

Estrategias gerenciales para la administración tributaria municipal: acciones ante la complejidad

Helímenes José Domínguez Leal*

Resumen

Las expropiaciones llevadas a cabo por el Estado Venezolano sobre las empresas privadas del sector de hidrocarburos, han generado pérdidas en la recaudación de impuestos por parte de la Administración Tributaria Municipal; por ello en ésta investigación se planteó como objetivo general analizar las estrategias gerenciales para la administración tributaria municipal como acciones ante la complejidad. Metodológicamente, la investigación se caracterizó por ser cualitativa y analítica, utilizando la observación documental como principal técnica para la recolección de datos. Se llegó a la conclusión, que dada la complejidad que rodea actualmente a la Administración Tributaria Municipal, las estrategias gerenciales son las acciones más idóneas a seguir, aunado con ello la utilización de un método para la implementación de estrategias como lo es el Balance Scorecard

Palabras clave: Estrategias gerenciales, administración tributaria municipal, complejidad.

* Abogado, Magíster en Gerencia Tributaria, Profesor y Coordinador del Área Legal, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Alonso de Ojeda. Ciudad Ojeda, Venezuela. hjdominguez80@hotmail.com.

Management Strategies for Municipal Tax Administration: Actions in the Light of Complexity

Abstract

The expropriations carried out by the Venezuelan State on private companies in the hydrocarbon sector have generated losses in tax collection by the Municipal Tax Administration, which is why this research proposed the general objective of analyzing management strategies for municipal tax administration as actions in the light of complexity. Methodologically, the research was characterized as qualitative and analytical, using documentary observation as the main data collection technique. Conclusions are that, given the complexity currently surrounding the Municipal Tax Administration, management strategies are the most appropriate actions to take, coupled with the use of a method for implementing strategies like the Balanced Scorecard.

Key words: management strategies, municipal tax administration, complexity.

Introducción

Hoy en día, dado el crecimiento acelerado de la sociedad, se continúan generando un cúmulo de necesidades públicas o colectivas que indudablemente deben ser cubiertas en gran parte por los gobiernos de los Estados, lo cual obliga a estos últimos a desarrollar y poner en práctica diversos mecanismos, instrumentos y medidas, procurando la obtención de recursos suficientes y así dar satisfacción a ese significativo número de requerimientos de los ciudadanos.

Es así como surge la actividad financiera del Estado, es decir, “el conjunto de operaciones del Estado, que tiene por objeto, tanto la obtención de recursos como la realización de gastos públicos necesarios para movilizar las funciones y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad” (Villegas, 2002:14). De este modo el Estado puede procurar los ingresos públicos y así lograr dar satisfacción a las necesidades colectivas; sin embargo, existen dos formas principales de obtención: a) a través de las actividades propias del Estado (v.gr: actividad petrolera) y, b) a través de los particulares con la recaudación de tributos.

Por tales motivos, parafraseando la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), todos los ciudadanos estamos en el deber de coadyuvar en la satisfacción de las necesidades colectivas cubriendo parte de los gastos públicos mediante el pago de unas cantidades monetarias, llamadas tributos, y es el mismo Estado quien se encargará de la recaudación de los mismos.

Es así, como se configura la denominada administración tributaria municipal, y de acuerdo a mandato constitucional se faculta a los municipios a solicitar de los ciudadanos el pago de cantidades de dinero, siempre y cuando se configuren determinadas situaciones. Como toda organización, la Administración Pública Municipal, amerita de una serie de actividades encaminadas a la consecución y logro de sus objetivos, entrando por ello en el mundo de las estrategias, y específicamente, en las estrategias gerenciales a nivel público, por el tipo de sector en el cual se encuentra inmersa.

Aunado a ello, resulta conveniente determinar no sólo las acciones a seguir, a través de las estrategias gerenciales, sino determinar el método más idóneo para saber cómo implementarlas, especialmente si se habla de organizaciones públicas, como es el caso de la Administración Municipal.

