



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS BARBULA



ESTABLECER ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN
OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION DE HACIENDA DE LA
ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO

Autora:

Hernández, Arilys Lorena

Bárbula, Junio de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS BARBULA



ESTABLECER ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN
OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION DE HACIENDA DE LA
ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO

Autora:

Hernández, Arilys Lorena

Trabajo Especial de Grado par optar al titulo de Especialista en Gerencia
Tributaria

Bárbula, Junio de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACION

ESTABLECER ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN
OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION DE HACIENDA DE LA
ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO

Tutor de Contenido: José A. Natera

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia Tributaria

Por:

C.I.

Bárbula, Junio de 2011

DEDICATORIA

Le dedico este Trabajo Especial de Grado al recuerdo de mi Madre, que con su esfuerzo y excelente ejemplo me enseñó las cosas que valen la pena y como esforzarse para alcanzarla.

A mis Hijas Arnily, Rossy y Yarialys, que con su sonrisa día a día me dan fortaleza y me motivan a seguir hacia adelante alcanzando metas y haciendo sueños en realidad.

A mi esposo Jhonny Isaba que con su amor y compañía hace la vida más hermosa.

RECONOCIMIENTO

A la Profesora Zulay Chávez por su guía y sabios conocimientos.

Al Profesor José Alberto Natera por su apoyo y colaboración incondicional, gracias por sus conocimientos y valiosa orientación.

A la Universidad de Carabobo por su excelente capacitación durante todo este programa de Especialización.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES



ESPECIALIZACION EN GERENCIA TIBUTARIA

CAMPUS BARBULA

ESTABLECER ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN
OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION DE HACIENDA DE LA
ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO

Autora; Hernández Arilys

Tutor: José A. Natera

Fecha: Junio 2011

RESUMEN

La presente investigación surgió como parte fundamental de una observación directa en la gestión que lleva a cabo la Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara, específicamente en el área de recaudación. El objetivo general es proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar la gestión de la Dirección de Hacienda de la alcaldía del Municipio Guacara. Se centro la atención en herramientas como la planeación estratégico como elemento indispensable en la gerencia de cualquier organización pública o privada. Metodológicamente se fundamento el estudio en una investigación descriptiva analítica ya que se hizo un estudio descriptivo recurriendo a técnicas de recolección de datos como lo fue en el caso particular la encuesta y la observación directa. El diseño de investigación es mixto ya que es de campo y documental tomando en cuenta que la recolección de información es directamente de la realidad como ocurren. En tal sentido se puede concluir que la Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara debe mejorar sus herramientas de planeación estratégica, tomando en cuenta urgentemente la aplicación de controles de gestión para realizar de manera óptima la gestión que en ella se desempeña.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS BARBULA



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado "ESTABLECER ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION DE HACIENDA DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO", presentado por: Hernández, Arilys, cédula de Identidad 13.889.933, para optar al Título de: Especialista en Gerencia Tributaria, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**

A los 17 días del mes de mayo del año 2011.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
CARLOS J. ALVARADO	v-11.811.386	
Rogelida HERNANDEZ	v-1359920	
Betsy tortolero	v-10233163	

INDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria.....	v
Reconocimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Introducción.....	xii

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos.....	17
Justificación.....	17

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación.....	19
Bases Teóricas.....	22

Definición de Términos Básicos.....	32
-------------------------------------	----

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación.....	34
Diseño de Investigación.....	35
Unidades de Estudio.....	36
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	37
Cuadro Técnico Metodológico.....	39

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Recolección de la información, representación grafica.....	41
--	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
-------------------------------------	----

LISTA DE REFERENCIAS.....	67
---------------------------	----

INDICE DE CUADROS

CUADRO No	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	39
2. Cuadro Estrategias de Planificación.....	42
3. Cuadro Aplicación de una Supervisión.....	44
4. Cuadro La Calidad de la Gestión.....	45
5. Cuadro Nivel Profesional del Personal.....	47
6. Cuadro Beneficios de la Aplicación de la planificación Estratégica.....	48
7. Cuadro Nuevas Estrategias de la planificación.....	50
8. Cuadro Beneficios Laborales.....	51
9. Cuadro Oportunidades de desarrollo profesional.....	52
10. Cuadro Planificación en la Recaudación de Tributos.....	54
11. Cuadro Aplicación de nuevas Estrategias.....	55
12. Cuadro Estudio DOFA.....	60

INDICE DE CUADROS

GRAFICO No	Pág.
1. Grafico Estrategias de Planificación.....	43
2. Grafico Aplicación de una Supervisión.....	44
3. Grafico La Calidad de la Gestión.....	46
4. Grafico Nivel Profesional del Personal.....	47
5. Grafico Beneficios de la Aplicación de la planificación Estratégica.....	49
6. Grafico Nuevas Estrategias de la planificación.....	50
7. Grafico Beneficios Laborales.....	51
8. Grafico Oportunidades de desarrollo profesional.....	53
9. Grafico Planificación en la Recaudación de Tributos.....	54
10. Grafico Aplicación de nuevas Estrategias.....	56

INTRODUCCION

Los Estados y Municipios tienen ahora potestades que en otros tiempos eran atribuidas solo al Poder Central, esto gracias al proceso de Descentralización que ha transcurrido en Venezuela y a la emisión de instrumentos legales, como la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Gaceta Oficial No. 39264 de fecha 15 de septiembre de 2009, que tiene por objetivo desarrollar los principios constitucionales, vinculados al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, estableciendo de esta manera la capacidad que tiene de recaudar sus propios ingresos, para la autogestión de su localidad.

La gerencia como herramienta de administración de recursos, es indispensable en toda organización tanto de intereses privados como públicos, ya que busca mejorar lo que se tiene partiendo de los recursos con que se cuenta. Es así como en el presente trabajo de investigación, se propondrán estrategias gerenciales para la optimización de la gestión en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Guacara del Estado Carabobo. Sustentándose estas estrategias gerenciales en un marco legal existente que regula y permite acciones benéficas en la gestiona Municipal.

Para realizar el presente trabajo es necesario llevar a cabo un diagnostico de la situación actual de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía en estudio, Además hay que identificar las debilidades que se presentan en la recaudación de tributos mediante la elaboración de una matriz DOFA y luego se debe proponer las estrategias gerenciales que permitan optimizar la gestión de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Guacara.

La investigación comprenderá cuatro capítulos, en el primer capitulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y justificación del estudio. El segundo capitulo contiene algunos antecedentes vinculados a esta indagación, así como las bases teóricas que permitan una adecuada y clara comprensión del

tema, sustentadas en las bases legales relativas al problema estudiado, además la definición de términos básicos . En el tercer capítulo, se le da rigor científico a la investigación mediante un marco metodológico que contiene el tipo de investigación, diseño de la investigación, las unidades de estudio que comprenden la población y la muestra y las técnicas e instrumentos que se aplicaran para la recolección de datos. En el cuarto capítulo se presenta el plan administrativo del proyecto de investigación la cual detalla el cronograma de actividades y los recursos con que se llevara a cabo la investigación planteada.

CAPITULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La existencia de los tributos, se remonta a la época medieval y su vigencia llega hasta los momentos actuales, haciéndose indispensables para el Estado y fundamental para el desenvolvimiento y el desarrollo de la comunidad dentro de un país. Por lo cual en todos los países, el pago de los tributos, es de carácter obligatorio, ya sea a través de Impuestos, Tasas o Contribuciones Especiales, exigidos por el Estado mediante su poder de imperio, en cualquiera de sus expresiones territoriales como los municipios, Estados y Entes Nacionales, a las personas naturales o jurídicas que se encuentren en situaciones consideradas por la ley, como Sujetos Pasivos por realizar?

En base a esto, no cabe duda que los tributos constituyen un elemento importante de la economía del país, ya que los mismos son prestaciones de dinero que el Estado exige en virtud de una ley, con el propósito de cubrir los gastos públicos o los gastos que realiza el Gobierno a través de inversiones públicas, por lo que el aumento en el mismo producirá un incremento en el nivel de Renta Nacional, y en caso de una reducción tendrá un efecto contrario.

Venezuela es un país cuya fuente de ingresos principal ha derivado del petróleo, de los hidrocarburos y de la explotación de recursos no renovables por lo que era considerado uno de los países con más baja carga impositiva. Desde hace varios años estos ingresos se le hicieron insuficientes para subsidiar los gastos públicos, por lo que recurre a la implantación y perfeccionamiento de un sistema tributario para generar mayores ingresos.

Este sistema tributario se perfeccionó con un marco constitucional que estableció los principios tributarios que iban a regir en Venezuela. Es así como en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 133. Se determina que “Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley” lo cual debe respetarse para que el Estado pueda cumplir con la obligación de proteger la economía nacional y lograr un adecuado nivel de vida para el pueblo.

