

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL
ÁREA DE SUMARIO ADMINISTRATIVO DEL SECTOR DE
TRIBUTOS INTERNOS ANACO DE LA REGIÓN NOR-
ORIENTAL SENIAT**

Realizado por:

Romero Brito Alexis Rafael

Proyecto de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito
para optar al título de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Cantaura, Febrero de 2016

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL
ÁREA DE SUMARIO ADMINISTRATIVO DEL SECTOR DE
TRIBUTOS INTERNOS ANACO DE LA REGIÓN NOR-
ORIENTAL SENIAT**

Realizado por:
Romero Brito Alexis Rafael

ASESORES

Profa. González Belmarys
Asesor Académico

Lcda. Pérez Florymar
Asesor Industrial

Cantaura, Febrero de 2016

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL
ÁREA DE SUMARIO ADMINISTRATIVO DEL SECTOR DE
TRIBUTOS INTERNOS ANACO DE LA REGIÓN NOR-
ORIENTAL SENIAT**

El jurado hace constar que ha asignado a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Jurado Calificador:

Profa. Belmarys González

Asesor Académico

Profa. Reyes Lourdes

Jurado Principal

Prof. García Guillermo

Jurado Principal

Cantaura, Febrero de 2016



RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado:

"Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo quien lo participará al Consejo Universitario"

DEDICATORIA

Al llegar el punto final de esta etapa de mi vida y por haber alcanzado el principio de una de las metas más importantes que tenía trazada, quiero dedicarle este gran logro y esfuerzo que con dedicación y amor logre, a varias personas:

Primero a Dios que me dio la Fortaleza de seguir luchando cuando tuve un tropiezo y en él me aferre para lograr lo que hoy estoy cumpliendo.

A mi esposa Annemarie Maita porque estuvo conmigo en las buenas y las malas, donde me dio su aliento de confianza diciéndome: “tus lo podrás lograr confía en Dios”, a mis hijas e hijos (Nathalia, Ámbar, Brenda, Santiago y Jeremy) en el cual dediqué esta carrera, ellos también me dieron esa esperanza de vida y promesa de cumplir este logro y a mi MADRE (Arisaida Brito) que me dio la vida y gracias a ella estoy aquí en este mundo para seguir adelante y orgulleciendo a toda mi familia... Por eso doy mil Gracias por contribuir de manera directa el DIA a DIA en este logro y esfuerzo.

LOS AMO A TODOS.

GRACIAS.

AGRADECIMIENTOS

Quiero empezar por agradecerle a Dios Todopoderoso por estar siempre cuidándome y por guiarme por el mejor camino quitando todo obstáculo y así vencerlo.

En el tiempo que transcurrió mi carrera hubo muchas personas que conocí, que me dieron su apoyo y ayuda incondicional a todos ellos muchas Gracias.

A la Licenciada Florymar Pérez mi tutora empresarial y jefa durante los 6 meses que duro mi pasantía en el SENIAT, gracias por brindarme esa ayuda y esa confianza que fueron tan importante para mí, a usted le debo los conocimientos y las habilidades que ahora poseo. Le voy a estar muy agradecido siempre. Gracias.

A mi Tutora Académica Licenciada Belmarys González por ayudarme en el desarrollo y recomendaciones para el desarrollo del contenido de este trabajo también le voy a estar agradecido por los conocimientos que me transmitió en las diferentes materias que me facilitó durante mi preparación.

Al profesor Licenciado Stalin Bravo que durante el tiempo de estudio me dio los mejores consejos para ser un profesional con excelencia.

¡A TODOS MIL GRACIAS!



ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE SUMARIO ADMINISTRATIVO DEL SECTOR DE TRIBUTOS INTERNOS ANACO DE LA REGIÓN NOR- ORIENTAL SENIAT

Autor: Br. Romero Alexis

Tutor Académico: Licda. González Belmarys

Tutor Industrial: Lcda. Pérez Florymar

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un análisis de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental SENIAT, dicho análisis se llevo a cabo mediante una investigación de campo con un nivel de investigación descriptivo, con el propósito de verificar que todo el proceso se cumpla con los lineamientos y normas establecidas referente a las Normas y Procedimientos Tributarios de Sumario Administrativo. En el cual, esto pueda lograr la determinación de la existencia o no de la obligación tributaria de los contribuyentes fiscalizados, se verifico que el mismo se realiza de forma muy lenta, esto debido al tiempo que transcurre desde la recepción de documentos hasta la reposición de los mismos, lo que ocasiona retardos. Por esa razón, se recomienda a la Gerencia del Sector de Tributos Internos Anaco., analice y adopte la presente propuesta.

Palabras Claves: Procedimiento, Control, Emisión, Diagnóstico.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I.....	18
EL PROBLEMA.....	18
1.1 Planteamiento del problema.....	18
1.2 Objetivos de la investigación	20
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificación e importancia de la investigación	21
1.4 Limitaciones	22
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23

2.2 Bases teóricas	25
2.2.1 Administración	25
2.2.2 Definición Etimológica de Administración	26
2.2.3 Importancia de la Administración	26
2.2.4 Principios Generales de la Administración.....	27
2.2.5 Proceso.....	30
2.2.6 Teoría del Proceso Administrativo	30
2.2.7 Los Procesos Administrativos.....	32
2.2.8 Planificación.....	32
2.2.9 Organización.....	34
2.2.10 Dirección	36
2.2.11 Control	37
2.2.12 Actividades Básica de Mejoramiento	39
2.2.13 Sumario Administrativo	41
2.2.14 Acta de Reparación.....	41
2.2.15 Acta de Reparación en Materia de Retención o Percepción	42
2.2.16 Acta de Reparación (Infracción)	43
2.2.17 Análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	43
2.3 Bases legales	48
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	48
2.3.2 Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.....	49
2.3.3 Código Orgánico Tributario.....	51

2.4 Identificación de la empresa.....	54
2.4.1 Reseña Histórica	54
2.4.2 Objetivos de la Empresa.....	56
2.4.3 Misión del SENIAT	57
2.4.4 Visión del SENIAT	57
2.4.5 Funciones Principales del SENIAT	58
2.4.6 Estructura Organizativa	59
2.4.7 Breve Descripción de las Áreas.....	59
2.5 Definición de términos básicos.....	64
CAPÍTULO III.....	68
MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 Modelo de la Investigación	68
3.2 Tipo de Investigación	68
3.3. Diseño de la Investigación.....	69
3.4. Nivel de la Investigación.....	70
3.5 Población y Muestra.....	70
3.5.1 Población	70
3.5.2 Muestra.....	71
3.6 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	72
3.6.1 Técnicas de recolección de datos.....	72
3.6.2 Instrumento de recolección de datos	74
3.7 Sistema de Variable	74
3.7.1 Definición Conceptual.....	75

3.7.2 Definición Operacional.....	75
CAPÍTULO IV.....	78
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	78
4.1 Describir las políticas y control interno vigentes del Área de Sumario Administrativo del Sector Tributos Internos Anaco de la Región Nor-Oriental- SENIAT.....	78
4.2 Analizar la situación general con respecto a la aplicación de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT.....	79
4.3 Proponer estrategias o acciones convenientes para mejorar las actividades en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT.....	83
CAPÍTULO V.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1. Conclusiones.....	86
5.2. Recomendaciones.....	87
BIBLIOGRAFÍA	88

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Esquema General de la Matriz FODA	45
Cuadro N° 2 Flujograma Procedimiento de Sumario Administrativo.....	81
Cuadro N° 3 Flujograma Procedimiento de Sumario Administrativo.....	82
Cuadro N° 4 Matriz FODA.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 9.1 Concepto de Administración	45

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1. Conceptualización y Operacionalización de las Variables	77

INTRODUCCIÓN

Actualmente el Estado Venezolano en su afán de justicia social, por la vía de la justicia tributaria ajustada al ordenamiento jurídico, pretende desarrollar acciones para la transformación del sistema de recaudación, el cual eleva los recursos financieros de nuestra nación, en general mejorar el sistema tributario para poder cumplir eficazmente con las crecientes demandas nacidas de la realidad económica, política y social del país.

El Servicio Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), es el órgano de ejecución de la administración tributaria nacional de Venezuela en la actualidad, también es el ente encargado de la recaudación, control y manejo de los tributos, buscando disminuir la evasión fiscal y reducir la morosidad tributaria.

En este sentido, el 20 de Noviembre del año 2007 fue creado el SENIAT Sector de Tributos Internos Anaco, mediante Providencia Administrativa N° 0703 de fecha 18 de Octubre del año 2007 y publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.814, a el cual le corresponde asumir el rol fundamental en el logro del objetivo estratégico de la sostenibilidad fiscal, de manera de contribuir con los gastos ordinarios del Estado. Esta institución se toma como referencia de estudio para desarrollar, definir y explicar todo lo relacionado al funcionamiento de los procesos administrativos.

Este ente gubernamental, gira bajo la dirección y coordinación del jefe del Sector, y consta de las siguientes áreas: Administración, Asistencia al Contribuyente, Contribuyentes Especiales, Tramitaciones y Sucesiones,

Recaudación, Fiscalización, Sumario Administrativo y Servicios Jurídicos. El buen funcionamiento de estas áreas son el pilar de la fama de eficiencia adquirida por el cumplimiento de las metas propuesta por el sector en la recaudación de impuestos.

En el Sector de Tributos Internos Anaco de la Gerencia Regional de Tributos Internos de la Región Nor-Oriental del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria SENIAT, específicamente en el Área de Sumario Administrativo, constantemente se deben estar efectuando todas las operaciones del sumario luego de la emisión del Acta de Reparación por la culminación de fiscalización y determinación que se realizó a los sujetos pasivos, por el incumplimiento de las obligaciones tributarias. Por tal razón, se requiere de la aplicación e idoneidad de los procesos administrativos, para que puedan optimizar sus procesos operativos.

Cabe destacar, que la información recopilada fue suministrada de forma directa por el personal que labora en el Área de Sumario Administrativo, y la misma es necesaria para emitir una decisión precisa de acuerdo a la fiscalización realizada por los funcionarios actuantes y los descargos como mecanismos de defensa presentados por el contribuyente objeto de la fiscalización. Por lo tanto, el presente trabajo contiene:

Capítulo I El Problema: Este capítulo enfoca el problema que guarda relación a los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo. Así como también, se presentan los objetivos de la investigación constituidos el general y los específicos, encontrando también la justificación e importancia de la realización de esta investigación.

Capítulo II Marco Teórico: Este capítulo hace referencia los elementos epistemológicos, teóricos y metodológicos relacionados con los procesos administrativos, así como también los antecedentes de la investigación, siendo estos trabajos o investigaciones realizadas con antelación que guardan estrecha relación con el objeto de estudio.

Capítulo III Marco Metodológico: Este capítulo describe detalladamente la metodología a utilizar durante el desarrollo de la investigación, así como los métodos para la recolección de la información necesaria para el desarrollo y avance del mismo. Adicionalmente, se aplicará el tipo de investigación a nivel de campo, permitiendo obtener información relacionada a la situación actual del fenómeno en estudio, describiendo sus características con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de la naturaleza del problema.

Capítulo IV Análisis de los Resultados: Este capítulo se centra en el análisis del desarrollo de la investigación describiendo las políticas y control interno, la situación general con respecto a la aplicación de los procesos administrativos y la propuesta a las estrategias o acciones convenientes para mejorar las actividades en el Área de Sumario Administrativo de la Gerencia Regional de Tributos Internos de la Región Nor- Oriental- SENIAT.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: Este capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones pertinentes luego de finalizar la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las actuales concepciones administrativas, son la resultante de un proceso iniciado en las mismas labores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. En tal sentido debe reseñarse que dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado, cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo, y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

Según **ROIG, Albert (1998)** define el proceso como, “un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (p. 219); este proceso deben estar escritos de forma que facilite su consulta por parte de los trabajadores de la institución y generalmente se encuentran agrupados en forma de manuales. La aplicación de procedimientos en las áreas operativas de una entidad genera ventajas fundamentales en la optimización de los procesos.

