



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TRIBUTARIA



**LINEAMIENTOS QUE OPTIMICEN LOS PROCESOS VINCULADOS EN LA
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO EN UN
ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**

Autor: Ramón Rivas

Bárbula, Mayo 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TRIBUTARIA



**LINEAMIENTOS QUE OPTIMICEN LOS PROCESOS VINCULADOS EN
LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO EN
ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**

Tutor: Leonardo Villalba

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia Tributaria
Por: Dr. Leonardo Villalba
C.I: V.- 7.042.292

Bárbula, Mayo 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TRIBUTARIA



**LINEAMIENTOS QUE OPTIMICEN LOS PROCESOS VINCULADOS EN
LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO EN
ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**

**Tutor Metodológico:
Dr. Leonardo Villalba**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia Tributaria
Por: Dr. Leonardo Villalba
C.I: V.- 7.042.292

Bárbula, Mayo 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCION DE POSTGRADO
 SECCION DE GRADO



ACTA DE PRESENTACION PÚBLICA DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los artículo 128 y 129 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de acuerdo a lo previsto en el artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo Especial de Grado titulado:

LINEAMIENTOS QUE OPTIMICEN LOS PROCESOS QUE ESTÁN VINCULADOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA TRIBUTARIA** por el (la) aspirante

RIVAS, S., RAMÓN

C.I. N° 3.493.982

Realizado bajo la tutoría del (la) **PROF. VILLALBA G., LEONARDO E.**, titular de la cédula de identidad N° 7.042.292.

Habiendo examinado el trabajo, se decide que el mismo esta Aprobado.

En Bárbula a los 30 días del mes de Septiembre de 2019.

Prof. Villalba G., Leonardo E. (PRESIDENTE)

C.I. N° 7042.292

Fecha 30/09/2019

Prof. Oswaldo, F. Briceño, G.

C.I. N° 7.119.928

Fecha 30/09/2019



Prof. Piña, F. Freddy, O.

0.591.503

Fecha 30/09/2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "LINEAMIENTOS QUE OPTIMICEN LOS PROCESOS QUE ESTÁN VINCULADOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO EN UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL" presentado por Econ. RAMÓN RIVAS, S., titular de la cédula de identidad N° 3.493.982, para optar al título de **Especialista en Gerencia Tributaria**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado, en Bárbula a los 30 del mes de Septiembre de 2019.

Nombre y Apellido	C.I:	Firma
<u>Osvaldo Baricena</u>	<u>7119.928</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Leonardo Vellalba</u>	<u>7.042.292</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Freddy Pardo</u>	<u>8.591.003</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Septiembre de 2019

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad de Carabobo, casa de estudio que me acogió para el desarrollo de mi formación profesional.

A mi tutor: Dr. Leonardo Villalba por sus conocimientos y aportes profesionales.

A los profesores de Postgrado de la Especialización Gerencia Tributaria, por sus aportes.

A todas las Contralorías Municipales por su colaboración en el desarrollo de este trabajo de investigación.

DEDICATORIA:

A mis familiares, gracias por acompañarme en estos momentos.

A mis colegas y amigos gracias por sus afectos.

A la gran familia de Contralores, funcionarias y funcionarias de los Municipios del Estado Carabobo.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TRIBUTARIA**



AUTOR: Ramón Rivas

TUTOR: Prof. Leonardo Villalba

**LINEAMIENTOS QUE OPTIMICEN LOS PROCESOS VINCULADOS EN LA
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO EN UN
ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**

RESUMEN

El estudio que se desarrolla en este trabajo especial de grado, denota dos grandes dimensiones: la primera el abordaje respecto a las teorías administrativas que sustentan el proceso directivo gerencial y la segunda la formación profesional que se genera como una fuente de desarrollo continuo para aquellos funcionarios que se encuentran en la actividad laboral de un órgano de gestión del control fiscal. En este sentido, consistió en analizar el rol participativo de los contralores municipales en los planes e inversión de formación profesional como factor preponderante en el desarrollo continuo de los funcionarios y funcionarias que laboran en los órganos de control fiscal externo municipal en el estado Carabobo. De esta manera se realiza un análisis producto de las respuestas de 14 actores (contralores) de las diversas contralorías municipales existente en el estado Carabobo, se sustenta el estudio en el tipo de investigación descriptiva apoyado con la investigación de campo, pero además desde una perspectiva practica se aplica como técnica una encuesta que fue diseñada en dos partes: la primera La formación profesional como proceso que incrementa el desempeño en funcionarios de la Contraloría del Municipio San Joaquín, la segunda referida a la Inversión de los planes de Formación en la Administración Pública, de esta manera y en correspondencia a los propósitos establecidos en el estudio la investigación permite demostrar que la administración pública está sujeta a planes formativos que proveen conocimientos teóricos, técnicos y desarrollo de habilidades intelectuales.

Palabras Clave: Administración Tributaria, Talento Humano, Control Fiscal.

INTRODUCCIÓN

El sistema tributario venezolano constituye la base fundamental en materia tributaria para el país, ya que su principal objetivo es procurar la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del contribuyente, atendiendo al principio de progresividad, así como la protección de la economía nacional y elevar el nivel de vida de la población mediante un sistema eficiente para la recaudación de los tributos, por ello la importancia que las empresas cumplan con sus obligaciones tributarias, y de esta forma contribuyan con el sistema para recaudar los ingresos necesarios y cumplir las demandas del país.

Los tributos contribuyen significativamente en la economía del país, pues en general, a través de ellos el estado, en virtud de una ley exige una prestación, con el propósito de coadyuvar con los gastos públicos y satisfacer los fines que le son propios, por lo que el aumento de los mismos, producirá un incremento en el nivel de renta nacional y en caso de una reducción, tendrá un efecto contrario.

Es importante mencionar que toda actividad requiere que sea planificada, tomando en cuenta los elementos contenidos en ella, por lo que la planificación fiscal, ha tomado auge en los últimos años, debido a que las empresas, se han visto en la necesidad de examinar con más atención la magnitud de la carga que representan las erogaciones tributarias en cada periodo y así provisionar sus costos

Dado que el hecho imponible constituye la actividad generadora de impuestos, la diferencia entre una empresa que programa sus actividades en función a la interpretación adecuada de las leyes y cualquier otra empresa, radica en la posibilidad de controlar las erogaciones impositivas, tomando en cuenta la estructura tributaria de la misma, la no existencia o simplemente el mal manejo de una planificación tributaria

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente en el mundo los sistemas tributarios parten desde la noción jurídica más básica como un sistema que representa un conjunto de principios y reglas que actúa sobre una materia determinada y cuyas disposiciones son normativas, las cuales están ordenadas en forma metódica y entrelazadas entre sí con un fin global, para lo cual se desenvuelven en un basamento jurídica predeterminado y presta un conjunto de servicios a través de una estructura pública de administración.

En el marco del desarrollo a nivel mundial de los países, las instituciones cada vez más enfrentan cambios de toda índole, y apuntan a ser más competitivas para garantizar con ello su permanencia y su posición en el mercado. No basta en la actualidad contar con una tecnología avanzada sino más importa la contribución a los propósitos y objetivos organizacionales en pro del éxito de la empresa.

La administración tributaria en las instituciones pone en práctica la planificación estratégica para llevar a cabo la gestión administrativa tributaria, la cual es definida como aquella que se formula, ejecuta y evalúa acciones que permitirán que las instituciones como la contraloría municipal de San Joaquín logre sus objetivos, en este sentido la formulación de estrategia por consiguiente incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de las mismas, la determinación de amenazas y oportunidades. La relevancia estratégica de esta investigación radica fundamentalmente en la base de la consideración que actualmente asiste a los planes directivos y formativos en el contexto de los órganos de control fiscal. De esta manera, el ejercicio del control fiscal municipal posee su propia base normativa que está orientado hacia el desempeño eficaz, eficiente y económico, que deben observar los organismos públicos en cuanto a la implantación y funcionamiento de sus mecanismos

de control, a través de las Leyes Orgánicas, Reglamentos y Ordenanzas municipales en materia tributaria.

De igual manera la búsqueda permanente de consolidar una estructura impositiva se encuentra sustentada en aquellos impuesto que sirvan para disminuir las desigualdades y consoliden una mayor justicia social, para ello lo relevante de la política economía es precisamente brindar recursos públicos al Estado elevando el estímulo de la inversión, el ahorro y una mayor distribución de la riqueza para introducir un marco jurídico que soporte un manejo efectivo y eficiente del mismo, posibilitando establecimiento de tributos justos y la base de una verdadera capacidad para contribuir.

En este sentido, habrá que considerar los vertiginosos procesos de la globalización que cada vez más aumentan incorporando en las instituciones y organizaciones la necesidad de planes de gestión financiera, comercial, social, gerencial y además tributaria las cuales de una u otra forma condicionan el desarrollo de los planes internos de gestión. El desafío es precisamente comprender el desarrollo estratégico y de planificación a través de una gerencia idónea. Las variables internas (talento humano, materia prima, tamaño y producción) y también las externas (economía, tecnología, política y leyes), esta última específicamente las Leyes Tributarias, en el caso particular de Venezuela están sujetas a permanentes cambios propiciado por la volatilidad del sistema cuya condición versa precisamente de diversos factores internos y externos.

La gerencia desde el ámbito de la administración tributaria viene así a determinar la esencia de un servidor público que dispone de un conjunto de recursos que determinan la administración del ente. Por tanto, la gerencia consolida la responsabilidad del uso de los recursos en beneficio de la ciudadanía, encontrando el modo de generar el máximo valor a partir de los recursos que se encuentra en su dominio. Es importante igualmente establecer el sentido de las necesidades que posee el ciudadano y convertirlas en operativas si se encuentran dentro de su ámbito o realizar las gestiones pertinentes a los organismos competentes.

Para Serra, Vercher y Zamorana (2005), el Sistema de Control de Gestión es definido como una técnica de dirección que consiste básicamente en establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa, cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico, controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de estos y tomar las decisiones más adecuadas. (p. 32). De esta manera el sistema de control de gestión nace para apoyar las decisiones a tomar en la institución y /u organización con miras al cumplimiento de los objetivos. En este sentido las organizaciones están al corriente, que, para cubrir sus finalidades, deben tomar en consideración todos y cada uno de los procedimientos que se realizan en ella, pero además consideran los sistemas tributarios como un efecto a considerar y no a ignorarlo.

A tenor de lo expresado cabe señalar que el Artículo 311 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece que la gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, para su sanción legal, un marco plurianual para la formulación presupuestaria que establezca los límites máximos de gasto y endeudamiento que hayan de contemplarse en los presupuestos nacionales. La ley establecerá las características de este marco, los requisitos para su modificación y los términos de su cumplimiento. Pero además a propósito del sistema directivo / gerencial señala el Artículo 316 que el sistema tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del o la contribuyente, atendiendo al principio de progresividad, así como la protección de la economía nacional y la elevación del nivel de vida de la población; para ello se sustentará en un sistema eficiente para la recaudación de los tributos.

En este orden de ideas la gestión tributaria requiere del directivo que aplique en gran medida el uso de técnicas adecuadas al control preciso del sistema y aplicabilidad tributaria.

No existe un método único para la gestión directiva tributaria ya que todas las instituciones puedan emplear múltiples estrategias en múltiples situaciones, lo relevante en este caso sería la actuación directiva a través de una acertada toma de decisiones en virtud de la situación que se presente. Es así como la toma de decisiones implica considerar la administración del tiempo, costos, inversiones, capacitación, formación, y cultura organizacional.

Por otro lado, la gerencia tributaria debe velar en la aplicabilidad de sus mecanismos y estrategias idóneas en temas de tributos que cuente con el desarrollo de recursos tecnológicos, que generen mecanismos permitiendo con ello el rendimiento del talento humano que se desempeñan en diversas actividades laborales. Sin embargo, no se descarta la necesidad de que prevalezcan los sistemas de gestión que en el mundo han propiciado cambios favorables para la administración pública en general.

En correspondencia a lo expresado la investigación apunta como problema la ausencia de mecanismos eficaces que en el desempeño de las actividades administrativas por parte del funcionario público en los órganos de control fiscal municipal (Contraloría del Municipio San Joaquín) se cumpla adecuadamente con la recaudación de impuesto en el tiempo previsto y de acuerdo con las consideraciones de Ley.

