



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@fces.luz.edu.ve  
Universidad del Zulia  
Venezuela

# Procedimiento del arbitraje tributario en el contexto venezolano<sup>1</sup>

Villasmil Molero, Milagros; Alvarado Peña, Lisandro José; Prieto Pulido, Ronald; Palacios Arrieta, Alexis

Procedimiento del arbitraje tributario en el contexto venezolano<sup>1</sup>

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 81, 2018

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767005>

## Procedimiento del arbitraje tributario en el contexto venezolano<sup>1</sup>

*Tax arbitration procedure in the Venezuelan Context*

*Milagros Villasmil Molero \**

*Universidad Libre Seccional Barranquilla, Colombia*

*mvillasmil@unilibrebaq.edu.co*

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

id=29055767005

*Lisandro José Alvarado Peña \*\**

*Universidad del Zulia, Venezuela*

*Ronald Prieto Pulido \*\*\**

*Universidad Simón Bolívar, Colombia*

*rprieto1@unisimonbolivar.edu.co*

*Alexis Palacios Arrieta \*\*\*\**

*universidad Simón Bolívar, Colombia*

*apalacios@unisimonbolivar.edu.co.*

Recepción: Noviembre , 15, 2017

Aprobación: 20 Enero 2018

### RESUMEN:

El arbitraje debe ser visto como un medio alterno de solución de controversias en virtud del cual las partes de un litigio deciden someter su disputa al conocimiento y decisión de terceros “arbitro”. Por esto, el objetivo del presente artículo es analizar el procedimiento del arbitraje tributario como ventaja para el desarrollo de gestión estratégica en la resolución de conflictos en materia tributaria en el contexto venezolano. El estudio está soportado en un paradigma cuantitativo, desde un enfoque positivista; de nivel descriptivo, bajo un diseño no experimental, de campo transversal. La población está constituida por cuatro alcaldías de la región zuliana. Teniendo como fuentes un total de diez (10) individuos activos de los municipios analizados: Maracaibo, Miranda, Jesús Enrique Lossada y Mara del Estado Zulia, Venezuela. Se diseñaron dos (2) cuestionarios estructurados formalizados y estandarizados, obteniendo una confiabilidad de  $r=0.93$  y 0,89 respectivamente. Los resultados indican que la institución del arbitraje tributario representa una forma válida y legal para dirimir las controversias sobre materias de contenido tributario. Se concluye que las administraciones tributarias de los municipios analizados buscan encaminar y estructurar el proceso del arbitraje planificado a través de nuevas tácticas, para el logro de objetivos o metas propuestas que promuevan la generación de acciones procedimentales en el proceso del arbitraje, mediante estrategias de participación activa de los actores involucrados.

**PALABRAS CLAVE:** arbitraje tributario, gestión estratégica, municipios, resolución de conflicto.

---

### NOTAS DE AUTOR

\* Posdoctoral en Gerencia Pública y Gobierno. Doctora en ciencias gerenciales. MSc. Gerencia Tributaria. Contador Público. Docente Investigador Sénior Colciencias de la Facultad de Ciencias económicas administrativas y contables.

\*\* Universidad del Zulia (LUZ). Docente de la Escuela de Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES). Departamento de Microeconomía. Investigador del Centro de Estudios de la Empresa (CEE). Maracaibo, Venezuela. E-mail: lisandroalvarado5@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-5097-811X>, Dr.en Ciencias Sociales, mención: Gerencia LUZ; Magister Scientiarum en Gerencia Pública LUZ. Diploma de Estudios Avanzados (DEA) dentro del Doctorado en Administración de Empresas. Universidad Politécnica de Madrid (UPM), Madrid, España. Licenciado en Administración de Empresas. Miembro del Grupo de Investigación en Estudios Económicos y Administrativos (GIEEA)-Escuela de Economía-FCES. Investigador del Instituto de Investigaciones de la Red Académica Internacional “Estudios Organizacionales en América Latina, el Caribe e Iberoamérica” (REOALCEI).

\*\*\* Postdoctoral en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor investigador Sénior Colciencias, Decano de la Facultad de Administración de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia. E-mail: rprieto1@unisimonbolivar.edu.co. Orcid Id: 0000-0003-3901-4250.

\*\*\*\* Magíster en Administración de empresas e innovación, contador Público, Economista. Docente de planta. coordinador del programa institucional de excelencia académica del programa de Contaduría Pública de la universidad Simón Bolívar. E-mail: apalacios@unisimonbolivar.edu.co.

**ABSTRACT:**

Arbitration must be seen as an alternative means of controversies solution under which the parties decide to submit their dispute to the knowledge and decision of third parties "arbitrator". Therefore, the objective of this article is to analyze the tax arbitration procedure as an advantage for the development of strategic management in the resolution of conflicts in tax matters in the Venezuelan context. The study is supported in a quantitative paradigm, from a positivist approach; of descriptive level, under a non-experimental, cross-sectional design. The population is constituted by four local municipalities of the Zulian region. Having as sources a total of ten (10) active individuals of the municipalities analyzed: Maracaibo, Miranda, Jesús Enrique Lossada and Mara of Zulia State, Venezuela. Two (2) structured, formalized and standardized questionnaires were designed, obtaining a reliability of  $r = 0.93$  and 0.89 respectively. The results indicate that the institution of tax arbitration represents a valid and legal way to settle disputes on matters of tax content. It is concluded that the tax administrations of the analyzed municipalities seek to direct and structure the planned arbitration process through new tactics, for the achievement of objectives or proposed goals that promote the generation of procedural actions in the arbitration process, through active participation strategies of the actors involved.

**KEYWORDS:** tax arbitration, strategic management, municipalities, conflict resolution.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el interés público parece haberse centrado en el ejercicio de los poderes estatales, en especial, del poder judicial; interés manifestado en denuncias tanto por actos opacos como por el funcionamiento de la organización judicial, calificada de obsoleta, engorrosa y lenta. Ante esta realidad, Venezuela, no escapa de esta problemática, observándose claramente, el resultado colectivo de esta situación: la configuración de un sentimiento de privación de justicia, no aconsejable para la realización normal de las diversas actividades de un país, en cuanto a la ejecución de actividades económicas y la supervivencia del sistema democrático.

Bajo esta óptica Martinoli (2016), señala que la situación actual, en el ámbito tributario, se encuentra caracterizada por la generalización de las autoliquidaciones de los impuestos, la creciente complejidad normativa, la deficiencia o carencia en términos de cantidad y capacitación de los recursos materiales y humanos destinados a la resolución de conflictos tributarios, entre otros, que generan el incremento en la conflictividad, basado en la existencia de situaciones inciertas y controvertidas, que presiona a las administraciones tributarias para buscar soluciones alternativas en pos de revertirla.

Coincidentemente Suñé (2015), establece que ante conflictos jurídicos cada vez más complejos en un mundo globalizado se pregunta si los mecanismos actuales de solución de controversias, como el arbitraje, involucran, un mecanismo más democrático en la selección de los árbitros, los intereses de las miles de personas afectadas por las decisiones.

En referencia con lo anterior, contextualizando en el objeto del presente estudio, resulta ampliamente conocido, que la administración tributaria, al dictar una resolución que pudiese atentar, lesionar o perjudicar los derechos de los contribuyentes, a raíz del nacimiento de una relación jurídica-tributaria, éstos, al agotar la vía administrativa, y no viendo solucionado el agravio del cual han sido víctimas, recurren al órgano legal constitucionalmente investido para administrar justicia, es decir, a la vía Contencioso-Tributaria.

Esta situación trae como consecuencia la saturación del Poder Judicial, donde las decisiones definitivas suelen dilatarse indefinidamente, dándose como consecuencia en ocasiones, se renuncie al derecho de accionar ante los órganos competentes, dado que la posibilidad de obtener una pronta decisión definitiva al conflicto planteado, es cuando menos remota. En ese orden de ideas, la situación planteada, trae como resultado que los contribuyentes no puedan o no quieran impugnar los actos administrativos tributarios, en tanto solventen la deuda tributaria, que le es determinada sin ejercer recurso alguno a objeto de refutar el acto administrativo tributario dañoso.