Las fases administrativas comprenden las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo; éstos se refieren a planificar y

organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, así como dirigir y controlar sus actividades.

Dentro de este contexto, es preciso acotar que los procesos administrativos son la base de cualquier administración y su secuencia en la aplicación, así como la retroalimentación entre los mismos, es lo que garantiza el éxito de la gestión empresarial. En este sentido, debe efectuarse una buena planificación, organización, dirección y control de las actividades organizacionales y con ello, de los sistemas, procedimientos y tareas inmersas en estas cuatro fases esenciales para el buen funcionamiento de una organización.

Es evidente, que el proceso administrativo es de suma importancia en las empresas, debido a que de él depende el desenvolvimiento de todas las operaciones que allí se realicen. Es por ello, que toda organización debe mantener una interrelación y aplicación adecuada de los procesos de cada uno de sus departamentos, los cuales permiten la mayor veracidad de sus resultados.

En el Sector de Tributos Internos Anaco, SENIAT, específicamente en el Área de Sumario Administrativo, constantemente se debe estar efectuando todas las operaciones de revisión de todos las Actas de Reparación y los escritos de descargos que pueden generarse por las auditorías a los sujetos pasivos, efectuadas por funcionarios del área de fiscalización. En esta misma área de sumario administrativo los trabajos se realizan manualmente como: foliar, sellar, dictaminar (actas, autos y oficios que durante el proceso de sustanciación del expediente se emiten), entre otros.

En ésta área del ente público antes descrito se presentaron ciertas debilidades como la falta de personal, en cual, trajo como consecuencia el retardo para la entrega de las actas de resolución culminatoria de sumario y dar respuesta oportuna a todos estos escritos de descargo que introducen el sujeto pasivo que interponen ante esta fiscalización por las Actas de Reparación

que emitieron los funcionarios actuantes al culminar el proceso de Auditoría Fiscal, es decir, la constancia de las irregularidades e inconsistencia de la situación del sujeto pasivo auditado, de los hechos u omisiones constatados a los tributos, períodos y elementos de la base imponible fiscalizado. Es por ello, que surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las políticas y controles internos del Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor-Oriental- SENIAT?
- ¿Cuál es la situación actual con respecto a la aplicación de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor-Oriental- SENIAT?
- ¿Qué estrategias o acciones son convenientes aplicar para mejorar las actividades en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor-Oriental- SENIAT con el fin de detectar las debilidades que se presentan y sugerir los correctivos necesarios.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir las políticas y controles internos vigentes del Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT.
- Analizar la situación general con respecto a la aplicación de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT.
- Proponer estrategias o acciones convenientes para mejorar las actividades en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT.

1.3 Justificación e importancia de la investigación

En la práctica real, las actividades del proceso administrativo están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no termina por completo antes que se inicie la siguiente y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. La introducción del Sumario Administrativo se inicia una vez culminado el procedimiento de fiscalización con la notificación del Acta de Reparación Fiscal donde se le determinó al contribuyente el recálculo impositivo de las Declaraciones tanto de Impuesto al Valor Agregado (IVA) como de Impuesto Sobre la Renta, (ISLR).

El Código Orgánico Tributario (COT) en el Artículo 185 establece un lapso de quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de notificación del Acta de Reparación Fiscal, para que el contribuyente se allane al pago voluntario, una vez culminado este lapso procesal, sin que el contribuyente o responsable procediera a presentar la declaración omitida de esta acta, se

apertura el Sumario Administrativo durante el cual al sujeto pasivo de conformidad a la Ley se le otorga un nuevo lapso de veinticinco (25) días hábiles para la promoción de pruebas y presentación de descargos, el Área de Sumario Administrativo está encargada de evaluar, diagnosticar y determinar según las pruebas presentadas por el contribuyente, el Escrito de Descargos contra el Acta de Reparación Fiscal y lo establecido en la normativa vigente que rige las materias impositivas fiscalizadas.

El Área de Sumario Administrativo aplica el análisis de las pruebas y determina la decisión de conformidad con los documentos presentados por el contribuyente; se concederá la aceptación, parcialidad o nulidad absoluta del Recurso Interpuesto, el contribuyente puede continuar su mecanismo de defensa agotando la vía administrativa a través del Recurso Jerárquico o iniciar la vía judicial por medio del Recurso Contencioso Tributario.

Cabe destacar que la importancia de este estudio es para optimizar el proceso del Área de Sumario Administrativo, y ésta pueda dar una respuesta oportuna dentro del lapso establecido según el COT por cada escrito de descargo emitido por el sujeto pasivo el cual se somete como medio de defensa contra la actuación fiscal.

1.4 Limitaciones

El estudio que realicé tuvo su alcance definido con suficiente viabilidad; ya que existen las fuentes directas documentales para su acceso, sin ningún entorpecimiento que pudiere impedir la investigación; pero podría darse el caso de limitaciones con respecto al conocimiento humano del investigador al momento de interpretar correctamente el basamento legal al realizar su análisis; además de ello el tiempo asignado no cubrió las expectativas para la realización total de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

García y Martínez (2010), en su Trabajo Especial de Grado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de Las Fuerzas Armadas Nacionales, para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública, titulado: **“Procesos Administrativos de la División de Contabilidad del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras Ubicado en la Av. Urdaneta - Caracas”**. Los autores como principal objetivo, analizan los procesos administrativos de la División de Contabilidad del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras con el fin de detectar las debilidades que se presentan en sus procesos y mejorarlos. Mediante esta investigación de campo se consiguió y analizó la información suficiente para demostrar que la centralización en cuestión, demuestra el efecto positivo sobre ciertos procesos y está planteando en la empresa por cuanto actualmente ella está definida en un estado de descentralización poco notoria. Esta investigación guarda relación con el estudio, por cuanto permite visualizar la centralización de manera positiva para la toma de decisiones con respecto a los procesos o la gestión administrativa.

Rodríguez O., R.L. (2009) Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración, titulado: **Análisis de los Procedimientos Administrativos del Seniat (Anaco), en relación al Sistema Integrado de Administración (SIADM)**. Este estudio tuvo como objeto principal analizar

los procedimientos administrativos utilizados en el SENIAT Sector de Tributos Internos Anaco en relación al Sistema Integrado de Administración (SIADM), con el propósito de detectar en forma sencilla y precisa las debilidades y fortalezas en los aspectos relacionados con los procesos administrativos. En función de los objetivos planteados y de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluyó que para los efectos del análisis de los procedimientos administrativos se pudo determinar que no todas las actividades propias del proceso Administrativo cumplen con lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Institución. El periodo de pago se inicia después del cumplimiento de las condiciones de pago, por lo que las facturas, por lo general, no se pagan en el tiempo establecido, conllevando al retraso en la gestión del proceso, afectando así la relación comercial entre proveedores y el Sector. Unas de las acciones fundamentales para el logro de los objetivos a nivel de rendimiento del sector, es que la gerencia Administrativa en conjunto con la gerencia del Sector trabajen de manera coordinada para el buen desenvolvimiento de las actividades.

Ditta (1993) Trabajo Especial de Grado, de la Universidad Bicentenario de Aragua, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa, titulado: **“Lineamientos para modernizar el proceso de Control Administrativo de la empresa Alimentos Kellogg’s S.A.”**. El propósito del investigador es plantear una propuesta para mejorar aquellos problemas que estaban presentando fallas, en donde el investigador realiza estudio de evolución en los sistemas de control administrativos en los departamentos de contabilidad y contraloría, al hacer una propuesta para mejorarlos; por considerarlos de gran importancia, ya que forman parte del proceso de toma de decisiones, punto importante debido a que aportan lineamientos correctos que orientan las actividades.

Se relaciona con este trabajo, porque debe existir un control eficiente en cualquier proceso administrativo u operativo que se efectuó, lo cual permitirá el correcto análisis de los registros de las operaciones de las empresas y por ende controlará los procesos de forma general desde el inicio hasta el fin de cada actividad.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Administración

Para James Stoner la administración “es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (Stoner J., 2007, pág. 4).

Para Idalberto Chiavenato “la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.” (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1998, pág. 12)

Dentro de un análisis más profundo, se puede entender a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un organismo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La Administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Por lo que se define a la administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas. La administración, es el

proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, su objetivo es lograr la productividad enfocada a obtener fines o resultados.

2.2.2 Definición Etimológica de Administración

Como nos señala **Agustín Reyes Ponce** que: La palabra “administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio”, Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. “Minister” significa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos la idea de que ésta se refiere, función que se desarrolla bajo el mando de otro: de un servicio que se presta servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

2.2.3 Importancia de la Administración

La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea este. El éxito en un organismo social depende, directo e inmediato de su buena administración y solo a través de esta los elementos materiales, humanos, procedimentales y tecnológicos entre otros. Con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica, es en ellas donde quizás la función administrativas puede aislarse mejor de las demás.

La administración es un medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia posible. Se fundamenta en: (a) Universalidad (aplicable a cualquier organismo social). (b) Simplificación del Trabajo. (c) Productividad y Eficiencia. (d) Bien común. (optimizar-interrelaciones-generar empleo).

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. La administración es un órgano social indispensable.

2.2.4 Principios Generales de la Administración

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol intentó definir los principios generales de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de su época. Fayol adopta el término principio para apartarse así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Para Fayol, la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal.

Fayol, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna.

2.2.4.1 La División del Trabajo

Tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes. La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.

2.2.4.2 La autoridad y responsabilidad

Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

2.2.4.3 Disciplina

Se define como "la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto". Señala como los medios de establecerla y mantenerla: a) los buenos jefes en todos los grados; b) las convenciones las más claras y equitativas que sea posible y c) las sanciones penales juiciosamente aplicadas. Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.

2.2.4.4 Unidad de Mando

Para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. Considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto. Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.

2.2.4.5 Unidad de Dirección

Estos es "un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa. Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.

2.2.4.6 Centralización

Considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo "del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo". Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.

2.2.4.7 Jerarquía

"Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores". La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.

El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

2.2.5 Proceso

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), el concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, y en el derecho, al agregado de los escritos en cualquier causa civil o criminal.

Para (Hernández y Rodríguez, 2002), la palabra Proceso significa una serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin. De la misma forma, (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006), proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Método sistemático para manejar actividades.

Ahora bien, de las definiciones anteriores se puede inferir que Proceso es el conjunto o serie de acciones que se realizan de forma sistemática de acuerdo con un plan para obtener un fin.

En consecuencia, lo planteado por (Hernández y Rodríguez, 2002), sobre la definición de proceso la cual expresa que es una serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin, es la que más se enfoca a la presente investigación.

2.2.6 Teoría del Proceso Administrativo

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henri Fayol. Para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la formulada por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función) era pues, la administración científica. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a la teoría clásica, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas. Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser

encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

2.2.7 Los Procesos Administrativos.

Chiavenato (1998) define los Procesos Administrativos como "las diversas funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. Por ejemplo planeación, organización, dirección y control, considerada por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toma como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo". Es decir, incluye todos los pasos necesarios que debe considerar cualquier organización para que funciones efectivamente en pro de sus metas.

2.2.8 Planificación

Según **Daft (2004)**; "la planificación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planificación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas."

Respecto a la planificación **Chiavenato (1998)** señala "es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera

posible. Planear o planificar es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planificación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia."

Referente al propósito y la naturaleza de la planificación Koontz y Weihrich (2007) señalan los siguientes principios.

1) Principio de contribución al objetivo. El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.

2) Principio de objetivos. Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas deben ser claros, alcanzables y verificables.

3) Principio de primacía de la planeación. La planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas.

4) Principio de eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas."

La planificación produce como resultado el plan, y existen distintos tipos según su índole. Al respecto Chiavenato (1998) señala " Un plan es un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado. Como un plan describe un curso de acción, necesita proporcionar respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde, y por quién. Existen cuatro tipos diferentes de planes:

1. Planes relacionados con el método, denominados procedimientos;
2. Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos;
3. Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones;

4. Planes relacionados con comportamientos, denominados normas o reglamentos."

Koontz y Weihrich (2007) señalan los pasos de la planeación:

1. Estar al tanto de las Oportunidades; a la luz del mercado, la competencia, lo que quieren los clientes, nuestras fortalezas, nuestras debilidades.