Actualmente existe un desapego y/o una disociación entre el ciudadano y los entes gubernamentales para cumplir con sus pagos y obligaciones tributaria, por lo cual la búsqueda de estrategias gerenciales y directivas que induzcan a lo interno de los órganos de control municipal generar mayor estímulo a los funcionarios, que permitan cumplir optimizar el manejo de la tributación, todo esto sería una de las alternativas que

conlleve a la mejora del sistema tributario a nivel municipal y estatal, de igual manera la incorporación de los directivos para generar campaña informativa a lo externo, esto implicaría que el sistema respondiera a las necesidades de manera inmediata para recaudar los tributos. Es necesario destacar el rol protagónico que tienen en los órganos de control fiscal municipal, particularmente, la Contraloría General de la República como máximo órgano rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, posee competencias para ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos.

La Contraloría General de la República, es un órgano de suma importancia y relevancia fundamental, que goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y de potestades para combatir la corrupción y para fomentar la eficacia, la ética, la probidad, la transparencia, la legalidad y la participación ciudadana en la salvaguarda del patrimonio público, en el marco de la Constitución y las leyes venezolanas; por tanto el uso de sistemas de gestión que generen las condiciones apropiadas para efecto de recaudación sería un valor agregado para los municipios.

En este sentido, esta investigación se genera alrededor de esta temática discursiva, las siguientes interrogantes ¿La contraloría municipal de San Joaquín a través de la máxima autoridad determina estrategias idóneas para la valoración del talento humano en la generación de servicios de calidad a la población en temas de recaudación? ¿De qué manera puede generarse una administración idónea para el mejor funcionamiento al servicio de recaudación tributaria? ¿Los procesos administrativos son los adecuados para ofrecer el servicio y/o asesoramiento de cobro de impuestos?

Objetivos de la Investigación:

Objetivo General

Proponer lineamientos que optimicen los procesos que están vinculados en la administración tributaria y manejo del talento humano en un órgano de control fiscal municipal.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión directiva en la Contraloría Municipal de San Joaquín del Estado Carabobo.
2. Analizar las ventajas y desventajas a través de una matriz DOFA, los procesos vinculados en la administración tributaria y talento humano.
3. Diseñar los fundamentos que optimicen los procesos de gestión directiva que se aplica en la contraloría municipal de San Joaquín del Estado Carabobo, en base a la actividad laboral desempeñada en pro de la administración tributaria.

Justificación de la Investigación:

La relevancia estratégica de esta investigación radica fundamentalmente en la base de la consideración que actualmente asiste a la administración tributaria en el contexto de los órganos de control fiscal. De esta manera, el ejercicio del control fiscal externo posee su propia base normativa que está orientado hacia el desempeño eficaz, eficiente y económica, que deben observar los organismos públicos en cuanto a la implantación y funcionamiento de sus mecanismos de control, a través de las normas generales, control interno y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

Desde esta perspectiva la participación directiva es cada vez más relevante, comprometida y articulada con los elementos materiales y humanos de la institución. De esta manera desde el punto de vista científico la investigación centra sus bases en los componentes y los proceso de la administración pública. Desde el componente práctico-laboral proveerá argumentos estratégicos que conlleva en la connotación de importancia para estudiar la función directiva en la administración de los órganos de

control fiscal municipal, es decir la contraloría municipal de San Joaquín, de tal manera que los resultados apunten al mejoramiento continuo tomando en consideración que este estudio permitirá agregar valor al programa de Especialización en Gerencia Tributaria a través del desarrollo de los diferentes valores tributarios con énfasis en la administración en general.

Desde el componente práctico-laboral proveerá argumentos estratégicos que conlleva a la connotación de la importancia que existe en crear lineamientos que optimicen los procesos vinculados en la administración tributaria y manejo del talento humano en un órgano de control fiscal municipal. De igual forma, la investigación ofrecerá alternativas idóneas para consolidar dichos lineamientos. Desde lo institucional, es necesario considerar la pertenencia social y participación en el desarrollo del país, a la construcción de un nuevo paradigma socio-educativo en materia de tributos que está emergiendo y que requiere que las instituciones apunten al mejoramiento continuo tomando en consideración que este estudio, permitirá agregar valor al programa de Especialización en Gerencia Tributaria, a través del desarrollo de lineamientos en la administración tributaria con énfasis en la formación del talento humano en el control fiscal municipal, también; en correspondencia a la línea de Investigación revestida en las Tendencias Tributaria enmarcada en la línea operativa Control Fiscal, cobrando dentro de la misma mayor fuerza las innovaciones en materia de la cultura tributaria.

Desde otra óptica, la que identifica la metodológica del estudio se desarrollará a través de las técnicas, métodos cuantitativos y cualitativos que permitirá llevar a cabo procedimientos apropiados para el desarrollo teórico y empírico que agrega valor a la teoría de lineamientos vinculados a la administración tributaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Para lograr entender las variables, es necesario resaltar que los trabajos de investigación no se basan únicamente en el entorno donde se desarrollan, también hay participación directa de la información recopilada o de los estudios efectuados por otras personas interesadas en el tema , es por ello que se revisaron estudios efectuados en el ámbito de la administración tributaria tanto internacional como nacional, con el propósito de seleccionar los elementos necesarios y pertinentes relacionados directamente con la temática planteada.

Buitrago L. (2016), realizo una investigación denominada “La moral tributaria y la importancia de la confianza del contribuyente en el Estado” para optar al título de Especialización en Administración y Auditoría Tributaria de la Universidad José Tadeo Lozano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la ciudad de Bogotá - Colombia. La autora describe la moral fiscal como una de las principales variables por las cuales se determina el comportamiento de un individuo frente a los

procesos de evasión y fraude, resulta de importancia en el ámbito económico, político y social. Tomando en cuenta, que la evasión y el fraude fiscal es una de las problemáticas que conllevan a que las economías de países en pleno desarrollo no alcancen sus logros económicos, hace que este tipo de estudios de investigación tenga la importancia actual. Se pretende analizar cómo el comportamiento de un individuo como contribuyente y agente económico podría afectar de manera inmediata la hacienda pública de cada país y cuáles son las principales motivaciones que tiene este para recurrir a la evasión y el fraude.

Este trabajo de investigación sirve de referencia ya que plantea las diversas prácticas que afectan la recaudación tributaria no sólo tienen que ver con el comportamiento de la economía o las bases, sino que también es fundamental involucrar el papel del contribuyente y a su vez el trabajo ejecutado por el órgano de control fiscal municipal, quien en general puede cumplir según lo que ordena la ley o emprender acciones ilícitas para reducir los impuestos. Todo esto implica tener en cuenta aquellos factores que motivan o desmotivan el cumplimiento tributario del ciudadano sanjoaquinense.

Flórez D. Sobeida A (2013) en su trabajo de grado titulado La falta de conocimiento afecta el perfil del Revisor Fiscal en Colombia, llevo a cabo una investigación cuyo objetivo general planteo la realidad del ejercicio de la Revisoría Fiscal el cual debe ejercerse con cierta ética y principios que no se obtienen con solo diez semestres en una universidad, sino que esta necesita de una experiencia que se adquiere con el desempeño de la labor contable o con el estudio de una especialización en el campo, que le permita tomar decisiones acertadas y oportunas a la hora de emitir conceptos y realizar su profesión.

El problema contexto se refirió a que en Colombia la Revisoría Fiscal (control fiscal) se ve afectada en muchos aspectos, como factores que inciden significativamente en un perfil adecuado de lo que debe ser un Revisor fiscal en la empresa moderna por la falta de ética profesional, preparación profesional y una normatividad clara de las leyes y normas que involucre los cambios que se presentan

en esta ocupación. Para la autora, el énfasis plantea que es frecuente encontrar que las empresas no quieren tener Revisor Fiscal, porque este es un servicio externo por el cual deben pagar, a fin ejercer el control o verificar que las cosas se hagan según la norma reglamentada.

De ahí la importancia de este trabajo de investigación y vincula al tema central de estudio por parte del autor, dado que se manifiesta el nuevo rumbo profesional que debe tener los Contadores Públicos, con el fin de que se preparen para ejercer labores de la Revisoría Fiscal, Auditoría y el Aseguramiento de la Información, solo así el Estado y la sociedad reconocerá los aportes que esta profesión hace, y por fin se tendrá un profesional más competitivo, con una mejor remuneración económica que le permitirá mantener conductas propias de ética y moral propias de los entes de control fiscal externo.

Sánchez, S (2012), realizó una investigación titulada "Propuesta de un Diseño de Planificación Tributaria, Caso Específico: Empresa Uniparts, C.A." como trabajo de grado, para optar al título de Especialista en Tributación, en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, con el propósito de diagnosticar el impacto de la planificación tributaria en el flujo del efectivo de la empresa Uniparts C.A. la naturaleza de la investigación es de campo con carácter descriptivo. Para el logro de los objetivos se procedió al levantamiento de la información a través de un cuestionario de control interno, aplicado al personal que labora el departamento de contabilidad y tributos, evidenciándose fallas de control interno, ya que la empresa no cuenta con los instrumentos que ofrezca una guía donde se especifique la manera correcta las tareas propias del departamento para evitar incurrir en ilícitos tributarios e impedir la duplicidad de las funciones.

Esta investigación guarda relación con lo planteado ya que el objetivo de proponer una planificación tributaria, que genere cambios profundos en los procedimientos internos de esta organización, y sirva de base para cumplir con los deberes, tanto materiales como formales, correspondientes a cada tributo, así como

minimizar la presión tributaria y por ende los riesgos tributarios. Así mismo, sirve de referencia en cuanto a la metodología a aplicar y los instrumentos utilizados considerándose adecuados para obtener la información que necesitan las empresas de construcción, para diseñarle un plan tributario acorde a su naturaleza y necesidades organizacionales

Rivas, R (2014), realizó una investigación titulada “El Rol de la Dirección Gerencial en los Procesos de Inversión en la Formación Profesional como Factor Preponderante en el Desarrollo Continuo de los Funcionarios que Laboran en un Órgano de Gestión del Control Fiscal” como trabajo de grado, para optar al título de Magister en Finanzas, en la Universidad de Carabobo. El autor realizó un estudio que se desarrolla en este trabajo especial de grado, denotando dos grandes dimensiones: la primera el abordaje respecto a las teorías administrativas que sustentan el proceso directivo gerencial y la segunda la formación profesional que se genera como una fuente de desarrollo continuo para aquellos funcionarios que se encuentran en la actividad laboral de un órgano de gestión del control fiscal. De esta manera se realiza un análisis producto de las respuestas de 14 actores (contralores) de las diversas contralorías municipales existente en el estado Carabobo, se sustenta el estudio en el tipo de investigación descriptiva apoyado con la investigación de campo, pero además desde una perspectiva practica se aplica como técnica una encuesta que fue diseñada en dos partes: la primera La formación profesional como proceso que incrementa el desempeño en funcionarios de la Contraloría del Municipio San Joaquín, la segunda referida a la Inversión de los planes de Formación en la Administración Pública, de esta manera y en correspondencia a los propósitos establecidos en el estudio la investigación permite demostrar que la administración pública está sujeta a planes formativos que proveen conocimientos teóricos, técnicos y desarrollo de habilidades intelectuales.

Es de hacer notar, que este estudio tiene una estrecha vinculación con la futuro trabajo especial de grado, por cuanto su desarrollo fue en la contraloría objeto de estudio (San Joaquín), aun cuando prevalece más el contexto laboral el estudio servirá

de referencia para el desarrollo del por cuanto el autor toma en cuenta el componente directivo es decir la gerencia, de esta manera, que los resultados apuntan hacia factores tales como: la administración tributaria dentro de un órgano de control fiscal municipal y el compromiso de los funcionarios que prestan los servicios en estos órganos, la relevancia los procesos vinculados al talento humano, y los diversos medios y mecanismos eficaces que garantizan la efectividad de las actividades laborales, administrativas y tributarias del ente de control fiscal.

Yun Lau. (2014) En su investigación titulada “La ética tributaria y su práctica en el contexto de la responsabilidad social en el sector empresarial del municipio libertador”, para optar al título de Especialista en Gerencia Tributaria de la Universidad de Carabobo. En relación con el trabajo de investigación basado en el planteamiento del problema realizado, y en función a los objetivos propuestos, se puede considerar que el enfoque del estudio es una investigación bibliográfica, documental, de campo, explicativa, descriptiva y correlacional.

Por consiguiente, es bibliográfica debido a que parte de la información se obtuvo de los pocos autores que han escrito sobre el tema de la ética tributaria y su práctica en el contexto de la responsabilidad social en el sector empresarial, y esa revisión permitió una mayor ampliación y comprensión al fenómeno que se estudió. Es de tipo documental debido a que la fuente de información son documentos impresos, escritos, electrónicos, las cuales son las que permitió producir nuevos conocimientos acerca del problema a plantear

Esta investigación presenta relación con el presente trabajo, ya que surgió con el propósito fundamental de analizar la ética tributaria, factor importante y que debe preponderar en el talento humano que labora en un órgano de control fiscal municipal. Su relevancia se manifiesta cuando se vulnera la ética tributaria, debido a la carencia de valores que se vive hoy en día en la sociedad y la necesidad de fomentar una reflexión por parte de los funcionarios. El estudio se basa en un método de análisis, debido a la identificación de cada una de las partes que guardan relación con el

problema, para luego llevarlo a la síntesis, donde se unirán cada uno de los componentes que integran el problema, y a través de la misma desarrollar los objetivos de la investigación. Como conclusión de esta investigación se destaca la importancia de incluir la ética tributaria dentro del contexto de la responsabilidad social del sector empresarial y a su vez la ética del funcionario público ante cualquier procedimiento a ejecutar.