Ahora bien, en razón a lo planteado y a los hechos públicos y notorios, que a nivel político, social, y especialmente económico, han impactado a los municipios de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo en el Estado Zulia (dadas las expropiaciones por parte de la República, de empresas privadas del sector de hidrocarburos), surge la inquietud de analizar las estrategias gerenciales para la Administración Tributaria Municipal como acciones ante la complejidad.

Situación actual de la administración tributaria

A partir del mes de Mayo de 2009, con la entrada en vigencia de la Ley que reserva al Estado, bienes y servicios conexos a las actividades primarias de Hidrocarburos, comienza a generarse un proceso de expropiaciones de empresas del sector privado dedicadas a dicho ramo, lo cual a su vez, impacta económica y socialmente, en algunos municipios en Venezuela, como es el caso de Lagunillas.

Lo anterior se convierte en una problemática para las administraciones tributarias municipales, por cuanto la gran parte de los ingresos que recaudaban, eran en base al impuesto sobre actividades económicas que era pagado por las empresas que estuvieron, están y serán sometidas al proceso de expropiación, y toda vez que pasan a ser propiedad del Estado, la obligación de cumplir con dicho impuesto municipal desaparecerá, disminuyendo así significativamente los recursos e ingresos municipales.

En este sentido, el Gobernador del Estado Zulia, Pérez (2009), expresó en declaraciones para el Diario La Verdad: “El reciente traspaso a Petróleos de Venezuela (PDVSA) de las contratistas ubicadas en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo afectará “seriamente” a la alcaldía de Lagunillas. Pablo Pérez, Gobernador del Zulia, precisó que 80 por ciento de los ingresos de ese municipio los aportaban las empresas petroleras; igualmente, el Ejecutivo regional comentó que esa zona será la más afectada por la transferencia. Una vez que la industria estatal asuma las operaciones de las compañías de servicio se dejarán de cancelar impuestos a la municipalidad” (Pérez, 2009).

Asimismo, en referencia a esa situación el Concejal del Municipio Lagunillas Jhonny Rojas (2009) manifestó en declaraciones para el Diario El Regional del Zulia:

(...) como resultado de las expropiaciones de las contratistas, la jurisdicción de la cual es oriundo dejará de percibir 600 millones de bolívares fuertes, en vista de que la gran parte de los ingresos ordinarios en la municipalidad provienen de este sector de la economía. Además de eso, repudió de manera categórica la acción, ya que según él, la población lagunillense se verá muy afectada en diferentes aspectos (Rojas, 2009).

En base a este panorama, resulta cierto, las dificultades que presentan dichos municipios, se reflejarán en su actividad financiera y por lo tanto, en la recaudación de los tributos, y consigo, en el modo de gestionar y satisfacer las necesidades colectivas. Todo ello, amerita por parte de la administración tributaria municipal, la adecuación al entorno, a través de estrategias gerenciales (plan de acciones a seguir), a los fines de poder lograr sus objetivos.

En este sentido, resulta conveniente abordar e investigar la temática planteada, para lo cual el objetivo general es: analizar las estrategias gerenciales para la Administración Tributaria Municipal como acciones ante la complejidad. Igualmente, se plantean como objetivos específicos:

- § Diagnosticar la situación actual de la Administración Tributaria Municipal
- § Elaborar las estrategias gerenciales para la Administración Tributaria Municipal

La presente investigación se encuentra sustentada en una serie de antecedentes de carácter bibliográfico y documental; dentro de estos primeros vale destacar la tesis doctoral de Godoy (2005), titulada “Proceso de transformación Gerencial de la Administración Pública. Utopía o Realidad”, que viene a aportar elementos significativos que respaldan ésta investigación, por cuanto uno de los sustratos que forma parte de la Administración Pública es la Administración Tributaria en todos sus niveles, incluido el que será objeto de estudio; es decir, el municipal. Dentro de la citada tesis, se hace hincapié en que una de la bases para la transformación gerencial a éstas instancias, es la organización estratégica.