2. Establecer los objetivos o metas; en dónde queremos estar, que queremos lograr y cuándo.

3. Considerar las Premisas de la Planeación; ¿En que contexto-interno o externo- operan nuestros planes?

4. Identificar las Alternativas; ¿Cuáles son las alternativas más prometedoras para lograr nuestros objetivos?

5. Comparar las Alternativas a la Luz de los Objetivos Elegidos; ¿Qué alternativa nos brindará la mejor oportunidad para satisfacer nuestros objetivos a menor precio y con mayor ganancia?

6. Elegir una alternativa. Elegir el curso de acción a seguir.

7. Formular Planes de Apoyo; tales como planes para comprar equipo, comprar material, contratar y entrenar trabajadores, desarrollar un nuevo producto.

8. Expresar los Planes en Números; desarrollar presupuestos tales como volumen y precio de las ventas, operación de gastos necesarios para la realización de los planes, gastos para equipo de capital social.

2.2.9 Organización

El término "organización" proviene del latín organón, cuyo significado está relacionado con órgano, elemento de un sistema y sistema en sí mismo es utilizado en el ámbito empresarial, gubernamental, religioso, educativo, etc. para referirse, por una parte, a una entidad o agrupación como por

ejemplo a una ONG, empresa, corporación, institución pública, etc. También nos referimos con organización a una actividad o función dentro de una empresa, un evento deportivo, la cena de fin de año junto a la familia, equipo de fórmula 1, etc.

Según **Daft (2004)** "la organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización". Para Chiavenato (1998) "la organización puede adoptar varios significados:

1. Organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos específicos. En este sentido la palabra organización significa cualquier cometido humano moldeado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen ejemplos de organización social. Desde este punto de vista, la organización puede verse bajo dos aspectos diferentes:

a. Organización Formal: es la organización basada en una división de trabajo racional, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es una organización planeada o la que está definida en un organigrama, instituida por la dirección. En una organización formalizada oficialmente;

b. Organización Informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos. se forma a partir de relaciones de amistad(o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal;

2. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su

administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno."

2.2.10 Dirección

Dentro de las funciones de la administración está la dirección, función que compromete para el administrador habilidades técnicas, de liderazgo y motivacionales. Tal como se puede observar en la fotografía el director de orquesta Herbert von Karajan(1908-1989) de origen austriaco, debía emplear sus dotes de liderazgo y de motivador para lograr el mejor resultado de su grupo dirigido.

Según **Daft (2004)** "la dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados de la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito"

Koontz y Wehrich (2007) señalan " para la función administrativa de dirección, varios principios o guías pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Principio de la Armonía de los Objetivos. A mayor armonía establecida por los administradores entre los objetivos personales de los individuos y las metas de la empresa, mayores serán la eficacia y la eficiencia de la organización.

2. Principio de la Motivación. puesto que la motivación no es un simple asunto de causa efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores una estructura de recompensas, la contemplen desde el

punto de vista situacional y de contingencia, y la integren al sistema total de la administración, más efectivo será un programa de motivación.

3. Principio del Liderazgo. Puesto que la gente tiende seguir a aquellos que, desde su punto de vista, le ofrecen los medios para satisfacer sus objetivos personales, habrá una mayor comprensión por parte de los administradores sobre aquello que motiva a los subordinados y la forma en que estos motivadores operan; y entre más reflejen esta comprensión al llevarse a cabo sus acciones administrativas, mayor probabilidad habrá de que sean efectivos como líderes.

4. Principio de la claridad en la comunicación. La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en una forma que puedan ser entendidos por el receptor. La responsabilidad del emisor consiste en formular el mensaje para que sea comprensible al receptor.

5. Principio de la integridad en la comunicación. Entre mayor sea la integridad y congruencia de los mensajes escritos, orales o no verbales, así como la credibilidad moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.

6. Principio del uso complementario de la organización informal. La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación propios de la organización formal."

2.2.11 Control

Según **Anzola (2002)** " la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro."

Para **Daft (2004)** "control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas

y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose. Los directivos deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas. Las tendencias recientes al empowerment (delegar el poder o facultar) y dar confianza a los empleados han hecho que muchas compañías den ahora menos importancia al control de arriba abajo y más a capacitar a sus empleados para que vigilen y se corrijan ellos mismos."

Según **Chiavenato (1998)** " el control es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases:

1. Establecimiento de estándares o criterios.

Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de índices. La llamada administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad, los estándares de volumen de producción, son ejemplos de estándares o criterios.

2. Observación del desempeño

Para controlar un desempeño se debe, por lo menos, conocer algo respecto de él. El proceso de control actúa con el fin de ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre aquello que se está controlando.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido.

Toda actividad sufre algún tipo de variación, error o desviación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación podrá aceptarse como normal o deseable. No toda variación exige correcciones, sólo aquellas que sobrepasan los límites de lo normal." El autor señala más adelante

4. Acción correctiva.

El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, para que se alcancen los objetivos de la mejor manera. Así, las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo que se realice, se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretendía realizar."

2.2.12 Actividades Básica de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos. Según **Harrington (1987)**, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

a. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

b. Consejo Directivo del mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

c. Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

d. Participación de los empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

e. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

f. Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipo de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse, para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

g. Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

h. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse

hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

- i. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

- j. Sistema de reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con una importante aportación al proceso de mejoramiento.

2.2.13 Sumario Administrativo

Según el Manual de Normas y Procedimientos de Sumario Administrativo (2011) señala: “sumario administrativo es una de las fases del procedimiento de fiscalización y determinación tributaria, mediante el cual se determina el monto de la obligación tributaria y sus accesorios y que concluye con la emisión de la Resolución Culminatoria”.

2.2.14 Acta de Reparación

Es un acto administrativo de trámite a través del cual la Administración Tributaria, en ejercicio de su función de investigación, deja constancia de la

objeciones formuladas a la situación jurídica tributaria del contribuyente o responsable, como resultado de la fiscalización practicada (Sánchez, 2005).

Según el **Manual de auditoría fiscal** (2009), es un documento emitido por los funcionarios actuantes al culminar el proceso de Auditoría fiscal, para dejar constancia de anomalías e inconsistencias de la situación tributaria del sujeto pasivo auditado, de los hechos u omisiones constatados respecto a los tributos, períodos, elementos de la base imponible fiscalizados o conceptos objetos de comprobación, de los métodos aplicados en el procedimiento de fiscalización y determinación, de las razones de hecho y derecho que amparan las objeciones u omisiones detectadas en el procedimiento, entre otros aspectos. (pág. 22)

Ahora bien, analizando las definiciones anteriores podemos decir que la primera menciona que es un acto administrativo, la segunda que es un documento, la primera menciona que es donde la Administración Tributaria deja constancia de las objeciones formuladas a la situación jurídica tributaria del contribuyente o responsable, la segunda menciona que es emitido por los funcionarios actuantes donde deja constancia de anomalías e inconsistencias de la situación tributaria del sujeto pasivo auditado.

En consecuencia, lo establecido por Sánchez (2005), sobre el Acta de Reparación es cual la define como un acto administrativo de trámite a través del cual la Administración Tributaria, en ejercicio de su función de investigación, deja constancia de las objeciones formuladas a la situación jurídica tributaria del contribuyente o responsable, como resultado de la fiscalización practicada, es la que más se enfoca a la presente investigación. (pág. 112)

2.2.15 Acta de Reparación en Materia de Retención o Percepción

El Acta de Reparación en Materia de Retención o Percepción es el instrumento por excelencia resultante de la aplicación de los procedimientos

de Auditoría o revisión fiscal, atendiendo a los principios de temporalidad, territorialidad, jurisdicción, competencia y adscripción del ente ejecutor de los procedimientos que se traten. (Manual de auditoría fiscal, 2009, pág. 28)

El contenido del Acta de Reparación, está conformado por los hechos u omisiones constatadas y métodos aplicados por el funcionario fiscal, de los cuales haya tenido percepción directa durante la realización de la fiscalización o auditoría fiscal.

2.2.16 Acta de Reparación (Infracción)

Documento emitido por los funcionarios actuantes al culminar el proceso de Auditoría Fiscal, para dejar constancia de las irregularidades e inconsistencias de la situación tributaria del sujeto pasivo auditado, de los hechos u omisiones constatados respecto a los tributos, períodos, elementos de la base imponible fiscalizados o conceptos objeto de comprobación, de los métodos aplicados en el Proceso de Fiscalización y Determinación, de las razones de hecho y de derecho que amparan las objeciones u omisiones detectadas en el procedimiento, entre otros aspectos. . (Manual de auditoría fiscal, 2009, pág. 29).

2.2.17 Análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Según Glagousky, H (2015), el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

1.- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

2.- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

3.- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

4.- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Las fortalezas y debilidades son características predominantes internas en las organizaciones.

Cuadro N° 1 Esquema General de la Matriz FODA

	Fortalezas(F) Lista de Fortalezas	Debilidades(D) Lista de Debilidades
Oportunidades(O) Lista de Oportunidades	Estrategias FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades externas
Amenazas (A) Lista de Amenazas	Estrategias FA Maximizar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas externas	Estrategias DA Minimizar las debilidades y las amenazas externas

Fuente: Figura 9.1, p.168, DAVID F., "Concepto de Administración Estratégica (1997)"

Es necesario reconocer las fortalezas sobre las cuales acumular éxitos y reconocer las debilidades para poder remediarlas. Entre los factores a considerar se tienen:

- a.- Personal.
- b.- Habilidades, entrenamiento, actitud.
- c.- Organización.
- d.- Estructura y relaciones.
- e. - Productos.
- f.- Calidad, vida útil, costos.
- g.- Producción.
- h.- Naturaleza, capacidad, calidad.
- i.- Finanzas.

- j.- Disponibilidad.
- k.- Plusvalía.
- l.- Reputación, fama, percepción de los clientes.
- m.- Conocimientos.
- n.- Técnicos, mercado, competencia.

Las circunstancias externas pueden presentar oportunidades o amenazas a una organización dependiendo de la capacidad de ésta para explotarlas. Las oportunidades deben reconocerse y tomar medidas para manejarlas. De no hacerse la organización puede sufrir graves consecuencias.

Factores a considerar cuando se agilizan las oportunidades y amenazas pueden incluir:

- a.- Mercado.
- b.- Crecimiento, declive, cambios en la moda.
- c.- Tecnología.
- d.- Desarrollo de productos, sustitución, nueva tecnología.
- e.- Nueva economía.
- f.- Inflación/recesión, impuestos, fortalezas de la moneda.
- g.- Sociedad.
- h.- Prácticas de ventas, prácticas de empleo, prácticas de sindicatos.
- i.- Legislación.
- j.- Contaminación ambiental, protección de consumidores, responsabilidad sobre productos, impuestos.
- k.- Ecología.
- l.- Política con respecto a energía, reciclaje, protección ambiental.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas

de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

La construcción de la matriz consta de los siguientes pasos:

- a. Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
- b. De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
- c. Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- d. Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- e. Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- f. Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

Para la investigación de los Procesos Administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT, se hacen necesario en primer lugar realizar un análisis FODA, el cual es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos

señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

2.3 Bases legales

El propósito de las bases legales es establecer los fundamentos jurídicos que sustentan una investigación. En tal sentido, **Arias, F. (2006)**, afirma que: "Se refieren a lo señalado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; las Leyes Orgánicas, los Reglamentos y Normas que le dan un basamento jurídico o que pueden condicionar el desarrollo del trabajo de investigación", (p. 45)

De acuerdo a lo anterior, se tomaron algunas leyes que se encuentran relacionadas con el objeto de estudio, las cuales se mencionan a continuación:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Publicada en Gaceta Oficial N° 5.908 el 19 de febrero de 2009. En su artículo 317 establece: que no se debe cobrar tributo alguno, que no esté previsto en la Ley, poniendo de manifiesto el Principio de Legalidad, y garantizando a los individuos él no ser privados de libertad por obligaciones cuyo incumplimiento no haya sido definido en la ley como delito o falta y el no ser condenado a sufrir pena que no esté establecida en la ley preexistente.