Bases Teóricas

Administración Tributaria

La administración tributaria es un componente básico en la aplicación de cualquier sistema fiscal. Así, dependiendo de la valoración que realicemos de su actuación, podremos constatar en qué medida los objetivos perseguidos inicialmente por el poder político explicitados en la legislación fiscal han sido alcanzados. No podremos valorar un sistema fiscal como equitativo sólo a partir de la lectura de su legislación, sino que se tendrá que discernir en qué medida la administración tributaria asegura el cumplimiento de la ley de igual forma para todos los grupos de contribuyentes. Es un Órgano competente del Ejecutivo Nacional para ejercer, entre otras, las de:

1. Recaudar los tributos, intereses, sanciones y otros accesorios
2. Ejecutar los procedimientos de verificación y de fiscalización y determinación para constatar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones de carácter tributario.
3. Liquidar los tributos, intereses, sanciones y otros accesorios, cuando fuere procedente.

4. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias solicitando de los órganos judiciales, las medidas cautelares, coactivas o de acción ejecutivos.
5. Inscribir en los registros, de oficio o a solicitud de parte, a los sujetos que determinen las normas tributarias

Facultades de Administración Tributaria

Son las que la ley asigna para identificar en caso particular la obligación tributaria, cuyos presupuestos de hecho y de carácter general se encuentran establecidos en la ley. El código tributario establece facultades de recaudación, determinación y fiscalización, y de sanción. La consulta tributaria tiene particular utilidad en la aplicación de las leyes tributarias, que frecuentemente presentan complejidad e imprecisiones, lo cual constituye un factor de inseguridad jurídica. La Administración Tributaria está colocada en una situación preferente, pues puede contestar sobre la interpretación de una norma tributaria, pero con limitados compromisos sobre el contenido de su respuesta.

En materia tributaria la función principal de la administración es conseguir el ingreso oportuno de los tributos es por este motivo que la ley ha investigado de las facultades concretas. Las facultades de la administración tributaria implican las siguientes:

- Aplicación de la ley
- Determinadora de la obligación tributario
- Resolución de los reclamos y recursos de los sujetos pasivos
- Potestad sancionadora por infracciones de la ley tributaria o sus reglamentos
- Recaudación de los tributos

Implica el ejercicio de las siguientes facultades: de aplicación de la ley; la determinadora de la obligación tributaria; la de resolución de los reclamos y recursos de los sujetos pasivos.

Facultad Resolutiva

Las autoridades administrativas que la ley determine, están obligadas a expedir resolución motivada, en el tiempo que corresponda, respecto de toda consulta, petición, reclamo o recurso que, en ejercicio de su derecho, presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por un acto de administración tributaria.

Facultad Sancionadora

En las resoluciones que expida la autoridad administrativa competente, se impondrán las sanciones pertinentes, en los casos y en las medidas previstas en la ley.

Facultad Recaudadora

La recaudación de los tributos se efectuará por las autoridades y en la forma o por los sistemas que la ley o el reglamento establezcan para cada tributo.

Cultura Tributaria

La cultura tributaria consiste en el nivel de conocimientos que tienen los individuos de una sociedad acerca del sistema tributario y sus funciones. Es necesario que todos los ciudadanos de un país posean una fuerte cultura tributaria para que puedan comprender que los tributos son recursos que recauda el Estado en carácter de administrador, pero en realidad esos recursos le pertenecen a la población, por lo tanto el Estado se los debe devolver prestando servicios públicos (como por ejemplo los hospitales, colegios, etc.). La falta de cultura tributaria lleva a la evasión. En el marco de la cultura tributaria se debe comprender que para que el Estado pueda cumplir con su obligación constitucional de velar por el bien común y proporcionar a la población los servicios básicos que ésta requiere, necesita de recursos que provienen principalmente de los tributos pagados por los contribuyentes.

El pago de los tributos puede llevarse a cabo utilizando la coerción o apelando a la razón. La fuerza se manifiesta en las leyes y en su cumplimiento obligatorio, mientras que la razón sólo puede estar dada por una Cultura Tributaria con bases sólidas. No puede obviarse que un importante para la tributación lo constituye el manejo y destino de los fondos públicos, aparte de que, para muchos ciudadanos, tributar es un acto discrecional, relacionado con su percepción positiva o negativa sobre el uso de los fondos. Uno de los objetivos de la educación fiscal debe ser, precisamente, romper ese círculo vicioso y hacer conciencia de que la tributación no sólo es una obligación legal, sino un deber de cada persona ante la sociedad. Además, se le debe convencer de que cumplir con tal responsabilidad le confiere la autoridad moral necesaria para exigir al Estado que haga un uso correcto y transparente de los recursos públicos. A efecto de fortalecer la cultura tributaria (entendida ésta como el conjunto de valores, creencias y actitudes compartido por una sociedad respecto a la tributación y las leyes que la rigen, lo que conduce al cumplimiento permanente de los deberes fiscales), se requiere que la población obtenga conocimientos sobre el tema y comprenda la importancia de sus responsabilidades tributarias.

Esta comprensión se alimenta de información oportuna y de formación adecuada, las cuales deben conducir hacia la aceptación, derivada de la concienciación. Ésta es indispensable para lograr una recaudación firme y sostenible en el mediano y largo plazos, de manera que también sea posible cumplir los acuerdos de paz y los compromisos del pacto fiscal. Los ejes centrales para la promoción de la cultura tributaria son la información, la formación y la concientización, los cuales se articulan en torno a la razón como móvil deseable fundamental de la acción de tributar, y se incorporan en una estrategia de comunicación. Para que el Estado pueda cumplir con sus obligaciones, los ciudadanos, deben asumir su responsabilidad de pagar tributos porque, al hacerlo, cumplen con el país.

Planificación Tributaria en las Empresas

La Planificación Tributaria, según Corredor, J. (2008), se define como “el proceso de desarrollar objetivos empresariales de índole fiscal y elegir un futuro de acción para lograr el cumplimiento de toda regulación respecto a esta”. Este tópico es de vital importancia para todas las organizaciones, sin importar su magnitud, su actividad económica o desempeño. La planificación tributaria mantiene a la actuación de las empresas dentro de los parámetros establecidos, es decir que sus actuaciones estarán acorde a la legislación venezolana vigente, evitando así erogaciones por concepto de multas e intereses que afecten la liquidez de la organización involucrada.

Obligación Tributaria

La obligación tributaria es la relación entre el Estado y el sujeto pasivo siempre y cuando este último incurra el presupuesto de hecho establecido en la Ley, es decir en el hecho imponible, constituye un vínculo de carácter personal. La obligación tributaria si existe en varias formas, la obligación de dar: donde el sujeto pasivo tiene la obligación de dar dinero al fisco para contribuir con el gasto público, esto según lo establecido en la Constitución en el Principio de Generalidad; la obligación de hacer: derivada del cumplimiento de los deberes formales, como hacer declaraciones, realizar la inscripción en ciertos registros y mostrar documentación al público; la obligación de no hacer: no incumplir con la ley, ni entorpecer procesos de fiscalización.

Ética Fiscal

La ética fiscal plantea que los tributos sean adecuados a las posibilidades de cada contribuyente. Según el criterio de capacidad económica, las leyes fiscales deben

eximir a los menos pudientes e ir aumentando progresivamente a medida que aumenten las posibilidades económicas. Por tanto, no basta la proporcionalidad; se exige progresividad si en efecto se busca un sistema tributario justo y equitativo. La estructura fiscal predominante se caracteriza por privilegiar la recaudación vía impuestos al consumo e impuestos indirectos en general, y una recaudación relativamente baja mediante impuestos directos al ingreso e impuestos de propiedad.

En consecuencia, se favorece una estructura fiscal regresiva que afecta a los grupos más vulnerables. La ética tributaria, en este sentido, plantea la necesidad de una evaluación a fondo, a efectos de eliminar privilegios fiscales, surgidos del favoritismo, nepotismo y de los compadrazgos económicos y políticos. El problema fiscal del país puede resumirse en que no hay recursos suficientes para financiar al Estado. Las razones son diversas: el bajo crecimiento, el endeudamiento progresivo del Estado, la baja capacidad de recaudación y la debilidad institucional. Finalmente, el cambio más profundo que debe darse es cultural y requiere, por un lado, inculcar la responsabilidad fiscal como un valor ciudadano y como una forma de hacer país. Por otra parte, exige fomentar la solidaridad fiscal como valor central en un país caracterizado por enormes brechas de desigualdad. Sin olvidar, claro, que el Estado debe asumir su responsabilidad de dar cuenta a los contribuyentes de cada bolívar gastado. Cuando esto suceda, habrá condiciones para responder afirmativamente y a conciencia que “es lícito pagar los tributos al César”.

El enfoque dinámico de la responsabilidad fiscal

La reforma propuesta debe tener como un criterio básico el de la responsabilidad fiscal. Esto implica, por un lado, que se debe ser cauteloso a la hora de modificar sustancialmente el esquema tributario, como se está proponiendo, debido a que la pérdida de recaudación derivada de la eliminación de impuestos tiene un mayor grado de certeza que las estimaciones de incremento de recaudación derivado de los nuevos aportes y tributos. Por otro lado, esa cautela inicial no debería congelar la situación en el largo plazo de manera ineficiente e injusta, al aplicar una presión fiscal

superior a la necesaria. Por lo tanto, se debe tener una visión estratégica del proceso recaudatorio que atienda, por un lado, a no recargar a la población con impuestos excesivos y, por otro, a garantizar la provisión de bienes públicos que son responsabilidad del Estado.

En consecuencia, se ha optado por un enfoque dinámico de la responsabilidad fiscal, de manera de no generar interrupciones no deseadas en el proceso de las cuentas públicas y en las funciones del Estado y que, a la vez, permita la reducción de la carga impositiva a medida que la recaudación lo permita. En particular, una implementación adecuada de la reforma propuesta garantizaría la continuidad de las obligaciones del Estado y, en función de la evolución de los ingresos públicos, conduciría a adecuar los tributos y las alícuotas hacia una estructura deseable en el largo plazo. En este sentido, se prevé un proceso gradual que incluya los siguientes aspectos:

1. Eliminación de un mayor número de tributos distorsivos de baja recaudación.
2. Eliminación de tributos específicos del Sector Público que provocan ineficiencias en el funcionamiento estatal.
3. Disminución de las transferencias de las empresas públicas, hasta hacerlas consistentes con una distribución equivalente de dividendos razonables en el sector privado, favoreciendo de esta manera la planificación de inversiones y la reducción de los precios de los servicios públicos.
4. Reducción de la alícuota del Impuesto al Valor Agregado.

La Situación Actual del Sistema Tributario

Hace muchos años que nuestro país carece de una visión estratégica en materia tributaria. Las sucesivas modificaciones al sistema han obedecido en general a los desequilibrios recurrentes de las finanzas públicas, así como a presiones sectoriales que derivaron en exoneraciones e incentivos cuyo sentido no siempre estuvo asociado a los objetivos de interés común que deben orientar a la acción de

gobierno. La excesiva participación de la imposición al consumo con tasas nominales muy elevadas, la existencia de una imposición a la renta parcial y la proliferación de tributos menores de escasa recaudación, son las principales características de un sistema ineficiente, inequitativo y complejo.

Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana

En los nuevos escenarios, por los cuales está transitando la sociedad, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas tanto privadas como públicas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad.

En la evolución histórica de la gestión de las organizaciones se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. Cuando se dice que el hombre es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social. Actualmente, en Venezuela se han dado una serie de cambios en lo político, social, económico y legal; donde se han involucrado a todas las organizaciones bien sea públicas o privadas.

En consecuencia se han afectado las organizaciones, herramienta clave para el logro de los objetivos y metas de la gestión de recursos humanos. De esta forma, estas

organizaciones se han visto en la necesidad de buscar nuevas estrategias o alternativas para garantizar su buen funcionamiento, de allí la razón de mejorar o implementar mecanismos que permitan su eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos. Un análisis de la gestión de recursos humanos en la administración tributaria nacional nos permite conocer cómo se realiza este proceso de trabajo en una parte de la administración pública venezolana, significativo por cuanto el sistema tributario venezolano se constituye después de la explotación petrolera en la fuente más importante de aportes de recursos financieros al presupuesto del país.

