



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

TESIS DE MAESTRÍA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA ALCALDÍA DE EL
CRUCERO, PERÍODO 2025-2030

Lic. Angela Rosa Muñoz García

Asesor/Tutor

Profesora. Alicia María Idiáquez

DIRECCIÓN DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Universidad del Pueblo y para el Pueblo!

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-UNAN
MANAGUA

Recinto Universitario “Rubén Darío”

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE
IMPUESTOS EN LA ALCALDÍA DE EL CRUCERO, PERÍODO 2025 -
2030

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN
TRIBUTACIÓN MUNICIPAL
DIRECCIÓN DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

Autor/es

Lic. Angela Rosa Muñoz García

Asesor/es

Profesora. Alicia María Idiáquez

MANAGUA, NICARAGUA, MARZO 2025



i. Dedicatoria

Dedico esta investigación primeramente a Dios, quien es el principio de la sabiduría y la fuente de todo el saber.

A mi familia quienes me han brindado su apoyo incondicional.

A la Alcaldía Municipal de El Crucero por brindarme la oportunidad de continuar aprendiendo.

A SINACAM y Universidad Autónoma de Nicaragua, por ser los facilitadores en este proceso.

A cada uno de los maestros quienes impartieron sus conocimientos a fin de enriquecer mi aprendizaje.

A mi tutora por el apoyo y ánimo, para culminar esta investigación.

ii. **AGRADECIMIENTO**

Al Dios vivo que es todo para mí, que nunca me ha dejado y siempre me ha amado, mi verdad y mi vida, el único que me guía y me ha dado las fuerzas para culminar con éxito este camino.

A mi esposo e hijos por apoyarme, en este trayecto de mi vida.

A la Alcaldía Municipal El Crucero por haberme dado la oportunidad de enriquecer mis conocimientos.

A SINACAM y UNAN-PROCOMIN, por ser los garantes de este proceso de inducción y especialización.

A cada uno de los maestros que nos impartieron la fuente del saber y que han aportado a enriquecer nuestro aprendizaje de día a día.

A mi tutora por su apoyo y ánimo que me dio para culminar esta investigación.

iii. RESUMEN

La presente investigación se realizó con objetivo diseñar un plan estratégico para la recaudación de impuestos de impuestos en la Alcaldía de El Crucero, durante el período 2025-2030. fomentando la equidad, eficiencia y transparencia en la gestión tributaria, con el fin de optimizar las recaudaciones municipales, recursos con los cuales las autoridades municipales puedan brindar servicios de calidad a la población crucereña y mejorar su calidad de vida.

El tipo de investigación es transversal y descriptivo, con un enfoque cualitativo, diseño no experimental, que combina un análisis retrospectivo, para evaluar la información histórica y diagnosticar la situación actual y un enfoque prospectivo, se recopilaron datos mediante entrevistas, análisis documental, guía de observación de campo. La muestra estuvo conformada por 4 especialistas en la materia y 35 expedientes de contribuyentes, permitiendo obtener los resultados para su análisis. los hallazgos concluyen que, aunque los ingresos tributarios y no tributarios de la alcaldía de El Crucero han crecido durante el periodo 2022-2024, estos no son suficientes debido al aumento poblacional, que demanda servicios de buena calidad, factores como la insuficiencia de personal capacitado y la limitación de recursos técnicos, la falta de manual de procedimientos y estructura funcional desorganizada e insatisfacción por el servicio, conllevan a tener una base de contribuyentes desactualizada, afectando la equidad y efectividad de la recaudación. Como propuesta estratégica para el periodo 2025-2030, se plantea incrementar la recaudación municipal, fortalecer la base de contribuyentes, mejorar administración tributaria y fomentar cultura contributiva, mejorando la sostenibilidad financiera municipal.

Palabras Clave: Plan, Estrategias, Recaudación, Contribuyente

Abstract

This research was conducted with the objective of designing a strategic plan for tax collection in the Municipality of El Crucero during the period 2025-2030, promoting equity, efficiency, and transparency in tax management. The aim is to optimize municipal collections, which will provide municipal authorities with the resources needed to deliver quality services to the population of El Crucero and improve their quality of life.

The type of research is cross-sectional and descriptive, with a qualitative approach, non-experimental design, which combines a retrospective analysis, to evaluate historical information and diagnose the current situation and a prospective approach, data were collected through interviews, documentary analysis, field observation guide. The sample was made up of 4 specialists in the field and 35 taxpayer files, allowing the results to be obtained for analysis. The findings conclude that, although the tax and non-tax revenues of the mayor's office of El Crucero have grown during the period 2022-2024, these are not sufficient due to the population increase, which demands good quality services, factors such as the insufficiency of trained personnel and the limitation of technical resources, the lack of a procedures manual and disorganized functional structure and dissatisfaction with the service, lead to an outdated taxpayer base, affecting the equity and effectiveness of collection. As a strategic proposal for the period 2025-2030, it is proposed to increase municipal collection, strengthen the taxpayer base, improve tax administration and promote a tax culture, improving municipal financial sustainability.

Keywords: plan, strategies, collection, taxpayer

iv. Carta aval del tutor

Dra. Alicia María Idiáquez López con cédula de identidad 041-121279-0007V profesora de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua quiere **hacer constar que:**

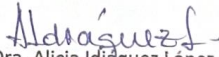
Licenciada Angela Rosa Muñoz García, maestranda de la Maestría en Tributación Municipal del programa SINACAM de la UNAN Managua, tiene mi visto bueno para defender su tesis, puesto que esta reúne todas las condiciones requeridas.

La tesis "**Plan estratégico para la recaudación de impuestos en la Alcaldía de El Crucero, período 2025-2030**" reúne las condiciones en cuanto a:

- La definición clara del problema, el objeto de la investigación y sus objetivos.
- La fundamentación teórica tiene los requisitos básicos, de forma sobrada, definiendo las tendencias actuales y el estado de la cuestión en cada uno de los campos, de tal forma que su posicionamiento está suficientemente motivado para poder definir las hipótesis y preguntas correspondientes.
- El trabajo de campo con la triangulación de agentes, métodos, instrumentos y datos están validados y contrastados para demostrar la validez de los objetivos e hipótesis y preguntas.
- Los datos y resultados validan los objetivos y las preguntas punto de partida de la tesis.
- Las conclusiones son fieles a los datos y al análisis de los mismos y sus deducciones de tal forma que hace una aportación relevante al campo de estudio.
- La bibliografía y webgrafía recoge las referencias básicas del campo, así como están suficientemente actualizada y tiene en cuenta las referencias de Latinoamérica y las del contexto nicaragüense.

En general la tesis es un trabajo científico, donde se reconoce el esfuerzo de la maestranda y sus resultados con una propuesta innovadora capaz de ofrecer alternativas serias a la gestión de recaudación de impuestos de la Alcaldía de El Crucero.

Para que así conste, lo firmo, en Jinotepe Carazo, a los 30 días del mes de abril de 2025.


Dra. Alicia Idiáquez López

v. Índice

v. Índice	8
PRIMERA PARTE: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1. Introducción.....	12
2. Delimitación del objeto de estudio	16
3. Justificación	17
4. Planteamiento del problema	18
5. Objetivos de la investigación.....	19
Objetivo general	19
5.2 Objetivos específicos	19
6. Declaración de preguntas de investigación.....	20
7. Antecedentes	21
SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	23
1. Marco legal.....	23
1.1 Constitución Política de Nicaragua	23
1.2 Ley 562, Código Tributario de la República de Nicaragua	23
1.3 Ley 40, Ley de Municipios.....	25
1.4 Ley 329, Ley creadora del Municipio del Municipio el Crucero y Ciudad Sandino	25
1.5 Decreto 3-95 Impuesto de Bienes Inmuebles	26

1.6	Decreto 455- Plan de Arbitrios Municipal.....	28
1.7	Ley 431, Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Transito	31
1.8	Ley 1054, Ley de Rótulos	32
1.9	Ley 452, Ley de Solvencia Municipal	35
1.10	Manual de procedimientos de recaudación tributaria	35
2.	Marco teórico.....	36
2.1	Importancia de la recaudación tributaria en la gestión municipal	36
2.2	Contexto de la Alcaldía de El Crucero y su sistema tributario	36
2.3	Diagnóstico de la recaudación tributaria	37
2.4	Análisis de la base de contribuyentes: composición y brechas	40
2.5	Mecanismos de control tributario en la gestión tributaria de la alcaldía El Crucero	40
2.6	Control Interno en la gestión tributaria para minimizar riesgos de corrupción	41
2.7	Estrategias para optimizar la recaudación de impuestos	41
	TERCERA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
1.	Marco general del diseño metodológico.....	43
2.	Fases de la investigación.....	44
3.	Metodología de investigación.....	44
3.1	Tipo de investigación	44

4. Enfoques de investigación	45
5. Sujeto de la investigación.....	45
6. Población y muestra.....	45
7. Unidades de análisis	47
8. Operacionalización de variable	48
9. Técnicas e instrumentos de recogida de datos.....	51
10. Proceso de validación de instrumentos.....	51
11. Fases de recogida de datos.....	52
12. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	53
CUARTA PARTE: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	53
1. Resultado 1. Efectividad del marco legal	67
2. Resultado 2. Diagnóstico de la recaudación.....	67
Resultado 3. Base de Contribuyentes	67
4. Resultado 4. Mecanismos de control tributario.....	68
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN	68
1. Efectividad del marco legal.....	68
2. Diagnóstico de la recaudación.....	69
3. Base de contribuyentes	69
4. Mecanismos de control tributario	69
1. Propuesta-objetivos estratégicos 2025-2030.....	69

1. Incrementar la recaudación municipal:	69
2. Fortalecer la base de contribuyentes:.....	70
3. Mejorar la administración tributaria:	70
4. Fomentar la cultura tributaria:.....	70
PROPUESTA DE ACCIONES A REALIZAR.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS.....	80
1. Organigrama Funcional.....	80
2. Entrevista	81
3. Guía de observación de campo	82
4. Ficha de contenido	83

PRIMERA PARTE: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción

La presente investigación aborda la imperiosa necesidad de optimizar la recaudación de impuestos en la Alcaldía del municipio El Crucero, durante el período 2025-2030. Los ingresos tributarios representan una fuente principal para el financiamiento de los gastos operativos y la inversión en proyectos sociales e infraestructura vial, factores determinantes para el desarrollo socioeconómico de la comunidad y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Sin embargo, el municipio El Crucero enfrenta desafíos significativos en su gestión tributaria. La ausencia de un plan estratégico integral dificulta la consecución de metas propuestas, lo que conlleva a un aumento de la evasión fiscal, altos niveles de morosidad y una base de datos desactualizada. A esto se suma la falta de recursos, personal capacitado y la ausencia de comunicación y coordinación, entre las áreas recaudatorias de la municipalidad.

En este contexto, esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que sirva como herramienta para la administración tributaria, permitiendo disminuir la evasión fiscal, actualizar la base tributaria, proveer recursos humanos y materiales adecuados, y mejorar la comunicación y coordinación entre las áreas recaudatorias. Con ello, se espera incrementar las recaudaciones municipales, alcanzar un nivel óptimo de desarrollo y favorecer la calidad de vida de los habitantes del municipio El Crucero.

Para lograr este objetivo, se examinarán los procesos actuales de recaudación, el estado de morosidad de los contribuyentes, así como los factores que inciden en la recaudación tributaria.

El estudio también se enfocará en los impuestos que conforman la legislación municipal, tales como el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) regulado por el Decreto 3-95, el Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI), los impuestos de matrícula, construcción y rótulos normados por la Ley 1054, y la tasa por el servicio de recolección de basura. Asimismo, se considerará la

Ley 452, Ley de Solvencia Municipal, como un instrumento para coadyuvar a la recaudación. La población objeto de estudio serán las áreas de administración tributaria, catastro, urbanismo y servicios municipales de la Alcaldía de El Crucero.

El diagnóstico de la recaudación tributaria constituye una herramienta esencial para evaluar la efectividad de los procesos y mecanismos de cobro en un municipio. En el caso de la Alcaldía de El Crucero, este análisis es crucial para identificar y comprender los factores que influyen en el desempeño de la recaudación de impuestos, permitiendo detectar fortalezas y debilidades en la administración tributaria, así como las oportunidades y amenazas del entorno. A través de este diagnóstico se busca medir la cantidad de recursos generados por los tributos y evaluar el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y fiscales establecidos, fundamentándose en marcos teóricos y normativos, tales como las definiciones de recaudación tributaria expuestas por Vidaurre (2018) y Bellowín (2017), así como las disposiciones del Código Tributario de Nicaragua.

Este análisis no solo proporciona una visión integral del funcionamiento actual de la recaudación, sino que también sienta las bases para el diseño de estrategias y mecanismos de control que optimicen la gestión tributaria y garanticen la sostenibilidad financiera del gobierno local. En definitiva, el diagnóstico de la recaudación tributaria en El Crucero se presenta como el primer paso indispensable para fortalecer la eficiencia, transparencia y eficacia de los procesos fiscales, contribuyendo al desarrollo y mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

El fortalecimiento de la gestión tributaria en la Alcaldía de El Crucero depende en gran medida del conocimiento profundo de su base de contribuyentes y de la implementación de efectivos mecanismos de control. Por un lado, el análisis de la base de contribuyentes compuesta por personas naturales y jurídicas obligadas a contribuir mediante diversos tributos, permite identificar las características, similitudes y brechas existentes en el perfil fiscal de la población. Esta información es fundamental para diseñar estrategias diferenciadas que

incentiven el cumplimiento y optimicen la recaudación de impuestos, tal como señala González (2021).

Por otro lado, los mecanismos de control tributario, que incluyen la supervisión, fiscalización y aplicación de procedimientos de inspección y reparos, son esenciales para garantizar que los contribuyentes cumplan equitativamente con sus obligaciones fiscales. El control tributario no solo asegura la transparencia y exactitud en la declaración y pago de tributos, sino que también permite detectar y corregir posibles desviaciones, respaldado por normativas como lo establece el artículo 63 del Decreto 455-Plan de Arbitrios Municipal y las disposiciones del Código Tributario de Nicaragua.

El fortalecimiento de la gestión tributaria en la Alcaldía de El Crucero requiere dos enfoques complementarios: establecimiento de mecanismos robustos de control interno y la implementación de estrategias innovadoras para optimizar la recaudación de impuestos. Por un lado, el control interno se erige como un proceso integral y dinámico, orientado a proporcionar un grado razonable de seguridad en la consecución de los objetivos institucionales. Conforme a las normas técnicas establecidas por la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2015), este mecanismo es responsabilidad de la máxima autoridad, la administración y el personal de la entidad, y tiene como finalidad garantizar una administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos públicos, además de asegurar la confiabilidad de la información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Este enfoque es fundamental para minimizar los riesgos de corrupción en la gestión tributaria, ya que permite detectar, prevenir y corregir desviaciones en el manejo de los tributos.