Por otra parte, en su artículo 133 establece lo siguiente: "Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley".

Sobre la base de este artículo constitucional nacen los principios de equidad y justicia social en los cuales deben estar soportadas las leyes tributarias que conforman el sistema tributario nacional como fuente de ingresos fiscales. La intención del legislador de acuerdo a lo previsto en este artículo, no es ir en contra de las exoneraciones, si no el de prohibir el privilegio indebido que se le pueda otorgar, a ciertas empresas o personas, pues si bien es cierto, existen ocasiones, que de acuerdo a su naturaleza, justifica la exoneración del impuesto. Por otra parte, el artículo 316 de la Constitución, establece que la carga pública debe estar distribuida entre los contribuyentes de acuerdo con su capacidad económica, igualmente debe estar de manifiesto el principio de la progresividad de la renta, es decir a mayor renta más tributos se debe pagar.

Cabe señalar, se debe velar por el buen funcionamiento de la economía nacional, a través de un sistema eficiente que permita la recaudación de los tributos, y su optima administración, logrando de cierta manera garantizar el medio de subsistencia a la población, dirigiendo los recursos hacia la educación, la salud, los servicios públicos, seguridad personal, entre otros, elevando el nivel de vida del Venezolano.

2.3.2 Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos

Título II

De la “Actividad Administrativa”

Artículo 30. La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento.

Artículo 31. De cada asunto se formará expediente y se mantendrá la unidad de éste y de la decisión respectiva, aunque

deban intervenir en el procedimiento oficinas de distintos ministerios o institutos autónomos.

Artículo 32. Los documentos y expedientes administrativos deberán ser uniformes de modo que cada serie o tipo de ellos obedezca a iguales características. El administrado podrá adjuntar, en todo caso, al expediente, los escritos que estime necesarios para la aclaración del asunto. La administración racionalizará sus sistemas y métodos de trabajo y vigilará su cumplimiento. A tales fines, adoptará las medidas y procedimientos más idóneos.

Artículo 33. Todas las entidades públicas sometidas a la presente Ley, prepararán y publicarán en la Gaceta Oficial correspondiente, reglamentos e instrucciones referentes a las estructuras, funciones, comunicaciones y jerarquías de sus dependencias. Asimismo en todas las dependencias al servicio del público, se informará a éste por los medios adecuados, sobre los fines, competencias y funcionamiento de sus distintos órganos y servicios. Igualmente informarán a los interesados sobre los métodos y procedimientos en uso en la tramitación o consideración de su caso.

Artículo 34. En el despacho de todos los asuntos se respetará rigurosamente el orden en que estos fueron presentados. Sólo por razones de interés público y mediante providencia motivada, el jefe de la oficina podrá modificar dicho orden, dejando constancia en el expediente.

Artículo 35. Los órganos administrativos utilizarán procedimientos expeditivos en la tramitación de aquellos asuntos que así lo justifiquen. Cuando sean idénticos los motivos y fundamentos de las resoluciones, se podrán usar medios de producción en serie, siempre que no se lesionen las garantías jurídicas de los interesados.

Los artículos antes mencionados, abordan diferentes temáticas relativas a la administración pública tales como; los valores de compromiso que debe tener la organización en cuanto a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad.

Los procedimientos que deben efectuarse en cuanto a cada uno de los documentos y expedientes, sistemas y métodos de trabajo, debida información a los usuarios, y expedición de Gacetas Oficiales, Reglamentos

e instrucciones, información al público acerca de fines, competencias, funcionamiento y servicios, y otros asuntos de vital interés para la administración pública.

2.3.3 Código Orgánico Tributario

Este establece atender la apremiante necesidad de una regulación de las relaciones entre el Estado y los contribuyentes, en forma tal que se resguarden, armónicamente, tanto el derecho del Fisco a percibir de manera íntegra y oportuna los tributos creados por el legislador, como el de los contribuyentes a la certeza de sus obligaciones, a la seguridad jurídica, en beneficio del desenvolvimiento de las actividades económicas.

Dicho Código tiene un alto nivel jurídico y técnico, como lo refleja su estructura y sus disposiciones, pues mantiene una posición de equilibrio entre las partes de la relación jurídica tributaria, entre el Estado y los contribuyentes y otros responsables del cumplimiento de las obligaciones, y deberes formales establecidos en el propio código y en las leyes especiales de la materia.

Capítulo II

Del Sujeto Pasivo

Artículo 19: Es sujeto pasivo el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o responsable.

Artículo 22: Son contribuyentes los sujetos pasivos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible. Dicha condición puede recaer:

1. En las personas naturales, prescindiendo de su capacidad según el derecho privado.

2. En las personas jurídicas y en los demás entes colectivos a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de sujeto de derecho.

3. En las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

Artículo 23: Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y el cumplimiento de los deberes formales impuestos por este Código o por normas tributarias.

Artículo 25: Responsables son los sujetos pasivos que, sin tener el carácter de contribuyentes, deben por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a los contribuyentes.

Artículo 26: El responsable tendrá derecho a reclamar del contribuyente el reintegro de las cantidades que hubiere pagado por él.

Capítulo III

De los Procedimientos

Artículo 148: Las normas contenidas en esta sección serán aplicables a los procedimientos de carácter tributario en sede administrativa, sin perjuicio de las establecidas en las leyes y demás normas tributarias. En caso de situaciones que no puedan resolverse conforme a las disposiciones de esta sección, se aplicarán supletoriamente las normas que rigen los procedimientos administrativos y judiciales que más se avengan a su naturaleza y fines.

Artículo 177: Cuando la Administración Tributaria fiscalice el cumplimiento de las obligaciones tributarias, o la procedencia de las devoluciones o recuperaciones otorgadas conforme a lo previsto en la sección octava de este capítulo, o en las leyes y demás normas de carácter tributario, así como cuando proceda a la determinación a que se refieren los artículos 131, 132 y 133 de este Código, y, en su caso, aplique las sanciones correspondientes, se sujetará al procedimiento previsto en esta sección.

Artículo 185: En el Acta de Reparación se emplazará al contribuyente o responsable para que proceda a presentar la declaración omitida o rectificar la presentada, y pagar el tributo resultante dentro de los quince (15) días hábiles de notificada. Parágrafo Único: En los casos en que el reparo a uno o varios períodos

provoque diferencias en las declaraciones de períodos posteriores no objetados, se sustituirá únicamente la última declaración que se vea afectada por efectos del reparo.

Artículo 188: Vencido el plazo establecido en el artículo 185 de este Código, sin que el contribuyente o responsable procediera de acuerdo con lo previsto en dicho artículo, se dará por iniciada la instrucción del sumario teniendo el afectado un plazo de veinticinco (25) días hábiles para formular los descargos y promover la totalidad de las pruebas para su defensa. En caso que las objeciones contra el Acta de Reparación versaren sobre aspectos de mero derecho, no se abrirá el Sumario correspondiente, quedando abierta la vía jerárquica o judicial. El plazo al que se refiere el encabezamiento de este artículo será de cinco (5) meses en los casos de fiscalizaciones en materia de precios de transferencia. Parágrafo Primero : Cuando la actuación fiscal haya versado sobre la valoración de las operaciones entre partes vinculadas en materia de precios de transferencia, el contribuyente podrá designar un máximo de dos (2) representantes, dentro de un plazo no mayor de quince (15) días hábiles contados a partir del vencimiento del plazo establecido en el artículo 185 de este Código, con el fin de tener acceso a la información proporcionada u obtenida de terceros independientes, respecto de operaciones comparables. La designación de representantes deberá hacerse por escrito y presentarse ante la Administración Tributaria.

En los artículos antes señalados establece quienes son los contribuyentes y responsables de los tributos, el agente es responsable ante el contribuyente por las retenciones efectuadas sin normas legales o reglamentarias que las autoricen. Si el agente enteró a la Administración lo retenido, el contribuyente podrá solicitar de la Administración Tributaria el reintegro o la compensación correspondiente.

Pues si bien es cierto, el incumplimiento de los deberes formales representa una acción de omisión del sujeto pasivo, que no solamente pueden violar las disposiciones previstas en el Código, también se involucran las leyes y reglamentos de los tributos especiales y las disposiciones generales de los organismos administrativos competentes.

2.4 Identificación de la empresa

2.4.1 Reseña Histórica

Antecedentes de la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).

El 21 de mayo de 1993

Creación de Aduanas de Venezuela Servicio Autónomo (AVSA), como organismo sin personalidad jurídica, mediante Decreto Presidencial 2.937 de esa misma fecha, publicado en la Gaceta Oficial N° 35.216 del 21 de mayo 1993. Sustituye en ese momento a la Dirección General Sectorial de Aduanas del Ministerio de Hacienda.

El 23 de marzo de 1994

Creación del Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT), como servicio autónomo sin personalidad jurídica, según Gaceta Oficial N° 35.427 del 23 de marzo de 1994. Esta dependencia sustituye a la Dirección General Sectorial de Rentas del Ministerio de Hacienda.

El 1° de julio de 1994

Entró en vigencia la Reforma Tributaria instrumentada por el Ejecutivo Nacional con fundamento en la Ley Habilitante de fecha 14 de abril de 1994, publicada en Gaceta Oficial N° 35.442 del 18 de abril de 1994. El proceso de fusión fue concebido como un proyecto de modernización orientado hacia un gran servicio de información con objetivos de incrementar la recaudación, actualizar la estructura tributaria nacional y fomentar la cultura tributaria, para fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes.

Este nuevo servicio responde a la función y reestructuración que en conformidad con el artículo 226 del Código Orgánico Tributario, se propone el

Ministerio de hacienda a objeto de cumplir con la administración eficiente de los ingresos tributarios nacionales, no sólo de los tributos internos, sino también de los tributos aduaneros que hasta ese momento estaban siendo administrados por aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA).

Para normar este servicio, es decir establecimiento de la organización, atribuciones y funciones, el Ministerio de Hacienda pública la resolución N° 32 con fecha 24 de marzo de 1995, que establece el reglamento interno del Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENIAT). Esta resolución es publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 4.881 de fecha 29 de Marzo de 1995.

El 10 de agosto de 1994

Se fusionan Aduanas de Venezuela Servicio Autónomo (AVSA) y el Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT) para dar paso a la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), según Decreto Presidencial N° 310 de fecha 10 de agosto de 1994, publicado en la Gaceta N° 35.525 de fecha 16 de agosto de 1994.

El 12 de Febrero de 2000

La resolución N° 32, fue reformada parcialmente en el año 2000, según publicación en Gaceta Oficial N° 36.892 del 12 de Febrero del mismo año, en la cual se cambio el nombre de la institución a Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, incluyendo la palabra “Aduanera”, y conservando las mismas siglas SENIAT; se crearon las Intendencia Nacionales de Aduanas y Tributos Internos, estableciendo sus atribuciones, entre otros.

El 8 de Noviembre de 2001

Se decreto la Ley Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, la cual fue publicada en Gaceta Oficial N° 37.320 de fecha 8 de 2001, con el objeto de regular y desarrollar la organización y funcionamiento de la institución, estableciéndolo de igual forma, como un

servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al Ministerio de finanzas.

El 20 de Noviembre de 2007

Entró en vigencia esta providencia, el Sector de Tributos Internos Anaco Adscrito a la Gerencia de la Región Nor- Oriental, en los términos previstos en la presente Providencia Administrativa y publicada en Gaceta Oficial N° 38.814.

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), se encarga de optimizar la administración de tributos de su competencia, mediante un estrecho control sobre los sujetos pasivos que administra; y facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, procurando el acercamiento de los servicios a los sujetos pasivos ; en la búsqueda de la eficiencia institucional, debe propender la desconcentración de competencias, descongestionando el funcionamiento de las Gerencias Regionales de Tributos Internos con miras a disminuir la burocracia.