De igual forma conviene señalar aquellos principios tributarios establecidos en la Constitución Bolivariana de Venezuela, estos principios son:

1- Principio de Generalidad del Tributo: Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley. (Art. 133).

2- Principio de Progresividad y Capacidad Contributiva: El sistema tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del o la contribuyente, atendiendo al principio de progresividad, así como la protección de la economía nacional y la elevación del nivel de vida de la población, y se sustentará para ello en un sistema eficiente para la recaudación de los tributos.(Art. 316).

3- Principio de Legalidad y no Confiscatoriedad: No podrá cobrarse impuesto, tasa, ni contribución alguna que no estén establecidas en la ley, ni concederse exenciones y rebajas, ni otras formas de incentivos fiscales, sino en los casos previstos por las leyes que cree el tributo correspondiente. Ningún tributo puede tener efecto confiscatorio. (Art. 317).

Aun cuando estos principios están consolidando el sistema tributario en Venezuela, se resalta en la aplicabilidad de estos las competencias que debe tener el responsable de la gestión tributaria (directivo/gerente) teniendo en cuenta que no solo

es competencia del Estado velar por la puesta en práctica de este sistema que regula los tributos, además de los órganos y entes respectivos y en general la administración pública correspondiente.

Gestión de Recursos Humanos

El término recursos humanos tuvo su origen en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, el trabajo. Durante muchos años se consideró como un recurso más: predecible y poco diferenciable. El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, como una reacción al enfoque de eficiencia de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que trabajo, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de capital humano, que engloba la complejidad de este recurso. Cuando se utiliza en singular el recurso humano, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización, es sinónimo de personal.

La Formación Profesional como factor clave en la gestión directiva:

Hay muchos autores Bayón (2002), Pineda (2001-2002), Claver, (1995), Dessler, (1991), Tarrago (1989), Hodge, (1996), Salomón (1998), Stephen (1996), Certo (1997) que a través de sus textos e investigaciones realizadas en torno al tema de los recursos humanos, de la misma manera han tratado los diferentes modelos de formación profesional. La exposición gráfica de los diferentes modelos de gestión que han predominado a través del tiempo, tiene como objetivo mostrar el posicionamiento

de los recursos humanos en cada uno de los modelos, y a su vez lograr ver cómo ha pasado de ser un elemento o recurso más del proceso productivo a ser el centro de la organización.

Cabe destacar, que esta síntesis no equivale a suponer que pierde valor todos los aportes de los teóricos respecto a las teorías organizacionales, al contrario, cada vez más el análisis y la comprensión de la misma es fundamental para quienes investigamos el área organizacional. Detenerse en los diferentes periodos apócales implica por sí mismo desviarnos del propósito que se persigue en este apartado. No obstante hemos considerado plantear las teorías de gestión desarrolladas a lo largo del siglo XX hasta la fecha. La gestión de los recursos humanos implica dedicación desde el inicio al fin de una relación laboral, y entre las tareas más importantes están: reclutamiento y selección, compensaciones, formación y capacitación, desarrollo de carrera, marcos legales, higiene y seguridad.

La Formación en las Instituciones Públicas: Un proceso de Inversión en el marco de la Administración actual.

En este sentido la formación ocupa un papel privilegiado en las agendas de las instituciones públicas, dado que estas contribuyen a la visión y misión de la institución logrando así alcanzar los objetivos propuestos. Se requiere que sea valorada, planificada y ejecutada de manera eficaz, que esté integrada al marco estratégico de las organizaciones y también por su carácter global debe estar integrada en las tareas del Estado. Son muchos los motivos que inducen a las instituciones a invertir en formación, los recursos humanos son los principales interesados en recibirla. Es necesario indicar que para estas instituciones (públicas) invertir en formación representa un costo importante en tiempo y en dinero, que se considera una inversión necesaria para mantener su capacidad competitiva, como el deportista que debe invertir mucho tiempo entrenando para mantener la musculatura en forma para afrontar la competición.

Por un lado se realizan múltiples esfuerzos por parte de los investigadores y los directivos, para considerar la acción directiva y su vinculación con los procesos institucionales, dado que las mismas rompe con los viejos paradigmas y permite darle paso a nuestras formas de estructurar un plan formativo y por ende de capacitación. La flexibilidad laboral que hoy se introduce en la mayoría de las instituciones se fundamenta en la concepción de una nueva cultura basada en el cambio continuo y en el aprendizaje continuo. Y es que actualmente no solamente son las personas las que aprenden de forma independiente también porque son las instituciones las que aprenden, adquiriendo nuevas capacidades, desarrollando nuevas rutinas organizativas, aprendiendo a procesar de forma conjunta nuevas tecnologías. Una parte de estos conocimientos se aprende con la resolución de problemas diarios y con las experiencias vividas, lo cual encauzado de forma adecuada orienta la gestión del conocimiento, y la otra forma de aprender se basa en la formación compaginada en el trabajo diario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Es importante trazar un modelo conceptual que permitió efectuar el proceso del conocimiento con las confrontaciones teóricas-prácticas, para ello se hace necesario enmarcar el proceso de investigación en un diseño, que según Sabino (2007:63) “su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”

Estrategias Metodológicas a incorporar en la Investigación:

El Marco Metodológico constituye uno de los aspectos más relevantes en toda investigación, debido a que permitió ubicar la directriz definida por los investigadores para dar respuesta a cada una de las interrogantes derivadas del caso estudio. De igual manera, el Marco Metodológico reflejó además de la metodología seleccionada para estudiar el problema, las técnicas e instrumentos que fueron utilizadas para la recolección de datos, así como aquellos procedimientos estadísticos que contribuyeron en el tratamiento efectivo de la información obtenida.

Diseño y Tipo de investigación:

El diseño de investigación hace referencia a la esencia de la investigación social, la prueba y la aplicación del método científico, y por otra, a la esencia del trabajo científico, la validez. Sierra (2000), la consecuencia de la importancia básica de un diseño de investigación se debe fundamentalmente a diversos requisitos que implicaran su condición de relevante para los estudios el dominio de las condiciones propias de una investigación, entre estos requisitos se encontrarán, la realidad, la objetividad, la precisión y además el objeto de estudio.

En consecuencia, la investigación a realizó para efecto del trabajo especial de grado fue de tipo descriptiva por cuanto se describieron aquellos elementos y componentes que permitieron recolectar información respecto a la problemática que se investigó, igualmente, con ello se cumple con lo definido por Méndez, (2001, p.136) cuando establece que este tipo de investigación... “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, los componentes y su interrelación”. Igualmente es importante resaltar que este estudio cumplirá con las características de un trabajo experimental, el cual según Hurtado y Toro (2002) se define como aquel en el cual el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio.

De igual manera, la investigación fue de campo por la recolección de datos que se hará en la contraloría municipal de San Joaquín, sin embargo estará apoyada por la investigación documental o bibliográfica. Es de hacer notar, que este trabajo de investigación también consideró el nivel exploratorio como primera etapa, motivando así lo que establece Tamayo y Tamayo (2001) los cuales señalan: "...que los datos se recogen por medio de un diagnóstico donde se describirán sistemáticamente los factores que inciden en el problema de forma directa de la realidad por el propio investigador" (p.35). Por lo tanto, la investigación se sustentó sobre la base de una investigación descriptiva, de campo y de carácter documental, como un sistema integrado a los propósitos que se ha planteado con antelación.

Población y Muestra

Siguiendo el concepto de población emitido por Hurtado y otros (2002, p. 78) quienes la definen como: "el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar". La población en el caso de este estudio estará representada por 14 funcionarios.

En este sentido, la muestra fue no probabilística, y se consideró un muestreo opinático o intencional y el cual se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos, cuya estructura son exactamente igual y están reguladas por un órgano central de gestión. Además se cumple con el criterio que establece la especialista (Vieytes) al señalarse que las unidades (personas, grupos) seleccionadas son las más características o las que pueden proporcionar la mayor información sobre la población a estudiar, y al problema a considerar. De esta manera la investigación apunta a seleccionar a 14 funcionarios auditores

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

En la investigación se describió con precisión los medios que permitieron recabar la información precisa vinculada con las unidades que fueron objeto de estudio siendo evidente que las técnicas e instrumentos que se emplearon y estuvieron enfocadas a una investigación descriptiva y de campo. El instrumento que se utilizó es el cuestionario el cual consiste en formular preguntas directas a una muestra representativa de sujetos, con el fin de describir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarios para responder al problema de investigación. A tal efecto se utilizó la técnica de encuesta a través de la escala de Likert. De esta manera el instrumento de recolección de datos que se manejó para efectos de este trabajo especial de grado fue el cuestionario, que de acuerdo a los autores Hurtado y otros (2002) se define como:

Una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales. (p.90).

Por otra parte Bisquerra (1996), define al cuestionario como: Un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variables que son objeto de estudio. Hay dos tipos de cuestionarios: los aplicados a la medición y diagnóstico psicopedagógico y los utilizados en la recogida de datos en las encuestas o cuestionarios de encuestas (p.88)

La Validez y Confiabilidad del Instrumento.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), “la validez es el grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir” (p.243). En este caso la validez del instrumento será de contenido y validado por un instrumento a través de tres (03) expertos, dos (02) especialistas en gerencia tributaria y un (01) experto en el área de control fiscal externo, quienes revisaron los ítems en aspectos

como tendenciosidad, claridad, redacción y congruencia. La validez indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para los cuales ha sido construida y no otras parecidas. Una escala confusa no puede tener validez, cuando verdaderamente mide lo que afirma medir. Para poder aseverar que la investigación que se realizó está dentro del marco de desarrollo específico y orientado a las soluciones esperadas, se hace un análisis de los instrumentos que se utilizaran para hacer medible la validez de los mismos con el fin planteado en el estudio.

Existen diversos análisis científicos que permiten evaluar la validación y la confiabilidad e identificar las dimensiones que se deban refinar, estas dimensiones estuvieron denotadas por aquellos aspectos en los que se desea conocer la calidad de un buen trabajo científico. Así entonces, la validez del instrumento se obtuvo a través del procedimiento conocido como juicio de expertos. Los cuales son aquellas personas que se destacaron como conocedores del área objeto de este estudio, bien por la vía de la investigación académica, la experiencia o su afición por determinados temas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se exponen los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados. Este, comprenden las dimensiones estructuradas en la operacionalización de la variable objeto de estudio, tomando en cuenta los indicadores que permitirán un mejor análisis de los datos, por preguntas, para una mayor comprensión y determinación de los resultados, adicionalmente, se crearon acotaciones obtenidas en los comentarios de los instrumentos y de la observación, que coadyuvaron en el cumplimiento del objetivo general y los específicos propuestos inicialmente.

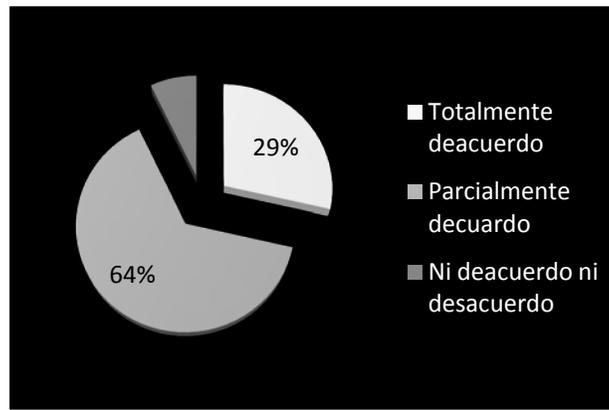
1. La administración es el principal proceso que se diferencia del resto de las organizaciones por cuanto permite el logro efectivos de los objetivos propuestos.

TABLA 1

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4	9	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 1



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación:

Efectivamente de 14 consultados se determinó con un 64% que representa 9 auditores que están parcialmente de acuerdo sobre la definición adoptada para esta investigación que hace referencia sobre la administración como el principal proceso que se diferencia del resto de las organizaciones por cuanto permite el logro efectivos de los objetivos propuestos, por tanto conviene destacar que la Administración es la coordinación de todos los recursos, a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr, los objetivos establecidos.; de igual manera es concebida como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y del esfuerzo coordinado.