En consecuencia, y en la búsqueda de un mejor acceso a la justicia, se ha insistido en la necesidad de impulsar diferentes alternativas como soporte en los mecanismos jurisdiccionales. En este sentido, Venezuela se colocó a la vanguardia en Latinoamérica, al ser el primer país de esta región y probablemente uno de los pocos en el

mundo, que prevé la institución del arbitraje como mecanismo de resolución de disputas entre las distintas administraciones tributarias, tal es el caso del: Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), Alcaldías, Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), entre otros, sujetos activos; y los contribuyentes, (sujetos pasivos), consagrándose la institución arbitral en el Código Orgánico Tributario (COT), tanto del año 2001 como en el año 2014 como una manera de gestionar conflictos de naturaleza tributaria, donde el Estado como ente de derecho público, puede someter controversias surgidas entre la administración y los particulares a este mecanismo.

En razón de esto, se generó la inclusión de los MASC, medios alternativos de solución de conflictos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, en el artículo 258, el cual establece: "...La ley promoverá el arbitraje, conciliación, la mediación y otros medios alternativos de resolución de conflictos". De allí entonces, que los medios alternativos de resolución de conflictos para la Comisión Andina de Juristas (2001), consideren el conjunto de procedimientos que permite resolver un litigio sin recurrir a la fuerza o sin que lo resuelva un juez, sino de manera consensual o por requerimiento. En este alcance, los protagonistas de un conflicto concurren legítimamente ante terceros a fin de encontrar la solución al mismo, cuya resolución final goza de amparo legal para todos sus efectos, como por ejemplo, su ejecutabilidad.

Así mismo, por mandato del artículo 312 del COT del año 2001, la posibilidad que poseen tanto la administración tributaria como los contribuyentes o responsables de someter en arbitraje las disputas surgidas en materias que sean susceptibles de transacción, se formalizarán en el mismo expediente de la causa, debiendo expresar con claridad las cuestiones que se someterán al conocimiento de los árbitros. Derivado de lo anterior, este esfuerzo busca introducir y consolidar nuevos mecanismos de solución "no jurisdiccional" en controversias, y la base fundamental del arbitraje radicaría en la fe, y el deseo de los justiciables de solucionar sus controversias de una manera efectiva y rápida.

En cuanto a este proceso, en la Región Zuliana, para los gobiernos locales municipales, el arbitraje tributario se ha convertido en una ventaja para el proceso estratégico, al ofrecer elementos eficientes y eficaces para democratizar y mejorar la sociedad, legitimando el sistema democrático, en función de que los resultados de la participación ciudadana sean abarcar áreas relacionadas a la formulación, ejecución y control de la gestión pública.

Al respecto con Olivar (2015:61), destaca el constructo de participación ciudadana, como:

... "un medio de socialización de la política en tanto supone generar nuevos espacios y mecanismos de articulación del Estado con los sujetos sociales; y de fortalecimiento de la sociedad civil, constituido por una práctica social que asume la transferencia de funciones o decisiones que han permanecido tradicionalmente en manos del Estado o de la Administración Pública hacia la sociedad..." (Cunill, 1991:38, 39).

En este sentido, se entiende que la participación ciudadana de los gobiernos locales municipales representa una herramienta fortalecedora del régimen democrático, en su contribución al desarrollo de un clima general de solidaridad, responsabilidad y trabajo afianzando de igual forma valores de conciencia ciudadana. Esto se sustenta en Duran *et al.*, (2016), quienes consideran que las organizaciones principalmente las de gestión pública han buscado alternativas que coadyuven a los grupos de interés a superar de alguna manera las limitaciones y dificultades como consecuencia de los problemas sociales y económicos.

Sin embargo, en lo referido a la participación ciudadana, el gobierno local municipal, la concibe como un proceso social que tiende a integrar al individuo a la generación de riqueza y a la construcción de acciones correctas y mediadoras; en ese sentido, al asociar la institución del arbitraje tributario, existe la presunción de no poseer o por lo menos no llevar a la práctica la estimulación de una gestión en términos estratégicos de los procesos administrativos financieros, que satisfaga las inquietudes y necesidades de los contribuyentes aun cuando se establece el arbitraje tributario como un mecanismo válido para ello, en el caso de existir controversias y conflictos que con el tiempo se acrecientan.

De manera que, la sujeción legal del arbitraje tributario en gobiernos locales municipales mediante la participación, queda un tanto en entredicho debido a los eventos de descontento que se aprecia entre el

colectivo social que requiere de respuestas contundentes con políticas formuladas previstas y estratégicas para crear una nueva visión de relación entre el Estado y la sociedad, con decisiones asertivas, coherentes y rápidas.

Ante estos escenarios, resulta importante para el presente estudio definir la necesidad de innovación, de búsqueda de nuevas fórmulas para la solución de controversias tributarias. Es por ello, que la jurisdicción arbitral podría responder a esta necesidad de justicia, al permitir decidir tanto con rapidez como con eficacia las controversias tributarias lográndose con ello, una oportuna y equitativa respuesta, mejorando así la gestión tributaria. Esto permite a la administración tributaria la captación de tributos en menor tiempo, así como la atención de necesidades propias del gasto público.

Ante este escenario, la gestión estratégica debe sustentarse sobre la participación y el consenso de todas las partes implicadas, es decir, la administración tributaria, los contribuyentes y los propios ciudadanos como destinatarios de los servicios públicos, la cual deben participar en el plan estratégico, concebido como la fórmula adecuada que permite definir el horizonte a dónde quiere llegar toda organización en un momento o en unas circunstancias determinadas. De allí que, Duran *et al.* (2017), manifiestan que aquellas organizaciones públicas o privadas que consigan ser sumamente eficientes podrán sobrevivir, puesto que una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, convirtiéndose en un instrumento importante para el cambio en las organizaciones del sector público, quienes han ido forjado espacios altamente dinámicos y complejos.

En cuanto al arbitraje tributario Villasmil *et al.* (2017), manifiestan que existe la presunción de no poseer o por lo menos no llevar a la práctica la estimulación en la gestión de los procesos administrativos financieros que satisfaga las inquietudes y necesidades de los contribuyentes aun cuando se establece esta institución como un mecanismo de resolución de controversias y conflictos que con el tiempo se acrecientan.

Dadas las condiciones que anteceden, la presente investigación se plantea como objetivo, analizar el procedimiento del arbitraje tributario como ventaja para el desarrollo de gestión estratégica en la resolución de conflictos en materia tributaria en el contexto Venezolano. Desde la perspectiva metodológica, el estudio está soportado en un paradigma cuantitativo, desde un enfoque positivista; de nivel descriptivo, bajo un diseño no experimental, de campo y transversal; en esta se presentan los procesos tal como se muestran en la realidad de los gobiernos locales, además se realizó propiamente en el lugar donde se suscitaron los hechos.

La población está constituida por cuatro (4) alcaldías de la región zuliana. Teniendo como fuentes un total de diez (10) individuos activos de los municipios analizados: Maracaibo, Miranda, Jesús Enrique Lossada y Mara del Estado Zulia, Venezuela, siendo los sujetos encuestados (sujetos activos), los siguientes funcionarios: Gerentes Generales de Administración, Consultores Jurídicos, Gerentes de Recaudación, Síndicos, Intendentes Tributarios, Director de Rentas de los Organismos del Sector Público, del Estado Zulia.

Para recolectar los datos se construyeron dos (2) instrumentos de medición, categorizado como cuestionario auto administrado, bajo la técnica de observación mediante encuesta, donde Arias (2012), refiere a las distintas formas o maneras de obtener información, utilizando una escala frecuencial de medición tipo Likert con 36 preguntas.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios, fueron tabulados, utilizando para ello el programa SPSS versión XXI. Del mismo modo, se realizó un proceso de estadística inferencial, mediante el Anova, t de student y regresión lineal. A través de la aplicación de dicha estadística se logró determinar el comportamiento de las variables en estudio, y así obtener los resultados de la investigación.