Por otro lado, la optimización de la recaudación de impuestos se sustenta en estrategias que buscan ampliar la base de contribuyentes, modernizar los procesos administrativos y fortalecer la fiscalización. Estas estrategias incluyen la identificación y formalización de nuevos contribuyentes, la automatización de procesos para agilizar la atención, la regularización del impuesto de bienes inmuebles y la implementación de mecanismos de cobranza coactiva con

facilidades de pago. Cada una de estas acciones está diseñada para reducir la evasión fiscal y mejorar la eficiencia en la captación de ingresos, contribuyendo a la sostenibilidad financiera del municipio y al impulso de proyectos y servicios que beneficien a la comunidad.

El estudio se fundamenta en un diseño no experimental, que combina un análisis retrospectivo, para evaluar la información histórica y diagnosticar la situación actual y un enfoque prospectivo, orientado a la formulación de recomendaciones y propuestas de mejora a futuro. En este sentido, la investigación se propone no solo comprender las deficiencias y fortalezas de los procesos actuales de recaudación, sino también establecer estrategias que permitan optimizar la gestión tributaria en el mediano plazo. En cuanto a la metodología, se trata de un estudio transversal y descriptivo, debido a que se llevara a cabo en un periodo específico, analizando la situación actual y proponiendo estrategias sin realizar un seguimiento a largo plazo. Asimismo, es descriptivo, ya que busca caracterizar los procesos y factores que influyen en la recaudación de impuestos, proporcionando una visión detallada de las problemáticas y oportunidades existentes en la gestión tributaria municipal. Los sujetos de la investigación incluyen el personal de las áreas de catastro, administración tributaria, urbanismo y servicios municipales, mientras que la muestra se compone de 39 participantes: 8 colaboradores municipales (4 del área de administración tributaria, 2 de catastro y 2 de urbanismo) y 35 expedientes de contribuyentes urbanos seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Las unidades de análisis de este estudio comprenden el marco legal (leyes y ordenanzas municipales), los datos históricos de recaudación, los registros de la base de datos de contribuyentes, el personal encargado de la gestión tributaria y los expedientes de los contribuyentes. Este diseño metodológico integral no solo asegura la rigurosidad en la recolección y análisis de datos, sino que también sienta las bases para la formulación de estrategias que permitan alcanzar una mayor eficiencia y transparencia en la recaudación de impuestos en El Crucero durante el período 2025-2030.

2. Delimitación del objeto de estudio

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la recaudación de impuestos en la alcaldía del municipio El Crucero, durante el periodo 2025-2030, cuyo propósito es aumentar los niveles de recaudación tributaria, fortaleciendo de esta manera las finanzas del municipio.

Para lograr el diseño del plan estratégico de recaudación es necesario examinar los procesos actuales de recaudación, el estado de morosidad de los contribuyentes, así como factores que inciden en la recaudación tributaria.

El estudio se enfocará en los impuestos que conforman la legislación municipal tales como:

- Impuestos sobre Bienes Inmuebles (IBI)
- Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI)
- Impuestos de matrícula
- Impuestos de construcción
- Impuestos de rótulos
- Tasa por el servicio de recolección de basura

El estudio se llevará a cabo en la alcaldía de El Crucero, la población que se va estudiar son las áreas de administración tributaria, catastro, urbanismo y servicios municipales.

3. Justificación

Los ingresos tributarios o recursos propios constituyen la fuente principal de la municipalidad El Crucero, para financiar los gastos operativos y la inversión en proyectos sociales e infraestructura vial. De tal manera que es muy importante analizar los factores que afectan la recaudación para definir los lineamientos necesarios en la elaboración del plan estratégico de recaudación.

La elaboración del plan estratégico de recaudación permitirá a la alcaldía municipal El Crucero, sostenibilidad financiera, tener un mejor control en los procesos de recaudación y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

A través de esta investigación se dará conocer que factores inciden en el incumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y la capacidad de gestión de la administración tributaria, aprovechando las oportunidades que se presenten y preparándose ante las amenazas.

La elaboración de un plan estratégico determinará las pautas a seguir para aumentar el nivel de cumplimiento de los contribuyentes, reduciendo el nivel de morosidad y la evasión fiscal, promover la transparencia en la gestión tributaria y optimizar los recursos de la municipalidad, de esta manera alcanzará suficiencia económica para impulsar más programas y proyectos que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio El Crucero.

4. Planteamiento del problema

El municipio El Crucero, no cuenta con un plan estratégico que sirva como herramienta a la administración tributaria para alcanzar las metas propuestas.

La ausencia de un plan estratégico implica que aumente la evasión fiscal y los niveles de morosidad sean altos, esto conlleva a tener una base de datos desactualizada, que, por la falta de dotación de recursos, personal capacitado, falta de comunicación y gestión, no hay incremento significativo en las recaudaciones municipales, impidiendo de esta manera que el municipio El Crucero alcance un nivel óptimo de desarrollo y desfavoreciendo la calidad de vida de sus habitantes.

Es necesario implementar un plan estratégico para disminuir la evasión fiscal, actualizar la base tributaria, proveer recursos humanos y materiales y mejorar a todos los niveles la comunicación y coordinación entre las áreas recaudatorias de la municipalidad el Crucero, con el fin de incrementar las recaudaciones municipales.

5. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que optimice la recaudación de impuestos en la Alcaldía de El Crucero, fomentando la equidad, eficiencia y transparencia en la gestión tributaria durante el período 2025-2030.

5.2 Objetivos específicos

1. Evaluar el marco legal vigente para conocer el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes del municipio en el período 2022-2024.
2. Realizar un diagnóstico en el área de recaudación tributaria de la Alcaldía de El Crucero, identificando los factores clave que afectan su desempeño actual.
3. Analizar la base de contribuyentes del municipio de El Crucero, su composición, características y posibles brechas que afecten la recaudación de ingresos fiscales durante el período 2022-2024.
4. Fortalecer los mecanismos de control tributario en la gestión tributaria de la Alcaldía de El Crucero, estableciendo procedimientos claros, sistemas de monitoreo y auditorías periódicas para garantizar la transparencia, minimizar riesgos de evasión y mejorar la rendición de cuentas en el período 2025-2030.
5. Elaborar un plan estratégico integral para la recaudación de impuestos, que incluya objetivos claros, acciones concretas y mecanismos de seguimiento y evaluación para el período 2025-2030.

6. Declaración de preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el desempeño actual del área de recaudación tributaria en la alcaldía de El Crucero?
2. ¿Cómo está compuesta la base de contribuyentes del municipio de El Crucero y cuáles son sus características y brechas que afectan la recaudación de ingresos fiscales durante el período 2022-2024?
3. ¿Cómo el marco legal vigente garantiza el cumplimiento de las obligaciones fiscales de parte de los contribuyentes del municipio de El Crucero durante el período 2022-2024?
4. ¿Cómo se pueden fortalecer los mecanismos de control tributario en la gestión tributaria de la Alcaldía de El Crucero en el período 2025-2030?
5. ¿Cómo diseñar un plan estratégico integral para la recaudación de impuestos en la alcaldía de El Crucero durante el período 2025-2030?

7. Antecedentes

Con la presente investigación surge la imperiosa necesidad de conocer los diferentes estudios realizados sobre la tributación municipal, así como las leyes que fundamentan la aplicación de los diversos tributos locales, ya que, la recaudación tributaria es un pilar fundamental para el financiamiento de los gobiernos locales, permitiéndoles desarrollar proyectos y servicios esenciales para la comunidad.

El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT (2005), en su conferencia “Administración Tributaria viable, estado viable”, define: La administración tributaria está orientada a organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con los impuestos creados para la satisfacción de las necesidades del Estado y, por ende, de sus administrados. Le corresponde entonces a la administración tributaria, establecer la relación impositiva a cargo de los sujetos pasivos, recaudar el importe de los mismos y resolver las controversias que se susciten con los contribuyentes. (pág.2)

Según Contreras (2009) en su estudio la “Cobranza coactiva en la administración tributaria” expresa que, factores como la alta corrupción, que genera desconfianza en el destino del gasto público, la falta de transparencia al rendir cuentas, entre otros aspectos, inciden en dicha falta de conciencia tributaria. Es responsabilidad del gobierno el luchar contra esas conductas de manera que la percepción de transparencia en la ciudadanía, aumente. Sin embargo, existe un factor también muy importante como herramienta de mejora en el actuar de los contribuyentes y es la Administración Tributaria (AT).

Asamblea Nacional (2005), La ley 562, Código Tributario de Nicaragua, define en el artículo 145, a la administración tributaria como un organismo autónomo que tiene a su cargo la administración, recaudación, fiscalización y cobro de los tributos, todo conforme las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales que los regulen. (p. 7329)

Los estudios realizados por diferentes autores apuntan a factores que inciden en la recaudación tales como: la evasión de impuestos, la falta de cultura de pago, falta de gestión y pereza fiscal, son algunos factores que se manifiestan en la recaudación de impuestos.

Rodríguez y Vargas (2015), en la investigación “estrategias de control fiscal de para la recaudación tributaria de un órgano municipal” concluyo que, los hallazgos del estudio establecieron que la institución está presentando aspectos negativos en la recaudación tributaria del municipio, lo que genera grandes morosidad y evasión fiscal por parte de la ciudadanía, derivando de esta manera la importancia del diseño de estrategias que conlleven a minimizar esta situación. (p.3),

Jaramillo (2018) en su estudio análisis de los factores culturales que inciden en la evasión del impuesto de industria y comercio en el municipio de zarzal valle del cauca desde el año 2013 al 2017, concluyo que la evasión de impuestos se atribuye tanto a los contribuyentes como a los funcionarios encargados de la recaudación, los factores culturales tienen una gran importancia en la evasión tributaria. (pág. 14).

Cabrera Arias (2023) en la investigación factores que influyen en la recaudación de tributos en la municipalidad distrital de Taricá, 2022, concluyo que los factores que influyen en la recaudación de los tributos son los factores culturales, socioeconómicos e institucionales.

SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Marco legal

El marco legal vigente del municipio El Crucero, está conformado por el conjunto de leyes, decretos, reglamentos, normas y ordenanzas municipales que sirven de seguridad jurídica al municipio para el ejercicio propio de sus funciones, mediante estos lineamientos se basa el actuar del personal encargado de la recaudación tributaria para exigir el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes. El marco legal es quien da las pautas para el procedimiento que conlleva cada proceso de cobro realizado por la administración tributaria.

1.1 Constitución Política de Nicaragua

La Constitución Política de Nicaragua es la carta magna que rige los principios fundamentales de la nación nicaragüense, las garantías y derechos de los ciudadanos nicaragüenses en un estado de derecho.

Según lo establecido en el artículo 114, de la Constitución Política de Nicaragua, nos dice que: Corresponde exclusivamente y de forma indelegable a la Asamblea Nacional la potestad para crear, aprobar, modificar o suprimir tributos. El Sistema Tributario debe tomar en consideración la distribución de la riqueza y de las rentas.

En el artículo 115, está establecido que: Los impuestos deben ser creados por ley que establezca su incidencia, tipo impositivo y las garantías a los contribuyentes. El Estado no obligará a pagar impuestos que previamente no estén establecidos en una ley. Asamblea Nacional, 2022, (p.11043).

1.2 Ley 562, Código Tributario de la República de Nicaragua

Según lo establecido en el artículo 3, del código tributario de la República de Nicaragua, establece que solo mediante Ley, se podrá:

1. Crear, aprobar, modificar o derogar tributos;

2. Otorgar, modificar, ampliar o eliminar exenciones, exoneraciones, condonaciones y demás beneficios tributarios;

3. Definir el hecho generador de la obligación tributaria; establecer el sujeto pasivo del tributo como contribuyente o responsable; la responsabilidad solidaria; así como fijar base imponible y de la alícuota aplicable;

4. Establecer y modificar las preferencias y garantías para las obligaciones tributarias y derechos del contribuyente;

5. Definir las infracciones, los delitos y las respectivas sanciones. (Asamblea Nacional, 2005, p. 11043)

Según el artículo 9, de la Ley 562- Código Tributario Nicaragüense establece el concepto y calificación de tributos:

Tributos: Son las prestaciones que el Estado exige mediante Ley con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Los tributos, objeto de aplicación del presente Código se clasifican en: Impuestos, tasas y contribuciones especiales.

Impuesto: Es el tributo cuya obligación se genera al producirse el hecho generador contemplado en la ley y obliga al pago de una prestación a favor del Estado, sin contraprestación individualizada en el contribuyente.

Tasa: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado en el usuario del servicio. Su producto no debe tener un destino ajeno al servicio que constituye el presupuesto de la obligación. No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicios no inherentes al Estado.

Contribuciones Especiales: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de determinadas obras públicas y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de dichas obras o a las actividades que constituyen el presupuesto de la obligación. (Asamblea Nacional, 2005, pp. 7311-7312)

1.3 Ley 40, Ley de Municipios

La Ley 40 – Ley de Municipios, establece en el párrafo segundo del artículo uno: el Municipio es la unidad base de la división política administrativa del país, se organiza y funciona con la participación ciudadana. Son elementos esenciales del municipio: el territorio, la población y el gobierno. Los Municipios son personas jurídicas de derecho público, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Autonomía Municipal. La Autonomía es el derecho y la capacidad efectiva de las Municipalidades para regular y administrar, bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores, los asuntos públicos que la Constitución y las leyes le señalen.

La Autonomía Municipal es un principio consignado en la Constitución Política de la República de Nicaragua, que no exime ni inhibe al Poder Ejecutivo ni a los demás Poderes del Estado de sus obligaciones y responsabilidades para con los municipios.

Cualquier materia que incida en el desarrollo socio-económico de la circunscripción territorial de cada Municipio, y cualquier función que pueda ser cumplida de manera eficiente dentro de su jurisdicción o que requiera para su cumplimiento de una relación estrecha con su propia comunidad, debe de estar reservada para el ámbito de competencias de los mismos municipios. Estos tienen el deber de desarrollar su capacidad técnica, administrativa y financiera, a fin de que puedan asumir las competencias que les correspondan. (Asamblea Nacional, 2013, p.262)

1.4 Ley 329, Ley creadora del Municipio del Municipio el Crucero y Ciudad Sandino

Asamblea Nacional (2000), El Municipio de El Crucero está ubicado en la parte sur-centro del Municipio conocido anteriormente como Managua y que se le denominaba distrito

VII, contando con un área superficial de 210 kilómetros cuadrados y cuyos límites territoriales son los siguientes:

- a) Al Norte: limita con el Municipio de Managua.
- b) Al Sur: limita con los Municipios de San Rafael del Sur y San Marcos.
- c) Al Este: limita con los Municipios de Ticuantepe y la Concepción.
- d) Al Oeste: limita con el Municipio de Villa Carlos Fonseca.

El Municipio de El Crucero se integra con el territorio de lo que anteriormente se conoció como Distrito VII, con un área superficial de 210 kilómetros cuadrados y tendrá como cabecera Municipal la Ciudad del mismo nombre.