2.4.2 Objetivos de la Empresa

- Tiene como objetivo primordial para el país; la recaudación y control de tributos.
- Garantizar un ordenamiento jurídico tributario y aduanero que contribuya al ejercicio de una democracia participativa, protagónica y no excluyente implantada con criterios de justicia social.
 - Luchar contra los corruptores del Sistema Aduanero y Tributario.
 - Luchar contra la corrupción interna aduanera, tributaria y de gestión.
 - Fortalecer la eficiencia de la Administración Aduanera y Tributaria.
 - Integrar al SENIAT como miembro activo de la defensa y seguridad nacional.
- Alcanzar la sostenibilidad fiscal.

- Profundizar la lucha contra el fraude e ilícitos aduaneros y tributarios, la elusión y evasión fiscal.
- Armonizar el Sistema Tributario y Aduanero Venezolano con los respectivos sistemas de aquellos países aliados con los cuales estamos integrados.
- Promover acciones de cooperación entre las administraciones tributarias para luchar contra el fraude, los ilícitos, la evasión y elusión aduanera y tributaria.
- Perfeccionar el proceso de modernización del Sistema Aduanero y Tributario.

2.4.3 Misión del SENIAT

Contribuir activamente con la formulación de la política, modernizar y administrar eficaz y eficientemente el sistema de recaudación de los tributos, propiciándole desarrollo de una cultura tributaria, bajo los principios de legalidad, honestidad, equidad y respeto al contribuyente con el fin de mejorar la calidad de la calidad de la población.

2.4.4 Visión del SENIAT

Ser reconocida como un servicio de sólido prestigio, confianza y credibilidad nacional e internacional de virtudes de gestión transparente, de sus elevados niveles de productividad, alta calidad de sistemas de información, de profesionalismo y excelencia de sus recursos humanos, atención al contribuyente y los entes vinculados por la Administración Tributaria, y por su contribución a la consolidación de una Venezuela competitiva y solidaria.

2.4.5 Funciones Principales del SENIAT

- Administrar el sistema de los tributos de la competencia del Poder Público Nacional, en concordancia con la política definida por el Ejecutivo Nacional.
- Administrar el sistema aduanero, en concordancia con la política definida por el Ejecutivo Nacional.
- Elaborar propuestas para la definición de las políticas tributaria y aduanera evaluar su incidencia en el comercio exterior y proponer las directrices para su ejecución.
- Ejecutar en forma integrada las políticas tributarias y aduaneras establecidas por el Ejecutivo Nacional.
- Elaborar y presentar al Ministerio de Finanzas anteproyectos de leyes tributarias y aduaneras y emitir criterio técnico sobre sus implicaciones.
- Emitir criterio técnico sobre las implicaciones tributarias y aduaneras de las propuestas legales o reglamentarias que se le presenten.
- Recaudar los tributos de la competencia del Poder Público Nacional y sus respectivos accesorios; así como cualquier otro tributo cuya recaudación le sea asignada por ley o convenio especial.
- Ejercer las funciones de control, inspección y fiscalización del cumplimiento de las obligaciones tributarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico tributario.
- Determinar y verificar el cumplimiento de las obligaciones aduaneras y tributarias y sus accesorios.
- Definir y ejecutar las políticas administrativas tendentes a reducir los márgenes de evasión fiscal y, en especial, prevenir, investigar y sancionar administrativamente los ilícitos aduaneros y tributarios.
- Evacuar las consultas sometidas a su consideración en materias de su competencia.

2.4.6 Estructura Organizativa

El SENIAT de la Región Nor- Oriental lo conforman los Estados Anzoátegui, Monagas, Sucre y su sede principal se encuentra ubicada en Lechería Estado Anzoátegui.

Esta Gerencia de Tributos Internos de la Región Nor- Oriental es una gerencia de tipo I y está compuesta por ocho divisiones que son: Recaudación, Fiscalización, Sumario Administrativo, Contribuyente Especiales, Jurídico Tributos, Administración, Asistencia al Contribuyente y Tramitaciones.

2.4.7 Breve Descripción de las Áreas

Todas estas Áreas tienen encomendadas diversas funciones y dentro de las más resaltantes de cada una tenemos: según Resolución N° 32 del SENIAT, según Gaceta Oficial N° 4.881 de fecha 29 de Marzo de 1995.

2.4.7.1. Área de Recaudación

Formular los requerimientos especiales que se hagan ante la Gerencia General de informática para obtener la información relacionada con la situación fiscal de los contribuyentes a nivel nacional.

Coordinar, dirigir y evaluar las actividades de cobro mediante los pagos voluntario o coactivo de los tributos y accesorios de su competencia en el nivel operativo.

Supervisar y controlar los convenios celebrados con otros organismos, para la recaudación de los tributos.

Coordinar, procesar y controlar la información y datos referente a lo recaudado por todos los tributos, bajo el control del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria.

Coordinar, asistir y controlar en el nivel operativo, la inscripción del Registro de información Fiscal de los contribuyentes.

Decidir y comunicar las sanciones impuestas a las entidades autorizadas para el recaudo de los impuestos y tasas de competencia.

2.4.7.2. Área de Fiscalización

Dirigir, planificar, coordinar supervisar controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión de la gerencia e impartir las instrucciones para la ejecución de las funciones correspondientes.

Dirigir las actividades relacionadas con las fiscalizaciones con los tributos nacionales.

Establecer los planes anuales de investigación fiscal.

Actuar de acuerdo a las funciones establecidas en el artículo 96 de la Ley Orgánica de la Hacienda Pública Nacional.

Proponer y desarrollar métodos para analizar y detectar formas de evasión y fraudes tributarios y las medidas para prevenir estos ilícitos.

Evaluar y hacer ajustes necesarios a los planes y programas nacionales de fiscalización.

Supervisar y controlar la correcta utilización de los manuales de instrucción e instrumentos de las diferentes áreas que la conforman.

2.4.7.3. Área de Sumario Administrativo

Instruir, tramitar, sustanciar y culminar el sumario administrativo establecido en el Código Orgánico Tributario, originado de las actuaciones fiscales realizados por los funcionarios.

Imponer las sanciones a que haya lugar por las infracciones por pena corporal, remitirá copia de las actuaciones sumariales al tribunal penal competente independientemente de las sanciones administrativas que fuesen procedentes.

2.4.7.4. Área de Contribuyentes Especiales

Controlar y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributaria de los contribuyentes clasificados como contribuyentes especiales de la región e inducir al cumplimiento voluntario de dichas obligaciones.

Orientar, supervisar y controlar las funciones y procedimientos aplicados en la división, así como la ejecución de los programas específicos de redacción, informática y asistencia al contribuyente y mantener actualizada la información fiscal de los contribuyentes.

2.4.7.5. Área de Jurídica Tributaria

Dirigir las actividades relacionas con la gestión de la gerencia.

Impartir la instrucción para las funciones correspondientes.

Unificar los criterios de interpretación, en el proceso de aplicación de la legislación aduanera y tributaria.

Revisar desde el punto de vista legal y técnico, los proyectos decretos resoluciones y otras disposiciones que se laboren en el SENIAT.

Asesorar las demás dependencia del SENIAT en materia de interpretación de las leyes tributarias.

2.4.7.6. Área de Asistencia al Contribuyente

Dirige, planifica, supervisa, controla y evalúa las actividades relacionadas con la gestión de área.

Divulga oportunamente las normas que regula la materia tributaria a los contribuyentes y funcionarios de la gerencia a través de medios impresos u otros eventos de acuerdo a los procedimientos establecidos por la oficina de divulgación tributaria y relaciones institucionales.

2.4.7.7. Área de Tramitaciones

Recibe, selecciona, controla, entrega y presta servicios inherentes al manejo de los documentos bajo su responsabilidad, así como la correspondencia de la gerencia general, de acuerdo con los procedimientos que se les indiquen cuya tramitación no amerite la sustentación de un expediente, conforme a lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley Orgánica de procedimientos Administrativos.

Expedir y certificar copias de los documentos que reposen en los archivos de la Gerencia Regional.

Notificar todos los actos por las distintas dependencias de la Gerencia Regional.

2.4.7.8. Área de Administración

Dirigir, planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades de la gestión técnica y administrativa de las gerencias e impartir la instrucción para la ejecución de las funciones correspondientes.

Diseñar y aplica un sistema de administración que facilite y permita lograra los fines y objetivos del servicio y además que facilite la ejecución presupuestaria y permita un optimo control financiero.

Dirigir, planificar, coordinar, supervisar y controlar la ejecución y administración de los recursos financieros y llevar los registros contables de conformidad con las disposiciones vigentes y garantizar la prestación de los servicios físicos y materiales para el buen desarrollo y mantenimiento de la región.

Elaborar un sistema de organización y procedimiento administrativo, coordinar su implantación e impartir las instrucciones internas conducentes para mantener su actualización.

Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto del servicio y presentarlo a la consideración del Superintendente Nacional Tributario y

además programar, supervisar, ejecutar y controlar el presupuesto asignado a la región.

Supervisar la administración y adquisiciones de bienes asignados a las diferentes regiones del SENIAT y vigilar por el cumplimiento de las normas y formalidades establecidas, para la incorporación y desincorporación de bienes muebles.

Dirigir, planificar, coordinar, ejecutar y supervisar las actividades relacionadas con los registros contables y consolidación de la información financiera del SENIAT.

Garantizar la cancelación de las remuneraciones y derechos del personal del SENIAT y de los compromisos adquiridos.

2.4.8. Ubicación Geográfica

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), Región Nor-Oriental, tiene la potestad y autonomía de actuar dentro del territorio federal de esta región, la cual está compuesta por tres (03) estados, los cuales son; Sucre, Monagas y Anzoátegui. La oficina principal a nivel regional (Región Nor- Oriental) se encuentra en la ciudad de Puerto La Cruz, ubicada en el centro comercial Caribbean Mall, y a su vez cuenta con dos sectores ubicados en las ciudades de Anaco y el Tigre.

El Sector de Tributos Internos Anaco se encuentra ubicado en la Avenida Miranda; al frente del Aeropuerto Edificio SENIAT-Anaco, limita al Norte con la Cruz Roja, al Sur con el Aeropuerto, al Este con Urbanización Campo Rojo y al Oeste con el Mercado Municipal. Sus teléfonos; 0282-4253388/4254599

2.5 Definición de términos básicos

Aceptación: Es la admisión o allanamiento voluntario por parte del sujeto pasivo auditado de las objeciones efectuadas por la Administración Tributaria, en un Procedimiento de Fiscalización y Determinación (Normas y procedimientos Tributarios, 2011, p. 6).

Acta de recepción: Documento en el cual se deja constancia en forma clara y detallada de la documentación e información necesaria para la evacuación de las pruebas de exhibición y revisión fiscal, consignada por el sujeto pasivo, terceros o funcionarios (Normas y procedimientos Tributarios, 2011, p. 6).

Acta de Reparación: Documento emitido por los funcionarios actuantes al culminar el proceso de Auditoría Fiscal para dejar constancia de las irregularidades e inconsistencias de la situación tributaria del sujeto pasivo auditado, de los hechos u omisiones constatados respecto a los tributos, períodos, elementos de la base imponible fiscalizados o conceptos objeto de comprobación, de los métodos aplicados en el Procedimiento de Fiscalización y Determinación, de las razones de hecho y de derecho que amparan las objeciones u omisiones detectadas en el procedimiento, entre otros aspectos (Normas y procedimientos Tributarios, 2011, p. 6).

Acta de Requerimiento: Documento mediante el cual se solicita al sujeto pasivo, que suministren la información y documentación necesaria para la evacuación de la prueba de revisión fiscal, promovida en el procedimiento de sumario administrativo (Normas y procedimientos Tributarios, 2011, p. 6).

Contribuyente: Son contribuyentes los sujetos pasivos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible de la obligación tributaria (Régimen Venezolano de Impuesto al Valor Agregado, 1993, p. 102).

Control Interno: Es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficacia, seguridad y orden de la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa. (Martínez, 2001. p.7).