Asimismo, la tesis doctoral de Pérez (2003), “Lineamientos Gerenciales para la Organización de las Alcaldías Medianas de Venezuela”, de cuyos resultados se desprende (a groso modo), el cambio a nivel de estrategias gerenciales que debe generarse en las entidades municipales medianas en el país, de lo cual no escaparían todas las unidades, instituciones y departamentos que forman parte de las mismas, entre ellas, la administración tributaria, sirviendo así de apoyo para la presente investigación.

Igualmente, y a pesar que los sujetos de estudio difieren, la Tesis Doctoral de Paradas (2003) “La Gerencia Penitenciaria en Venezuela. Una visión estratégica hacia el futuro”, viene a respaldar la concepción de establecer lineamientos estratégicos a nivel gerencial dentro de las instituciones que forman parte de la Administración Pública, como parte de la transformación que debe operar a nivel de gerencia pública.

Fundamentos teóricos

Para el presente estudio resulta pertinente conceptualizar todo lo atinente a la administración tributaria municipal y las estrategias geren-

ciales, para lo cual han servido de sustento teórico, autores como: Hill & Jones (2005), Zambrano (2001), Kaplan & Norton (2000), Serna (1999), Kelly (1993).

La administración tributaria municipal

La entrada en vigencia de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, marcó pauta en el país, puesto que se generaron una serie de cambios que penetran fuertemente las esferas política, social, económica, jurídica, cultural, ambiental, así como todos los aspectos que circundan a la sociedad. Uno de los avances significativos en aras de la actuación eficaz y eficiente de los municipios, es la profundización hecha en la Carta Magna de la descentralización, todo ello para permitir que las necesidades colectivas sean satisfechas de forma expedita y rápida, logrando el acercamiento entre la administración pública (conjunto de órganos y entes de los gobiernos del Estado –nacional, estatal y municipal–) y los administrados (los ciudadanos).

Ese mismo Estado descentralizado, permite que los municipios gocen de la llamada autonomía municipal, que se traduce en tres aspectos básicos:

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

Este tercer aspecto engloba la recaudación de los tributos municipales; es decir: tasas por el uso de bienes o servicios municipales, tasas administrativas por licencias o autorizaciones, los impuestos sobre actividades económicas de industria, comercio, servicios, o de índole similar, los impuestos sobre inmuebles urbanos, vehículos, espectáculos públicos, juegos y apuestas lícitas, propaganda y publicidad comercial, el impuesto territorial rural o sobre predios rurales, la contribución especial sobre plusvalías de las propiedades generadas por cambios de uso o de intensidad de aprovechamiento con que se vean favorecidas los planes de ordenación urbanísticas, y así como también otros tributos establecidos en Constitución o por ley correspondiente.

Este número determinable, pero a la vez significativo de tributos a nivel municipal, amerita de dos tipos de sujetos: el acreedor del tributo y el deudor del mismo, valiendo hacer detenimiento en el primero de ellos,

quien está representado por el Municipio, de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico venezolano (Código Orgánico Tributario, 2001: Art. 18).

Tradicionalmente en Venezuela, los municipios han adoptado la figura de Hacienda Municipal, como parte integrante de la estructura y esquema organizativo, y dependiendo de las directrices emanadas del Superior Jerárquico (Alcalde).

Sin lugar a dudas, los municipios, y todas las instituciones conformantes de los mismos (entre ellas la administración tributaria), se encuentran sumergidos en un sistema social muy complejo, que se caracteriza por (Zambrano, 2001:43):

1. Actores aliados y opositores
2. Distintas perspectivas de la realidad
3. Problemas cuasiestructurados
4. Un ambiente que contiene elementos que estimulan la creatividad y la innovación
5. Sistema con resultados indeterminados
6. Diferentes recursos escasos
7. Cultura política compleja
8. Sistema político imperante
9. Incertidumbre
10. Cambio de prioridades