1.5 Decreto 3-95 Impuesto de Bienes Inmuebles

El Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI), Decreto 3-95, estipula en el artículo 2: El IBI grava las propiedades inmuebles ubicadas en la circunscripción territorial de cada Municipio de la República y poseídas al 31 de diciembre de cada año gravable. Para efectos del IBI se consideran bienes inmuebles:

- a) Los terrenos, las plantaciones estables o permanentes, y las instalaciones o construcciones fijas y permanentes que en ellos existan; y
- b) Todos los bienes aun cuando no fueren clasificables conforme el inciso a) anterior, pero que con arreglo a los Artos. 599 y 600 del Código Civil, constituyan inmuebles por su naturaleza o inmuebles por accesión.

El artículo 3, establece: Son sujetos pasivos o contribuyentes del IBI, independientemente de que tengan o no título y con responsabilidad solidaria en todas las obligaciones a que esta ley se refiere, los siguientes en orden de prelación:

- a) Los propietarios, cualquiera de ellos cuando un inmueble pertenezca a varios y cuando se trate de propiedades en régimen de propiedad horizontal, de conformidad con la Ley

que Reglamenta el Régimen de la Propiedad Horizontal (Decreto Legislativo No. 1909 del 26 de agosto de 1971);

b) Los nudos propietarios y usufructuarios, en forma indistinta y solidaria;

c) Los usuarios o habitantes;

d) El poseedor o tenedor a cualquier título, cuando la existencia del propietario no pudiere ser determinada o cuando, tratándose de propiedad del Estado o sus Instituciones, de los Municipios o de las Comunidades Indígenas estuvieran ocupados por terceros;

e) El dueño de las mejoras o cultivos permanentes o el propietario del terreno, cualquiera de ellos en forma solidaria; y

f) La persona que habiendo enajenado a cualquier título una propiedad inmueble, no informe al respectivo Municipio, para que éste efectúe el descargue correspondiente. En este caso, mientras el enajenante no solicite ese descargue y no remita al Municipio constancia notarial o escritura en que conste la enajenación, así como los datos regístrale relativos a dicha enajenación, estará obligado a continuar pagando el IBI que recae sobre las propiedades enajenadas en estas circunstancias.

Artículo 4. La alícuota: la alícuota es el 1% sobre la base o monto imponible determinado. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1995, p. 298)

Determinación de la base imponible: el artículo 12, establece: Son bases para declarar los bienes inmuebles y su valor, poseídos al 31 de diciembre de cada año gravable, en orden de prelación, las siguientes:

a) El Avalúo Catastral Municipal emitido y notificado por la Alcaldía Municipal correspondiente;

b) El Autoevalúo Municipal declarado por el contribuyente en base a la descripción del o los bienes inmuebles que posee, según formatos y tablas de valores y costos municipales para la tierra urbana y rural, las construcciones urbanas y rurales, los cultivos estables o permanentes y la maquinaria fija; el valor de esta última se estimará de acuerdo con el Arto. 16 de este Decreto; y

c) Valor estimado por el contribuyente con base en la declaración descriptiva de sus propiedades inmuebles. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1995, p. 299)

El monto imponible del IBI: se encuentra establecido en el artículo 17, Cuando la base para declarar sea el Avalúo Catastral Municipal o el Autoevalúo Municipal, el Monto Imponible será el ochenta por ciento (80%) del valor que corresponda. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1995, p. 300)

1.6 Decreto 455- Plan de Arbitrios Municipal

El decreto 455-Plan de Arbitrios Municipal, el decreto 455, es de aplicación a 152 municipios del país y el decreto 10-91, es de aplicación solamente para el municipio de Managua. El decreto 455-Plan de arbitrios municipal establece en artículo 1: el tesorero de los municipios se compone de sus bienes muebles e inmuebles; de sus créditos activos, del producto de sus ventas, impuestos, participación en impuestos estatales, tasas por servicios y aprovechamientos, Arbitrios, contribuciones especiales, multas, rentas, cánones, transferencias y de los más bienes que le atribuyan las leyes o que por cualquier otro título puedan percibir.

Artículo 2: Son impuestos municipales las prestaciones en dinero que los municipios establecen con carácter obligatorio a todas aquellas personas, naturales o jurídicas, cuya situación coincida con las que la Ley o este Plan de Arbitrios señalan como hechos generadores de créditos a favor del tesoro municipal. (Asamblea Nacional, 1989, p. 1079)

El decreto 455-Plan de Arbitrios Municipal establece los siguientes impuestos: Impuesto de Matrícula: está establecido en el artículo 3 del Plan de Arbitrios se aplica a las personas naturales o jurídicas, que se dediquen a la venta de bienes o prestación de servicios, se debe solicitar en el mes de enero de cada año y se calcula aplicando el 2% sobre el promedio mensual de los ingresos brutos obtenidos por la venta de bienes o prestaciones de servicios de los tres últimos meses del año anterior o de los meses transcurridos desde la fecha de apertura si no llegaron a tres.(PAM, artículo. 3 -4)

También cuando se apertura una nueva actividad, negocio o establecimiento, se abonará como matrícula un uno por ciento (1%) del capital invertido y no gravado por otro impuesto municipal (PAM, artículo. 6).

Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI): El artículo 11, del Plan de arbitrios municipal establece que: toda persona natural o jurídica que, habitual o esporádicamente, se dedique a la venta de bienes o a la prestación de servicios, sean estos profesionales o no, pagará mensualmente un impuesto municipal del uno por ciento (1%) sobre el monto de los ingresos brutos obtenidos por las ventas o prestaciones de servicios.

Impuesto Municipal del 5%, establecido en el artículo 21, del plan de arbitrios municipales: Toda persona natural o jurídica que habitual o esporádicamente, organice espectáculos públicos, tales como baile, kermeses, festivales, comerciales, boxeo, pelea de gallos, eventos deportivos, barreras de toros, carreras de caballos, discoteca y similares,

pagarán un impuesto municipal del cinco por ciento (5%) sobre los ingresos percibidos por la venta de entradas para el espectáculo. Si en el transcurso del espectáculo se produjeran apuestas autorizadas, el dueño del local o el organizador del espectáculo serán responsables de retener a los apostadores el cinco por ciento (5%) del valor total de cada apuesta a favor del tesoro municipal y de enterar la cantidad retenida cada semana, adjuntando informe del número de jugadas, del valor apostado en cada una de ellas y del monto total recaudado.

Impuesto Municipal del 5% establecido en el artículo 23 del plan de arbitrios municipales: Los propietarios de cines, además del impuesto de matrícula, habrán de pagar el impuesto del cinco por ciento (5%) sobre los ingresos percibidos por la venta de entradas según lo establecido en el Decreto 252 del cinco de diciembre de mil novecientos cuarenta y cinco.

Impuesto Municipal del 5% establecido en el artículo 24 del plan de arbitrios municipales: Toda persona natural o jurídica que efectúe rifas o sorteos, lo haga reiterada o esporádicamente, pagará un impuesto municipal de un cinco por ciento (5%) sobre el valor nominal de todas las acciones emitidas.

Impuesto de Construcción: El artículo 20, del plan de arbitrios municipales dice que, toda persona natural o jurídica que se proponga edificar o realizar mejoras deberá pagar, previamente a su ejecución, un impuesto municipal del uno por ciento (1%) sobre el costo de la edificación o mejora.

Para la determinación de este impuesto la alcaldía, a través de sus dependencias o con el apoyo del Ministerio de la Construcción y Transporte en su caso, calculará los costos conforme el valor del mercado del metro cuadrado de construcción y el área total a construirse. El constructor de la obra tributará según lo establecido en el artículo 11, en base al avalúo o

registro contables, a juicio de la alcaldía. La edificación y mejoras de viviendas familiares quedan exoneradas de este impuesto.

Tasas por servicios de recolección de basura, se encuentra establecida en el artículo 40, del Decreto 455- Plan de arbitrios municipal y dice textualmente: Las tasas por los servicios de recogida de basura, limpieza de calles, cementerios, rastro y las referidas a cualquier otro servicio que presten o puedan prestar las Alcaldías se determinaran de forma que lo recaudado por tales servicios cubre al menos el cincuenta por ciento (50%) del costo de los mismos.

1.7 Ley 431, Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Transito

La ley 431, Ley para el régimen de circulación estable en el artículo 11, Créase el impuesto municipal de rodamiento, el que tendrá las denominaciones y valores siguientes:

1. Motocicletas de uso particular y estatalC\$ 50.00
2. Tractores y maquinaria agrícola. Se exceptúan implementos agrícolas.....C\$ 75.00
3. Automóviles, camionetas y jeeps de uso particular y estatal.....C\$ 100.00
4. Taxis y Camionetas de uso comercial.....C\$ 125.00
5. Microbuses de uso comercial..... C\$ 150.00
6. Remolques de más de dos ejes..... C\$ 250.00
7. Buses de uso comercial C\$ 300.00
8. Camiones de menos de 7 toneladas de capacidad..... C\$ 400.00
9. Montacargas.....C\$ 500.00
10. Camiones desde 7 hasta 12 toneladas..... C\$ 600.00
11. Cabezales..... C\$ 600.00

12. Grúas, tractores, cisternas, mezcladoras compactadoras y demás equipos pesados de construcción.....C\$ 800.00

13. Camiones de más de 12 toneladas.....C\$1,000.00

El impuesto municipal de rodamiento deberá pagarse durante el transcurso del primer trimestre de cada año calendario, en los casos de falta de pago del impuesto municipal en el plazo establecido por la presente Ley, se aplicará una multa por infracción a las normas de admisión al tráfico de cien córdobas Netos (C\$100.00). La calcomanía debe especificar el nombre del municipio.

Las personas jubiladas por el régimen de seguridad social del país y las personas con discapacidad están exentas del pago del impuesto municipal de rodamiento. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2014, p.4148)

1.8 Ley 1054, Ley de Rótulos

Los rótulos en cada municipio del país se cobraban como una tasa por aprovechamiento que se encontraba establecida en el artículo 44, del Decreto 455-plan de arbitrios municipales, esta tasa de rótulos para hacerse efectiva la municipalidad El Crucero aprobó en el año 2013, una ordenanza municipal el cual se establecía la cuantía a pagar por los rótulos instalados en el municipio y dependiendo del tamaño y su ubicación.

En el mes de diciembre del año 2020, fue publicada la ley 1054, Ley de rótulos la cual establece en el artículo 1: El objeto de la presente Ley es establecer el marco jurídico para regular la publicidad y propaganda que se realiza mediante rótulos ubicados en los municipios del país, basado en el ordenamiento y desarrollo urbano, sub urbano y rural, así como los avances tecnológicos. El artículo 2, de la Ley 1054, establece que la presente Ley es de orden público y de aplicación en todo el territorio nacional. El artículo 6, establece: Los rótulos se

clasifican según las especificaciones técnicas establecidas en el reglamento de la presente Ley, de la forma siguiente:

- a) Rótulos fijos a edificaciones,
- b) Rótulos fijados al terreno,
- c) Rótulos móviles, y
- d) Rótulos temporales

El artículo, 13, establece: Toda persona natural o jurídica que obtenga un permiso para instalar o renovar un rótulo deberá pagar el impuesto anual siguiente:

Nº.	Clasificación de Rótulo	Unidad de Medida	Categoría por Municipios			
			A	B	C, D	E, F, G, H
			Monto US\$			
1	Rótulos Fijados a Edificaciones					
1.1	Rótulos adheridos o Pintados					
1.1.1	En Paredes	m ²	10.00	7.00	6.00	5.00
1.1.2	En Techos	m ²	10.00	7.00	6.00	5.00
1.1.3	En Marquesinas, Cortinas Metálicas y Fascias	m ²	10.00	7.00	6.00	5.00
1.1.4	En Toldos	m ²	10.00	7.00	6.00	5.00
1.2	Rótulos Adesados a la Pared	m ²	20.00	15.00	10.00	7.00
2	Rótulos Fijados al Terreno					
2.1	Mega Rótulos					
2.1.1	Unipolar de gran tamaño	Unidad	600.00	420.00	300.00	180.00
2.1.2	Unipolar de mediano tamaño	Unidad	400.00	280.00	200.00	120.00
2.1.3	Unipolar de pequeño tamaño	Unidad	200.00	140.00	100.00	60.00
2.1.4	Pantalla electrónica fija	Unidad	1,000.00	700.00	500.00	300.00
2.1.5	Pantalla electrónica móvil	Unidad	1,000.00	700.00	500.00	300.00
2.1.6	Cercha publicitaria	Unidad	1,000.00	700.00	500.00	300.00
2.1.7	Pasarela publicitaria	Unidad	500.00	350.00	250.00	150.00
2.1.8	Monumental de gran tamaño	Unidad	1,000.00	700.00	500.00	300.00
2.1.9	Monumental de mediano tamaño	Unidad	500.00	350.00	250.00	150.00
2.1.10	Monumental de pequeño tamaño	Unidad	200.00	140.00	100.00	60.00
2.2	Valla Publicitaria					
2.2.1	Valla Publicitaria Grande	Unidad	200.00	140.00	100.00	60.00
2.2.2	Valla Publicitaria mediana	Unidad	150.00	105.00	75.00	45.00
2.3	Gigantografía		100.00	70.00	50.00	30.00
2.4	Tipo T					

2.4.1	Tipo "T" de mediano tamaño	Unidad	150.00	105.00	75.00	45.00
2.4.2	Tipo "T" de pequeño tamaño	Unidad	100.00	70.00	50.00	30.00
2.5	Mopis	Unidad	100.00	70.00	50.00	30.00
2.6	Animados	Unidad	100.00	70.00	50.00	30.00
2.7	Mobiliario Urbano					
2.7.1	Cesto para depósito de basura	Unidad	0.00	0.00	0.00	0.00
2.7.2	Banca parada de buses	Unidad	0.00	0.00	0.00	0.00
2.7.3	Caseta de paradas de buses	Unidad	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Rótulos Móviles					
3.1	De tracción mecánica y/o eléctrico					
3.1.1	De servicio terrestre	Unidad	7.00	5.00	4.00	2.00
3.1.2	De servicio acuático	Unidad	7.00	5.00	4.00	2.00
3.1.3	De servicio aéreo	Unidad	100.00	70.00	60.00	50.00
4	Rótulos temporales					
4.1	Manta publicitaria y banderolas	Unidad	6.00	6.00	6.00	6.00
4.2	En obras de construcción	Unidad	10.00	7.00	5.00	3.00

En el caso de los rótulos temporales comprendidos en el numeral 4 de la tabla anterior, el impuesto se pagará cada vez que sea solicitada su instalación a la municipalidad. La vigencia del permiso de este tipo de rótulos será regulada en el Reglamento de la presente Ley.

El artículo 14, de la Ley 1054, establece el impuesto por rotulación masiva: Los grandes contribuyentes que difundan y coloquen masivamente rótulos no permanentes en los puntos de distribución a los cuales les proveen servicios o productos, pagarán anualmente US\$ 4.00 (cuatro dólares de los Estados Unidos de América) por cada punto de distribución, según lo establecido en el artículo 18, sobre lugar y forma de pago de la presente Ley.

El Responsable del pago de este impuesto será la persona natural o jurídica de que se trata la publicidad o anuncio. Este impuesto no podrá ser trasladado a los puntos de distribución, pulperías, ventas, distribuidoras o negocios similares, entre otros.