Deberes Formales: Se definen como formalidades y obligaciones que la ley, disposiciones reglamentarias y demás normas tributarias de rango sub-legal impongan a los sujetos pasivos o terceros, para coadyudar con la Administración Tributaria en el desempeño de sus funciones (Normas y procedimientos Tributarios, 2011, p. 7).

Determinación Tributaria: Conjunto de actos dirigidos a establecer la existencia o no de la obligación tributaria y su cuantía, realizada por la Administración Tributaria (Normas y procedimientos Tributarios, 2011, p. 8).

Escrito de Descargo: Es aquel presentado por el sujeto pasivo mediante el cual expone las razones de hecho y de derecho en las que fundamenta sus pretensiones contra el acta de reparo, promoviendo la totalidad de las pruebas para su defensa (Normas y procedimientos Tributarios, 2011, p. 9).

Expediente de Sumario Administrativo: Conjunto de documentos y actuaciones, metódica y sistemáticamente ordenados y foliados, concerniente a los hechos y situaciones obtenidos durante el procedimiento de sumario administrativo, que sirven de antecedentes y argumentos a la decisión que emite la Administración Tributaria en el ejercicio de sus funciones y competencias (Normas y procedimientos Tributarios, 2011, p. 9).

Impuestos: prestación obligatoria, comúnmente en dinero, exigida por el Estado, en virtud de su poder de imperio, a quienes se hallen en las situaciones consideradas por la Ley como hechos imposables. (Glosario Aduanero Tributario, 2007, p.32).

Multas: Pena o sanción de carácter pecuniario que se impone por haber realizado una infracción. (Glosario de Términos del Manual de Desarrollo Tributario, 2009. Pág. 43)

Pago: Es la cancelación que otorga el SENIAT, al contratista y/o prestador del servicio profesional, por el bien, obra y/o servicio adquirido, extinguiendo con ello la obligación entre las partes. (Manual de Fondos en Anticipo, 2005, p. 9).

Persona Jurídica: Son personas jurídicas y por lo tanto, capaces de obligación y derecho: La Nación y las entidades políticas que la componen, la Iglesia, de cualquier credo que sea, las universidades y en general todos los seres o cuerpos morales de carácter Público. (Diccionario de hacienda Pública, 1990, p.202).

Persona Natural: Todos los individuos de la especie humana son personas naturales (Diccionario de hacienda Pública, 1990, p.202).

Requisición: Documento mediante el cual se solicita a la respectiva Unidad Contratante, la adquisición de un bien, obra o servicio. (Manual de Normas y Procedimientos Administrativos. Contrataciones, 2002, p. 14)

Retención: Es toda cantidad ingresada al estado, a cuenta de los impuesto del contribuyente, enterada por un deudor o pagador de enriquecimientos netos o ingresos brutos, en virtud de la realización en el país de alguna de las actividades descritas reglamentariamente. (Glosario de Términos del Manual de Desarrollo tributario, 2009. Pág. 46)

Seniat: Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria o SENIAT, es el órgano de ejecución de la administración tributaria nacional de Venezuela. (Glosario de Términos del Manual de Desarrollo tributario, 2009. Pág. 45)

Sumario: Es la sumatoria de trámites de los procedimientos de Fiscalización y determinación estableció en el Código Orgánico Tributario que realiza el Seniat a los contribuyentes. (Glosario de Términos del Manual de Desarrollo tributario, 2009. Pág. 46)

Tramitación: Comprende los diferentes aspectos relacionados con los trámites a realizar antes y después de los procesos de importación,

exportación y tránsito, aplicando en todos los casos el marco teórico-legal correspondiente. (Glosario de Términos del Manual de Desarrollo tributario, 2009, pág. 19).

Tributos: Es un ingreso ordinario de derecho público que corresponde al estado o a otro ente público (Diccionario de hacienda Pública, 1990, p. 265).

Unidad Tributaria: Es una medida que permite actualizar a la realidad inflacionaria los montos de los valores que se encuentran en las diferentes leyes. (Manual de Normas y Procedimientos Administrativos. Contrataciones, 2002, p. 14)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modelo de la Investigación

De acuerdo a la modalidad de desarrollo de la investigación y la metodología a utilizar para la obtención de datos confiables y adecuados para el avance de la misma se califica como una investigación de modalidad cualitativa.

Según **Castillo (2013)** el modelo cualitativo de una investigación, se refiere:

Al procesamiento de la información mediante libretas o guías de observación. Una vez clasificada, es necesario tomar cada grupo y analizarlo, a través de su comparación entre sí o con estándares establecidos. Las técnicas permite analizar la información desde un punto de vista cualitativo, es decir, se puede caracterizar el problema de una manera más detallada otorgando pesos o niveles de calificación. (p.89)

En el presente trabajo aplicó esta modalidad, ya que se realizó un análisis de estudios con la realidad del problema vinculando con lo establecido de las Actas de Reparación y los escritos de descargo emitido por el contribuyente en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco.

3.2 Tipo de Investigación

Asimismo, **Michelena (2000)** define la investigación de campo de la siguiente manera: “Son las investigaciones en las que la recopilación de

Información se realiza enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio” (p.9).

El presente estudio se enmarcó en una investigación de campo, dado que la misma permitió recoger los datos directamente de la realidad, es decir, en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco, SENIAT, concretamente en lo que respecta a los procesos administrativos.

3.3. Diseño de la Investigación

En esta investigación el diseño es No Experimental, según **UPEL (2008)**:

Aplicado también en investigaciones de campo en las que no hay manipulación de variables, la acción de las variables ya se dio en la realidad, el investigador no intervino en ello; se trata entonces de observar variables y relaciones entre éstas en su contexto natural, el investigador toma los datos de la realidad (p.20).

Por otra parte, respecto al diseño de la investigación es No Experimental, según el Manual de Normas para la Elaboración Trabajo Especial de Grado del Colegio Universitario Administración y Mercadeo, (2009):

Aplicando también en investigaciones de campo en las que no hay manipulación de variables, la acción de las variables ya se dio en la realidad, el investigador no intervino en ello; se trata entonces de observar variables y relaciones entre éstas en su contexto natural, el investigador toma los datos de la realidad p. (20).

Se refiere a que este diseño de investigación No Experimental sólo se basó en la obtención de datos primarios, extraídos directamente de la realidad, pretendiendo realizar a través de la información suministrada por las encuestas, las bases que fundamentan dicha investigación, para alcanzar el objetivo propuesto.

3.4. Nivel de la Investigación

Es importante señalar que los niveles de investigación son una herramienta que el investigador utiliza para desarrollar su estudio, en vista que le da elementos para que éste se maneje de forma adecuada. Este tipo de investigación busca describir la situación planteada a fin de obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

La investigación descriptiva de acuerdo a Michelena (2000) es aquella que “sirve para explicar las características más importantes del fenómeno que se va estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo” (p. 30).

Por consiguiente, se entiende como investigación descriptiva, aquella que propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento, no se ocupan de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de los hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

Por tanto, el nivel de esta investigación es descriptivo, debido a que permitió detallar las características de los hechos de revisión de las actas de reparo junto a los escritos de descargo en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco, SENIAT.

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

La población se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades. **Hernández, Fernández y Baptista (2002)**, definen la población “como el conjunto de

todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones debiendo situarse claramente en torno de sus características de contenido, lugar y tiempo.” (p.100).

Según **Gabaldon, citado por Balestrini (2002)** se puede definir la población como “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p.137).

La población de esta investigación estuvo formada por una (1) persona que está en el puesto en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco, SENIAT como Coordinador de dicha área. Esta persona es el único funcionario encargado de llevar el dictamen o la decisión de la revisión de las actas de reparo y los escritos de descargo emitidos por los sujetos pasivos.

3.5.2 Muestra

En el Manual de Trabajo de Grado, de Maestría y Tesis Doctoral (UPEL, 2008) expresan que cuando se toma una muestra: “Ésta es la que se mide, pero los resultados se generalizan sobre la respectiva población; por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.” (p. 36).

Siguiendo este orden de ideas, Balestrini, M (2002), distingue la muestra como “La parte o fracción, universo o colectivo que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo” (pag.179).

La muestra se determina a partir de la población en estudio cuantificada para una investigación. En vista de que la población es finita se tomó la totalidad la muestra como la totalidad de la población.

3.6 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

3.6.1 Técnicas de recolección de datos

En esta sección se describen las diferentes operaciones a las cuales se someten los datos, para ser analizados. Whitney, E. (1998). Define la técnica como “como el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante dicho proceso de recolección”. (p. 89). En la investigación se utilizaron las técnicas como: revisión documental, observación directa, análisis de contenido y la entrevista no estructurada, las cuales se definen a continuación.

La revisión documental: Latorre, Rincón y Arnal (2003), definen como “el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información”. (p.58)

Esta técnica consistió en la revisión de libros, enciclopedias, manual de procedimientos, leyes y documentos de la empresa ya que mediante una lectura general de los textos, se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales consultados que fueron de interés para desarrollar esta investigación.

La observación directa según Méndez citado por Espinoza (2006) “es una técnica intelectual e intencional que el investigador utiliza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco del estudio que se realiza”. Es por ello, que la observación no es más que el registro visual de lo ocurre en una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con el problema que se estudia.

En cualquier técnica de recolección de datos previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la

observación y las conductas que deberán registrarse, para ello se puede valer de una lista de cotejo, en donde registrará todo lo observado .

Análisis de contenido: es una técnica cuantitativa, que permite analizar grandes cantidades de información a partir de una muestra representativa, de la cual pueden hacerse generalizaciones al universo con el fin de establecer un procesamiento crítico de las informaciones obtenidas , en otras palabras es una técnica de interpretación de texto.

Según Sierra, B. (1985) el objeto del análisis de contenido “es el contenido expreso de la comunicación, en el texto de que se trate. Sin embargo, el análisis no pretende quedarse con el contenido manifiesto sino inferir de él consecuencias relevantes de naturaleza psicológica, sociológica, política, histórica, etc. Sobre el origen, destino y aspecto de los mensajes”. (p.288).

Según Hernández y otros (2002) las entrevistas permiten intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Es decir, que a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

La entrevista no estructurada: Arias (2006), señala que:

En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por eso que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder coherencia (p.74)

Esta técnica se utilizó para obtener información necesaria para lograr los objetivos y la cual no puede ser detectada surgiendo de la observación participante. Para ello se conversó con la persona involucrada en el área de

trabajo con la finalidad de identificar las normativas, las secuencia de pasos para llevar a cabo las labores inherentes al Departamento.

3.6.2 Instrumento de recolección de datos

Sabino (2001), opina que un instrumento de recolección de datos es, un principio, cualquier recurso de que se vale al investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. (p.143).

Para la recolección de datos de esta investigación se emplearon instrumentos de registro de observación documental y la guía de entrevista estructurada. La selección de estos instrumentos de recolección, está arraigada a los intereses de la investigación. En principio, aunque los objetivos están claros, el escenario escogido para esta investigación es intelectual, por no encontrarse al alcance o resultar inaccesible en su totalidad.

3.7 Sistema de Variable

En todo tipo de investigación es importante plantear variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacer referencias a las características primordiales del tema a estudiar.

Según **Sampieri (2007, p. 75)**: las variables son los elementos que vamos a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar. Ese trabajo de manejarlas, insertarla en cuadros, manipularlas en los instrumentos del caso se llama operacionalización.

Variable: Procesos Administrativos

3.7.1 Definición Conceptual

La definición conceptual de las variables en la investigación refleja la expresión del significado o plano teórico que el investigador le atribuye a cada variable para los fines de cumplir con los objetivos específicos planeados.

Según Tamayo y Tamayo (2005, p. 85), “la definición conceptual es necesario para unir el estudio a la teoría”.

G. Munich y M. Gracia (1985) define a los Procesos Administrativos como: “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionados y forman un proceso integral”. (pág. 747)

3.7.2 Definición Operacional

La definición operacional constituye el conjunto de procedimiento que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.) que indica la existencia en un concepto teórico en mayor o menor grado. (Reynolds, 1971. P. 52).