Es relevante destacar que en los últimos veinte años, el sistema tributario venezolano ha sufrido uno de los cambios más significativos en su historia desde la aparición del Impuesto sobre la Renta en el año de 1943. El número de tributos no sólo ha aumentado, sino que aquellos que han sido creados, han sido tributos de alta productividad. Tributos Nacionales como el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto al Débito Bancario que en la actualidad no está vigente; y Tributos locales, delegados tales como "el peaje", timbres fiscales y papel sellado. A la par de este nacimiento de nuevos tributos, los gobiernos municipales han visto en la generación de recursos propios una salida a la enorme dependencia del Presupuesto Nacional. En este sentido, los Municipios han desarrollado sus instrumentos tributarios y sus mecanismos de recaudación.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela es el marco legal superior, llamado a enunciar y resguardar todos los principios que le dan sentido orientador a la organización del Estado República y las atribuciones que posee este, así como también a las distintas manifestaciones del Poder, ya sea Centralizado o Descentralizado. Es precisamente en la Carta Magna donde se expresan la existencia y competencia de los Municipios, como la máxima representación de la descentralización de las funciones del Estado, y es aquí donde comienza nuestra investigación, ya que dentro de las atribuciones de los Municipios encontramos que poseen las referidas a la materia Tributaria.

En el caso particular de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del municipio Guacara del estado Carabobo, se observa que a pesar de que existe un marco legal que permite el aumento de los recursos municipales por vía de ingresos provenientes de los tributos, para garantizar el bienestar de la comunidad social de la comunidad la Dirección de Hacienda de este municipio no está a la vanguardia con la realidad, con los cambios tributarios que se requieren en el municipio.

Por tales motivos cabe preguntar: ¿Es del dominio de la Dirección de Hacienda del municipio Guacara el instrumento legal que gozan como municipio para aumentar la recaudación tributaria en las arcas del municipio? ¿Por qué es tan inviable dirigirse a la Dirección de Hacienda del municipio Guacara a realizar cualquier pago de tributos? Si se aprovecha el marco legal en la creación de nuevos tributos ¿No debería mejorar la calidad de la infraestructura de la Dirección de Hacienda, hasta convertirse en una administración moderna acorde a los tiempos actuales?, Es así como surge el propósito de este estudio, en analizar la gestión de dicha Dirección y elaborar una propuesta para que mejore la efectividad en la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones municipales.

Por tal motivo el objetivo es conocer las debilidades de la Administración Tributaria Municipal en el caso de estudio y proponer alternativas para mejorar la gestión de la misma.

Formulación del Problema

Es importante conocer ¿Por qué? Siendo el municipio Guacara uno de los Municipios industriales más importantes del Estado Carabobo, su Dirección de Hacienda no presta un excelente servicio a los contribuyentes, y no cuenta con una infraestructura física y tecnológica acorde a la realidad actual.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Establecer las estrategias gerenciales que permitan optimizar la gestión de la Dirección de Hacienda de la alcaldía del Municipio Guacara.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión actual de cobranza de la Dirección de Hacienda.
- Identificar las debilidades que presenta dicha Dirección en cuanto al proceso de recaudación a través de una matriz DOFA.
- Fijar estrategias gerenciales aplicables en la gestión de cobranza de la Dirección de Hacienda a objeto de optimizar la misma.

Justificación de la Investigación

Es muy importante estudiar aspectos determinantes en el entorno de la jurisdicción del Municipio Guacara en relación a la administración de los recursos de la alcaldía de ese municipio y en particular la gestión de la Dirección de Hacienda como ente recaudador de los tributos, en tal sentido la investigadora como residente de ese municipio considero indispensable estudiar los factores que influyen en el mal funcionamiento de esta Dirección de Hacienda en cuanto a la celeridad de los procesos de recaudación .

Cabe destacar que como ciudadanos miembros de una sociedad organizada existen deberes implícitos que tiene la persona para desenvolverse en el medio que lo rodea, como es en el caso particular, como estudiante de la Especialidad en

Gerencia Tributaria, se debe observar el entorno relacionado el sistema tributario se hizo relevante el estudio de estrategias gerenciales que aporten soluciones al problema planteado en beneficio de la comunidad involucrada.

Es así como la autora de la presente indagación analiza su entorno particular y le llama la atención ciertos aspectos del sistema tributario municipal donde reside, y se enfoca en la problemática de la gestión de la Dirección de Hacienda del Municipio Guacara.

Este trabajo de investigación aporta un valor agregado al Municipio porque mejorará la eficacia de la recaudación tributaria, y así generará beneficios sociales en cuanto a la disponibilidad de recursos económicos para ser invertidos en el Municipio.

Es de considerar que con estas estrategias gerenciales que se determinan se puede optimizar todos los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Hacienda del municipio Guacara y así lograr incentivar a la población contribuyente al pago oportuno de sus obligaciones de carácter tributario. Con cual se aporta una herramienta y un valor agregado a la institución pública que podrá ser instrumento clave para el mejor desempeño de la citada Dirección.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El objeto de estudio que se realizará involucra el análisis de ciertas teorías básicas para la comprensión y el alcance de los objetivos establecidos al inicio de la investigación, por tal motivo, que conceptos como el de programar, dirigir, ejecutar, coordinar, evaluar y controlar serán necesarios delimitar para el mayor desenvolvimiento positivo de las incógnitas que se presenten. Habrá que realizar diagnósticos e investigaciones sobre el Sistema Tributario Municipal y formular planes y estrategias que le permitan a la Dirección de Hacienda Municipal en Guacara mejorar la Fiscalización Tributaria, con el fin de optimizar la captación de los ingresos.

Actualmente las instituciones tanto públicas como privadas se ven enfrentadas a la imperante necesidad de establecer estrategias gerenciales competitivas a largo plazo que permitan dejar atrás esa visión tradicional y de resistencia al cambio que caracterizan a las Instituciones Publicas específicamente a la Hacienda Municipal, que es el caso en estudio. Tomando en consideración lo anterior desde el punto de vista teórico sobre estrategias gerenciales, se presentan los siguientes trabajos de investigación vinculados con el objeto de estudio de este trabajo especial de grado.

Antecedentes de la Investigación

Autores Cordovai H, Erick y Miguel D, José. (2004). En su trabajo especial de Grado titulado **Propuesta de un diseño de estrategias gerenciales para la conversión de un negocio exitoso**. Para optar al Título de Licenciado en Administración Mención Logística, En la Universidad Tecnológica del Centro. Área Calidad y Productividad, El objetivo general es desarrollar un plan, basado en el proceso de planificación estratégica, que permita realizar una conversión

exitosa de un negocio que funciones bajo esquemas tradicionales con el fin de alcanzar óptimos beneficios y una ventaja competitiva. La metodología utilizada fue una investigación de campo ya que la obtención de los datos fue realizado, desde la misma realidad de las condiciones en que aparecen se empleo la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2003) entre los denominados diseños no experimentales, ya que esta se realizo sin manipular deliberadamente las variables sino por el contrario se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo. Los Autores a través del uso de entrevistas y encuestas y procesos de observación directa como técnicas de recolección de datos, los autores pudieron determinar que a fin de generar aportes significativos para la población seleccionada en el caso de estudio por esta investigación, fue indispensable demostrar que la reorganización o reinención de toda institución privada y publica es necesaria para generar cambios positivos, y propiciar una mejora continua en las inversiones efectuadas. Dando importancia a factores como la motivación, el logro, la productividad el respeto por la autonomía , el respeto por las opiniones, la Comunicación Formal y Efectiva, Liderazgo Efectivo Vs. Autoritarismo Rígido, satisfacción de las necesidades de los empleados, entre otros forman una cultura organizacional pilar para mantener la competitividad en las instituciones.

La importancia y trascendencia de esta investigación resulta en que los autores establecieron que es necesaria la participación activa para estar involucrados con los cambios de una organización dejando de un lado los problemas individuales. De esta forma guarda relación esta investigación con el objeto de estudio de la presente indagacion que realizara Hernández ya que cuando diagnostica la gestión de la Dirección de Hacienda municipal en Guacara evalúa el clima organizacional e identificara mediante la matriz DOFA cuales son las debilidades de la institución entre las cuales sin duda se estudia el personal, y sus necesidades como factor determinante en el desempeño. Para luego proceder la autora a proponer herramientas estratégicas para optimizar la gestión en el departamento.