El artículo 18 establece: El impuesto municipal de rótulo para publicidad y propaganda, y la tasa por aprovechamiento de espacio público se pagarán en el mes de enero de cada año, en

la municipalidad correspondiente. En el caso que el impuesto correspondiente no se pague una vez finalizado este plazo, se aplicará una multa del cinco por ciento (5%) del costo de dicho impuesto. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2020, ppp.11632-11635)

1.9 Ley 452, Ley de Solvencia Municipal

La presente Ley tiene por objeto regular el mecanismo de la solvencia municipal con el fin de coadyuvar a los esfuerzos de los gobiernos municipales de hacer efectiva la recaudación de los impuestos municipales contemplados en las leyes de la materia para poder cumplir con las competencias que la Ley de Municipios les mandata. (artículo 1)

Entiéndase por Solvencia Municipal, la certificación extendida por el gobierno municipal, haciendo constar que el contribuyente se encuentra solvente con las obligaciones tributarias municipales contempladas en los planes de arbitrios correspondientes, (artículo 2), (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2003, p.2422)

1.10 Manual de procedimientos de recaudación tributaria

El manual de procedimientos es un documento que sirve de guía para estandarizar los procesos de cobro llevados a cabo por el área encargada de la recaudación de los tributos municipales, es de gran importancia porque en este se detallan los procesos que debe realizar el personal de la administración tributaria en la atención al contribuyente.

Según el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), (2016), Los procesos de “recaudación” y “cobranza” son sumamente relevantes e influyen significativamente en el éxito de otros procesos de la administración tributaria.

2. Marco teórico

2.1 Importancia de la recaudación tributaria en la gestión municipal

Las recaudaciones tributarias contribuyen con el incremento socioeconómico de la población. Lo que permite a estos los caudales de municipios alcancen entradas, para luego invertir en productos o servicios en pro de los contribuyentes. (Chávez-Díaz, 2023)

A través de la recaudación tributaria del municipio El Crucero se captan los recursos financieros, elementales para atender las necesidades de la creciente población, que demanda a la municipalidad recursos, para salud, educación, deporte, turismo, medio ambiente, proyectos de infraestructura vial, agua y saneamiento, servicios de limpieza pública, además de sostener los gastos en servicios básicos, medios de transporte y el personal que se encarga de atender las demandas de las diferentes necesidades de la población.

Según (Chávez-Díaz, 2023) “La recaudación tributaria es un componente fundamental para el crecimiento económico”, El crecimiento económico se logra a través de la eficiencia en la gestión de recaudación que, alcance ingresos constantes y suficientes para el sostenimiento de la municipalidad. Una aplicación correcta de las leyes fiscales y normativas vigentes produce mayores ingresos fomentando el crecimiento económico.

2.2 Contexto de la Alcaldía de El Crucero y su sistema tributario

El municipio de El Crucero, se encuentra ubicado en departamento de Managua, originalmente se le conocía con el nombre de distrito VII, fue creado en el año 2000, a través de la ley 329-Ley Creadora del Municipio de Ciudad Sandino y El Crucero, según la Ley 329, El Crucero posee una extensión de 210 kilómetros cuadrados, empieza del antiguo kilómetro 12.9 carretera sur y termina en el kilómetro 29 carretera sur, posee un clima muy agradable, por estar situado en una zona alta a más de 900 metros sobre el nivel del mar.

La ley 40, Ley de Municipios define al municipio como: El Municipio es la unidad base de la división política administrativa del país. Se organiza y funciona con la participación ciudadana. Son elementos esenciales del Municipio: el territorio, la población y su gobierno.

Los Municipios son personas jurídicas de derecho público, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Según Jaén (2017) el sistema tributario no solo es el conjunto de normas y tributos, sino también el conjunto de organismos que rigen la fiscalización, control y recaudación de los tributos de un Estado en un período determinado (p.91).

El sistema tributario de la alcaldía municipal El Crucero, se fundamenta en los principios que están consignados en la legislación tributaria como son: Legalidad, Generalidad, Equidad, Suficiencia, Neutralidad y Simplicidad, cuenta con leyes regulatorias creadas por la Asamblea Nacional como: El decreto 455-Plan de Arbitrios Municipales, el Decreto 3-95-Impuesto sobre Bienes Inmuebles, La Ley 1054-Ley de Rótulos, Ley 431-Ley para el Régimen de Circulación vehicular e Infracciones de Tránsito, Ley 452, Ley de Solvencia Municipal y la Ordenanza de actualización de Tasas, las cuales son de aplicación general a todas las personas naturales o jurídicas.

2.3 Diagnóstico de la recaudación tributaria

El diagnóstico de la recaudación tributaria es un proceso fundamental para evaluar la efectividad de las recaudaciones de un municipio. En el caso de la Alcaldía de El Crucero, este diagnóstico permite identificar los factores que afectan el desempeño en la recaudación de impuestos, lo que es esencial para mejorar la gestión tributaria y garantizar la sostenibilidad financiera del gobierno local.

El diagnóstico tributario permite conocer las debilidades y fortalezas de la administración tributaria, así como las oportunidades con las que cuenta esta área, que es el elemento primordial de una recaudación eficaz. De igual manera el conocer las amenazas, es muy útil para poder establecer estrategias y mecanismos de contingencia ante las diferentes situaciones que se presentan.

La recaudación tributaria es la cantidad en dinero que generan determinados tributos y que ingresan al tesoro municipal, puede medirse conforme una proyección de recaudación o presupuesto que se ha elaborado con anticipación.

Según Vidaurre (2018) en la investigación recaudación tributaria y su incidencia en el desarrollo local de la Provincia de Moyobamba en el período 2010-2018, define a la recaudación tributaria: La Recaudación Tributaria es el proceso mediante el cual el Estado cobra a los contribuyentes todo tipo de impuestos, tasas y contribuciones establecidos en la Ley, con el objetivo de juntar capital para poder invertirlo y usarlo en diferentes actividades propias de su naturaleza. (p.73)

Bellorín (2017) Los tributos representan los principales ingresos para el estado, entre ellos se cuentan los impuestos, tasas y contribuciones especiales, que todos los ciudadanos nicaragüenses de forma directa o indirecta contribuyen a dichos recaudos. (p. 34)

La ley 562, Código Tributario de Nicaragua, define en el artículo 145, a la administración tributaria como un organismo autónomo que tiene a su cargo la administración, recaudación, fiscalización y cobro de los tributos, todo conforme las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales que los regulen.

El artículo 146, del código tributario, establece las facultades de la administración tributaria de la siguiente manera:

1. Requerir a las personas naturales o jurídicas que presenten las declaraciones tributarias dentro de los plazos o términos que señalan las leyes tributarias.
2. Requerir el pago y percibir de los contribuyentes y responsables los tributos adeudados y, en su caso, los recargos y las multas previstas.
3. Asignar el número de registro de control tributario a los contribuyentes y responsables.

4. Exigir que los contribuyentes y responsables lleven libros y registros especiales de las negociaciones y operaciones que se refieran a la materia imponible.

5. Efectuar reparos conforme la ley para el efecto de liquidar el tributo. Al efecto podrá hacer modificaciones a las declaraciones, exigir aclaraciones y adiciones, y efectuar los cambios que estimen convenientes de acuerdo con las informaciones suministradas por el declarante o las que se hayan recibido de otras fuentes.

6. Tasar de oficio con carácter general la base imponible en función de sus ingresos y actividades específicas.

7. Ejecutar la condonación que se apruebe por ley, así mismo, autorizar las dispensas y aplicar las dispensas de multas y recargos, todo de conformidad con la ley. (Asamblea Nacional, 2005, p.7329)

Según Solórzano (2017) en su investigación, La relación entre las buenas prácticas tributarias y cumplimiento de las obligaciones impositivas, nos dice, La administración Tributaria al actuar en nombre del Estado debe cumplir con algunas funciones que permitan llegar a los fines que tienen los tributos para lo cual se le ha establecido las siguientes facultades: 1. Facultad Determinadora. - Son los actos que permiten establecer la existencia del hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo. Para ello la administración tributaria puede verificar complementar o enmendar las declaraciones de los contribuyentes, así como adoptar las medidas legales pertinentes. 2. Facultad Resolutiva. - Esto es resolver los reclamos, consulta, recursos y peticiones de los contribuyentes, mediante resoluciones debidamente motivadas (fundamentos de hecho y derecho) que se consideren afectados por actos de la Administración Tributaria. 3. Facultad Sancionadora. - Imponer sanciones, dentro del límite de su competencia por el no cumplimiento de las obligaciones

tributarias. 4. Facultad Recaudadora. - Recaudar los impuestos de acuerdo a lo previsto por la ley, inclusive mediante agentes de retención o percepción. (p.25)

Rodríguez y Vargas (2015), expresa en la investigación “estrategias de control fiscal de para la recaudación tributaria de un órgano municipal” con relación a la administración tributaria municipal corresponde a un organismo autónomo descentralizado, sin personalidad jurídica, creado con el fin de asegurar la eficiencia, liquidación y recaudación de los tributos municipales.

2.4 Análisis de la base de contribuyentes: composición y brechas

La base de contribuyentes del municipio de El Crucero está conformada por las personas naturales o jurídicas los cuales están obligados a pagar cierta cantidad de dinero a la tesorería municipal por ejercer una actividad económica dentro de la circunscripción municipal, por las propiedades inmuebles que posean o por los aprovechamientos o servicios que le brinda la municipalidad en un periodo determinado y conforme lo establece la legislación tributaria.

El conocimiento de los contribuyentes permite a la administración tributaria analizar diversas características de estos, identificar similitudes y agruparlos en función de dichas características con el propósito de diferenciar su estrategia de gestión de cumplimiento. (González, 2021, p.66)

2.5 Mecanismos de control tributario en la gestión tributaria de la alcaldía El Crucero

Control Tributario: “El control tributario constituye un elemento crucial en las políticas fiscales de cualquier país, buscando garantizar que todos los contribuyentes, cumplan equitativamente con sus obligaciones fiscales”. Delgado (2024)

Supervisión y fiscalización tributaria: Según lo establecido en el artículo 63, del Decreto 455-Plan de Arbitrios Municipal, es una facultad de la administración tributaria, la fiscalización de la observancia de los impuestos, derechos, tasas y demás contribuciones que establece este Plan de Arbitrios, las Alcaldías podrán practicar las inspecciones, exámenes de libros de

contabilidad y exámenes de otros documentos pertinentes, pertenecientes a los contribuyentes y a terceros que hayan realizado alguna transacción con aquellos, así como de cualquier otro documento que aporte indicios conducentes a la determinación de los mismos.

Cuando el contribuyente no lleve libros de contabilidad o éstos contengan datos falsos o no soportados, la Alcaldía podrá realizar la inspección utilizando cualquier otro indicio que pueda conducir a la determinación de los ingresos del contribuyente.

Realizada la inspección la Alcaldía formulará, en su caso, reparo contra el contribuyente notificándole los ingresos determinados por la inspección y la cantidad adeudada a la municipalidad. El reparo podrá ser objetado en el plazo de quince días mediante escrito fundamentado que será analizado por la Alcaldía para admitir nueva resolución, que será notificada al contribuyente. (Asamblea Nacional, 1989, p.1085)

2.6 Control Interno en la gestión tributaria para minimizar riesgos de corrupción

Las normas técnicas de control Interno establecen que, el control interno es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la máxima autoridad, la administración y demás personas de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad los cuales deberán ser ubicados en las categorías siguientes: administración eficaz, eficiente y transparente, de los recursos del Estado, confiabilidad de la información para toma de decisiones y la rendición de cuentas y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2015, p.3289)

2.7 Estrategias para optimizar la recaudación de impuestos

Ampliación de la base de contribuyentes tributarios: La ampliación de la base de contribuyentes es una estrategia clave para optimizar la recaudación fiscal, ya que permite incrementar la base tributaria y reducir la carga impositiva sobre los contribuyentes actuales.

Consiste en identificar, registrar y formalizar nuevas fuentes de ingresos fiscales mediante diversas acciones que faciliten el cumplimiento tributario y reduzcan la evasión fiscal. Al llevar a cabo esta actividad los logros serán significativos debido a que aumenta la disposición y voluntad de pago de los contribuyentes actuales.

Automatización de procesos: permite a la administración agilizar el trámite y atender de manera más eficiente a los contribuyentes para que estos se sientan satisfechos con la atención.

Identificación de nuevos contribuyentes: Según lo establecido en el artículo 18 de la Ley 562, Código Tributario, son contribuyentes, las personas directamente obligadas al cumplimiento de la obligación tributaria por encontrarse, respecto al hecho generador, en la situación prevista por la ley. Tendrán el carácter de contribuyente, por consiguiente: 1. Las personas naturales, las personas jurídicas de derecho público o derecho privado y los fideicomisos. 2. Las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, aunque no dispongan de patrimonio, ni tengan autonomía funcional. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2005, p.p.7312-7313)

La identificación de nuevos contribuyentes representa un desafío para la administración tributaria, la existencia de contribuyentes no registrados que realizan actividades económicas sin estar sujetos a obligaciones fiscales, contribuyentes que aun sabiendo que es una obligación pagar sus impuestos hacen caso omiso de esta obligación y se amparan al hecho de que, aunque tengan varios años operando sin cumplir con sus tributos invocan la prescripción regulada en la legislación tributaria municipal.

Regularización del impuesto de bienes inmuebles: El proceso de regularización del impuesto de bienes inmuebles implica realizar una verificación del listado de propiedades que se encuentran actualmente registradas y si estas propiedades están valuadas correctamente, en esta verificación de deben considerar los predios que poseen exoneración, de esta manera

se deberá seleccionar las zonas a actualizar por parte del personal que posee la municipalidad y garantizar una correcta aplicación de las normas establecidas por catastro nacional.

Cobranza Coactiva y facilidades de pago: Según *Contreras (2009)*, la importancia del tema de la cobranza de créditos fiscales. En primer lugar, es un tema de equidad tributaria el exigir al contribuyente que pague lo que adeuda al Estado igual que aquellos contribuyentes que cancelaron sus obligaciones en el momento oportuno. Una vez que se ha generado la deuda tributaria a favor del fisco, éste está en la obligación de recuperar dicho crédito fiscal como parte de la acción obligatoria de cualquier Estado. Paralelamente, la omisión o inoportunidad de la Administración Tributaria en hacer efectivas dichas deudas, puede tener graves consecuencias e impacto en el nivel de conciencia y responsabilidad ciudadana en materia tributaria. Efectivamente, cuando las diferencias o multas por infracción a la legislación fiscal no son cobradas, el efecto de la acción que generó el adeudo a cobrar, se vuelve contrario al de su intención primera, que es la de generar riesgo, crear conciencia y presencia fiscal y sancionar al incumplido, ya que entonces dicho ente, buscará la manera de caer en la gran masa de créditos no cobrados para evitar hacer frente a sus deberes y generará que el resto de la sociedad perciba esta conducta para imitarla. (p.6)

TERCERA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Marco general del diseño metodológico

El presente estudio se desarrolla bajo el paradigma interpretativo, el cual permite comprender la realidad a partir de la percepción y experiencias de los actores involucrados en la gestión tributaria de la Alcaldía de El Crucero. Este enfoque facilita el análisis de las dinámicas sociales, económicas e institucionales que inciden en la recaudación de impuestos.

El diseño de la presente investigación es no experimental, retrospectivo (análisis de información pasada) y prospectivo, (sugerencia de recomendaciones a futuro).

2. Fases de la investigación

Fase 1. Planificación: en esta fase se definió el tema, el objetivo general y los objetivos específicos, cuyo fin es aumentar las recaudaciones municipales a través del cumplimiento de los tributos, para esto se diseñó una determinada metodología.

Fase 2. Diagnóstico: se realizó un diagnóstico para saber cuáles son las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas, del área de recaudación tributaria y también se revisaron las normas legales para conocer el vínculo con los objetivos planteados.

Fase 3. Ejecución: se recolectaron datos a través de entrevistas, observación de campo y análisis de documentos, que fueron aplicados al área de administración tributaria, urbanismo, catastro y servicios municipales, para conocer las debilidades que se presentan en los procesos de cobros llevados a cabo.

Fase 4. Análisis de datos: en esta etapa se procesan e interpretan los datos recopilados para identificar factores que inciden en la recaudación tributaria y las áreas clave que requieren atención.

Fase 5. Comunicación de resultados: esta etapa es muy importante debido a que se elaboran las conclusiones sobre cada uno de los objetivos planteados para la elaboración del plan estratégico para la recaudación de impuestos en la alcaldía de El Crucero, periodo 2025-2030.

Fase 6. Propuesta: cada una de las etapas que han sido abordadas con el fin de realizar propuestas que conllevaran al aumento de la recaudación tributaria.

3. Metodología de investigación

3.1 Tipo de investigación

En cuanto al diseño de la investigación, se trata de un estudio transversal y descriptivo. Es transversal porque se llevará a cabo en un período específico (2025-2030), analizando la situación actual y proponiendo estrategias sin realizar un seguimiento a largo plazo. Asimismo,

es descriptivo, ya que busca caracterizar los procesos y factores que influyen en la recaudación de impuestos, proporcionando una visión detallada de las problemáticas y oportunidades existentes en la gestión tributaria municipal.

4. Enfoques de investigación

Desde un punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cualitativo, el cual se centra en la exploración profunda de los fenómenos estudiados a través de la interpretación de discursos, normativas y prácticas institucionales. Este enfoque permite identificar factores clave que afectan la eficiencia, equidad y transparencia del sistema tributario local.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación. Hernández Sampieri et al, (2013)

5. Sujeto de la investigación

Los sujetos de la investigación en la elaboración del plan estratégico para la recaudación de impuestos en la alcaldía del El Crucero, periodo 2025-2030, lo conforman las áreas de catastro, administración tributaria, urbanismo y servicios municipales.

6. Población y muestra

Fidias Arias (2012) Población: es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

(p. 81)

Para la gestión de recaudación de impuestos la municipalidad el Crucero, cuenta con las áreas de catastro, urbanismo, servicios municipales y administración tributaria, las cuales tienen dentro del presupuesto de ingresos una partida destinada a recaudar en el periodo presupuestario.

Según Hernández Sampieri et al, (2013), en el proceso cualitativo, la muestra está conformada por un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. (p. 394). En este estudio, la selección de la muestra se realizó considerando dos grupos clave: el personal municipal encargado de la recaudación de impuestos y expedientes de un grupo de contribuyentes urbanos.

Selección de la muestra

La muestra del estudio está compuesta por dos grupos:

- **Personal municipal:** Se consideró el personal directamente involucrado en el proceso de recaudación de impuestos, conformado por 4 colaboradores del área de administración tributaria, 2 del área de catastro y 2 del área de urbanismo, sumando un total de 8 colaboradores, se les aplicara entrevista a cuatro colaboradores especialistas en la materia.

- **Contribuyentes:** Se seleccionaron 35 expedientes de un grupo de contribuyentes urbanos bajo los siguientes criterios de inclusión:

- No deben poseer beneficios tributarios.
- Sus lotes deben contar con una estructura habitacional.
- Deben ostentar la posesión del inmueble por más de un año.

- **Justificación del tamaño muestral**

El total expedientes de contribuyentes que cumplen con los criterios mencionados es de 700. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando el 5% de la población (35 expedientes de contribuyentes). Este porcentaje fue elegido con base en la

viabilidad del estudio y la posibilidad de obtener información representativa dentro de las limitaciones del diseño metodológico.

Tipo de Muestreo

El estudio utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se seleccionaron específicamente las áreas responsables de la recaudación de impuestos y los contribuyentes que cumplen con los criterios establecidos. Este tipo de muestreo se justifica porque permite analizar en profundidad los factores que influyen en la recaudación de impuestos dentro del municipio de El Crucero, asegurando que los participantes tengan un conocimiento directo o una experiencia relevante en el tema.

Total, de la muestra: 4 colaboradores + 35 contribuyentes = 39 **participantes.**

7. Unidades de análisis

Las unidades de análisis esta investigación la conforman:

El marco legal: leyes y ordenanzas municipales.

Datos históricos de la recaudación tributaria

Registros de base de datos de los contribuyentes

Personal de administración tributaria, urbanismo, catastro y servicios municipales

Expedientes de contribuyentes

8. Operacionalización de variable

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Instrumento
Evaluar el marco legal vigente para conocer el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes del municipio en el período 2022-2024.	Marco legal y normativo	Conjunto de leyes, reglamentos y decretos y normativas que rigen en un país.	Realizar la aplicación del marco legal vigente	Administración tributaria	Ficha de contenido
Realizar un diagnóstico en el área de recaudación tributaria de la Alcaldía de El Crucero, identificando los factores clave que afectan su desempeño actual.	Diagnóstico en el área de recaudación tributaria.	Consiste en la recopilación de información para medir el grado de cumplimiento de la recaudación tributaria.	Recopilación de información	Servidores públicos de las áreas de catastro, urbanismo y administración tributaria y contribuyentes.	Entrevista Guía de observación de campo y FODA
Analizar la base de	Base de	La base de	Recopilación de	Datos estadísticos	Análisis de datos

contribuyentes del municipio de El Crucero, su composición, características y posibles brechas que afecten la recaudación de ingresos fiscales durante el período 2022-2024.	contribuyentes del municipio de El Crucero.	contribuyentes son el potencial tributario con los que cuenta la municipalidad para el logro de sus objetivos y metas.	información		estadísticos.
Fortalecer los mecanismos de control tributario en la gestión tributaria de la Alcaldía de El Crucero, estableciendo procedimientos claros, sistemas de monitoreo y auditorías periódicas para garantizar la transparencia, minimizar riesgos de evasión y mejorar la	Mecanismos de control tributario	Los mecanismos de control tributario, son las herramientas usadas por la administración tributaria para verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes	Base de datos de contribuyentes	Administración tributaria, catastro, urbanismo, servicios municipales	Ficha de contenido

rendición de cuentas en el período 2025-2030.					
Elaborar un plan estratégico para la recaudación de impuestos en la Alcaldía de El Crucero, período 2025-2030.	Plan estratégico para la recaudación de impuestos.	Proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión optima en cada momento.	Recopilación de estudios realizados sobre plan estratégico y estrategias de recaudación	Plan operativo	Guía de entrevista, guía de observación.

9. Técnicas e instrumentos de recogida de datos

Para la recolección de datos, se emplearán técnicas como entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la alcaldía, análisis documental de normativas y políticas fiscales, así como observación de campo y tabla de registro de datos. El procesamiento y análisis de la información se realizará mediante la técnica de análisis de contenido, permitiendo identificar patrones, tendencias y propuestas que fundamenten el diseño del plan estratégico.

De esta manera, el presente estudio busca generar un marco de referencia sólido para la formulación de estrategias que optimicen la recaudación de impuestos en la Alcaldía de El Crucero, promoviendo principios de equidad, eficiencia y transparencia en la gestión tributaria.

Además, se utiliza la herramienta análisis FODA, por ser de gran utilidad para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas vinculadas a la recaudación de impuestos, sirve de apoyo en la elaboración del plan estratégico de recaudación de impuestos.

Los instrumentos en una investigación sirven para recolectar información sobre un determinado tema.

La guía de entrevista es un instrumento que se aplicará a cierto número de especialistas con amplio conocimiento en impuestos, para conocer el grado de conocimiento aplicado en la recaudación municipal.

Se utiliza el instrumento ficha de contenido para evidenciar la revisión documental relacionada a las leyes y normativas tributarias.

El instrumento análisis de datos estadísticos es de gran utilidad aplicarlo para conocer el comportamiento de la recaudación cada impuesto cobrado.

La guía de observación de campo muy útil permite conocer el proceso que conlleva la recaudación de impuestos aporta información valiosa al tema de investigación.

10. Proceso de validación de instrumentos

La validación de los instrumentos es importante ya que garantiza la fiabilidad del instrumento al producir el resultado con hallazgos creíbles o confiables.

Validación de la Entrevista: la guía de preguntas de la entrevista se realizó acorde a los objetivos planteados en la investigación, se redactaron preguntas abiertas, haciendo relevancia al objeto de estudio, con claridad y de fácil lenguaje.

Se realizó una prueba piloto con los participantes, para evaluar la fluidez, comprensión de las preguntas y el tiempo, que como resultado en esta prueba piloto fue que se modificaron algunas preguntas que tendían a confundir.

Validación de la guía de observación de campo: se establecieron aspectos específicos para observar cómo: el proceso de cobro, atención, el ambiente, se utilizó un criterio de si cumple o no cumple, para recolectar la información necesaria, acorde con el marco teórico y los objetivos planteados, al igual que la entrevista se realizó una prueba piloto, donde se tuvieron que reformular preguntas que le dieran salida a los objetivos.

Validación de análisis de datos estadísticos: para este instrumento se recopiló información necesaria de la recaudación los resultados de la base de datos se describen a través de gráficos, donde destaca los puntos relevantes que dan salida a los objetivos de la investigación.

Validación de ficha de contenido: se diseñó un formato en Excel, en el cual se plantearon las diferentes normas legales para verificar que no haya dificultades con el uso de la ficha y recopilar la información necesaria que aporte datos significativos a la investigación, se realizó varios ajustes para mejorarla.

11. Fases de recogida de datos

Con el fin de recopilar la información necesaria para la investigación se elaboró una entrevista, revisión de registros y bases de datos existentes.

Los tipos de fuentes de información la constituyen datos internos: registros de la alcaldía, bases de datos tributarias, informes anteriores, datos externos: Las leyes y reglamentos.

12. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El análisis se llevará a cabo mediante la técnica de análisis de contenido, permitiendo la interpretación profunda de los datos obtenidos. Se adoptará un enfoque inductivo, en el que las categorías emergen a partir de la información recolectada, en lugar de imponer estructuras preconcebidas. Se identificarán patrones, relaciones y discrepancias en las respuestas de los participantes, lo que permitirá generar hallazgos relevantes sobre los factores que afectan la eficiencia, equidad y transparencia en la recaudación tributaria.

Además, se aplicará la triangulación de fuentes para aumentar la validez del estudio, comparando la información proveniente de distintos actores (funcionarios municipales, contribuyentes y expertos en tributación) con los datos extraídos de documentos normativos y estadísticas fiscales.

Finalmente, los hallazgos obtenidos serán interpretados a la luz del marco teórico, relacionando las evidencias empíricas con los conceptos y teorías sobre gestión tributaria. Esto permitirá fundamentar el diseño del plan estratégico propuesto para optimizar la recaudación de impuestos en la Alcaldía de El Crucero.

CUARTA PARTE: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

1. Análisis FODA

Para evaluar la situación actual del sistema de recaudación de impuestos en la Alcaldía de El Crucero, se realizó un diagnóstico a través del análisis FODA, basado en entrevistas con funcionarios municipales, revisión de documentos internos. Este análisis permite identificar aspectos internos que favorecen o dificultan la recaudación (Fortalezas y Debilidades), así como factores externos que pueden influir en su desempeño (Oportunidades y Amenazas).

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de las áreas de catastro, administración tributaria, urbanismo y servicios municipales.

Tabla 1.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación tributaria vigente ✓ Presupuesto vigente y aprobado ✓ Medios electrónicos en buen estado ✓ Oficina para atención ✓ Personal con disposición ✓ Atención personalizada al contribuyente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Barrios no catastrados ✓ Demanda de atención en algunos sectores ✓ Actualizar base de rótulos ✓ Posibilidad de realizar campañas de concientización tributaria
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de un plan estratégico de recaudación ➤ Estructura funcional desorganizada ➤ No hay manual de procedimientos de catastro, urbanismo y servicios municipales ➤ No posee sistemas de cobro automatizados ➤ Poca comunicación ➤ Retraso en impresión de notificaciones catastrales ➤ Base de datos desactualizada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura de evasión fiscal en los contribuyentes ➤ Apagones de energía eléctrica ➤ Vientos fuertes ➤ Temporada lluviosa ➤ Insatisfacción en los contribuyentes ➤ Carencia de una oficina de archivo

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla anterior las fortalezas describen, los factores internos de la alcaldía municipal El Crucero.

La legislación tributaria vigente, respalda al sistema tributario para garantizar la recaudación de impuestos, apegados a lo que establecen las leyes tributarias.

El presupuesto vigente y aprobado, es una fortaleza para el área de recaudación de impuesto debido a que garantiza que los recursos sean asignados para el funcionamiento del área.

Los medios electrónicos en buen estado son las herramientas digitales con que cuenta la municipalidad para brindar una atención eficiente en el área.

La oficina para atención es la que permite el espacio físico para la atención a los contribuyentes.

El personal con disposición le brinda al contribuyente la atención y orientación sobre los pagos que va a realizar, se encarga de gestionar el cobro de los impuestos.

Atención personalizada al contribuyente, se atienden las diferentes solicitudes de los contribuyentes de manera transparente y con el debido respeto y sigilo profesional.

Las oportunidades son los factores externos a favor de la municipalidad los cuales puede aprovechar para mejorar las recaudaciones municipales.

Los barrios no catastrados representan una oportunidad para ampliar la base de contribuyentes municipales y aumentar la recaudación.

La demanda de atención en algunos sectores, demuestran el interés del contribuyente hacia el pago de los tributos municipales.

La roturación y las áreas verdes no levantadas, la roturación se refiere a publicidad que tienen los negocios de empresas y particulares para obtener más ventas y las áreas verdes se refiere al espacio público ocupado por los negocios, que representa un potencial tributario de generar e igualmente sirve para ordenar el territorio.

La posibilidad de realizar campañas de concientización tributaria, de esta manera se da a conocer al contribuyente sus obligaciones tributarias y como su tributo contribuye al desarrollo del municipio.

Las debilidades o factores internos que afectan la recaudación en este análisis son las siguientes:

Estructura funcional desorganizada, existe un organigrama funcional en el cual cada una de las áreas de recaudación se encuentra separada, dificulta el proceso y la operatividad de la recaudación.

No hay manual de procedimientos de catastro, urbanismo y servicios municipales, conlleva a que el personal no tenga bien definidos los procesos que llevaran a obtener el resultado que en este caso es el aumento en la recaudación.

Personal insuficiente, genera dificultad para cubrir todas las actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo, que conlleva a una sobrecarga laboral.

No posee sistema de cobro automatizados, implica realizar un poco lento el trabajo de cobranza que se ejecuta en el territorio.

Poca comunicación, se da por la ausencia de una estructura funcional organizada, provoca que no haya buena coordinación.

Base de datos desactualizada, afecta a la recaudación debido a que hay información que completar para llevar a cabo una eficiente gestión en los cobros.

Las amenazas constituyen los factores externos que están fuera de nuestro control como municipalidad entre ellas tenemos las siguientes:

Apagones de energía eléctrica, afecta el uso de sistemas electrónicos y atención a contribuyentes.

La temporada lluviosa, dificulta el trabajo de campo y actualizaciones catastrales.

Los vientos fuertes, pueden provocar posibles daños a la infraestructura y accidentes al personal que labora en campo.

Los contribuyentes insatisfechos, son contribuyentes que hacen uso del servicio de recolección de basura y se quejan por el recorrido del camión recolector.

La carencia de una oficina de archivo, debido a que no existe un resguardo adecuado para los expedientes de los contribuyentes.

El análisis FODA permitió identificar que, aunque la alcaldía de El Crucero cuenta con legislación tributaria vigente y personal y equipos básicos, la falta de actualización de su base de contribuyente, sistemas automatizados, entre otros, representan desafíos importantes. Asimismo, existen oportunidades para mejorar la recaudación a través de catastrar zonas y actualizar la información de rótulos y áreas verdes, pero factores externos como cultura de evasión fiscal, insatisfacción en los contribuyentes, la carencia de una oficina de archivo, los vientos fuertes y la temporada lluviosa, representan riesgos a considerar en la elaboración de plan estratégico para la recaudación de impuestos.

2. Entrevista

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que presenta su área actualmente?

Tabla 2.

Respuesta de la pregunta número 1.

Respuestas			
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
Primeramente, disponer de recursos humanos, se requiere otro técnico para realizar las inspecciones y otras labores, porque al realizarse conjunto las inspecciones quedan sola la oficina.	Existe desactualización por falta de personal, existen dos personas, pero en la práctica solo uno hace el trabajo total, lo cual es inconsistente con las funciones y necesidades de la población, más la falta de equipos y medios de transporte permanente del área y equipos técnicos especializado.	Crear conciencia de pago de los impuestos y bajar los índices de mora, ya que hay muchos contribuyentes que alegan que no deben pagar, porque solo poseen derechos de posesión y que como el estado no les ha titulado por eso no pagan.	Falta de mantenimiento de los camiones recolectores de basura, no tenemos vertedero municipal, lo cual genera costos más altos para el depósito de los desechos sólidos.

Fuente. Elaboración propia

2. ¿Qué factores internos y externos afectan el desempeño de la recaudación?

Tabla 3.*Respuesta de la pregunta número 2.*

Respuestas			
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
Hace falta aumentar la recaudación, pero uno de los factores es el personal, aunque sea uno más, para que se realicen los cobros, falta de compra de equipo técnico como GPS, cintas métricas, computadora para los inspectores, compra de una moto del área, ya que no contamos con este medio.	Falta de personal, equipo y medios inciden en la actualización de levantamientos y actualización de revisión de propiedades con infraestructura no actualizada lo que hace que la recaudación no sea la más eficiente.	Contratación de personal que no cumple con el perfil del cargo. Falta de capacitación al personal. Falta de actualización de la base catastral y de urbanismo.	Se genera insatisfacción en los contribuyentes que cuando se daña uno de los camiones recolectores, no se cumple con el servicio, causando descontento en los usuarios, que después no quieren pagar el servicio.

Fuente. Elaboración propia

3. ¿Cómo describiría la composición de la base de contribuyentes en El Crucero?

Tabla 4.*Respuesta de la pregunta número 3.*

Respuestas			
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
Como una base sólida.	La base de datos está en proceso de actualización por el nivel de sistema de catastro municipal	Cada contribuyente tiene asignado un número y se resguardan sus datos personales y	Servicios municipales, solo brinda el servicio a los

	(SISCAT), instalado en diciembre 2024, la base de datos es con tendencia al crecimiento.	sus documentos privados en una carpeta que luego se resguarda en físico, En su expediente se resguarda la información de los pagos que ha realizado por cada tributo.	contribuyentes y el área de administración tributaria realiza el cobro y es quien lleva el número de contribuyentes que pagan este servicio.
--	--	---	--

Fuente. Elaboración propia

4. ¿Existen grupos de contribuyentes que no están cumpliendo con sus obligaciones fiscales?
¿Por qué?

Tabla 5.

Respuesta de la pregunta número 4

Respuestas			
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
En cuanto a la emisión de permisos de construcción es porque no cuentan con los documentos requeridos, o no tienen documentos legales. Otra razón es la cultura de no pago	Porque hay nichos poblacionales por levantar, igual que comunidades completas.	Porque no existe conciencia de pago de sus impuestos. También por insatisfacción con respecto al uso del servicio de recolección de basura, que desean que pase diario, pero solo hay capacidad para pasar una vez a la semana.	Porque no hay cultura de pago, no hay conciencia de los gastos de mantenimiento en que incurre la municipalidad.

Fuente. Elaboración propia

5. ¿Qué aspectos del marco legal actual considera que son efectivos para el cumplimiento fiscal o que aspectos deberían mejorarse?

Tabla 6.*Respuesta de la pregunta número 5*

Respuestas			
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
Es efectivo, siempre que se tomen en cuenta los puntos técnicos.	El aspecto legal es aplicable para obligar a los contribuyentes.	Es muy efectivo, las facultades para ejercer la acción de cobro, si hay aspectos que mejorar, solamente es facultad de la Asamblea Nacional.	Se deben aplicar bien los procedimientos legales para que sea efectivo.

Fuente. Elaboración propia

6. ¿Qué procedimientos de control tributario se están implementando actualmente?

Tabla 7.*Respuesta de la pregunta número 6*

Respuestas			
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
Que cada tramite lleve su recibo de pago	El sistema de catastro municipal que no permite actualizar datos sin previo pago de los contribuyentes al día y lo otro es la dotación de documentación para completar la información de los contribuyentes.	Se realiza control de recibos a los colectores diario. se rotan las rutas de cobro. Cuando se sospecha de alguna inconsistencia en el pago se realiza monitoreo al domicilio del contribuyente. Se resguarda cada uno de los pagos del contribuyente, si hay un reclamo de parte del contribuyente, se le solicita su recibo de pago para cotejar.	No realizamos cobro como servicios municipales.

Fuente. Elaboración propia

7. ¿Hay áreas en las que el marco legal podría mejorarse para facilitar el cumplimiento?

Tabla 8.

Respuesta de la pregunta número 7.

Respuestas			
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
Si, se deben tener bien definidos los procedimientos de cobro a través del manual de procedimientos debido a que no se cuenta con este instrumento. Se debe realizar bien el marco legal de los permisos de construcción ya que hay construcciones a las que no se les otorga permiso porque los contribuyentes solo poseen derechos de posesión.	Si, se debe elaborar el manual de procedimientos del área.	Considero que se debe actualizar la ordenanza municipal debido a que se encuentra desactualizada. Considerar la reestructuración del organigrama funcional para que pueda haber una mejor comunicación y coordinación entre las áreas ligadas a la recaudación de impuestos.	Se debe realizar el manual de procedimientos del área.

Fuente. Elaboración propia

Los entrevistados coincidieron en que la falta de personal capacitado y la insuficiencia de medios técnicos (como GPS, cintas métricas, computadoras y motocicletas) son los principales obstáculos para realizar inspecciones efectivas y garantizar una recaudación eficiente. Además, la cultura no contributiva entre los ciudadanos, causada por la falta de

conciencia fiscal y problemas relacionados con derechos de posesión, dificulta el cumplimiento voluntario. También se destacó la insatisfacción con los servicios municipales, como la recolección de basura, lo que genera resistencia al pago de impuestos. Estos hallazgos coinciden con estudios previos sobre barreras institucionales y culturales en contextos similares, según Jaramillo (2018).

3. Se elaboro una guía de observación de campo conteniendo los siguientes datos.

Tabla 9.

Guía de observación de campo

Guía de observación respecto a la recaudación	Cumple	No Cumple	Observación
Se encuentran organizadas jerárquicamente, bajo la dependencia de una misma dirección las áreas que recaudan.		x	Tienen diferentes dependencias.
Tiene suficiente personal laborando		x	
se emite el avalúo catastral utilizando el sistema de catastro municipal (SISCAT)		x	Además del sistema SISCAT, utiliza también un archivo de Excel para imprimir
Realiza inspecciones físicas a las propiedades para georreferenciarlas		x	
Utiliza formatos para el trabajo de campo		x	
Es accesible a todos los contribuyentes la ubicación del área de caja		x	
realiza notificaciones constantemente		x	
realiza inspección después de emitir el permiso de construcción		x	
Le emite permiso de construcción a los contribuyentes que lo solicitan		x	del 100% solo a un 60% le ha emitido, no les aplica

			permiso a las propiedades con derechos de posesión.
Los expedientes tienen completa la información de los pagos y datos personales		x	el 50% no lo tiene
Existe orden y calidad en la atención al contribuyente		x	Se observo que dentro de las oficinas de atención también se encuentran ubicado los expedientes de los contribuyentes que, por ser de vieja data, la papelería emana olor a moho y respecto a este olor hay contribuyentes que no experimentan un ambiente agradable.

Fuente. *Elaboración propia*

4. Análisis de datos estadísticos

El análisis de datos estadísticos se utilizó para conocer el comportamiento de la recaudación de los impuestos y tasas, objetos del estudio, con datos proporcionados por la municipalidad del periodo 2022-2024. Se describe que los ingresos alcanzados en el año 2023 superaron con un incremento del 36%, respecto a la recaudación del año 2022, también en los ingresos recaudados en el año 2024, representaron un incremento del 26%, respecto al año 2023, esto se debió al incremento de la recaudación principalmente del impuesto de bienes inmuebles y las matrículas y licencias, también se debió a que hubo un aumento en las transferencias del gobierno central a las municipalidades.

Tabla 10.

Análisis histórico de la recaudación

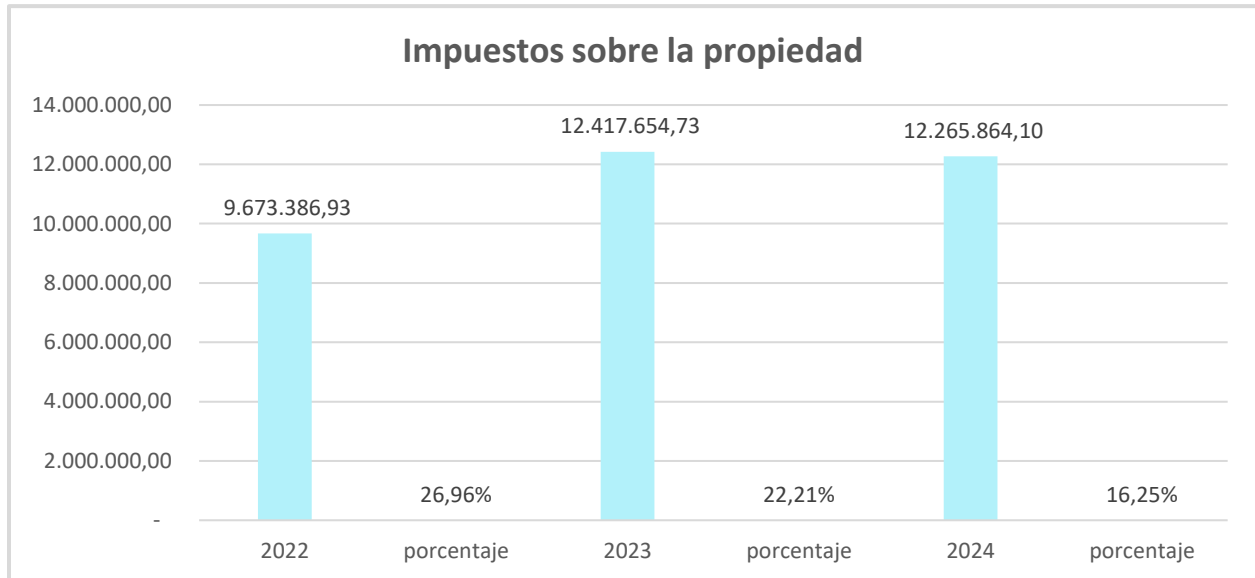
Recaudación 2022-2024	2022	%	2023	%	2024	%
----------------------------------	-------------	----------	-------------	----------	-------------	----------

Ingresos tributarios	13,395,557.61	37.33%	17,008,192.68	30.42%	17,641,282.48	23.38%
Contribuciones especiales	553,156.67	1.54%	1,000,143.00	1.79%	1,245,044.42	1.65%
Ingresos no tributarios	157,365.16	0.44%	1,092,240.51	1.95%	193,461.57	0.26%
Rentas de la propiedad	63,293.89	0.18%	111,414.31	0.20%	187,391.87	0.25%
Venta de bienes y servicios	2,164,389.97	6.03%	2,494,696.68	4.46%	2,652,453.73	3.52%
Transferencias, Subsidios y donaciones Corrientes	5,513,081.32	15.36%	5,462,024.74	9.77%	7,627,123.49	10.11%
Transferencias y donaciones de capital	11,083,657.28	30.89%	22,960,727.30	41.07%	38,281,206.75	50.73%
Disminución de activos financieros	2,956,255.44	8.24%	1,780,642.13	3.18%	7,632,949.36	10.12%
Endeudamiento (préstamo)			4,000,000.00	7.15%		0.00%
Ingresos totales	35,886,757.34	100.00 %	55,910,081.35	100.00 %	75,460,913.67	100.00 %

Fuente. Elaboración propia

Figura 1.

Detalle histórico de recaudación del impuesto de Bienes inmuebles

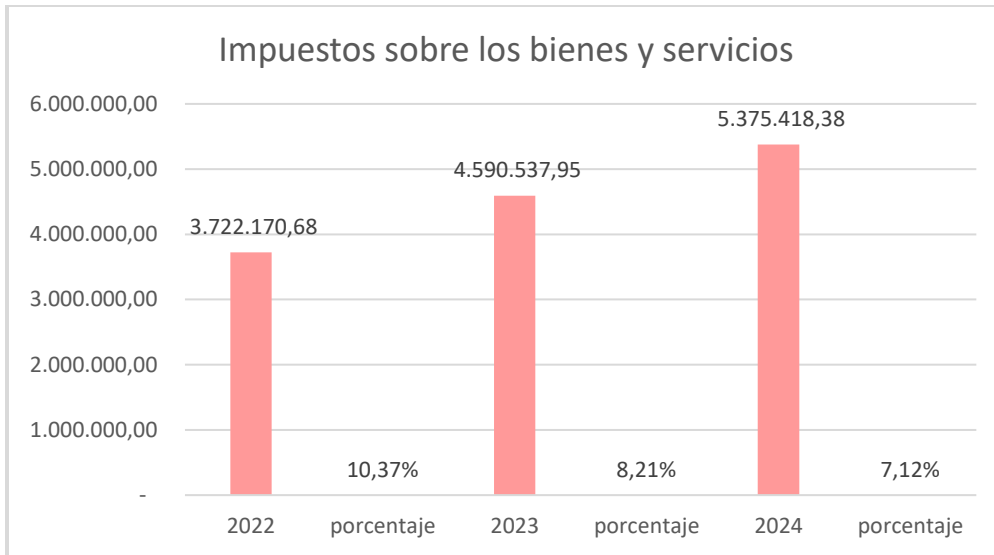


Fuente. Elaboración propia

En la figura 1, se describe que entre los principales impuestos cobrados por la administración tributaria de la municipalidad El Crucero, lo encabeza el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), que paso de recuperar 9,673,386.93 en el año 2022 a 12,265,864.10 en el año 2024, con un porcentaje del 16.25% de participación en la recaudación del año 2024.

Figura 2.

Histórico de recaudación del impuesto sobre los bienes y servicios

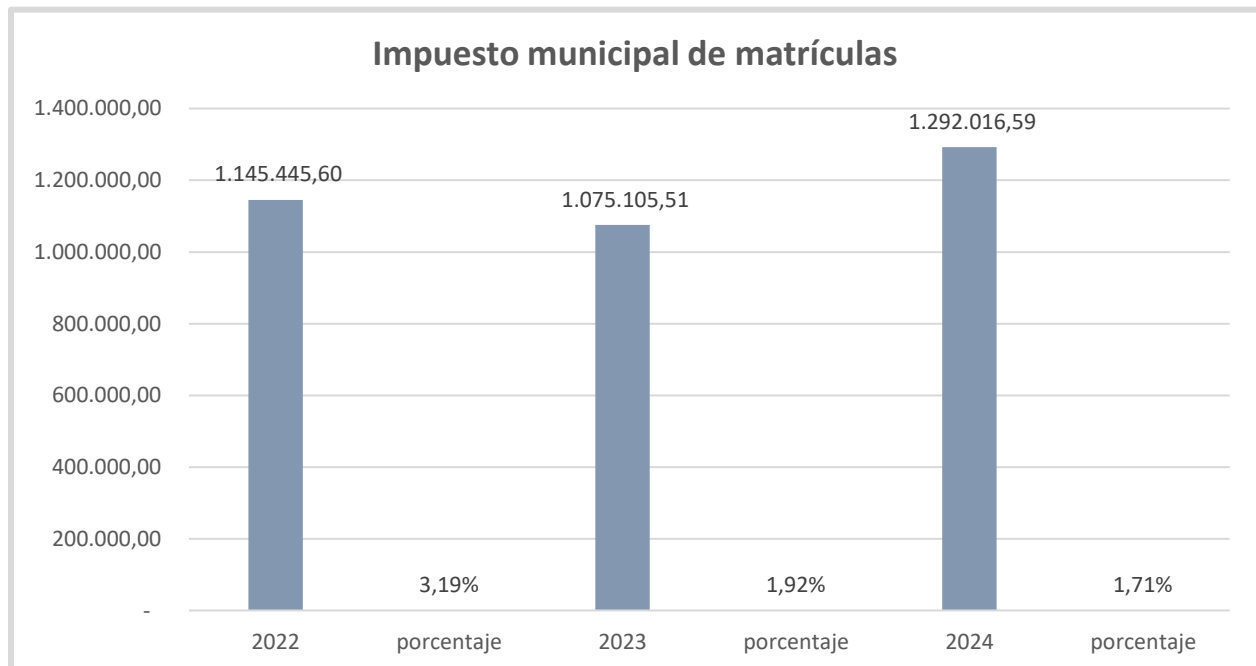


Fuente. Elaboración propia

En la figura 2, se describe que el segundo lugar de participación en la recaudación de los ingresos durante el periodo 2022-2024, fue el Impuestos sobre los bienes y servicios (IMI), que tiene una participación del 7.12% con respecto a la recaudación total en el año 2024.

Figura 3.

Detalle histórico de la recaudación del impuesto municipal de matrículas



Fuente. Elaboración propia

En la figura tres se describe que el tercer lugar en la participación de la recaudación de ingresos la representa el impuesto municipal de matrículas, con un porcentaje de participación del 1.71%, durante el periodo 2024.

1. Resultado 1. Efectividad del marco legal

El marco legal actual es considerado efectivo para obligar a los contribuyentes al cumplimiento fiscal. Sin embargo, se identificaron áreas que no tienen actualizada la ordenanza municipal, así como áreas que no poseen manual de procedimientos operativos.

2. Resultado 2. Diagnóstico de la recaudación.

Los resultados muestran que a pesar que los ingresos tributarios y no tributarios de la Alcaldía El Crucero en el periodo 2022-2024, revela tendencias de crecimiento significativas en cuanto a la recaudación, sin embargo, factores como la falta de personal capacitado y medios suficientes afectan significativamente las recaudaciones municipales. Este hallazgo concuerda con la guía de observación de campo: *“tiene suficiente personal laborando”*.

Resultado 3. Base de Contribuyentes

La base está en proceso de actualización mediante el sistema SISCAT, pero aún enfrenta problemas con expedientes incompletos.

Los derechos posesorios limitan la formalización de algunos contribuyentes.

De acuerdo con la guía de observación, solo un 60% de las solicitudes recibe permisos de construcción debido a problemas legales relacionados con derechos posesorios y el 50% de los expedientes carece de información completa, las inspecciones físicas no se realizan sistemáticamente, esto imposibilita mantener en constante actualización la base de

contribuyentes, para lograr una recaudación efectiva, equitativa e igualitaria, impartiendo justicia social acorde a la capacidad contributiva de cada contribuyente.

4. Resultado 4. Mecanismos de control tributario

Aunque actualmente se realizan controles básicos como emisión de recibos y monitoreo domiciliario, existen grupos significativos que no cumplen debido a argumentos como la falta de documentación legal, cultura no contributiva e insatisfacción con servicios municipales en el caso del servicio de recolección de basura.

Por lo que se recomienda elaborar un manual operativo para mejorar la coordinación entre áreas y actualizar las ordenanzas municipales.

Se compararon las respuestas entre entrevistados para identificar convergencias:

El 75% de los entrevistados coinciden en que la falta de personal capacitado es un problema crítico y el 25% dijo que es el mantenimiento de los camiones recolectores de basura.

Existe consenso sobre la necesidad de actualizar herramientas técnicas como GPS y bases catastrales.

Respecto al impacto del marco legal, se consideró que es efectivo para obligar a los contribuyentes a que cumplan con sus obligaciones tributarias.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

1. Efectividad del marco legal

El marco legal actual cumple su función de exigir a los contribuyentes a cumplir con sus obligaciones fiscales, lo cual es positivo. Sin embargo, también se detectaron aspectos que necesitan atención, como la actualización de las ordenanzas municipales y la creación de manuales de procedimientos operativos. Esto indica que, si bien la base legal es efectiva, hay oportunidades para fortalecerla y hacerla aún más eficiente y clara en su aplicación.

2. Diagnóstico de la recaudación

Los principales desafíos internos son la insuficiencia de personal capacitado, recursos técnicos limitados y desactualización catastral, esto conlleva a que las recaudaciones municipales no alcancen un nivel óptimo, sin embargo, factores externos como la insatisfacción ciudadana con servicios municipales agravan el incumplimiento fiscal.

3. Base de contribuyentes

La base tributaria se encuentra desactualizada enfrentando restricciones relacionados con derechos posesorios, se realiza un proceso de actualización a través del sistema SISCAT, sin embargo, aún persisten desafíos significativos, como expedientes incompletos, la falta de sistematicidad en las inspecciones físicas. Estos problemas limitan la formalización y actualización constante de la base, obstaculizando una recaudación efectiva, justa y equitativa.

4. Mecanismos de control tributario

Los procedimientos actuales son funcionales, pero, se requiere mayor sistematización, para que sean más eficaces, enfrentan limitaciones importantes, como la falta de cumplimiento de algunos grupos de contribuyentes debido a problemas legales, culturales y de insatisfacción con los servicios municipales.

1. Propuesta-objetivos estratégicos 2025-2030

1. Incrementar la recaudación municipal:

- Aumentar los ingresos tributarios en 30% para 2030, es decir aumento del 5% a partir del año 2025.

Meta base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
19,000,000.00	19,950,000.00	20,947,500.00	21,994,875.00	23,094,618.75	24,249,349.69	25,461,817.17

2. Fortalecer la base de contribuyentes:

- Depuración de registros de Excel, ingresando al sistema de catastro municipal (SISCAT), al menos el 72% de las propiedades no registradas.

Contribuyentes no registrados en SISCAT	meta 72%	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Meta diaria (272/22)
2,100.00	1,512.00	152	272	272	272	272	272	12.36

- Reducir los niveles de morosidad, en un 60% anual, incentivando el cumplimiento fiscal, mediante campañas de concientización y fiscalización.

Pendiente de cobro al 31/12/2024	Meta 60% anual	2025	2026	2027	2028	2029	2030
3,562,838.00	60%	2,137,702.80	2,137,702.80	2,137,702.80	2,137,702.80	2,137,702.80	2,137,702.80

3. Mejorar la administración tributaria:

- Capacitar al personal sobre técnicas de cobranza y atención al contribuyente y procedimientos tributarios modernos.
- Implementar un sistema de archivo digital para el resguardo de la información de los contribuyentes y mejorar la calidad en la atención de esta manera.
- Elaboración y actualización de manuales de procedimientos tributarios.

4. Fomentar la cultura tributaria:

- Aumentar la satisfacción del contribuyente mediante mejoras en los servicios y la accesibilidad.
- Desarrollar programas educativos para concientizar sobre la importancia del pago de impuestos.

PROPUESTA DE ACCIONES A REALIZAR

Las acciones que conllevaran al cumplimiento de las propuestas realizadas anteriormente durante el periodo 2025-2030, se describen en la siguiente tabla.

Acciones a realizar	Objetivos estratégicos	Recursos humanos	Recursos materiales	Meta propuesta en el periodo	Tiempo propuesto
Censo de propiedades.	-Aumento de la recaudación municipal. -Fortalecer la base de contribuyentes	Personal especializado del área de catastro de la alcaldía Personal por contrato temporal	Medios de transporte GPS	1,512 propiedades	272 propiedades por año
Realizar auditorías periódicas para verificar el cumplimiento fiscal	-Aumento de la recaudación municipal. -Reducir los niveles de morosidad	Personal capacitado de administración tributaria	Medios de transporte Laptops	3 auditorias	cuatrimestral
Crear una unidad de fiscalización con personal capacitado y recursos tecnológicos adecuados.	-Aumento de la recaudación municipal. - Reducir los niveles de morosidad	Personal contratado o personal de la misma alcaldía capacitado en fiscalización tributaria.	Escritorios Computadoras Laptops Oficina		Mes de julio del año 2026
Capacitación sobre técnicas de cobranza.	-Mejorar la administración tributaria	Personal de la municipalidad en coordinación Coordinar con Carreta administrativa	Leyes tributarias Folletos Computadora	2 capacitaciones	abril y noviembre de cada año.

		Municipal (CAM) y Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC)			
Contratación personal para capacitarlo en áreas como catastro, urbanismo y administración tributaria.	Mejorar la administración tributaria	Personal contratado	Recursos financieros	3 técnicos catastrales 1 técnico tributario	Mes de abril de 2026
Campañas de concientización e información, a través de alianzas con instituciones educativas y/o medios de comunicación (redes sociales)	Fomentar la cultura tributaria.	Personal de comunicación alcaldía	Escuelas Papelógrafos Fotografías Celular Pancartas	3 campañas	Diciembre, enero y junio de 2025, 2026, 2027, 2028, 2029 y 2030
Mejorar la programación horaria de los camiones recolectores de desechos sólidos, garantizando la eficiencia y eficacia en la recolección.	Fomentar la cultura tributaria.	Responsable de servicios municipales, administración tributaria y autoridades superiores.	Motocicleta Computadora		Septiembre y Octubre de 2025
Organización y centralización	Consolidar las áreas vinculadas a la	Personal de catastro,	Oficina Equipos y medios	100%	Enero del año 2026

	recaudación bajo una misma dirección para mejorar la coordinación y comunicación.	urbanismo, administración tributaria y servicios municipales.	de transporte		
Elaboración y actualización de manual de procedimientos	Estandarizar los procesos tributarios	Personal de catastro, urbanismo, servicios municipales y administración tributaria	Computadora e impresora	1 manual de procedimientos	Noviembre del año 2025
Mejorar la accesibilidad	Reubicar el área de caja para facilitar el pago de impuestos, fomentando la igualdad con los contribuyentes que poseen discapacidad y los ancianos.	Personal de caja	Computadora POS Escritorio silla	1 modulo	Febrero de 2026
Crear un archivo en digital y físico, para el resguardo de la información, separado de las áreas de atención.	Mejorar las condiciones ambientales, la calidad en la atención asegurando un entorno limpio y ordenado	Personal de administración tributaria.	Área de archivo Escáner para hoja legal computadora	1 área de archivo único de contribuyentes	Junio de 2027

Consideraciones Finales

El plan estratégico para la recaudación de impuestos en la alcaldía de El Crucero, periodo 2025-2030, puede ser ajustado con base en resultados obtenidos o cambio en la legislación tributaria municipal, su implementación será de éxito si existe monitoreo continuo y participación constante y consciente del personal involucrado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional. (13 de 5 de 2013). Ley de Régimen Presupuestario Municipal. *Ley de Régimen Presupuestario Municipal*. Managua, Managua, Nicaragua: La Gaceta. Retrieved 15 de 10 de 2024, from www.legislacion.asamblea.gob.ni/gacetas/
- Asamblea Nacional. (31 de julio de 1989). Decreto 455-Plan de Arbitrios Municipal. *Decreto 455-Plan de Arbitrios Municipal*. Managua, Nicaragua: La gaceta diario oficial no.144.
- Asamblea Nacional. (enero de 2000). Ley 329, Ley creadora de los Municipios el Crucero y Ciudad Sandino. *Ley 329, Ley creadora de los Municipios el Crucero y Ciudad Sandino*. Managua, Nicaragua: Gaceta diario oficial No.7.
- Asamblea Nacional. (enero de 2005). Ley 509, Ley de Catastro Nacional. *Ley 509, Ley de Catastro Nacional*. Managua, Managua, Nicaragua: La Gaceta diario oficial.
- Asamblea Nacional. (14 de enero de 2013). Ley 40 Ley de municipios. *Ley 40 Ley de municipios*. Managua, Managua, Nicaragua: Gaceta número 6.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (31 de 1 de 1995). Decreto 3-95. *Impuesto de Bienes Inmuebles*. Managua, Managua, Nicaragua: La Gaceta. Retrieved 23 de 4 de 2024, from <http://legislacion.asamblea.gob.ni>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (28 de 10 de 2005). Ley 562, Código Tributario. *Ley 562, Código Tributario*. Managua, Nicaragua, Nicaragua: La Gaceta diario oficial. Retrieved 24 de 4 de 2024, from <http://legislacion.asamblea.gob.ni/>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (27 de Mayo de 2014). Ley 431-Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito. *Ley 431-Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito*. Managua, Nicaragua, Nicaragua: La gaceta. <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/09cf45d6fc893868062572650059911e/057f675973d9fa1a06258ad60079dcd9?OpenDocument>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (14 de abril de 2015). Normas Técnicas de Control Interno. *Normas Técnicas de Control Interno*. Managua, Nicaragua, Managua: La Gaceta. Retrieved 1 de febrero de 2025, from <http://legislacion.asamblea.gob.ni/gacetas/2015/4/g67.pdf>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (17 de Diciembre de 2020). Ley 1054. *Ley de Rotulos*. Managua, Nicaragua, Nicaragua: La gaceta no.234. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<http://legislacion.asamblea.gob.ni/gacetas/2020/12/g234.pdf>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (28 de septiembre de 2022). Constitución Política. *Constitución Política*. Managua, Managua, Nicaragua: La Gaceta. Retrieved 22 de abril de 2024, from <https://www.asamblea.gob.ni>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (16 de Mayo de 2003). Ley 452. *Ley de Solvencia Municipal*. Managua, Nicaragua, Nicaragua: La Gaceta diario oficial no. 90. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<http://legislacion.asamblea.gob.ni/gacetas/2003/5/g90.pdf>