Según Balestrini (2002) se refiere:

Al conjunto de procedimientos que describirá como será “medida” la variable en estudio. Es decir, implica seleccionar los indicadores de contenidos de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio. Este momento del desarrollo operacional de las variables debe indicar de manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y las dimensiones que la contienen. Se trata de controlar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas”. (p.114)

Esto significa que las actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (J. Stoner, 1984, pág. 643)

Tabla Nº 1. Conceptualización y Operacionalización de las Variables

Objetivo Específico	Variable	Definición	Indicador	Dimensión	Fuente
Describir las políticas y controles internos del Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor Oriental- SENIAT	Políticas y controles internos del Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor Oriental- SENIAT	Las políticas y controles internos, son las normas y procedimientos que están contenidos dentro de los manuales de la institución por los cuales se debe regir el personal que labora en la institución.	-Control de las Políticas Internas - Condiciones	Calidad del desempeño con la Planificación Conocimiento gerencial del Control Interno	LOPA (Ley Orgánica de Procesos Administrativo) Código Orgánico Tributario.
Analizar la situación general con respecto a la aplicación de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor Oriental- SENIAT	Situación general con respecto a la aplicación de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor Oriental- SENIAT	La situación general con respecto a la aplicación de los procesos administrativos, son los procesos adecuados por los que deberán regirse los funcionarios actuantes.	-Control Interno	Eficiencia y eficacia en los Proceso Administrativo Operativo	Manual de Normas y Procedimiento del SENIAT. Ley del Estatuto de la Función Pública Resolución Normas Generales de Control Interno
Proponer estrategias o acciones convenientes para mejorar las actividades en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor Oriental- SENIAT	Estrategias o acciones convenientes para mejorar las actividades en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor Oriental- SENIAT	Las estrategias o acciones son las herramientas que ayudan a mejorar el desempeño dentro del sector administrativo y sus áreas.	-Normas -Manuales -Análisis Cuadros Informes		

Fuente: El autor (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo se centra en el análisis del desarrollo de la investigación describiendo las políticas y control interno, la situación general con respecto a la aplicación de los procesos administrativos y la propuesta a las estrategias o acciones convenientes para mejorar las actividades en el Área de Sumario Administrativo de la Gerencia Regional de Tributos Internos de la Región Nor- Oriental- SENIAT. El cual se llevó a cabo partiendo de la observación directa de las operaciones efectuadas por el coordinador o funcionario actuando del área.

4.1 Describir las políticas y control interno vigentes del Área de Sumario Administrativo del Sector Tributos Internos Anaco de la Región Nor-Oriental- SENIAT.

Para Cumplir con las políticas y control interno del Área de Sumario Administrativo se debe esperar el vencimiento del plazo de allanamiento, el cual es de quince (15) días hábiles desde la notificación del Acta fiscal aquellos contribuyentes que fueron notificados en el proceso de fiscalización, cumplido el mismo, sin que el contribuyente acepte el reparo contenido en el Acta fiscal, se da inicio automáticamente la fase procedimental del Sumario Administrativo, es decir, el día dieciséis (16) hábiles, donde se activan los procedimientos administrativos, el cual serán los siguientes:

- Velar porque se permita el acceso a los expedientes de sumario administrativo a los representantes del sujeto pasivo desde el

momento de su designación hasta la fecha de notificación de la Resolución Culminatoria del Sumario Administrativo.

- Presidir la designación y juramentación de los expertos encargados de practicar experticias, en el caso que sea promovida.
- Presidir la juramentación de los testigos, durante la evacuación de esta prueba.
- Gestionar, ante al Área Jurídica Tributaria, la solicitud de medidas cautelares a los Tribunales Superiores en lo Contencioso Tributario, en el caso de existir indicios de riesgo para la percepción de los tributos determinados en el Acta de Reparación y de los accesorios estimados.
- Informar por escrito al Jefe del Área de Fiscalización, las fallas o debilidades en la motivación de los hechos y el derecho de los actos emanados de los funcionarios actuantes en los Procedimientos de Fiscalización y Determinación, que afecten su validez, a los fines de aplicar los correctivos necesarios.
- Facilitar la participación de los órganos contralores (internos y externos), en las auditorías, inspecciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de las diferentes etapas del proceso descrito.

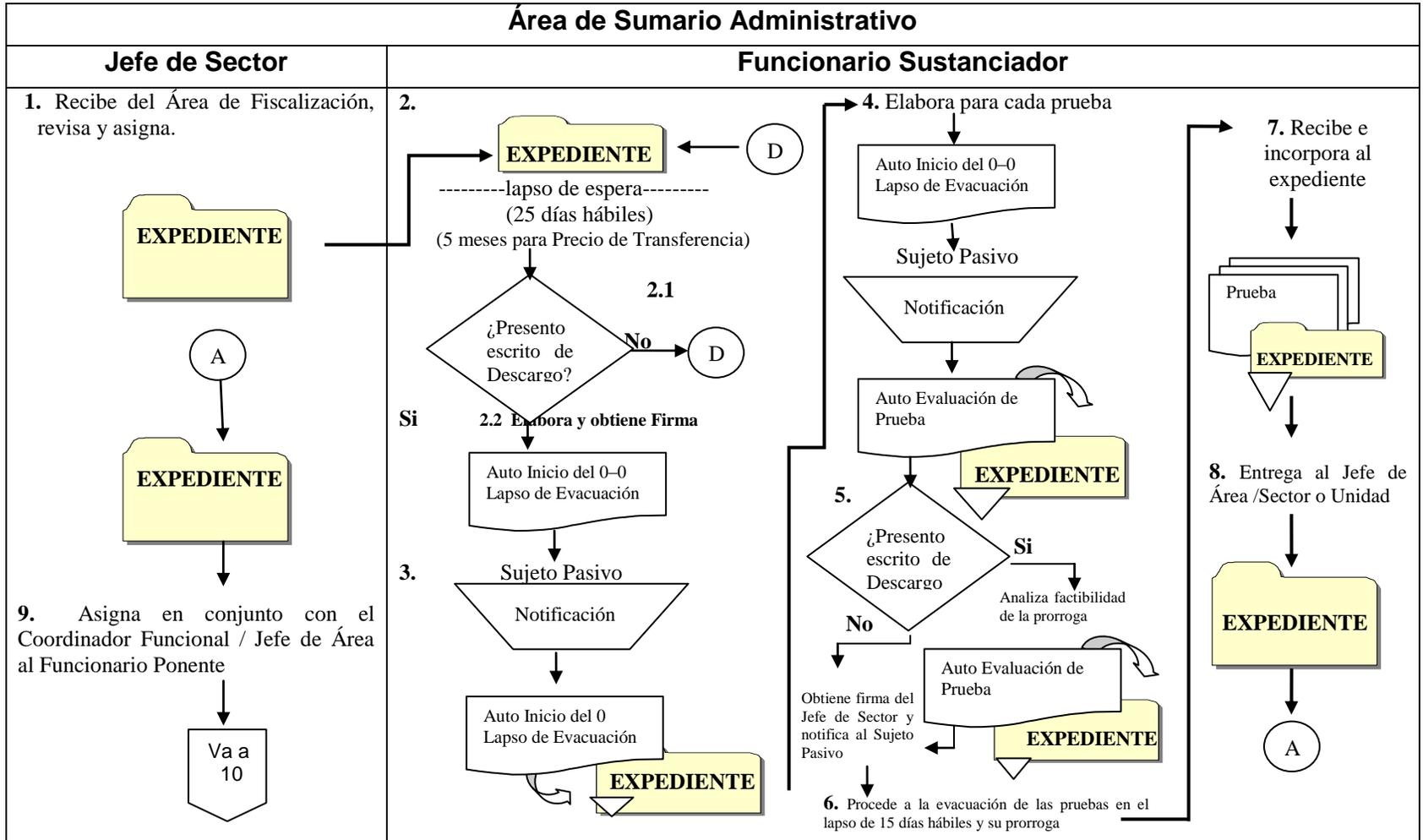
4.2 Analizar la situación general con respecto a la aplicación de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT.

La Resolución del Sumario Administrativo, en la cual se determinan, propiamente dicho, los tributos que adeuda el contribuyente, la sanción pecuniaria y los intereses de mora que corresponden a favor del sujeto activo, de ser el caso. La Administración Tributaria tiene un año para realizar

dicha notificación, ya que de lo contrario, aplica la perención del Sumario Administrativo y queda sin efecto legal alguno el Acta fiscal. Para que esto no suceda las personas encargadas del Sumario Administrativo deben aplicar los procesos administrativos correctamente con la finalidad que la dirección, planeación, organización y control sirva de guías o parámetros para la efectiva y eficaz en la toma de decisiones permitiendo corregir errores a futuros y se manejen estos documentos en el tiempo exacto como lo establece el Código Orgánico Tributario.

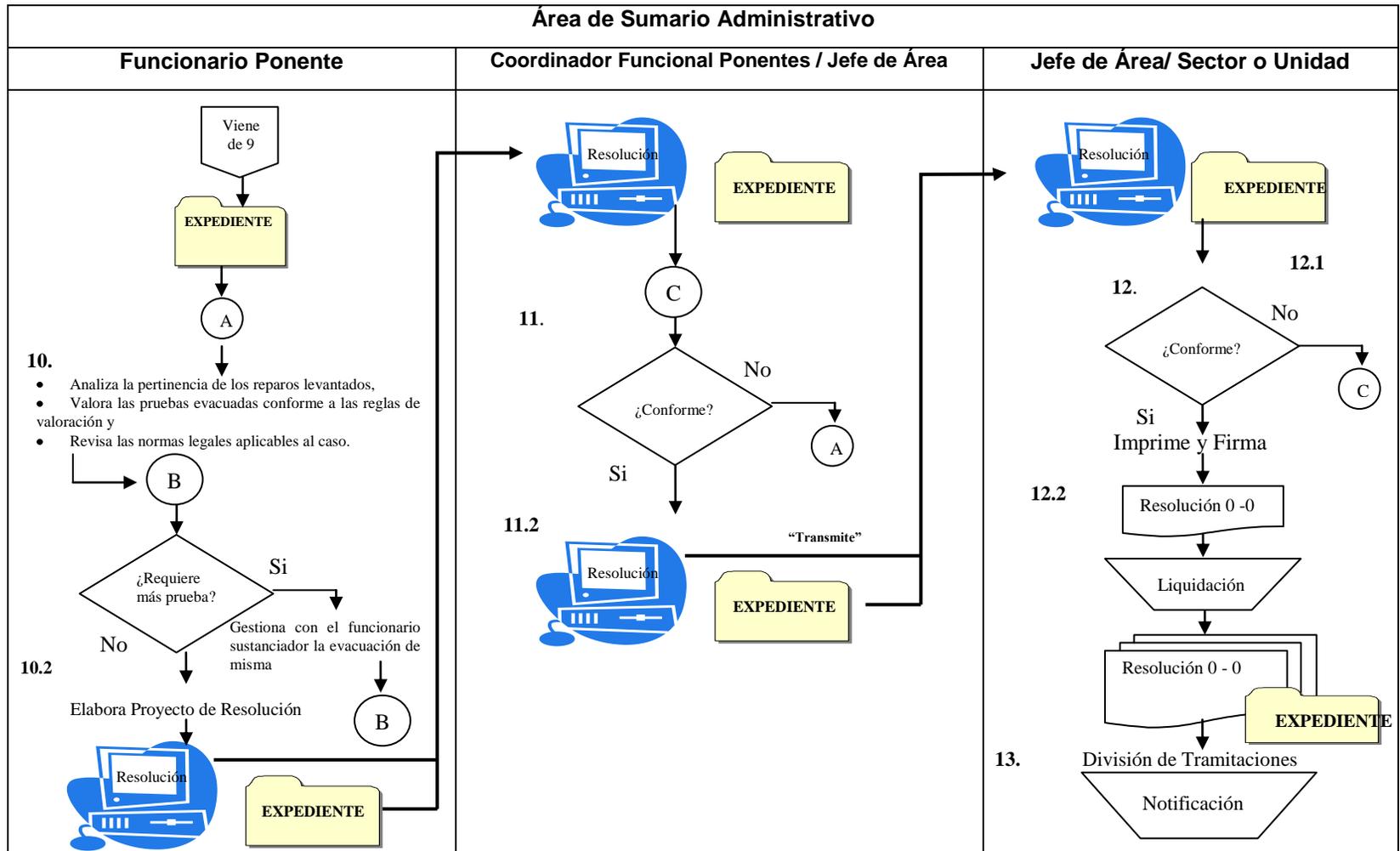
Por otra parte, se ilustran los diferentes procedimientos propios de cada área o sección, para los cumplimientos de las obligaciones del Sumario Administrativo de la entidad con miras a contribuir a la toma de decisiones asertivas que garanticen la efectividad de los servicios ofrecidos. (Ver Cuadro N°2 y N 3). Las ilustraciones son tácitas.