Autores Deyanira G, Arilys H y Leidy R. (2005). En su trabajo de Grado titulado **Estrategias de gestión financiera para una administración eficiente en un ambiente de control de cambio en el Departamento de Tesorería caso de estudio Pirelli de Venezuela.** Para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública. En la Universidad de Carabobo. El objetivo general a desarrollar es mejorar las estrategias de gestión financiera en el departamento de tesorería que permitan la administración eficiente en un ambiente de control de cambio. La metodología utilizada fue de campo con una fase documental, ya que la información se recolectó directamente en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, es decir el departamento de tesorería de la empresa Pirelli de Venezuela esto sustentado en Arias (1999) que definió la investigación de campo como la recolección de datos directamente de la realidad como ocurren, y es documental ya que la información que se necesitó para el desarrollo análisis y descripción del problema se tomó de fuentes secundarias como textos bibliográficos y trabajos de grado al respecto. Las autoras a través del uso de entrevistas y encuestas y procesos de observación directa como técnicas de recolección de datos, las autoras pudieron determinar que el presupuesto es una herramienta fundamental para la elaboración del flujo del efectivo desarrollando cuáles son los ingresos que se prevean obtener y cuáles son los egresos que se generaran. Y de esta manera determinar las estrategias aplicables en el manejo del efectivo en el departamento de tesorería del caso de estudio.

Lo importante de esta investigación previa es que las autoras partieron de un diagnóstico de la situación, mediante una herramienta estratégica que es el análisis DOFA para después determinar las estrategias aplicables en el caso particular que era en ese entonces mejorar la gestión en el departamento de tesorería de Pirelli de Venezuela. Es así como esta investigación establece un modelo a seguir por la autora Hernández Arilys de iniciar un diagnóstico de la situación mediante la elaboración de una matriz DOFA para luego establecer estrategias gerenciales.

Bases Teóricas

Estas bases teóricas están constituidas por un conjunto de conceptos y teorías que se estudian para alcanzar los objetivos planteados, entre estas bases teóricas se caracterizan por existir unas principales y otras secundarias, entre las bases teóricas principales están:

- Estrategias
- Gerencia
- Gestión
- Planificación Estratégica
- El municipio
- Autonomía Municipal
- Hacienda Pública Municipal
- Ordenanzas
- Facultades de la Hacienda Pública Municipal

Estrategias

Se define estrategias como la habilidad para dirigir un asunto en particular, es decir la capacidad de dominar un área determinada plantear objetivos e implantar los medios para alcanzar las metas propuestas.

Gerencia

Es la actividad de dirigir una comunidad o empresa por cuenta ajena. Es decir la aptitud de gerenciar los recursos, administrarlos de manera óptima para el logro de los objetivos planteados.

Gestión

Es la acción y efecto de administrar. Es decir la capacidad de administrar elocuentemente en una organización determinada.

Planificación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Según Gómez (2003) dice;

la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro(p.55)

De la presente cita se desprende que es necesario analizar la situación externa e interna de manera muy minuciosa para tener un concepto integral tomando todos los factores influyentes en una determinada empresa o institución. Tomando en cuenta que todo este proceso se lleva a cabo respondiendo ciertas interrogantes entre los cuales se tiene: ¿Cuál es el negocio?, ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia? ¿Dónde están las competencias organizacionales? ¿A donde quiere llegar?, ¿Cómo llegar?, ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

Componentes Fundamentales de la Planeación Estratégica

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento
3. El diagnóstico
4. Las opciones
5. La formulación estratégica
6. La auditoría estratégica

Los Estrategas

Según Gómez (2003:55), “Se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización”. Este autor describe claramente lo que significa ser un estratega que no es más que toda persona o todo funcionario de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de los gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía o institución.

El Direccionamiento

Todas las organizaciones para poder crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Tal como lo dijo Gómez (2003)

Los principios corporativos son el conjunto de valores, Creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen Aspectos importantes para la organización y que deben ser

compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

De la mencionada cita textual se deduce que los principios corporativos no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio son el soporte de la visión y de la misión es decir que cuando se define la visión y la misión de una organización, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la organización y no pueden ser contrarios.

El Diagnostico

El direccionamiento estratégico servirá de marco referencial para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno, es importante responder las siguientes incógnitas ¿Dónde estábamos? Y ¿Dónde estamos hoy? Para esto es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. Esto conduce al análisis DOFA. El diagnostico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

Las Opciones

Definido el direccionamiento es trágico de la compañía, realizado el diagnostico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades.

Para esto con base en el DOFA y el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnostico, la organización deberá, definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el

comportamiento de su portafolio de productos: definir los objetivos globales de la compañía; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

Formulación Estratégica

Las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

La Auditoria Estratégica

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Esta medición se realizara en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la auditoria estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

El Municipio

El municipio tiene sus raíces en el origen de la convivencia social. Familias que necesitan cubrir sus necesidades comunes consistentes en servicios, deben reunirse y así lo hacen para alcanzar ese fin. Construir y conservar los caminos, recoger la basura, enterrar a los fallecidos, crear centros educativos, iglesias, son

problemas que afectan la vida de la comunidad y que han originado siempre la necesidad de su organización. Según Tamayo (1998) “ El municipio es una comunidad de la familia estructurada en forma natural en un mismo territorio, razón por la cual se engendra solidaridad en la búsqueda de interés comuna”

Autonomía Municipal

Los entes autónomos son aquellos que tienen capacidad normativa; esto es, la posibilidad de producción de normas y esta a su vez, la de actuar conforme al derecho generado.

Se esgrime entonces que la autonomía tiene un grado muy sui generis los cuales están consagrados en la carta magna supra identificada, la cual detalla la competencia de todos los Municipios.

Hacienda Pública Municipal

La Hacienda Pública Municipal es el conjunto de bienes del municipio con su debida administración y es la encargada de velar por los intereses y bienes de cada municipio, a través de la planificación, dirección y control de las actividades conexas e inherentes a la misma.

Ordenanzas

De acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Gaceta Oficial No.39.163 de fecha 22 de Abril del 2009 en su artículo 54 dice que “son los actos que sanciona el consejo Municipal para establecer normas con carácter de ley Municipal, de aplicación general sobre asuntos específicos de interés local”. Por tal motivo se desprende que las ordenanzas son normas con carácter de ley que están sometidas en su aplicación a una jurisdicción territorial en particular. Es decir que su aplicación será dentro de la jurisdicción competente.

Bases Legales

Todo Ente Institucional Público necesita apoyarse en disposiciones legales que le permitan funcionar de acuerdo a lo titulado por las leyes y una reglamentación funcional

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Para iniciar cualquier investigación, hay que indagar sobre el marco legal y reglamentario que la delimita y para esto hay que comenzar a buscar en la Constitución que es la carta magna de la cual se desprenden todas las demás leyes. En este caso en particular en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial No-5453 extraordinario 24 de marzo del año 2000 sobre este particular le compete establecer en su articulado todas las disposiciones que establezcan y regulen el sistema tributario nacional, la autonomía de los municipios y todo lo relacionado con sus facultades. Como se establece en el Artículo 168:

Los municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley, la autonomía municipal comprende;

- 1- La elección de sus autoridades
- 2- La gestión de las materias de su competencia
- 3- La creación, recaudación e inversión de sus ingresos

Las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley. Los actos de los Municipios no podrán ser impugnados sino ante los tribunales competentes de conformidad con esta Constitución y con la ley.

Como se observa en este texto la intención del legislador es establecer y darle a los municipios autonomía para legislar, de acuerdo a las necesidades de la

comunidad y regiones, como lo es la obtención de recursos para la inversión en obras de beneficio colectivo, al mismo tiempo debe señalarse que es competencia de los municipios, crear sus propias políticas para la autogestión. Tomando en cuenta que todas estas competencias se realizaran mediante instrumentos jurídicos como lo son las Ordenanzas, los Acuerdos, los Reglamentos, los Decretos y las Resoluciones.

Deben entenderse entonces que si los Municipios gozan de personalidad jurídica y tienen autonomía, en el ejercicio de esta pueden crear tributos para garantizar los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades colectivas que en el se presenten.

De igual manera se debe citar a la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Gaceta Oficial No.39.163 de fecha 22 de Abril del 2009 en su artículo 3 que expresa lo siguiente:

La autonomía es la facultad que tiene el Municipio para elegir sus autoridades, gestionar las materias de su competencia, crear, recaudar e invertir sus ingresos, dictar el ordenamiento jurídico municipal, así como organizarse con la finalidad de impulsar el desarrollo social, cultural y económico sustentable de las comunidades locales, y los fines del Estado.

Como se infiere en esta norma, el Municipio debe ejercer todas las acciones necesarias para generar y aumentar sus ingresos, valiéndose de los instrumentos legales que el Estado le ha propiciado para que ejerza la autogestión de manera eficiente y competente, también se esgrime que dentro de estas acciones que puede tomar el Municipio se encuentra la creación de tributos siempre y cuando el hecho imponible se lleve a cabo dentro de la jurisdicción del territorio Municipal.

En el artículo 4 de la Precitada Ley se establece en el numeral 7 que en el ejercicio de su autonomía corresponde al Municipio “Crear, recaudar e invertir sus

ingresos”. Tal como se puede evidenciar en la presente cita, mediante este tipo legal se le dan importantísimas potestades a los Municipios, valorándolos como las células primarias más importantes de la organización estatal. De tal manera que se deduce que el Municipio es capaz de legislar sobre su propia organización y fuentes de recaudación de ingresos propios, que puedan garantizar la subsistencia del Municipio. Tomando en cuenta la jurisdicción del Municipio.

También en la precitada ley en su título III se explica todo lo relacionado a la competencia de los Municipios y demás entidades locales específicamente el artículo 52 dice lo siguiente:

Es competencia de los municipios, el gobierno y la administración de los intereses propios de la vida local, la gestión de las actividades y servicios que requiera la comunidad municipal, de acuerdo con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes.

De acuerdo a lo que expresa este artículo los Municipios deben gobernar y administrar sus recursos y todo lo relacionado con sus intereses propios, siempre y cuando corresponda al área local que le compete como jurisdicción, además en el artículo 53 invoca ”Cada Municipio tiene competencia para organizar el funcionamiento de sus órganos y regular las atribuciones de las distintas entidades municipales” Es decir que el Municipio legislara para regular su ordenamiento interno.

Es importante destacar mediante que instrumento jurídico el Municipio puede normar para organizar todo su funcionamiento y esto se encuentra plasmado en el artículo 54 de la citada ley la cual detalla lo siguiente:

El Municipio ejercerá sus competencias mediante los siguientes instrumentos jurídico:

1. Ordenanzas: Son los actos que sanciona el consejo Municipal para establecer normas con carácter de ley municipal, de aplicación general sobre asuntos específicos de interés local. Las ordenanzas

recibirán por lo menos dos discusiones y en días diferentes, deberán ser promulgadas por el alcalde o alcaldesa y ser Publicadas en la Gaceta Municipal o Distrital, según el caso, y prever, de conformidad con la ley o si lo amerite la naturaleza de su objeto, la vacatio legis a partir de su publicación.. Durante el proceso de discusión y aprobación de las ordenanzas, el Concejo Municipal consultara al alcalde o alcaldesa, a los otros órganos de Municipio, a los ciudadanos y ciudadanas, a la sociedad organizada de su jurisdicción y atenderá las opiniones por ellos emitidas.

2.Acuerdos: Son los actos que dicten los concejos municipales sobre asuntos de efecto particular. Estos acuerdos serán publicados en la Gaceta Municipal cuando afecten la Hacienda Publica Municipal.

3.Reglamentos: Son los actos del concejo Municipal para establecer su propio régimen, así como el de sus órganos, servicios y dependencias. Estos reglamentos serán sancionados mediante dos discusiones y publicados en Gaceta Municipal.

4. Decretos: Son los actos administrativos de efecto general, dictados por el alcalde o alcaldesa y deberán ser publicado en la Gaceta Municipal o Distrital. El alcalde o alcaldesa reglamentara las ordenanzas mediante decreto, sin alterar su espíritu, propósito o razón y , en todo , caso, deberán ser publicados en la Gaceta Municipal o Distrital.

5. Resoluciones: Son actos administrativos de efecto particular, dictados por el alcalde o alcaldesa, el Contralor o Contralora Municipal y demás funcionarios competentes.

6.Otros instrumentos jurídicos de uso corriente en la practica administrativa, ajustados a las previsiones que las leyes señalen.

Las ordenanzas, acuerdos, reglamentos, decretos, resoluciones y demás instrumentos jurídicos municipales son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, estadales y locales.

Como se desprende de lo anteriormente citado existen diversos instrumentos Jurídicos mediante el cual los Municipios pueden legislar en todas las materias necesarias para regular su ordenamiento interno. Estos instrumentos son sometidos a discusión y publicados en la gaceta Oficial Municipal

También se intuye de lo citado que el Municipio legislara aplicando principios de territorialidad, es decir no ira mas halla de su jurisdicción y competencia y

queda evidenciado que puede normar en una materia específica de interés local como lo puede ser la regulación interna del Municipio.

Definición de Términos Básicos

Independencia

Es la facultad de decidir o hacer algo sin presiones de ningún tipo, con libre convicción de sus propios valores éticos. Desde el punto de vista legal se puede considerar la independencia cuando así lo establece una normativa legal, dándole facultades y competencias a determinado ente.

Competencia

Es el alcance de los deberes u obligaciones en determinado momento. De acuerdo a esta definición la autora infiere que en el caso de investigación se habla de competencias del Municipio, cuando se le establece mediante un instrumento legal como lo es la Ley Orgánica del Poder Público Municipal todas las competencias que puede ejercer el Municipio.

Propuesta Gerencial

Es un planteamiento esquemático, que se realiza con el objetivo de administrar de manera óptima los recursos con que cuenta en determinado momento una organización. Con la finalidad de alcanzar las metas que se planteo de manera previa.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este tercer capítulo el objetivo principal es identificar y clasificar la metodología que se aplicara para el desarrollo de la investigación y el alcance de los objetivos planteados. La metodología es un procedimiento general para lograr de manera mas precisa el objetivo de la investigación. Arias, F. (1999:5), señala lo siguiente “la metodología del proyecto incluye el tipo o los tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado.”

Así mismo se delimitará el tipo de investigación, diseño de la investigación, unidades de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que conforman los elementos fundamentales para hablar de metodología.

Tipo de Investigación

La investigación será descriptiva analítica ya que según Méndez (2000:126), “Un estudio descriptivo recurre a ciertas técnicas en la recolección de datos tales como encuestas, entrevistas, y observación, a fin de detallar las realidades de hecho y su características fundamental es presentar una interpretación factible correcta”.

En la presente investigación, la realidad donde opera la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del municipio Guacara, presenta debilidades en el proceso de recaudación y funcionamiento general, la cual se describirá para dar una interpretación correcta y proponer estrategias gerenciales que generen una gestión eficaz. A tal efecto es importante destacar que la investigación descriptiva

tiene como objetivo central lograr la descripción o caracterización de un evento de estudio dentro de un contexto.

También se conformara en una investigación Analítica ya que tendrá como objetivo analizar un evento y comprenderlo en término de sus aspectos menos evidentes. También es un proyecto factible.

Diseño de la Investigación

La investigación tendrá un diseño mixto ya que será de campo y documental, tal como lo define Arias (1999:48), “se entiende por investigación de campo la recolección de datos directamente de la realidad como ocurren, donde se encuentran los hechos sin manipular o controlar variables”.

En tal virtud la investigación en desarrollo se sustentará en la observación directa, ya que se estará en contacto con la institución en este caso en particular la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Guacara.

Además la investigación en curso será documental porque se basara en estudios previos de los expertos en metodología que sustentaran las prácticas empleadas. También es documental ya que la información que se necesitara para el desarrollo análisis y descripción del problema se tomara de fuentes secundarias como textos bibliográficos y trabajos de grado, al respecto Arias (1999:48), dijo “la investigación documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos y otros tipos de documentos”.

Unidades de Estudio

Población

De acuerdo a Hurtado (2000: 15), “la población de una investigación esta constituida por el conjunto de seres en los cuales se va estudiar la variable o evento, y que además, se comporten como características comunes, los criterios de inclusión”

Debido a que el objeto de estudio de la presente investigación estará dirigido a resolver un problema presente en la Dirección de Hacienda de la alcaldía del Municipio Guacara, la población del estudio estará constituida por todos los trabajadores que laboran en dicha Dirección.

La población estará representada por 1 director de Hacienda, 1 director suplente de Hacienda, 2 supervisores, 10 Auditores, 5 licenciados de atención al público, 6 asistentes administrativos, 3 cajeras, 4 obreros de mantenimiento general. Conformando así un total de 32 personas, que serán encuestadas en su oportuno momento.

Muestra

Para la selección de una muestra es beneficioso asumir el criterio de muestreo censal el cual según Méndez (1999, 55), es “aquella porción que representa a toda la población es decir donde la muestra esta representado por toda la investigación a investigar. “ Por tal motivo se explica que en el caso de estudio particular no se aplicara un muestreo porque no es necesario ya que la población esta bien definida por el número de trabajadores del departamento de hacienda del Municipio Guacara.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son la variedad de métodos que se utilizan a fin de recopilar los datos sobre una situación existente. De acuerdo Arias (1999; 53), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”. Las técnicas de recolección de datos que serán utilizadas en la presente investigación serán, la observación directa, la entrevista y la encuesta.

Así mismo se manifiesta que según Sabino (1999:55), la observación directa “es el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”, de aquí se deduce que la observación directa es la que permite recabar datos a través de los procesos normales que se llevan a cabo en el objeto de estudio.

La entrevista de acuerdo a la definición de Sabino (1999:147), “consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales el investigador formula determinadas preguntas, relativas al tema de investigación mientras la otra, el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.”

El tipo de entrevista que se aplicara en no estructurada ya que Sabino (1999:148), dice que “es aquella que tiene un margen mas o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuesta”.

También se utilizara como técnica la encuesta y para esto se cita lo que dice Tamayo y Tamayo (1998: 85), que afirma “que la encuesta trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas, acerca de un problema en estudio, extrayendo las conclusiones que correspondan con los datos

recolectados”. De tal manera que la encuesta representara una gran técnica de recolección de datos pertinente para la investigación a desarrollar.

Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento aplicado en la técnica de la observación directa será la guía de observación, que describirá por escrito todo lo percibido visualmente. También se aplicara como instrumento de recolección de datos la guía de entrevista, en relación a esta Arias (1999:142), plantea “que el guión de entrevista es un instrumento de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado el cual deberá ser respondido en forma escrita o verbal”.

Además se aplicara el cuestionario, como el instrumento que acompaña a la técnica de la encuesta en tal sentido Sabino (1999:144) resalta que “el cuestionario es una lista de preguntas que puede se administradas, sin que necesariamente halla una entrevista” De allí que se aplicará un cuestionario en el presente estudio de investigación conformada por diez preguntas de tipo cerrada.

Cuadro No. 1

Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables o Categorías	Definición de Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Determinar las estrategias gerenciales que permitan optimizar la gestión de la Dirección de Hacienda de la alcaldía del Municipio Guacara.	Diagnosticar la gestión actual de la Dirección de Hacienda	Gestión	El desempeño y ejercicio de tareas en un lapso de tiempo determinado	Realización de tareas	Guía de observación directa	Dirección De Hacienda del Municipio Guacara
	Identificar las debilidades que presenta en cuanto al proceso de recaudación a través de una matriz DOFA.	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.	Los aspectos débiles de una organización, las oportunidades futuras, Lo bueno que se tiene en el presente y lo que le puede amenazar	Matriz DOFA	cuestionarios	Dirección De Hacienda del Municipio Guacara

Cuadro No. 1 (Continuación)
Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	VARIABLES o Categorías	Definición de Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Determinar las estrategias gerenciales que permitan optimizar la gestión de la Dirección de Hacienda de la alcaldía del Municipio Guacara.	Fijar estrategias gerenciales aplicables en la gestión de cobranza Dirección de Hacienda	Estrategias Gerenciales	Capacidad de toma de decisiones oportunas en un momento determinado	Manual de procedimientos Internos.	Guía de observación directa	Dirección De Hacienda del Municipio Guacara
	Proponer las estrategias gerenciales para mejorar el funcionamiento de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Guacara.	Departamento	Es un espacio determinado organizado de tal manera para que cumpla con los objetivos planteados.	Matriz DOFA	cuestionarios	Dirección De Hacienda del Municipio Guacara

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Recolección de la Información, Tabulación, Representación Grafica y Análisis de los Resultados.

En el presente Capítulo se desarrolla de manera grafica los resultados obtenidos luego de haber aplicado el cuestionario como instrumento válido para la recolección de información en el caso de estudio particular., también se explica las resultas de la entrevista no estructurada que se le aplicó al jefe de la División de Planificación y Control de Hacienda el Licenciado Hofmel Ledezma.

Resultados de la Entrevista No Estructurada

1-¿Existe un manual de Procedimientos que dicte los lineamientos a cumplir dentro de la organización de la Dirección de Hacienda?

No existe tal manual, en la actualidad se esta diseñando uno.

2-¿Existe una planificación de algún tipo, en la Dirección de Hacienda?

Si, se hace una planificación presupuestaria, es decir, se hace un estimado de lo que se va a recaudar trimestralmente por tributos en el Municipio Guacara?

3¿Considera usted necesario mejorar la planificación estratégica en esta organización?

Si, indiscutiblemente que sí se necesita mejorar las estrategias de planificación.

Diagnóstico de la Situación Actual

Se observó que hay una deficiencia en estrategias de planificación, no existe un manual de procedimientos, el organigrama no detalla todos los departamentos que existen, como es el caso de atención al contribuyente que no existe en el organigrama. Se pudo observar un cierto descontento con los beneficios laborales que brinda la Alcaldía de Guacara a los empleados de la Dirección de Hacienda , también se observó temor al responder el cuestionario que se le aplicó. En cuanto a infraestructura, ha tenido mejoras importantes en cuanto al edificio donde funciona la Dirección de Hacienda Actualmente, todavía hace falta organización, archivos ,y un poco más de espacio.

Resultados de la aplicación del Cuestionario

Ítem 1 ¿Cómo son las estrategias de planificación en la Dirección de Hacienda?

Cuadro Nro 2: Estrategias de Planificación

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	32.2%	10
Bueno	58%	18
Regular	10%	3
Malo	0	0
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

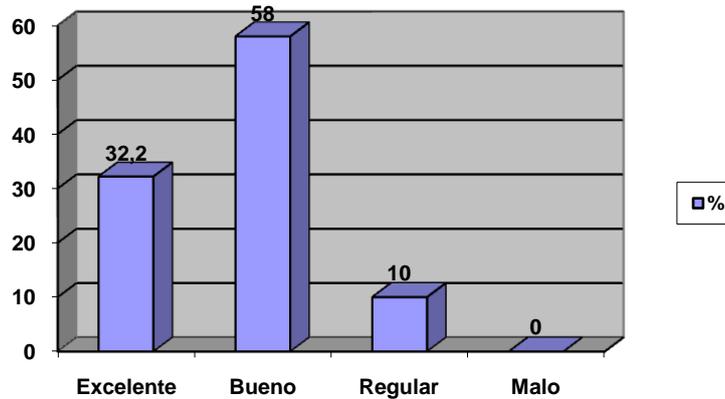


Gráfico Nro 1: Estrategias de Planificación Aplicadas en la Dirección de Hacienda

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis:

El 32.2% de las personas respondieron excelente, el 58% de las personas dijeron que eran buenas y el 10% respondieron regular cuando se les preguntó como eran las estrategias de planificación en la Dirección de Hacienda.

Interpretación de los datos

De acuerdo a estos resultados se evidencio que el 90% de los encuestados dio respuesta positivas al respecto sin embargo se observó en la aplicación del instrumento el manifiesto temor de dar respuestas objetivas al respecto que demuestren a ciencia cierta las deficiencias en la planificación estratégica.

Ítem 2 ¿Cómo le parecería la aplicación de una supervisión en la Dirección de Hacienda?

Cuadro Nro 3: Aplicación de una Supervisión

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	10%	3
Bueno	64.5%	20
Regular	10%	3
Abstención	15.5%	6
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

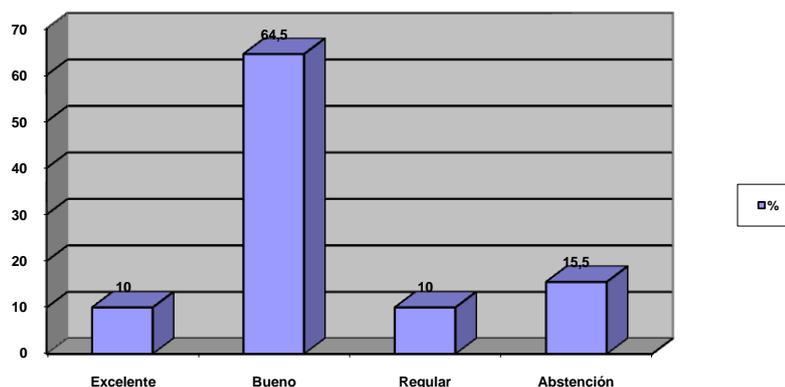


Gráfico Nro 2: Aplicación de una Supervisión en la Dirección de Hacienda

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

El 10% respondió excelente, el 64.5% respondió bueno. 10% contestó que regular y hubo un significativo 15.5% que se abstuvo de responder la pregunta.

Interpretación de los datos

Opina la autora que existe una buena receptividad en caso de proponerse una supervisión a nivel general, es decir, que los empleados están de acuerdo con que se practique tal supervisión. Esto es muy positivo ya que mediante una revisión

minuciosa se puede generar una mejora en la gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Hacienda.

Ítem 3 ¿La gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Hacienda es ?

Cuadro Nro 4: La calidad de la gestión

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	54.8%	17
Bueno	41.9%	13
Regular	3.2%	1
Malo	0%	0
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

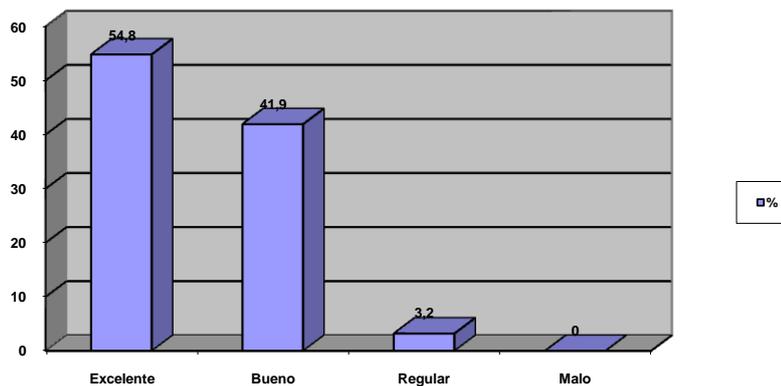


Gráfico Nro 3: La Calidad de la Gestión

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

El 54.8% opina que es excelente, el 41.9% dice que es bueno, y el 3.2% dice que es regular la calidad de la gestión desempeñada en la Dirección de Hacienda.

Interpretación de los Datos

Como consecuencia de la aplicación de la encuesta en esta pregunta en particular se determinó que el 96.7% dice que la gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Hacienda es de excelente a buena es decir que la mayoría de los encuestados respondió de manera positiva hacia el diagnóstico de la gestión aplicada.

Ítem 4 ¿Cómo considera usted el nivel profesional del personal que labora en el área de la Hacienda Municipal ?

Cuadro Nro 5: Nivel Profesional del Personal

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	58%	18
Bueno	38.7%	12
Regular	3.2%	1
Malo	0%	0
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

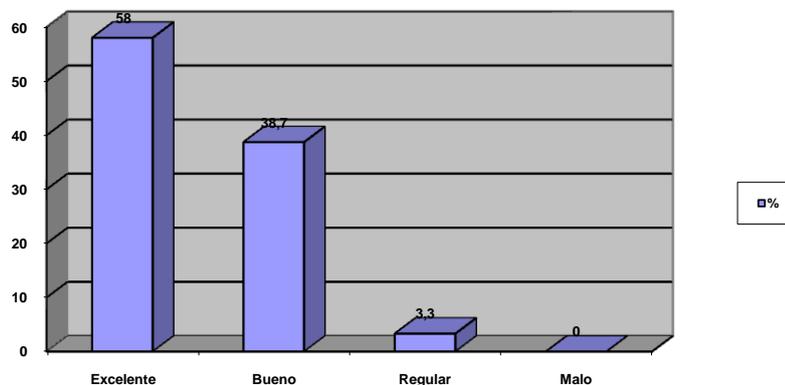


Gráfico Nro 4: Nivel Profesional del Personal

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

El 58% opina que es excelente otro 38.7% opina que es bueno y un 3.3% piensa que es regular el nivel profesional del personal que trabaja en hacienda.

Interpretación de los Datos

En esta respuesta se destaca que los empleados tienen un nivel profesional acorde con las funciones que desempeñan, y por tal motivo la mayoría de sus respuestas en esta pregunta fue excelente, es decir, que para los empleados es un aspecto que debe ser resaltado.

Ítem 5 ¿Qué le parecen los beneficios de la aplicación de la planificación estratégica?

Cuadro Nro 6: Beneficios de la aplicación de la planificación estratégica

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	41.9%	13
Bueno	41.9%	13
Regular	10%	3
Malo	6.2%	2
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

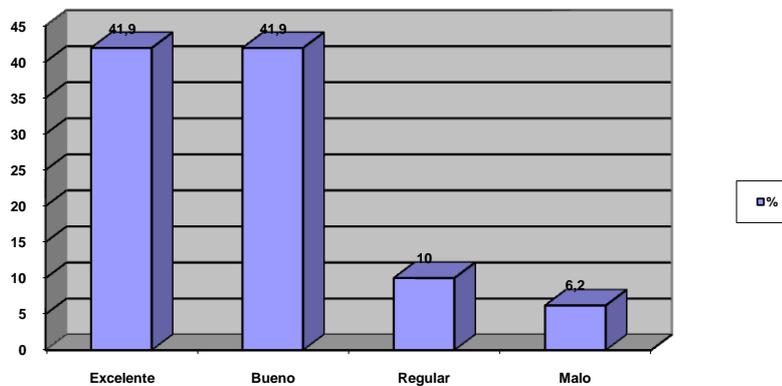


Gráfico Nro 5: Beneficios de la aplicación de la planificación estratégica

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

El 41.9% dijo que era excelente y otro 41.9% dijo que era bueno, solo un 10% dijo regular y un 6.2% malo.

Interpretación de los Datos

En esta pregunta se evidencia que la mayoría de los interrogados reconocen que la aplicación de una óptima planeación estratégica es muy positiva para

cualquier organización, es decir, que aceptan la aplicación de la misma para mejorar el funcionamiento del trabajo desarrollado en la Dirección de Hacienda.

Ítem 6 ¿La idea de aplicar nuevas estrategias de planificación en el área de recaudación en Dirección de Hacienda le parece...?

Cuadro Nro 7: Nuevas estrategias de planificación

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	58%	18
Bueno	38.7%	12
Regular	3.3%	1
Malo	0%	0
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

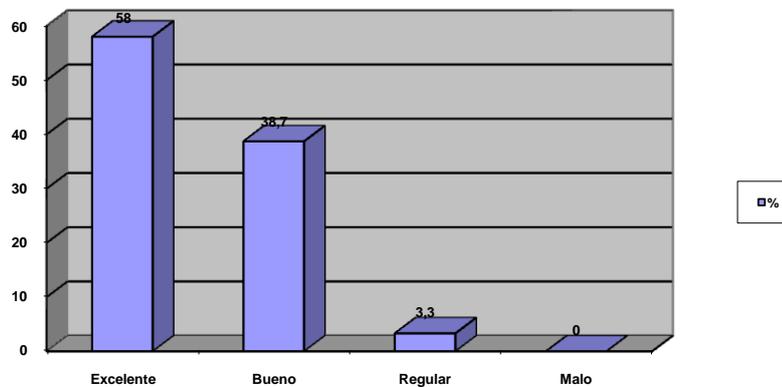


Gráfico Nro 6: Nuevas estrategias de planificación

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

El 58% dice excelente, un 38.7% bueno y un 3.3% dice regular.

Interpretación de los Datos

En esta respuesta es evidente que hay una buena aceptación a la posibilidad de incrementar las estrategias de planificación, innovando y así mejorar la gestión de la Dirección.

Ítem 7 ¿Cómo cataloga usted los beneficios laborales que recibe el personal de la Dirección de Hacienda actualmente?

Cuadro Nro 8: Beneficios Laborales

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	10%	3
Bueno	32.25%	10
Regular	32.25%	10
Malo	25.5%	8
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

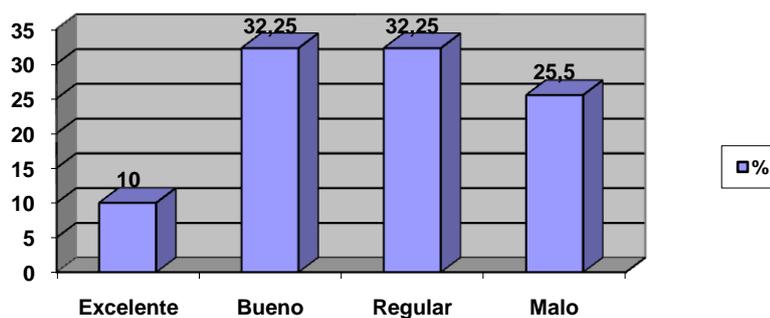


Gráfico Nro 7: Beneficios Laborales

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

Solo el 10% dijo que eran excelentes un 32.25% bueno, otro 32.25% regular y un 25.5% dijo que malo.

Interpretación de los Datos

Es notorio en estas respuestas que existe cierta inconformidad en los beneficios laborales que perciben los empleados de la Dirección de Hacienda, esto es muy importante de analizar y tomar en cuenta ya que este elemento puede influir en el buen desempeño de los trabajadores, ya que constituye un factor económico que incide directamente en la calidad de vida de los trabajadores.

Ítem 8 ¿Cómo son las oportunidades de desarrollo profesional que tiene el personal que labora en la Dirección de Hacienda del municipio Guacara?

Cuadro Nro 9: Oportunidades de desarrollo profesional

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	25.8%	8
Bueno	29.03%	9
Regular	32.25%	10
Malo	12.92%	4
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

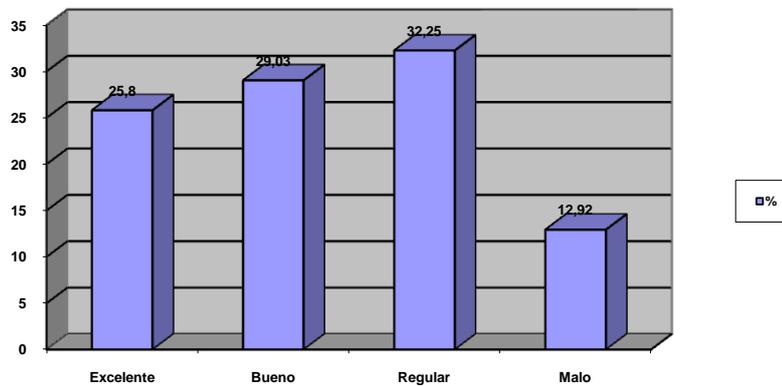


Gráfico Nro 8: Oportunidades de desarrollo Profesional

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

El 25.8% respondió que eran excelente otro 29.03% que era bueno un 32.25% dijo que era regular y un 12.92% dijo que era malo las oportunidades de desarrollo profesional

Interpretación de los Datos

En esta respuesta se puede deducir que se ratifica el descontento que existe con los beneficios laborales y en este caso con las oportunidades de desarrollo que está ofreciendo en la actualidad la Dirección de Hacienda a sus trabajadores.

Ítem 9 ¿La planificación aplicada en la recaudación de tributos en esta Alcaldía es?

Cuadro Nro 10: Planificación en la Recaudación de Tributos

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	32.25.8%	10
Bueno	54.85%	17
Regular	12.9%	4
Malo		
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

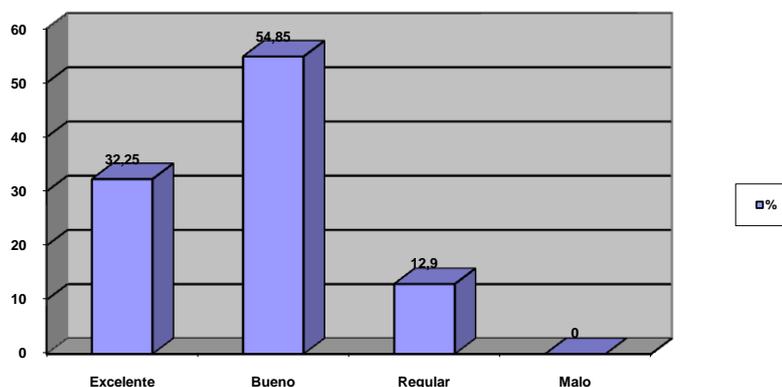


Gráfico Nro 9: Planificación en la Recaudación de Tributos

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

El 32.25% dijo excelente un 54.85% dijo bueno y un 12.9% dijo que era mala la planificación de la recaudación en Hacienda.

Interpretación de los Datos

De estas respuestas se deduce que aunque existe una planificación estimada de lo que se recauda trimestralmente en Hacienda puede mejorar la eficacia de esta planificación si se toman las medidas pertinentes.

Ítem 10 ¿Cómo le parecería usted la aplicación de nuevas estrategias de planificación en el proceso de recaudación en la Dirección de Hacienda del Municipio Guacara?

Cuadro Nro 11: Aplicación de nuevas Estrategias

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	51.61%	16
Bueno	45.16%	14
Regular	3.23%	1
Malo	0	0
TOTAL	100%	31

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

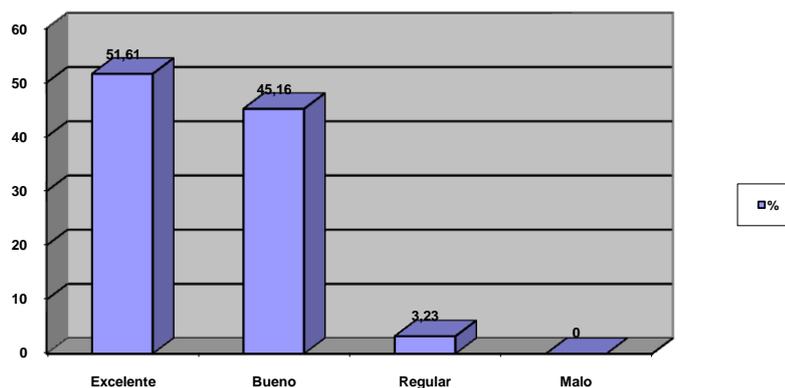


Gráfico Nro 10: Aplicación de nuevas Estrategias

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Arilys Hernández

Análisis

Un 54.64% dijo excelente un 45.16% dijo que bueno y un 3.23% respondió regular

Interpretación de los Datos

De este análisis se desprende que la población a la cual se le aplicó el cuestionario está totalmente dispuesta a aceptar unas posibles nuevas medidas de planeación estratégica, la cual le da a este estudio el compromiso de diseñar una propuesta de medidas estratégicas que optimicen la gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Hacienda.

Análisis Situacional

Se desprende de estos análisis de las respuestas obtenidas por los empleados de la Dirección de Hacienda en el cuestionario, que aun cuando las respuestas fueron en mayor parte positiva hacia la gestión que se lleva en la Dirección de Hacienda, se pudo interpretar, por las manifestaciones verbales de los entrevistados, cierto temor en dar respuestas negativas o de criticar u objetar de manera despectiva y discrecional algunas políticas aplicadas en la alta gerencia de la organización, ya que la investigadora mediante la observación directa y la entrevista percibió otras opiniones en cuanto a la efectividad de la gestión llevada a cabo en la Dirección de Hacienda. También se deduce que existe una buena disposición por parte de los empleados de dicha Dirección al cambio, es decir que de ser necesario innovar con nuevas políticas de planeación estratégica para mejorar la gestión ellos estarían de acuerdo. Además se concluye que existe un descontento con los beneficios laborales que perciben todos los empleados de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del municipio Guacara.

También es de observar que debe desarrollarse una coordinación efectiva entre todas las actividades y funciones que se llevan a cabo en esta dirección para que fluyan las soluciones a los inconvenientes que se presenten.

Para gerenciar es necesario e indispensable tener claro los objetivos y metas que se piensan alcanzar en el futuro administrando los recursos que se tienen en el presente tal como lo dice Villegas (2001):

El papel de la gerencia en el mundo moderno consiste en la definición de habilidades técnicas, del conocimiento y dominio de aquellas actividades que requieren la aplicación práctica de métodos procedimientos y técnicas, la habilidad humana para integrarse como miembro de un grupo la habilidad conceptual, capaz de interpretar la filosofía organizacional con sentido integrador. (P.86)

De la anterior cita se puede inferir los objetivos de la gerencia vienen dados por el establecimiento de una clara filosofía del desarrollo gerencial instalación y seguimiento de un programa específico para la administración de la organización, establecimiento de los sistemas de apoyo necesarios para el desarrollo gerencial, y establecimiento de mecanismos de control acompañándolo de sistemas de información tendientes a asegurar el desenvolvimiento gerencial eficiente.

MATRIZ DOFA

A continuación la autora de la investigación utilizara la matriz DOFA como un instrumento de organización de la información tomando en cuenta que de acuerdo a lo que dice Lawrence (1990:185), “DOFA es también llamado como análisis de vulnerabilidad y las siglas DOFA significan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y este análisis ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio.”

Cabe destacar que es necesario identificar claramente en cualquier estudio de una organización, cuales son las debilidades que presenta, para buscar soluciones, cuales son las oportunidades con que se cuenta, con la finalidad de aprovecharlas y llevarlas a cabo, también hay que conocer las fortalezas para discernir con los aspectos positivos que se tienen y además enterarse de las posibles amenazas que se presentan de no tomar medidas correctivas al respecto.

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas que constituyen un estudio externo y las condiciones presentes o internas identificando las debilidades y fortalezas. Es así como la autora procede a realizar una matriz DOFA de la Dirección de Hacienda del Municipio Guacara Estado Carabobo.

MATRIZ DOFA

Cuadro No. 12: Estudio DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>1-Falta de coordinación</p> <p>2-Mala comunicación entre departamento</p> <p>3-No existe un manual de Normas y Procedimientos</p> <p>4-No existe un Organigrama de cargos acorde con la realidad de la Institución.</p> <p>5-Deficiente planeación estratégica.</p> <p>6-Deficiente aplicación de Control de Gestión.</p> <p>7-Mala remuneración a los empleados.</p>	<p>1-Aumentar los ingresos del Municipio mediante la instrucción a los contribuyentes.</p> <p>2-Crear políticas de recaudación efectiva</p> <p>3-Realizar una planeación estratégica que permita mejorar la calidad de la gestión.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>1-Gran cantidad de Contribuyentes</p> <p>2-Excelente ubicación Geográfica</p> <p>3-Los contribuyentes son receptivos</p> <p>4--Existe un marco Jurídico favorable con la Ley Orgánica del Poder Publico Municipal.</p> <p>5--Personal capacitado con un buen nivel profesional.</p> <p>6--El Personal es muy receptivo y dispuesto a mejorar en lo que se le exija.</p> <p>7-Existe gran campo industrial, que representa contribuyentes en potencia.</p> <p>8-Cuenta con una Administración Municipal a fin con la Administración Central del País.</p>	<p>1-No alcanzar las metas planteadas.</p> <p>2-De no mejorar la comunicación de manera efectiva puede generar una mala gestión ante los usuarios.</p> <p>3-Hay desconocimiento de los procedimientos y funciones a seguir y cumplir en cada cargo.</p> <p>4-No estar a la Vanguardia, al día como otras Direcciones de Haciendas.</p> <p>5-Puede desmejorar de manera progresiva la calidad de la gestión Efectuada por la Dirección.</p>

Fuente: Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara

Autora: Hernández Arilys (2010)

Estrategias Gerenciales

- 1- Aumentar la coordinación de todas las actividades que se realizan en la Dirección mediante medios de comunicación efectivo,

Para desarrollar esta estrategia se debe establecer un canal de comunicación efectiva como lo son los correos electrónicos, entre el Director de Hacienda y todos los jefes de departamentos y a su vez estos con sus subordinados, para esto es indispensables dar a conocer a todos los empleados cuales son las metas a corto plazo de la Dirección y el tiempo en que se deben cumplir, también se puede colocar un buzón de sugerencias ineludible dentro de los empleados de la Dirección de Hacienda y mensualmente la Dirección debe revisar estas sugerencias y tomarlas en cuenta en el desarrollo de estrategias gerenciales.

- 2- Establecer metas a corto y largo plazo para la Dirección de Hacienda.

Es de suma importancia establecer las metas a corto y largo plazo ya que dirige la gestión de la Organización hacia un objetivo concreto, además hay que calcular el tiempo en que se planifique alcanzar las tareas, para aplicar esta estrategia la autora propone realizar un cronograma de actividades semanales con tareas específicas, y darlas a conocer a los jefes de departamentos para que estos organicen a sus subordinados para el logro de las mismas.

- 3- Organizar con prontitud la elaboración inmediata de un manual de procedimiento para todos los cargos que existen en la Dirección de Hacienda y notificar a todos los empleados de la existencia del mismo exigiendo su fiel cumplimiento.

Toda organización debe tener su manual de normas y procedimientos ya que delimita y especifica las funciones que debe cumplir cada empleado en su respectivo cargo, esto proporciona una organización eficaz y además se establece claramente las responsabilidades del personal. Para la aplicación de esta estrategia se debe nombrar una comisión dentro de la organización que se encargue de hacer una descripción de cargos, es decir realizar un detalle de las actividades que realiza cada empleado para luego elaborar un perfil de cargo que permita establecer las funciones de cada trabajador. Luego esta comisión debe asesorarse

técnicamente en la elaboración de manuales de normas y procedimientos para que se cumpla con los estándares mínimos y proceder a elaborarlo en un tiempo no máximo a 4 meses.

- 4- Capacitar a un personal específico mediante diplomado o cursos efectivos en control de gestión para medir eficazmente el desempeño del personal.

Esta estrategia consiste en la capacitación del personal en el área de control de gestión para ello es importante analizar las ofertas del mercado en cuanto a cursos o diplomados efectivos que formen en esta área y proceder a seleccionar un personal dentro de la organización para estos estudios profesionales extras, que van a enriquecer a la organización ya que al contar con personal instruido en esta área de control de gestión se evaluara el desempeño de la gestión de la Dirección de Hacienda constantemente.

- 5- Realizar una vez en la semana una reunión con los jefes de todas las áreas adscritas a la Dirección, estableciendo las tareas o metas de la semana a iniciar.

Para realizar esta estrategia se debe hacer una notificación por escrito a todos los jefes de departamentos del día y la hora en que se llevara la reunión en la oficina del Director de Hacienda, preferiblemente el día lunes, ya que es el primer día laboral de la semana, día muy oportuno para diseñar las tareas u actividades que se deben realizar semanalmente.

- 6- Hacerle seguimiento al cumplimiento de las metas programadas a objeto de cumplir con la ejecución del presupuesto del Municipio.

Hay que tener un personal que supervise el cumplimiento de las metas planteadas para que se cumplan todos los objetivos. Y así se mantenga el presupuesto establecido, esta tarea de supervisión se debe realizar durante todo el año.

- 7- Realizar un plan de trabajo y fijar estrategias dirigidas a incrementar los ingresos del Municipio.

Buscar estrategias que permitan aumentar los ingresos fiscales en el municipio, realizando un análisis del entorno del municipio tanto externo como interno, tomando en cuenta que estas funciones las debe realizar la alta directiva en

búsqueda de una eficaz recaudación tributaria en la jurisdicción correspondiente del Municipio Guacara. Esta estrategia se debe llevar a cabo durante todo el año.

8- Realizar jornadas multidisciplinarias en la calle para informar a los contribuyentes.

Para la aplicación de esta estrategia se debe seleccionar una comisión de personal adiestrarlo con respecto a la información que se le va a suministrar a los contribuyentes, y realizar esta jornada de divulgación una vez al mes en distintos sitios del Municipio Guacara.-

9- Motivar al Personal con capacitación y mejoras laborales.

Esta estrategia tiene que ver con las mejoras al personal de la Dirección de Hacienda del Municipio Guacara, para esto se le debe incrementar los sueldos a todos los empleados por lo menos en un 20% y se debe ofrecer cursos gratuitos para los empleados que les permitan aumentar su capacitación profesional. Esta estrategia se puede realizar trimestralmente y la de los sueldos cada nueve meses.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la presente investigación se determinaron debilidades y fortalezas que se pueden resumir en las siguientes conclusiones:

La planeación estratégica es una herramienta gerencial indispensable para dirigir cualquier organización, ya sea pública o privada.

La planificación, la organización, la administración de personal, el control, la comunicación, la Dirección y la Coordinación son tareas que se deben llevar a cabo fielmente en una organización para que cumpla con los objetivos planteados a corto y largo plazo.

El trabajo en equipo es un elemento de vanguardia que conlleva a la aplicación de controles de gestión para medir la eficacia y eficiencia en determinada administración.

Las estrategias gerenciales son decisiones asertivas que se toman en determinada situación con la finalidad de dirigir el desempeño presente o futuro de una organización y están íntimamente relacionadas con los estrategas que son las personas encargadas de la toma de decisiones.

Se determinó que en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía de Guacara existe una deficiente cultura gerencial y tributaria, carencia de trabajo en equipo, además hay una debilidad muy significativa al no existir un manual de Normas y Procedimientos.

En el transcurso de la investigación la Dirección de Hacienda del Municipio Guacara comenzó a funcionar en una nueva sede, bastante confortable, por tal motivo la autora estima que esta infraestructura puede influir positivamente en la

gestión administrativa de esta Dirección, siempre y cuando se corrijan las deficiencias que se mencionan en el párrafo precedente

Recomendaciones:

Se recomienda a la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Guacara, motivar al personal para aumentar la eficiencia en la gestión que desempeña, además diseñar un Manual de Normas y Procedimientos, aplicar control de gestión para medir el desempeño por departamento, también capacitar un personal en específico para diseñar la planificación y la elaboración de un presupuesto acorde con las necesidades del Municipio y las posibilidades de ejecutarlo cumpliendo las metas establecidas de recaudación.

Crear una política de incentivo para aumentar la recaudación tributaria en los contribuyentes ofreciendo beneficios fiscales, que entre otros podría desarrollarse la aplicación de beneficios fiscales partiendo del aporte individual de cada contribuyente para conservar el ambiente, la exoneración parcial para nuevas empresas que se instalen en el Municipio con mano de obra de personas que residan en el mismo entre otros.

Igualmente se recomienda que se haga necesario dar mayor facilidad a los contribuyentes para la cancelación de sus impuestos, creando nuevas oficinas recaudadoras y/o sistemas de pago on-line a través de internet.

Por otra parte, debe mantenerse objetivamente la selección del personal, tomando en cuenta sus conocimientos técnicos o profesionales, por encima de cualquier otro elemento perturbador, como es la tendencia política del personal para evitar la rotación permanente del personal idóneo de dicha Dirección.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fideas (1999) El **Proyecto de investigación**. Editorial Episteme, Caracas.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (2000) Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 5453, Marzo 24, 2000. Caracas.

García, Sara. (2001). Autonomía Tributaria Municipal en la Constitución de 1999. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Gitman, Lawrence. (1990). Administración Financiera Básica. México

Hurtado, J. y Toro, A. (1997). Métodos de Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia

Márquez, Ronald (2000) Introducción al Régimen Impositivo Municipal Venezolano.

Mc. Graw Hill. Editorial Kimpres Bogota Colombia.

Méndez, Carlos (2001). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc. Graw Hill. Colombia.

Ley Orgánica del Poder Publico Municipal (2009). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 39163, Abril, 22, 2009. Caracas.

Sabino, Carlos (1994). Como Hacer una Tesis. Editorial Cometa de papel. Colombia.

Villegas, Hector (2002). Curso de Finanzas Derecho Financiero y Tributario. Editorial Astrea. Buenos Aires,