Bellorín, M. U. (17 de Julio-Diciembre de 2017). Importancia de los Ingresos Públicos en la Economía Nicaragüense. *Importancia de los Ingresos Públicos en la Economía Nicaragüense*. Estelí, Nicaragua, Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12668/2/230-Texto%20del%20art%C3%ADculo-231-1-10-20180918.pdf>

Benel, V. M. (2023). *Google*. Google: <https://repositorio.unc.edu.pe/>

Cabrera Arias, L. M. (9 de 2023). Factores que Influyen en la recaudación de tributos en la Municipalidad Distrital de Taricá, 2022. *Factores que Influyen en la recaudación de tributos en la Municipalidad Distrital de Taricá, 2022*. Tarica, Peru, Peru. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/121475>

- Cadenas, C. E. (2020). *Planeación: Concepto y modalidades* (Vol. 2). Tabasco: Carlos Ernesto Custodio Cadenas. Retrieved 16 de 10 de 2024, from <https://www.google.com.ni/books/edition/Planeaci%C3%B3n/>
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2016). Manual sobre recaudación y cobranza de tributos. *Manual sobre recaudación y cobranza de tributos*. <https://doi.org/ISBN:978-9962-647-88-1>
- Chávez-Díaz, J. M.-C. (julio-septiembre de 2023). Gestión para la recaudación de impuestos municipales: diagnóstico y propuesta. *Gestión para la recaudación de impuestos municipales: diagnóstico y propuesta, Año 28 No. 103*. Lima, Perú, Perú. [https://doi.org/ISSN1315-9984 / e-ISSN2477-9423](https://doi.org/ISSN1315-9984/e-ISSN2477-9423)
- Contreras, F. M. (Febrero de 2009). La Cobanza Coactiva en la Administración Tributaria. *La Cobanza Coactiva en la Administración Tributaria*. México, Mexico. Retrieved 2 de febrero de 2025, from https://www.ciat.org/Biblioteca/BecadeInvestigacion/2008_III_beca_cobranza_coactiva_castillo_mx.pdf
- Delgado, J. M. (enero-febrero de 2024). Control Tributario para Evitar la Elusion de Impuestos de los Pequeños y Medianos Negocios de Portoviejo . *Control Tributario para Evitar la Elusion de Impuestos de los Pequeños y Medianos Negocios de Portoviejo* . Ecuador, Ecuador. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9629
- Fidias Arias. (2012). *El proyecto de investigación*. Venezuela: Episteme.
- González, E. M. (2021). Segmentación de Contribuyentes en base a analítica avanzada y desarrollo de acciones personalizadas. *Segmentación de Contribuyentes en base a analítica avanzada y desarrollo de acciones personalizadas, 24*, 61-96. Chile, Chile, Chile. <https://doi.org/ISSN0718-9478> (Versión impresa) - ISSN 0719-7527 (Versión en línea)

- Gutierrez, M. U. (2018). *Google*. Google: <https://doi.org/10.24201/edu.v33i3.1741>
- Hernández Sampieri et al, R. (2013). *Metodología de la investigacion*. www.FreeLibros.com.
- Hotmar. (2023). *Google*. Google: <https://hotmart.com/es>
- Huerta, A. R. (01 de 2008). Política y Cultura. *Gobernanza y Políticas Públicas*. México, México, México: Revista Scielo. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006#notas
- Instituto Aduanero y Tributario, (. (Agosto de 2022). *Google*. Google: <https://iat.sunat.gob.pe/sites/default/files/documentos/2023/08/archivos/glosario.pdf>
- Jaén, J. A. (Noviembre de 2017). La Configuración Constitucional del Sistema Tributario Nicaragüense. *La Configuración Constitucional del Sistema Tributario Nicaragüense*. leon, Nicaragua, Nicaragua. <https://doi.org/ISSN 1993-4505 / No. 23, 2017 / 83-113>
- Jaramillo, D. V. (2018). *Google*. Google: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/>
- Kourdi, J. (2015). *Business Strategy*. Reino Unido: Economista. Retrieved 14 de 10 de 2024, from <https://www-google-com.translate.goog/books/edition/>
- Laura Díaz-Bravo, U. T.-G.-H.-R. (julio- septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México, México. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,al%20simple%20hecho%20de%20conversar.&text=Es%20un%20instrumento%20t%C3%A9cnico%20que%20adopta%20la%20forma%20de%20un%20d
- Luna, L. S. (Diciembre de 2021). *Google*. Google: https://www.researchgate.net/publication/358001299_La_Gestion_Administrativa_Municipal_Una_aproximacion_Conceptual

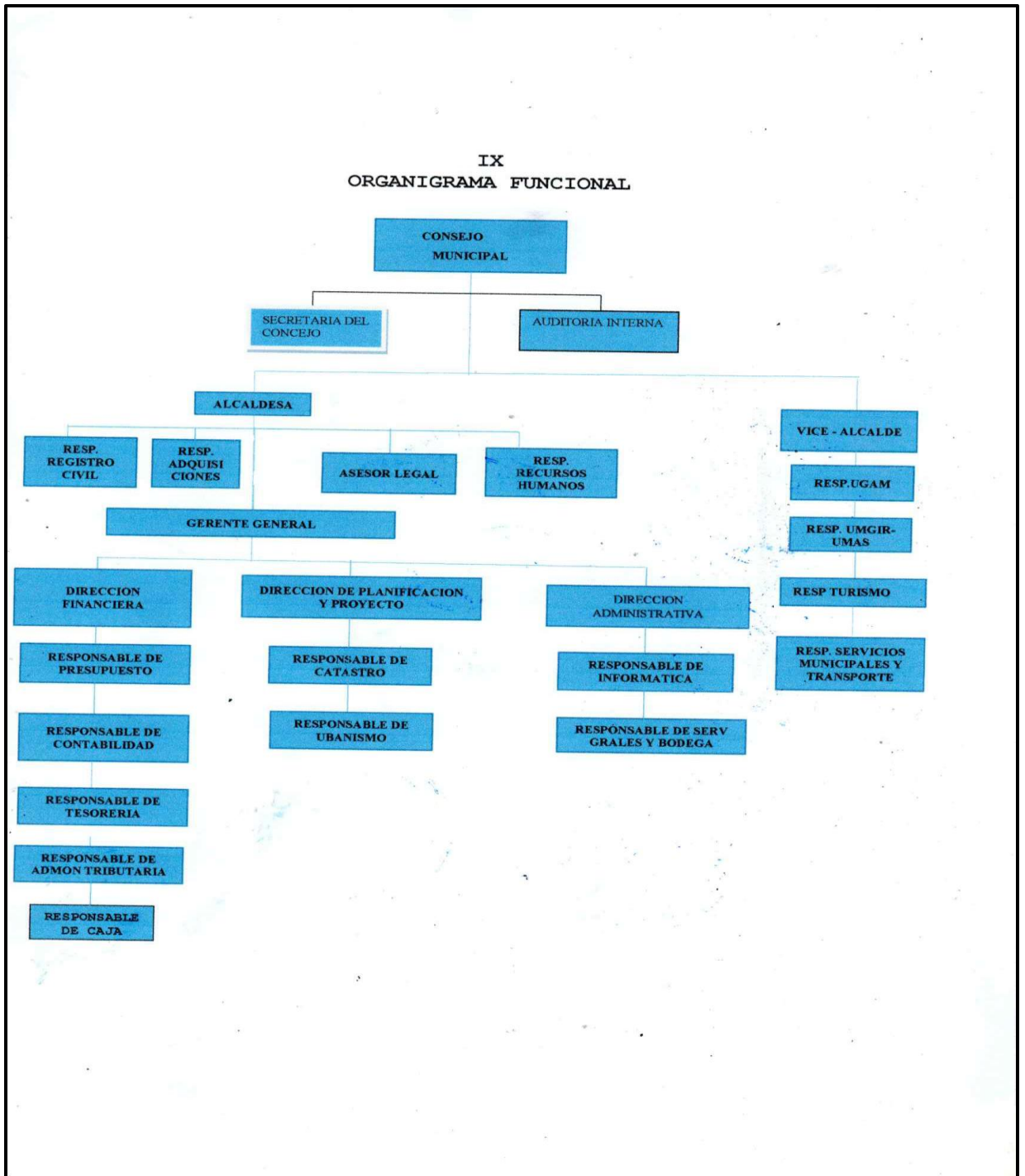
- Oscar Eduardo Vera-Romero, F. M.-R. (s.f de s.f de 2013). Evaluación del nivel socioeconómico. *Evaluación del nivel socioeconómico*. Lambayeque, Perú, Perú. https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/03/1052303/rcm-v6-n1-ene-mar-2012_pag41-45.pdf
- Pointerpro. (2017). *Google*. Google: <https://pointerpro.com/es>
- RAE. (2022). real academia española.
- Rodríguez, E., y Vargas, W. (31 de julio de 2015). Estrategias de control fiscal para la recaudación tributaria de un órgano municipal. *Estrategias de control fiscal para la recaudación tributaria de un órgano municipal, 11*. Maracaibo, Venezuela, Venezuela: PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela /. <http://www.revistaonegotium.org.ve/>
- Sabry, F. (2023). *Gestión Estratégica*. Australia: Mil Millones de Conocimiento. Retrieved 14 de 10 de 2024, from https://www.google.com.ni/books/edition/Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/
- Santos, D. J. (2 de 2024). Validación de Instrumentos de Investigación. *Validación de Instrumentos de Investigación*.
- Solórzano, S. Y. (2017). La relación entre las buenas prácticas tributarias y cumplimiento de las obligaciones impositivas. *La relación entre las buenas prácticas tributarias y cumplimiento de las obligaciones impositivas*. Cuenca, Ecuador, Ecuador. Retrieved 27 de enero de 2025, from <https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b526ecea-d6e5-47b8-a233-5d379847065a/content>
- Tirado, R. S. (2005). *Formulación y pensamiento estratégico*. Colombia, Colombia: Uniandes. Retrieved 17 de 10 de 2024, from <https://repositorio.uniandes.edu.co/>
- Tributarias, C. I. (s.f). *Administraciones Tributarias*. Panamá, Panamá. https://www.ciat.org/Biblioteca/AreasTematicas/AdministracionTributaria/AdministracionTributaria/ruta_cambio_dgi_nicaragua.pdf

Vidaurre, F. S. (2 de Julio de 2018). Recaudación tributaria y su incidencia en el desarrollo local de la Provincia de Moyobamba en el período 2010-2018. *Línea de Investigación: Sistemas Administrativos del Estado, Volumen No.5*, 73-90. Jen, Moyobamba, Perú.
<https://doi.org/file:///C:/Users/PC/Downloads/revistagobiernoygestion,+4-Texto+del+art%C3%ADculo-1149-1-10-20210128.pdf>

Yanina., C. R. (2017). *ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL LAS PIRIAS, JAÉN - 2017*. Retrieved 14 de 10 de 2024, from <https://repositorio.uss.edu.pe/>

ANEXOS

1. Organigrama Funcional



2. Entrevista

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN – MANAGUA
Dirección del Área de Conocimiento de Ciencias Económicas



Maestría en Tributación Municipal
Entrevista a especialista de XX

Sexo: _____ Edad: _____ Fecha _____/_____/_____ Hora _____

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para el estudio de tema de tesis “Plan estratégico para la recaudación de impuestos en la alcaldía de El Crucero, período 2025-2030” para optar al título de Máster en Tributación Municipal. Los datos proporcionados tendrán el carácter de confiabilidad, servirá para fines académicos.

Agradeciendo de antemano el apoyo brindado en responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que presenta su área actualmente?
2. ¿Qué factores internos y externos afectan el desempeño de la recaudación?
3. ¿Cómo describiría la composición de la base de contribuyentes en El Crucero?
4. ¿Existen grupos de contribuyentes que no están cumpliendo con sus obligaciones fiscales? ¿Por qué?
5. ¿Qué aspectos del marco legal actual considera que son efectivos para el cumplimiento fiscal o que aspectos deberían mejorarse?
6. ¿Qué procedimientos de control tributario se están implementando actualmente?
7. ¿Hay áreas en las que el marco legal podría mejorarse para facilitar el cumplimiento?

3. Guía de observación de campo

Guía de observación proceso de cobro	Cumple	No Cumple	Observación
se emite el avalúo catastral utilizando el sistema de catastro municipal (SISCAT)		x	Además del sistema SISCAT, utiliza también un archivo de Excel para imprimir
Realiza inspecciones físicas a las propiedades para ubicarlos		x	
Utiliza formatos para el trabajo de campo		x	
Es accesible a todos los contribuyentes la ubicación del área de caja	x	x	
realiza notificaciones constantemente		x	
realiza inspección después de emitir el permiso de construcción		x	
Le emite permiso de construcción a los contribuyentes que lo solicitan		x	del 100% solo a un 40% le ha emitido
Los expedientes tienen completa la información de los pagos y datos personales		x	el 50% no lo tiene

4. Ficha de contenido

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA UNAN-MANAGUA	
DIRECCIÓN DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS	
	
MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN MUNICIPAL	
La presente ficha de contenido tiene como objetivo recopilar información para el estudio del tema de tesis, Plan estratégico para la recaudación de impuestos en la alcaldía de El Crucero, periodo 2025-2030 para optar al título de Master en Tributación municipal.	
Ficha No:	1
Tema:	
Autor:	
Título del artículo:	
Fecha de publicación:	
Lugar donde fue impreso:	
Cita:	
Comentario:	
fecha	
Título del artículo:	
Fecha de publicación:	
Lugar donde fue impreso:	
Cita:	
Comentario:	



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