Cuadro N° 2 Flujograma Procedimiento de Sumario Administrativo.



Fuente: SENIAT, Manual de Normas y Procedimientos Sumario Administrativo, (2011, p. 6).

Cuadro N° 3 Flujograma Procedimiento de Sumario Administrativo.



Fuente: SENIAT, Manual de Normas y Procedimientos Sumario Administrativo, (2011, p. 7).

4.3 Proponer estrategias o acciones convenientes para mejorar las actividades en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental- SENIAT.

Antes a la formulación de estrategias, es preciso determinar los objetivos estratégicos que permiten posteriormente ser vinculados y en base a éstos, realizar la selección de estrategias adecuadas que vayan de la mano con los objetivos planteados.

Para formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos se utilizó la técnica FODA (Ver Cuadro N°1) la cual genera estrategias alternativas considerando los factores internos y los externos de la empresa en estudio.

Esta matriz es un importante instrumento porque ayuda a definir cuatro tipos de estrategias:

- a. Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), en las cuales se emplean las fortalezas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno.
- b. Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA), estas aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- c. Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), donde se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- d. Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA), son tácticas de defensa donde se busca disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Con la aplicación (Ver Cuadro N° 4) de esta herramienta se generaron estrategias factibles para el desarrollo del plan estratégico en el Área. El objetivo de esta matriz no está en seleccionar ni determinar las estrategias

que son mejores para la empresa, es por esto que no todas las estrategias generadas por esta matriz deben obligatoriamente ser seleccionadas para su aplicación.

Cuadro N° 4 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p>  <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de amplia experiencia en relación a las actividades relacionadas con la gestión de operación en el área. • Buen manejo y control de las actividades para la coordinación de tramitaciones. • Disponibilidad de tecnología y disponibilidad manual. • Crecimiento de personal con nuevas ideas operativas. • Incremento en el conocimiento de los sistemas de información que faciliten el registro veraz y eficaz de las actividades diarias. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal en el área de Sumario Administrativo. • Escasos recursos para presupuestar la movilización de las notificaciones a los contribuyentes. • Falta de espacio para el almacenamiento de documentos.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar la capacitación de la requisición de personal. • Posibilidad de implementar reclutamiento. • Difusión de oportunidades y casos de éxitos. • Diseños de programas que fomenten el escalamiento y el Aprendizaje de el personal en sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de las actividades a través del uso de las actividades y conocimientos existentes. • Establecer programas de capacitación y adiestramiento de personal. • Selección y contratación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el nivel de desempeño en relación a sus actividades. • Idear estrategias de distribución de actividades al personal. • Examinar los niveles de notificaciones.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de transporte para las notificaciones. • Que se inicie y no se culmine el proceso de inclusión de personal. • Aceleramiento en el costo de los adiestramientos. • Fuga de personal capacitado al extranjero por falta de oportunidades de empleo. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado para el reclutamiento de personal calificado. • Capacitación y adiestramiento para el aprovechamiento óptimo de los recursos de movilización de transporte. • Mejorar los niveles de comunicación internos y externos entre los sectores. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar posibles fallas de actividades en el área de sumario administrativo, que puedan ocasionar gravedad en el proceso de sustanciación. • Evaluar solicitudes de notificaciones para el tiempo correcto de sus cancelaciones. • Selección de personal para lograr la descentralización de actividades.

Fuente: El autor (2016)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En función de los objetivos planteados y de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye lo siguiente:

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), se rige por la normativa legal vigente y las normas y procedimientos. La normativa legal es la Resolución N° 32, la Ley del SENIAT, Reglamentos, Resoluciones, Providencia y el manual de ética.

Referente al proceso administrativo llevado a cabo en el Área de Sumario Administrativo en el Sector de Tributos Internos Anaco la determinación y verificación del Acta de Reparación se realiza de forma muy lenta. Esto debido al tiempo que transcurre desde la recepción de documentos hasta la revisión, elaboración y cancelación o recepción de los escritos de descargos emitidos por los contribuyentes, lo que ocasiona retardos y molestias a los directivos del Sector en el cumplimiento de las metas del mismo. Se pudo determinar que, no todas las actividades propias del proceso Administrativo cumplen con lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Institución.

Otro factor que influye en el retraso de las actividades administrativas, es la sobrecarga de trabajo del personal involucrado en el proceso, debido a que el Sector no cuenta con suficiente personal.

Una vez que ingresa un expediente con descargo después de ser visto y revisado por el Coordinador o jefe, se ordenaba y se marcaba en la parte superior una serie numerada de folios (foliar consiste en escribir en números

y en letras una numeración cronológica de las paginas), que viene siendo la numeración de las hojas de un expediente, legajo o causa, y luego se archivaba para esperar la culminación del lapso de prueba y así asignarlo al ponente.

5.2. Recomendaciones

En virtud del análisis realizado a los procedimientos administrativos del Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco SENIAT, se presentan las siguientes recomendaciones para su mejora. *f*

- Mantener el estricto cumplimiento de las Normas y Procedimientos Administrativos para agilizar las exigencias de la notificación ya que es una garantía para los contribuyentes y al mismo tiempo es una tranquilidad para la administración pública.
- Trabajar de manera coordinada, aplicando todas las funciones administrativas (planificación, Organización, dirección y control), y de esta manera lograr procedimientos eficaces que incrementen el nivel de rendimiento tanto del Área como del Sector.
- Contratar y capacitar personal para distribuir la carga de trabajo del área de sumario administrativo. Con el fin de propiciar los mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- ASTI VERA, A. (1999). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Editorial Kapeluzz.
- CHIAVENATO, Idalberto (1998) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.
- CARDIEL Y GRANADILLO, (2004) “Debilidades y Fortalezas de los procesos de Facturación y Cobranza en el Centro Médico de Caracas”, Trabajo de Grado presentado por la Universidad Nueva Esparta. Caracas- Venezuela
- CEPEDA, (1998). *El Contador y el Control Interno*. Bogota. Editorial McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5908 (Extraordinaria), 19-02-2009.
- Código Orgánico Tributario. (Decreto N° 1434). (2014, Noviembre 18). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6152, Noviembre, 2014.
- DRAF, R (2004) *Administración*. Cengage Learning Editors, México.

FERNÁNDEZ CEPERO, M. de J(1950). *Contabilidad Moderna I. Teneduría de Libros y Principios de Contabilidad*. Ed. EMECSA. La Habana Cuba.4ta.

GÓMEZ, G. (1997). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*. Ediciones McGraw-Hill, Caracas-Venezuela.

GLAGOVSKY H. (2015) según [Página web en línea]. Consultado 24/10/2015 a las 9:00 am. <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>.

HARRINGTON, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

HARRINGTON, H. James. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

HOMEZ V. I (2008), *Factores que generan la Productividad y el desempeño laboral en la Administración Pública*. Trabajo Especial de Grado no publicado en la Universidad Santa Maria, Caracas – Venezuela

HORNGREN, C. (1994). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Ediciones Prentice-Hall. México.

KOONTZ, H y WEIHRICH, H (2007) *Elementos de Administración, un Enfoque Internacional*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

LATORRE, A. y otros (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. Gaceta Oficial N° 2.818 Extraordinaria del 1º de julio de 1981.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) 2001. *Manual para la realización de Trabajos de Grados*. Caracas: Editorial UPEL.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2008). *Manual de Trabajo de grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: UPEL

MARTÍNEZ, José Luís. *Auditoría III. Control Interno*. Cultural de Ediciones S.A. España, 2001.

MELINKOFF, R. (1999). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Editorial Panapo, C.A.

MICHELENA B. (2000). *Todo en proceso de Investigación, Técnicas para la elaboración de Trabajos de Grado*. Patrocinado por: Ing. Elvis Guevara, A.

TAMAYO Y TAMAYO, (2005) *El Proceso de la Investigación*. Editorial Limusa. México

REYES P, Agustín. (1992) *Administración Moderna*. Edición Reimpresa. Editorial Limusa. México p.p 480.

RICOVERI, V. (2002) *Análisis de la matriz DOFA*. Venezuela: Ediciones CIDEF, CA

ROIG, Albert, (1998) "La evaluación de la cualitativa a la Gestión Documental", Barcelona Revista catalana nº 12

STONER, James (2007) *Administración*. Quinta Edición. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. México

SENIAT (2011). *Normas y Procedimientos Tributarios. Sumario Administrativo*. Caracas, Venezuela.

SENIAT (2009). *Glosario de Términos del Manual de Desarrollo Tributario*, Caracas, Venezuela.

SENIAT (2009). *Manual de Auditoría Fiscal*. Caracas, Venezuela.

SENIAT (2007). *Glosario Aduanero Tributario*, Caracas, Venezuela.

SIERRA B, R. (1985). *Técnicas de Investigación Social, Teoría y ejercicios*, Madrid: Paraninfo.

SILVA, J. (1990) *Fundamentos de la Contabilidad I* Ediciones CO-BO.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE SUMARIO ADMINISTRATIVO DEL SECTOR DE TRIBUTOS INTERNOS ANACO DE LA REGIÓN NOR-ORIENTAL SENIAT
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Romero Brito, Alexis R.	CVLAC: 14.850.630 E MAIL: alexisrafromerob@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Procedimientos.

Control

Emisión

Diagnóstico

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ciencias sociales y administrativas	Licenciatura en Contaduría Pública

RESUMEN (ABSTRACT):

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un análisis de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo del Sector de Tributos Internos Anaco de la Región Nor- Oriental SENIAT, dicho análisis se llevo a cabo mediante una investigación de campo con un nivel de investigación descriptivo, con el propósito de verificar que todo el proceso se cumpla con los lineamientos y normas establecidas referente a las Normas y Procedimientos Tributarios de Sumario Administrativo. En el cual, esto pueda lograr la determinación de la existencia o no de la obligación tributaria de los contribuyentes fiscalizados, se verifico que el mismo se realiza de forma muy lenta, esto debido al tiempo que transcurre desde la recepción de documentos hasta la reposición de los mismos, lo que ocasiona retardos. Por esa razón, se recomienda a la Gerencia del Sector de Tributos Internos Anaco., analice y adopte la presente propuesta.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
González, Belmarys			X		
	CVLAC:	12.969.549			
	E_MAIL	belmarys55@hotmail.com			
	E_MAIL				
Reyes, Lourdes		CA	AS	TU	JU
					X
	CVLAC:	8.286.033			
	E_MAIL	cipa.asociados@gmail.com			
García, Guillermo		CA	AS	TU	JU
					X
	CVLAC:	8.282.863			
	E_MAIL	guigar27@gmail.com			
García, Guillermo	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	04	27
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS de los procesos administrativos en el Área de Sumario Administrativo.doc	Application/ms Word

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v
w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: (OPCIONAL)

TEMPORAL: (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE / NÚCLEO ANZOÁTEGUI / EXTENSIÓN
CANTAURA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manuja

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009)

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario para su autorización”:

Romero Brito, Alexis Rafael

AUTOR

Profa. González Belmarys

TUTOR

Profa. Reyes Lourdes

JURADO

Prof. García Guillermo

JURADO

POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO