Diseñar e implementar políticas de educación tributaria para dar a conocer al contribuyente los detalles del tipo de tributo que está cancelando, como se calcula el monto a pagar, involucrarlo en el proceso de recaudación.
- Establecer convenios entre la Gerencia de Hacienda, Cámara Municipal, miembros de las comunidades, organismos nacionales y regionales a fin de conservar, mejorar y defender la recaudación de ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.

- Establecer una comisión que se encargue de buscar vías alternas a fin de solventar la problemática existente en cuanto al levantamiento del Registro de Contribuyentes para el tributo Patente Vehicular.
- Establecer acuerdos con Aguas de Mérida con el fin de incluir en el recibo de pago el monto del Impuesto de Inmuebles Urbanos.
- Establecer acuerdos Interinstitucionales a fin de lograr asesoramiento técnico profesional del CIDIAT, CIDE, CIEPROL, postgrado en Ciencias Contables y otros postgrados dictados en instituciones de educación superior públicos y privados.
- Incrementar la investigación científica en materia fiscal a objeto de lograr su pertinencia con la realidad observada.
- Considerar la posibilidad de obtener financiamiento de servicios y actividades transferidas a la Alcaldía del Municipio Libertador en materia fiscal, a través del FIDES (Fondo Intergubernamental para las Descentralización), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), entre otros.

4. Legislación

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

Con los lineamientos para el proceso de planificación estratégica presentados anteriormente se busca sentar las bases para el logro de una Gerencia de Hacienda eficiente, que conduzcan a una recaudación efectiva, oportuna y ágil, que incremente los ingresos los cuales irán en beneficio del municipio y de la calidad de vida de la población.

El proceso de administración estratégica no culmina cuando la organización decide la estrategia a ser adoptada. La estrategia debe ser implantada, para ello el Alcalde, Gerente, y el personal adscrito a la Gerencia de Hacienda, han de estar motivados y adoptar algunos aspectos administrativos que se consideran básicos para la implementación de estrategias, como vincular el desempeño y la remuneración a la estrategia, crear un clima organizativo que conduzca a los cambios, administrar las relaciones políticas, crear una cultura que apoye la estrategia, administrar los recursos humanos.

Por último la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de las organizaciones, las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen inconvenientes. Una buena evaluación de estrategias permitiría a la Gerencia de Hacienda capitalizar las fuerzas internas, conforme se van desarrollando, explotar las oportunidades externas conforme van surgiendo, reconocer las amenazas y defenderse de ellas y superar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales.