



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## TESIS DE MAESTRÍA

Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos para la alcaldía de San Nicolás, período 2025-2030

Lic. Luis Javier Arroliga Torres

**Asesor/Tutor**

MSc. Eduardo José Jarquín Mayorga

ÁREA DE CONOCIMIENTO CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



## i. Carta Aval del Tutor



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
LINAN - MANAGUA

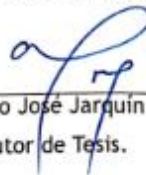
**Carta Aval del Tutor**

En cumplimiento con lo establecido en el TITULO V Capítulo Único Defensa de Proyectos y Tesis, Artículo 50 inciso a, de la Normativa de Estudios de Posgrado de la UNAN-Managua aprobada por el Consejo de Dirección máximo órgano de gobierno, en sesión ordinaria No. 28-2024, del 15 de julio 2024, a través de la presente hago constar que Luis Javier Arroliga Torres, de la Maestría en Finanzas Municipales, del Departamento de Posgrado, del Área de conocimiento de Ciencias Económicas y Administrativa, perteneciente a la UNAN-Managua reúne los méritos suficientes para presentarse a Defensa de Proyecto y/o Tesis de maestría, con el tema de investigación:

**Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos para la alcaldía de San Nicolás,  
periodo 2025-2030**

Como tutor de Proyecto y/o Tesis, considero que es un estudio novedoso que aporta desde la perspectiva interdisciplinaria e integradora del currículo, conocimiento particular sobre la necesidad de lograr mejores resultados en el desarrollo de las competencias del maestrando. Por ello, es una de las evidencias tangibles que permite verificar el desarrollo del Modelo para Desarrollar Competencias de la UNAN-Managua, asumido por la formación que desarrolla exitosamente esta carrera de posgrado y contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Jurado Calificador.

Por tanto, extendiendo la presente, en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 21 días del mes de Marzo de 2025 para que sirva a los fines correspondientes.



MSc. Eduardo José Jarquín Mayorga

Tutor de Tesis.



## ii. Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios por darme la vida, la sabiduría, el conocimiento e inteligencia para poder desarrollar mi investigación, por haberme dado día a día la fortaleza para continuar con mi trabajo investigativo y así culminarlo exitosamente.

Agradezco a mi familia, a las personas que nos brindaron información, por su ayuda incondicional durante todo el trascurso de nuestro trabajo por incentivarnos a seguir adelante, comprendernos y por estar siempre a disposición cuando los necesitamos.

Al gobierno municipal de San Nicolás, por darme la oportunidad de formar parte del grupo de maestrantes, a los miembros de la SINACAM por promover la preparación y calidad de los servidores públicos municipales, a mis profesores de la maestría por su apoyo incondicional ante las adversidades.

A todas las personas que me ayudaron a ser posible este logro profesional, a mis compañeros de clases por apoyarnos mutuamente en el desarrollo de la maestría, por su amistad y por tantos buenos momentos.



### iii. Dedicatoria

Hoy que he logrado una de mis metas más importantes, dedico este triunfo primeramente a Dios, por ser mi guía. Por darme fuerza para seguir adelante y por haberme iluminado en el transcurso de la maestría en finanzas municipales y hacer posible mi sueño.

A mi esfuerzo propio realizado durante el desarrollo de la maestría en finanzas municipales.

A todos los docentes que de una u otra manera nos aportaron sus enseñanzas, conocimientos y por estar siempre dispuestos a prestarnos su colaboración en nuestra formación profesional.

Para todas las personas que hicieron todo lo posible en lograr la culminación de mis estudios en la maestría en finanzas municipales

#### iv. Resumen

El Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos para la Alcaldía de San Nicolás tiene como objetivo principal optimizar la captación de recursos tributarios en el municipio durante el período 2025-2030. Este plan busca mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos tributarios, asegurando una mayor equidad en la recaudación y fomentando la participación ciudadana en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

El plan está basado en una serie de estrategias clave que incluyen la implementación de tecnologías avanzadas para facilitar la declaración y el pago de impuestos, así como la modernización de los procesos administrativos. Se promoverá la creación de canales digitales que permitan a los contribuyentes gestionar sus obligaciones de manera más rápida y sencilla. Además, se establecerán mecanismos de auditoría y control que garanticen la transparencia y el correcto uso de los fondos recaudados.

Dentro de las mejoras propuestas, destaca la capacitación continua del personal encargado de la recaudación, la sensibilización de la población sobre la importancia de cumplir con sus deberes tributarios, y la promoción de incentivos para aquellos que cumplan puntualmente con sus pagos. También se considera la revisión y ajuste de la normativa fiscal local para adaptarla a las nuevas realidades económicas y sociales.

Con una visión a largo plazo, este plan busca fortalecer las finanzas municipales, generar mayor autonomía económica y, en última instancia, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de San Nicolás mediante la inversión en proyectos y servicios públicos.

Este enfoque integral de mejora en la recaudación de impuestos será un pilar fundamental para el desarrollo sostenible del municipio en el futuro cercano.



v. Índice

|

i. Carta Aval del Tutor .....	i
ii. Agradecimiento .....	ii
iii. Dedicatoria .....	iii
iv. Resumen .....	iv
v. Índice .....	v
I. Planteamiento de Investigación .....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Delimitación del Objeto de Estudio.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Planteamiento del Problema .....	5
1.4.1. Síntomas.....	5
1.4.2. Causas.....	7
1.4.3. Pronostico.....	9
1.4.4. Formulación del Problema.....	9
1.5. Objetivo de la Investigación .....	11
1.5.1. Objetivo General.....	11
1.5.2. Objetivos Específicos .....	11
1.6. Declaración de preguntas de investigación // hipótesis de investigación .....	12
1.6.1. Hipótesis.....	13
1.6.2. Hipótesis nula.....	13
1.7. Antecedentes .....	13
1.7.1. Antecedentes Nacionales .....	13
1.7.2. Antecedentes Internacionales .....	14
II. Fundamentos Teóricos de Investigación .....	17
2.1. Marco Legal.....	17
2.1.1.1. Constitución Política de la República de Nicaragua (Constitucion politica de Nicaragua, 2014) .....	17
2.1.1.2. Ley N°. 40, Ley de municipios con reformas incorporadas Ley N°. 40 (Ley N°. 40, 6 del 14 de enero de 2013) .....	17
2.1.1.3. Autonomía Municipal.....	18



- 2.1.1.4. Competencias de Gobiernos Municipales ..... 18
- 2.1.1.5. Ingresos Municipales ..... 19
- 2.1.1.6. Plan de Arbitrio Municipal ..... 19
- 2.1.1.7. Ley 431 Ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito. (LEY N°. 431 Nacional, 2014), arto 11. .... 19
- 2.1.1.8. Ley de solvencias Municipales Ley. 452 (Ley N°. 452, 2003), arto 12..... 20
- 2.1.1.9. Ley de concertación tributaria Ley 822: (LEY N°. 822, 2019), arto. 3 ..... 20
- 2.1.1.10. Código Tributario de Nicaragua (Ley N°. 562, 2005)..... 21
- 2.1.1.11. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N°. 621, 2007)..... 21
- 2.1.1.12. Ordenanzas Municipales (Ley N°. 40, 6 del 14 de enero de 2013), (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989) ..... 21
- 2.2. Marco Teórico ..... 22
  - 2.2.1. Diagnóstico Estratégico..... 22
    - 2.2.1.1.1. Identificación de las Fortalezas Internas..... 23
    - 2.2.1.1.2. Identificación de las Debilidades ..... 23
    - 2.2.1.1.3. Identificación de Oportunidades Comerciales ..... 23
    - 2.2.1.1.4. Identificación de las Amenazas Externas..... 24
  - 2.2.2. Proceso de Recaudación ..... 27
  - 2.2.3. Grado de Recaudación ..... 29
- III. Diseño de Investigación..... 34
  - 3.1. Marco general del diseño metodológico..... 34
    - 3.1.1. Fases de la investigación ..... 36
  - 3.2. Metodología de investigación ..... 37
    - 3.2.1. Tipo de investigación ..... 37
  - 3.3. Enfoques de investigación ..... 37
    - 3.3.1. Sujeto de la investigación ..... 38
  - 3.4. Población y muestra ..... 38
    - 3.4.1. Unidades de análisis ..... 39
  - 3.5. Técnicas e instrumentos de recogida de datos ..... 39
    - 3.5.1. Proceso de validación de instrumentos..... 40
  - 3.6. Fases de recogida de datos..... 40
    - 3.6.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos ..... 41
  - 3.7. Operacionalización de Variables ..... 41
- IV. Interpretación y Análisis de Datos ..... 44



V. Plan de mejoras .....	53
VI. Conclusiones y Propuestas de Acción .....	57
VII. Referencias Bibliográficas .....	59
VIII. Anexos .....	62

## I. Planteamiento de Investigación

### 1.1. Introducción

El presente estudio tiene como objetivo principal la elaboración de un plan estratégico de recaudación de impuestos para la alcaldía de San Nicolás para el periodo 2025-2030. Este planteamiento de investigación responde a la necesidad urgente de mejorar la eficiencia en la recaudación tributaria y optimizar los recursos económicos disponibles para el municipio, con miras a impulsar el desarrollo local y garantizar la sostenibilidad de los servicios públicos. La investigación se centra en el análisis de la situación actual de la recaudación de impuestos, identificando tanto los desafíos como las oportunidades para mejorar los procesos existentes.

Los gobiernos municipales, deben comprometerse en aumentar el bienestar y felicidad de todas las personas que conforman su territorio bajo su jurisdicción, teniendo en cuenta su identidad cultural, económica y cultural, para cumplir con tal propósito requieren de una serie de recursos que les permita cumplir eficazmente con tal fin.

Por ello en los municipios hace falta diseñar y ejecutar políticas tributarias, que le permitan la implementación de una serie de impuestos municipales para la obtención de ingresos municipales, que le permitan poner en práctica los planes de desarrollo municipales (Nicolas A. d., 2023). En la municipalidad de San Nicolás, las áreas de administración tributaria y catastro son las unidades que lleva a cabo el control de los contribuyentes que pagan sus impuestos municipales.

El área de administración tributaria su marco jurídico en primer plano es la aplicación del decreto 455 (Plan de Arbitrios Municipal, 1988), y la última reforma a la ordenanza tributaria municipal (Nicolas C. m., 2021) aprobada en el año 2021, por la máxima autoridad del municipio el concejo municipal y el área catastral mediante la aplicación de la ley 509 ley general de catastro. (nacional, 2004).

Actualmente la ordenanza tributaria (Nicolas C. m., 2021), se encuentra desactualizada en su estructura de ingresos desde su creación en el año 2004 y de sus últimas reformas efectuadas en el año 2009, 2018 y la más reciente en el año 2021.

Por lo que le presente trabajo documental tiene como principal objetivo elaborar un plan estratégico de recaudación de impuestos sobre ingresos municipales de San Nicolás, del departamento de Estelí, en el periodo comprendido del 2025 al 2030. Con lo cual se pretende garantizar recursos económicos para financiar los planes de desarrollo municipal de la alcaldía de San Nicolás.

## 1.2. Delimitación del Objeto de Estudio

Esta investigación tiene como objeto de estudio la elaboración de un plan estratégico de recaudación de impuestos para la alcaldía de San Nicolás, en el periodo comprendido del 2025 al 2030. El propósito central es proponer un conjunto de estrategias y acciones orientadas a mejorar los procesos de recaudación tributaria en el municipio, con el fin de optimizar la eficiencia y efectividad del sistema tributario municipal.

El estudio se enfocará en analizar el actual esquema de recaudación de impuestos, identificando sus fortalezas, debilidades y posibles áreas de mejora. A través de un enfoque cuantitativo, se utilizarán datos estadísticos y herramientas analíticas para medir el rendimiento actual en términos de recaudación, así como para detectar patrones y tendencias en el comportamiento de los contribuyentes.

Este plan estratégico abarca el período 2025-2030, con la finalidad de establecer un marco a largo plazo que permita a la alcaldía de San Nicolás incrementar sus ingresos municipales, contribuyendo así a la mejora de los servicios públicos y al desarrollo económico del municipio. La investigación tiene un enfoque práctico y aplicado, ya que busca generar propuestas concretas para mejorar la eficiencia del sistema de recaudación y, al mismo tiempo, fomentar una mayor participación y cumplimiento por parte de los contribuyentes.

Además, se evaluarán las políticas fiscales actuales, la estructura organizativa de la administración tributaria y las herramientas tecnológicas utilizadas en la recaudación, para definir un conjunto de recomendaciones que contribuyan a la sostenibilidad financiera del municipio en el largo plazo.

### 1.3. Justificación

La elaboración de un plan estratégico de recaudación de impuestos para la Alcaldía de San Nicolás durante el periodo 2025-2030 responde a la necesidad de optimizar la gestión tributaria y mejorar los recursos financieros del municipio, con el objetivo de garantizar el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad. Este plan tiene un impacto directo tanto en las finanzas públicas como en la calidad de vida de los ciudadanos, y la metodología adoptada permite un enfoque integral y efectivo en la resolución de los problemas actuales de recaudación

Un plan estratégico de recaudación tributaria permite a la alcaldía de San Nicolás contar con una fuente de ingresos más estable y eficiente, lo que se traduce en una mayor capacidad para financiar proyectos de infraestructura, servicios públicos y programas sociales. Mejorar la recaudación de impuestos reducirá la dependencia de recursos externos, como transferencias gubernamentales, y permitirá a la administración local actuar con mayor autonomía en la toma de decisiones. Además, la implementación de una estrategia más eficiente contribuirá a la transparencia y el fortalecimiento institucional de la alcaldía, generando confianza entre los ciudadanos y promoviendo la legalidad y el cumplimiento tributario.

A nivel macroeconómico, un sistema de recaudación más eficiente impactará positivamente en la estabilidad económica del municipio, permitiendo financiar proyectos de infraestructura que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. La optimización de la recaudación permitirá mayores inversiones en áreas clave como la educación, la salud, la seguridad y el desarrollo urbano, lo que beneficiará a la población en general. Además, una correcta distribución de los recursos recaudados permitirá una gestión más equitativa de los

fondos públicos, reduciendo las disparidades y promoviendo el desarrollo de todas las áreas del municipio de San Nicolás.

De manera directa, la población se verá favorecida por la mejora en los servicios públicos, ya que el aumento de la recaudación tributaria permitirá contar con más recursos para mejorar la infraestructura urbana, el mantenimiento de calles, parques y la calidad de los servicios básicos, como agua potable y recolección de basura. Asimismo, un sistema tributario justo y eficiente promueve la responsabilidad cívica, lo que a su vez genera una mayor cohesión social y contribuye al bienestar colectivo.

La metodología para elaborar el plan estratégico de recaudación de impuestos combina enfoques cualitativos y cuantitativos para garantizar su efectividad. A través de un diagnóstico detallado de la situación actual, se identificarán puntos críticos y se desarrollarán propuestas viables. Las entrevistas con expertos, la recolección de datos tributarios municipales y las encuestas a los contribuyentes permitirán comprender las necesidades y expectativas de la población, asegurando que las acciones sean pertinentes y adaptadas a la realidad local. Además, la digitalización de los registros tributarios mejorará la transparencia y eficiencia en la gestión, fortaleciendo la interacción entre la alcaldía y los ciudadanos.

El objetivo de este documento es analizar la contribución de los contribuyentes a los impuestos municipales y su impacto en el presupuesto de la Alcaldía de San Nicolás para el bien común de los ciudadanos durante el período 2025-2030. Los impuestos municipales sobre ingresos son obligaciones establecidas por la alcaldía para personas naturales o jurídicas, según lo estipulado por la Ley o el Plan de Arbitrios (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989), El incumplimiento de estos impuestos afecta negativamente el presupuesto municipal y, por lo tanto, la capacidad de la alcaldía para financiar los servicios y proyectos necesarios para la comunidad.

Es importante tratar este tema sobre la recaudación tributaria, puesto que los impuestos municipales son utilizados para dar solución a las necesidades establecidas en los Planes de Desarrollo Municipales (PDM) (Nicolas A. d., 2023), en los gastos corrientes que se generan

para el logro de los diversos servicios que se prestan a la población tales como: limpieza pública, registro civil, registro de ganado, administración tributaria, cementerio, catastro, inversión pública municipal, entre otros servicios que general el bien común en la población del municipio de San Nicolás.

Estos servicios son elaborados y priorizados conjuntamente en la municipalidad de San Nicolás, a través de los planes operativos anuales (POAS), por áreas funciones. Si los procedimientos de recaudación establecidos en el decreto 455 plan de arbitrio (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989), y en la ordenanza tributaria (Nicolas C. m., 2021) según lo establece ley de municipios ley 40 y 261 (Ley 40. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas, 2012), Arto 34 numeral 5; se cumplieran adecuadamente, genera un beneficio para la alcaldía municipal de San Nicolás.

Cumplir con estas normativas permitiría a la alcaldía conocer qué procedimientos no se están llevando a cabo correctamente y que afectan el proceso de recaudación. Además, proporcionaría medidas para hacer más eficiente la recaudación municipal. De esta manera, se facilitaría la toma de decisiones en la alcaldía de San Nicolás, permitiendo implementar las acciones necesarias para mejorar la efectividad de la recaudación fiscal.