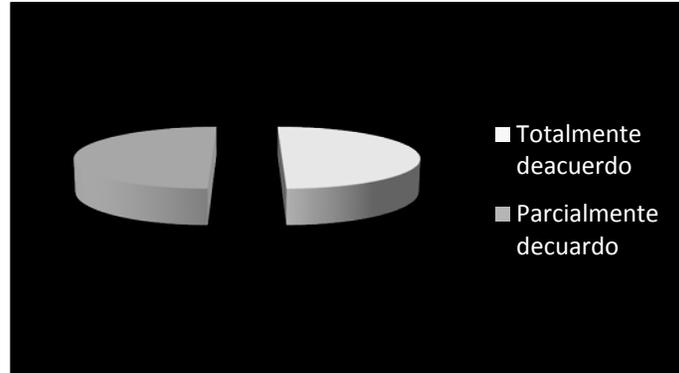
2. El proceso administrativo es considerado una metodología que permite al gerente manejar eficazmente una organización y/o empresa, integrando el proceso en un todo.

TABLA 2

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
7	7	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 2



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación:

Tal como se observa en los resultados la mitad de los informantes, están totalmente de acuerdo y el resto es decir el otro 50% igualmente se encuentra parcialmente de acuerdo que el proceso administrativo es considerado una metodología que permite al gerente manejar eficazmente una organización y/o empresa, integrando el proceso en un todo.

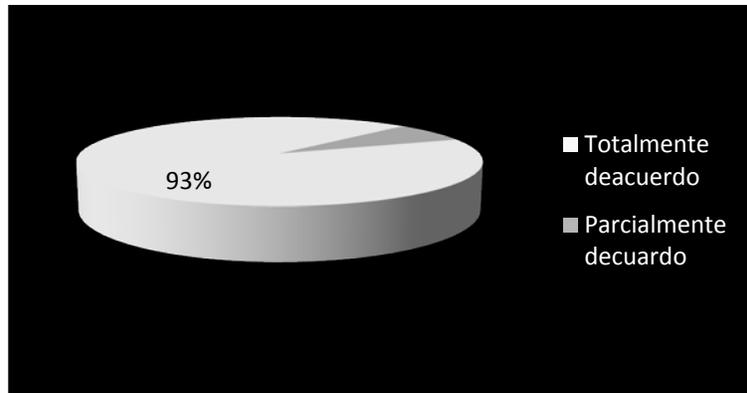
3. La administración y su proceso se lleva a cabo a través de la planeación, organización, dirección y control.

TABLA 3

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13	1	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 3



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 93% de los consultados están totalmente de acuerdo que la administración y su proceso se lleva a cabo a través de la planeación, organización, dirección y control. Por lo cual se evidencia que estos procesos son sumamente relevantes por lo que el rol directivo que desempeñan los directores en las empresas u organizaciones es importante, ya que, ellos son los responsables de lograr que las cosas sucedan; es el administrador el eje principal, el que guía para que todos sigan la ruta correcta.

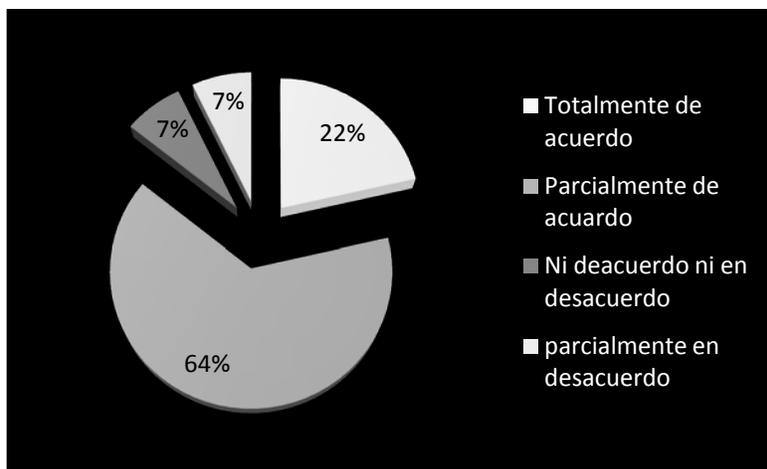
- El proceso administrativo se conoce como el hecho de que todos los gerentes, sea cual fuere sus aptitudes o habilidades permiten desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen en la organización.**

TABLA 4

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
3	9	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 4



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 64% de los consultados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir imparcial que el proceso administrativo se conoce como el hecho de que todos los auditores, sea cual fuere sus aptitudes o habilidades permiten desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen en la organización, se interpreta así que cada cual (auditores) asume el propio proceso administrativo en base a sus propias condiciones internas como externas.

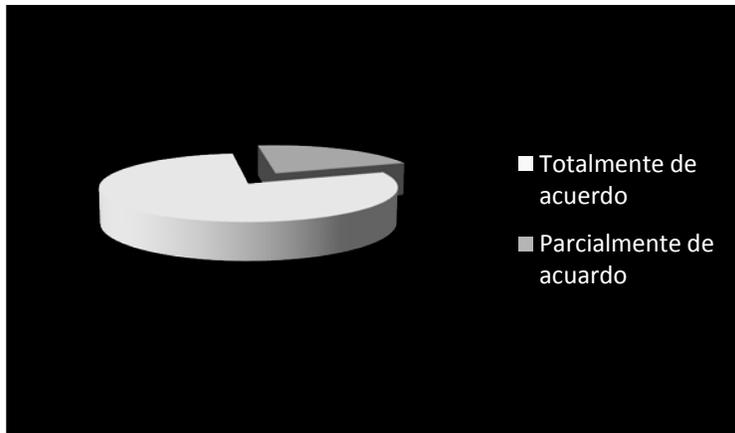
5. El gerente en los puestos de administración debe manifestarse a través de su destreza, coordinación, ideas, para garantizar el éxito de la organización

TABLA 5

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
11	3	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 5



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 79% han estado totalmente de acuerdo en el gerente en los puestos de administración debe manifestarse a través de su destreza, coordinación, ideas, para garantizar el éxito de la organización; posiblemente esto se deba a que las empresas de antes eran menos dinámicas que las de este nuevo siglo, su orientación estaba enfocada a la producción, hoy en día están enfocadas a satisfacer a los clientes, al cambiar las empresas igualmente se ha dado un cambio en las personas que las dirigen y en todo el personal que trabaja en ellas, por ello es necesario que los gerentes sepan planificar, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

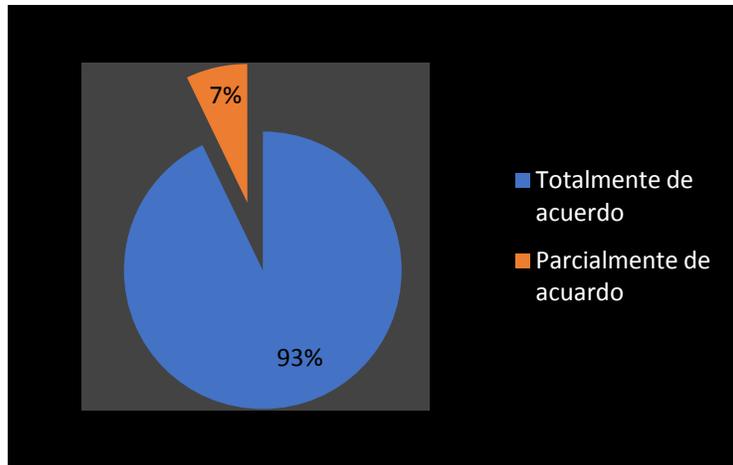
6. La planificación implica que los directivos piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos de la organización.

TABLA 6

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13	1	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 6



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Efectivamente un 93% ha considerado que la planificación implica que los directivos piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos de la organización. De esta manera, es de vital importancia considerar que todo nivel estratégico de planificación “envuelve el tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y estrategias.” Bateman-Snell, Management: the New Competitive Landscape, 6ta Edición, 2003; citado por Vaca y Cejas (2016). Por tanto la alta gerencia es aquella quien es responsable en la planificación de todos los niveles de la organización.

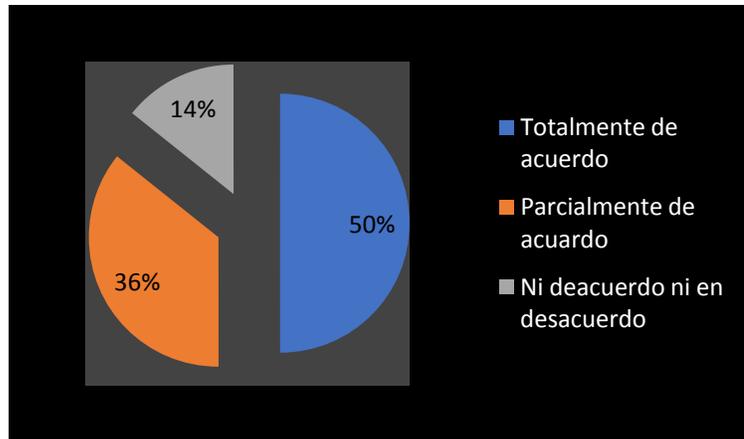
7.-La organización implica que los directivos la utilización de los recursos para el alcance de los objetivos

TABLA 7

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
7	5	2	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 7



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

La organización implica que los directivos la utilización de los recursos para el alcance de los objetivos; así lo han considerado un 50% de los consultados, por tanto la utilización de los recursos es preponderante para la consecución y alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

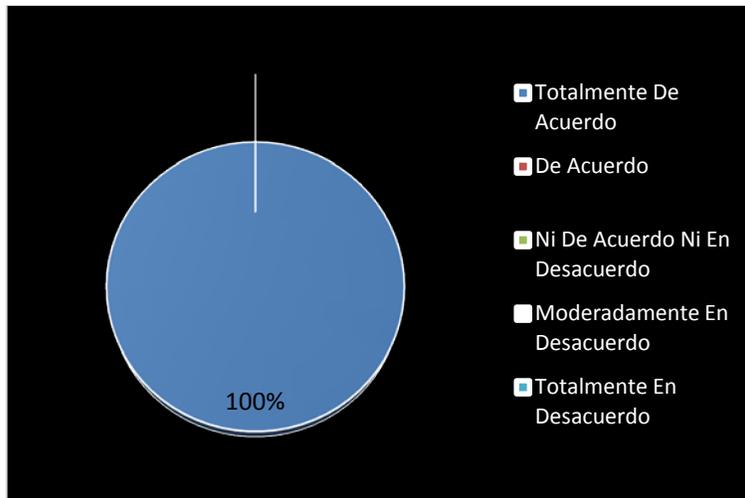
8.-La dirección implica que los directivos podrán desarrollar y poner en práctica su competencia en pro de la motivación, desarrollo y liderazgo para lograr la dirección por objetivos.

TABLA 8

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
14	0	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 8



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

La totalidad de los auditores que ocupan los puestos en la contraloría municipal han considerado que la dirección desarrolla y pone en práctica su competencia en pro de la motivación, desarrollo y liderazgo para lograr la dirección por objetivos. Estas tres condiciones (motivación, desarrollo y liderazgo) son competencias que deben y demuestran los directores, de esta manera se estará cumpliendo no solo con los planes institucionales sino también aquellos planes que están en pro del personal que labora en dichas contralorías. En este sentido la finalidad de poner en marcha un proceso de desarrollo de personal, ejerciendo motivación y liderazgo es tratar de dar respuesta a los nuevos retos que plantea el actual contexto socioeconómico, promoviendo el autoconocimiento y la responsabilidad personal.

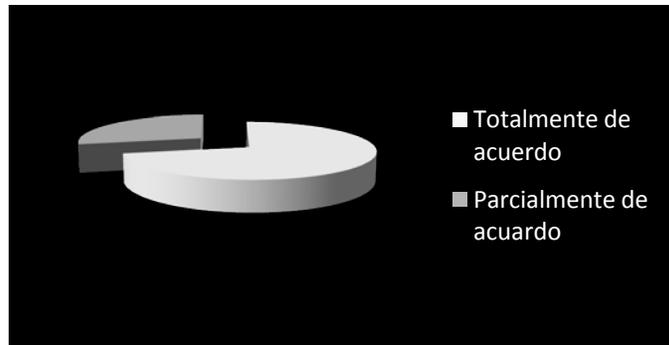
9.-El control es un proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

TABLA 9

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
10	4		0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 9



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Tratándose de un órganos de control fiscal, llama la atención que tan solo 10 auditores consideran el control como un proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. Es evidente que el concepto expuesto en esta investigación sobre el control no se ajusta en su totalidad con este tipo de respuesta.

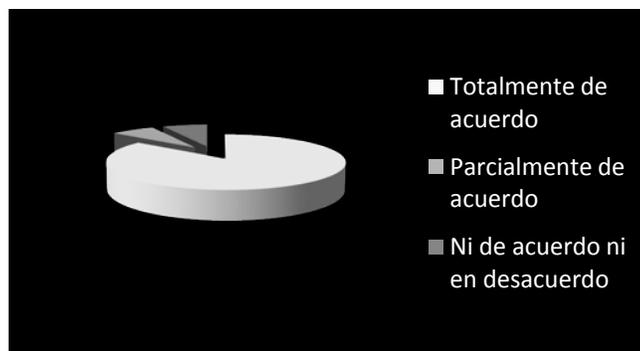
10.-El desempeño organizacional permite medir la eficiencia y la eficacia de una organización, lográndose alcanzar a través del gerente y/o directivo.

TABLA 10

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
12	1	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 10



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

El 86% considera que el desempeño organizacional permite medir la eficiencia y la eficacia de una organización, lográndose alcanzar a través del gerente y/o directivo. Por tanto la productividad organizacional depende del ámbito que pueda generarse por parte de la gerencia en base a una efectividad organizacional que en cierta forma cumple con parámetros de idoneidad de las metas organizacionales y que también se cumplan los objetivos.

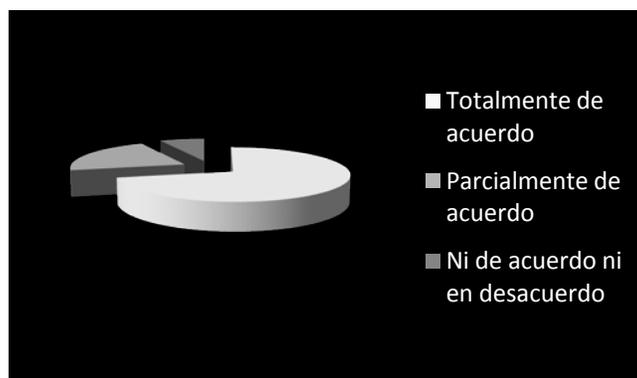
11.-La administración implica lograr avanzar en las metas y propósitos de las organizaciones tomando en cuenta a los empleados y a las condiciones que rigen en torno a la organización y sus propósitos.

TABLA 11

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
10	3	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 11



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Con un 72% se evidencia que los auditores están totalmente de acuerdo con la administración lo cual implica lograr avanzar en las metas y propósitos establecidos y tomando en cuenta a los empleados y a las condiciones que rigen en torno a la organización y sus propósitos.

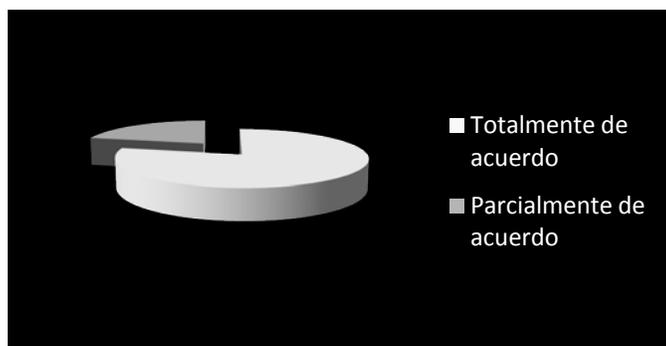
12.-El proceso administrativo a través de la planificación es aquel que permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se propongan la organización.

TABLA 12

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
11	3	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 12



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 79% de los consultados ha creído conveniente afirmar que el proceso administrativo a través de la planificación es aquel que permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se propongan la organización.

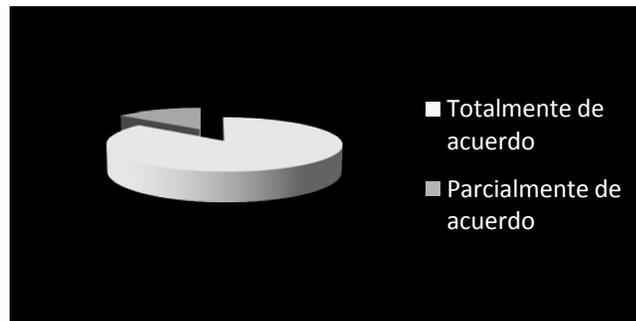
13.- El proceso de dirección permite alcanzar y construir diversas estrategias que garanticen la misión.

TABLA 13

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
12	2	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 13



Fuente: Ramón Rivas (2016)

Interpretación

Un 86% los auditores de la contraloría ha considerado que el proceso de dirección permite alcanzar y construir diversas estrategias que garanticen la misión. Esto permite reconocer que los auditores consideran que la contraloría como Órgano de Control Fiscal Externo es un marco de referencia por la excelencia, calidad de sus actuaciones y alto nivel de servicio por la transparencia, confianza y credibilidad de sus actuaciones.

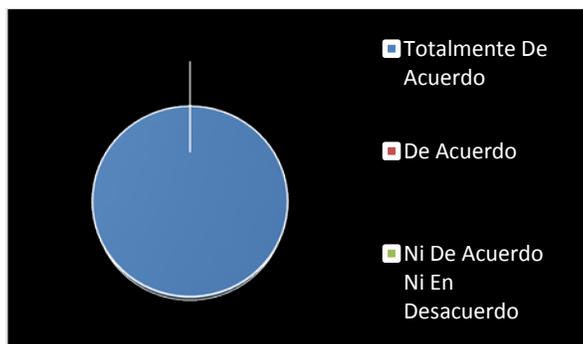
14.-Todo proceso administrativo debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos

TABLA 14

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
14	0	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 14



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

El 100% de los consultados, ha acordado que todo proceso administrativo debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos. La toma de Decisiones en el caso de la contraloría es considerada como un ente que a través de sus actores es capaz de percibir sus decisiones de manera autónoma, independiente, transparente y confiable, por lo cual tendrá la capacidad de emitir recomendaciones y juicios objetivos para la mejora de las actividades municipales.

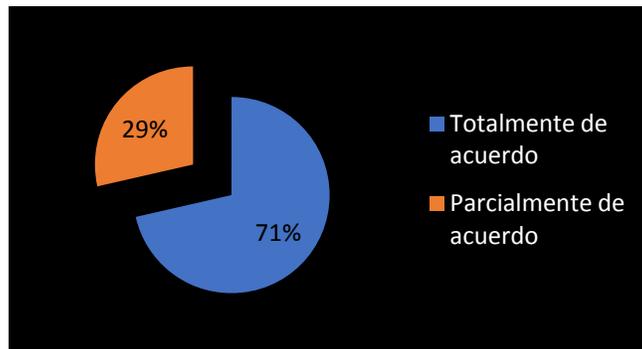
15.- En la gestión gerencial el proceso administrativo es de vital importancia por cuanto es considerado una prioridad en el área laboral dado que a través de él se logra la efectividad de los procesos administrativos y laborales.

TABLA 15

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
10	4	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 15



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Con un 71% se denota un total acuerdo en cuanto a la gestión gerencial del proceso administrativo; donde se indica que es de vital importancia por cuanto es considerado una prioridad en el área laboral dado que a través de él se logra la efectividad de los procesos administrativos y laborales.

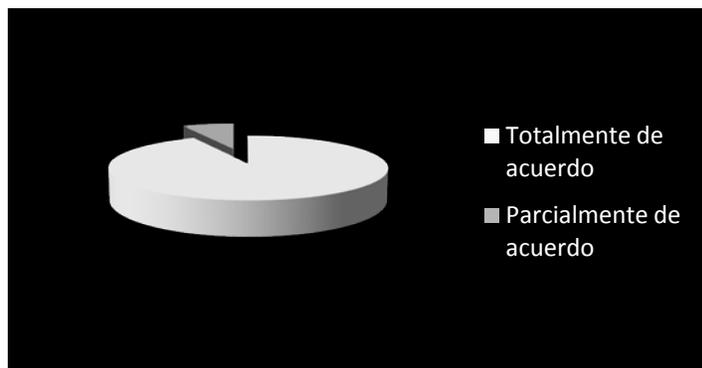
16.-Se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de la comunidad donde presta servicio la contraloría a través del poder de responsabilidad e innovación garantizando una buena dirección.

TABLA 16

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13	1	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 16



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 93% se evidencia que los auditores consideran que se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de la comunidad donde presta servicio la contraloría a través del poder de responsabilidad e innovación garantizando una buena dirección. Por tanto la competitividad se logra a través de un auditor que sea integral maneje todos los recursos de la contraloría tales como Talento humano; personas; recursos físicos; planta, equipos, productos; recursos financieros; dinero, inversiones, créditos; recursos tecnológicos; tecnologías sistemas de información, entre otros.

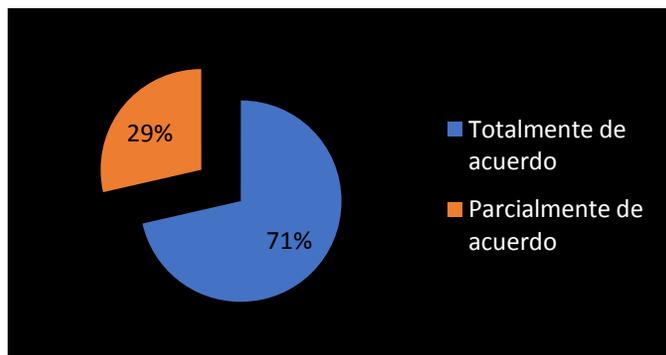
17.-La matriz DOFA aplicada en un órgano de control fiscal persigue la gestión por objetivos como proceso de planificación en el marco de una buena administración tributaria.

TABLA 17

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
10	4	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 17



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 71% representado por 10 funcionarios, consideran totalmente de acuerdo que la contraloría como órgano de control fiscal persigue la gestión por objetivos como proceso de planificación en el marco de una buena administración; en este sentido se denota que el proceso de planificación es fundamental para el manejo de la contraloría.

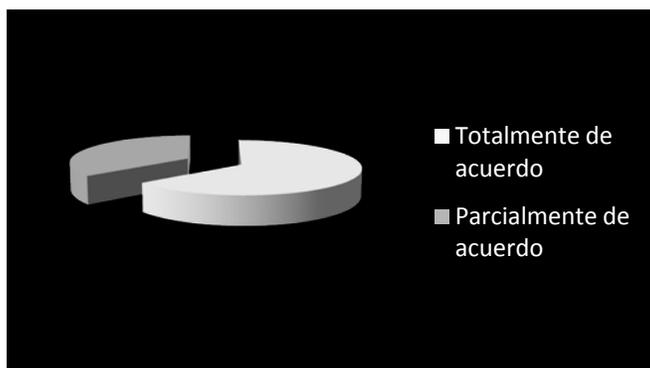
18.- La administración tributaria persigue el logro de objetivos tangibles, mensurables y comprobables en las áreas claves de los órganos de control fiscal aun cuando se presenten adversidades en el entorno.

TABLA 18

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
9	5	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 18



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 64% ha coincidido que la administración tributaria es concebida como finalidad el logro de los objetivos tangibles, mensurables y comprobables en las áreas claves del órgano de control fiscal aun cuando se presente adversidades en el entorno. No es posible dejar de considerar los factores internos de la institución, pero también los externos que afectan considerablemente los objetivos que se ha propuesto la institución.

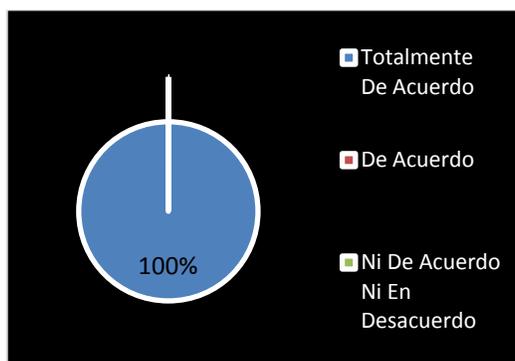
19.- El rol que asume los órganos de control fiscal en la administración tributaria permite utilizar las circunstancias a favor de sus empleados.

TABLA 19

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
14	0	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 19



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

En su totalidad los 14 funcionarios están totalmente de acuerdo en asumir que la dirección gerencial es aquella que permite utilizar la circunstancia a favor de esta y los empleados.

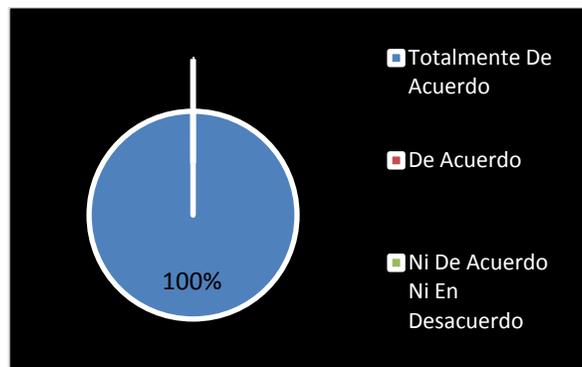
20.- La aplicabilidad de la matriz DOFA en materia tributaria permite implementar nuevas estrategias en los órganos de control fiscal teniendo en cuenta los objetivos propuestos

TABLA 20

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
14	0	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 20



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un total de 100% de los funcionarios ha considerado implementar nuevas estrategias en la contraloría teniendo en cuenta los objetivos propuestos. Para el autor sería conveniente considerar para el órgano de control fiscal, las siguientes estrategias dirigidas a:

1. Publicar información en sitio web del portal institucional.
2. Definir temáticas para la actualización de contenidos en materia tributaria.
3. Planes y gestión de la contraloría en base a resultados obtenidos.
4. Publicación de políticas, manuales, programas, proyectos de inversión y plan de mejoramiento.
5. Consulta para la solución de problemas.

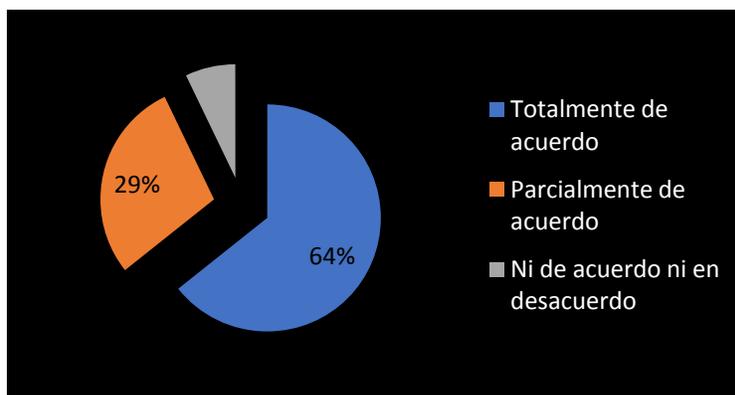
21.- La matriz DOFA dentro de un órgano de control fiscal como ente público permite aplicar modelos gerenciales orientados a fortalecer la gestión del conocimiento optimizando los recursos en el talento humano.

TABLA 21

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
9	4	1	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 21



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación:

Un 64% los consultados ha creído conveniente indicar que la matriz DOFA permite aplicar modelos gerenciales orientados a fortalecer la gestión del conocimiento optimizando los recursos en el talento humano, por tanto, los modelos gerenciales han sido concebido como estrategias de gestión operativas de gerencia que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa y organización en materia tributaria. Por lo cual suelen utilizarse las diferentes escuelas del pensamiento administrativo; en el caso de la contraloría los modelos gerenciales han sido concebido como parte de las estrategias a seguir en el plan de mejoras para el ente de control fiscal que permiten gerenciar a través de propósitos que logren la promoción, mantenimiento e impulso en pro de la efectividad de la gestión.

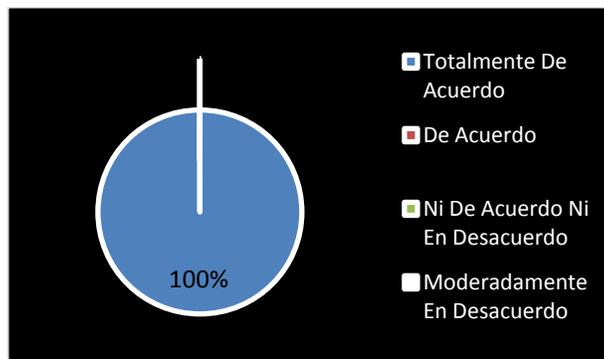
22.- La toma de decisiones por parte del órgano de control fiscal en momentos oportunos permite la búsqueda de soluciones ante los problemas que puedan suscitarse en el marco del buen funcionamiento del talento humano.

TABLA 22

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
14	0	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 22



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un total de 100% de los consultados, ha certificado que la toma de decisiones en momentos oportunos permite la búsqueda de soluciones ante los problemas que puedan suscitarse en el marco del buen funcionamiento del órgano de control fiscal. El proceso de toma de decisiones denotan que los mismos están constantemente enfrentándose a situaciones en las que deben tomar, en escaso tiempo, una decisión correcta, económica y que sea la mejor para la organización. Es por esto que es necesario que algunas decisiones sean tomadas por los auditores y otras, sin embargo, puedan ser delegadas por estos a otros integrantes de la organización. Sin embargo, es necesario que se analice el grado de importancia de la decisión, y el grado en el que esta afecta a la empresa, así como también el grado de responsabilidad que implica para la institución.

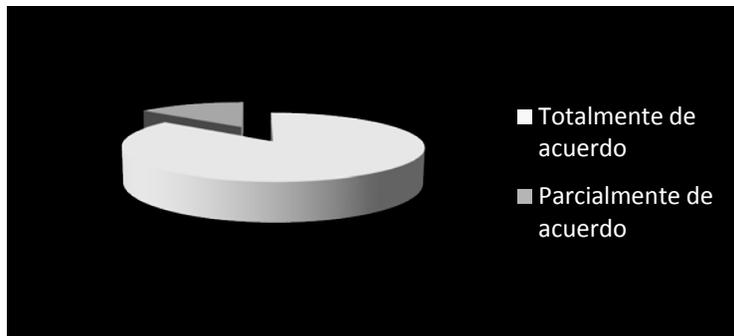
23.- El rol que cumple la administración tributaria permite la toma de decisiones idónea acentuada en los lineamientos que se generen del órgano de control fiscal.

TABLA 23

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
12	2	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 23



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 86% de los consultados denota que el rol que cumple la administración tributaria, permite la toma de decisiones idóneas acentuada en los lineamientos que se generen del órgano de control fiscal, en este sentido, el control interno como proceso que conlleva el conjunto de políticas y procedimientos establecidos, es aquel que permite garantizar la consecución de los objetivos específicos de la institución, así como la búsqueda de efectividad, eficiencia y confiabilidad en sus reportes financieros, y cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones que enmarcan la actuación administrativa.

24.- El rol que asumen la administración tributaria dentro de un órgano de control fiscal permite al talento humano crear lineamientos de gestión de habilidades permitiendo evidenciar dichas habilidades para ejecutar con destreza aquellas actividades propias del cargo.

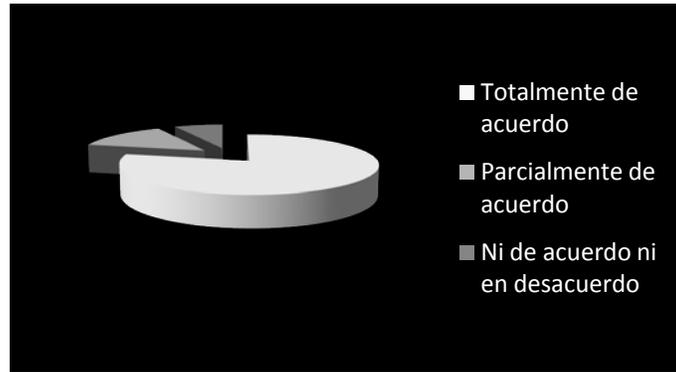
TABLA 24

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------

ACUERDO		EN DESACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO
11	2	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 24



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Con un 79% de acuerdo, se determinó por parte de los consultados que el rol que asumen la administración tributaria dentro de un órgano de control fiscal permite al talento humano crear lineamientos de gestión de habilidades permitiendo evidenciar dichas habilidades para ejecutar con destreza aquellas actividades propias del cargo.

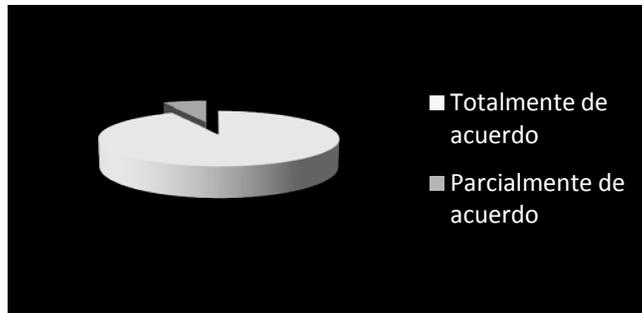
25.-La formación en materia de administración tributaria del talento humano de un órgano de control fiscal es una inversión en el desarrollo humano, vinculada a las metas de la contraloría.

TABLA 25

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13	1	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 25



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Casi la totalidad de los consultados, dan fe con un 93% estar totalmente de acuerdo con la formación del talento humano es una inversión en el desarrollo humano, vinculada a las metas de la contraloría. Tal como ha sido señalado en el marco teórico de esta tesis de investigación la formación es una actividad formativa que se da en el seno de la institución; por lo tanto, persigue objetivos y aporta unos beneficios. Por ello, toda acción formativa en materia tributaria conlleva a facilitar a los funcionarios la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar correctamente su tarea, prepararlos para ser transferidos o promocionados a otros puesto de trabajo, ayudarlos a adecuarse al grupo de trabajo, departamento y empresas en las que trabajan. Pineda, Pineda (1995, pp.19-30).

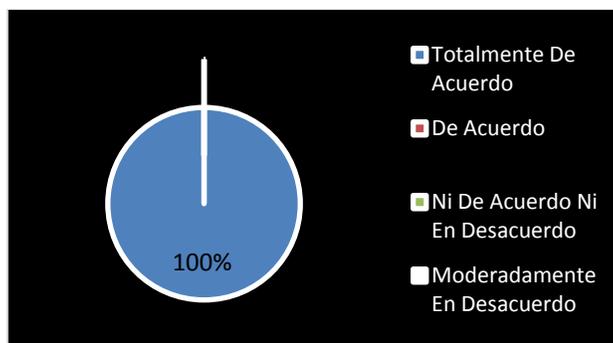
26.-Invertir en la formación de los funcionarios del órgano de control fiscal en materia tributaria implica incrementar el potencial de la contraloría mediante el perfeccionamiento profesional y humano.

TABLA 26

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
14	0	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 26



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

La inversión en la formación, en cualquiera de sus esencias permite según Cejas y Grau (2004) incrementar en la productividad y calidad de desempeño por parte de los funcionarios. Por cuanto el proceso formativo es de carácter estratégico en las organizaciones.

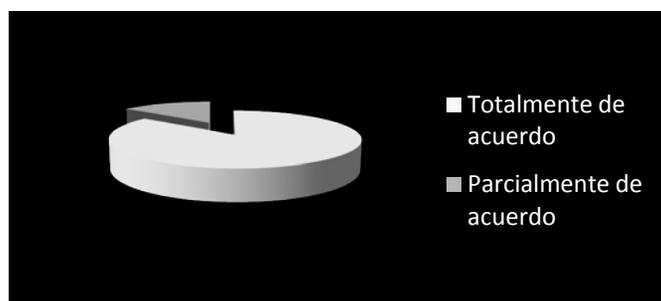
27.- El desarrollo del proceso formativo en un órgano de control fiscal permite facilitar a la dirección gerencial la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios tan necesarios para realizar correctamente todas sus actividades.

TABLA 27

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
12	2	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 27



Interpretación

Un 86% ha considerado que el proceso en una organización de control fiscal permite facilitar a la dirección gerencial la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios tan necesarios para realizar correctamente todas sus actividades. Por tanto, se deduce de acuerdo a esta afirmación que se requiere realizar esfuerzo de cara a los objetivos de la formación profesional, los cuales fueron expuestos en el marco teórico de este trabajo de investigación como aquellos que pretenden:

- Aumentar el nivel de rendimiento del empleado para incrementar la productividad
- Desarrollar y canalizar el conocimiento del empleado para disminuir la probabilidad de errores garantizando mayor calidad.
- Impulsar las actividades institucionales para que satisfaga las necesidades y requerimientos futuros del personal.
- Establecer un clima organizacional que motive a los empleados al mejor desempeño de sus labores.
- Demostrar al empleado los beneficios personales que la organización le ofrece a través de los programas de formación.
- Proporcionar el conocimiento que se requiere para el mejor desempeño de sus actividades, así como mantener al empleado al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, adaptando al individuo a las oportunidades, así como a los riesgos que producen los cambios.
- Ofrecer al empleado mayor desarrollo personal.

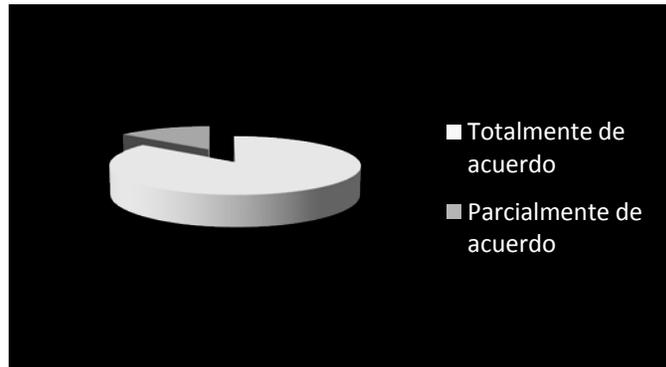
28.- Un directivo (auditor) competente es aquel que le permite realizar un trabajo o una actividad de manera exitosa, lo que implica por sí mismo la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas específicas.

TABLA 28

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
12	2	0	0	0

Fuente: Ramón Rivas (2018)

GRÁFICO 28



Fuente: Ramón Rivas (2018)

Interpretación

Un 86% de los consultados afirma que están totalmente de acuerdo que un directivo (auditor) competente es aquel que le permite realizar un trabajo o una actividad de manera exitosa, lo que implica por sí mismo la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas específicas.

En el caso de la contraloría es necesario tomar en cuenta estas consideraciones dado que el contralor (que es un auditor también) es el actor más importante en el funcionamiento de este tipo de entidad pública, por lo cual es de vital importancia el manejo de estos componentes (habilidades, destrezas y conocimientos) para lograr efectivamente los planes.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Fundamentación de la Propuesta

Diseñar lineamientos que optimicen los procesos de la gestión directiva que se aplica en la Contraloría Municipal de Sn Joaquín, en base a la actividad laboral desempeñada en pro de la administración tributaria.

Así mismo su aplicación ajustada a la normativa legal y al Código Orgánico Tributario, generara una mayor recaudación de ingresos al municipio.

En la Contraloría de San Joaquín existen debilidades en esta área, las cuales deben ser subsanadas y proponer fortalezas sobre lo observado.

Justificación

Actualmente la economía venezolana es muy cambiante, un país mono productor dependiente del petróleo ,su precio en el mercado internacional ha bajado, por lo tanto los ingresos han mermado ,por lo que se deben buscar otras fuentes de financiamientos ,ajustadas, por supuesto al cumplimiento de las leyes implícitas a este rubro, como lo es el tributario, lo que generara una mayor recaudación ,y así mejorar la calidad de vida de la población, con mejoras en los servicios públicos, salud, educación, seguridad, entre otros.

Objetivo General

Diseñar lineamientos que optimicen los procesos de gestión directiva que se aplican en la contraloría de San Joaquín, en base a la actividad laboral desempeñada pro de la administración tributaria.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un plan de capacitación para el personal profesional en el área tributaria relacionado con: planificación, ejecución, evaluación, control e impacto de auditorías en el área tributaria.
2. Establecer los pasos o procesos en la administración tributaria
3. Proponer la elaboración de un manual de normas y procedimientos en la administración tributaria

Estructura de la Propuesta

La presente propuesta obedece a los objetivos planteados en la misma, e indicar los pasos a seguir para superar las debilidades encontradas, y dar respuestas a los objetivos a alcanzar

Fase 1

Capacitación del personal profesional en el área de administración tributaria

Fase 2

Capacitar el personal profesional por parte de asesores externos, así como organismos gubernamentales

Fase 3

Promover la relevancia que posee la capacitación en el marco de los requerimientos que actualmente se requieren en la administración tributaria a través de la puesta en práctica de los marcos regulatorios y el binomio de la teoría con la práctica.

Fase 4

Proponer la elaboración de un manual de normas y procedimientos de la Contraloría en Administración Tributaria para que de esta manera se logre generar los siguientes lineamientos

- En base a lo expuesto se requiere cumplir con el paso 1 (capacitación del personal profesional en el área tributaria) con el fin de continuar con el convenio con la Universidad de Carabobo u otras universidades en post grado de gerencia tributaria, de forma de capacitar al más alto nivel los profesionales de la contraloría
- Con respecto los pasos 2 y 3 se contratarían profesores u especialistas en el área de administración tributaria, para que se desarrollen talleres al personal en las áreas implícitas a la administración tributaria inherente al órgano de control externo municipal. De esta manera la capacitación previa conllevaría a un proceso inductivo y posteriormente de desarrollo profesional en base a áreas específicas sobre la administración tributaria.

Así mismo establecer coordinación con organismos públicos del área tributaria a fin de que dicten cursos al personal. Para ello se requiere realizar convenios con el SENIAT de pasantías del personal en las áreas de interés para la contraloría.

Respecto a la fase 4 (proponer la elaboración de un manual de normas y procedimientos de la contraloría en administración tributaria) la propuesta apuntaría a la contratación de equipos multidisciplinarios para su elaboración y puesta en práctica de los procesos inherentes a la capacitación específica en administración tributaria.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta se considera factible porque permite cumplir la misión establecida para la contraloría, la cual es en parte controlar ingresos y gastos del municipio, además existe: factibilidad de los recursos humanos, factibilidad técnica, factibilidad administrativa.

Factibilidad del Recurso Humano

Todos los funcionarios involucrados son profesionales universitarios en su mayoría con postgrado: contadores públicos, administradores, abogados, ingenieros, economistas

Factibilidad Técnica

La contraloría cuenta con instalaciones apropiadas, equipos informáticos, de última generación, ambiente laboral óptimo, redes informáticas.

Factibilidad Administrativa

La institución tiene asignados recursos para llevar adelante esta propuesta de capacitar al personal (caso convenio Universidad de Carabobo postgrado en Gerencia Tributaria se le cancelaba 100% de la matrícula), así mismo para contratar asesores externos, adquisición de publicaciones especializadas.

Conclusión

Como se puede observar en el desarrollo del presente trabajo, la contraloría no posee especialistas en el área tributaria, evidenciándose un vacío en el marco de la administración tributaria; por lo tanto, las auditorías en esta área no se practican, carece de manuales de normas y procedimiento; por lo tanto, no se le da la importancia a esta especialidad. Por lo tanto, la propuesta aquí planteada conducirá al organismo a lograr eficientemente su misión

Recomendación

Implementar la propuesta desarrollada en el presente trabajo, a fin de alcanzar exitosamente las metas propuestas.

CONCLUSIONES

En los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica De La Contraloría General de la República y del Sistema Nacional Del Control Fiscal, se destaca en este estudio que las Contralorías en Venezuela han sido consideradas como aquellos órganos del poder ciudadano, a las que les corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, y cuyas actuaciones se orientaran a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

En este sentido, la gestión gerencial por parte de estos entes de control se regirá siempre por aquellos preceptos constitucionales y legales existentes en el país, de igual manera en materia de gestión de personal se debe considerar que la puesta en práctica del estatuto de la gestión de recursos humanos, así como en materia tributaria.

A tal efecto el estudio tuvo en cuenta la opinión de 14 actores perteneciente a los funcionarios que laboran en órgano de control fiscal, por tanto se realizaron una serie

de afirmaciones en base al estudio de diversos componentes que giraban en torno a la administración en general.

Con la demostración afirmativa de estas premisas, se concluye que los órganos de control fiscal aun cuando son entes públicos de gran relevancia para los municipios, deben considerar las áreas que aun presentan verdaderos vacíos y que se requieren fortalecer a través de lineamientos que ayuden a la materialización y cumplimiento de sus objetivos, considerando principalmente los procesos administrativos con énfasis en la administración tributaria como área necesaria y preponderante en el ámbito de la gestión de estas instituciones, esto conlleva a la toma de decisiones ya que ellos de una u otra forma constituyen el pilar para una buena gestión, además del fortalecimiento que a través de las áreas administrativas se logra. Sin dejar de destacar el rol del personal que labora en las instituciones.

La gestión administrativa y la responsabilidad de los contralores en los entes de control fiscal no se encuentra al margen de los cambios que en materia laboral se han suscitado en la administración pública, aun cuando corresponda al ministerio del poder popular para la planificación y desarrollo organizar el sistema de la función pública, supervisándolo, aplicando y desarrollando los planes, entre los que se destaca aquellos dirigidos al reclutamiento, la selección, ingreso, valoración, cargos, desempeño entre otros. Concluyéndose así que, es conveniente tener como fortaleza la valoración de los funcionarios y funcionarias que prestan servicios en estas instituciones tan prioritarias para la administración pública, esto permitirá efectuar pronósticos sobre las posibilidades del desempeño idóneo y la correspondencia de lo establecido en los marcos regulatorios.

Entre los propósitos que se plantearon en este trabajo de investigación fue el de proponer lineamientos que optimicen los procesos que están vinculados en la administración tributaria y manejo del talento humano en un órgano de control fiscal municipal., para ello se realizó una propuesta (ver capítulo V) donde se expresa en forma objetiva las fases correspondiente para abordar el vacío existente en el área de administración tributaria, no obstante el trabajo de investigación igualmente logro

realizar un Diagnóstico de la situación actual de la gestión directiva en la Contraloría Municipal de San Joaquín del Estado Carabobo, realizándose a las 14 contralorías una encuesta planteado diversos factores inherente a la gestión y en especial al proceso actual que desarrollan, como segundo aspecto se buscó analizar analizar las ventajas y desventajas a través de una matriz DOFA, los procesos vinculados en la administración tributaria y talento humano. Y finalmente se diseñó la propuesta en base a la consideración de los procesos que conlleva la gestión directiva que se aplica en la contraloría municipal de San Joaquín del Estado Carabobo, en base a la actividad laboral desempeñada en pro de la administración tributaria.

Finalmente se concluye que la función pública es compleja y merecedora de estudios de esta magnitud no obstante ninguna institución puede escaparse de los factores económicos, sociales, políticos que la acogen, por tanto parafraseando a los autores señalados en esta investigación cabe señalar que toda institución posee su propia cultura y por ende complejidad por tanto se evidencian los elementos que integran la dirección general, de tal manera que la estrategia institucional está vinculada especialmente a las estrategias de gestión, las cuales deben ofrecer múltiples alternativas para el desarrollo de la institución así como del personal que la identifica conllevando así a una mejor función en el ámbito de la administración pública y en base al servicio que se presta.

RECOMENDACIONES

La presente investigación demuestra parcialmente que la formación y la experiencia le permiten al gerente adquirir habilidades y destrezas para dar respuesta acertadas y por ende alcanzar los logros, metas y objetivos propuestos, así mismo cumplir a cabalidad con la normativa legal vigente y con todas las exigencias de nuestro órgano rector como lo es la Contraloría General de la República, igualmente, aunar la participación ciudadana para lo cual se requiere experiencia para darle el asesoramiento requerido, y poder ejercer el control a estos entes del poder popular.

A tal efecto son muchos los procesos que se deben considerar para introducir mejoras en una gestión administrativa y de recursos humanos, sin embargo algunos de los que vale la pena señalar estarían apuntando a las siguientes recomendaciones:

- Crear lineamientos estratégicos que garanticen la efectividad de la gestión administrativa tributaria.

- Mantener planes de formación por competencias en el personal, en especial en aquellos cargos clave para las Contralorías.
- Generar canales informativos permanente para ofrecer un mejor servicio
- Auditar en forma continua los procesos, de esta manera se considerara los planes de mejora.

LISTA DE REFERENCIAS

- Bayón M. Fernando (2002). **Organización y Recursos Humanos**. Editorial Síntesis. España.
- Buitrago Lina. (2016), “**La moral tributaria y la importancia de la confianza del contribuyente en el estado**” Universidad José Tadeo Lozano de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Administración y Auditoría Tributaria. Bogotá - Colombia.
- Certo, Samuel (1997). **Modern Management**. Diverty, Quality Ethics, And The Global Environment. Prentice Hall. New Jersey.
- Claver, Gasco y Llopis (1995) **Los Recursos Humanos en la Empresa: un enfoque Directivo**. Editorial Civitas. Madrid. España.
- Dessler, Gary (1991). **Personnell Management**. Third Edition. Prentice Hall Company-Virginia. EEUU.
- Hernández, Roberto / Fernández, Carlos y Batipta, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill. México.

- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2002). **Los Paradigmas de la Investigación**. Ediciones del Nacional. Caracas. Venezuela.
- Méndez, Carlos (2008). **Metodología**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Pineda, Pilar (2002). **La Formación Profesional**. Ediciones UAB. Barcelona. España
- Sabino, Carlos. (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.
- Sánchez, Solz. (2012), “**Propuesta de un Diseño de Planificación Tributaria, Caso Específico: Empresa Uniparts, C.A.**” Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Especialización en Tributación.
- Sierra, Bravo. (2011). **Metodología de la Investigación**. Editorial. Paraninfo. Madrid.
- Stephen Robbins (1996), Administración. Ediciones Mc Graw Hill. 3era Edición. México.
- Tarragó S. Francisco (1989). **Fundamentos de Economía de la Empresa**. Editorial Hispano Europea. Barcelona.
- Vilchis, José (2015). **La Nueva Gerencia Pública: Análisis Comparativo de la Administración Estatal en México**. Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible: <http://www.repositoriotesisUAM.com>. Consultado: 2016, junio México.
- Yun Yin Ng Lau (2014). “**La ética tributaria y su práctica en el contexto de la responsabilidad social en el sector empresarial del municipio libertador**”. Universidad de Carabobo. Venezuela