Parafraseando y conectando las ideas anteriores, resulta evidente que la realidad circundante a la administración tributaria municipal es sumamente compleja por cuanto: es notoria la confrontación a nivel político existente entre el Poder Ejecutivo Nacional y algunas esferas del Poder Municipal (polarización política), lo cual lleva sin lugar a dudas a diferentes perspectivas de una misma realidad, pero que al fin y al cabo, afecta de manera determinante la gestión y satisfacción de las necesidades de la población. Igualmente, tampoco resultan desconocidos los recursos escasos con los que últimamente han venido batallando los municipios, entre ellos Lagunillas, por lo cual resulta contraproducente en cierto modo, la supresión de contribuyentes con las medidas de expropiaciones y nacionalización de empresas del sector petrolero, y de allí la

importancia para éstas personas políticas territoriales, el saber cuáles acciones seguir ante esa complejidad.

Relacionado con las ideas anteriores, según un estudio reseñado en las publicaciones del Instituto de Estudios Especializados de Administración (IESA), las cinco carencias más importantes que presentan los gobiernos locales en Venezuela son: 1. Se carece de discrecionalidad: Ausencia de plan de gestión. No hay proyecto de Gobierno. EL Gobierno está a la deriva, sin discreción, sin futuro. No se sabe hacia dónde se va. No se sabe porqué y para qué se gobierna. 2. Ausencia de diseño estratégico: Todo proyecto o plan de gobierno tiene apoyo y resistencia; es decir, tiene oponentes, aunque éstos sean pocos. En esa situación se requiere del análisis estratégico que le construya viabilidad a lo que hoy luce como no viable, por carecer de consenso, por ser conflictivo (...) 3. Baja responsabilidad de gobierno: El nivel de responsabilidad de una organización, de un gobierno, se mide a través de la aplicación del sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño. Los sistemas de gobierno en Venezuela, y en general en América Latina, se caracterizan en su mayoría como informales, asistemáticos y rituales (...) 4. Escasa o nula vinculación plan- presupuesto: La ley de presupuesto de los gobiernos de los estados, al igual que las ordenanzas de presupuestos de los gobiernos municipales, se caracterizan por formularse sin tener como referencia o soporte el plan de gestión de gobierno. El presupuesto de una gobernación o de una alcaldía deben ser tratados como un instrumento estratégico (...) 5. Baja capacidad de gobierno: La capacidad de gobierno se mide por sus resultados y éstos deben estar relacionados con los problemas que afectan el nivel de vida de la población. Esa baja capacidad se expresa en las dificultades para dotarle al gobierno un proyecto, un plan que aborde e impacte los problemas de mayor valor para la comunidad (Zambrano, 2001:52-53).

En razón de lo anterior, y a los cambios de estrategias que se pueden presentar a nivel de gerencia pública, varios municipios venezolanos han transformado la tradicional Hacienda Pública Municipal, convirtiéndolas en Servicios Autónomos o desconcentrados, ejemplo de ello, el Municipio Maracaibo del Estado Zulia a través del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (SAMAT), y recientemente el Municipio Lagunillas del Estado Zulia, creó el Servicio Desconcentrado Municipal de Administración Tributaria (de ahora en lo adelante SEDEMAT),

mediante Decreto N° 003-A, publicado en Gaceta Municipal EXT-793-A (2008:4), en cuyo artículo 2, reza lo siguiente: “El SEDEMAT es un servicio autónomo desconcentrado, sin personalidad jurídica, con plena y total autonomía orgánica, presupuestaria, administrativa, funcional y financiera, que contará con su propio sistema profesional de recursos humanos, organizado como una entidad de carácter técnico y dependiente del Alcalde o Alcaldesa; y cuyo grado de autogestión es pleno de conformidad con lo previsto en el presente Decreto.”

Uno de los grandes retos de la administración tributaria municipal, y en general de cualquier administración tributaria, es la supresión de esa idea mediante la cual se concibe una relación “Administración- Administrado”, para pasar al más reciente paradigma en la gerencia pública de “Servidor- Cliente”. Asimismo, otro de los conflictos que enfrentan las administraciones tributarias municipales es la complejidad que envuelve a la gerencia municipal, por cuanto, Malave y Piñango (citado por Kelly, 1993:211) expresan que:

... (1) elevan el número de problemas que demandan la atención del gerente; (2) incrementan la cantidad requerida de relaciones entre los miembros del gobierno local y los de otras organizaciones; (3) aumentan la frecuencia y la intensidad de las situaciones imprevistas que deben manejarse; y (4) plantean mayores exigencias al gerente en lo que se refiere a su capacidad analítica y sus destrezas para la acción.

Con la transformación de la Hacienda Municipal, a servicios autónomos o desconcentrados, como es el caso objeto de estudio, resulta significativo, tomar en consideración los aspectos reseñados por Malave y Piñango (citado por Kelly, 1993), por cuanto: en primer término, dadas las consecuencias que generan las expropiaciones de las empresas del sector petrolero aumenta el número de problemas para la administración tributaria municipal, ya que deja de percibir ingresos por parte de sus principales contribuyentes que eran las personas jurídicas objeto de las políticas de expropiación, y ello amerita de un viraje, replanteo o modificación de las acciones a seguir; en segundo término, también deberían incrementarse las relaciones entre los miembros del gobierno local y otras organizaciones, específicamente las del sector privado productivo, comercial y de servicios, a los efectos de lograr la captación de nuevos con-

tribuyentes; en tercer término, resulta evidente la imprevisibilidad de las políticas y medidas de expropiación por parte del Ejecutivo Nacional y el grado de incertidumbre que esto genera para la administración tributaria municipal; y en cuarto término, todos éstos factores antes mencionados obligan al gerente y a las máximas autoridades de éste tipo de organizaciones a ampliar su capacidad de análisis frente a la complejidad de situaciones y circunstancias, para lo cual resultará necesario, no sólo generar estrategias gerenciales, sino también saber cómo implementarlas.

Estrategias gerenciales

Para el autor del presente artículo las estrategias gerenciales no son más que aquel conjunto de actividades ejecutadas por los gerentes con el propósito de lograr los objetivos previamente planteados, y que sin lugar a dudas deberán ir direccionados al beneficio de la organización. Apoyando éstas ideas los autores de la Escuela de Negocios de Harvard: Kaplan y Norton (2000:9) la estrategia es el “camino de generación de valor con el objetivo final de alcanzar la visión”.

En este orden de ideas, Hill & Jones (2005:5) plantean que la “estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización”. Si se observa, estos conceptos coinciden:

1. La existencia de un quehacer por parte del gerente, por ser éste el máximo líder en toda organización
2. Unos objetivos o metas previamente establecidos, para saber hacia donde va direccionada dicha organización, qué pretende lograr, y para qué, respondiendo a la razón de ser y de existir de la misma
3. No sólo la existencia de esos objetivos y metas, sino que la estrategia vendría a traducirse en el ¿cómo?; es decir, el camino o vía que permitirá la consecución de los o las mismas.

Sin embargo, y parafraseando a Kaplan y Norton (2000), no basta solamente con crear o plantear estrategias, sino monitorear las mismas, saber cómo gestionarlas, y materializarlas, ya que muchas veces, surgen un sin número de acciones a seguir, pero realmente se pierden en el camino, por cuanto no se utilizaron los medios necesarios para su aplicación correcta, o simplemente no se supo cómo aplicarlas. Estos autores inclusive, han creado un instrumento llamado el Balance Scorecard, que per-

mite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara (gestionarla), a través de cinco principios, a saber:

- § Traducir la estrategia en término operativos: Generalmente la formulación de estrategias se circunscribe a la mera declaración teórica, sin embargo en el Balance Scorecard, es importante materializarla y saber cómo lograr los resultados que dentro de ella se plantean (misión de la organización).
- § Alinear la organización con la estrategia: Otro factor a considerar es la necesidad de crear sinergia entre las diferentes unidades o departamentos de trabajo, que a pesar de desempeñar actividades diferentes en algunos casos, todas deben trabajar de forma mancomunada, por cuanto son los trabajadores los que a fin de cuentas implementarán la estrategia. Es importante evitar la segregación o división remarcada de los esfuerzos, por cuanto el logro de los resultados de la estrategia depende de todo el equipo y no de individualismos o personas aisladas, de manera tal que se cree un sistema interdependiente entre sí.
- § Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo: Aunado a la idea anterior, los gerentes o directivos de las organizaciones deben procurar que todas y cada una de las personas que forman parte de la organización realicen sus labores en pro de la consecución de la estrategia, ello amerita de la comunicación asertiva y el aprendizaje (folletos, programas de aprendizaje, reuniones periódicas...), desarrollar objetivos personales y de equipo, y crear un sistema de incentivos que le permita a los empujados analizar que el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización se traduce en un beneficio o retribución personal.
- § Hacer de la estrategia un proceso continuo: Lo cual es necesario para lograr resultados, y al mismo tiempo entendiendo que las organizaciones son mutables y el entorno que las rodea es cambiante, es por ello que la estrategia también puede ser flexibilizada o modificada sin perder la esencia, a los efectos de que luego no existan multiplicidad de acciones y al fin y al cabo no se sepa cómo ejecutarlas; sin embargo para que la estrategia sea un proceso continuo es pertinente un constante monitoreo, la actualización y los cambios necesarios de los indicadores de gestión y el presupuesto a ser invertido para ello.

§ Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos: Para ello es meritorio que los líderes de las organizaciones vean el cambio como una necesidad, de manera que los impulse a actuar en pro de mejoras y construcción de fortalezas. Igualmente y haciendo inferencia de lo explicado por Kaplan y Norton (2000), la fuerza motriz del Balance Scorecard y de una organización basada en la estrategia es su líder, el cual, debe ser un líder visionario y resonante, ya que de nada sirve formular excelentes estrategias, saber cómo implementarlas, pero no estar motivados y dirigidos por una persona con la suficiente entereza y capacidad para persuadir a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos. He allí donde podría surgir un líder resonante, a los efectos de manejar la inteligencia emocional, y lograr que sus seguidores sientan a la organización como propia, y que los logros colectivos a su vez, son logros individuales.

De las ideas anteriores, es necesario resaltar que el Balance Scorecard puede constituirse como una excelente herramienta en las organizaciones, incluidas las organizaciones públicas, dentro de las cuales se encuentra la administración tributaria municipal, ya que alrededor de ella existe un sistema bastante complejo que podría obstaculizar el logro de los resultados a través de las diferentes estrategias que ésta lleve a cabo, razón por la cual es importante llevar un monitoreo, y proceso de implementación, que de algún modo u otro es materializado mediante este método.

Reflexiones finales

El análisis del tema objeto de estudio, así como la contrastación e interpretación de la posición de expertos e investigadores, permite formular las siguientes conclusiones:

- § Ciertamente se evidencia la existencia de una serie de circunstancias negativas dentro de la realidad social municipal, en específico, en los municipios de la Costa Oriental del Lago, dados los procesos de expropiaciones que se están suscitando para las empresas privadas dedicadas a la actividad de hidrocarburos.
- § Aquellas circunstancias traen consigo pérdidas significativas para la Administración Tributaria Municipal, por cuanto generan una dis-

minución en la recaudación de los tributos municipales, dado que sus principales contribuyentes han sido objeto de expropiación, generando consigo la desaparición de las obligaciones tributarias correspondientes.

- § Los hechos y situaciones que rodean a los contribuyentes de la administración tributaria municipal, repercuten directamente en el objetivo o meta principal de la organización, que se traduce en “el pago voluntario y efectivo de las obligaciones tributarias”
- § Es necesario, que la administración tributaria municipal replantee sus estrategias gerenciales, y sus modos de gestión, dadas las circunstancias que la rodean, ya que de en caso en contrario, resultaría cuesta arriba el logro de su objetivo.
- § La realidad que rodea a la Gerencia Pública, y dentro de ello administración tributaria municipal, es extremadamente compleja, y más aún con los procesos de cambio generados por las políticas estatales de expropiación.
- § Es necesario no sólo crear o tener ya formuladas las estrategias, sino saber cómo implementarlas, para lo cual el modelo propuesto por los autores de la Escuela de Negocios de Harvard: Kaplan y Norton, resultaría conveniente para la administración tributaria municipal, dada la necesidad de cambio a nivel estratégico, lo cual implica, un constante monitoreo, inspección y seguimiento, para lo cual el Balance Scorecard podría ser una herramienta beneficiosa.

Por todas estas razones, se concluye que hoy en día, las estrategias gerenciales para la administración tributaria municipal representan acciones ante la complejidad y multiplicidad de factores que inciden sobre éste tipo de organizaciones, convirtiéndose asimismo en ejes fundamentales para la consecución de sus objetivos, siendo el principal, el hecho de poder recaudar los tributos y de esto modo generar ingresos públicos, para finalmente con ello dar satisfacción a las necesidades de la colectividad, configurándose ésta última como la receptora de los resultados.

A modo de aporte, se considera fundamental para el replanteamiento o formulación de estrategias gerenciales de la administración tributaria municipal, lo siguiente:

- § Revisar sus instrumentos legales y normativos, en aras de su actualización en caso de ser necesario, específicamente de las ordenanzas municipales que regulan los diferentes tributos municipales.
- § Profundización de los procesos de recaudación respecto a otros tributos municipales, diferentes al impuesto sobre actividades económicas.
- § Actualizar el registro de sus contribuyentes, y efectuar jornadas en aras de inscripción de nuevos contribuyentes.
- § Crear a través de las autoridades competentes incentivos fiscales para los sectores de contribuyentes más afectados por las circunstancias económicas actuales.
- § Llevar a cabo programas de difusión y conocimiento de los tributos municipales, deberes y obligaciones tributarias, ventajas del pago de tributos, especialmente a través de una publicidad motivacional e informativa, y atenuando la publicidad coercitiva.
- § Focalizar a todos los miembros de la organización (administración tributaria municipal) en el trato CLIENTE- SERVIDOR, dando paso a una visión más actual de la gerencia pública.
- § Motivar, incentivar, y direccionar a todos los miembros y trabajadores de la administración tributaria municipal, en el logro de las actividades antes descritas.

Referencias bibliográficas

- Godoy, M. (2005). Proceso de Transformación Gerencial de la Administración Pública "Utopía o Realidad". Trabajo para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales. URBE. Postgrado. Maracaibo.
- Hill, C., Jones, G. (2005). **Administración Estratégica**. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000). **La Organización Focalizada en la Estrategia**. España: Ediciones Gestión 2000.
- Kelly, J. (1993). **Gerencia Municipal**. Caracas: Ediciones IESA.
- Paradas, J. (2003). La Gerencia Penitenciaria en Venezuela. Una visión estratégica hacia el futuro. Trabajo para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales. URBE. Postgrado. Maracaibo.

- Pérez, P. (2009, 10 de Mayo). Expropiación de Contratistas afectará a Lagunillas. Diario **La Verdad**, disponible en: <http://laverdad.com/detnotic.php?CodNotic=12339>.
- Pérez, P. (2003). Lineamientos gerenciales para la organización de las Alcaldías medianas en Venezuela. Trabajo para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales. URBE. Postgrado. Maracaibo.
- Pirela, E. (2008). Decreto # 003- A. Creación del Servicio Desconcentrado Municipal de Administración Tributaria. Lagunillas.
- Rojas, J. (2009). 600 Millones de Bs F. dejará de percibir Lagunillas por toma de muelles. **El Regional del Zulia**, disponible en: <http://www.newspaper-sites.net/newspaper/el-regional-del-zulia.asp>.
- Serna, H. (1999). **Gerencia Estratégica**. Colombia: Editores 3R.
- Villegas, H. (2002). **Curso de finanzas, derecho financiero y tributario**. Buenos Aires: Editorial Astrea.
- Zambrano, A. (2001). **Gerencia estratégica y Gobierno**. Caracas: Ediciones IESA.