

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA.  
CASO: DIRECCIÓN DE RENTAS MUNICIPALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPIO  
EZEQUIEL ZAMORA, COJEDES**

**(STRATEGIC PLAN FOR THE STRENGTHENING OF TAX CULTURE. CASE:  
ADMINISTRATION OF MUNICIPAL RENTALS OF THE MUNICIPALITY OF EZEQUIEL  
ZAMORA, COJEDES)**

Ángel López  
Abogado.

Xiomara Liberto

Abogada. Licenciada en Administración. MSc. Gerencia de las Finanzas y los Negocios. Doctorando Gerencia. Docente categoría Instructor UNELLEZ. [libertoxiomara1978@gmail.com](mailto:libertoxiomara1978@gmail.com)

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general Crear un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la cultura tributaria. Caso: dirección de rentas municipales de la alcaldía municipio Ezequiel Zamora, Cojedes. Para ello, asume como base teórica la teoría del triángulo de gobierno de Zambrano (2006). El triángulo de gobierno es un sistema conformado por tres variables; (a) proyecto de gobierno; (b) gobernabilidad y (c) capacidad de gobierno. El estudio está enmarcado en el paradigma cuantitativo, ligado a la perspectiva distributiva de la investigación social bajo el enfoque epistemológico del racionalismo crítico de Karl Popper. La población alcanza a veinticinco (25) trabajadores del municipio objeto de estudio; la muestra seleccionada para esta investigación fue censal o total. La técnica es la encuesta y el instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario con catorce (14) preguntas dicotómicas. Como técnica para interpretar la información se usó la estadística descriptiva. La principal conclusión de la investigación es que municipalidad brinda una formación a los contribuyentes, donde conozcan sus deberes y obligaciones en cuanto al sistema tributario municipal establecido mediante ordenanzas y finalmente la investigación plantea la aplicación de un Plan estratégico para el fortalecimiento de la cultura tributaria en dicho Municipio.

**Palabras clave:** Plan estratégico, cultura tributaria, Recaudación, tributos.

**ABSTRACT**

The present research aims to create a strategic plan for the strengthening of the tax culture. Case: municipal income address of the municipality of Ezequiel Zamora, Cojedes. For this, it assumes as theoretical base the theory of the triangle of government of Zambrano (2006). The triangle of government is a system composed of three variables; (a) government project; (b) governance and (c) governance. The study is framed in the quantitative paradigm, linked to the distributive perspective of social research under the epistemological approach of Karl Popper's critical rationalism. The population reaches twenty-five (25) workers in the municipality under study; the sample selected for this investigation was census or total. The technique is the survey and the instrument of data collection used is the questionnaire with fourteen (14) dichotomous questions. As a technique for interpreting the information, descriptive statistics were used. The main conclusion of the investigation is that the municipality provides a training to taxpayers, where they know their duties and obligations regarding the municipal tax system established by ordinances and finally the investigation proposes the implementation of a strategic plan for the strengthening of the tax culture in said municipality.

**Keywords:** strategic plan, tax culture, collection, taxes.

## **INTRODUCCIÓN**

La administración pública en Venezuela, conformada por las diversas instituciones del Poder Público en sus diferentes niveles nacional, estatal y municipal, para su funcionamiento debe realizar el Plan de Presupuesto anual, donde refleja los ingresos ordinarios, extraordinarios y los egresos con los cuales deberá regir su economía durante el ejercicio fiscal siguiente. En ese sentido, teniendo en cuenta que el sistema tributario está inmerso dentro de los ingresos ordinarios, deben ser debidamente planificados; así como también las inversiones en obras públicas que es lo que hace posible la redistribución de los recursos recaudados por concepto de tributos.

Partiendo de que el sistema tributario en Venezuela debe regirse por los principios constitucionales establecidos en sus artículos 316 y 317, el Estado y Municipio la ley les otorga la potestad de crear tributos, sean éstos impuestos, tasas o contribuciones en pro de generar bienestar en la comunidad, mediante obras públicas tales como: vivienda, salud, infraestructura, vialidad, entre otras necesidades que aquejan al ciudadano. Así pues, el artículo 133 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) prevé claramente el deber que tiene todos los ciudadanos que habitan en el país, de contribuir o coadyuvar con el gasto público de la nación a través del pago de impuestos, tasas o contribuciones. En consecuencia, es

responsabilidad de los gobernantes crear las estrategias gerenciales necesarias que les permita incrementar sus ingresos por concepto de recaudación tributaria.

