

Gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó

Rossy Mary López Álvarez

rossywary@hotmail.com

Gladis Yessenia Moreno Murillo

glayermo@hotmail.com

Carlos Andrés Perea Rentería

carlos_7ma@hotmail.com

Karen Milena Trellez Bejarano

Kamitre2@hotmail.com

Universidad de Medellín
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Tributación y Política Fiscal
Medellín
2022

Gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó

Rossy Mary López Álvarez

Gladis Yessenia Moreno Murillo

Carlos Andrés Perea Rentería

Karen Milena Trellez Bejarano

Trabajo de Grado para Obtener el Título de Magister en Tributación y Política Fiscal

Asesor

Abel María Cano Morales

Mg. En administración y finanzas

PHD. En public Administración

Universidad de Medellín
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Tributación y Política Fiscal
Medellín
2022

Dedicatoria

A Dios, por darnos la vida y permitirnos vivir esta
maravillosa experiencia.

A nuestras familias, por su comprensión y apoyo en los
momentos de ausencia.

A la universidad de Medellín por abrirnos la puerta de su
seno científico, y a los docentes que nos aportaron su
sapiencia.

Agradecimientos

Este trabajo de investigación no habría sido posible sin el aporte de los funcionarios de la secretaria de hacienda del municipio de Quibdó, por ello les decimos gracias, por su tiempo y su cooperación para ayudarnos en esta investigación.

A los contribuyentes que con sus preguntas, respuestas e inquietudes nos brindaban herramientas para seguir auscultando en nuestro tema de investigación.

A nuestro asesor, por ayudarnos a madurar ese impulso investigativo.

A todos los mencionados nuestros más sinceros agradecimientos.

Contenido

	pg.
Resumen	13
Abstract	14
Introducción.....	15
CAPITULO I.....	18
1 Titulo	18
2 Descripción del problema.....	18
3 Planteamiento del problema	19
3.1 Contexto.....	19
3.2 Pregunta problematizadora.....	21
3.3 Árbol del problema	21
4 Hipótesis de la investigación.....	22
4.1 H:1. Hipótesis principal	22
4.2 Hipótesis derivadas.....	22
5 Objetivos de la Investigación	23
5.1 Objetivo General.....	23
5.2 Objetivos Específicos	23
5.3 Matriz de congruencia.....	23
6 Justificación de la Investigación.....	24
7 Delimitación de la Investigación	27
CAPÍTULO II	28
8 Marco teórico	28
8.1 Antecedentes de la investigación.....	28
8.2 Bases teóricas	32

8.2.1	Descripción del Contexto Explorado	32
8.3	Conceptualización de Gerencia estratégica	33
8.4	Elementos de la filosofía gerencial.....	36
8.4.1	Misión	37
8.4.2	Visión.....	38
8.4.3	Valores	40
8.4.4	Objetivos	41
8.4.5	Código ético	43
8.5	Etapas de la gerencia estratégica	44
8.5.1	Formulación de estrategias.....	46
8.5.2	Ejecución de estrategias	47
8.5.3	Evaluación de estrategias	48
8.6	Toma de decisiones de estrategias	49
8.7	Direccionamiento estratégico	51
8.7.1	Eficacia	53
8.7.2	Eficiencia	54
8.7.3	Efectividad	55
8.7.4	Habilidades.....	56
8.7.5	Comunicación empresarial	57
8.7.6	Liderazgo	58
8.7.7	Negociación.....	59
8.7.8	Manejo de conflictos.....	60
8.8	Concepto de Impuesto predial	61
8.9	Impuesto de industria y comercio	62

	7
8.10 Sistema de Variables.....	64
CAPÍTULO III.....	66
9 Marco Metodológico.....	66
9.1 Paradigma de la investigación.....	66
9.2 Tipo de investigación.....	67
9.3 Diseño de la investigación.....	67
9.4 Población de la investigación.....	68
9.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	70
9.6 Las Fuentes de información.....	73
9.7 Diseño de la Muestra.....	73
9.8 Validez de los instrumentos.....	74
9.9 Confiabilidad del instrumento.....	75
10 Técnica, tratamiento estadístico para el análisis de los datos.....	76
11 Procedimiento de la investigación.....	77
CAPÍTULO IV.....	79
12 Resultados de la investigación.....	79
12.1 Análisis, interpretación y discusión de los resultados de los instrumentos aplicados.....	79
13 Lineamientos estratégicos.....	89
14 Contrastación de las hipótesis.....	91
15 Conclusiones.....	92
16 Recomendaciones.....	94
17 Referencias.....	96

Lista de cuadros

	pg.
Cuadro 1. Matriz de congruencia	23
Cuadro 2. Operacionalización de las Variable.....	64
Cuadro 3. Características y distribución del universo y unidades informantes	69
Cuadro 4. Características y distribución del universo y unidades informantes	70
Cuadro 5. Valoración cuantitativa de cada una de las alternativas de respuesta	72
Cuadro 6. Baremo interpretativo de confiabilidad	76
Cuadro 7. Baremos estadísticos para interpretación de los resultados	77
Cuadro 8. Contrastación de hipótesis	91

Lista de tablas**pg.**

Tabla 1. Normas utilizadas por el municipio de Quibdó en el proceso fiscal/tributario.	80
Tabla 2. Procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó en el proceso fiscal o tributario	82
Tabla 3. Causas que provocan el bajo nivel de recaudo tributario en el municipio de Quibdó	85
Tabla 4. Efectos socioeconómicos que intervienen en la política fiscal o tributaria del municipio de Quibdó	87

Lista de figuras**pg.**

Figura 1. Árbol de problemas	22
Figura 2. Mapa político del municipio de Quibdó – Chocó.....	33
Figura 3. Procedimiento general del abordaje de la investigación.....	78

Lista de gráficas**pg.**

Gráfica 1. Identificación de la normativa utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.	80
Gráfica 2. Conocimiento de los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, en el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.....	82
Gráfica 3. Identificación de las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó.....	85
Gráfica 4. Determinación del efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó.....	88

Lista de Anexos**pg.**

Anexo A. Instrumentos para la recolección de información	101
Anexo B, Formato De Validación	106
Anexo C. Confiabilidad del instrumento	116

Resumen

La investigación estuvo dirigida a comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio de la alcaldía municipal de Quibdó – Chocó, fundamentada en Argandoña (2007), Kaplan y Norton (2015), Arsham (2012), Hampton (2014); entre otros. El tipo de estudio fue descriptivo, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población conformada por 10 empleados de la secretaria de hacienda del municipio de Quibdó se aplicó un Muestro Aleatorio Simple (MAS) para los contribuyentes. Así mismo, la recolección de datos se llevó a cabo mediante la observación por encuesta, a través de dos cuestionarios de 27 ítems, otro de 6 ítems en escala Likert con cinco alternativas de respuesta. La validez de los instrumentos estuvo determinada por expertos, su confiabilidad calculada mediante pruebas piloto, bajo el método Cronbach, $r_{tt} = 0,91$ y $0,85$ respectivamente, determinando que los instrumentos son altamente confiables. Los resultados arrojaron debilidades en el manejo de la Gerencia estratégica por parte del personal de la Secretaría de Hacienda del ente municipal, en el proceso de recaudo de los recursos generados a través de los impuestos: predial e industria y comercio. Entre otras conclusiones, al identificar la normativa utilizada por el ente municipal se detectó que parte significativa tanto personal de la Secretaria de Hacienda como de contribuyentes no logran conocer con precisión la normativa aplicada para que la administración active procesos o estrategias conllevando a gestionar los recursos propios generados en los referidos tributos; asimismo, son insuficientes las acciones concernientes a los múltiples procedimientos en el proceso de recaudo de los recursos propiciados por los referidos impuestos, pues son irregularmente aplicados; representando aspecto fundamental como generadores de las causas que provocan bajo nivel de recaudo de los impuestos: predial e industria y comercio, y de los efectos socioeconómicos.

Palabras clave: Gerencia estratégica; Proceso de recaudo; Impuesto predial; Impuesto industria y comercio; Municipio Quibdó.

Abstract

The research was aimed at understanding strategic management as a tool to strengthen the collection process in the own resources generated through property taxes and industry and commerce of the municipal government of Quibdó - Chocó, based on Argandoña (2007), Kaplan and Norton (2015), Arsham (2012), Hampton (2014); among others. The type of study was descriptive, with a non-experimental, cross-sectional and field design. The population made up of 10 employees of the Treasury Department of the municipality of, a Simple Random Sampling (MAS) was applied to taxpayers. Likewise, data collection was carried out through observation by survey, through two questionnaires of 25 items, another of 6 items on a Likert scale with five response alternatives. The validity of the instruments was determined by experts, their reliability calculated through pilot tests, under the Cronbach method, $r_{tt} = 0.91$ and 0.85 respectively, determining that the instruments are highly reliable. The results showed weaknesses in the management of the Strategic Management by the personnel of the Municipal Entity's Revenue Secretariat, in the process of collecting the resources generated through taxes: predial and industry and commerce. Among other conclusions, when identifying the regulations used by the municipal entity, it was detected that a significant part of both the personnel of the Treasury Department and taxpayers are unable to know precisely the regulations applied so that the administration activates processes or strategies leading to manage own resources. generated in the aforementioned taxes; Likewise, the actions concerning the multiple procedures in the process of collecting the resources caused by the aforementioned taxes are insufficient, since they are irregularly applied; representing a fundamental aspect as generators of the causes that cause a low level of tax collection: property and industry and commerce, and of the socioeconomic effects.

Key words: Strategic management; Collection process; Property tax; Industry and commerce tax; Quibdo Municipality.

Introducción

La investigación propuesta tiene como objetivo fundamental, comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó. Esto en razón, a que los efectos de la globalización y el periodo de postpandemia que actualmente acontece, conllevan a las organizaciones adoptar mejores prácticas empresariales, con el fin de avanzar hacia el mejoramiento continuo y la competitividad organizacional; sobre todo en la identificación, innovación, medición, análisis, control y toma de decisiones a partir de las informaciones, cambios socioeconómicos y necesidades que constantemente se manifiestan al interior y al exterior de las organizaciones.

Es así como, en la actualidad la actividad económica nacional, presenta un panorama, en el cual se evidencia inseguridad en todos los aspectos de la dinámica económica, observándose como reflejo de ello, un lento movimiento en los procesos de productividad de las instituciones, en particular las públicas, representadas para esta investigación en los entes territoriales o alcaldías municipales, ya que, para estas organizaciones los factores descritos convergen y deben ser considerados como de máxima prioridad por las autoridades gubernamentales; representada en los alcaldes y sus equipos de colaboradores.

Es así como, en los actuales momentos la actividad económica nacional, está presentando un escenario, en el cual se evidencia una incertidumbre en todos los órdenes de la dinámica económica, observándose como reflejo de ello, un lento movimiento en los procesos de

Por lo cual, se requiere de la gerencia estratégica como herramienta o instrumento que conduzca y contribuya al fortalecimiento organizacional de estas instituciones, a propósito de alcanzar y garantizar mayores niveles de competitividad en áreas estratégicas como la secretarías de hacienda, en la cual recae la responsabilidad de gestionar y hacer eficiente el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio de estos entes territoriales.

En este orden de idea, en la medida que las entidades, en particular las alcaldías municipales puedan disponer de lineamientos estratégicos para el mejoramiento continuo que apoyado en la gerencia estratégica, podría coadyuvar alcanzar sus objetivos y metas en la gestión eficaz y efectiva de sus funciones, contribuir al logro de la excelencia en sus principios misionales, incorporados en todos los niveles de la organización, que la harán empoderarse de los mecanismos para un eficiente proceso tributario, que viabilice y facilite la ejecución de las actividades para el desarrollo socioeconómico de la ciudad.

De allí, que entre los propósitos de esta investigación está el de proponer a la gerencia estratégica, como un modelo relevante para el equipo contable y financiero de la alcaldía municipal de la ciudad de Quibdó - Chocó, por cuanto, es la dependencia responsable de garantizar los recursos necesarios para financiar los planes y programas establecidos en el plan de desarrollo municipal, orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

De esta manera, el objetivo general de la presente investigación fue comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio de la alcaldía municipal de Quibdó – Chocó, para ello se configuró por cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I. El Problema, abarcó el planteamiento del problema, descripción, formulación del problema, sistematización, hipótesis, los objetivos generales como los específicos del estudio, justificación y la delimitación de la investigación. El Capítulo II. Marco Teórico, expone los antecedentes, fundamentación teórica, así como, el sistema de las variables sujetas a estudio. El Capítulo III. Marco Metodológico, establece los lineamientos metodológicos con relación al tipo de investigación, población, diseño, los instrumentos utilizados para la recolección de los datos, la validación y confiabilidad del instrumento elaborado, así como el tratamiento de la información.

El Capítulo IV. Resultados de la investigación, se exponen los resultados de manera analítica como cuantitativamente, lográndose cubrir los objetivos planteados en el estudio, formulándose en un apartado y en Capítulo V. el modelo teórico gerencial,

finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones de la investigación, cerrando con los anexos respectivos del trabajo investigativo.

CAPITULO I

1 Título

Gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

2 Descripción del problema

Para Escobar, Gutiérrez, & Gutiérrez (2007), “los impuestos nacen de la necesidad del Estado de percibir ingresos para cumplir con objetivos como inversión social y desarrollo económico de su país” (p. 27). De igual forma estos autores manifiestan que Colombia, por sus características tanto económicas como sociales y políticas, debe realizar transformaciones sociales, dado que demanda tener una organización pública eficiente y sobre todo productiva; capaz de generar los cambios pertinentes para tener eficiencia tributaria, a la vez que se mantengan unas adecuadas relaciones entre el estado y la comunidad.

Es por consiguiente, que los municipios para su sostenimiento y cumplimiento de sus deberes legales, necesitan que sus habitantes contribuyan en el pago de sus obligaciones tributarias, como es el caso específico de los impuestos predial e industria y comercio, necesarios estos, para el incremento de los recursos propios, los cuales de un modo u otro son reinvertidos en el beneficio común de los habitantes, favoreciendo y ayudando en el cumplimiento del plan de gobierno y desarrollo establecido por el municipio.

De allí, que, con la exploración de esta investigación, se pretende identificar la gerencia estratégica como una herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó. De esta manera, se procederá a realizar una investigación de tipo cuantitativa, bajo un enfoque descriptivo; el cual posibilita formular el problema de investigación, extraer los datos que permita responder las preguntas formuladas en el problema a investigar, de una forma lógica, sistemática, coherente; describiendo el paradigma, tipo, diseño; así como, la población; la técnica e instrumento para la recolección de los datos, así como el criterio de la validez.

Igualmente, permite determinar la confiabilidad del cuestionario aplicado a las unidades informantes, el procesamiento de la data para la presentación, interpretación, análisis de los resultados obtenidos, finalizando con la descripción del procedimiento realizado en el estudio.

3 Planteamiento del problema

3.1 Contexto

Lo que se pretende mediante el desarrollo de esta investigación, es determinar si la gerencia estratégica como herramienta, permite el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó; de igual manera, proponer lineamientos estratégicos que, implementados en el citado ente territorial, permita alcanzar dicho propósito. Por lo tanto, la importancia de esta investigación radica en reconocer a la gerencia estratégica como aliada para el mejoramiento continuo de la gestión fiscal del municipio de Quibdó.

Puesto que diversos informes presentados por la Contraloría General de la Nación, (2021) y corroborados por la Contraloría Departamental del Chocó, (2021), permiten conocer que el panorama de la política fiscal del municipio objeto de estudio en la presente investigación, es preocupante y poco alentador. De allí, que se nota poca eficiencia tributaria, en razón a que desde antes de la pandemia generada por el COVID 19; “del 100% de los contribuyentes, solo un 38% de ellos están al día con el pago de dichas obligaciones, mientras que el 62% restante poseen deudas con relación al pago de estos impuestos” Contraloría Departamental del Chocó, (2021); es así como varios contribuyentes difieren sus deudas para pagarlas en cuotas, por el alto valor que esta tiene, o porque tienen deudas de vigencias anteriores, o simplemente porque jamás ha hecho los pagos correspondientes a estos impuestos.

Una investigación desarrollada por Martínez (2016) y actualizada por los investigadores del presente estudio,

Permite seguir evidenciando, la deficiencia en el ordenamiento territorial del municipio, lo cual en gran medida obedece al poco control que ejercen las entidades encargadas de vigilar esta situación, y que conlleva a que muchas

personas al poseer pólizas, no se sientan en el deber de elevarlas a escrituras y así poder legalizar en la totalidad sus propiedades, para evitar que se presenten tantos casos de invasiones a predios baldíos o incluso que exista más de una persona con pólizas del mismo predio, lo que genera desgaste financiero innecesarios a la administración municipal para poder solucionar estos eventos cuando se presentan y que por lo general afectan a más de una familia Martínez (2016, p. 39).

Por otro lado, sigue siendo recurrente que los habitantes propietarios de predios en las zonas céntricas o cercanas al anillo vial de la ciudad de Quibdó, generalmente son quienes son conscientes del pago de dicho del impuesto, dado que los entes responsables de la vigilancia y control, al sector comercial le hacen un mejor seguimiento, pues están pendientes de la revisión de sus libros de contabilidad, las actas y los archivos en general, pues realizan operativos reiterativos, con el objetivo de constatar que los establecimientos abiertos al público tengan su documentación y aspectos fiscales al día; todo lo contrario sucede con habitantes de otros sectores de la ciudad, quienes no cumplen con esta obligación como se debe.

Así, podría considerarse que una de las causas que está ocasionando la presencia y profundidad en la actual crisis, posiblemente estaría relacionado con fenómenos como la ausencia de autoridades de vigilancia y control, encargadas de realizar acciones legales o de programar capacitaciones o para sensibilizar la comunidad sobre la necesidad de realizar dichos pagos tributarias; recalcando los beneficios que puede obtener la comunidad si pagan oportunamente.

Con base en las evidencias descritas anteriormente, es importante la comprensión de la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó. Ya que la misma, al ser implementada dentro de este proceso, detecta si existen desviaciones y se apliquen los correctivos necesarios, en búsqueda a la eficacia, así como, eficiencia en la gestión funcional, pudiéndose solventar dificultades o debilidades, a través de unos lineamientos estratégicos propuestos por los investigadores del presente estudio.

Con estas premisas como punto de referencia, la presente investigación tiene como objeto comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó. Para lograr esta propuesta de investigación se ha problematizado en los siguientes cuestionamientos, que conducirán a la pregunta problematizadora.

¿Cómo es la normatividad utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio?

¿Cómo son los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio?

¿Cómo son las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó?

¿Cómo es el efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó?

3.2 Pregunta problematizadora

Asociando la problemática descrita, con la relevancia de la gerencia estratégica, como modelo decisional, que define la esfera del negocio a la que aspira una empresa, determinando los objetivos, metas, propósitos, políticas, estrategias y planes para lograrlos. Surge el interrogante para la presente investigación. ¿Como incorporar lineamientos estratégicos para permitir el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó?

3.3 Árbol del problema

Una vez descrita la situación problémica, los investigadores pasan a demostrar a través de la técnica gráfica del árbol del problema, la relación de tipo causa-efecto que integra el problema central de la presente investigación.

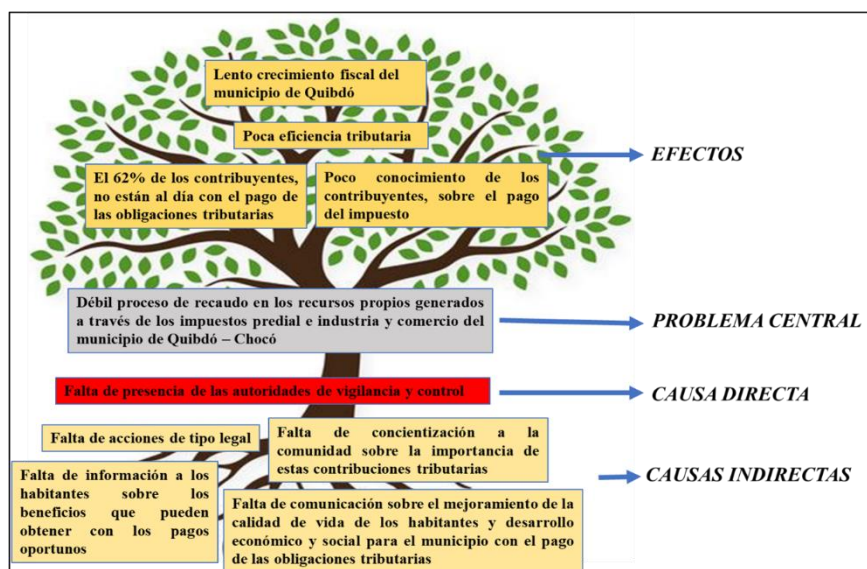


Figura 1. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia (2022).

4 Hipótesis de la investigación

4.1 H:1. Hipótesis principal

La incorporación de lineamientos estratégicos permitirá, el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó

4.2 Hipótesis derivadas

H: 2. La utilización de un marco normativo vigente permite el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

H:3. La identificación de los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, permitirán comprender el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

H:4. La identificación de las causas que provocan el no pago de los impuestos, permitirán mejoramiento en los niveles de recaudo de los impuestos de predial e industria y comercio.

5 Objetivos de la Investigación

5.1 Objetivo General

Comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

5.2 Objetivos Específicos

Identificar la normatividad utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Conocer los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Identificar las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó.

Determinar el efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó.

Proponer lineamientos estratégicos en el municipio de Quibdó, para el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

5.3 Matriz de congruencia

Cuadro 1. Matriz de congruencia

Pregunta principal	Objetivo general	Hipótesis principal
¿Qué lineamientos estratégicos se pudiesen implementar como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e	Comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.	La incorporación de lineamientos estratégicos permitirá, el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó?

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias
¿Como es la normatividad utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio?	Identificar la normatividad utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.	H1: La utilización de un marco normativo vigente, permite el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó
¿Cómo son los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio?	Conocer los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio	H2 La identificación de los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, permitirán comprender el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.
¿Cómo son las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó?	Identificar las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó.	H3: La identificación de las causas que provocan el no pago de los impuestos, permitirán mejoramiento en los niveles de recaudo de los impuestos de predial e industria y comercio.

Fuente: Elaboración propia (2022)

6 Justificación de la Investigación

Comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento, entra a hacer esencial para el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó, el cual es objeto de estudio en la presente investigación, por cuanto permite alcanzar, una mayor productividad y eficiencia fiscal. Esto en razón a que, las organizaciones de hoy se ven enfrentadas a situaciones complejas caracterizadas por un entorno de incertidumbre y altos riesgos dentro de sus labores misionales.

De ahí que, las organizaciones representadas en estos entes territoriales se ven ante la urgente necesidad de cambiar hacia nuevos modelos gerenciales, más relacionados con lineamientos estratégicos. Por lo tanto, la visión del actual gerente debe ser integral y poseedora de liderazgo, ello incluye no solo las capacidades para relacionarse con las condiciones del entorno social, económico, cultural, tecnológico, político y ambiental; sino también, con la adopción de un conocimiento más integrado hacia el liderazgo poseedor de competencias, en las que salgan a relucir la capacidades y habilidades gerenciales, las cuales hacen a cada gerente un ser único y superlativo.

Por consiguiente, en la medida que el gerente, libere el ser creativo e innovador localizado en su interior, dará paso al verdadero potencial transformador requerido en las organizaciones de hoy, lo cual permitirá una mayor consecución de las metas organizacionales, puesto que las herramientas de la gerencia estratégica, siempre se van a ver reflejadas por las actividades tanto al interior como el exterior de las organizaciones.

Así, se denota que la gestión fiscal del municipio de Quibdó debe estar respaldada por lineamientos estratégicos fundamentados en criterios como el de inteligencia, innovación, competencias, características, procesos y dimensiones, que permitan a los mismos seguir un mejor horizonte de fortalecimiento competitivo. Por ello, se hace necesario la creación de una gestión integral, tanto en los procesos como en las personas que las integran. De ahí que, la presente investigación guarda especial relevancia desde los siguientes niveles.

Desde el punto de vista teórico, brinda la oportunidad para confirmar postulados de la propuesta de gerencia estratégica, como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó; cuyos resultados pueden servir de base para la aplicación de las mismas en otras áreas afines. Asimismo, es importante destacar, que con este estudio se puede abrir las puertas para nuevas investigaciones, útiles para la generación de innovadoras teorías significativas, el avance y progreso gerencial de las organizaciones a indagar dentro del presente estudio de investigación.

Desde el punto de vista práctico, ofrecerá a los entes territoriales o municipios diferentes orientaciones para estar actualizados en los nuevos paradigmas de gestión competitiva, relacionadas con la gestión fiscal. Para de esta manera poder generar

lineamientos estratégicos, según las tendencias y necesidades; lo cual ayudaría a este tipo de organizaciones a estar a la vanguardia para renovarse permanentemente en técnicas gerenciales que les permitirán expandir sus horizontes hacia nuevos mercados. De igual forma, los gerentes, administradores y empleados públicos de las áreas fiscales, podrán tener bases concretas y precisas sobre las acciones para corregir posibles fallas, mantener sus fortalezas mediante diseños de estrategias fundamentadas, en los requerimientos del entorno socioeconómico.

Por otra parte, la realización de este estudio evitará incurrir en errores en el manejo y aplicabilidad de procedimientos fiscales o tributarios, lo cual podrá generar una percepción positiva en los contribuyentes, trayendo como resultado final el aumento de su imagen y credibilidad como organizaciones beneficiarias. Asimismo, desde el enfoque metodológico, los resultados obtenidos en esta investigación se apoyarán, en las técnicas y diseños que servirán de referencias a futuras investigaciones en sectores con las mismas características y objetivos establecidos en el presente estudio de investigación. Del mismo modo, servirá como material de referencia y consulta a futuras investigaciones, que bajo paradigmas cuantitativos ha bien puedan realizar investigadores de diferentes niveles académicos.

Al mismo tiempo tiene relevancia social, ya que, por el estudio de la gerencia estratégica, se generan lineamientos que beneficiarían este tipo de dependencias o áreas necesarias dentro del fortalecimiento y cumplimiento de los principios misionales de este tipo de organización. De igual manera, con el fortalecimiento de este tipo de organizaciones, se activan indicadores sociales como la construcción de obras públicas de gran contenido social, empleo, sentido de pertenencia y responsabilidad por los compromisos fiscales o tributarios. De igual forma, concientiza a las personas como a las empresas a mantener interés por el cumplimiento en los pagos de los impuestos, como medios de mejoramiento de la calidad de vida y equidad social.

Además, la presente investigación es viable por contar con el financiamiento y tiempo necesario (24 meses), que los investigadores dedicarán. De igual manera, se busca garantizar su viabilidad a través de lineamientos estratégicos, basados en procesos de tomas de decisiones, apoyados en teorías y metodología que conducen a la búsqueda

gerencial y estratégica de soluciones, sobre las diferentes situaciones que presenta esta organización dentro de la situación o contexto a indagar.

7 Delimitación de la Investigación

De acuerdo con la situación del contexto a explorar y a los propósitos de la investigación, el presente estudio sobre gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó. Se enmarcó en la línea de investigación Organización, legislación y práctica tributaria.

De igual manera, para su especificidad, esta se realizará en el sector público, más concretamente en la Alcaldía Municipal de Quibdó, Departamento del Chocó, República de Colombia. Así, la población para el desarrollo del estudio estará por informantes claves o estratégicos, representados por el secretario de hacienda municipal, jefe de presupuesto municipal, contador de la secretaria de hacienda, tesorero municipal, jefe de renta municipal y una persona de apoyo de fiscalización de la oficina de rentas municipales. Este personal es en la actualidad, los responsables de guiar, operativizar y gerenciar el proceso fiscal del municipio de Quibdó. Por otra parte, la investigación se desarrollará dentro del periodo comprendido entre el mes de mayo del 2020 hasta el mes de mayo de 2022.

En este sentido, el trabajo se apoyará en los postulados e investigaciones de autores como Arsham (2012), Altschul (2008), Arias (2019), Bavaresco (2016), Bermúdez (2016), Carillo (2016), Cartay (2010), Chávez (2007), Chiavenato (2011), Cortes (2012), Cortina y Martínez (2008), David (2014), Debeljuh (2008), Dorado (2014), Etkin (2002), Elias y Mascaray (2012), Escalona (2015) y Frances (2009) entre otros.

CAPÍTULO II

8 Marco teórico

Para Chávez Aliso (2007, p. 103), la fundamentación teórica de una investigación es la presentación de algunos enfoques teóricos que el investigador analiza críticamente del contexto teórico de las variables, con el propósito de sustentarlas. Por consiguiente, este segundo capítulo de la presente investigación se abordará desde dos perspectivas. La primera en la descripción de antecedentes, conformados por planteamientos de otras investigaciones correlacionadas con la investigación propuesta. La segunda, se lleva a cabo a través de la revisión de teorías que sustenta la variable a estudiar en la presente investigación; la cual, está identificada como gerencia estratégica, orientada a proveer la información requerida para responder al problema planteado, así mismo, se expone tanto la operacionalización como los fundamentos conceptuales, operacionales de la variable.

8.1 Antecedentes de la investigación

Dentro del marco de los antecedentes, Palacios (2021), desarrollo un trabajo doctoral titulado “Gerencia estratégica para el fortalecimiento organizacional de las instituciones públicas de educación superior”, el cual fue soportado teóricamente por David (2014), Kotler & Armstrong (2015), Frances (2009), Larrañaga (2010 – 2012), Mintzberg (2015), Chiavenato (2011), Serna (2008), entre otros.

Asimismo, se tipificó como descriptiva, diseño, no experimental, transversal, descriptiva. Con relación a la población quedó conformada por 10 directivos que hacen parte del equipo de trabajo de la secretaria de hacienda municipal, a quienes se les aplicó un instrumento validado por expertos, constituido por 35 ítems. La confiabilidad se obtuvo a través Cronbach, arrojando $r = 0.98$. Con respecto a la técnica aplicada fue mediante el uso de estadística descriptiva para indicadores y dimensiones de las variables.

A través de los resultados se detectaron insuficiencias en la ejecución de las actividades en varios de estos elementos, en particular en el Código de ética, así como Visión evidenciando baja presencia; de modo similar revelaron la Misión, Valores y los Objetivos. Determinándose que estos elementos contribuyen poco a describir la variable

gerencia estratégica en la secretaria de hacienda municipal de Quibdó. Con respecto, al establecer las etapas de la gerencia estratégica aplicada por el sector de educación superior fueron encontradas serias debilidades en dicha etapas, por cuanto se establecieron irregularidades en llevar a cabo usualmente la formulación de estrategias, así como seguimiento de las mismas, esto es, no son realizadas por las personas del equipo rectoral de forma recurrente, igualmente, se evidenció tales irregularidades en las etapas de toma de decisiones, además, en la de ejecución y evaluación.

Así, el antecedente doctoral descrito aporta información para optimizar la ejecución de las actividades del direccionamiento estratégico en el equipo administrativo, por medio de la programación de charlas con asesores expertos en el análisis y manejo de los términos eficaz y eficiente. Igualmente, mejorar las habilidades del equipo administrativo para ejecutar de manera asertiva la gerencia estratégica en la alcaldía municipal de Quibdó, por medio de la contratación de un ente experimentado en desarrollar la capacidad de los individuos en aspectos como eticidad, comunicación, liderazgo, negociación y manejos de conflictos, a propósito de contar con las técnicas y métodos acordes para accionar las funciones gerenciales correspondientes a su cargo.

De igual manera, Arias & Sánchez (2019), desarrollaron un trabajo en la Universidad Cooperativa de Colombia titulado. “Gerencia estratégica del marketing enfocado al marketing relacional en la industria hotelera de Cali”, sustentada en autores como García (1997), Hernández (2002), Reinares (2002), Salomón (2008), entre otros. El trabajo se tipificó como descriptivo, prospectivo, con un diseño no experimental transeccional-descriptivo, documental bibliográfico, tomando como población textos, documentos de portafolio Hotelero de Cali, periódicos, reportes estadísticos, modelo de marketing relacional. Por consiguiente, entre las conclusiones de su implementación se destaca que:

Esta no ha sido tan rápida “dado que se ha primado el factor económico cortoplacistas, especialmente en las cadenas pequeñas y en los hoteles independientes, dando solo unos pasos en esta dirección o implementando modelos mutilados basados en casos de éxito de las grandes cadenas internacionales, los cuales en la gran mayoría de casos resultan siendo poco efectivos al momento de evaluar la adhesión y grado de fidelización de los

huéspedes. Contrariamente en los hoteles de grandes cadenas, los cuales tienen una mayor claridad acerca de la importancia que tienen los modelos exitosos de relacionamiento con el cliente Arias & Sánchez (2019, p. 76),

Ante estas formulaciones se infiere que la gerencia estratégica no ha sido aplicada adecuadamente en los pequeños hoteles, en tanto en los grandes se ha logrado un mejor desenvolvimiento la gerencia estratégica, evidenciando mejor uso y manejo de los factores diversos en los cuales está envuelta la actividad hotelera.

Así, el aporte del antecedente reseñado se centró en el conocimiento y experiencia de los sujetos a cargo del negocio, dejó entrever la necesidad de detectar, internalizar y proyectar sus razones de ser y a donde quieren estar en el futuro, partiendo que el cliente es la razón de ser de la organización es relevante y de primer orden, es conocer su misión, visión, objetivos y satisfacer los deseos de los clientes, es la base sobre la cual se cimienta la gerencia estratégica en cualquier entidad; por ello es de interés describir como es el manejo de los elementos de la filosofía en el sector de educación superior.

Luego, el artículo de González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019) titulado: “Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones”, publicado en la revista Telos se fundamentó en los postulados, enfoques, entre otros de Thompson y Strickland (2004), Chiavenato y Sapiro (2011), David (2003), Francés (2003), Mintzberg (1990), Kotler y Armstrong (2001), Porter (2006).

El objetivo del trabajo consistió en “analizar la gerencia estratégica en las organizaciones como herramienta para la toma de decisiones y responder a las exigencias del entorno competitivo. Se asume para efectos de la investigación desarrollada, los investigadores de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador” González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019, p. 269), desarrollaron el artículo de tipo descriptivo, con la metodología de tipo cualitativo, con un enfoque documental, los cuales dieron las bases para lograr una investigación de alcance mayor. Los resultados indicaron que:

La literatura especializada en el área es diversa y arrojan elementos esenciales para la construcción del pensamiento estratégico, este último caracterizado por el desarrollo de procesos críticos en la mente del estratega que coadyuvan a mejorar las capacidades de las organizaciones, en aras de formular y desplegar

estrategias con mayor efectividad. El pensamiento estratégico no se concentra únicamente en la elaboración de planes, va más allá, permitiendo cambiar modelos mentales de quienes toman las decisiones en las organizaciones de González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019, p. 260).

Finalmente, los investigadores concluyen que, a través de la gerencia estratégica, los gerentes pueden tomar decisiones,

Las cuales deben asumirse como transformaciones, que conduzcan a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos; y a nuevos comportamientos y actitudes del capital humano. Todo ello, utilizando herramientas que permitan un desarrollo gerencial dirigido e incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales de González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019, p. 261).

El aporte que brinda el artículo de los investigadores ecuatorianos es la utilidad brindada en los diversos planteamientos expuestos por las fuentes consultadas sobre la variable, permitiendo contrastarlas y formar una postura clara y adaptada al escenario del sector universitario estudiado.

En tanto, Zurita (2018) publicó un artículo titulado: “Gerencia estratégica como herramienta de transformación en la gestión educativa”, tuvo como objetivo “transformar las concepciones que poseen los docentes sobre los procesos administrativos y educativos de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo, a través de los principios de la gerencia participativa” (Zurita, 2018, p. 40). Utilizó los postulados teóricos de Bastidas y Pacheco (2011), Kemmis y McTaggart (1992), Márquez (2006), Parker (2001), Romero (2017), entre otros.

Utilizó la “investigación acción como método, con la coparticipación de 21 actores sociales, conformados por 19 docentes y dos coordinadores quienes se integraron a los procesos de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de la propuesta” (Zurita, 2018, p. 43). El artículo se fundamentó bajo la concepción del paradigma socio crítico, en concordancia con las tradiciones interpretativas e positivistas.

Para el diagnóstico el investigador utilizó técnicas tales como; el diagnóstico rápido participativo y la observación y como instrumentos recurrió a los registros y escalas de observación. Elaboró y desarrollo un plan de acción “para transformar la participación de los docentes dentro de los procesos de gestión educativa mediante la potenciación de herramientas basadas en la gerencia estratégica” (Zurita, 2018, p. 46), que estuvo conformada bajo el direccionamiento estratégico, considerando las habilidades de los directivos docentes. Siendo los enfoques y perspectivas formuladas por los autores consultados de estos dos últimos fundamentos, vale decir, direccionamiento estratégico y habilidades requeridas en la gerencia estratégica aspectos valorados en la presente investigación, por cuanto representan dimensiones de análisis en la misma.

8.2 Bases teóricas

En el presente apartado del capítulo se construye el basamento teórico, en el cual se plasman diferentes criterios y perspectivas que permitan fundamentar los enfoques, postulados del presente estudio formulado por diversos autores conocedores en materia gerencial y financiera, enfocándose a la descripción de aspectos relacionados con la gerencia estratégica y la gestión fiscal, representada en los impuestos predial e industria y comercio, así como, con las dimensiones e indicadores aplicados para afrontar cada uno de los objetivos específicos planteados en el mismo, por cuanto permitirán detectar cómo es el ámbito del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

8.2.1 Descripción del Contexto Explorado

“El Municipio de Quibdó, es la capital del Departamento del Chocó. Limita por el norte con el municipio de Medio Atrato, por el sur con los municipios de Río Quito y Lloró, por el oriente con el municipio de El Carmen de Atrato, por el nororiente con el departamento de Antioquía, por el occidente con el municipio de Alto Baudó” (Alcaldía de Quibdó, 2022).

El municipio “tiene un área de 3337.5 km² y una población de 97.714 habitantes, la cual representa el 32% del total del departamento. El 65% se encuentran en el área urbana. La cabecera municipal, se encuentra a 5°41'13" de latitud norte y 76°39'40" de longitud este, respecto al meridiano de Greenwich; tiene una temperatura promedio de

28°C. Está Constituido por 27 corregimientos además de 14 resguardos indígenas Alcaldía de Quibdó (2022)”. (Ver figura 1. Mapa político del municipio de Quibdó – Chocó).

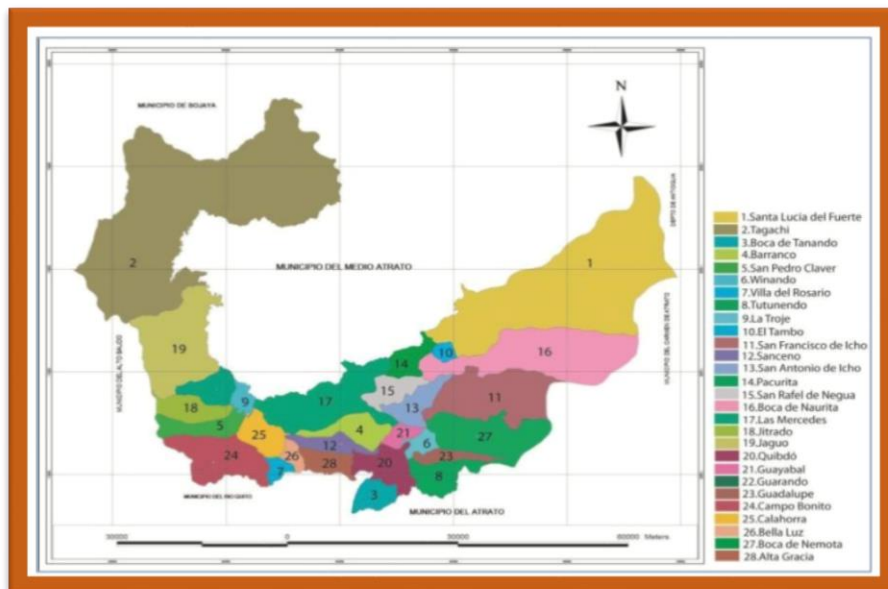


Figura 2. Mapa político del municipio de Quibdó – Chocó

Fuente: (Alcaldía de Quibdó, 2022)

8.3 Conceptualización de Gerencia estratégica

Es relevante referir sobre el autor Fred David es considerado como el "padre" de la gerencia estratégica, innumerables los estudiosos en materia gerencial estratégico fundamentan sus concepciones en sus aportes desarrollados, algunos autores sustituyen el término por planificación estratégica y/o estrategias gerenciales, preservando los pasos planteados por David.

Por ello, en el análisis de la variable e indicadores se consideran las perspectivas expresadas por el citador autor, es así como en la formulación de la Gerencia estratégica constituye un proceso en el cual es conveniente prevalezca las actividades planificadas, por cuanto requiere de tomar un conjunto de decisiones interactivas y superpuestas en general asertivas dirigidas al desarrollo de una estrategia eficaz para una organización.

En tal sentido, Drucker citado por Saavedra (2016) señala que la tarea de la gerencia estratégica está orientada primordialmente en pensar acerca de la misión del negocio, que

entre otros aspectos fundamentales conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes, además, toma de decisiones oportunas para los resultados del mañana. Razones por las cuales, en todos los niveles de una organización los gerentes como líderes de las empresas deberán aplicar criterios, juicio e intuición pertinente, por ello, el pensamiento estratégico e intuitivo pueden y deben complementarse mutuamente. Del mismo modo, señala como

El enfoque de gerencia estratégica permite a quienes la ejecutan, disponer de mayor tiempo para el pensamiento intuitivo o creativo y la intuición por lo que en ocasiones surgen factores subjetivos especiales, debiendo ser tomados en cuenta, pues en cierto modo es un intento de reproducir lo que sucede en la mente de un planificador intuitivo brillante” (Saavedra, 2016, p. 49).

Ahora bien, desglosando los componentes de la variable, con respecto a la Gerencia, Robbins & Coulter (2017) la refieren en el libro “Administración” como el proceso de hacer que las actividades sean ejecutadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas. En tanto, Stoner, Gilberth, & Freeman (2015) en su libro “Fundamentos de la administración” argumentan que, por medio de la gerencia, en el proceso administrativo se establecen y ejecutan programas o métodos que permiten controlar los esfuerzos de la organización y gestionar el empleo de sus recursos con el propósito de alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficientemente. Por su parte, en criterio de Chiavenato citado por Pérez (2017),

La tarea de la gerencia en el siglo XXI será cada vez más difícil, porque la inclusión de nuevas variables dada la turbulencia existente en el ambiente dificultará el empleo de los procesos gerenciales. Asimismo, indica de las variables externas e internas que impactan en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, podrían arrojar datos contradictorios afectando el diagnóstico y la comprensión de situaciones y problemas que deben enfrentar quien gerencia Chiavenato citado por Pérez (2017, p. 2).

Considerando los enunciados descritos, se deduce que la gerencia establece uno de los procesos dinámicos y exigentes hoy día, por cuanto se ejecutan diversas funciones como planificar, organizar, dirección y control, tareas que son en sí mismas un reto, pues se

deben adaptar a las transformaciones, variaciones y cambios de los nuevos tiempos, elevando el nivel del manejo de la eficacia, dirigidas a cumplir las metas y alcance de los objetivos propuestos por la empresa.

Dentro de este marco referencial, para (Mintzberg, 2015), la Gerencia estratégica es un modelo decisional, el cual determina sus objetivos, metas, propósitos; produciendo, tanto políticas como planes para lograrlos, asimismo, define la esfera del negocio a la que aspira una empresa, instituye la clase organizacional, económica y humana siendo precisa la naturaleza de las contribuciones tanto económicas como las no económicas e intentando contribuir a los accionistas a sus empleados y por tanto a sus clientes.

La gerencia estratégica formula Robbins & Coulter (2017), organiza el proceso para lograr que las actividades se realicen con más eficiencia y eficacia manejando otras personas; por su parte, en señalamientos de Stoner, Gilberth, & Freeman (2015) es el modo por la cual el gerente emplea al proceso administrativo estableciendo y ejecutando programas para lograr controlar los esfuerzos organizacionales, así como, emplear sus recursos para alcanzar sus objetivos eficazmente. Para Chiavenato (2011)

La tarea en la gerencia estratégica será cada vez más difícil, porque la inclusión de nuevas variables dada la turbulencia existente en el ambiente dificultará el empleo de los procesos gerenciales. Considera que, las variables externas e internas que impactan en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa podrían arrojar datos contradictorios afectando el diagnóstico y la comprensión de situaciones y problemas que deben enfrentar quien gerencia Para Chiavenato (2011).

De otra parte, Matiz (2004) expone que “la gerencia estratégica es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización”.

Al diferenciar los planteamientos de los anteriores autores, la gerencia estratégica es un proceso en el cual el encargado debe conocer con certeza lo que desea alcanzar, cuales logros espera obtener, involucra la coherencia de recursos favorables de la entidad como los humanos, los físicos, tecnológicos, financieros, de tal modo contribuyan con los otros procesos esenciales para la empresa como la planificación, dirección, organización y el control establecido por la misma.

En la presente investigación se toman las formulaciones reseñadas por Mintzberg, (2015), pues aplica la representación modelo decisional, constituyendo elemento esencial en toma acciones oportunas, eficientes y asertivas para las organizaciones, porque es así como la gerencia es la garante del éxito o fracaso; esto es, aspecto innegable y totalmente dispensable para dirigir los asuntos en su gestión funcional operativa cotidiana.

Para los investigadores la gerencia estratégica es un proceso en el cual se planifica, organiza, dirige, controla y ejecuta de manera eficiente, los objetivos de la organización, permitiendo que las decisiones tomadas de las informaciones internas como externas, conlleven a no poner en riesgo los recursos de las organizaciones; para este caso en específico, las del municipio de Quibdó dentro del plano fiscal.

8.4 Elementos de la filosofía gerencial

Con respecto a los elementos de la filosofía, Robbins, Comportamiento organizacional, (2016) se encuentra que,

La filosofía constituye un ejercicio envuelto en deliberación, análisis sistemático, orgánico, valoración y sentido, sobre las realidades asociadas a la vida, para entender, comprender metódicamente como llegar a conclusiones sobre la existencia referidos a los diversos elementos involucrados en la realidad, interesándose por llegar a definir conceptos, principios entre las partes, además, del todo coexistente en el universo, por el obrar de los seres humanos (p. 136).

De otra parte, Larrañaga (2010) explica cómo “desarrollar la filosofía gerencial representa un factor fundamental para lograr los objetivos organizacionales. No obstante, “al establecer una definición precisa, es enmarcarse a la forma vivencial llevada a cabo por la empresa, por cuanto se hace referencia a la cultura organizacional, la cual está relacionada a sus principios y valores.” (p. 26).

Así mismo, (Chiavenato, 2011) explica que la filosofía gerencial es la función de dirección ejercida por el nivel intermedio en la organización”. De acuerdo a Frances (2009), “los elementos de la filosofía, “en la gerencia estratégica son moldeados fundamentalmente en los principales aspectos organizacionales, según las prácticas

establecidas. Igualmente los clasifica a su horizonte en tiempo (misión, valores, visión), período de validez (objetivos)” p. 98).

Confrontando los enunciados descritos por las fuentes consultadas, se observan puntos de vistas similares en los elementos de filosofía en el contexto gerencial, los cuales están direccionados en cómo contribuirían al manejo de la dirección organizacional de la gestión de la organización, estando enmarcada en los principios, valores, entre otros, dirigidos a los propósitos programados por las altas autoridades de la organización.

A juicio de los investigadores tomando como base los planteamientos referenciados anteriormente, la filosofía como parte de la gerencia estratégica constituye la forma del cómo los encargados de manejar la organización se vinculan con el objetivo de conseguir los objetivos, para lo cual consideran los aspectos internos asociados con su misión, su visión, los valores, así como los objetivos y código ético, que se describen seguidamente.

8.4.1 Misión

La misión de acuerdo a lo descrito por Frances (2009), se generaliza y relaciona con la identidad del individuo, acordes a avances tecnológicos que pretenden dar respuesta a las necesidades indestructibles, si necesidad de asemejarse con los bienes que atienden. “También la define como global y permanente del área funcional en la empresa o corporación. La misión corporativa específica las necesidades, así como, los clientes a ser atendidos, la cual debe indicar: productos, mercados, además, cobertura geográfica” (Frances 2009, p. 23).

García & Valencia (2008), refiere la misión con una afirmación permanente de los objetivos que diversifican a la entidad entre otras similares del negocio o naturaleza de las actividades productivas, las cuales están dirigidas a la formulación, alcance, permitiendo el estudio, generar metas, estrategias posibles “sin detener la creatividad gerencial, involucrando clientes, productos/servicios, mercados, tecnología, preocupación por supervivencia, filosofía, preocupación por la imagen pública, efectividad reconciliatoria y calidad inspiradora” García & Valencia (2008, p. 36).

En tanto David (2014), la misión constituye aquella que permite identificar la eficacia de las operaciones que realiza la empresa relacionados con el producto y el mercado, de

igual forma reúne la filosofía de los estrategas, dejar ver su concepto, el producto principal y/o su servicio y las necesidades fundamentales del cliente a satisfacer, así mismo debe formular y describir los valores y prelación de la organización.

Confrontando los planteamientos congruentes en los señalamientos acerca de la misión, la cual está centrada como un elemento caracterizador de la organización, están involucrados aspectos fundamentales del quehacer empresarial, en función de atender a clientes, mercado con los productos y servicios ofrecidos.

Así, los investigadores entran en acuerdo con los enunciados expresados por David, (2014), cuando expresa concisamente lo que se pretende medir con las características en la filosofía manejada por la gerencia estratégica en el sector de la gestión fiscal. Infiriendo sobre la misión como la razón de ser, de las organizaciones municipales, siendo pertinente tener en cuenta sus características esenciales, además de la presentación y la responsabilidad de los empleados de la entidad de la gestión fiscal, lo cual es pertinente y sobre lo que se fundamenta la toma de decisiones de la entidad; por lo que es necesaria el cumplir con lo pretendido en el objetivo general de ésta investigación, el cual está dirigido a comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

8.4.2 Visión

Con respecto a la visión, refiere (Frances, 2009), “es la necesidad de las empresas u organizaciones a tener un objetivo hacia el cual va a regir los esfuerzos en su gestión funcional; el referido autor indica que para realizar una definición certera sobre visión deben preguntarse en cinco a diez años como desean llegar hacer, visualizar la situación”. Por su parte Serna (2008), la define como

Ideas generales agrupadas, las cuales proveen el marco referencial de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Es la declaración amplia, suficiente en dónde quiere esté su empresa o área en 3 a 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, estimule, promueva la pertenencia a todos los miembros de la organización (p. 132).

Entre los elementos referidos por el mencionado Serna (2008), una visión ha de ser formulada para los líderes de la organización quienes comprenden la filosofía y la misión empresarial. Por lo cual, han de entender las necesidades, expectativas existentes en los colaboradores, asimismo, han de conocer el negocio, también, el entorno organizacional. Por tanto, en la formulación de la visión los gerentes incorporan conocimientos a todos los actores de la organización, también, a los grupos referenciales a la visión corporativa. Adicionalmente, Serna (2008) señala el elemento

Dimensión de Tiempo, la visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte del tiempo, la cual depende fundamentalmente de la turbulencia del medio, los mercados en el cual se desempeña la empresa. Además, ha de ser Integradora: la visión debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores (p. 46)

En la gestión gerencial es necesario que la visión este incorporada en todas y cada una de las tareas permanentes, lo cual se logra por el equilibrio que se dé entre esta con los objetivos propuestos.

Otro elemento importante de la visión, es que ésta debe ser amplia y detallada, no enumerada, debe enunciar las metas esperadas a conseguir en el tiempo determinado, cubriendo todas las actividades realizadas por la entidad, es decir que en ella deben estar implícitas las acciones a realizar, mostrando una empresa positiva, emprendedora, que inspire e impulse el sentido de pertenencia y compromiso.

De igual forma debe realista, y enfocarse en sueños posibles de alcanzar, para ello es necesario tener en cuenta los recursos, la tecnología, el entorno y sus competidores, es decir que para construirla es pertinente fundamentarse y enfocarse en un gran esfuerzo, en la experiencia y los conocimientos que la gerencia tenga del negocio, como base para anticiparse a los futuros logros.

Adicionalmente, debe estar en concordancia con los principios de la corporación, lo cual podrá evitar que a futuro se presenten confusiones, que lleven a implementar una serie de políticas empresariales a nivel interno y externo y pueda ser aceptada, reconocida e identificada por todos sus clientes. Por su parte Morrisey (2010), considera a la Visión como:

Una representación de lo que se cree será en el futuro la empresa para sus clientes, empleados, propietarios, como a otros accionistas, por ello implica establecer una planificación y coordinación con los objetivos organizacionales. Adicionalmente, refiere una visión bien formulada debe ser: Breve; preferencialmente con menos de diez palabras. Captar fácilmente, recordable, inspiradora, plantear retos para sus logros netamente creíbles, consistentes con los valores, además, con la misión. Sirviendo como punto consensual con todas las personas importantes, muestre la esencia de lo que debe llegar a ser una empresa, Permitiendo flexibilidad, así como, creatividad en su ejecución. (Morrisey2010 p. 172).

Los autores coinciden en los señalamientos acerca de la visión, al entenderla como la formulación realizada por las autoridades superiores de la organización, conteniendo ideas caracterizadas en cuanto a qué se quiere ser en un futuro como organización, empresa y de los aspectos vinculados con la gestión funcional en general. Por consiguiente, para los investigadores, la visión establece un vínculo de ideas, las cuales conforman la base para desarrollar la gerencia estrategia, caracterizándose por su eficacia en las organizaciones, en este caso la alcaldía municipal de Quibdó; igualmente, la visión debe contar entre otras peculiaridades como la de ser amplia, clara, inspiradora y reconocida por todos los miembros que hacen parte de la organización.

8.4.3 Valores

Con respecto a los valores, Frances (2009), explica que “estos programan el marco ético-social en el cual la empresa lleva a cabo sus funciones, forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro del cual debe encerrarse el comportamiento en los individuos, en el nivel organizacional como personal” (p. 45).

Por su lado, los valores en criterio de Koontz (2009), son percibidos como el fundamento a partir del cual los miembros en la organización juzgan condiciones, situaciones, hechos, circunstancias, objetos y a las personas, formando así, el eje central de la cultura organizacional, mencionan entre otros: honestidad, sentido de pertenencia bondad, identidad. Comenta de la honestidad como el fundamental, propio característico

en las personas que tienen éxito, por cuanto las personas honradas suscitan los otros valores en los sujetos, lo cual desarrolla a su vez, el sentido de pertenencia.

Para Robbins, Comportamiento organizacional, (2016) constituye una “característica muy importante en el trabajo en equipo es la creencia en la integridad, el carácter y la capacidad existente en cada integrante” (p. 110). En las relaciones interpersonales el valor relacionado con lealtad es muy frágil y lleva mucho poder generarla o construirla, puesto que también se destruye de manera fácil y es complicado reconstruirla. Al igual que los otros muchos valores, la honestidad, ayuda a modelar la conducta en los individuos, a nivel ciudadano como empresarial.

Por su parte Kreitner & Knicki (2012) exponen que “en la medida en que exista afinidad en la cultura organizacional entre empleados/empresa el resultado será favorable para la organización, comprende creencias, valores arraigados en los individuos, resultado en las observaciones a lo largo sobre la vida en la empresa” (p. 114).

Para los investigadores, los valores establecen un mecanismo esencial en las organizaciones municipales, que deben ser divulgados entre empleados e implícitos en todos los aspectos de la gerencia estratégica como una herramienta necesaria para el fortalecimiento de la gestión funcional en el sector de las instituciones públicas, a modo de lograr las metas y objetivos establecidos por las organizaciones estudiadas.

8.4.4 Objetivos

Los objetivos en formulaciones de Larrañaga (2012 “son logros formulados por los gerentes y trabajadores, constituyen las guías para alcanzar las metas deseadas en función a la misión y visión perseguido en la misma. Se denominan objetivos organizacionales a los compartidos por miembros en una organización o parte de ella” (p.39).

Para (Frances, 2009) “en las empresas son relevantes los valores personales, individuales, no necesariamente los comunes, de quienes controlan la empresa o corporación” (p. 206). Regularmente, no están evidentes, pero despliegan influjo en el sobre objetivos y su misión corporativa. Al respecto, definen García & Valencia (2008) a los objetivos como:

Los fines hacia los cuales han de dirigirse los esfuerzos de un grupo humano, debiendo ser claros, atendidos por el personal, siendo señalados por la alta dirección, clasificándolos por su nivel estratégico en táctico, operacional, en jerarquía como básico, secundario, colateral, en tiempo: inmediatos, corto, mediano, largo plazo, además, naturaleza naturales o propios y arbitrarios o subjetivos” (p. 159).

Por su parte, Ortega (2008) los define como “las prioridades con relación a los grupos de interés, qué se tiene a alcanzar, cuándo se alcanzarán los resultados, además, existen enfoques fundamentales para plantear las metas en una organización: (a) ascendente, (b) descendente, (c) combinación (a-b) y (d) enfoque en equipo” (p. 256).

Con referencia a lo descrito, (Ortega, 2008) refiere de diversos criterios a tomar en cuenta para desarrollarlos. Se ha de contar con apoyo para “los propósitos y misiones básicas en una empresa para guiarla a la dirección identificada convenientemente, a través del tiempo, los objetivos deben establecer, en términos concretos, lo esperado, ocurrido y cuándo” (p. 67).

Ortega (2008) revela otro criterio, asociado a la factibilidad, en el cual se detalle que “los directivos no deben establecer objetivos poco claros o irreales, las metas deben ser posibles para ser logrados; sin embargo, es importante fijar objetivos prácticos, por cuanto las consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación” (p. 72).

Adicionalmente, “han de ser aceptables, por cuanto pueden lograrse con facilidad sin ser aceptados por las personas en una organización, ser flexibles para que puedan ser modificados cuando surjan contingencias inesperadas, no deben ser inestables, al contrario, tienen que ser sólidos para asegurar la dirección” Ortega (2008, p. 73).

Siguiendo los enunciados, en opinión de los investigadores los objetivos han de estar formulados con características, entre otras ser motivadoras, claras, obligatorias, participativos, complementarias, por cuanto deben establecerse en términos sencillos, fáciles de comprender sin que la forma como estén formulados importe. Cuando se llegue a un pacto, ha de plantearse la obligación entre los miembros de la organización, particularmente entre los gerentes para hacer lo necesario, con la intención de conseguir los resultados esperados con la participación de los responsables para implantar la

gerencia estratégica como herramienta para el fortalecimiento de las instituciones públicas municipales.

8.4.5 Código ético

En este marco de ideas, según Ayllón, (2008) se denominan a códigos éticos a:

La conducta digna, al esfuerzo por obrar bien, a la ciencia y al arte para conseguirlo; se considera muy probable sean estos códigos, una disciplina filosófica cuyo origen sea la cultura griega, para convertirse en la gran creación del intelecto humano, por encima a la alta matemática o la física cuántica, pues la misma, salva al ser humano de la selva, permitiendo al hombre inventar un mundo habitable” (p. 203).

Se observa, en la ética con sus códigos, el arte para cimentar la vida propia, porque no se puede vivir en forma aislada sino en interacción con todas las acciones fundamentas en la ética, es como las personas construyen una sociedad, involucrando dicha conducta en la familia, la empresa, iglesia, universidad o cualquier otro entorno de convivencia, pues permite que las personas vivan en comunidad y así evitar que se presenten caos que conlleven a la destrucción de la humanidad. En relación a esto Cortina & Martínez (2008) esponen que la ética es

...Una rama filosófica dedicada a la reflexión sobre la moral es un tipo del saber, el cual intenta construirse racionalmente, utilizando para ello el rigor conceptual, métodos analíticos, explicativos propios. A tal modo, como reflexión sobre cuestiones morales, la ética pretende desplegar conceptos, argumentos permitiendo comprender la dimensión moral en la persona humana, es decir, sin reducirla a sus componentes psicológicos, sociológicos, económicos o cualquier otra índole, aunque la ética no desconoce que los mencionados factores condicionan el mundo moral (p.181).

Es importante acotar lo expresado por Debeljuh (2008), para quien,

La ética es un tipo de saber práctico, preocupado por investigar cuál debe ser el fin del accionar, para así la persona pueda decidir qué hábitos debe asumir, cómo ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles son los valores

para orientar cómo ser o carácter incorpora, con el objetivo dirigido a obrar con prudencia, es decir, tomando decisiones acertadas” (p.109).

Al respecto, en argumentos expuestos por Argandoña (2008),

Es la misma ética que seguimos en nuestra vida personal, serlo es una tarea importante, paradójicamente, accesible a todos: todos queremos y podemos ser éticos” para resultar ser eficaces según las circunstancias, sin apartarse de los principios del individuo como persona (p. 98).

Las formulaciones referidas, conduce a reflexionar que ese saber práctico desde los hábitos, son fácilmente aplicables al sector de la gestión fiscal, fundamentalmente cuando los municipios deben plantear sus lineamientos y objetivos para lograr el crecimiento de su comunidad, puesto que la ética posibilita el diseño de unas estrategias, objetivos, proyectos, planes y cualidades fundamentadas en la eticidad y orientas a lograr cada uno de los objetivos con eficiencia y gran responsabilidad asumida por los participantes, de acuerdo con la gerencia estratégica.

Por los señalamientos reseñados en la presente investigación se consideran los enunciados expresados por Cortina y Martínez (2008), cuando expresa conducta digna, al esfuerzo por obrar bien, siendo el contexto práctico para analizar en esta investigación en el contexto de las instituciones públicas municipales, en particular la alcaldía de Quibdó del departamento de Chocó.

8.5 Etapas de la gerencia estratégica

Sobre las etapas de la gerencia estratégica, para David (2014), el proceso en la gerencia estratégica presenta cuatro (4) etapas, las cuales están cronológicamente implementadas para alcanzar los propósitos establecidos por las autoridades organizacionales, las cuales comprenden: el análisis, formulación, ejecución y la evaluación de la estrategia.

Según refiere Garrido (2014), sobre este punto de las etapas constituyen las acciones dirigidas a la formulación, creación y valoración de las estrategias aplicadas por la gerencia, se realizan en tres de los niveles jerárquicos dentro de una empresa grande: esto es, en directivos, unidad de negocios estrategias, y a nivel funcional o divisional. La

dirección estratégica contribuye a que un equipo competitivo funcione a través de la difusión, tanto comunicacional como interaccional entre gerentes empleados.

Al respecto (Guiltinan, 2014), explica como la gerencia estratégica permite al universo empresarial crear la visión surgiendo del esfuerzo de quien ejerce el cargo gerencial, considerando los requerimientos y exigencia, discernimiento del negocio como aspecto esencial para anticipar el futuro, complementariamente contribuye a definir la misión de la organización que soporta y orientan la tomas decisiones de la entidad.

Por los formulados expuestos de los autores consultados, se infiere que las etapas en la gerencia estratégica sirven como punto de partida para profundizar los requerimientos funcionales exigidos de las empresas, siendo guías a la planeación, contribuyendo a la fijación de objetivos corporativos siendo estos los resultados esperados a ser alcanzados por la empresa en el desarrollo y operacionalización, de la misión y visión empresarial.

Al analizar los enunciados de los autores reseñados se evidencian concordancias en las etapas en la gerencia estratégica al entenderlas como aquellas actividades originarias de la dirección organizacional, así como los fines de los objetivos y demás propósitos en su gestión funcional, estando representadas en formulación, ejecución, evaluación, toma de decisiones de estrategias, descritas a continuación.

En la presente investigación, se orienta posición hacia los enunciados expresado por David (2014), cuando refiere de modo concreto e identificando cada una de las etapas comprendidas de la gerencia estratégica, las cuales han de ser analizadas en el contexto instituciones públicas como la alcaldía municipal de Quibdó del Departamento de Chocó en la República de Colombia.

Así, en atención a las formulaciones referenciadas por los autores, para los investigadores la Gerencia estratégica, representa a nivel administrativo un instrumento que permite el fortalecimiento organizacional de las instituciones públicas, por cuanto al desarrollarse las actividades en las diferentes etapas que la involucran contribuyen a las citadas organizaciones a detectar de manera oportuna las acciones a ejecutar de modo cronológico para lograr los propósitos requeridos para cumplir con las tareas, procesos, procedimientos requeridos y exigidos en su gestión operativa.

8.5.1 Formulación de estrategias

Para David (2014), la formulación de la estrategia “incluye crear una visión/misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas, así como debilidades internas, el establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas, además, elegir estrategias específicas a seguir” (p. 174). En la formulación de estrategias se deben incluir diversos aspectos como la toma de decisiones, como, por ejemplo, en que negocio se va a fortalecer e innovar, de cual debe desistir, como redistribuir recursos, cuales operaciones se pueden diversificar o expandir, si es factible la internacionalización y si se debe fusionar con otra empresa con las mismas características.

En este marco referencial Jofre (2012) establece que “determinar la estrategia más adecuada para una empresa se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente, así como, las capacidades distintivas existentes en la organización” (p.69). La matriz de opciones generada al generar formulaciones de estrategias “se ve afectada por las brechas ocasionadas por las restricciones impuestas por la organización, las cuales fueron identificadas en el escrutinio interno; en la determinación sobre el nivel de riesgo, tanto económico como técnico aceptable por la dirección superior” (Jofre, 2012, p. 70).

Con respecto al punto analizado Gros (2016, p. 206), expone que, al formular estrategias, esta no acaba al establecer las metas, sino que de igual forma se deben plantearse como lograr cumplirlas, tomando en cuenta “la posición actual en la cual se encuentra la organización. Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno a la organización, grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna existente en la propia organización y sus resultados” Gros (2016, p. 208).

Confrontando los enunciados de los autores mencionados, se observan coincidencias en la formulación de estrategias, las cuales se crean para cumplir con los requerimientos operativos de la organización tanto a corto, como a mediano y largo plazo, dadas las condiciones existentes en la organización, donde prevalecen las circunstancias del

entorno a la empresa como las internas a la misma, partiendo del diagnóstico realizado se crean las estrategias en esta primera etapa en la gerencia estratégica.

Por consiguiente, los investigadores se inclinan en las formulaciones expuestas por David (2014), al identificar aquellos aspectos tomados en cuenta al momento de formular estrategias, al utilizar el verbo detectar en el estudio para seleccionar estrategias específicas a seguir, siendo esencial para el desarrollo eficiente de la gerencia estratégica aplicada por las instituciones públicas como la alcaldía municipal de Quibdó.

8.5.2 Ejecución de estrategias

En enunciaciones de David (2014, en “esta etapa se muestran resultados más eficientes al involucrarse e integrarse al personal de la empresa en la formulación de estrategia, por cuanto, genera un sentido de pertenencia, de identificación del empleado con la organización”8 p.176), particularmente, propicia un arraigado compromiso para alcanzar los objetivos, siendo esto relevante para obtener el resultado deseado.

Del mismo modo, señala los principales tópicos asociados con la administración e implementación de las estrategias, en las cuales se incluyen el establecer los objetivos, políticas, la asignación de recursos, modificar la estructura en la organización si es necesario, también la reestructuración, así como, la reingeniería, además, verificar los planes respecto a las retribuciones e incentivos, reducir al mínimo la resistencia al cambio, armonización en los gerentes con la estrategia. (Serna, 2008), refiere que,

En la ejecución de estrategia se conoce a menudo como la etapa en la cual se genera la acción pautada por la dirección estratégica a cargo del(os) gerente(s); mientras la implantación significa movilizar, tanto a empleados como gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La misma considerara con frecuencia la etapa más difícil para la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal (p.187).

La estrategia resulta exitosa en su implantación dependiendo de la habilidad desarrollada por el gerente en cuanto a motivar a los colaboradores, estos son, los empleados y allegados, es más que arte, constituye una ciencia. Por ello, las habilidades interpersonales son relevantes para alcanzar el éxito la ejecución e implantación, pues

pueden ser formuladas, permanecer sin implantar o no tienen utilidad. Para (Garrido, 2014), es una etapa significativa en las organizaciones, explica que;

En la ejecución de estrategias consiste en el establecimiento entre otros sobre los plazos en el tiempo, objetivos vinculados a las mismas, en este sentido, los objetivos anuales representan un excelente método para seguir implantando estrategias. Los objetivos anuales deben ser fruto del proceso dialógico entre todos los responsables en la organización, así como la participación del(os) estén a cargo, deben ser una garantía tanto del compromiso como la aceptación por parte de cada sujeto en las tareas asignadas, además con las responsabilidades derivadas del mismo (p.114).

Para los investigadores, en la etapa referida sobre la ejecución de las estrategias consideran de suma relevancia crear el compromiso del personal de la alcaldía municipal de Quibdó, en lograr los objetivos previstos por las autoridades de la citada entidad, pues son ellos quienes llevan a cabo las acciones de las estrategias para cumplir con los objetivos dispuestos por la dirección de las instituciones públicas en materia de su gestión fiscal o tributaria.

8.5.3 Evaluación de estrategias

En cuanto a la evaluación de estrategias, de acuerdo con formulaciones de David (2014), comprende el examen de las bases sobre las cuales se fundamenta la estrategia de la organización, consiste en contrastar los resultados obtenidos contra las metas propuestas para luego establecer cuáles son las correcciones a las acciones que permitan lograr que dichos hallazgos coincidan con los planes trazados. Las acciones a corregir pueden ser entre otras el replantear las estrategias, los objetivos, la misión organizacional, las políticas o las metas propuestas.

Al respecto, para Garrido (2014), es la etapa final llevada a cabo por la dirección estratégica. Adicionalmente, comenta de la necesidad en los gerentes de detectar el momento de cuando ciertas acciones estratégicas no funcionan apropiadamente; es allí cuando la evaluación analizada representa el dispositivo adecuado para obtener la información requerida de tales acciones. Las estrategias por lo general están sujetas a

modificaciones futuras porque las circunstancias y situaciones del entorno de la organización externos como internos cambian constantemente.

Por ello, refiere Garrido (2014), es necesario tomar en cuenta al realizar la evaluación de estrategia los siguientes aspectos: 1ero revisar el FODA de la entidad, esto es, analizar los factores internos (fortalezas – debilidades) y los externos (oportunidades – amenazas), pues allí en estos elementos están cimentadas las estrategias desarrolladas en la actualidad; 2do aspecto la medición del rendimiento, y el 3ero las tomar medidas correctivas correspondientes.

Por su lado Serna (2008, explica que el soporte principal en una evaluación de las estrategias es “la información, data recolectada por la retroalimentación en tiempo real, por cuanto la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se fundamentó dicha estrategia” (p.150). Una presión excesiva proveniente de la alta gerencia, conduciendo a los gerentes de inferior nivel alterar datos para satisfacer a terceros. Es así, las directivas empresariales son responsable del desarrollo eficiente de los procedimientos aplicados en las evaluaciones para reducir al mínimo presiones para que se expongan informes simulados/falsos desvirtuando el propósito de tal evaluación.

Atendiendo a los enunciados reseñados, en opinión de los investigadores esta etapa se basa en información caracterizada por ser actualizada, suministrada oportunamente, requiriendo el manejo adecuado, cuyo propósito es lograr la comparación de los resultados alcanzados con los esperados por la dirección de la empresa u organización sean con relación a los objetivos, metas establecidos por la gerencia estratégica a los fines del fortalecimiento organizacional de las instituciones públicas como la alcaldía del municipio de Quibdó.

8.6 Toma de decisiones de estrategias

La toma de decisiones representa para las empresas un proceso relevante, dada las implicaciones que tienen en la gestión funcional, incidiendo en la eficacia y eficiencia, de muchos aspectos operacionales, entre otros con relación a los objetivos para lo cual fue creada, esto es el propósito de la Gestión Estratégica, motivado a que se genera a los fines de desarrollar estrategias en la estructura organizacional a todo nivel.

Dentro de este orden de ideas, para Arsham (2012), “se toman decisiones a partir del proceso racional, constante y focalizado, el cual incluye muchas disciplinas” (p.256). Al respecto, Stoner, Gilberth, & Freeman, (2015), plantean que "los gerentes deben cambiar el rol frecuentemente... la capacidad para reconocer el papel a desempeñar y saber cambiarlo fácilmente es una característica del gerente eficaz" (p. 59).

Para Hampton (2014), “Dentro del continuo perfeccionamiento del accionar gerencial, se debe tomar en cuenta el abordar todos los procesos gerenciales: planeación, organización, dirección, control" (p. 89). Es así, como en la toma de decisiones es necesario reconocer en cuales segmentos está operando la organización, los nuevos que deben empezar a funcionar a futuro para lograr una ventaja competitiva que sea sostenible. Así mismo, la toma de decisiones se realiza con el fin de responder a amenazas del entorno empresarial, además, a las oportunidades planteadas en el entorno, aunado a las fortalezas, así como, a las debilidades internas en la organización.

En este contexto, explican Stoner, Gilberth, & Freeman (2015) que en “la clasificación de los componentes para la toma decisiones, es necesario explicar que el gerente siga la secuencia indicada” (p. 87); a continuación, los pasos en los que puede haber retroalimentación:

(a) “Comprensión del problema: para tomar una decisión acertada es imprescindible comprender claramente el problema, el objetivo y las restricciones involucradas” Stoner, Gilberth, & Freeman (2015, p. 88).

(b) “Construcción de un modelo analítico: este paso implica la traducción del problema al lenguaje matemático preciso para realizar el cálculo y comparar los resultados en distintos escenarios o situaciones posibles” Stoner, Gilberth, & Freeman (2015, p. 88).

(c) “Buscar una buena solución: lo importante es elegir la técnica resolutive adecuada según las características específicas del modelo, una vez resuelto el modelo, se realiza la validación sobre los resultados para evitar una solución irrealista Stoner, Gilberth, & Freeman (2015, p. 88).

(d) “Comunicación de los resultados al decisor: los resultados obtenidos por el gerente deben ser comunicados correctamente a la organización o a quienes compete tomar

la última palabra en la decisión. Esta parte constituye la venta: Si el decisor no compra las recomendaciones del gerente que ha hecho el estudio, no implementará ninguna de ellas” Stoner, Gilberth, & Freeman (2015, p. 88).

Al contrastar los autores consultados, se evidencia que existen diversas definiciones del proceso en tomar decisiones, convergiendo el investigador con las fuentes consultadas, en el sentido, que las decisiones son básicas para la administración en acción, por cuanto, para tener significado deben tomarse decisiones, por ello, su aparición está relacionada con la presencia de algún problema, una dificultad o un conflicto.

Por ende, para el investigador la decisión en su ejecución crea expectativa a obtener una respuesta a un problema específico, siempre no se trate problemas abordado por mera información, esto es, sea requerido una reacción ante una acción cuya solución necesita de la escogencia y elección oportuna entre varias alternativas para solventar esa situación conflictiva o problemática, a efecto de la presente investigación en el sector de la gestión fiscal o tributaria del municipio de Quibdó Departamento de Chocó.

8.7 Direccionamiento estratégico

En relación con el direccionamiento estratégico Serna (2008) refiere que “una estrategia organizacional es la base fundamental de su dirección, su direccionamiento de forma estratégica puede ser aplicada a muchas disciplinas tales como la economía, la sociología, psicología, la política y hasta en situaciones bélicas” (p. 179), tomando de esta última la palabra en su más amplio sentido para ejemplificar lo que se desea expresar en cuanto a la supervivencia en un mercado de guerras, competitividad.

Cuando se plantea un direccionamiento estratégico, se expone la base fundamental de una organización según Beltrán, (2012), “tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad, consiste en una estrecha relación con el concepto de calidad, siendo indiscutiblemente tema de estudio ante la competitividad y nuevos mercados que ofrecen bienes/servicios” (p. 445).

En este sentido, el direccionamiento estratégico, señalan Kaplan & Norton (2015) “permite definir la forma de ser o personalidad propia de la organización por medio de la filosofía y cultura corporativa, determinada por los directivos en la organización para

alcanzar metas y objetivos de la compañía” (p.286). Adicionalmente, explican sobre como las organizaciones para crecer, generar mayores utilidades y permanecer en un mercado competitivo debe definir claramente hacia donde van o hasta donde quieren llegar.

En este contexto de la gerencia estratégica, el direccionamiento está constituido por los principios corporativos, como son visión y misión de la organización. Cabe recordar estos principios reseñados en páginas anteriores, son todas las acciones que ubican a la entidad e institución hacia el futuro, hacia el entorno a fin de alcanzar su prolongación en el tiempo; realizando su formulación mediante el estudio de la realidad institucional y del contexto en donde la organización desea incidir.

Es pertinente reseñar, una organización que caracterice su direccionamiento, examina su definición y expansión de la misión, la visión, los objetivos, los valores y sus propósitos; de igual forma la manera como están manifestados en los planes a largo, mediano plazo y en la implementación cotidiana de su gestión funcional, el direccionamiento lo integran los principios corporativos explicados, a fin de desarrollar estrategias para el cumplimiento de los objetivos trazados ante circunstancias específicas, mediante una creación estructurada mentalmente, conocida como pensamiento estratégico a largo plazo.

Es así como, el desarrollo del direccionamiento estratégico admite redelinear la misión real de compañía, su visión y objetivos generales; instituir las iniciativas importantes y los posibles ejercicios que permitan su ejecución; enunciar las estrategias que estén acordes a sus necesidades; integrar y desarrollar las estrategias planteadas en los planes de acción; y ejercer control verdadero de la gestión.

En consideración a los planteamientos formulados por los autores examinados, el direccionamiento estratégico se entiende como una herramienta administrativa a través de la cual se implantan los objetivos a lograr, así como los demás puntos y tópicos para intervenir, ante el hecho de identificar los procesos fundamentales en la gestión funcional de la institución públicas municipales, en concordancia con la misión, visión, objetivos establecidos por la dirección. Vale referir, el direccionamiento estratégico constituye el insumo primario para aplicar la gestión estratégica, representando el instrumento que

puede garantizar el alcance propuesto por la organización en estudio dentro de la presente investigación.

8.7.1 Eficacia

Desde la concepción teórica de las organizaciones, son aceptadas tres factibles unidades de análisis para valorar y concretar que es la eficacia: la persona, grupo y organización, según lo sustentan Gibson, Ivancevich, & Donnally (2015)

La eficacia individual son acciones estrictamente ligadas al desempeño de cada quien, en un puesto de trabajo, la eficacia del grupo y la organizacional, serían el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, los grupos se coordinan en organizaciones para redundar en la eficacia (p.189).

Tal como se entiende, argumentan complementariamente los citados autores (2015)

...La descripción y modelación de la eficacia organizativa presentan problemas de orden conceptual y metodológico. De lo que se entiende que, la raíz de esta problemática puede encontrarse en las especificaciones del concepto eficacia organizativa. Como constructo social, la eficacia organizativa es una norma del desempeño de las organizaciones, definida sobre la base de los sistemas de representación de aquellos que la definen o utilizan (Gibson, Ivancevich, & Donnally, 2015, p. 189)

Por su parte, Rojas, Jaimes, & Valencia (2018), definen la eficacia como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (p.1), asimismo, citan a Fernández, Ríos y Sánchez que la definen como la “capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno”.

Por consiguiente, en opinión de los investigadores, la eficacia induce a hacer lo que se tiene que hacer, dándole excelencia a los resultados, realizar las cosas correctamente, alcanzar los objetivos, establecer más valores (especialmente para el cliente), suministrar eficacia, llamado empoderamiento, al cliente externo, aplica enfoques proactivos, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse a los hechos o actividades.

8.7.2 Eficiencia

La eficiencia está intrínsecamente vinculada a la conceptualización de la función organizacional, esto es, aplicable a la idea de los empresarios, dado la gestión operacional de las empresas se generan nuevas informaciones, es decir, toda acción empresarial presume descubrir nueva información, en función de oportunidades de ganancia que anticipadamente pasaban inadvertidas.

Desde el contexto de los indicadores del direccionamiento estratégico analizado, Rojas, Jaimes & Valencia (2018), define eficiencia “como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (p. 4). Igualmente citan a Fernández, Ríos y Sánchez conceptuándola como “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (p. 7).

Para Fleitman (2015) la eficiencia “tratará de detectar si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no” (p. 304). Por ello se considera relevante en la eficiencia la relación entre los recursos, operaciones, y la aplicación de procedimientos para obtener los bienes y/o servicios, así como de los productos ofrecidos por la entidad, todos ellos encaminado a la mejora del beneficio de esta. Asimismo, Ramírez (2016) señala que la eficiencia es:

La referencia a los recursos, empleados y los resultados obtenidos, por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimiento, entre otros, limitados y en muchos casos en situaciones complejas y muy competitivas (p.197).

Los planteamientos expuestos infieren que la eficiencia en una institución al gestionar su direccionamiento estratégico revela de la eficiencia, el cual según Codina (2016) “es muy importante, pues sin ésta, no habría organizaciones; los expertos en eficiencia están satisfechos al contabilizarse menos costos, la eficiencia es un paradigma importado de la teoría económica. La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde usted puede trabajar para reducir los costos” (p. 43).

Sin embargo, en tiempos de tantos cambios y turbulencias, es necesario estar pendiente de lo que sucede fuera de la organización, para acordar sus estrategias y acciones de forma que permita obtener provecho de las oportunidades presentadas por el entorno o neutralizar las amenazas que se presenten y para ello es elemental ser eficiente en la direccionalidad de estrategias a aplicar. De allí, que, entre los enunciados referenciados sobre la eficiencia, para el criterio de los investigadores, se entiende cómo hacer lo que se tiene que hacer en las instituciones públicas como la alcaldía municipal de Quibdó, con el mejor uso de los recursos disponibles, para de ese modo de trabajar se obtenga mayor rendimiento en los procesos ejecutados.

8.7.3 Efectividad

Acerca de la efectividad es definida por Serna (2008), como la “capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos. No puede medirse la efectividad si antes se han expresado de manera explícita los criterios de actuación” (p. 191). En tanto Beltrán F. , (2012), indica que “los indicadores de efectividad pueden ser denominados medidas de correspondencia porque miden la concordancia entre los criterios y la ejecución. La efectividad verifica la concordancia entre lo que piensa y lo que se hace” (p. 82).

De igual forma, para Cortes (2012) “un programa presenta efectividad si produce los beneficios esperados cuando se aplica en las condiciones habituales de la práctica de la respectiva disciplina”. En ese orden de ideas, Mallo y Merlo citados por Rojas, Jaimes & Valencia (2018), definen la efectividad es “cumplimiento de lo programado o el grado de cumplimiento de los objetivos” (p. 2) también los mismos autores (2018), citan a Gutiérrez quien sobre la efectividad argumentan que “los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen”.

Considerando los enunciados expuestos por los autores, se concluye que la efectividad, es la medida en alcanzar los objetivos propuestos por las autoridades encargadas de las instituciones públicas como la alcaldía municipal de Quibdó en el período evaluado relacionado con la gerencia estratégica, realizando las actividades que han de ejecutarse con el uso idóneo de los recursos, a la vez contribuyan al fortalecimiento organizacional de esta citada entidad.

8.7.4 Habilidades

Acerca de las habilidades Ghiselli (2012), se esforzó por “identificar los rasgos característicos en los líderes de empresas formales productivas, eligiendo con minuciosidad y detalles correspondientes para el análisis las particularidades de cada entidad, utilizando métodos validados para medir correctamente” (p. 35). Revisando sus investigaciones, se encontraron características en las cuales muestran “relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia, desempeño realizadas por sus superiores, entre éstas incluyen las habilidades, definiéndolas como la capacidad aunada a la destreza para hacer las cosas” Dorado (2014, p. 8).

Por ello, es necesario que el líder cuente con habilidades para conseguir que sus seguidores alcancen lo propuesto por las instituciones. Llegó a la conclusión que “las habilidades son de relevancia significativa para las organizaciones independientemente de su naturaleza a la cual dedican sus actividades productivas, especificando las habilidades técnicas y las humanas” Ghiselli (2012, p. 38). En tanto sobre la habilidad señala Dorado (2014),

Está vinculada a la técnica, para seleccionar una determinada técnica de trabajo, se asocia con una estrategia para el aprendizaje previa consideración de los diferentes factores intervinientes dirigidos a obtener una acción estratégica, eficaz y adecuada para desarrollar actividades diversas a ser ejecutadas por las organizaciones (p. 96).

En síntesis, analizando los planteamientos descritos por los autores, entienden a la habilidad como la capacidad en los líderes o gerentes para desarrollar acciones, las cuales implican características, a ser manejadas en dirección accionar actividades concernientes a lograr los objetivos, metas previstas por las autoridades organizacionales.

Por consiguiente, atendiendo a los enunciados de los autores analizados, para los investigadores el desarrollar la gerencia estratégica constituye una habilidad presente en el gerente o líder en la instituciones públicas de educación superior, pues no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes discernan la ruta a seguir por la universidad, éste debe ser producto del trabajo en equipo gerencial dentro del ámbito educativo, permitiendo

generar una guía para las decisiones en cada proceso funcional de la alcaldía municipal de Quibdó - Chocó.

8.7.5 Comunicación empresarial

La comunicación empresarial sustenta Frances (2009) “no es algo que se escoge, ocurre en todas las empresas en forma permanente, a veces en forma riesgosa y con bastante frecuencia sin planificación real. Es generada por la funcionalidad, operatividad de las organizaciones” (p. 129), por lo tanto, no se deben dejar a la casualidad, por ello, Stoner, Freeman & Gilberth (2015), se refieren a la comunicación en las empresas como “elemento indispensable del negocio tanto en productos como servicios. “La estrategia empresarial y la comunicación conforman partes de un sistema integral, por cuanto, existe relación muy estrecha entre producto, servicio con el cliente con proveedores de estos” Stoner, Freeman & Gilberth (2015p. 287).

Por tanto, para una empresa es conveniente proyectar un programa comunicacional, usar el diálogo es la base para un plan efectivo en la organización, la cual al escuchar en forma adecuada puede enfocar dicho programa en un área, siendo la relación entre empresa grupos de interés entes beneficiados por el programa.

Al respecto, para Serna (2008), “es aquella que implanta la empresa, a través de mensajes directos dirigidos al público externo, caracterizando los atributos y cualidad de sus bienes/servicios” (p. 208). Por su parte, Robbins, Comportamiento organizacional, (2016), “señala varios tipos de comunicación, las cuales son externa e interna” (p. 211).

Así mismo, para Kotler (2016)”es común que las comunicaciones en las empresas se concentren en superar problemas inmediatos relacionados con la conciencia, imagen o preferencia en el mercado meta, entre otros” (p. 302). Sin embargo, este enfoque comunicacional tiene limitaciones. Su plazo es corto, su costo muy alto, la mayor parte los mensajes cae en oídos sordos.

Al contrastar los enunciados de los autores, expresan términos en común en la definición de la comunicación, la cual abarca según las fuentes elementos convergentes a diálogo, mensajes, solucionar problemas, atención a clientes, mercado, todos centrados en la funcionalidad de la empresa.

Así, para el equipo investigador, la comunicación es un elemento imprescindible en las organizaciones públicas como la alcaldía municipal de Quibdó, por cuanto contribuye a la ejecución operativa en la gestión organizacional, permitiendo el engranaje de las acciones dirigidas a alcanzar los propósitos establecidos por las autoridades responsables en la gestión fiscal o tributaria, en materia referidas a los objetivos, estrategias, metas y demás aspectos relacionados con el quehacer diario en esta organización, siendo un componente esencial para el desarrollo en la gerencia estratégica como herramienta para fortalecer la citada organización.

8.7.6 Liderazgo

El liderazgo es definido por Quiñones (2010), lo define como “proceso a través del cual se dirige e influye en las actividades laborales entre los miembros de un grupo” (p. 99). Para Kotler (2016) “el liderazgo es el desarrollo de la visión, también unas estrategias orientadas a conseguir apoyo en las personas para hacer realidad esa visión” (p. 20). Koontz & Weilrich (2011), “es el arte o proceso caracterizado por influir en las personas para realizar esfuerzos voluntarios y entusiasta en cumplir las metas grupales, está estrechamente relacionado con la motivación”, si se entiende la motivación, se apreciará mejor los resultados deseados en la gente.

Salas,(2012) lo define como el “proceso por medio del cual los líderes inducen a los seguidores a actuar en buscar objetivos representando los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de unos, otros líderes y seguidores” (p. 147) señalando como característica común a todos los líderes su capacidad excepcional para enseñar, así como aprender.

Al contrastar las exposiciones formuladas en los enfoques similares de los autores consultados, se establece que el liderazgo es el corazón y alma de la administración, puesto que lo que con lo que cuenta una organización es con un sinnúmero de personas, que requieren de un liderazgo en cabeza del gerente que los motive a cumplir con las metas propuestas.

En atención a los señalamientos descritos, para el equipo investigador es oportuno considerar la calidad, como condición de liderazgo, pues, los elementos claves insertos en él son acciones, conductas, actitudes como: inspirar, valorar, motivar, compartir, unir,

interactuar, comunicar, transformar. Es así, como conocer la misión y la visión de las instituciones públicas, sobre todo en la gerencia estratégica para fortalecer la referida organización.

8.7.7 Negociación

Respecto a la negociación Robbins, Comportamiento organizacional (2016), la define como “un proceso en el cual dos (2) o más partes intercambian bienes/servicios, tratando acordar una tasa de cambio” (p. 268). Es decir, es como un “método para llegar a un acuerdo en el cual están presentes elementos, tanto competitivos como cooperativos”, para manejar conflictos se requiere aprender, especialmente, saber asumirlo, conducirlos en forma constructiva. Esto se logra cuando cada parte aproveche su propia capacidad negociadora o busque la ayuda de tercero para facilitar lo acordado entre las partes en forma pacífica.

Para Altschul (2008) negociar es el “proceso a través del cual, ante un proyecto particular, detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas obteniendo beneficios, imposibles lograr por sí solo”. Cartay (2014) define la negociación como una “herramienta fundamental para resolución conflictos, es un proceso entre dos o más partes realizan un intercambio sobre bienes/servicios procuran llegar a un acuerdo mediante una tasa de intercambios o compensaciones para ellos” (p. 78).

En la investigación se inclina a señalamientos expuestos por Robbins (2010), infiriéndose sobre la negociación como un proceso durante el cual las partes involucradas en un conflicto intercambian ideas, ceden espacios y facilitan su resolución obteniendo una ganancia equitativa para las partes. En la entidad municipal la negociación resultaría una herramienta para fortalecer cualquier desacuerdo en la gerencia estratégica atinente a la gestión funcional, por ser un proceso dinámico, siendo esencial un comportamiento ético asumido por las partes.

Para los investigadores se requiere que los responsables de la gestión fiscal del municipio de Quibdó cuenten con las competencias comunicacionales adecuadas, y la aplicación de las estrategias pertinentes a los fines de facilitar acuerdos con el cual se

beneficie los intereses de las partes en conflictos, así como, las expectativas para todos por medio de una gestión participativa, identificando los puntos críticos para atenderlos desde un pensamiento estratégico.

8.7.8 Manejo de conflictos

Sobre el manejo de conflictos, lo refiere Chiavenato (2011), como la “incompatibilidad en conductas, incluyendo metas y/o afectos entre personas, individuos, requiere disposición en la persona o un mediador para resolverlo” (p. 157). Por su parte, de acuerdo con Gil (2015) “es la diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción entre las personas en conflictos” (p. 114).

Manejar conflictos para Robbins, Comportamiento organizacional, (2016), es “usar técnicas para solucionar o alcanzar el grado deseado en el conflicto, consiste en estrategias, técnicas o habilidades para resolver y estimular” (p. 272), así mismo, agrega el autor que los conflictos tienen resolución a través de los siguientes procesos: “Evasión, es una manera para huir del problema generado por la divergencia entre los intereses presentes en personas o grupos. Algunos conflictos internos pueden ser reprimidos, mientras los externos pueden evitarse dando marcha atrás o huyendo en lugar de enfrentarlos” (p. 275) o reglamentos que prohíben determinadas acciones o relaciones.

Contrastando las definiciones descritas por los consultados, revelan concordancias en sus planteamientos sobre manejar conflictos, en el cual Chiavenato (2011) lo define como el conjunto de estrategias utilizadas por el ser humano ante situaciones incompatibles conductuales, de interés, como de opiniones o relaciones de confrontación como las denomina en su exposición Robbins (2016) ante terceras personas con el propósito a lograr la transformación en las relaciones en modo correcto.

La presente investigación se inclina por los señalamientos expresados por Robbins, Comportamiento organizacional (2016), pues en su definición del manejo de conflicto se infieren a un conjunto de estrategias procurando prevenir tensiones mayores. Siendo fundamental para desarrollar asertivamente la gerencia estratégica en el contexto del sector relacionado con la gestión fiscal o tributaria del municipio de Quibdó.

En opinión de los investigadores el manejo de conflictos constituye las acciones a tomar por los encargados en las instituciones públicas de educación superior por buscar solventar algún problema sin recurrir a la violencia. Para ello, se debe tener confianza en la organización públicas, así como, en los demás entes allegados a la entidad, lo cual se traduce en creer en hacer algo, aunado a los conocimientos, habilidades eficaces, para cubrir las necesidades desde el respeto hacia el instituto de educación superior y hacia el otro de las partes involucradas.

8.8 Concepto de Impuesto predial

Este impuesto se relaciona con el pago que deben realizar los propietarios colombianos que poseen bienes inmuebles, como son: apartamentos, casas, edificios, lotes, bodegas, locales comerciales, fabricas, parqueaderos, depósitos, predios dedicados a actividades agropecuarias, propiedades rurales, entre otros. Así mismo, lo pagan las personas que tengan posesión de un inmueble y expresan ser los dueños del mismo o aquellos que lo usufructúan legítimamente la propiedad (IDEA, 1992)

De allí, que presenta como referencia legal la Ley 48 de 1887, a través de la cual se facultó a los departamentos del país a crearlo y cobrarlo, este impuesto ha tenido una serie de modificaciones a través de las Leyes 20 de 1908, la 1a. y 4a. de 1913, 34 de 1920, los Decretos 2185 y 4133 de 1951, las Leyes 29 de 1983, 14 de 1983, 44 de 1990 y la ley 1995 del 2019. En esta última, se establecen normas referidas al catastro e impuestos sobre la propiedad raíz y se imponen otras disposiciones de carácter tributario territorial.

De acuerdo con Rankia – Colombia (2020) “es un impuesto municipal, de manera que cada municipio se encarga de recaudar los fondos que provienen de él, y se paga de manera anual. Las tasas de este impuesto varían de acuerdo con el tipo de propiedad y al municipio en el que se encuentre la propiedad entre 0,3% y 3,3%”, el monto lo establece el Consejo Municipal en cada vigencia.

“La base gravable del impuesto predial unificado es el avalúo catastral asignado por las autoridades catastrales, y se establecen en cada municipio de manera diferencial y progresiva, tomando en cuenta los siguientes aspectos: (a) Estratos socioeconómicos, (b)

Uso del suelo (en el sector urbano), (c) Antigüedad de la formación o actualización del catastro” Rankia – Colombia (2020, p. 23).

8.9 Impuesto de industria y comercio

El impuesto de industria y comercio (ICA), y avisos y tableros. es un impuesto territorial que recaudan los municipios, regulado por la ley 14 de 1983. “El impuesto de industria y comercio debe ser pagado por todos los industriales, comerciantes y prestadores de servicios, sean personas naturales o jurídicas, que desarrollen una actividad sujeta a dicho impuesto” (García P. , 2008, p. 5)

Así mismo, señala García (2008) que “el impuesto de industria y comercio debe ser pagado por todos los industriales, comerciantes y prestadores de servicios, sean personas naturales o jurídicas, que desarrollen una actividad sujeta a dicho impuesto” (p. 7). El ICA se paga sobre los ingresos que se generen en el respectivo municipio. Señala el artículo 32 de la ley 14 de 1983 expedida por El Congreso de Colombia (1983)

El Impuesto de Industria y Comercio recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades comerciales, industriales y de servicio que ejerzan o realicen en las respectivas jurisdicciones municipales, directa o indirectamente, por personas naturales, jurídicas o por sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos.

Cada uno de los municipios del país tienen una regulación que les es propia, en ocasiones los comercios pequeños no declaran o lo hace cada año. El impuesto por ser territorial obliga a consultar el estatuto tributario de cada uno de los más de 1.100 municipios del país.

Respecto a la base gravable del impuesto de industria y comercio el artículo 33 de la ley 14 de 1983 de El Congreso de Colombia, (1983) dispone:

El Impuesto de Industria y Comercio se liquidará sobre el promedio mensual de ingresos brutos del año inmediatamente anterior, expresados en moneda nacional y obtenidos por las personas y sociedades de hecho indicadas en el artículo anterior, con exclusión de: Devoluciones ingresos proveniente de

venta de activos fijos y de exportaciones, recaudo de impuestos de aquellos productos cuyo precio esté regulado por el Estado y percepción de subsidios.

El ICA no se genera por exportaciones y por venta de activos fijos.

Tarifa del impuesto de industria y comercio: La ley 14 de 1983 en su artículo 33 señala un rango de tarifas dentro de los cuales cada municipio fija la tarifa que quiera, y estos rangos son: (a) Actividades comerciales: Del dos al siete por mil (2-7 x 1.000), (b) Actividades comerciales y de servicios: el dos al diez por mil (2-10 x 1.000). (c) El sector financiero tiene un tratamiento especial fijado a partir del artículo 41 de la ley 14 de 1983.

Territorialidad del impuesto de industria y comercio: El ICA solo se paga cuando los ingresos se generan en el municipio, ejemplo si determinada empresa tiene la sede principal en Quibdó y una sucursal en otro Istmina, allí se deben recaudar los impuestos de dicha sucursal y los generados en la sede principal se pagan en el municipio de funcionamiento, en este ejemplo, Quibdó.

De acuerdo a esto, si una empresa vende productos en varios municipios, debe llevar un registro que controle los ingresos que se generan en cada uno de ellos, para luego poder declarar el impuesto en cada uno de los municipios donde se generaron las ventas.

En relación con la territorialidad, la cuarta sección del Consejo de estado en sentencia 23304 de marzo 12 de 2020 con ponencia del magistrado Stella Jeannette Carvajal señaló:

Concretamente, frente a la territorialidad en la acusación del impuesto de industria y comercio en la realización de actividades comerciales, la Sección ha indicado que «el lugar donde se realiza la actividad comercial de venta de bienes es aquel donde se concretan los elementos esenciales del contrato, esto es, el precio (y dentro de este, la forma de pago) y la cosa que se vende, independientemente del lugar donde se hagan los pedidos.

Declaración del impuesto de industria y comercio. La declaración depende de lo reglamentado en cada municipio, que tiene la facultad para establecer las fechas y este puede pagarse en forma bimestral o anual, solo esta unificado para todos los municipios

es el formulario de declaración del ICA, lo cual fue establecido a través de la Ley 1819 de 2016 expedida por el Ministerio de Hacienda y se empezó a utilizar en el 2018.

En qué consiste el impuesto de industria y comercio: Este impuesto se genera “por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en un determinado municipio y se causa así la persona posea o no establecimiento de comercio. Lo recaudado por este impuesto se destina a atender los servicios públicos y las necesidades de la comunidad pertenecientes al respectivo municipio o distrito” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, p. 1).

8.10 Sistema de Variables

Definición nominal variable: Gerencia estratégica

Definición conceptual. La Gerencia estratégica se define conceptualmente como un modelo decisional, el cual determina sus objetivos, metas, propósitos; produciendo, tanto políticas como planes para lograrlos, define la esfera del negocio a la que aspira una empresa, establece la clase organizacional, económica, humana siendo o pretende ser, al mismo tiempo, precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas como no económicas e intenta aportar a accionistas, empleados, y a los clientes (Mintzberg, 2015).

Definición operacional: Operacionalmente, la variable gerencia estratégica se mide por los puntajes obtenidos en la aplicación del cuestionario elaborado por los investigadores y aplicados a quienes conforman la población a estudiar, estos son, los sujetos determinados en la presente investigación, considerando las dimensiones e indicadores tal como se ilustra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Operacionalización de las Variable

Objetivos específicos	Variable	Indicadores
Identificar la normatividad utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios	Gerencia estratégica	Normas utilizadas por el municipio de Quibdó dentro del proceso fiscal o tributario.

Objetivo General: Comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

Objetivos específicos	Variable	Indicadores
generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.		
Conocer los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.		Procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó dentro del proceso fiscal o tributario.
Identificar las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó.		Tipo de causas que provocan el bajo nivel de política fiscal o tributaria del municipio de Quibdó.
Determinar el efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó.		Tipos de efectos socioeconómicos que intervienen en la política fiscal o tributaria del municipio de Quibdó.
Proponer lineamientos estratégicos que, implementados en el municipio de Quibdó, permitan el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.		Se genera a partir del resultado de los anteriores más aportes de los investigadores.

Fuente: Elaboración propia (2022).

CAPÍTULO III

9 Marco Metodológico

Dentro de este capítulo III, se construye la ruta para desarrollar el alcance de la investigación a realizar, para ello se consideran los aspectos, elementos necesarios fundamentados filosóficamente a criterio de los investigadores. Este marco se constituye en la base epistémica que a través de la indagación se incluyen reflexiones teóricas sobre el objetivo. Así mismo incorpora diferentes aspectos metodológicos, para la organización sistémica de las de ideas, conceptos y teorías que permiten sustentar la presente investigación.

9.1 Paradigma de la investigación

La presente investigación, es considerada como positivista, al respecto Chávez (2007, indica “enfatisa sobre la actividad de la mente humana como participante activo y formativo de lo que ella conoce” (p.38), igualmente señala la citada autora como por medio de técnicas y métodos de tipo cuantitativos se realiza acercamiento a las unidades de información claves determinadas en el estudio, así como, su interacción con el contexto organizacional analizado.

En tal sentido, se destaca, lo expresado por Hurtado & Toro (2012) quienes plantean que el “enfoque epistemológico surge como adversario de la metafísica, considerándose como una postura del racionalismo analítico para conocer la realidad, por lo cual la razón es la única autoridad que posibilita la verificación de los acontecimientos” (p. 65).

Adicionalmente, puntualizan sobre “la fundamentación del conocimiento son los hechos, solo existen verdades observables, buscando encontrar las causas que explican los fenómenos, confrontando la teoría con la praxis, lo cual propicie la detección de discrepancia y establecer conexiones generalizables entre variables”, por ello, se establecen procedimientos y métodos ajustados al enfoque descrito, que en la práctica resulta ser un técnica deductivas e hipotéticas, partiendo de situaciones y eventos sociales que hacen posible la previsión de los mismos.

Es así como, gerencia estratégica como la variable objeto de análisis de la presente investigación, se caracteriza por ser cuantificada con base a la elección de las alternativas

de respuestas obtenida por parte de la población participante, empleando instrumentos de recolección de datos sistematizados correspondientes para tal propósito, posteriormente, se procede al análisis estadístico de los datos concernientes.

9.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación se realiza atendiendo al nivel de profundidad con que el investigador pretende abordar el objeto de conocimiento, de acuerdo a los objetivos formulados, la presente investigación se plantea como un estudio descriptivo, pues la información fue recolectada sin cambiar el entorno, es decir no existió ninguna manipulación, queriendo detallar elementos específicos que permitieron analizar la gerencia estratégica en la alcaldía municipal de Quibdó departamento del Chocó - Colombia. Por su parte, Tamayo y Tamayo (2014) refiere que

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis; miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado; se eligen una serie de asuntos y se mide cada uno de ellos independientemente y así describir lo que se investiga (p.122).

De acuerdo con planteamientos de Arias F. (2012), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 73). Ahora bien, a través de los resultados se miden las variables independientemente, observando y cuantificando como se modificaron una o más características del grupo, sin formar relaciones entre éstas, puesto que cada variable o característica se analizan autónomamente.

9.3 Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta el tipo de investigación, se planea el diseño de esta, que en esta investigación se caracteriza como no experimental, al respecto Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) plantean que “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, no se constituye ninguna situación, solo se observan las ya existentes” (p. 178). Es así como esta investigación se categoriza como no experimental debido a que la variable: gerencia estratégica, ha sido medida sin alterar su comportamiento.

En este contexto metodológico, la presente investigación es de campo; al respecto, Bavaresco (2016) señala que los estudios de campo, “son aquellos que se realizan en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, lo cual permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador, pudiéndose manejar los datos con más seguridad” (p. 88). Para Sabino (2012), las investigaciones de campo “se basan en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad, de manera similar” (p. 139).

En señalamientos de Tamayo y Tamayo (2014), lo definen como “aquellos estudios donde los datos se recogen directamente de la realidad” (p. 142), a efectos de la presente investigación se recopila en la propia secretaria de hacienda de la alcaldía municipal de Quibdó, en la cual se encuentra la sección de rentas, donde labora el personal directivo y operativo responsable de la gestión fiscal o tributaria.

Dentro de este ámbito metodológico, el diseño de la presente investigación es de otra manera transaccional descriptivo, pues, se realiza en un período de tiempo específico y único. Se recogen los datos al interior de la organización pública municipal; al igual que en la población contribuyente de los impuestos objetos de estudio.

Esto, en un momento y tiempo único. Por su parte, Arias (2012) señala que en “los diseños transaccionales la información obtenida es válida únicamente para el período que fue recolectada, dado que las características y opiniones pueden variar con el tiempo” (p. 221).

9.4 Población de la investigación

Con respecto a la población, Parra (2016), define “el universo como el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características y mediciones u observaciones que se requieren en una investigación dada” (p. 57). Es así como, en consideración del citado autor, la población de un estudio, “es el conjunto integrado por todas las mediciones del universo de interés en la investigación, por tanto, puede definirse varias poblaciones en un solo universo, tantas como características a medir” (p.58).

Para Chávez (2007), “es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Es el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés en la investigación” (p.162). De acuerdo con los planteamientos de Arias (2012, la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, quedando delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 196).

En la presente investigación, la población estuvo constituida por sus características definitorias, representadas por el conjunto de elementos existentes en la misma. En ese sentido, la población de la presente investigación se constituyó en dos (2) grupos de informantes claves a indagar; los internos y externos; los primero fueron representados por el personal estratégico de la secretaria de hacienda municipal de Quibdó, específicamente por el personal de la división de rentas, representadas por las siguientes personas que de la citada dependencia se consideran, informantes claves para la presente investigación; tal como se ilustra en el siguiente cuadro 2, el cual presenta las características y distribución del universo y unidades informantes:

Cuadro 3. Características y distribución del universo y unidades informantes

Dependencia	Descripción de sujetos informantes	Numero de informantes claves
Secretaría de Hacienda Municipal de Quibdó	Secretario de hacienda municipal	1
	Jefe de presupuesto	1
	Jefe de rentas	1
	Tesorero	1
	Contador	1
	Personal de fiscalización	5
Total, de informantes claves		10

Fuente: Elaboración propia (2022).

En el cuadro anterior, se presentan las características y distribución del universo y unidades informantes del municipio de Quibdó, representa por los diferentes cargos de los sujetos que conforman las unidades informantes claves, los cuales se encuentran

representado por el equipo directivo y estratégico de la secretaria de hacienda municipal (sección de rentas), totalizando 10 sujetos.

Primera población estudiada, se caracteriza como finita y asequible para los autores, por ello se aplica la técnica del censo poblacional, porque el tamaño es muy reducido y accesibilidad de esta, al respecto, señala Tamayo y Tamayo (2014) dentro del censo poblacional, “la muestra permite que entren todos los miembros de la población. Razón por la cual se infiere que la población es igual a la muestra” (p.210).

Por otra parte, la segunda población estuvo constituida por el personal externo o personas contribuyentes de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó, donde informaciones obtenidas a través de la oficina de rentas municipales nos permitieron conocer, que, hasta el mes de diciembre del 2021, esta población ascendía a 53.535 como se ilustra en el siguiente cuadro 3, el cual presenta las características y distribución del universo y unidades informantes.

Cuadro 4. Características y distribución del universo y unidades informantes

Tipos de impuestos	Población de contribuyentes del municipio de Quibdó
Impuesto Predial	45.000
Impuesto de Industria y Comercio	8.535
Total, de informantes claves	53.535

Fuente: Elaboración propia (2022).

De esta manera, el segmento poblacional seleccionado para este estudio, lo integran el sector residencial y comercial, que en la actualidad se encuentran en las bases de datos municipal, como población contribuyente de estos dos tipos de impuestos.

9.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos

La técnica de acuerdo en planteamientos de Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) “son los medios para recoger los datos necesarios para la realización de cualquier estudio de investigación se refieren al conjunto de procedimientos utilizados, representa la forma de lograr los resultados” (p. 201). Para realizar una investigación de campo como la presente, es necesaria técnicas que permita recabar información en forma directa.

En este estudio de campo, la encuesta se presenta como la técnica adecuada para recolectar la información. Según Hurtado & Toro, (2012) “es basada en la interacción personal, se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas” (p. 81).

En relación con los instrumentos de investigación, se toma el planteamiento de Sierra (2019), quien expone que “no es otra cosa que un conjunto de preguntas estructuradas, preparadas cuidadosamente sobre los hechos, aspectos que interesan en una investigación para ser respondidos por la población o muestra objeto de estudio” (p. 8). De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), “es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, el cual debe ser válido, confiable, de lo contrario no puede basar en sus resultados” 8P. 189).

Para Hurtado & Toro, (2012) “el instrumento es un cuestionario diseñado por el investigador que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento o situación actual acerca del cual se quiere medir” (p. 83). Este instrumento debe diseñarse en forma clara para que el participante lo pueda leer fácilmente, pueda ser corregido, sistematizado y diferenciador, dado que agrupa una serie de preguntas que permite al aplicarlo obtener la información que permita dar cumplimiento a los objetivos propuestos dentro de a la investigación.

La ventaja de este instrumento es que puede ser aplicado sin necesidad de la presencia del investigador, encuestador o de personas especializadas, esto se puede hacer en el mismo espacio en forma simultánea a gran número de personas en un lapso de tiempo corto, lo que genera en los participantes más confianza y confiabilidad, dado que la información que suministren no puede ser influenciada o distorsionada.

Por ello y con el objetivo de conseguir la información requerida para llevar a cabo esta investigación, se emplean dos cuestionarios como instrumentos de medición, el primero para población interna representada en el personal de la división de rentas municipales y la externa contribuyentes, y otro para el personal externo representado en el sector residencial y comercial del municipio de Quibdó (Ver Anexo A).

De allí, que, para Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 206), esta investigación en los dos cuestionarios se plantearon preguntas cerradas que contienen cinco opciones o categorías de respuestas a saber: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca; tal como se muestra en el cuadro 3; referido a la variable Gerencia estratégica y a la percepción de los contribuyentes.

Para el diseño de los cuestionarios se consideró los elementos descritos en el cuadro 2 de operacionalización de la variable, vale decir, los objetivos específicos, enmarcados en la variable, en sus correspondientes indicadores; los cuales permitieron el desarrollo de los ítems; para así, obtener sistemáticamente, la información arrojada por la población analizada descrita en los cuadros 2 y 3.

En ese sentido, los cuestionarios presentan preguntas cerradas con varias opciones de respuestas, presentados en forma de afirmativa en los que se pide la reacción de los informantes claves, por medio de las alternativas de respuestas de escalamiento Likert formuladas como siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, cada una tiene las cinco alternativas de la escala asignándole a cada punto un valor numérico (Ver cuadro 5).

Para efectos de la tabulación se establece que todas las opciones de respuesta recibirán el siguiente puntaje que va entre 5 y 1 puntos de acuerdo con la organización de las opciones de respuesta expresada en el cuadro 5. Para los instrumentos diseñados en versión preliminar, luego de la corrección de los expertos se delineó el definitivo en versión original.

Cuadro 5. Valoración cuantitativa de cada una de las alternativas de respuesta

Variables	Alternativas de respuestas	Valoración cuantitativa
Gerencia estratégica	Siempre	5
	Casi Siempre	4
	Algunas Veces	3
	Casi Nunca	2
	Nunca	1

Fuente: Elaboración propia (2022).

9.6 Las Fuentes de información.

Las fuentes utilizadas fueron de tipo primaria y secundaria, las primarias reflejadas en las encuestas aplicadas dentro de la población objeto de estudio y de tipo secundarias a través de investigaciones y trabajos de grado ya realizados que sirvieron como antecedentes; de igual manera, se apoyó en la Internet, libros, tesis, monografías entre otros.

9.7 Diseño de la Muestra.

La unidad de muestreo utilizada para la población externa o de contribuyes de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó fue seleccionada por el procedimiento de muestreo aleatorio simple (**MAS**), donde todos los usuarios (personas naturales y jurídicas), tuvieron igual probabilidad de ser seleccionados para aplicarles el cuestionario establecido. Para determinar el tamaño de la muestra de esta población, se tuvo como base la siguiente Formulación:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot (pxq)}{E^2 \cdot (N - 1) + 4 \cdot (pxq)}$$

A continuación, se detallan las variables de la formula

n= Tamaño de la muestra a calcular.

4= Número constante.

p= Probabilidad de éxito (50%).

q= Probabilidad de fracaso (50%).

E^2 = Error probabilístico con rango entre 5% y 10 %

N= Tamaño de la población: 82,808 habitantes. Personas naturales que hacen parte del segmento.

Al sustituir los valores se determina el tamaño de la muestra de esta categoría poblacional, entonces se tiene:

$$n = \frac{4.53,535. (50 \times 50)}{7^2 \cdot (53,535 - 1) + 4 \cdot (50 \times 50)} \quad n = \frac{214,140. (2500)}{49 \cdot (53,534) + 4 \cdot (2500)} \quad n = \frac{535350000}{2643166} \quad n = 213$$

De esta manera, el número de personas encuestadas fue de 2013, las cuales representan el 0.38% del total del segmento seleccionado o universo poblacional. Así, como ya se había expresado, para el primer grupo poblacional se utilizó como unidad de muestreo el **Censo Poblacional**, técnica que permite descartar la selección de una muestra representativa, y solo selecciona un pequeño grupo que los investigadores consideraron de mayor nivel idoneidad para la información requerida.

9.8 Validez de los instrumentos

La validez para Hurtado & Toro (2012) es “el grado en que un instrumento realmente mide lo que quiere medir” (p.414), consiste en solicitar a cinco expertos el análisis de la pertinencia de las opciones y los indicadores plasmados en el cuestionario en relación con los objetivos a lograr en esta investigación. Por su lado, Getting citado en Méndez (2012) define la validez como “el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide, está relacionada directamente con el objetivo del instrumento” (p. 97), existen diferentes formas de validez: validez de contenido, de criterio y de constructo.

En la presente investigación, se verificó la participación y la evaluación de los cinco expertos en el área, quienes dieron su aval dado que encontraron pertinente, aunque con algunas recomendaciones aplicar el instrumento en cada una de sus preguntas puesto que encontraron relación con los objetivos propuestos las variables y los indicadores. Dichas opiniones y recomendaciones de los expertos se tomaron en cuenta para rediseñar el instrumento definitivo. Par dar valides al instrumento el grupo investigador elaboró un formato en el que se detallaron claramente los ítems que miden la variable e indicadores de estudio.

Los expertos por medio de una constancia firmada emitieron unas recomendaciones, mediante esta validación, se aseguró que los cuestionarios midieran verdaderamente las preguntas enunciadas, lo que muestra su validez interna o relación entre los ítems referidos, de los cuestionarios elaborados en versión original (Ver Anexo B).

9.9 Confiabilidad del instrumento

En toda investigación “el cuestionario está dirigido a medir las variables y de éste depende la efectividad de los resultados, por lo cual, es necesario el desarrollo de confiabilidad para determinar que estos satisfacen las expectativas de la investigación” Getting citado en Méndez (2012, p. 99). En cada instrumento de medición es necesario calcular a confiabilidad, por tanto, se debe someter a una prueba piloto. Según Chávez (2007, la confiabilidad “es un procedimiento que permite la relación existente entre la(s) variable(s) y los ítems utilizados para medirla, es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable” (p.67). Es pertinente tener en cuenta que generalmente es imposible que una medición se pueda realizar en forma perfecta, pues siempre se encuentra un grado de error, se debe lograr que esto sea lo más mínimo posible.

Indican Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) que existen diversos procedimientos para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento de medición, pero en general todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad que pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente 0 significa nula la confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad, entre más se acerca a cero, hay mayor error en la medición (p. 215).

De acuerdo a esto la confiabilidad es la coherencia realizada en la medición de las variables, lo cual se puede arrojar un alto coeficiente, en esta investigación se utilizó el método de cálculo de confiabilidad al aplicar el cuestionario fue el de Alfa de Cronbach, el cual según Chávez (2007, p. 152), se realiza a través de la siguiente fórmula:

Donde:

$$r_{tt} = \left[\frac{K}{k-1} \right] \frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

K = Numero de ítems

S_i^2 = Varianza de los puntajes de cada ítem

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales

K -1 = Número total de Ítems menos 1

Esta estimación de la confiabilidad arroja como resultado para la variable $r_{tt} = 0,91$ para el 1er cuestionario y 0,85 para el segundo (Ver Anexo C), significando que el instrumento es altamente confiable, según el baremo citado a continuación referido por Ruiz citado por Hernández y otros (2014). (Ver cuadro 6).

Cuadro 6. Baremo interpretativo de confiabilidad

Rango	Magnitud	Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta	0,41 a 0,60	Baja
0,61 a 0,80	Alta	0,40 a 0,20	Muy baja
0,41 a 0,60	Moderada		

Fuente: Ruiz (1998) citado por Hernández, Fernández & Baptista (2014)

10 Técnica, tratamiento estadístico para el análisis de los datos

Una vez que los datos obtenidos, se transfieren a una matriz, para proceder a analizarlos a través de la computadora, para lo cual se utiliza la estadística descriptiva. Según Chávez (2007, “el tratamiento estadístico de un estudio depende del tipo de método de investigación que se ha seleccionado, del tipo de operaciones que puedan ejecutar y de la escala de la variable” (162). El método estadístico ejecutado en la presente investigación fue la estadística descriptiva, con distribución de frecuencias, luego se determinaron las puntuaciones establecidas en indicador, descritos en los mismos cuadros. Los datos se procesaron a través del programa SPSS, observando el total de puntos agrupados por cada uno de ítems, indicadores y variables, para luego establecer las estadísticas indicadas.

Para el análisis de resultados se estableció un baremo, basado en escala de intervalos es un cuadro de comparación según resultados usados para la variación estándar, los intervalos corresponden a las alternativas de respuesta utilizada en el instrumento dirigido a la población interna, direccionado para la medición de los indicadores aplicados en cada objetivo específico formulado, arrojando cada indicador un determinado valor que está comprendido en alguno de los intervalos ilustrado en cuadro 6 de baremo de interpretación de los resultados, del cual se obtiene el valor ponderado de la variable e indicadores, al ser promediada cada indicador se alcanza finalmente el valor de la variable objeto de estudio (Ver cuadro 7).

Cuadro 7. Baremos estadísticos para interpretación de los resultados

Alternativas	Intervalo	Categoría
Siempre (S)	4,21 - 5,00	Muy alta presencia
Casi Siempre (Cs)	3,41 - 4,20	Alta presencia
Algunas veces (Av)	2,61 - 3,40	Moderada presencia
Casi Nunca (Cn)	1,81 - 2,60	Baja presencia
Nunca (N)	1,00 - 1,80	Muy baja presencia

Fuente: Ruiz adaptado por los investigadores (2022).

11 Procedimiento de la investigación

Se aplican para la ejecución del presente estudio los siguientes procedimientos: se inició con la revisión de fuentes de información y documentación sobre la variable objeto de estudio. Luego, se redactó la versión final del capítulo I, con las secciones: planteamiento del problema, formulación de este, objetivos, justificación, y delimitación del estudio.

Posteriormente, se redactó la versión final del capítulo II, marco teórico, que incluyó: los antecedentes de la investigación, bases teóricas, y sistema variable del mismo. Paralelamente a lo expresado, se realizó el proceso de validación de los cuestionarios, seguido, se realizó una prueba piloto para determinar la confiabilidad de este, finalmente se administraron los cuestionarios a los directivos y personal de apoyo de la división de rentas municipal; así como a la población contribuyente del municipio Quibdó.

Seguidamente, se tabularon, de donde se obtuvieron los datos para procesarlos estadísticamente. Culminado ese proceso estadístico, se elaboraron las tablas correspondientes a cada dimensión, para efectuar los análisis respectivos, para luego efectuar la emisión de la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones. Así mismo, en función de lo antes expresado, se redactó la versión final del capítulo III marco metodológico, el capítulo IV con cada una de las secciones que los integran, en el cual se genera la propuesta de lineamientos, para luego redactar los elementos preliminares, referencias bibliográficas y anexos. Obtenida la realización de las actividades antes descritas, se obtuvo la versión final del informe de la investigación, la cual fue sometida a la revisión de un experto en redacción y lenguaje. Concluido esto, se presenta a la Coordinación de Investigación, previa aprobación del tutor.

PROCEDIMIENTO GENERAL DE ABORDAJE DE LA INVESTIGACIÓN

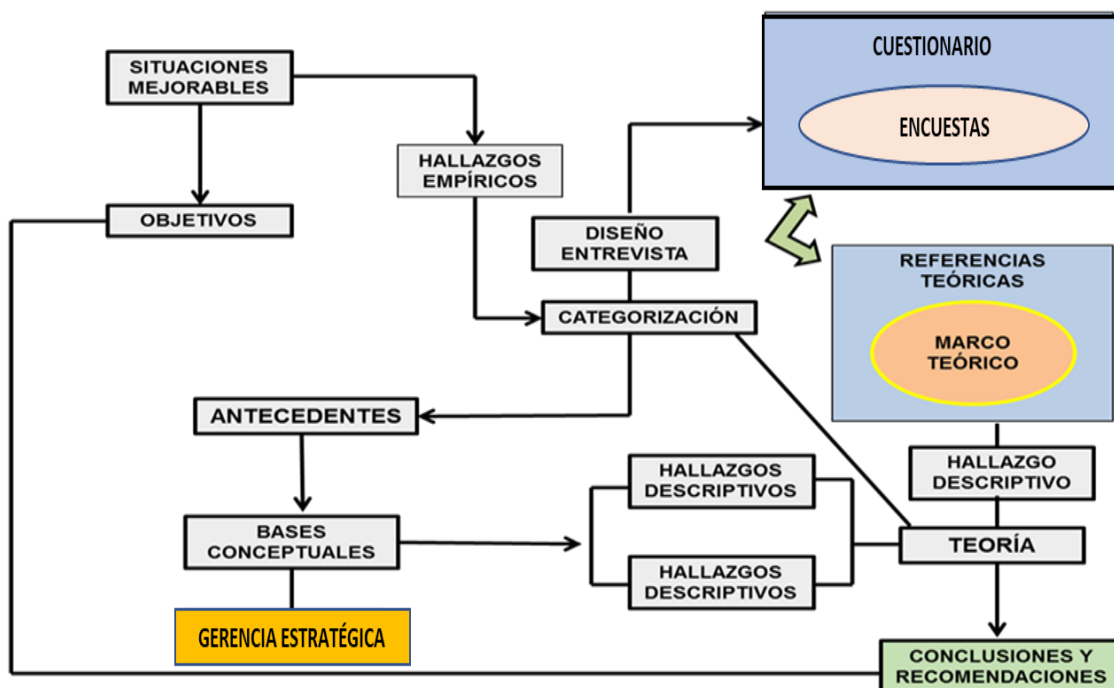


Figura 3. Procedimiento general del abordaje de la investigación

Fuente: Elaboración propia (2022).

CAPÍTULO IV

12 Resultados de la investigación

En este segmento de la investigación, se presenta el análisis, interpretación y discusión de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento tipo cuestionario al secretario de hacienda municipal, jefe de presupuesto municipal, contador de la secretaria de hacienda, tesorero municipal, jefe de renta municipal, una persona de apoyo de fiscalización de la oficina de rentas municipales, más una muestra representativa de contribuyentes del municipio Quibdó quienes integraron las unidades informantes claves de esta investigación totalizando 213 sujetos, para Comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

12.1 Análisis, interpretación y discusión de los resultados de los instrumentos aplicados

Los resultados de la investigación se presentan siguiendo el ordenamiento en el cual se formularon los objetivos específico-planteados, por lo cual se procedió a los análisis correspondientes de las respectivas dimensiones concernientes. Del mismo modo, es oportuno señalar, sobre el análisis de los resultados se efectuó mediante la aplicación de estadística descriptiva, empleando para ello tablas sinópticas utilizando frecuencias absolutas y porcentuales (%) con las medidas estadísticas de tendencia central, específicamente de valores promedios aritméticos las dimensiones de cada uno objetivo específicos mencionados, para ello se utiliza Microsoft Office Windows 7, como herramienta estadística que se adapta a los requerimientos analíticos del trabajo desarrollado .

La información recolectada fue analizada de acuerdo al baremo de interpretación diseñado (ver cuadro 6), para la codificación de los datos, los cuales fueron organizados en tablas; con la finalidad de revisar, interpretar y discutir la información por dimensiones en correspondencia con la variable Gerencia estratégica basándose en los diversos postulados y enfoques teóricos desarrollados en la presente investigación; posteriormente, se procede a la discusión por valores promedios obtenidos como

resultados, siendo contrastados con el baremo referido, siendo cotejados con las bases teóricas de las fuentes consultadas de los indicadores sobre la Gerencia estratégica.

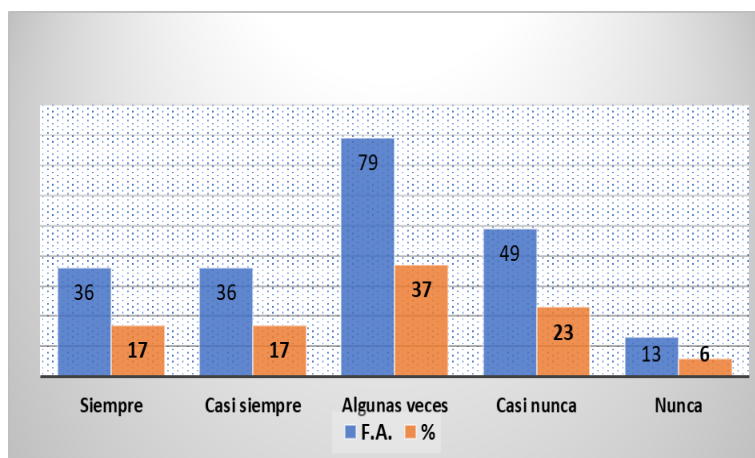
Variable: Gerencia Estratégica

Objetivo específico: Identificar la normativa utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Tabla 1. Normas utilizadas por el municipio de Quibdó en el proceso fiscal/tributario.

Indicador	Normas utilizadas por el municipio de Quibdó en el proceso fiscal/tributario.	
Alternativas	F.A.	%
Siempre	36	17
Casi siempre	36	17
Algunas veces	79	37
Casi nunca	49	23
Nunca	13	6
Total	213	100
Promedio Indicador	3.15	
Categoría	Moderada presencia del indicador respecto a la Gerencia estratégica.	

Fuente: Elaboración propia (2022).



Gráfica 1. Identificación de la normativa utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Los datos presentados en la tabla 1 mostraron las elecciones realizadas por las unidades informantes claves del presente estudio, en el análisis se considera los porcentajes en el marco del estudio de la variable Gerencia estratégica en el contexto de

las observaciones del manejo de los impuestos tanto predial como de industria y comercio en el municipio Quibdó, con relación al indicador aplicado; igualmente, la tabla da cuenta del valor promedio aritmético alcanzado.

Al respecto muestra que 37% de los consultados algunas veces conocen el marco legal dentro del cual la administración debe activar procesos o estrategias que conlleven a gestionar los recursos propios generados a través de los impuestos prediales e industria y comercio del municipio, 23% respondió casi nunca, pero 17% expresó siempre, otro 17% casi siempre, el restante 6% nunca.

Derivado de la distribución porcentual descrita, el indicador obtuvo 3.15 como valor promedio aritmético, el cual se ubica en la categoría en el baremo aplicado en la investigación como de moderada presencia, evidenciando la existencia de porción significativas de encuestados que desconocen con exactitud cómo es el marco legal y las estrategias que se aplican en la recaudación de los impuestos referidos.

Las formulaciones descritas están demostrando deficiencias en varios aspectos relevantes de la variable objeto de estudio, como es fallas en el direccionamiento estratégico, en el sentido de las explicaciones señaladas por Kaplan y Norton (2015) quienes entre otros puntos, explican sobre como las organizaciones para crecer, generar mayores utilidades y permanecer en un mercado competitivo debe definir claramente hacia donde van o hasta donde quieren llegar, esto implica que el direccionamientos estratégico implica el manejo de la visión y misión de la municipalidad en el contexto de los impuestos tanto, predial como de industria y comercio.

Es así, como tanto los sujetos de la municipalidad como los contribuyentes, no tienen precisado en particular, la visión y misión de la alcaldía sobre los recursos de los impuestos, situación desfavorable que mitiga esfuerzos para Quibdó en el sentido de contribuir la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados, por cuanto, como reseña Serna (2008) la visión entre otros aspectos ha de ser <<comprometedora y motivante, estimule, promueva la pertenencia a todos los miembros de la organización>>.

Del mismo están en divergencia los hallazgos referenciados del marco legal descritos con los enunciados David (2014) sobre la Misión, cuando expresa que ésta revela su

concepto, su principal producto o servicio y las necesidades esenciales del cliente a satisfacer, debe formularse claramente, significativa, describe los valores y prioridades de la organización, evidenciando ciertas fallas y carencias como es los asuntos enmarcados en las acciones legales que encierran a los impuestos objeto de estudio.

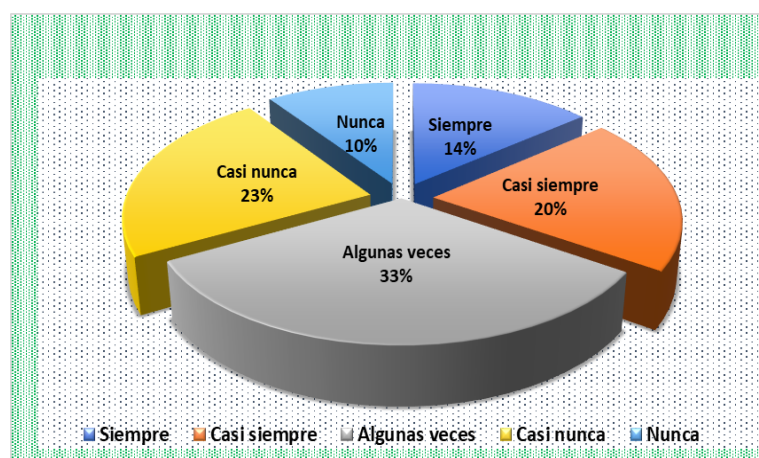
Seguidamente, los datos obtenidos del análisis del objetivo que trata sobre los procedimientos manejados en la municipalidad Quibdosaña, para lo cual se formularon una cantidad de ítems a los fines de alcanzar el cumplimiento del mismo,

Objetivo específico: Conocer los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, en el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Tabla 2. Procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó en el proceso fiscal o tributario

Indicador	Procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó en el proceso fiscal o tributario	
Alternativas	F.A.	%
Siempre	30	14
Casi siempre	43	20
Algunas veces	70	33
Casi nunca	49	23
Nunca	21	10
Total	213	100
Promedio Indicador	3.06	
Categoría	Moderada presencia de la dimensión respecto a la Gerencia estratégica	

Fuente: Elaboración propia (2022).



Gráfica 2. Conocimiento de los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, en el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

En ese sentido, 33% del total entrevistado señaló en cuanto a los procedimientos que algunas veces en la alcaldía se llevan a cabo acciones para que el personal conozca a plenitud el alcance de objetivos y metas propuesta en materia de recaudo, de ese mismo modo, participa en la planificación y ejecución de las actividades para alcanzar, tanto los objetivos como las metas programadas por la alcaldía en materia de adquirir recursos propios, asimismo, promueve la conducta digna en la ejecución de las labores que permiten la gestión de recursos propios obtenidos de los tributos predial y de industria y comercio.

Igualmente, propicia el esfuerzo necesario para obrar en bien de la gestión de recursos propios promedio de los impuestos citados, también, conforman equipos de trabajo para desarrollar acciones estratégicas para la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio.

Adicionalmente, ese 33% de encuestados agregan con respecto a los procedimientos que algunas veces la municipalidad dispone de personal comprometido para alcanzar los propósitos formulados por la institución para gestión de recursos propios, dispone del recurso humano suficiente para llevar a cabo los planes de la alcaldía, destinados a la gestión, también, cuenta con los instrumentos para hacerle seguimiento al desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión de recursos propios y ejecutan con responsabilidad las acciones destinadas a la gestión.

Asimismo, ese porcentaje de encuestados refieren que se realizan algunas veces el análisis de los beneficios buscados por la alcaldía, como motivar al empleado a la ejecución de sus tareas en forma eficaz, además, dispone de medios para informar a los empleados acerca de las metas de la organización, también, la entidad algunas veces estudia alternativas para la solución de problemas relacionados con la gestión de recursos, del modo señalado, son oportunas las decisiones en la organización, así como, la confrontación de los resultados obtenidos con los planificados.

Todos estos procedimientos dentro del propósito de gestión de los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio; por su parte, 23% de los consultados expresó casi nunca observa esos procedimientos en la

municipalidad, pero, 20% las advierte casi siempre; 14% siempre, contrariamente, el faltante 10% nunca.

Producto de los resultados reseñados, el valor promedio del indicador analizado alcanzó 3,06 ubicado en el rango de categoría moderada presencia, esto refiere que parte significativas de los consultados, realizan irregularmente las acciones correspondientes para lograr los objetivos y metas de la municipalidad en materia de los tributos analizados, presentando situación seriamente desfavorable para la gestión de la entidad estudiada, infiriéndose que los encargados y demás colaboradores de la alcaldía observan cierta incertidumbre de cómo y qué se formularían objetivos para alcanzar las metas de recaudos de los tributos en cuestión,

Las circunstancias referenciadas están en discrepancias con las exposiciones de Larrañaga (2012), cuando enuncia de los objetivos son logros manifestados por los gerentes y trabajadores, representan guías conducentes para alcanzar metas deseadas en función a la misión y visión perseguido en la misma, concordando con observancias anteriormente expuestas en divergencias en el manejo de la misión y visión en el contexto de los impuestos analizados.

En este contexto, asimismo los hallazgos revelaron insuficiencias en una serie de actividades como el manejo suficiente del recurso humano, y comprometido para alcanzar propósitos de la entidad municipal, así como los instrumentos para hacerle seguimiento al desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio, todo esto se concreta en serias dificultades para la formulación de estrategias para la recaudación eficaz de los tributos citados,

Tales observaciones están desatendiendo lo expresado por David (2014) al enfatizar sobre formulación de estrategias que esta incluye generar la visión, misión, reconocer aquellas oportunidades y amenazas a la empresa, detectar fortalezas, debilidades, el establecer objetivos, crear estrategias alternativas, también, seleccionar actividades estratégicas específicas.

Igualmente, fueron detectadas deficiencias en promover de manera frecuente conducta digna en la ejecución de las labores, como también, los esfuerzos requeridos para obrar

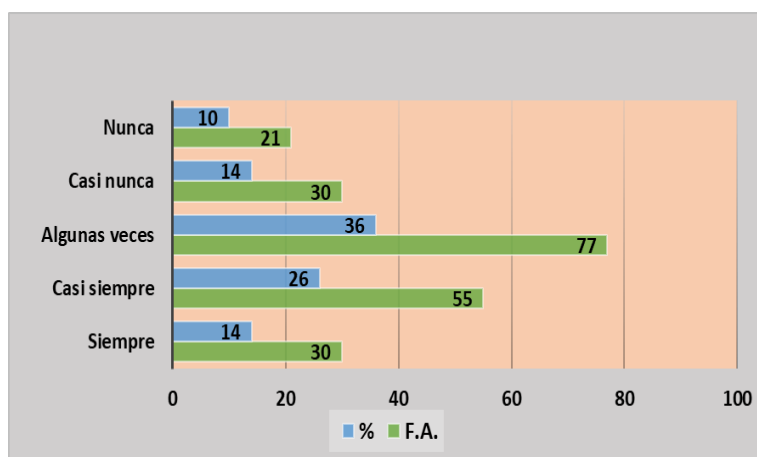
en bien de la gestión en materia impositiva, estando tales hallazgos en desacorde con Argandoña (2007) al sostener la conducta ética constituye un elementos de la gerencia estratégica de soporte para obtener resultados eficaces en la organización, para el caso estudiado en la municipalidad de Quibdó, en los procedimientos utilizado en la recaudación de los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio. Son numerosos los procedimientos de insuficientes ejecuciones en la municipalidad, vale decir, poco usuales su realización.

Objeto específico: Identificar las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó.

Tabla 3. Causas que provocan el bajo nivel de recaudo tributario en el municipio de Quibdó

Indicador	Causas que provocan el bajo nivel de recaudo tributario en el municipio de Quibdó.	
Alternativas	F.A.	%
Siempre	30	14
Casi siempre	55	26
Algunas veces	77	36
Casi nunca	30	14
Nunca	21	10
Total	213	100
Promedio Indicador	3.22	
Categoría	Moderada presencia del indicador respecto a la Gerencia estratégica.	

Fuente: Elaboración propia (2022)



Gráfica 3. Identificación de las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó.

En la tabla se observa los resultados obtenidos de las respuestas de la población encuestada, la cual muestra la distribución de las elecciones realizadas del cuestionario aplicado, sobre el indicador que hace referencia de las causas del nivel bajo de recaudo tributario, asimismo, presenta al valor promedio alcanzado por el indicador, estando involucrado en el análisis realizado a la variable Gerencia estratégica.

Los resultados revelan que 36% de los entrevistados consideran que algunas veces la municipalidad dispone de los recursos para conseguir lo deseado en la gestión de recursos propios, de ese modo, maneja con criterio apropiado el uso de los recursos generados por los tributos, además, tampoco son suficientes los recursos con los que cuenta la organización para la citada gestión, es poco usual promover el compromiso ético.

De igual modo, la disponibilidad de los medios para informar y ser informado de los procesos o procedimientos destinados a la referida gestión, como también, algunas veces se induce al personal a cumplir metas grupales y se busque solución conjunta a problemas relacionados con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio; pero contrariamente, 26% expresaron casi siempre consideran que estas son causales que provocan el bajo nivel de recaudo tributario en el municipio de Quibdó; 14% respondió siempre, otro 14% consideró casi nunca y 10% nunca.

Motivado a los datos porcentuales descritos, el indicador alcanzó un valor promedio 3,22. Evidenciando su ubicación en la categoría moderada presencia, significando que porción significativa de consultados (empleados de la municipalidad y percepción de los contribuyentes) consideran que las causas del nivel bajo de recaudos de los tributos analizados son diversas, las cuales están asociadas a la funcionalidad del ente municipal, donde destacan serias deficiencias en la ejecución de estrategias, dada las irregularidades encontradas en la ejecución de la misma, siendo improcedente para la gestión de la municipalidad.

Esta situación descrita está en discordancia con David (2014) cuando explica que en la ejecución de estrategias se muestran resultados más eficientes al involucrarse e integrarse al personal de la empresa en la formulación de estrategia, por cuanto, genera un sentido de pertenencia, de identificación del empleado con la organización, particularmente,

propicia un arraigado compromiso para la alcanzar los objetivos, siendo esto relevante para obtener el resultado deseado.

Igualmente, cabe destacar hallazgos los cuales evidencian fallas en los aspectos vinculados al proceso de toma de decisiones influyentes en el nivel bajo de recaudación en los tributos analizados, discrepantes con Arsham (2012) por una parte, y con Hampton (2014) al exponer que la toma de decisiones parten de un proceso racional, constante y focalizado, estos implican variadas disciplinas, y se deben considerar las funciones básicas de administración como planeación, organización, dirección, control, los cuales son fundamentales para una gestión eficaz y eficiente, pudiendo ser mitigada estas causales e impactar en otras encontradas como las analizadas en la tabla 3.

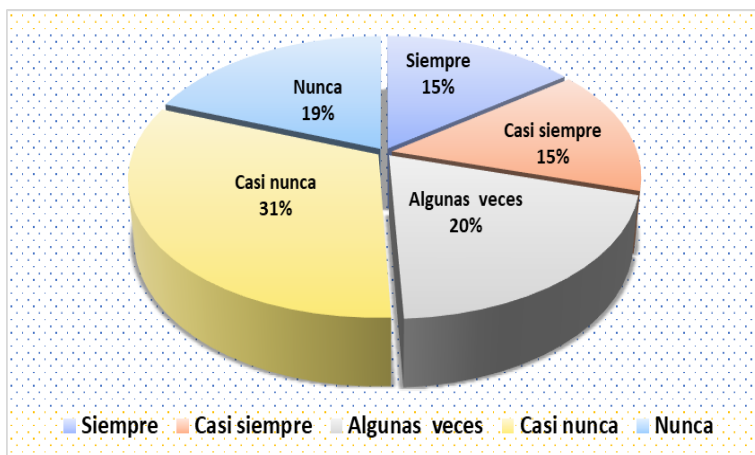
En los análisis realizados están revelando la necesidad que exponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del proceso de recaudación en la entidad municipal de Quibdó, ante este escenario complementariamente se indagar acerca de los efectos socioeconómicos que genera en la población y a la colectividad en general.

Objetivo específico: Determinar el efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó.

Tabla 4. Efectos socioeconómicos que intervienen en la política fiscal o tributaria del municipio de Quibdó

Indicador	Efectos socioeconómicos que intervienen en la política fiscal o tributaria del municipio de Quibdó.	
Alternativas	F.A.	%
Siempre	30	15
Casi siempre	30	15
Algunas veces	40	20
Casi nunca	64	32
Nunca	39	18
Total	203	100
Promedio Indicador	2,50	
Categoría	Baja presencia de la dimensión respecto a la Gerencia estratégica	

Fuente: Elaboración propia (2022)



Gráfica 4. Determinación del efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó.

Respecto a los efectos socioeconómicos, la tabla 4 expuso los datos porcentuales en los cuales 32% de los encuestados casi nunca se encuentra al día con el pago de los impuestos predial o industria y comercio, presenta cultura de pago en los impuestos predial o industria y comercio, está de acuerdo con el valor liquidado en la factura de los impuestos predial y/o industria y comercio.

Así mismo, considera que el municipio de Quibdó genera información suficiente y efectiva que lo induce al pago de los tributos, igualmente, considera que reinvierte en obras públicas como acueducto y alcantarillado, creación o mantenimiento de parques, construcción y mantenimiento de vías entre otros; de esa misma manera, se ha presentado alguna acción legal en su contra por el no pago o demora en la cancelación de los impuestos; en tanto, 20% respondió algunas veces; 18% nunca, 15% siempre y el restante 15% casi siempre.

Resultado de esta distribución porcentual se obtuvo 2,50 valor promedio aritmético del indicador, significa según baremo interpretativo de baja presencia, interpretándose en este objetivo analizado, que la municipalidad hace poco esfuerzos o desconoce las acciones para contrarrestar los efectos socioeconómicos, es decir, es relevante las fallas observada en el manejo de procesos, procedimientos, denotando escasa eficiencia derivado de debilidades en varios puntos implicados en la fases de la Gerencia estratégica expuestas con anterioridad, como el desarrollo irregular de formulación de

estrategias, ejecución y evaluación de las mismas, así como, la difusión de la información sobre los impuestos al público en general.

Las formulaciones no están acordes con los señalamientos de autores consultados, entre otros como reseña David (2014) quien explica que formulación, ejecución y evaluación de estrategias, en la cual destaca que en ellas se muestran resultados más eficientes al involucrarse e integrarse al personal de la empresa en la formulación de estrategia, por cuanto, genera un sentido de pertenencia, de identificación del empleado con la organización”, particularmente, propicia un arraigado compromiso para alcanzar los objetivos, siendo esto relevante para obtener el resultado deseado.

Esta baja de nivel, en consideración del equipo investigador, ante la presencia de atributos encontrados, infieren que los hallazgos descritos son productos del manejo deficiente de funciones y procesos/procedimientos en materia de los tributos de la municipalidad, como promover los beneficios reportados por la cancelación de los tributos a la comunidad Quibdosaña, esto es mejoramiento de los servicios actuales, mantenimiento y creación de otros, sin embargo, se asume falta de consideración del difusión entorno a la búsqueda de soluciones de la comunidad en conjunto con la alcaldía, inducir la participación del colectivo a mitigar y eliminar necesidades, en general interactuar, contactar a la sociedad Quibdosaña con regularidad, para internalizar el compromiso y sentido de pertinencia en los actores.

13 Lineamientos estratégicos

En virtud a los hallazgos descrito, se procede a exponer lineamientos estratégicos que implementados en el municipio de Quibdó, permitan el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio, tales están basados fundamental en David (2041), Argandoña (2007), Kaplan y Norton (2015), Arsham (2012), Hampton (2014), más aportes del equipo investigador:

Estrategia: Establecimiento de una visión estratégica.

Táctica: Enunciar la Visión, que en la entidad configure un contexto esencial para situar las acciones concernientes, detallada para la relación con los diversos grupos integrantes de la comunidad.

Estrategia: Búsqueda de la Competitividad.

Táctica: Lograr ventaja comparativa desde una perspectiva innovadora de la organización del trabajo.

Táctica: Incrementar la competitividad, ampliando la eficiencia y la eficacia.

Estrategia: Renovación constantemente de las aptitudes

Táctica: Las gerencias ha de ser creativos, proactivos, saber vender directrices del comportamiento y conducta ética, sensible en el desarrollo de funciones y tareas.

Táctica: Trabajar en equipo, promover el apoyo activo de otros cuyo motor sea la eficiencia.

Estrategia: Manejo de la comunicación.

Táctica: Gestión de la comunicación con el personal de la administración municipal.

Táctica: Promover la información necesaria, la transmisión sea fluida y procure eficiencia operativa en el área y contribuya a la eficiencia operacional en el proceso de recaudo de los tributos.

Estrategia: Alcance de los objetivos y metas organizacionales.

Táctica: Verificar relación intrínseca de los objetivos y metas organizacionales al proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio estudiado.

Estrategia: Supervisión.

Táctica: Monitorear al personal involucrado en las acciones y actividades estratégicas para la administración municipio de Quibdó.

Táctica: Programas de formación

Táctica: Accionar programa/plan para la formación del gerente y del personal del área, desarrollar habilidades en cuanto a manejos de equipos, ajustes permanentes de acciones adecuadas al desarrollo integral de la persona, a través de la promoción del aprendizaje.

14 Contratación de las hipótesis

Cuadro 8. Contratación de hipótesis

Hipótesis de la investigación	Contratación
4.1. Hipótesis principal	
<p>HI: La incorporación de lineamientos estratégicos permitirá, el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó</p>	<p>Esta hipótesis se vuelve afirmativa, en razón a que la incorporación de lineamientos estratégicos relacionados con el manejo de la comunicación, alcance de los objetivos y metas organizacionales permitan el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.</p>
4.2. Hipótesis derivadas	
<p>H: 2. La utilización de un marco normativo vigente permite el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.</p>	<p>Existe un marco normativo que establece, protege y hace cumplir la política fiscal en los entes territoriales de Colombia (para el caso del impuesto predial lo reafirmado por la ley 1995 del 2019. Y para el impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, lo establecido y regulado por la ley 14 de 1983).</p> <p>Se hace necesario para el cumplimiento de esta hipótesis, que los responsables de la política fiscal del municipio de Quibdó, hagan uso del mismo, en pro del fortalecimiento del proceso de recaudo de estos impuestos municipales.</p>
<p>H:3. La identificación de los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, permitirán comprender el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.</p>	<p>Fue necesario para afirmar esta hipótesis identificar a través de la investigación, que en la actualidad existen deficiencias por parte de la gerencia en promover de manera frecuente en el talento humano, el conocimiento los procedimientos utilizados para la recaudación de los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.</p> <p>Son numerosos los procedimientos, pero insuficientes las ejecuciones o estrategias,</p>

Hipótesis de la investigación	Contrastación
<p>H:4. La identificación de las causas que provocan el no pago de los impuestos, permitirán mejoramiento en los niveles de recaudo de los impuestos de predial e industria y comercio.</p>	<p>para comprender el por qué y para que se debe recaudar.</p> <p>La afirmación de esta hipótesis se relaciona en haber conocido a través de la investigación, que, entre las causas del nivel bajo en recaudos de los tributos analizados, están las asociadas con las deficiencias en la ejecución de estrategias, bojo sentido de pertenencia, falta de identidad del talento humano con los objetivos de la organización, fallas en los aspectos vinculados con la toma de decisiones.</p> <p>En relación con los contribuyentes se detectan causas como la falta de acciones de tipo legal, falta de información a los habitantes sobre los beneficios que pueden obtener con los pagos oportunos, falta de comunicación sobre el mejoramiento en su calidad de vida, desarrollo económico y social que le puede brindar el municipio con el pago de las obligaciones tributarias.</p>

Fuente: elaboración propia (2022).

15 Conclusiones

La investigación realizada, ha servido para detectar aspectos de relevancia relacionados a la Gerencia estratégica; evidenciando como es el manejo realizado por el personal de la Secretaría de Hacienda Municipal de Quibdó en el desarrollo del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

En cuanto al objetivo específico dirigido a identificar la normativa utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio., se concluye que parte significativa de los consultados, tanto personal de la secretaria de hacienda de la municipalidad como de los contribuyentes no logran identificar con precisión la normativa aplicada para que la administración active procesos o estrategias que

conlleven, a gestionar los recursos propios generados en los referidos tributos de la alcaldía.

Acerca del objetivo de conocer los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio, fueron detectadas insuficiencias de acciones concernientes a los múltiples procedimientos en el proceso de recaudo de los recursos propiciados por los impuestos mencionados, es decir, son irregularmente aplicados los procedimientos requeridos en la entidad municipal, siendo igualmente percibidos como pocos usuales por parte de los contribuyentes de estos tributos.

En el objetivo de identificar las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos: predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó, se concluye que existe relación directa entre las deficiencias encontradas en los procesos aplicados las cuales constituyen causas fundamentales en el bajo nivel de recaudo, por cuanto en criterio del equipo investigador, son varios los elementos causales, falta de recursos para conseguir lo deseado en la recaudación y con los que cuenta la entidad municipal para llevar de modo eficiente y eficaz la recaudación, es relevante la irregularidad en promover el compromiso ético.

Otra causal es la escasa disponibilidad de los medios para informar y ser informado de los procesos o procedimientos destinados a la referida gestión recaudadora, igualmente, es notoria la causal relacionada a las pocas acciones para inducir al personal a cumplir metas grupales y se busque solución conjunta a problemas relacionados con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio.

Con relación a determinar el efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó, se encontraron que los efectos socioeconómicos son producto de las deficiencias encontradas en el manejo de los impuestos predial e industria y comercio, las cuales se ven reflejadas en la escasa cultura de pago de los citados tributos; igualmente, se detectó la poca reinversión en obras públicas, creación o mantenimiento de parques, construcción y mantenimiento de vías.

16 Recomendaciones

Obtenidos los resultados respectivos del proceso de investigación se formulan las siguientes recomendaciones, en correspondencia a cada uno de los objetivos formulados en la presente investigación, estuvo dirigida a comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

Se recomienda eliminar la incertidumbre existente del marco legal entorno a los impuestos predial e industria y comercio, por medio del diseño de una campaña de difusión estratégica, tanto interna de la entidad municipal como externa vale decir, la colectividad, utilizando como medios la prensa local, emisoras radiales que recuerden los artículos sobre los aspectos legales de relevancia en cuanto a la normativa utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, en el proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Se sugiere realizar reuniones periódicas con los empleados de la entidad municipal con instituciones especializadas en el manejo de los impuestos predial e industria y comercio a propósito regularizar la aplicación de los procesos y procedimientos implicados, a través de talleres en la organización municipal, así como, difundir a través de los medios disponibles (cartelera informativa, dípticos, trípticos, intranet) de las razones y beneficios reportados por la usual ejecución de los procedimientos. Proyectando seguridad, honestidad, responsabilidad interna (entre los miembros-compañeros) como externa (contribuyentes y público en general) para con ello atraer a los contribuyentes, propiciando la cancelación de los impuestos.

En cuanto a las causas del bajo nivel de recaudo de los impuestos: predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó, se sugiere establecer un programa de formación gerencial al personal de la secretario de hacienda municipal encuestado, dictado en jornadas sabatinas en la entidad municipal de carácter obligatorio con personal altamente capacitado en el manejo del comportamiento organizacional enfocando en códigos ético en el desarrollo de las tareas a cargo, organización de trabajo en equipos, internalización al personal de la secretaria de hacienda citada acerca de la conveniencia

de la ayuda mutua entre los miembros en la ejecución de los proceso de recaudo, a propósito de alcanzar la eficacia y eficiencia del desarrollo del proceso referido, e incrementar el nivel de recaudo.

Del mismo, aunado a las recomendaciones para las causas de bajo nivel en el proceso de recaudo para fines de incrementar el proceso de recaudo de los impuestos: predial e industria y comercio conllevaría a mitigar los efectos socioeconómicos detectados en la investigación en el mediano plazo, por ello, se hace hincapié en la conducta ética prevaleciente en la conducta de los empleados de la secretaria, en virtud de compensar a la colectividad Quibdosená con los ingresos recaudados al mejoramiento de su calidad de vida.

17 Referencias

- Alcaldía de Quibdó. (2022). *INFORMACIÓN DEL MUNICIPIO*. <https://www.quibdó-choco.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Altschul, J. (2008). *Resolución de Conflictos*. México: Editorial. Mc Graw Hill.
- Argandoña, J. (2008). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Madrid, España Review*, núm. 30, 2011, Portal Universia S.A, 12-21 .
- Arias, E., & Sánchez, C. (2019). *Gerencia estratégica del marketing enfocado al marketing relacional en la industria hotelera de Cali*. Cali: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas. 2da Edición. Venezuela: Editorial Episteme, C.A. Ediciones Oriol.
- Arsham, H. (2012). *Toma de Decisiones con Periodos de Tiempo Crítico en Economía y Finanzas*. <https://www.researchgate.net/publication/344896693>
- Ayllón, J. (2008). *Ética razonada*. Madrid: Ediciones Palabra.
- Bavaresco, A. (2016). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Maracaibo: Editorial Scott-Foresman.
- Beltrán, F. (2012). *Direccionamiento estratégico en las organizaciones modernas*. México: Editorial Limusa.
- Beltrán, N. (2012). *Metodología Para el Rediseño de Procesos. Primera Edición*.
- Cartay, P. (2014). *Manual de gerencia de proyectos. 4ta. Edición*. Maracaibo-Venezuela: Luz Edit. Universitaria.
- Chávez Aliso, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa. 5ta Edición*. Maracaibo: Gráfica González.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill.
- Codina, A. (2016). *Eficiencia & Eficacia: un cambio de paradigma*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.

- Contraloría Departamental del Chocó. (2021). *Política fiscal por municipios del Departamento del Choco. Informe del 3 trimestre – 2021. Quibdo-Chocó*. Quibdo-Chocó: Contraloría Departamental del Chocó.
- Contraloría General de la Nación. (2021). *Informe sobre el estado de la política fiscal en Colombia. Diciembre 22 del 2021*. Bogotá: Contraloría General de la Nación.
- Cortes, J. (2012). *El enfoque de la gestión estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Cortina, A., & Martínez. (2008). *Ética. Ediciones*. Madrid, España: Akal, S.A.
- David, F. (2014). *Gerencia estratégica. Segunda Edición*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Debeljuh, P. (2008). *Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa*. Buenos Aires: Editorial Cengage Learning.
- Dorado, C. (2014). *Calidad Total y Productividad*. México. UAM: Ediciones Mc Graw Hill.
- El Congreso de Colombia. (6 de julio de 1983). *Ley 14* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=267
- Escobar, H., Gutiérrez, E., & Gutiérrez, A. (2007). *Hacienda pública: Un enfoque económico*. Medellín: Sello Editorial Udem.
- Fleitman, J. (2015). *Eficiencia y Eficacia. Administración del Tiempo*. <http://ddulcecegs.blogspot.com>
- Frances, H. (2009). *Estrategia para la empresa en América Latina. Segunda Edición*. Caracas: Ediciones IESA.
- García, M., & Valencia, J. (2008). *Planificación Estratégica, Teoría y Práctica. Primera Edición*. México: Trillas.
- García, P. (2008). *Impuesto de industria y comercio, avisos y tableros en Colombia*. Bogotá Colombia: Editorial, Universidad del Rosario.
- Garrido, H. (2014). *Dirección Estratégica*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ghiselli, G. (2012). *Liderazgo y Organizaciones*. México: Iberoamericana Ediciones, S.A.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnally, J. (2015). *Dirección y administración de empresas*. . Colombia: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

- Gil, H. (2015). *El manejo de conflictos*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Latinoamericana, S.A.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 21, N°. 1, 242-267. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773127>
- Guiltinan, L. (2014). *Gerencia de marketing*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Hampton, R. (2014). *La dirección estratégica de la empresa*. México: Editorial Hermanos Díaz.
- Hernández, C., Fernández, A., & Baptista, P. (2014). *Principios de la Metodología de la Investigación*. México: Editorial Limusa.
- Hurtado, J., & Toro. (2012). *Cómo formular objetivos de investigación: Una comprensión holística 2a. ed.* Caracas Venezuela: Editorial Fundación Sypal.
- IDEA. (1992). *Impuesto Predial Unificado: ley 44 de 1990, Decreto 2388 de 1991 (miércoles de 14 de junio de 2020)*. <https://books.google.com.co/books?id=tQoRMwEACAAJ>.
- Jofre, K. (2012). *Fundamentos de la dirección estratégica. Segunda Edición*. España: Editorial Ediciones Paraninfo, S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2015). *La estrategia enfocada Organización*. Boston U.S.A: Harvard. Escuela de Negocios.
- Koontz, K. (2009). *Elementos de administración*. México: Editorial Mc Graw-Hill Latinoamericana, S.A.
- Kotler, P. (2016). *Megamarketing*. Boston USA: Harvard, Business Review.
- Kreitner, & Knicki. (2012). *Comportamiento en las organizaciones. Tercera edición*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Larrañaga, F. (2010). El Servicio en las Empresas. *Mercadeo.com (Revista en Línea)*. <http://www.mercadeo.com>.
- Larrañaga, F. (2012). Escenario estratégico institucionales. *Mercadeo.com (Revista en Línea)*,. <http://www.mercadeo.com>.

- Martínez, B. (2016). *Plan estratégico de mejoramiento frente al bajo nivel de recaudo del impuesto predial unificado en el municipio de Quibdó. Trabajo de investigación*. Pereira : Universidad Libre de Pereira .
- Matiz, A. (2004). *El Futuro Revisitado. La Reflexión Prospectiva como Arma de Estrategia y Decisión*. Colombia: Alfa-omega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Méndez, C. (2012). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (2015). *Strategy formation: Schools of thought*. En: Fredrickson, James (Ed.). *Perspectives on strategic management*. USA: Harper Business.
- Morrisey. (2010). *Gerencia de los recursos humanos*. Buenos Aire. Cuarta edición: Editorial Mc Graw Hill.
- Ortega, P. (2008). *Planeación Financiera Estratégica. Primera Edición*. India: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Palacios, D. (2021). *Gerencia estratégica para el fortalecimiento organizacional de las instituciones públicas de educación superior. Tesis doctoral*. México: Universidad Benito Juárez.
- Parra. (2016). *Guía de Muestreo Colección XLD Aniversario. FACES*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Pérez, O. (2017). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. <https://blog.People next.com.mx. blog.peoplenext/>
- Quiñones. (2010). *El proceso organizacional. 2da Edición*. México: Editorial Prentice Hall.
- Ramírez, C. (2016). *Calidad y eficiencia en las organizaciones de atención a la salud. Documentos para el análisis y la convergencia, No. 8.*, México.
- Rankia – Colombia. . (2020). *Los impuestos que se pagan en Colombia. Informe del 1º trimestre del 2020*. Bogotá.
- Robbins, S. (2016). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2017). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.

- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficiencia y eficacia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, Vol. 39, N°. 06, 1-15. Disponible:<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Saavedra. (2016). Administración estratégica: evolución tendencias. *Revista Economía y Administración*. <http://www2.udec.cl/~rea/revistaPDF/Rev64/art3rea64.pdf> .
- Sabino, C. (2012). *Metodología de la investigación. Ciencias sociales*. Editorial Panapo.
- Salas, F. (2012). *Gestión de las Organizaciones. Modelo Operativo de Competencia*. Buenos Aires- Argentina: Editorial Ciencias.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Santa Fe de Bogotá: Editorial 3H.
- Sierra. (2019). *Diccionario práctico de estadísticas y técnicas de investigación científica*. Madrid: Parinfo.
- Stoner, J., Gilberth, D., & Freeman, E. (2015). *Administración. 6ta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Editorial Limusa.
- Zurita, I. (2018). Gerencia estratégica como herramienta de transformación en la gestión educativa. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, Vol. 1, N°. 2, 35-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276124>

Anexo A

Instrumentos para la recolección de información

(Cuestionarios aplicado)

¿Usted que labora en la secretaria de hacienda y de alguna manera es responsable de la gestión fiscal de la alcaldía municipal de Quibdó, nos podría de manera imparcial responder el siguiente cuestionario?

1. ¿Conoce usted, el marco legal dentro del cual la administración debe activar procesos o estrategias que conlleven, a gestionar los recursos propios generados a través de los impuestos: predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
2. ¿Se llevan a cabo acciones para que el personal conozca a plenitud el alcance de las metas propuesta en materia de recaudo del impuesto predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
3. ¿Participa en la planificación y ejecución de las actividades para alcanzar las metas programadas por la alcaldía en materia de adquirir recursos generados a través de los impuestos: predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
4. ¿Se promueve la conducta digna en la ejecución de las labores que permiten la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
5. ¿Propicia el esfuerzo necesario para obrar en bien de la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
6. ¿Conforman equipos de trabajo para desarrollar acciones estratégicas para la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

7. ¿Se dispone de personal comprometido para alcanzar los propósitos formulados por la institución para gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
8. ¿Se dispone del recurso humano suficiente para llevar a cabo los planes de la alcaldía, destinados a la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
9. ¿Se cuenta con los instrumentos para hacerle seguimiento al desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
10. ¿Se ejecutan con responsabilidad las acciones destinadas a la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
11. ¿Se analizan los beneficios buscados por la alcaldía, a través de la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
12. ¿Se motiva al empleado a desarrollar sus tareas en forma eficaz, dentro del propósito de gestión de los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
13. ¿Se dispone de medios para informar a los empleados acerca de las metas de la organización, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
14. ¿Estudia alternativas para la solución de problemas relacionados con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

15. ¿Son oportunas las decisiones en la organización, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
16. ¿Se llega fácilmente a acuerdos que faciliten la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
17. ¿Se confrontan los resultados obtenidos con los planificados, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
18. ¿Cuenta con la capacidad para cumplir con los objetivos señalados por la organización, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
19. ¿Considera que dispone de los recursos para conseguir lo deseado en la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
20. ¿Considera que se maneja con criterio apropiado el uso de los recursos generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
21. ¿Son suficientes los recursos con los que cuenta la organización para la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
22. ¿Se verifica la concordancia entre lo que se planifica y lo que se hace, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
23. ¿Maneja la organización indicadores para medir la concordancia entre los criterios y la ejecución de las actividades para lograr sus objetivos relacionados con la gestión

de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?

Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

24. ¿Se promueve el compromiso ético, en lo relacionado con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?

Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

25. ¿Se dispone de los medios para informar y ser informado, de los procesos o procedimientos destinados a la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?

Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

26. ¿Se induce al personal a cumplir metas grupales, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?

Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

27. ¿Se busca una solución conjunta a problemas relacionados con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?

Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

Cuestionario dirigido a contribuyentes

1. ¿Se encuentra usted al día con el pago de los impuestos predial o industria y comercio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
2. ¿Usted como contribuyente presenta cultura de pago en los impuestos predial o industria y comercio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
3. ¿Está usted de acuerdo con el valor liquidado en la factura de los impuestos predial y/o industria y comercio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
4. ¿Considera usted que el municipio de Quibdó genera información suficiente y efectiva que lo induce al pago de los impuestos predial o industria y comercio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
5. ¿Considera usted que el municipio de Quibdó reinvierte en obras públicas como acueducto y alcantarillado, creación o mantenimiento de parques, construcción y mantenimiento de vías entre otros; los recursos generados por el cobro de los impuestos predial o industria y comercio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)
6. ¿Presenta o ha presentado el municipio de Quibdó, alguna acción legal en contra suya por el no pago o demora en la cancelación de los impuestos: predial o industria y comercio?
Siempre (___) Casi siempre (___) Algunas veces (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

Anexo B

Formato De Validación

Gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó

Rossy Mary López Álvarez

Gladis Yessenia Moreno Murillo

Carlos Andrés Perea Rentería

Karen Milena Trellez Bejarano

Formato De Validación

Universidad de Medellín

Facultad DE Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Tributación y Política Fiscal

Medellín

2022

Ciudadano: _____

Distinguido Experto:

Por medio de la presente solicito a usted la revisión de este instrumento correspondiente a la investigación titulada: Gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó

En vista de la experiencia que posee, y por ser usted especialista en el área de investigación objeto de estudio, me dirijo a Usted para que evalúe el siguiente instrumento, con el objeto de verificar la concordancia de su contenido con la variable, las dimensiones y los indicadores y objeto de dicha investigación, tomando en consideración los siguientes aspectos:

Pertinencia de los ítems con los objetivos.

Pertinencia de los ítems con la variable

Pertinencia de los ítems con los indicadores

Redacción y ortografía de los ítems.

Su evaluación deberá ser en términos de:

Suficiente

Medianamente suficiente

Insuficiente

Su aporte será de un valor incalculable, y absolutamente confidencial, dada la utilidad comprobada que usted posee en área de estudio mencionada anteriormente, lo que permitirá la culminación de este trabajo de grado, para optar al título de Magister en Tributación y Política Fiscal

Agradeciendo de antemano toda su colaboración,

Atentamente,

El equipo investigador

DATOS DEL VALIDADOR

Nombre Apellidos: _____ Cedula de ciudadanía: _____
 Títulos: Pregrado _____ Postgrado _____
 Título Doctorado _____ Organización donde labora: _____
 Cargo que ocupa _____ Antigüedad en el cargo: _____
 Experiencia en el área: _____ Contacto celular _____
 Email _____

Identificación del trabajo de grado

Título: Gerencia Estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los Impuestos Predial e Industria y Comercio del Municipio de Quibdó – Chocó.

Objetivo general: Comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.

Objetivos Específicos

Identificar la normatividad utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Conocer los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Identificar las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó.

Determinar el efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó.

Proponer lineamientos estratégicos en el municipio de Quibdó, para el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.

Tipo de investigación: Descriptiva

Diseño de la investigación: No experimental, transversal, de campo

Técnica de recolección de datos: Técnica aplicada: Encuesta

Instrumento: El cuestionario simple,

Alternativas de respuestas: Siempre - Casi siempre – A veces – Casi nunca – Nunca

Población: La población de la presente investigación se constituyó en dos (2) grupos de informantes claves a indagar; los internos y externos; los primero fueron representados por el personal estratégico de la secretaria de hacienda municipal de Quibdó, específicamente por el personal de la división de rentas, representadas por las personas se ilustra en el siguiente cuadro 1, el cual presenta las características y distribución del universo y unidades informantes:

Cuadro 9. Características y distribución del universo y unidades informantes

Dependencia	Descripción de sujetos informantes	Numero de informantes claves
Secretaría de Hacienda Municipal de Quibdó	Secretario de hacienda municipal	1
	Jefe de presupuesto	1
	Jefe de rentas	1
	Tesorero	1
	Contador	1
	Personal de fiscalización	5
Total, de informantes claves		10

Fuente: Elaboración propia (2022).

La segunda población estuvo constituida por el personal externo o personas contribuyentes de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó, donde informaciones obtenidas a través de la oficina de restas municipales permitiendo conocer, que, hasta el mes de diciembre del 2021, esta población ascendía a 53.535 como se ilustra en el siguiente cuadro 2, el cual presenta las características y distribución del universo y unidades informantes:

Cuadro 10. Características y distribución del universo y unidades informantes

Tipos de impuestos	Población de contribuyentes del municipio de Quibdó
Impuesto Predial	45.000
Impuesto de Industria y Comercio	8.535
Total, de informantes claves	53.535

Fuente: Elaboración propia (2022).

De esta manera, el segmento poblacional seleccionado para este estudio, lo integran el sector residencial y comercial, que en la actualidad se encuentran en las bases de datos

municipal, como población contribuyente de estos dos tipos de impuestos. La unidad de muestreo utilizada para la población externa o de contribuyentes de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó fue seleccionada por el procedimiento de Muestreo Aleatorio Simple (MAS), donde todos los usuarios (personas naturales y jurídicas), tuvieron igual probabilidad de ser seleccionados para aplicarles el cuestionario establecido. Para determinar el tamaño de la muestra de esta población, se tuvo como base la siguiente Formulación:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot (pq)}{E^2 \cdot (N - 1) + 4 \cdot (pq)}$$

A continuación, se detallan las variables de la fórmula

n= Tamaño de la muestra a calcular.

4= Número constante.

p= Probabilidad de éxito (50%).

q= Probabilidad de fracaso (50%).

E² = Error probabilístico con rango entre 5% y 10 %

N= Tamaño de la población: 82,808 habitantes. Personas naturales que hacen parte del segmento.

Al sustituir los valores se determina el tamaño de la muestra de esta categoría poblacional, entonces se tiene:

$$n = \frac{4 \cdot 53,535 \cdot (50 \times 50)}{7^2 \cdot (53,535 - 1) + 4 \cdot (50 \times 50)} \quad n = \frac{214,140 \cdot (2500)}{49 \cdot (53,534) + 4 \cdot (2500)} \quad n = \frac{535350000}{2643166} \quad n = 213$$

Sistema de variables: Gerencia estratégica

Definición conceptual: La Gerencia estratégica se define conceptualmente como un modelo decisional, el cual determina sus objetivos, metas, propósitos; produciendo, tanto políticas como planes para lograrlos, define la esfera del negocio a la que aspira una empresa, establece la clase organizacional, económica, humana siendo o pretende ser, al mismo tiempo, precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas como no económicas e intenta aportar a accionistas, empleados, y a los clientes (Mintzberg, 2015).

Definición operacional: Operacionalmente, la variable gerencia estratégica se mide por los puntajes obtenidos en la aplicación del cuestionario elaborado por los investigadores y aplicados a quienes conforman la población a estudiar, estos son, los sujetos determinados en la presente investigación, considerando las dimensiones e indicadores tal como se ilustra en el siguiente cuadro.

Cuadro 11. Operacionalización de las Variable

Objetivo General: Comprender la gerencia estratégica como herramienta de fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio de Quibdó – Chocó.	Variable	Indicadores
Identificar la normatividad utilizada por la alcaldía municipal de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.	Gerencia estratégica	Normas utilizadas por el municipio de Quibdó dentro del proceso fiscal o tributario.
Conocer los procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó, dentro del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.		Procedimientos utilizados por el municipio de Quibdó dentro del proceso fiscal o tributario.
Identificar las causas que provocan el bajo nivel de recaudo de los impuestos predial e industria y comercio por parte del municipio de Quibdó.		Tipo de causas que provocan el bajo nivel de política fiscal o tributaria del municipio de Quibdó.
Determinar el efecto socioeconómico que genera la evasión de los impuestos predial e industria y comercio en el municipio de Quibdó – Chocó.		Tipos de efectos socioeconómicos que intervienen en la política fiscal o tributaria del municipio de Quibdó.
Proponer lineamientos estratégicos que, implementados en el municipio de Quibdó, permitan el fortalecimiento del proceso de recaudo en los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio.		Se genera a partir del resultado de los anteriores más aportes de los investigadores.

Fuente: Elaboración propia (2022).

12. ¿Se motiva al empleado a desarrollar sus tareas en forma eficaz, dentro del propósito de gestión de los recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
13. ¿Se dispone de medios para informar a los empleados acerca de las metas de la organización, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
14. ¿Estudia alternativas para la solución de problemas relacionados con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
15. ¿Son oportunas las decisiones en la organización, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
16. ¿Se llega fácilmente a acuerdos que faciliten la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
17. ¿Se confrontan los resultados obtenidos con los planificados, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
18. ¿Cuenta con la capacidad para cumplir con los objetivos señalados por la organización, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
19. ¿Considera que dispone de los recursos para conseguir lo deseado en la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
20. ¿Considera que se maneja con criterio apropiado el uso de los recursos generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
21. ¿Son suficientes los recursos con los que cuenta la organización para la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
22. ¿Se verifica la concordancia entre lo que se planifica y lo que se hace, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
23. ¿Maneja la organización indicadores para medir la concordancia entre los criterios y la ejecución de las actividades para lograr sus objetivos relacionados con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
24. ¿Se promueve el compromiso ético, en lo relacionado con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
25. ¿Se dispone de los medios para informar y ser informado, de los procesos o procedimientos destinados a la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
26. ¿Se induce al personal a cumplir metas grupales, en relación con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									
27. ¿Se busca una solución conjunta a problemas relacionados con la gestión de recursos propios generados a través de los impuestos predial e industria y comercio del municipio?									

Juicio del experto

¿Considera usted que las preguntas planteadas concuerdan con los objetivos de a investigación?

a) Suficiente b) Medianamente c) Insuficiente

Observaciones: _____

¿Considera usted que las preguntas planteadas concuerdan con los indicadores de a investigación?

Suficiente b) Medianamente c) Insuficiente

Observaciones: _____

¿El instrumento mide la variable de estudio?

a) Suficiente b) Medianamente c) Insuficiente

Observaciones: _____

¿Considera usted adecuada la redacción de los ítems de estudio?

a) Suficiente b) Medianamente c) Insuficiente

Observaciones: _____

¿Se considera válido este instrumento?

SI NO

Observaciones: _____

Firma del validador

Anexo C

Confiabilidad del instrumento

(Total Población Muestral)

Personal de la municipalidad más contribuyentes

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Item Suj.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Total	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	112
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	1	4	4	91
6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	79
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
8	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	66
9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	45
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
ΣX	32	33	36	34	34	35	33	32	35	34	36	34	32	33	34	34	37	33	31	35	33	33	31	36	34	844	
\bar{X}	3,2	3,3	3,6	3,4	3,4	3,5	3,3	3,2	3,5	3,4	3,6	3,4	3,2	3,3	3,4	3,4	3,7	3,3	3,1	3,5	3,3	3,3	3,1	3,6	3,4	146,2	
S_i^2	1,07	0,79	0,70	0,70	1,27	0,86	0,79	1,13	0,86	1,27	0,70	1,27	1,07	1,27	0,70	0,70	0,70	0,79	1,13	0,86	0,79	1,27	1,71	0,70	0,70	49,26	
S_i	1,04	0,89	0,83	0,83	1,13	0,93	0,89	1,06	0,93	1,13	0,83	1,13	1,04	1,13	0,83	0,83	0,83	0,89	1,06	0,93	0,89	1,13	1,31	0,83	0,83	48,28	

X_t	96,6
St^2	56,13
St	22,70

Coefficiente de Confiabilidad = α = 0,91

Interpretación del Coeficiente (Ruíz, C.; 1998)

RANGO	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

(Cuestionario contribuyentes)

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Item Suj.	1	2	3	4	5	6											Total
1	4	5	5	4	4	4											26
2	4	4	4	5	5	4											26
3	4	5	5	4	4	4											26
4	4	4	4	3	4	4											23
5	4	3	4	3	3	3											20
6	3	3	4	3	3	3											19
7	3	3	3	3	3	3											18
8	3	2	3	3	3	3											17
9	2	2	2	2	2	3											13
10	5	5	1	1	1	1											14
ΣX	36	36	35	31	32	32											202
\bar{X}	3,0	3,6	3,5	3,1	3,2	3,2											19,6
S_i^2	0,71	1,38	1,61	1,21	1,29	0,84											7,04444
S_i	0,84	1,17	1,27	1,10	1,14	0,92											6,44109

X_t	20,2
S_t^2	23,96
S_t	4,89

Coefficiente de Confiabilidad = α = 0,85