Para el desarrollo del objetivo se realizó una indagación de información documental y legal que se analiza desde una postura analítica, contrarrestada con las respuestas obtenidas por la población encuestada. En primer lugar, se hace un acercamiento al concepto de la institución del arbitraje tributario: Sus aproximaciones teóricas, ventajas del procedimiento como mecanismo de resolución de controversias en la promoción del desarrollo local, para luego abordar los elementos de gestión estratégica para llegar al

procedimiento de arbitraje tributario, ya como ventaja para el desarrollo de la gestión estratégica de las instituciones públicas analizadas.

## **2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE LA INSTITUCIÓN DEL ARBITRAJE TRIBUTARIO.**

El arbitraje tributario, es un medio alternativo de resolución de conflicto de naturaleza fiscal, mediante el cual la administración tributaria y los contribuyentes o responsables, podrán pactar que las controversias surgidas entre ellas con respecto a materia de libre disposición o aquellas expresamente señalas por la ley, sean resueltas por árbitros, mediante un laudo que tendrá la eficacia de cosa juzgada, excluyendo así el asunto del conocimiento de los órganos jurisdiccionales, tal como lo plantean Villasmil *et al.* (2017).

Cabe destacar que el Código Orgánico Tributario, publicado en la gaceta oficial 37.305, de fecha diecisiete (17) de octubre de dos mil uno (2001), incluyó el arbitraje tributario dentro de los procedimientos judiciales, en el capítulo VI, artículos 312 al 326, esta normativa entró en vigencia a partir del diecisiete (17) de enero de dos mil dos (2002), por mandato del artículo 312 ejusdem, es decir, que a partir del año dos mil tres (2003), Venezuela cuenta con jurisprudencia no solo en materia de arbitraje comercial, como hasta ese momento , sino también en arbitraje tributario.

No obstante, se mantiene el contenido en el artículo 319, según gaceta oficial N° 6.152 Extraordinario de fecha noviembre de 2014, el cual reza:

La administración tributaria y los contribuyentes o responsables, de mutuo acuerdo, podrán someter a arbitraje independiente las disputas actuales surgidas en materias susceptibles de transacción, de conformidad con lo establecido en el artículo 312 de este Código. El arbitraje podrá proponerse y deberá acordarse una vez interpuesto y admitido el Recurso Contencioso Tributario. Las partes, de mutuo acuerdo, formalizarán el arbitraje en el mismo expediente de la causa, debiendo expresar con claridad las cuestiones que se someterán al conocimiento de los árbitros.

Resulta oportuno precisar que en la legislación venezolana, es concebido como un mecanismo por medio del cual se resuelve una controversia, cuando las partes voluntariamente se sometan a medio alternativo, será excluido y excluyente de la jurisdicción contencioso tributaria y terminará el litigio con un laudo arbitral, contra el mismo procederá, el recurso ordinario de la apelación, en aquellos casos, que la decisión haya sido dictada sin el acuerdo unánime de los árbitros señalado en el artículo 323 del Código Orgánico Tributario de 2001 y procederá el recurso extraordinario de nulidad, tal como se desprende del artículo 324 ejusdem, cuando se verifiquen los supuestos previstos y que aún se mantienen en el artículo 330 y 340 del Código Orgánico Tributario de 2014.

### **2.1. Ventajas del procedimiento de arbitraje tributario para la promoción del desarrollo local**

El desarrollo local es concebido como, "... el conjunto de iniciativas dirigidas a dinamizar la economía y la actividad productiva y empresarial en el ámbito local, favoreciendo una actitud social activa..."(Pérez, 2017). Asimismo, dentro de las ventajas que posee el arbitraje tributario, se destacan su eficacia como medio alternativo para la resolución de conflictos. Al respecto, Gabaldón (1999), afirma que "al someterse cuestiones concretas al conocimiento de los árbitros, y respecto de los cuales no hay otros asuntos que decidir, el arbitraje se constituye en un medio muy ágil de la administración de justicia; todo lo cual redunda en beneficio de las partes, quienes tendrán pronto definidos sus derechos". De forma que su ventaja de eficacia, va más allá de solucionar conflictos, sino que las partes pueden nombrar árbitros con conocimientos especiales sobre la materia debatida, conllevando a decisiones ajustadas al tema debatido para satisfacción de los involucrados.

De igual manera para Hung (2001), las ventajas del arbitraje tributario son aquellas formas de llegar a acuerdo entre las partes, sobre todo cuando la voluntad de los interesados es llevada a cabo por los árbitros de manera fehaciente y manifestada previamente a través de las convenciones compromisorias. Con esto se evidencia la influencia que tiene, el principio de autonomía de voluntades de los interesados sobre la entidad gubernamental, pero con la debida sujeción a las normas de los gobiernos locales emanadas por el Estado.

De manera que dentro de las distintas ventajas que ofrece el arbitraje tributario pueden mencionarse que hay celeridad en la resolución del conflicto, económico por la reducción de gastos y costes en comparación con la carestía de la vía judicial, es una vía eficaz de resolución de controversias, se desarrolla por la actuación de profesionales y expertos en la materia que sea objeto de arbitraje, se satisfacen los intereses personales y económicos, asimismo, se evitan litigios futuros. Sin embargo, a continuación en el cuadro 1 se disagregan otras que se consideran de gran ayuda para su entendimiento.

**CUADRO 1**  
**Arbitraje tributario: Ventajas**

Discrecionalidad y confiabilidad	<p>Alvarado (2014), es una facultad de la actividad administrativa que no estaba sujeta al control judicial, limitándolo a la revisión de la legalidad sobre la forma, competencia y fin del acto administrativo. Posteriormente en el transcurso del tiempo se desarrolló la teoría de los conceptos jurídicos indeterminados, basada en que al aceptarse que existe una única solución justa, dichos conceptos constituyen un supuesto de remisión legal, cuyo control en nada difiere del que se efectúa sobre una actividad reglada, es decir, lo que se busca es subsumir en un presupuesto legal determinadas circunstancias reales, en un proceso en el que no interviene la voluntad de quien lo aplica, como característica esencial de la potestad discrecional.</p>
Efectividad	<p>En caso de que se declare con lugar la repetición del pago, el contribuyente podrá optar entre compensar lo pagado indebidamente con otras deudas que el contribuyente mantenga con esa Administración, o ceder lo pagado indebidamente. Es importante destacar además que la Administración Tributaria no sólo deberá pagar el capital, sino también los intereses devengados por dichas sumas a partir del vencimiento del lapso de dos meses para decidir la reclamación en sede administrativa y hasta la fecha del reintegro.</p> <p>Además, tal y como señala Cazorla (2007:52), existen otros efectos inherentes y derivados del fallo "Inherentes, podrían ser las declaraciones contenidas en la sentencia relativas a la determinación de la obligación tributaria y a la procedencia o no del pago cuya repetición es solicitada. Derivado, podría ser la condena al pago de los costos procesales a la parte que resultare totalmente perdidosa".</p>
Flexibilidad de forma	<p>Dentro de esta ventaja, Bóveda (2004), expone que el arbitraje puede ser institucional o independiente, siendo el primero el que se realiza a través de los centros de arbitraje a los cuales se refiere esta Ley, o los que fueren creados por otras leyes, y es arbitraje independiente aquel regulado por las partes sin intervención de los centros de arbitraje. Podrán someterse a arbitrajes las controversias susceptibles de transacción que surjan entre personas capaces de transigir.</p>
Celeridad	<p>Tiene que ver con la rapidez con que las partes convienen para acudir al arbitraje, y donde los árbitros nombrados trabajan para administrar justicia teniendo ese asunto como único punto a decidir; consecuentemente el laudo deberá dictarse en forma expedita, creando a la brevedad un clima de certeza jurídica. Para esto el Código Orgánico Tributario (2001), consagra por primera vez en el ordenamiento jurídico venezolano la aplicación del arbitraje por parte de la administración tributaria, regulado entre los artículos 312 y 326, ambos inclusive.</p>
Descongestionamiento de la administración de justicia	<p>En este orden de ideas, se puede indicar que existe un descongestionamiento de la administración de la justicia, que como lo señala Bóveda (2004), con presencia de la Administración Pública accordando someter previa habilitación legal, las cuestiones litigiosas que puedan surgir en materia de su libre disposición revistiendo forma de equidad. En esa descongestión hay presencia de una Administración Pública, como parte o árbitro, que busca la satisfacción de los intereses públicos, la disponibilidad de profesionales según lo disponga el litigio de las partes y la existencia de la norma jurídica como rango legal que establezcan los requisitos formales.</p>

Sobre lo planteado anteriormente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), reconoce de manera tácita que la administración pública implemente el arbitraje actuando como parte o

árbitro a fin de dirimir los conflictos relacionados con su actividad, en el que se incluyen los gobiernos locales municipales, al promocionar el arbitraje como parte del sistema judicial y su distribución, según lo dispuesto en su artículo 253, estableciendo la complementariedad de los órganos ordinarios de la administración de justicia, permitiendo a los ciudadanos tener acceso a la misma mediante una mayor celeridad en las decisiones que se producen en la administración pública.

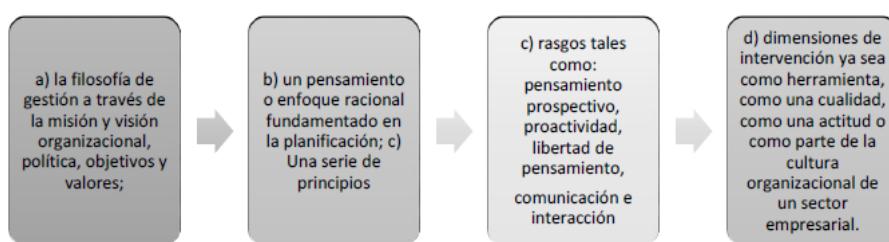
### 3. DESARROLLO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO LINEAMIENTO DEL ARBITRAJE TRIBUTARIO

En la intención de sustentar el proceso, se plantea que la gestión estratégica, es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, de acuerdo, a lo expuesto por Koontz *et al.*, (2012), la formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Para ello, la ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. Por tanto, Villasmil (2016), ha considerado en diferentes estudios que las gestiones desde la aplicación de estrategias en una organización, debe ser apropiada de acuerdo a los recursos que posea, las condiciones económicas y objetivos que se trace.

Thompson y Strickland (2004:3), definen la estrategia como “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”. Ella representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la organización y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la empresa.

Respecto a lo referenciado, Moreno *et al.*, (2017), sostienen que las estrategias involucran la acción mental de extenso alcance, el mismo se expresa en el diagrama 1:



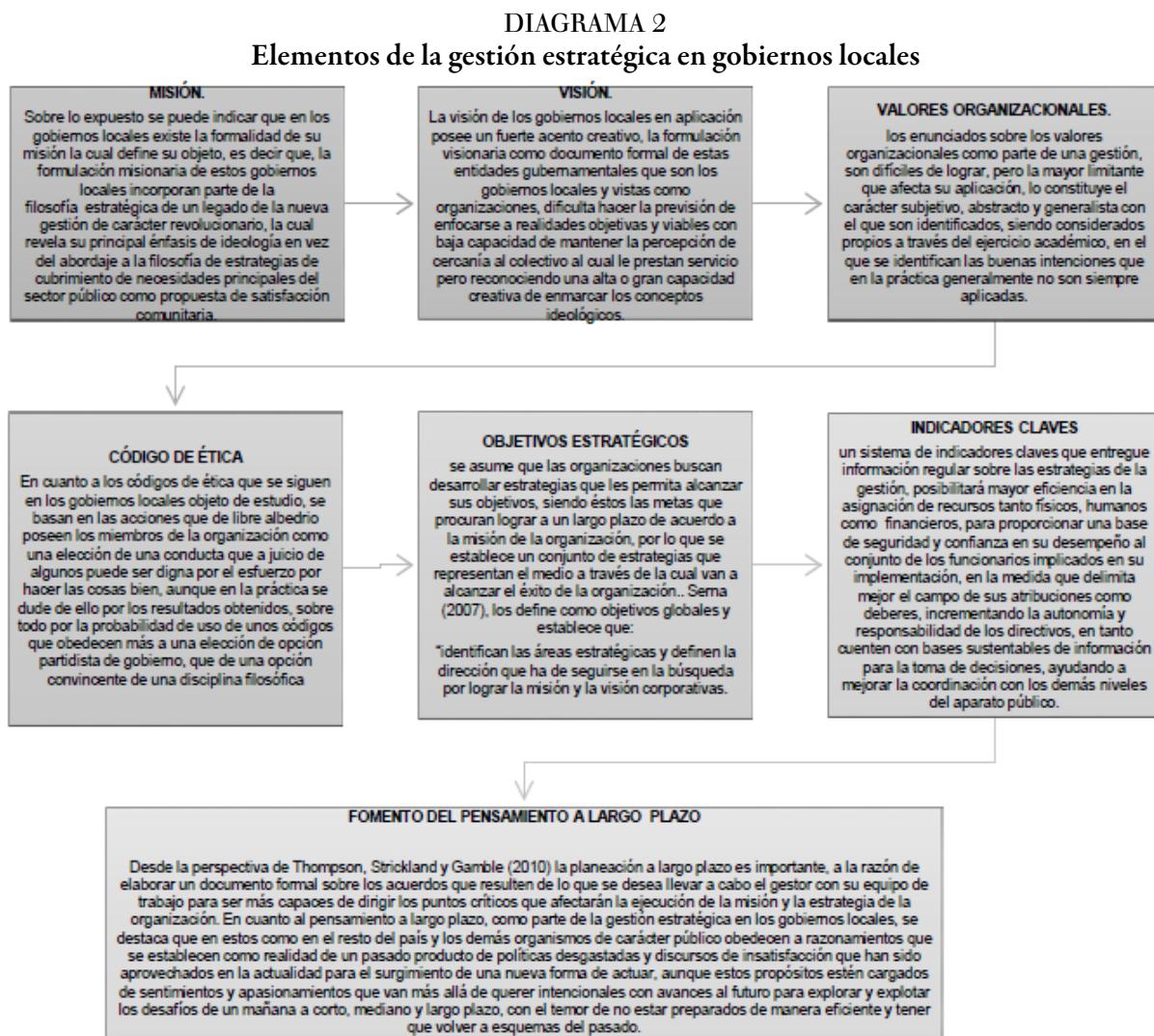
**DIAGRAMA 1**  
**Acción mental en el Direccionamiento Estratégico**  
Moreno *et al.*, (2017)

Esto indica que la gestión estratégica está presente en la declaración de la visión gerencial de las instituciones, más aun en las organizaciones objeto de estudio, tales como son los gobiernos locales del estado Zulia. Aunado a ello, García *et al.*, (2017), manifiestan que la gestión estratégica debe orientarse a consolidar los conocimientos específicos, adecuadamente combinados con una cultura general, suficientemente amplia, relacionados con el campo de trabajo.

De acuerdo con, Bracho *et al.*, (2012), respecto a las nuevas exigencias de la sociedad, los gobiernos locales dependiendo de las líneas de las contralorías municipales han incursionado en cambios relacionados con la forma de actuar de sus líderes, esto es, en cómo se piensa y siente, es decir, una nueva percepción, de cómo ejecutar el proceso estratégico.

### 3.1.Elementos de gestión estratégica en gobiernos locales

Los instrumentos formales de una organización, a partir de la gestión estratégica, facilitan la capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo controles sobre su destino. De allí que, resulta oportuno considerar en el diagrama 2 sus elementos:



elaboración propia (2017)

A esto señalan Hax y Majluf (1997), analizado por Villasmil (2016), que los documentos formales permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Por ello, las organizaciones que llevan a cabo una gestión estratégica, según el sustento de Thompson, Strickland y Gamble (2010), son más rentables y exitosas que aquellas que no la desarrollan.

Es así como en el caso de los documentos formales que hacen parte de la filosofía de gestión, son recurrentes y necesarios en virtud de evitar las disminuciones en ingresos, utilidades e incluso en las quiebras, porque reflejan de forma estandarizada hacia dónde va la organización, cómo lo hace, evitando la desaparición organizacional al incluir una mayor conciencia de las amenazas que pueden ofrecerse, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, más competitividad del personal por su empatía para con la organización,

menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/ recompensa, en opinión de Prieto *et al.*, (2015).

### **3.2. Procedimiento de arbitraje tributario, como ventaja para el desarrollo de gestión estratégica**

A continuación se presentan los principales hallazgos en términos de resultados y análisis respecto a la aplicación del procedimiento de arbitraje tributario, como ventaja para el desarrollo de gestión estratégica en los gobiernos locales municipales, tomado para ello 4 municipios del Estado Zulia de Venezuela.

En la tabla 1, se exponen los resultados de la comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó tres subconjuntos, basados en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos al indicador “Flexibilidad de formas” que obtuvo la calificación más baja con una = 2.74 puntos, seguidamente se encuentra el segundo subconjunto, en el cual el indicador “Efectividad” obtuvo media de = 3.53 puntos; el indicador “Discrecionalidad y confiabilidad” con una media de = 3.71 puntos. El indicador “Descongestionamiento de la administración de justicia” con una media de = 3.76 puntos, mientras que en el tercer grupo se encontró en indicador “Celeridad”, el cual alcanzó el mayor puntaje de la dimensión con una media de = 4.29 puntos.

En la tabla 1 analizada se denotan diferencias significativas entre indicadores, al igual que entre los grupos, ello se devela en las respuestas emitidas por los sujetos encuestados: Gerentes Generales de Administración, Consultores Jurídicos, Gerentes de Recaudación, Síndicos, Intendentes Tributarios, Director de Rentas de las cuatro alcaldías analizadas del Estado Zulia, mediante las cuales se establecieron tres subconjuntos como producto de los resultados obtenidos, observándose diferencias muy fuertes entre los indicadores “Flexibilidad de formas”, “con relación a “Efectividad”, “Discrecionalidad y confiabilidad” y “Descongestionamiento de la administración de justicia”, y el tercer grupo conformado por el indicador “Celeridad”.

Al examinar los indicadores de la dimensión ventajas del procedimiento de arbitraje tributario, en primer lugar, se encontró el indicador con menor puntuación, la “Flexibilidad de formas”, el cual obtuvo una media aritmética de 2,74; la cual según el baremo de interpretación ubica al indicador en la categoría media, de esta manera se desprende que en la organizaciones en estudio, no se desarrolla adecuadamente el indicador.

De acuerdo a los resultados encontrados, se pudo inferir que en las administraciones tributarias de los gobiernos locales de los municipios en estudio, no son flexibles en el procedimiento de arbitraje, el cual es un acuerdo por el cual las partes deciden someter en arbitraje todas o algunas de las controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto de una relación jurídica contractual o no contractual. El acuerdo de arbitraje puede consistir en una cláusula incluida en un contrato, o en un acuerdo independiente. En virtud del acuerdo de arbitraje las partes se obligan a someter sus controversias a la decisión de árbitros y renuncian a hacer valer sus pretensiones ante los jueces. El acuerdo de arbitraje es exclusivo y excluyente de la jurisdicción ordinaria.

Los hallazgos obtenidos lo sustenta Bóveda (2004), al explicar que el tribunal arbitral está facultado para decidir acerca de su propia competencia, incluso sobre las excepciones relativas a la existencia o a la validez del acuerdo de arbitraje. A ese efecto el acuerdo de arbitraje que forme parte de un contrato se considerará como un acuerdo independiente de las demás estipulaciones del mismo. La decisión del tribunal arbitral de que el contrato es nulo no conlleva la nulidad del acuerdo de arbitraje.

En relación al indicador “Efectividad”, los resultados presentados mostraron que alcanzó una media aritmética de 3,53; la cual según el baremo de interpretación ubica al indicador en la categoría media alta, indicando que en las organizaciones evaluadas se maneja el criterio de efectividad en el arbitraje tributario.

De esta manera se infirió que las administraciones tributarias de los gobiernos locales de los municipios estudiados, en caso, que se declare con lugar la repetición del pago, el contribuyente podrá optar entre compensar lo pagado indebidamente con otras deudas que el contribuyente mantenga con esa administración o ceder lo pagado indebidamente. Es importante destacar además que la administración tributaria no sólo deberá pagar el capital, sino también, los intereses devengados por dichas sumas a partir del vencimiento del lapso de dos meses para decidir la reclamación en sede administrativa y hasta la fecha del reintegro.

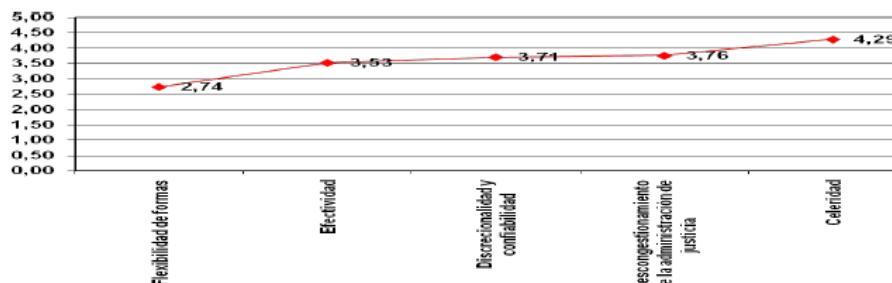
En este sentido, en el caso de que la administración determinase procedente la solicitud de recuperación, podrá entregar los montos correspondientes a los contribuyentes a través de certificados especiales físicos o electrónicos. Sin embargo, si con posterioridad a esa decisión, la Administración determinase la improcedencia de la recuperación acordada, el contribuyente deberá restituir las cantidades pagadas con inclusión de los intereses generados.

Con base en los resultados referidos, al respecto Cazorla (2007:52), señala que existen otros efectos inherentes y derivados del fallo, que podrían ser las declaraciones contenidas en la sentencia relativas a la determinación de la obligación tributaria y a la procedencia o no del pago cuya repetición es solicitada. Derivado, podría ser la condena al pago de los costos procesales a la parte que resultare totalmente perdidosa.

Continuando con el indicador “Discrecionalidad y confiabilidad”, se aprecia en la tabla 1 que obtuvo una media de 3,71, ubicando al indicador en la categoría media alta. De esta manera se desprende que las organizaciones se ocupan de garantizar que la persona que va a fungir de árbitro, sea designado de mutuo acuerdo por las partes bajo la consideración de las cualidades personales y profesionales, esta circunstancia entraña para los involucrados la más clara certeza de la discreción de los árbitros y su confiabilidad en las decisiones sustentadas, no solo en las condiciones individuales, sino también en la seguridad que genera quien tiene profundos conocimientos en la materia de debate.

En lo que concierne al indicador “Descongestionamiento de la administración de justicia” la tabla 1, muestra que obtuvo como resultado una media de 3,76; la cual ubica al indicador en la categoría de medio alto, según el baremo de interpretación. De esta manera se entiende que en las organizaciones en estudio, entienden y aceptan al arbitraje como un mecanismo de descongestionamiento de la administración de justicia. En el mismo orden de ideas, de acuerdo a la opinión de los sujetos consultados, los gobiernos locales consideran que el mecanismo del arbitraje supone la presencia de un tercero llamado árbitro, quien aún sin formar parte del poder judicial, es elegido por las partes e investido de autoridad por la ley que regula el proceso, este árbitro dictará un laudo con los efectos ejecutivos de una sentencia deslastrando a la justicia ordinaria de la atención de un asunto que en otro momento hubiera estado también a su cargo. Para finalizar con el último indicador de la dimensión Arbitraje Tributario, se encuentra la “Celeridad”, la cual obtuvo la mayor media aritmética de la dimensión, con un valor de 4,29 que ubica al indicador en la categoría alta, según el baremo de interpretación.

De esta manera, según los criterios expresados por las unidades informante, en los gobiernos locales estudiados, se busca alcanzar la mayor rapidez con que las partes convienen para acudir al arbitraje, y donde los árbitros nombrados trabajan para administrar justicia teniendo ese asunto como único punto a decidir; consecuentemente el laudo deberá dictarse en forma expedita, creando a la brevedad un clima de certeza jurídica. El gráfico 1, presentan las tendencias de las opiniones manifestadas por los sujetos de las instituciones públicas (alcaldías) investigadas, donde se observa las medias por cada uno de los indicadores de la dimensión “Ventajas del procedimiento de arbitraje tributario”.



**GRÁFICO 1**  
**Medias para la Dimensión: Ventajas del procedimiento de arbitraje tributario**  
 elaboración propia (2017)

En la tabla 2, se expusieron los resultados de la comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó dos subconjuntos, basados en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias, en el primer subconjunto se encuentra el indicador “Fomento del pensamiento a largo plazo” que obtuvo la calificación más baja con una = 4,10 puntos, para el segundo subgrupo se encontró para el indicador “Misión” una media de 4,57; para el indicador “Visión” su media fue de 4,47; mientras que para el indicador “Valores Organizacionales” su media fue de 4,47; por su parte el indicador “Código de Ética”, tuvo una media de 4,47; en lo que corresponde al indicador “Objetivos Estratégicos” se obtuvo una media de 4,33 y para los “Indicadores Clave” la media alcanzada fue 4,47.

**TABLA 2.**  
**Dimensión: Documentos formales contentivos en la filosofía Anova**  
**de un factor - subconjunto homogéneos puntaje HSD de Tukey a**

<b>FACTOR</b>	<b>N</b>	<b>Subconjuntos para alfa= 0.05</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>
Fomento del pensamiento a largo plazo	10	<b>4,10</b>	
Misión	10		<b>4,57</b>
Visión	10		<b>4,47</b>
Valores Organizacionales	10		<b>4,47</b>
Código de Ética	10		<b>4,47</b>
Objetivos Estratégicos	10		<b>4,33</b>
Indicadores Clave	10		<b>4,47</b>
<b>Sig.</b>		<b>0,018</b>	<b>,0257</b>

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos. a. Usa el tamaño muestral de la media armónica= 10,000  
 Elaboración Propia (2017).

Al examinar los indicadores, se apreció que el valor obtenido por el “Fomento del pensamiento a largo plazo”, alcanzó el valor de 4,10, lo cual lo ubica según el baremo de interpretación en la categoría de media alta presencia, lo cual permitió inferir que de acuerdo a la opinión de los Gerentes Generales de Administración, Consultores Jurídicos, Gerentes de Recaudación, Síndicos, Intendentes Tributarios, Director de Rentas de los Organismos del Sector Público del Estado Zulia, de los municipios Maracaibo, Jesús Enrique Lossada, Miranda y Mara, en estas organizaciones se cumple con el indicador.

Asimismo, se infirió que en estas organizaciones aplican el pensamiento estratégico a largo plazo, lo cual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, de esta manera buscan la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita avanzar hacia

el futuro de una manera satisfactoria para todos, en virtud de su propósito, el cual es ayudarle a explotar los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

Así mismo, fundamentados en la opinión de los sujetos consultados, se desprende que en las organizaciones, el pensamiento a largo plazo, se plasma como un documento formal de la gestión estratégica, en la cual la visión de la organización juega papel preponderante, ya que incorpora valores y la forma de llevar a cabo las acciones de forma estratégica, las cuales además de contar con factores intuitivos y basadas en sentimientos, se fundamentan en elementos analíticos basados en la información con la cual llegan a acuerdos entre los miembros del equipo de trabajo para alcanzar una gestión efectiva. Por tanto, el pensamiento a largo plazo es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas.

En este orden de ideas, los resultados encontrados coincidieron con los planteamientos de Thompson, Strickland y Gamble (2010), quienes señalan que la planeación a largo plazo es importante, a la razón de elaborar un documento formal sobre los acuerdos que resulten de lo que se desea llevar a cabo con su equipo de trabajo, para ser más capaces de dirigir los puntos críticos que afectarán la ejecución de la misión y la estrategia de la organización.

Continuando con el indicador “Misión”, en la tabla 2 se apreció que alcanzó una media de 4,57; la cual ubica al indicador en la categoría alta, de esta manera se infirió que en los gobiernos locales de administraciones tributarias de los municipios Maracaibo, Jesús Enrique Lossada, Miranda y Mara, desarrollan efectivamente la misión de sus organizaciones, con lo cual cuentan con una perspectiva futurista a largo plazo de una organización en términos, de lo que quieren ser y a quien quiere servir y tienen claramente definido el objetivo organizacional y lo que hace la organización para alcanzarlo, cuál es su razón de ser, su propósito y finalidad.

En lo que corresponde al indicador “Visión”, obtuvo una media aritmética de 4,47; la cual ubica al indicador en la categoría de alta presencia, de esta manera los resultados indican que en las organizaciones en estudio, cuentan con un documento formal en el cual se enuncian las expectativas a mediano y largo plazo de la institución, la cual está fundamentada en la misión y sus objetivos, aspectos que fundamentan las estimaciones sobre la evolución de las administraciones tributarias de los municipios estudiados, para utilizarlas como la estrategia global de la organización y guía para la definición de las políticas de operación.

Esta evidencia coinciden con Quinn (2001), quien señala que las fluctuaciones del mercado, la competencia, el volumen de la demanda, el análisis del producto o servicio que provee la empresa, entre otros, son factores esenciales para definir una estrategia de negocio, por lo cual es necesario incluirlas en la concepción de la visión ya que prevé la manera del empoderamiento en el mercado.

En lo concerniente al indicador “Valores Organizacionales”, en la tabla 2, indica que alcanzó una media aritmética de 4,47; la cual según el baremo de interpretación ubica al indicador en un nivel de alta presencia, de esta forma los resultados evidenciaron fortalezas de la organización en este indicador, lo cual permitió inferir que cuentan con principios orientadores y normas operativas para mantener una conducta apropiada de sus miembros en la ejecución de sus funciones y actividades, fundamentada en una relación de influencia recíproca entre valores y cultura organizacional, que tienen como punto de partida las costumbres y las creencias, así como los estilos y concepciones que desarrollan los líderes de la organización.

Los resultados descritos corroboran lo anterior con lo expuesto por Labrada (2008:141), al referirse a los valores indicando que “...cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interiorizan”, entendiendo que los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones claves de una empresa.

Continuando con el indicador “Código de Ética”, los resultados encontrados mostraron que su media alcanzó el valor de 4,47; lo cual según el baremo de interpretación ubicó al indicador en la categoría alta, de esta forma, los resultados reflejan que las organizaciones desarrollan acciones para incorporar los valores y la ética en los planes organizacionales, con lo cual buscan hacer un hábito para generar círculos virtuosos que refuerzan positivamente las capacidades organizacionales, lo cual se convierten en activos tangibles y

fácilmente mesurables, tales como la calidad en los procesos, políticas sin defectos en los servicios ofrecidos, mayor efectividad y mayor satisfacción del personal.

Según Brickey (2003) interpretado por Hernández *et al.* (2007)... “la ética es un tema importante y su implementación genera inclusive el denominado valor accionario, es decir, mayores beneficios no solamente económicos a las empresas sino también a la comunidad... Asimismo, los códigos de ética, enfatizan aspectos que los empleados deben obedecer y observar las regulaciones estatutarias. Tanto la reputación como la integridad de la compañía en su relación con los consumidores y los empleados deben apoyar las políticas de la compañía hacia los consumidores...”

En lo que corresponde al indicador “Objetivos Estratégicos”, los resultados de la tabla 2 mostraron que de acuerdo a los sujetos consultados, obtuvieron una media aritmética de 4,33; la cual según el baremo de interpretación, ubica al indicador en el nivel alto, reflejando que en las organizaciones en estudio se desarrollan apropiadamente los objetivos estratégicos, a través de los cuales buscan alcanzar las metas fijadas una vez que han sido planteadas ciertas estrategias, por tal motivo, son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de dicha organización. En relación a los resultados expuestos, David (2008), indica que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo.

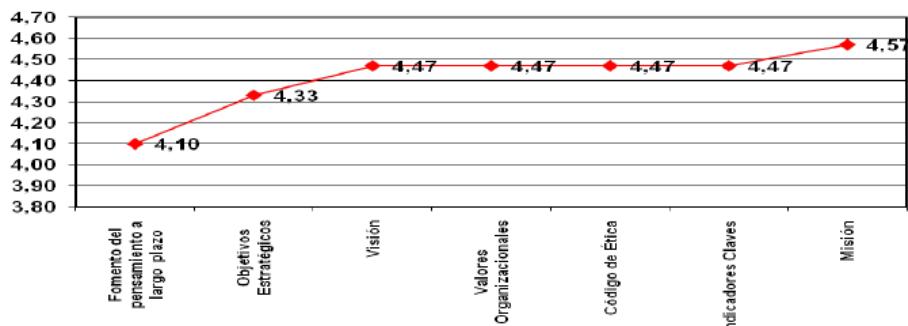
Mientras que Serna (2007), los define como objetivos globales y establece que identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Sólo así es posible lograr efectos sinérgicos.

Para finalizar con los Indicadores “Clave”, la tabla 2, muestra que de acuerdo a la percepción de los sujetos consultados, alcanzó una media aritmética de 4,47; la cual ubicó al indicador en la categoría alta, de manera que se puede inferir que en estas organizaciones se utilizan de manera efectiva los indicadores claves, los cuales representan una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Se define como un número, que se convierte en cociente, que permite informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de las actividades en la organización.

Estos indicadores son tomados como parte de un proceso de control, por medio de los cuales se puede cuantificar la desviación del comportamiento planeado y va a permitir diseñar y ejecutar las acciones correctivas a fin de subsanar las dificultades ocurridas. De esta manera la organización cuenta con información administrable, que les permite realizar análisis ágiles, la cual está contenida y representada en los indicadores de gestión.

En este sentido, el sistema de indicadores claves le permite a la organización, contar con información regular sobre las estrategias de la gestión, o cual posibilitará una mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, para proporcionar una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación. Los resultados descritos, guardan similitud con los criterios expuestos por Ballesteros (2007), cuando señala que el control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento, es por ello su interrelación, reconociendo que los indicadores pueden ser Valores, Unidades, Índices, Series estadísticas, convirtiéndose en factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. La importancia del diseño de unos indicadores radica en tener en cuenta los conceptos de actualidad, capacidad y potencialidad.

A continuación, se presenta el gráfico 2 donde se muestra el polígono de frecuencias, que para el caso concreto del estudio únicamente expresa las medidas de tendencia central; medias alcanzadas que exponen el comportamiento de las unidades de análisis por cada uno de los indicadores de la dimensión analizada. En éste, se observó los promedios en orden ascendente de acuerdo a la preferencia de los sujetos consultados en las administraciones tributarias de los gobiernos locales de los municipios seleccionados en la investigación.



**GRÁFICO 2**  
**Medias para la Dimensión: Elementos de la filosofía de gestión**  
 elaboración propia (2017)

## 5. CONCLUSIONES

Al finalizar el trabajo es evidente como los aspectos asociados a la gestión estratégica, constituyen una ventaja para el desarrollo local de la gestión pública, propicia la calidad de todo proceso organizacional; esto consiste en una sucesión de fases que establece una institución desde el nivel más básico, y que de acuerdo a los sustentos expuesto se gesta desde los primeros años del siglo XXI, y donde en los últimos años en Venezuela, se ha venido dando mayor seriedad y solvencia profesional, humanística, científica y ética, puesto que le corresponde por su rol protagónico histórico, por ser organizaciones públicas de importante gravitación en el desarrollo del país.

Queda claro que el poder judicial como parte intermediaria de un arbitraje tributario, concibe su gestión estratégica como el conjunto de elementos articulados, conformado por la estructura organizativa, normativas, procedimientos, procesos y recursos que permiten implementar la gestión de la calidad tributaria y administrativa para el cumplimiento de la definición, principios, fines y objetivos, plasmados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el Código Orgánico Tributario como ley especial, Código de Procedimiento Civil y la Ley de Arbitraje Comercial cuando hay vacíos legales.

En consecuencia, el arbitraje aplicado en los procedimientos administrativos se justifica porque permite la consecución del artículo 141 de la Carta Magna de 1999, el cual preceptúa, entre los principios en los cuales se fundamenta la actuación de la administración pública, la celeridad, la eficacia y la eficiencia con sometimiento pleno a la ley y al derecho, ante la necesidad de adecuarse a los cambios tecnológicos, a las nuevas necesidades sociales y especialmente, al urgente entendimiento como colaboración entre el poder público y el ciudadano, al permitir encontrar soluciones acertadas y oportunas para satisfacer el interés público, fin último de su actuación.

En este sentido, actuaciones basadas en el desarrollo de gestión estratégica representan un factor de competitividad del gerente en instituciones públicas, en la cual debe disponer de un grupo de elementos como procesos, guías, lineamientos, y procedimientos de control.

Estos lineamientos son el conjunto de actividades cuya función general las debe asumir cada entidad local entendida como el municipio, en concordancia a las normas emanadas del poder judicial como órgano del gobierno que determina las políticas en lo concerniente a los trámites y procesamientos tributarios, articulados con los objetivos que se trace cada entidad, constituyendo una ventaja en los procesos de arbitramento en materia tributaria que le señalan el Código Orgánico Tributario COT, y las normas de gestión del gobierno local constituido como plan estratégico y operativo institucional vigentes que ríjan para ellos .

Finalmente, es importante destacar que se enfatiza como planteamiento válido para este artículo, la necesidad de fomentar el pensamiento estratégico para determinar las direcciones futuras. Asimismo, es importante realizar revisiones de la misión y visión a fin de garantizar su validez, ya que los vertiginosos y profundos cambios a nivel político, económico y social que se viven en los actuales momentos, pudiesen impactar en la vigencia de estas.

Es importante realizar revisiones periódicas de los valores organizacionales y los códigos de ética, y desarrollar de manera más profunda los mecanismos para flexibilizar las formas de arbitraje, de manera que se recurra a esta institución con mayor frecuencia como medio alternativo para la resolución de conflictos y de controversias, sistematizando la producción de estrategias y su aplicación desde la selección de los sujetos intervinientes en el procedimiento.

También se deben identificar estrategias, las cuales deben ser socializadas con base a las necesidades y el hincapié en colocar los orígenes de la materia susceptible en las interacciones sociales en las que participa el contribuyente individuo, al distinguir sus limitaciones o amplitudes que conducen a solicitar un arbitraje.

De igual forma, se coincide con el criterio de la autora Suñé (2015), al manifestar que el procedimiento de la institución del arbitraje, puede concebirse con carácter optativo, al régimen tradicional de recursos, o bien, obligatorio, exigiéndose su utilización previa a la posibilidad de articular algún recurso del régimen general.

Por último, se constató que el ámbito objetivo de aplicación puede comprender cuestiones de hecho y/o de derecho y puede ser una opción siempre y cuando las normas sean claras para las partes, los árbitros sean idóneos y representen las distintas visiones del mundo (desarrollado y subdesarrollado), los costos sean razonables (accesibles por los países subdesarrollados), y la celeridad en la solución del caso evidencie ventajas.

## REFERENCIAS

- Alvarado, Lourdes (2014), Facultad discrecional. Artículo de la Revista Jurídica. Edición 28. pp. 21-31. Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Guayaquil, Ecuador.
- Arias, Fidias (2012), *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Ballesteros, Bernardo (2007), *Planeación estratégica: guía didáctica y modulo*. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Medellín-Colombia.
- Bóveda, Mery (2004), *El arbitraje tributario en el derecho venezolano*. En Contencioso Tributario Hoy - Jornadas Internacionales, Tomo I, Caracas. Fundación de estudios administrativos y Asociación Venezolana de Derecho Tributario. Editorial Torino. Venezuela. pp. 203-218.
- Bracho Parra, Otilia del Socorro; García Guilian, Jesús Enrique y Jiménez Medina, Edinson Enrique (2012), Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *COEPTUM*, 3(2), pp. 127-140.
- Cazorla, Luis María (2007), *El Lenguaje jurídico Actual*. Pamplona: Editorial. Aranzadi. Colombia. p. 162.
- Código Orgánico Tributario Comentado (2001), Ediciones Juan Garay. Editorial Caracas Corporación AGR S.C., Venezuela. p.176.
- Código Orgánico Tributario (2014), Gaceta oficial N° 6.152 Extraordinario. De Noviembre de (2014). En: <http://fide.tel.prueba.mppeuct.gob.ve/publicos/fidetel-20141118-gacetaofticaleextraordinaria-6152.pdf> Fecha de consulta: 15-02-2017.
- Comisión Andina de Juristas (2001), *La resolución alternativa de conflictos*. Sala Político Administrativa.org. (Cámara de Comercio de Caracas.002) Cámara de Comercio de Caracas. En: <http://www.arbitrajeccc.org, http://www.ccc.com.ve>. Comisión Andina de Juristas. <http://www.cajpe.org>.Fecha de consulta: 15-02-2017.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)-(1999), Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N°5453(Extraordinaria) del 24 de marzo de 2000.Edición definitiva corregida.
- David, Fred (2008), *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera Edición. Editorial Pearson Educación, México.

- Duran, Sonia; Fuenmayor, Alejandro; Cárdenas, Sergio y Hernández, René (2016), Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. **Revista Desarrollo Gerencial**, Universidad Simón Bolívar, Colombia; Vol. 8 (2), Pp. 58-75.
- Duran, Sonia Ethel; García, Jesús Enrique; Crissien, José Eduardo y Virviesca, John (2017), Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. **Revista Espacios**. Volumen 38, Número 13. p.24. En:<http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf> Fecha de consulta:31-08-2017.
- Gabaldón, Frank (1999), Análisis de la ley de arbitraje comercial. Editorial Livrosca,C.A.Caracas. En:<http://biblioteca.cejamerica.org/bitstream/handle/2015/738/arbitrajeymediacionenlasamericanas.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Fecha de consulta:31-05-2017.
- García, Jesús Enrique; Durán, Sonia Ethel; Parra, Margel Alejandra y Márceles Guerrero, Víctor (2017), Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. **Revista Espacios**. Volumen 38, Número 32.p.16. En <http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf> Fecha de consulta:11-10-2017.
- Hernández, René; Silvestri, Karin; Álvarez, Anjuli (2007),Enseñanza de la ética en la formación gerencial. Revista de Ciencias Sociales (RCS)-Universidad del Zulia(LUZ)-Venezuela; Vol. XIII, No. 3, Septiembre – Diciembre; Pp. 531 – 536 En:<http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/13549/13533> Fecha de consulta:16-05-2017.
- HungVaillant, Francisco (2001), Reflexiones sobre el arbitraje en el sistema venezolano. Caracas, Venezuela. Editorial Jurídica Venezolana. Págs.366
- Koontz, Heinz; Heinrich, Harold y Cannice, Mack (2012), **Administración. Una perspectiva global**. 14º Edición. Mc Graw Hill. España.
- Labrada, Rubio Valle (2008), **Ética en los negocios**. Libros Profesionales de la Empresa. Editorial ESIC. 1era. Edición. Págs. 250. Madrid, España.
- Martinoli, Carol (2016), Fórmulas alternativas para la resolución de conflictos tributarios: Análisis de Derecho Comparado. Agencia Estatal de Administración Tributaria de España. XXV Concurso de Monografías. AEAT/IEF/CIAT. Panamá. En:[https://ciatorgpublic.sharepoint.com/biblioteca/ConcursosdeMonografia/XXV2017/xxv\\_I\\_Premio\\_Martinoli.pdf](https://ciatorgpublic.sharepoint.com/biblioteca/ConcursosdeMonografia/XXV2017/xxv_I_Premio_Martinoli.pdf)
- Moreno, Zahira; Parra, Margel; Villasmil Molero, Milagros; Hernández, Beatriz y Duran, Sonia Ethel (2017), Importancia del Pensamiento Estratégico y Acciones Estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades Venezolanas. **Revista Espacios**. Volumen 38, Número 45. p.4 En:<http://www.revistaespacios.com/a17v38n45/17384504.html> Fecha de consulta:30-10-2017.
- Olivar Morillo, Cira Elena (2015),Alcance de la participación en la gestión de los consejos comunales. Revista Venezolana de Gerencia (RVG)- Universidad del Zulia (LUZ)-Venezuela; Año 20. Nº 69; Pp. 57 – 73. En:<http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/viewFile/19774/19720> Fecha de consulta:18-05-2017.
- Pérez-García, Antonia (2017), Modelos de relaciones públicas aplicados por agencias de empleo y desarrollo local en el ámbito turístico. **Revista Opción**-Universidad del Zulia(LUZ)-Venezuela; Año 33, No. 83;Pp. 403-425. En:<http://www.redalyc.org/pdf/310/31053772014.pdf> Fecha de consulta: 28-05-2017.
- Prieto, Ronald; Emonet, Pedro; García, Jesús y González, Dalice (2015), Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**- Universidad del Zulia(LUZ)-Venezuela; Vol. XXI, No. 3, Julio – Septiembre,Pp. 386-402. En: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/20258> Fecha de consulta: 28-05-2017.
- Quinn, Anderson (2001), **Gestión de las Organizaciones. Modelo Operativo de Competencia**. Editorial Ciencias. Buenos Aires- Argentina.
- Serna, Humberto (2007), **Gerencia estratégica: Teoría –metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión**. 10º Edición. Colombia. Págs. 567.

- Suñé, Natasha (2015), Arbitraje en América Latina. Consideraciones en materia de inversiones. **Revista de la Secretaría del Tribunal Permanente de Revisión**. Año 3, N° 5; Marzo 2015; Pp. 191-215. En: <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2015/15366.pdf> Fecha de consulta:31-05-2017.
- Thompson, Arthur y Strickland, Antón (2004), **Administración estratégica**. 13<sup>a</sup> Edición. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- Thompson, Arthur; Strickland, Antony Gamble, John. (2010), **Administración estratégica**. Teoría y casos. 18va Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Villasmil Molero, Milagros (2016), Visión estratégica de la responsabilidad social empresarial. **Revista Dictamen Libre**-Universidad Libre, Colombia; (18), Pp. 95-107. En: <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/717/649> Fecha de consulta: 22-05-2017.
- Villasmil Molero, Milagros; Leal, Odaris; Sierra, Gustavo y Márceles, Víctor (2017), Enfoques de gestión estratégica para promover el arbitraje tributario en los gobiernos locales el Estado Zulia, Venezuela. **Revista Espacios**. Volumen 38, Número 41.p.14. En:<http://www.revistaespacios.com/a17v38n41/a17v38n41p14.pdf> Fecha de consulta: 22-10- 2017.

## NOTAS

- 1 Este artículo hace parte del trabajo de investigación titulado: Gestión estratégica como herramienta procedural del arbitraje tributario en gobiernos locales del Estado Zulia; Venezuela; dentro de la línea de investigación Gerencia y Gestión e Investigación Científica adscrita al Instituto de Investigaciones de la Red Académica Internacional “Estudios Organizacionales en América Latina, el Caribe e Iberoamérica (REOALCEI)