Cabe destacar que, los Municipios tienen competencia para exigir el cumplimiento de tributos de acuerdo a sus necesidades y siempre tomando en consideración las leyes nacionales en materia tributaria, sin que colide con los principios de legalidad, progresividad, generalidad, capacidad contributiva y justa distribución. Esto quiere decir que no podrá exigir el cobro de un tributo que no esté previamente establecido en ley. Para su creación debe el municipio por medio de la Cámara Municipal legislar, de conformidad con los artículos 202 y siguientes sobre la formación de leyes en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y su instrumento jurídico será la ordenanza municipal que consideren pertinentes.

La complejidad del sistema tributario venezolano abarca toda la normativa tributaria, dentro de la cual existen varios deberes formales, sumado al excesivo número de los sujetos pasivos que desconocen dichos deberes, ha hecho que el incumplimiento de las obligaciones tributarias sea cada vez mayor, provocando la generación de multas y clausuras impuestas por la Administración Tributaria, afectando a los sujetos pasivos.

En vista de esta situación que está afectando a todos los sujetos pasivos en general, se ha

realizado el presente trabajo investigativo. El mismo tiene como finalidad fortalecer la cultura tributaria en los contribuyentes del municipio, a través de un plan estratégico, de tal manera de disminuir la evasión o elusión en materia tributaria y por consiguiente incrementar los ingresos propios del municipio, que permita la redistribución en obras públicas que conlleve la satisfacción de necesidades de la comunidad, generando bienestar social y para dar una mejor calidad de vida a los habitantes.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Los fundamentos teóricos utilizados en esta investigación se centran en teorías acerca del papel que desempeña la administración pública. Así como también, los diferentes procesos gerenciales que deben considerarse para lograr un modelo de control de gestión que optimice una dirección gerencial proactiva de calidad. En ese sentido la presente investigación asume como base, la teoría del triángulo de gobierno, “un sistema conformado por tres variables; (a) proyecto de gobierno; (b) gobernabilidad y (c) capacidad de gobierno” (Zambrano 2006, p. 87).

### Gerencia Estratégica

El ejercicio de gerenciar es un tema amplio y altamente complejo. Se encuentra condicionada por el contexto en el cual se desenvuelve, y ese contexto, es más o menos favorable dependiendo de las circunstancias en las que se desarrolla. Estos acontecimientos cada día se encuentran más saturados de

incertidumbres y de cambios, lo que sumado a la cantidad infinita de interrelaciones existentes y al carácter de totalidad que los caracterizan, los define como sistemas abiertos y complejo.

En ese sentido, Zambrano (2006), señala que la gerencia estratégica: “es una instancia de dirección, de conducción de la institución” (p.37). En otras palabras, la gerencia estratégica va a representar el camino y orientación de la organización para la consecución de los objetivos y metas planteadas, el cual es posible a través del diseño de un plan estratégico de gestión de gobierno para organizar la gestión municipal. Para lograr el éxito del plan de gobierno, se requiere se lleve a cabo seguimiento, evaluación y control en aras de corregir en caso de existir alguna debilidad que obstaculice el desarrollo de las actividades establecidas.

El mismo autor identifica como características de la planificación estratégica para la gestión pública las siguientes:

- a) Representa un proceso que precede y preside la acción de gobernar, b) planifica diferentes actores, quienes se comportan como aliados, ponentes o indiferentes, c) considera la dimensión política, d) analiza la existencia de diferentes recursos escasos, además, del económico, e) tiene como elemento fundamental el problema, f) aborda el concepto de momento y no etapa, g) apalanca el gobierno por productos, resultados e impactos. (p.64).

## **Cultura Tributaria**

La cultura tributaria, es definida por Roca (2008) como “un conjunto de información y el grado de conocimientos que en un determinado país se tiene sobre los impuestos, así como el conjunto de percepciones, criterios, hábitos y actitudes que la sociedad tiene respecto a la tributación” (p.66).

A tal efecto, los autores quieren significar que con la cultura tributaria se pretende que los individuos de la sociedad involucrados en el proceso, tomen conciencia en cuanto al hecho de que es un deber constitucional aportar al Estado y comunicar a esa colectividad que las razones fundamentales de la tributación, tal como lo establece el artículo 133 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuando infiere que: “Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasa y contribuciones que establezca la ley” (p. 69). Es por ello, que el Estado debe proporcionar los medios necesarios para cumplir con su función primaria como lo es garantizar a la ciudadanía servicios públicos eficaces y eficientes.

