INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012

INNOVACIÓN Y GERENCIA

Nº 1

VOLUMEN X

JUNIO 2024

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

La Universidad de los Valores

ISSN 3005-5172

9 773005 517002

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1 **Junio 2024**
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

EDITOR JEFE
Dra. Janeth Hernandez

COEDITOR
Dra. Marisela Zabala

COMITÉ EDITORIAL
Dra. Lisette Sanchez Díaz
Dr. Edgar A. Prieto
Dr. Deivi Fuentes Doria
Dr. Romer Alvarez M
Dra. Sahilys Urdaneta
Dr. Oswaldo Vergara
Dr. William Pirela

CONSEJO ASESOR
Dra. Migdalia Caridad
Dra. Annherys Paz
Dr. Angel Acevedo Duque
Dr. Ronald Prieto
Dr. Faber Alzate Ortiz
Dr. Ender Carrasquero

COMITÉ DE REDACCIÓN
Msc. Geryk Nuñez
Dra. Branda Molina
Lcdo. Harvin Férnandez

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1 **Junio 2024**
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

2024, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Karla Velazquez y Daniel León Bracamonte
E-mail: Karlavelazquez0902@gmail.com

Diagramación y montaje: Daniel León Bracamonte
E-mail: Danielleonbracamonte2004@gmail.com

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol. X. Nº. 1, Junio 2024, pp. 84 - 90
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

Plan de mejora continua propuesto para la administración tributaria nacional en Venezuela

William Pirela Espina
Licenciado en Contaduría Pública (LUZ), Especialista en Tributación (LUZ). Doctorante en Gerencia en la Universidad Yacambú (UNY).
Correo Electrónico: williampirela@gmail.com
ORCID: ***https://orcid.org/0000-0003-3811-222X***

RESUMEN: Diseñar un plan de mejora continua para las instituciones recaudadoras de los tributos nacionales en Venezuela es un proceso sistemático y participativo que tiene como objetivo optimizar el funcionamiento de la organización a través de la identificación, análisis y resolución de problemas de manera constante para brindar un mejor servicio a la ciudadanía, permitiendo incrementar la transparencia en la rendición de cuentas para fortalecer la confianza de la población. Su importancia radica en la posibilidad de contribuir a promover la participación ciudadana involucrando a la comunidad en la toma de decisiones y en la evaluación de los resultados, logrando el uso adecuado de los recursos públicos para reducir el desperdicio y aumentar la eficiencia en la gestión financiera. La revisión bibliográfica estuvo dirigida a autores destacados en el área tales como: Ares (2023), Blas y otros (2022), Jiménez y otros (2022), Valera (2023) y Vidal y Kilduff (2022). A través del análisis FODA aplicado al Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), se pudieron identificar algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para diseñar e implementar un plan de mejoras considerando las condiciones socioeconómicas y políticas del país. La escasez de recursos, la falta de capacitación, la burocracia y la corrupción han sido algunos de los desafíos que enfrenta constantemente la Administración Tributaria en el desarrollo de sus actividades. Se concluyó que la elaboración de una propuesta demuestra la posibilidad de trabajar sobre mejoras continuas para lograr los objetivos esperados.

PALABRAS CLAVE: Control Tributario, Políticas Fiscales, Transparencia Fiscal.

Introducción

El análisis del sistema administrativo y funcional de una institución pública es un proceso que permite identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir sus fortalezas y oportunidades de mejora. Este análisis es fundamental para el desarrollo de una gestión pública eficiente y eficaz que responda a las necesidades de la ciudadanía. El sistema administrativo se refiere a las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, mientras que el sistema funcional se refiere al cumplimiento de las políticas públicas que requieren la participación de una o varias entidades del Estado¸ estando conformados por el conjunto de normas, procedimientos y procesos que regulan su funcionamiento.

Ahora bien, en el análisis de estos sistemas es fundamental considerar aspectos como la estructura organizacional, los procesos administrativos, el talento humano, los recursos materiales y los sistemas de información con los que cuenta la institución pública. El análisis de los sistemas administrativos y funcionales de cual-

PROPOSED CONTINUOUS IMPROVEMENT PLAN FOR NATIONAL TAX ADMINISTRATION IN VENEZUELA

ABSTRACT: Designing a continuous improvement plan for the institutions that collect national taxes in Venezuela is a systematic and participatory process that aims to optimize the functioning of the organization through the identification, analysis and resolution of problems constantly to provide a better service to citizens, allowing increased transparency in accountability to strengthen the trust of the population. Its importance lies in the possibility of contributing to promoting citizen participation by involving the community in decision-making and in the evaluation of the results, achieving the appropriate use of public resources to reduce waste and increase efficiency in financial management. The bibliographic review was aimed at prominent authors in the area such as: Ares (2023), Blas and others (2022), Jiménez and others (2022), Valera (2023) and Vidal and Kilduff (2022). Through the SWOT analysis applied to the National Integrated Customs and Tax Administration Service (SENIAT), some strengths, opportunities, weaknesses, and threats could be identified to design and implement an improvement plan considering the socioeconomic and political conditions of the country. The scarcity of resources, the lack of training, bureaucracy and corruption have been some of the challenges that the Tax Administration constantly faces in the development of its activities. It was concluded that the preparation of a proposal demonstrates the possibility of working on continuous improvements to achieve the expected objectives.

KEYWORDS: Tax Control, Fiscal Policies, Fiscal Transparency.

PLANO DE MELHORIA CONTÍNUA PROPOSTO PARA A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA NACIONAL NA VENEZUELA

RESUMO: Projetar um plano de melhoria contínua para as instituições de arrecadação de impostos nacionais na Venezuela é um processo sistemático e participativo que tem como objetivo otimizar o funcionamento da organização por meio da identificação, análise e resolução constante de problemas, a fim de fornecer um melhor serviço à população, permitindo o aumento da transparência na prestação de contas e fortalecendo a confiança da população. Sua importância reside na possibilidade de contribuir para a promoção da participação cidadã, envolvendo a comunidade na tomada de decisões e na avaliação dos resultados, alcançando o uso adequado dos recursos públicos para reduzir o desperdício e aumentar a eficiência na gestão financeira. A revisão bibliográfica foi direcionada a autores destacados na área, como Ares (2023), Blas et al. (2022), Jiménez et al. (2022), Valera (2023) e Vidal e Kilduff (2022). Por meio da análise SWOT aplicada ao Serviço Nacional Integrado de Administração Aduaneira e Tributária (SENIAT), foi possível identificar algumas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças para projetar e implementar um plano de melhorias considerando as condições socioeconômicas e políticas do país. A escassez de recursos, a falta de treinamento, a burocracia e a corrupção têm sido alguns dos desafios constantemente enfrentados pela Administração Tributária no desenvolvimento de suas atividades. Concluiu-se que a elaboração de uma proposta demonstra a possibilidade de trabalhar em melhorias contínuas para alcançar os objetivos esperados.

PALAVRAS-CHAVE: Controle Tributário, Políticas Fiscais, Transparência Fiscal.

PLAN DE PROPOSITION D'AMÉLIORATION CONTINUE POUR L'ADMINISTRATION TRIBUTAIRE NATIONALE AU VENEZUELA

RÉSUMÉ : Concevoir un plan d'amélioration continue pour les institutions de collecte des impôts nationaux au Venezuela est un processus systématique et participatif qui vise à optimiser le fonctionnement de l'organisation en identifiant, analysant et résolvant de manière constante les problèmes afin de fournir un meilleur service aux citoyens, tout en augmentant la transparence dans la reddition des comptes pour renforcer la confiance de la population. Son importance réside dans la possibilité de contribuer à promouvoir la participation citoyenne en impliquant la communauté dans la prise de décisions et l'évaluation des résultats, permettant une utilisation adéquate des ressources publiques pour réduire le gaspillage et accroître l'efficacité de la gestion financière. La revue bibliographique s'est concentrée sur des auteurs renommés dans le domaine tels que Ares (2023), Blas et al. (2022), Jiménez et al. (2022), Valera (2023) et Vidal et Kilduff (2022). Grâce à l'analyse SWOT appliquée au Service National Intégré de l'Administration Douanière et Fiscale (SENIAT), il a été possible d'identifier des forces, des opportunités, des faiblesses et des menaces pour concevoir et mettre en œuvre un plan d'améliorations, en tenant compte des conditions socio-économiques et politiques du pays. La pénurie de ressources, le manque de formation, la bureaucratie et la corruption sont quelques-uns des défis auxquels l'Administration Fiscale est constamment confrontée dans le développement de ses activités. On en a conclu que l'élaboration d'une proposition démontre la possibilité de travailler sur des améliorations continues pour atteindre les objectifs escomptés.

MOTS-CLÉ: Contrôle Fiscal, Politiques Fiscales, Transparence Fiscale.

Recibido: 09-04-24. **Aceptado**: 11-05-24

quier organismo del Estado puede ser realizado a través de diferentes técnicas y herramientas.

Con base a lo planteado, se presenta un análisis aplicado a las operaciones realizadas por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en Venezuela; cuyas acciones deben estar direccionadas a lograr el fortalecimiento de la cultura tributaria para el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributaria por parte de los ciudadanos. Finalmente se presenta una propuesta de un plan de mejoras continúas haciendo una reflexión sobre los valores y actitudes que le servirán de apoyo a la gerencia para el logro de las metas establecidas.

Fundamentación Teórica

La importancia de establecer un plan de mejoras para una institución pública radica en que permite identificar las áreas de oportunidad y desarrollar acciones para mejorar el desempeño de la entidad. De acuerdo con Jiménez y otros (2022) un plan de mejoras debe estar basado en un análisis de la situación actual que permita identificar los puntos fuertes y débiles de la organización. A partir de este análisis, se pueden establecer los objetivos y las metas del plan de mejoras.

En este sentido, el plan de mejoras propuesta debe estar enmarcado en su funcionamiento elaborado con la finalidad de optimizar su gestión y facilitar el cumplimiento de las metas establecidas en el plan institucional. Entre los objetivos del plan, se encuentra una mejora de la eficiencia de los procesos administrativos, fortalecer la capacidad institucional, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, garantizar la satisfacción de las necesidades colectivas, entre otros.

En consecuencia, las metas del plan de mejoras deberán ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales; es decir utilizando la técnica de SMART por sus siglas en inglés (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timely). Afirman Vidal y Kilduff (2022) que los objetivos deben ser claros y concisos, definiendo exactamente lo que se quiere lograr, ser cuantificables donde se pueda realizar un seguimiento de su progreso, realistas y alcanzables teniendo en cuenta los recursos y la capacidad disponibles, estar alineados con los objetivos generales de la institución y tener un plazo específico de modo que se pueda realizar un seguimiento y evaluación.

Hay que destacar, que es necesario que el plan de mejoras sea implementado de manera sistemática y con seguimiento y evaluación constante, lo que permitirá garantizar que las acciones se llevarán a cabo de manera efectiva para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Los gobiernos de los países han tenido la imperiosa necesidad de redimensionar las fuentes de ingresos, planteándose una mejora en la recaudación de los tributos y la reducción de los incumplimientos fiscales. Es por lo que se hace necesario cambiar la conducta y buscar una mejor disposición del contribuyente para el pago de sus obligaciones tributarias bajo el marco legal establecido en las normas.

En el caso de Venezuela, ha resultado un gran desafío mejorar los niveles de cultura tributaria en los ciudadanos, donde los medios de comunicación desempeñan un papel importante para lograr este objetivo. A lo largo de la historia venezolana los sujetos pasivos de las obligaciones tributarias sustanciales y materiales han demostrado poca disposición en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Ahora bien, el SENIAT es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional técnica y financiera adscrito al Ministerio del Poder Popular de economía, Finanzas y Comercio Exterior que le corresponde la aplicación de la legislación aduanera y tributaria venezolana, que incluye las políticas fijadas por el Ejecutivo Nacional referente a los tributos. Es decir, es un órgano creado en el año 1994 con el objetivo de recaudar y controlar los tributos en el territorio nacional.

Razón por la que, a través de las estadísticas manejadas por esta institución se refleja un logro en las metas de recaudación. Sin embargo, intrínsicamente es bajo el nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias lo que según Villalba y otros (2019), demuestra la poca cultura tributaria de los ciudadanos.

Este organismo es el ente ejecutor como sujeto activo de la relación jurídico-tributaria encargada de la recaudación de los tributos, aplicar los procedimientos de acuerdo con lo establecido en el Código Orgánico Tributario (COT) a fin de constatar el acatamiento de las leyes tributarias y adoptar las medidas administrativas necesarias para lograrlo.

Es por lo que, resulta preponderante profundizar en la relación que debe darse entre el ciudadano y el Estado, a fin de generar una cultura que motive al cumplimiento de los compromisos fiscales como un deber primordial acorde con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), como norma matricial en el ordenamiento jurídico del país.

Ahora bien, para la Administración Tributaria es imperante fomentar la cultura tributaria en las organizaciones y a través de los gremios profesionales disertar sobre los valores y el compromiso que tienen los ciudadanos en coadyuvar al Estado con las cargas públicas y así poder corregir conductas arraigadas al incumplimiento fiscal que se han hecho presente continuamente en un número sig-

Recibido: 09-04-24. **Aceptado**: 11-05-24

nificativo de individuos para incumplir con los deberes tributarios.

De manera que, el análisis estuvo centrado en el papel de la Administración Tributaria para fortalecer el nivel del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los ciudadanos y su incidencia en la recaudación fiscal, utilizándose una Matriz FODA para evaluar de forma integral la situación planteada, obteniéndose los siguientes resultados:

Fuente: Elaboración propia (2023)

Por lo tanto, resulta de gran importancia identificar los problemas que se presentan internamente en el SENIAT los cuales afectan de forma directa la cultura tributaria de la comunidad en general. Estos problemas pueden ser de diversa índole, pero algunos de los más comunes que se han podido observar y cuya materialización es posible que ocurra son los siguientes:

a) **Ineficiencia**: porque sus procesos son lentos, burocráticos o poco transparentes. Esto genera dificultades para los contribuyentes, que tienen que esperar mucho tiempo para recibir una respuesta o que pueden sentirse frustrados por la falta de información.

b) **Injusticia**: al no aplicar las leyes de manera equitativa. Esto generar desconfianza entre los contribuyentes, que pueden sentir que no son tratados de manera justa.

c) **Corrupción**: la posibilidad de cometerse actos de corrupción generaría graves problemas para la comunidad y las organizaciones empresariales. Esto incrementa la evasión fiscal, el fraude fiscal y la impunidad para los contribuyentes con comportamientos antijuridicos.

Indudablemente, estos problemas tienen un impacto negativo entre los sujetos pasivos, ya que la ineficiencia y la injusticia en la Administración Tributaria contribuye a disuadirlos de cumplir con sus obligaciones fiscales. Esto genera una pérdida de ingresos para el Estado, que afecta el financiamiento de los servicios públicos. Esta injusticia en la Administración Tributaria puede generar desigualdad entre los contribuyentes afectando el desarrollo económico y social de la comunidad. Sin duda, la posibilidad de cometerse actos de corrupción dentro del SENIAT debilita la confianza de la población generando un clima de inseguridad y desconfianza, que dificulta el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

Debe señalarse, la importancia que la Administración Tributaria sea eficiente, justa e imparcial. Esto requiere de una reforma estructural que incluya la modernización de los procesos, la simplificación de las leyes y la adopción de medidas para combatir la corrupción. Es fundamental que la Administración Tributaria tome medidas para resolver estos problemas y garantizar que sea una institución eficiente, justa e imparcial. Ahora bien, con la finalidad de diseñar estrategias para mejorar la gestión pública del SENIAT se consideraron la esencia de la gerencia pública y su papel como política de Estado para las transformaciones administrativas en las organizaciones.

En este sentido, las teorías orientadoras de la gerencia pública están representadas por un conjunto de ideas que sirven como marco de referencia para la gestión de las instituciones públicas. Afirman Blas y otros (2022) que se han desarrollado a lo largo del tiempo y han evolucionado en respuesta a las necesidades cambiantes de las sociedades. En este caso, se han fundamentado las estrategias propuestas considerando la teoría gerencial emergente.

Es preciso aseverar, que entre las medidas de políticas públicas que pueden ser incluidas para mejorar la gestión pública del SENIAT está la modernización de la institución para hacerla más eficiente, eficaz y transparente, la profesionalización de la gestión pública para garantizar que los funcionarios públicos tengan las competencias necesarias para desempeñar sus funciones y promover la participación ciudadana en la gestión pública para garantizar que las políticas públicas respondan a las necesidades de los ciudadanos.

Así mismo, en necesario el fortalecimiento de la capacidad institucional de la organización para que pueda cumplir con sus objetivos que incluya medidas como la capacitación del personal, el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y finalmente mejorar la transparencia y la rendición de cuentas para que los ciudadanos puedan conocer su funcionamiento y exigirles responsabilidades, incluyendo medidas como la publicación de información relevante, la participación ciudadana en la toma de decisiones y la implementación de mecanismos de control interno.

Recibido: 09-04-24. **Aceptado**: 11-05-24

Por consiguiente, a partir de las teorías orientadoras de la gerencia pública como política de Estado para las transformaciones administrativas en esta institución, es necesario diseñar estrategias específicas como la modernización de los procesos administrativos para hacerlos más eficientes y eficaces incluyendo medidas como la simplificación de los trámites, la automatización de los procesos y la implementación de sistemas de información.

Ahora bien, para que las estrategias sean exitosas, es importante que se implementen de manera eficaz con un compromiso político y una participación de todos los actores involucrados. En opinión de Valera (2023) el proceso de implementación de las estrategias debe ser gradual y progresivo, para permitir que la institución pública se adapte a los cambios monitoreando el progreso de las estrategias para identificar las posibles desviaciones y tomar las medidas correctivas necesarias y oportunamente.

Con base al análisis realizado, se plantean algunas recomendaciones que deben ser consideradas por el SENIAT que indudablemente pueden contribuir a mejorar el nivel de cultura tributaria de la ciudadanía:

a) Fortalecer la educación tributaria en todos los niveles educativos, desde la educación básica hasta la educación superior.

b) Desarrollar nuevos modelos de educación tributaria que sean atractivos para los ciudadanos.

c) Facilitar el acceso a la información tributaria, a través de canales digitales y presenciales.

d) Mejorar la capacidad de atención y servicio al ciudadano de la Administración Tributaria.

e) Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre las políticas tributarias

Por otra parte, también es recomendable que los gremios profesionales como apoyo a la Administración Tributaria desarrollen programas de educación tributaria continua para la ciudadanía, realicen actividades de voluntariado para promover la cultura tributaria, como la asesoría tributaria gratuita a los contribuyentes de bajos recursos y abogar por políticas tributarias que sean justas y equitativas.

Evidentemente, es preciso tener presente que en el caso del SENIAT, los indicadores de seguimiento y control para evaluar el impacto del plan de mejora continua deben estar alineados con los objetivos planteados. En opinión de Ares (2023), estos objetivos pueden incluir mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, fortalecer la capacidad institucional y mejorar la transparencia y la ren-

Tabla 1.

Índice	Descripción
Recaudación	Mide la cantidad de ingresos que se han obtenido a través de la recaudación de impuestos y tasas.
Cumplimiento tributario	Mide el grado de cumplimiento por parte de los contribuyentes en cuanto al pago de sus obligaciones fiscales
Eficiencia en la gestión tributaria	Mide la capacidad de la Administración Tributaria para gestionar eficientemente los recursos disponibles y lograr sus objetivos.
Calidad del servicio al contribuyente	Mide la satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados por la Administración Tributaria.
Transparencia y rendición de cuentas	Mide el grado de transparencia y rendición de cuentas por parte de la administración tributaria en su gestión.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Recibido: 09-04-24. **Aceptado**: 11-05-24

dición de cuentas.

A partir de estos objetivos, se pueden establecer los siguientes indicadores de seguimiento y control en función a la operatividad de la institución:

De manera que, estos índices pueden ser complementados con otras herramientas como encuestas, análisis estadísticos, auditorías internas y externas, entre otras. Es importante realizar una evaluación periódica de estos índices para poder identificar áreas de mejora y tomar medidas para optimizar la gestión de la Administración Tributaria. Resulta de gran importancia al momento de la elaboración del plan de mejora continua considerar otros índices que miden operatividad institucional.

Dentro de este marco, estas herramientas de análisis deben ser monitoreados de manera regular para evaluar el progreso del plan de mejora continua. Los resultados del monitoreo deben ser utilizados para tomar las medidas correctivas necesarias. A continuación, se presentan ejemplos de la forma como pueden ser aprovechados los indicadores de seguimiento y control para evaluar el impacto del plan de mejora continua en la Administración Tributaria (**ver** tabla 2):

a) Si el objetivo del plan de mejora continua es reducir el tiempo de respuesta a los trámites tributarios, el indicador de seguimiento y control correspondiente sería el tiempo promedio de respuesta a los trámites tributarios.

b) Si el objetivo del plan de mejora continua es fortalecer la capacidad institucional, el indicador de seguimiento y control correspondiente sería el nivel de capacitación del personal.

c) Si el objetivo del plan de mejora continua es mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, el indicador de seguimiento y control correspondiente sería la cobertura de la infor-

Tabla 2.

Índice	Ítems
Eficiencia	Actas de Reparo emitidas y notificadas
	Procedimientos de fiscalizaciones aplicados
	Resoluciones de Sumario Administrativo emitidas y notificadas
	Resoluciones de Jerárquicos emitidas y notificadas
	Cobranzas efectuadas en el año
	Nivel de morosidad
	Tiempo de respuesta a los trámites administrativos
	Tasa de errores en los trámites tributarios
	Costos administrativos por contribuyente
Capacidad institucional	Capacitación del personal
	Cursos y talleres dictados a la comunidad
	Satisfacción de los usuarios
	Nivel del cumplimiento de las normas tributarias
Transparencia y rendición de cuentas	Cobertura de la información difundida
	Participación ciudadana de los usuarios
	Índice de percepción de la corrupción

Fuente: Elaboración propia (2023)

Recibido: 09-04-24. **Aceptado**: 11-05-24

mación pública.

Por cierto, la selección de los indicadores de seguimiento y control debe ser realizada por un equipo de expertos que comprendan los objetivos del plan de mejora continua y los procesos de la Administración Tributaria. A continuación, se presenta el plan de mejoras continua propuesto para aplicar los correctivos pertinentes a las falencias del SENIAT que incluyen de forma negativa en el fortalecimiento de la cultura tributaria del ciudadano y las organizaciones:

Tabla 3.

Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)		
Plan de Mejora Continua en los funcionarios		
Objetivo: ¨Promover valores y actitudes en los funcionarios públicos de la institución		
Valores	**Actitudes promovidas**	**Contribución**
Responsabilidad	Responsables de sus acciones y decisiones.	Cumplir con sus obligaciones y responder por sus acciones que permite garantizar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.
Ética	Actuar de manera ética y moral, respetando los derechos de los ciudadanos.	Actuar de manera moral y justa, respetando los derechos de los ciudadanos para garantizar la legitimidad de las instituciones públicas.
Mejora continua	Estar comprometidos con la mejora continua de sus procesos y servicios.	Buscar mejoras en los procesos y servicios, que permite brindar un servicio público eficiente y eficaz
Progreso	Trabajar por el progreso de la sociedad.	Trabajar por el bienestar de la sociedad, garantizando el desarrollo del país.
Democracia	Ser democrático en su comportamiento, respetando los principios de la democracia.	Ser respetuoso de los principios de la democracia, garantizando la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones.
Justicia	Actuar de manera justa, respetando los derechos de todos los ciudadanos	Ser equitativos, sin discriminación de ningún tipo, para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.
Equidad	Tener un comportamiento equitativo, sin discriminación de ningún tipo	Reconocer y respetar las diferencias entre las personas. Esto es fundamental para garantizar la inclusión social de todos los ciudadanos.
Inclusión social	Trabajar por la inclusión social de todos los ciudadanos, independientemente de su condición social, económica, cultural o étnica.	Trabajar por el bienestar de los ciudadanos, independientemente de su condición social, económica, cultural o étnica. Esto es fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades.
Diversidad	Promover la diversidad, reconociendo y respetando las diferencias entre las personas	Reconocer y respetan las diferencias entre las personas. Esto es fundamental para garantizar una sociedad más justa e inclusiva.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Recibido: 09-04-24. **Aceptado**: 11-05-24

Como consecuencia, la implementación del plan de mejora continua se requiere de un compromiso político y una participación del Estado, comunidad, gremio, como actores involucrados en las actividades llevadas a cabo por la institución. Inicialmente, los funcionarios públicos deben comprometerse a actuar de acuerdo con los valores y actitudes promovidos por este plan de mejora continua. Para ello, es necesario que reciban capacitación y sensibilización sobre estos valores y actitudes.

Por otra parte, la ciudadanía debe participar en la implementación de este plan de mejoras continúas informándose sobre los valores y actitudes promovidos por este plan y exigiendo a los funcionarios públicos para que actúen de acuerdo con ellos.

Sin duda, el enfoque gerencial emergente está basado en el uso de herramientas tecnológicas, educación, participación y confianza; centrado en generar un ambiente donde los contribuyentes comprendan la importancia de los tributos y se sientan comprometidos con su pago de forma voluntaria. Este enfoque es más eficiente y efectivo que el basado en el control y la sanción.

Finalmente, el plan de mejoras continuas debe estar basada en la premisa que como fenómeno complejo sobre el cual se le debe dar respuesta requiere un enfoque holístico; que incluya la educación tributaria, la participación ciudadana y confianza en el SENIAT, que como institución pública desempeña un papel importante en el fortalecimiento de la cultura tributaria a través del desarrollo e implementación de estrategias que sean atractivos y efectivos para llegar a los diferentes grupos de la población.

Reflexiones Finales

La promoción de valores y actitudes que contribuyan a una gerencia pública orientada al servicio público es fundamental para garantizar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas. Este plan de mejora continua propone una serie de valores y actitudes que pueden contribuir a lograr este objetivo. Sin duda, la Administración Tributaria y la cultura tributaria son dos elementos clave en el sistema fiscal de cualquier país. En el caso venezolano, el SENIAT es responsable de la recaudación y gestión de los tributos, pero también sus acciones deben estar orientadas a fortalecer los niveles de cultura tributaria en los sujetos pasivos de la relación jurídica tributaria.

A través de la matriz FODA, fue posible identificar los factores internos y externos que inciden en el papel de la Administración Tributaria para el fortalecimiento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos. Sin duda, con base a esta información, fue posible desarrollar estrategias para reforzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y minimizar las amenazas.

Finalmente, el progreso de la implementación de este plan de mejora continua debe ser monitoreado y evaluado de manera regular, para lo cual se pueden utilizar indicadores de seguimiento y control que permitan lograr un cambio de conducta en el ciudadano apegado a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y las normas tributarias vigentes.

Referencias bibliográficas

Ares, C. (2023). Empleo de indicadores globales de gobernanza en el análisis comparativo de políticas públicas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas. https://doi.org/10.24965/gapp.11113, volumen (1). pp. 96-110

Blas, F., Uribe, Y, Cacho, A. y Valqui, J (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. Revista de ciencias sociales. https://tinyurl.com/wrcxk45m, volumen (28). pp. 290-301

Jiménez, J., Jiménez, C., Vivares, J. y Jiménez, R. (2022). Rediseño organizacional y nueva gestión pública: instrumentos en poder del clientelismo en Colombia. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío. https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n1.871, volumen (34). pp. 202-217.

Valera, B. (2023). Dirección y evaluación de políticas públicas en base a la evidencia: ¿Dónde se encuentra la Administración General del Estado? Gestión y Análisis de Políticas Públicas, https://doi.org/10.24965/gapp.11013, volumen (32). pp. 28-44.

Vidal, P. y Kilduff, F. (2022). Estado y políticas públicas en la contemporaneidad: reflexiones desde la teoría del valor de Marx. Izquierdas. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50492022000100217, volumen (51). pp. 3508-3523.

Villalba, L., Guillen, G. y Pacheco, A. (2019). Análisis Teórico como sustento discursivo en la cultura tributaria. TRIBÛTUM. Revista Venezolana de Ciencias Tributarias. http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/654321/5744, volumen (5). pp. 37-55.

Recibido: 09-04-24. **Aceptado**: 11-05-24

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1 **Octubre 2024**
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

Tiene como misión contribuir con la difusión y promoción permanente de la producción intelectual, desde la perspectiva de presentar nuevos aportes dentro de los procesos de investigación y divulgación académica. Su visión está orientada a proyectarse como un órgano de divulgación de reconocido prestigio en la comunidad académico-científica, capaz de afianzar el desarrollo y ejecución de importantes retos en materia de generación de conocimientos.

Objetivos:

- Dar a conocer la profucción intelectual, mediante la publicación de trabajos de calidad y adaptados a una nueva visión de la ciencia, orientada a la búsqueda de nuevos conceptos y paradigmas.
- Fomentar la investigación científico - técnica.
- Incentivas a los docentes e investigadores a desarrollar diversas líneas de investigación mediante las cuales se ejecuten proyectos viables.
- Propiciar un medio editorial en el cual puedan confrontarse ideas y criterios vanguardistas vinculados con las diversas áreas del saber.
- Promover el intercambio de información con otras instituciones dedicadas a impulsar el progreso cientifico de la región y el país.

Esta publicación se cuentra indizada en:

Latindex (América Latina, el Caribe, España y Portugal)
Advanced Science Index
Mir@bel “(RE) CUEILLIR LES SAVOIRS”

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Decanato de Investigación y Postgrado. Dirección del Fondo Editorial.
Calle 89B entre Av. 15 Delicias y Av. 14C. Maracaibo, estado Zulia Venezuela.
Correo electrónico: fondoeditorial@ujgh.edu.ve.

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1 **Octubre 2024**
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **Rol de los centros de costos y beneficios en la praxis contable moderna** 8
  Role of cost and benefit centers in accounting praxis
  Rafael Ricardo Espina Pion
- **Fraternidad Interuniversitaria como agente potenciador de ciudadanía mundial para la calidad social** 14
  Interuniversity fraternity as an enhancer of global citizenship for social quality
  Loraine Palmar, Losangela Palmar, Daniel Romero
- **Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias** 20
  Managerial performance for primary schools under the competency-based approach
  Ana Bell Barrera Ruza, Roaxi Carolina Pimienta Chourio, Dubraska M. Cáceres Zambrano
- **Excelencia y creatividad empresarial como pilares en la sostenibilidad y crecimiento organizacional** 27
  Excellence and business creativity as pillars for sustainability in organizacional growth
  Andreina Salazar, Harvin Fernández, Juan Carlos Bracho
- **Gerencia educativa y desempeño docente en educación media general** 36
  Educational management and teacher performance in general secondary education
  Deinny José Puche Villalobos
- **Desarrollo organizacional y toma de decisiones en la planificación estratégica institucional** 45
  Organizational development and decision making in institutional strategic planning
  Luis García, Danyelis Báez
- **Gerencia innovativa: retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro** 51
  Innovative management: challenges and opportunities of institutional strategic planning of the future
  Freddy Diaz, Luzoly Jordan
- **Contabilidad de gestión: una aproximación teórica para decisiones estratégicas y operativas efectivas** 58
  Management accounting:a theoretical approach for effective strategic and operational decisions
  Ronny Leonardo Olaya Cum, Jhomyra Elizabeth Fernández Guevara, Cristian Javier Ordóñez Cabrera
- **Reflexiones críticas sobre los ejercicios de poder en la interacción docente-estudiante** 65
  Critical reflections on power exercises in educational management
  Giovanny Stiven Ramírez Mejía
- **Liderazgo transformacional en la gerencia 4.0 Una perspectiva innovadora** 73
  Transformational leadership in management 4.0: An innovative perspective
  Reynaldo Jiménez, Anarilis Gómez González

Ensayos

- **Plan de mejora continua propuesto para la administración tributaria nacional en venezuela** 84
  Proposed continuous improvement plan for national tax administration in venezuela
  William Pirela Espina
- **Análisis del discurso y análisis crítico en las ciencias de la salud** 91
  Analysis and critical analysis of discourse in health sciences
  Yessica Torres