La importancia de la cultura tributaria está en la propia persona quien es la que acepta el sitio que le corresponde en la sociedad, por lo cual, desarrolla un sentido de solidaridad para con los demás. Por lo tanto, hay que admitir en las obligaciones tributarias un dispositivo en pro del bien común y al Estado como el ente

facultado de alcanzar dicho propósito. Asimismo, el cumplimiento de esas obligaciones lleva inherente el derecho y la legitimidad que tienen todos los ciudadanos de exigir al Estado el cumplimiento de sus obligaciones; sin embargo hay que admitir que esta tarea es un proceso a largo plazo y que toma años alcanzar y desarrollar.

Finalmente, se puede decir que con la cultura tributaria se pretende que los individuos de la sociedad involucrados en el proceso, tomen conciencia en cuanto al hecho de que es un deber constitucional aportar al Estado y comunicar a esa colectividad que las razones fundamentales de la tributación son el proporcionar al Estado los medios necesarios para que éste cumpla con su función primaria como lo es la de garantizar a la ciudadanía servicios públicos eficaces y eficientes.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación está enmarcada en el paradigma cuantitativo de naturaleza no experimental descriptivo con apoyo de campo, porque en el diagnóstico los datos se recolectarán en la Dirección Rentas Municipales de la Alcaldía Municipio Ezequiel Zamora, Cojedes, conocido hoy con el nombre de Servicio Autónomo de Tributos Municipales del Municipio Ezequiel Zamora (SATRIMEZ).

Las técnicas de recolección de datos, para Hurtado (2002), “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir el cómo los instrumentos

representan la herramienta con la cual se va recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (p.153).

En esta investigación se utilizó como técnica la encuesta, Palella y Martins, (2003), la define como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador...” (p.111). Esta técnica se hizo efectiva a través de la aplicación de un cuestionario donde el mismo autor establece que “es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar”. (p.119), En ese sentido, el cuestionario estará conformado por catorce (14) preguntas con dos alternativas de respuestas SI – NO, bajo el escalamiento dicotómico.

Por otro lado, Hernández citado por Castro (2003), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69). Esto es lo que nos justifica que la muestra seleccionada sea la totalidad de la población, debido a que es un grupo pequeño que no excede los cincuenta (50) trabajadores. Es por ello, que el instrumento fue aplicado a toda la población que conforma el SATRIMEZ, equivalente a veinticinco (25) trabajadores.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para el análisis de los resultados obtenidos después de la aplicación del

cuestionario, se expresó mediante tablas, indicándose el análisis porcentual de cada una de los ítems contenidos en el Instrumento de recolección de datos diseñado, en función de las respuestas ofrecidas por los trabajadores de la Dirección de Rentas Municipales, adscrita a la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora, que fueron seleccionados en la muestra. Además, reflejando la cantidad de respuestas afirmativas y negativas que arrojó el instrumento, con su respectivo análisis crítico.

Un alto porcentaje de los encuestados (92%) responde al ítem número 1, que la alcaldía no cuenta con un plan estratégico para recaudar tributos municipales. A tal efecto, Serna (2006), define la planificación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, como su nivel de competitividad..” (p.17). Asimismo, El ochenta y cuatro por ciento (84%) de los encuestados señalan que los objetivos no se encuentran vinculados dentro de un plan estratégico del municipio. Mientras que el dieciséis por ciento (16%). Un sesenta y cuatro por ciento (64%) de los encuestados señalan que los contribuyentes no conocen cuáles son sus deberes municipales ni sus sanciones si no cumplen.

Teniendo en cuenta que los deberes son de carácter obligatorio y universal para todos los

habitantes del municipio Ezequiel Zamora, los cuales están debidamente especificados en el Código Orgánico Tributario. Estableciéndose la obligatoriedad que tienen los ciudadanos de coadyuvar con el gasto público de la nación, a través de impuestos, tasas y contribuciones, tal como lo prevé el artículo 133 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), concatenado con el artículo 155 del COT, referido específicamente a los deberes formales que deben cumplir todas las personas naturales y jurídicas.

El sesenta y ocho por ciento (68%) de los encuestados señala que los sujetos pasivos no cumplen de manera oportuna con el pago de tributos municipales. Cabe destacar la opinión Moya (2006), define tributos como: “toda prestación patrimonial obligatoria habitualmente pecuniaria establecida por la ley, a cargo de las personas físicas (naturales) y jurídicas que se encuentren en los supuestos de hecho que la propia ley determine (p. 37).

## **CONCLUSIONES**

Una vez analizada la información recolectada en concordancia con los objetivos y las variables de la investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

En cuanto al nivel de conocimiento de los habitantes del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes acerca de los deberes tributarios municipales, se concluyó que no poseen el conocimiento esencial en cuanto a los deberes ni las sanciones que se les aplica a las personas

naturales y jurídicas que incumplan con el pago respectivo. A pesar de la importancia que reviste los tributos municipales para la alcaldía, aún posee deficiencias en cuanto a fortalecer una cultura tributaria en los habitantes del municipio, lo cual permite obtener ingresos propios para que sean invertidos en bienestar social, logrando la satisfacción de necesidades del colectivo.

En ese sentido, se evidencia que la falta de conocimiento por parte de los contribuyentes del municipio, afecta al municipio Ezequiel Zamora, en cuanto a la obtención de ingresos propios que contribuya al mejorar la calidad de vida del ciudadano, distribuyendo los recursos a las necesidades colectivas. Con respecto al segundo objetivo, y una vez estudiado el Código Orgánico Tributario y leyes especiales de la materia, se determinaron los deberes tributarios que deben cumplir los contribuyentes que se encuentre en cualquiera de los supuestos de ley, los cuales son de carácter obligatorio y general para todas las personas naturales y jurídicas. En ese sentido, aquellas personas naturales y jurídicas que no cumplen con sus deberes tributarios, están incurriendo en ilícitos tributarios, lo cual acarrear sanciones desde el punto de vista pecuniario, disciplinarias, administrativas y hasta penales.

Cabe destacar, que se determinó que el procedimiento de recaudación tributaria municipal es únicamente en la Oficina por

taquilla, por cierto una Oficina que no se encuentra identificada, y además no cuentan con mecanismos de cobro más directos a la comunidad, se acentúa el incumplimiento de dichos deberes tributarios en las personas naturales y jurídicas, debido a que no se les presentan estrategias gerenciales que coadyuven al cumplimiento de los mismos. Además, no se incentiva ni se fomenta en la comunidad la cultura tributaria para el pago de impuestos municipales, lo que lleva a inferir que los contribuyentes no tienen un sentido de compromiso con el pago de las obligaciones que generan y que no le dan la importancia que tiene la cancelación de los impuestos.

Lo anteriormente descrito, supone la comisión de ilícitos por parte de los contribuyentes del municipio, lo cual corresponde. Recuerden que los ilícitos tributarios representa la acción u omisión que va en contra de las normas tributarias, y en este caso existe una omisión porque un gran porcentaje no están efectuando el pago respectivo por concepto de impuestos municipales, tales como de inmuebles urbanos, publicidad y propaganda, de vehículos y actividad económica.

Es por ello, que el municipio Ezequiel Zamora a través del plan estratégico puede mejorar el nivel de conocimiento de los deberes a los contribuyentes, que de una u otra manera repercute de manera positiva en el cumplimiento de sus obligaciones permitiendo

obtener mayor margen de recaudación tributaria para ser invertidos en obras sociales tales como: salud, vivienda, educación, infraestructura, vialidad, entre otros.

Por lo antes expuesto, es que surge la necesidad de diseñar un plan estratégico que permita fortalecer la cultura tributaria en el municipio Ezequiel Zamora, ya que ello hará posible la organización y planificación requerida para obtener una gestión municipal eficaz, eficiente y efectiva en aras de lograr el municipio deseado, a la disposición del pueblo. Por tal motivo, se aplica el plan estratégico enfocado en diversas actividades dirigidas a la formación de los trabajadores, en cuanto a los deberes establecidos en el Código Orgánico Tributario (COT) para que sean multiplicadores de la información y puedan prestar un buen servicio al contribuyente, y a su vez le permita como ente autónomo incrementar sus ingresos a través de la recaudación tributaria bien sea por impuestos, tasas o contribuciones.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Castro, M. (2003). *El proyecto de Investigación y su esquema de elaboración*. (2a ed.) Caracas: Uypal. p. 15.
- Moya, E. (2006). *Elementos de Finanzas Públicas y Derecho Tributario*. Tercera Edición. Caracas: Editorial Mobil-Libros.
- Palella, S., y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Roca, C. (2008). *Estrategias para la Formación de la Cultura Tributaria – Asamblea General del CIAT N° 42, Guatemala. 2008 – Serie Temática Tributaria N° 15 Septiembre 2011 asistencia al Contribuyente*.

Venezuela. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.908. Caracas, febrero 19.

Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica. Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Venezuela: Ediciones UCAB.