#### 1.4. Planteamiento del Problema

##### 1.4.1. Síntomas

En el contexto de un Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos para la Alcaldía de San Nicolás (2025-2030), los síntomas se refieren a los indicios, resultados o signos tangibles que demuestran el avance o el éxito del plan, así como los posibles problemas que puedan surgir durante su implementación. Estos síntomas pueden ser tanto positivos como negativos y sirven como herramientas para evaluar el impacto y la efectividad del plan a lo largo del tiempo.

A continuación, se describen los principales síntomas que pueden aparecer durante la ejecución del plan:

Bajas tasas de recaudación tributaria municipal, ocasionando la disminución en los ingresos generados a través de impuestos, lo que impacta negativamente en la capacidad del municipio de San Nicolás, para financiar sus proyectos y servicios.

Evasión tributaria municipal, generando creciente evasión fiscal por parte de los contribuyentes, ya sea por desconocimiento, falta de conciencia tributaria o por la percepción de que no existen sanciones efectivas.

Ineficiencia en el proceso de recaudación, creado procedimientos administrativos complicados, ineficientes o desactualizados para la recaudación de impuestos municipales.

Falta de conocimiento o compromiso con la cultura tributaria municipal, formando la baja conciencia y cultura tributaria entre los ciudadanos de San Nicolás, lo que puede llevar a una falta de motivación para pagar impuestos.

Desajuste entre la capacidad de recaudación y las necesidades del municipio, la alcaldía enfrenta presiones para financiar proyectos y atender a la comunidad, pero los recursos generados por la recaudación de impuestos no son suficientes para cubrir esas necesidades.

Inadecuada actualización de las políticas tributarias y tasas municipales, las políticas tributarias actuales no han sido actualizadas conforme a los cambios socioeconómicos o las necesidades de la población, lo que genera desajustes entre la recaudación esperada y los ingresos reales.

Fragmentación o falta de coordinación en las estrategias de recaudación municipal, existen múltiples iniciativas o acciones de recaudación que no están coordinadas ni alineadas con un plan estratégico claro.

Débil capacidad de fiscalización y control, falta de personal capacitado o herramientas tecnológicas para llevar a cabo una fiscalización efectiva de los impuestos y garantizar el cumplimiento tributario municipal.

#### 1.4.2. Causas

Las causas de un Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos para la Alcaldía de San Nicolás (2025-2030) son los factores que motivan la necesidad de desarrollar e implementar dicho plan. Estas causas pueden ser económicas, sociales, institucionales o estructurales, y abordan los problemas existentes o las oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad del sistema de recaudación fiscal.

A continuación, se detallan las principales causas que justificarían la creación y ejecución de un Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos en el municipio de San Nicolás durante este período:

Estructura administrativa inadecuada, la falta de personal capacitado, la obsolescencia de los procesos administrativos o la insuficiencia de recursos para la gestión tributaria pueden dificultar la implementación de una recaudación eficiente.

Evasión tributaria municipal, muchos contribuyentes pueden estar evadiendo sus responsabilidades fiscales debido a la falta de control o fiscalización, o bien, a la falta de incentivos para cumplir con sus obligaciones tributarias municipales.

Falta de actualización en las políticas, la ordenanza tributaria, las tasas de impuestos y las políticas de recaudación pueden no haberse actualizado conforme a los cambios económicos y sociales del municipio de San Nicolás.

Deficiencias en la cultura tributaria, la falta de educación tributaria y la escasa sensibilización de la ciudadanía sobre la importancia de pagar impuestos municipales pueden generar una cultura de evasión o desinterés por el cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales.

Desajuste entre las necesidades del municipio de San Nicolás y los ingresos recaudados, las crecientes necesidades de infraestructura, servicios públicos y programas sociales no coinciden con los ingresos disponibles derivados de la recaudación actual de los impuestos municipales.

Inadecuada utilización de tecnologías en la recaudación en la municipalidad de San Nicolás, la falta de digitalización en los procesos de recaudación y el uso limitado de tecnologías modernas (como sistemas automatizados o plataformas de pago en línea) pueden generar ineficiencia y aumentan el costo operativo.

Deficiencia en los métodos de fiscalización y control, la falta de mecanismos efectivos para auditar y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales, así como una escasa capacidad para identificar a los evasores, puede ser una causa clave de la insuficiente recaudación municipal.

Descoordinación en las estrategias de recaudación municipal, si las distintas áreas de la administración municipal de San Nicolás encargadas de la recaudación no están alineadas o no colaboran entre sí, se pueden generar esfuerzos dispersos e ineficientes.

Falta de planeación y prospectiva a largo plazo, la alcaldía de San Nicolás no cuenta con un plan a largo plazo para la recaudación de impuestos, lo que impide anticipar las necesidades y cambios que podrían surgir durante el período 2025-2030

#### 1.4.3. Pronostico

Si no se resuelve la problemática identificada en la recaudación de impuestos municipales, el pronóstico para la Alcaldía de San Nicolás durante el período 2025-2030 podría ser desfavorable. La falta de implementación efectiva de estrategias tributarias conduciría a un incremento en la evasión tributaria municipal, lo que resultaría en una disminución de los ingresos del municipio. Esto afectaría la capacidad de financiar proyectos esenciales de infraestructura, servicios públicos y programas sociales, generando un impacto negativo en el bienestar de la población.

La resistencia al cambio por parte de los contribuyentes y la persistente falta de una cultura tributaria adecuada limitarían la disposición de la ciudadanía a cumplir con sus obligaciones tributarias municipales, exacerbando el problema de la recaudación. Además, la falta de actualización de los procesos administrativos y la escasa digitalización de la gestión tributaria continuaría elevando los costos operativos y reduciendo la eficiencia, lo que agravaría aún más la situación financiera.

En un escenario de inacción, la alcaldía de San Nicolás podría enfrentar una crisis de liquidez y un déficit en el presupuesto municipal, lo que dificultaría la ejecución de proyectos clave, tales como aquellos relacionados con la salud, la educación y la seguridad. Esto provocaría una mayor desigualdad en el acceso a servicios públicos y fomentaría el descontento social, aumentando el riesgo de conflictividad dentro del municipio.

#### 1.4.4. Formulación del Problema

La alcaldía de San Nicolás enfrenta grandes desafíos para garantizar una recaudación tributaria eficiente, sostenible y equitativa, lo que limita su capacidad de financiar proyectos de infraestructura, mejorar los servicios públicos y ejecutar programas sociales. A pesar de contar con un marco normativo y administrativo establecido, persisten altos niveles de evasión tributaria municipal, procesos de recaudación ineficientes y una cultura tributaria poco consolidada entre los ciudadanos.



Asimismo, la falta de estrategias a largo plazo para abordar las necesidades financieras del municipio ha generado un desbalance entre los recursos disponibles y las crecientes demandas locales. Esta situación compromete el desarrollo del municipio y el bienestar de la comunidad. Ante este panorama, resulta fundamental la elaboración e implementación de un plan estratégico de recaudación de impuestos para el período 2025-2030, que permita fortalecer las finanzas municipales y garantizar un desarrollo sostenible.

Este plan debe permitir optimizar la gestión tributaria municipal, reducir la evasión, mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la cultura tributaria municipal, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad financiera del municipio y la ejecución de proyectos prioritarios.

## 1.5. Objetivo de la Investigación

### 1.5.1. Objetivo General

1.5.1.1. Elaborar un plan estratégico de recaudación de impuestos para la alcaldía de San Nicolás para el año 2025 – 2030.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

1.5.2.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta el área de administración tributaria y catastro para la recolección de impuestos a través de la metodología FODA.

1.5.2.2. Describir el proceso de recaudación de los impuestos municipal sobre ingreso llevado a cabo por la alcaldía de San Nicolás.

1.5.2.3. Determinar el grado de recaudación de los contribuyentes en base a cada impuesto y tasa para el periodo 2024, según el Decreto 455.

1.5.2.4. Proponer plan estratégico para la recaudación de impuestos municipal sobre ingreso en la alcaldía municipal de San Nicolás.

## 1.6. Declaración de preguntas de investigación // hipótesis de investigación

¿Cuáles son las principales causas de la baja recaudación de impuestos en la Alcaldía de San Nicolás?

¿Qué tan eficiente es el proceso administrativo de recaudación de impuestos en la Alcaldía de San Nicolás?

¿Cuál es el nivel de conocimiento y conciencia tributaria entre los ciudadanos de San Nicolás?

¿Qué impacto tiene la tecnología (digitalización y plataformas de pago en línea) en la recaudación de impuestos en el municipio?

¿Cuáles son las mejores prácticas y estrategias de recaudación de impuestos implementadas por otras municipalidades que podrían aplicarse a San Nicolás?

¿Qué factores sociales, económicos y culturales influyen en la disposición de los ciudadanos a pagar impuestos en San Nicolás?

¿Cuál ha sido el grado recaudatorio de impuestos en la Alcaldía de San Nicolás en el periodo 2024?

La implementación de un plan estratégico de recaudación de impuestos, que incluya nuevas políticas tributarias municipales adaptadas a la realidad económica de San Nicolás, mejorará los ingresos fiscales del municipio y permitirá financiar proyectos de desarrollo social e infraestructura

### 1.6.1. Hipótesis

"La creación de un plan estratégico que contemple políticas tributarias municipales adaptadas a la realidad económica del municipio de San Nicolás contribuirá a un aumento sostenido de los ingresos tributarios municipales durante el período 2025-2030."

### 1.6.2. Hipótesis nula

"La implementación del plan estratégico de recaudación de impuestos para la alcaldía de San Nicolás no tendrá un impacto significativo en la mejora de la recaudación de impuestos durante el período 2025-2030".

## 1.7. Antecedentes

Los antecedentes son la pauta fundamental para el investigador ya que reúne las pautas, métodos y técnicas que han realizado investigadores del pasado lo cual pueden servir para resolver la problemática actual que está atravesando la Alcaldía de San Nicolás.

### 1.7.1. Antecedentes Nacionales

Los antecedentes nacionales sirven como la base metodológica de estudios del pasado que ha realizado ciertos investigadores en Nicaragua y como estos han podido resolver las problemáticas encontradas con la base metodológica y técnica a lo cual se describen los siguientes:

Según (Hernández, 2023) en la investigación realizada como "propuesta de estrategias para mejorar la gestión tributaria de recaudación de impuestos en la Alcaldía Municipal de Telicax", para optar al título de Máster en Gestión Pública Municipal otorgada por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua expone que la Alcaldía ha dejado de percibir una considerable suma de ingreso debido a que la Alcaldía carece de un buen sistema recaudación, los contribuyentes no tienen consciencia que esa misma recuperación de tributos sirve como base para mejoras para la población, además de la falta de capacitación al personal. Esto se logró a través de la aplicación de entrevistas abiertas a los funcionarios de la Alcaldía.

Finalmente, expresa que se debe de mejorar el sistema de recaudación, capacitación al personal en materia municipal y tributaria, elaborar planes de recaudación y aumentar la base de contribuyentes.

(Sabaini, 2003). La modernización de la recaudación tributaria municipal en Nicaragua: Retos y oportunidades.

Este estudio examina la modernización de los procesos de recaudación de impuestos municipales en Nicaragua, enfatizando el impacto de la digitalización y el uso de plataformas de pago en línea para optimizar la eficiencia en la captación de tributos. Se abordan los desafíos asociados a la limitada infraestructura tecnológica en algunas municipalidades, lo que dificulta la adopción de herramientas digitales avanzadas.

Como parte de las soluciones, los autores proponen la capacitación del personal administrativo y el fortalecimiento de la infraestructura digital local. Estas medidas buscan facilitar el acceso de los contribuyentes a los sistemas de pago, mejorar la gestión tributaria y promover una recaudación más eficiente y equitativa.

### 1.7.2. Antecedentes Internacionales

En este sentido en el ámbito internacional fue tomado un trabajo como referencia para la elaboración de la presente investigación:

(Bae, 2022), proveniente de la república del Perú, en la que se concluye que el proceso de gestión tributaria de esta municipalidad se fundamenta en las ordenanzas y demás normas vigentes.

Propone un plan de mejoras para la gestión tributaria municipal predial en una municipalidad provincial, centrado en optimizar la recaudación de impuestos y mejorar la eficiencia administrativa. Se identifican diversos problemas en la actual gestión tributaria, como la falta de eficiencia en los procesos de recaudación, la evasión fiscal, la desactualización de los registros catastrales, y la insuficiente capacitación del personal encargado de la administración tributaria.

La propuesta incluye una serie de estrategias para modernizar y digitalizar los procesos tributarios, tales como la implementación de plataformas electrónicas para facilitar los pagos y la actualización de registros catastrales mediante herramientas tecnológicas. Además, se sugiere mejorar la capacitación del personal y fortalecer la cultura tributaria a través de campañas de sensibilización dirigidas a la población para aumentar el cumplimiento voluntario de los impuestos.

El plan también contempla la evaluación periódica de las políticas implementadas y el establecimiento de medidas correctivas en caso de ser necesario. El objetivo final es incrementar la eficiencia en la recaudación tributaria, reducir la evasión fiscal, y asegurar que los recursos generados sean utilizados de manera adecuada para el desarrollo y bienestar de la comunidad.

Gaviria, A. (2013). La gestión tributaria municipal en América Latina: Retos y Oportunidades.

Este artículo analiza la gestión tributaria en varios países de América Latina, identificando los principales retos en la recaudación de impuestos municipales y proponiendo soluciones. Entre las propuestas se incluye la creación de planes estratégicos para mejorar la administración tributaria local, el uso de tecnologías para facilitar el pago de impuestos, y el fortalecimiento de la cultura tributaria en los contribuyentes.

((NORAD), 2023), El informe analiza los desafíos y oportunidades que enfrentan las administraciones tributarias a nivel mundial tras la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. En primer lugar, se destacan los retos principales, como la caída de los ingresos tributarios debido a la desaceleración económica, el aumento de la evasión fiscal y la disminución de la capacidad de las administraciones tributarias para realizar auditorías o investigaciones fiscales debido a restricciones sanitarias y presupuestarias. Además, se observa que muchas administraciones tributarias enfrentaron dificultades tecnológicas, ya que no contaban con las infraestructuras digitales necesarias para gestionar el aumento de solicitudes de apoyo fiscal y las modificaciones legislativas rápidas.

Por otro lado, el informe también señala varias oportunidades que la crisis generó para transformar y modernizar los sistemas fiscales. La crisis aceleró la digitalización de las administraciones tributarias, impulsando la adopción de tecnologías de recaudación en línea, el fortalecimiento de plataformas electrónicas de pago y la automatización de procesos fiscales. Esto no solo mejoró la eficiencia en la recolección de impuestos, sino que también permitió a los contribuyentes interactuar de manera más fluida con las autoridades fiscales.

El informe subraya la importancia de la adaptabilidad y la resiliencia de los sistemas tributarios en el contexto de futuras crisis y aboga por la implementación de reformas fiscales que garanticen una mayor equidad fiscal, un mejor acceso a servicios tributarios digitales y la mejora de la transparencia en la gestión de los fondos públicos.

En conclusión, aunque la crisis de COVID-19 presentó varios retos para las administraciones tributarias, también ofreció una oportunidad para realizar mejoras sustanciales en la eficiencia y equidad de los sistemas fiscales a través de la digitalización y la innovación.

## II. Fundamentos Teóricos de Investigación

Las bases teóricas abarcan un conjunto de conceptos y preposiciones que constituyen un enfoque determinado para explicar la problemática planteada. Este marco teórico establece el problema de la investigación, y describe los elementos que permiten al investigador avanzar en el proceso de conocimiento. Para esta investigación se consideraron las principales teorías y principios relacionados con los planes de mejoras utilizados por la municipalidad de San Nicolás con el fin de incrementar la recaudación de los impuestos municipales en la alcaldía de San Nicolás, del departamento de Estelí, en el periodo 2025 - 2030.

### 2.1. Marco Legal

#### 2.1.1.1. Constitución Política de la República de Nicaragua (Constitucion política de Nicaragua, 2014)

La Constitución establece los principios generales de la tributación, incluyendo la responsabilidad del Estado en la administración de los tributos y la obligación de los ciudadanos a contribuir al sostenimiento de los gastos públicos. Además, garantiza la autonomía de los gobiernos municipales para gestionar sus ingresos, incluidos los impuestos municipales.

#### 2.1.1.2. Ley N°. 40, Ley de municipios con reformas incorporadas Ley N°. 40 (Ley N°. 40, 6 del 14 de enero de 2013)

La Ley de Municipios regula la organización, competencias y atribuciones de los gobiernos locales en Nicaragua. En cuanto a la recaudación de impuestos, establece las facultades de los municipios para generar ingresos a través de impuestos locales, incluyendo el impuesto predial, tasas y contribuciones especiales. Además, determina la responsabilidad de los gobiernos municipales en la creación de ordenanzas y la implementación de políticas tributarias locales.

### 2.1.1.3. Autonomía Municipal

Según la Constitución Política de Nicaragua (Constitución Política de Nicaragua, 1986). Artículo 177 del 9 de noviembre de 1986 (Nicaragua) dicta lo siguiente:

Los municipios gozan de autonomía política administrativa y financiera. La administración y gobiernos de los mismos corresponden a las autoridades municipales.

La autonomía no exime ni inhibe al Poder Ejecutivo ni a los demás poderes del Estado, de sus obligaciones y responsabilidades con los municipios. Se establece la obligatoriedad de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, el que se distribuirá priorizando a los municipios con menos capacidad de ingresos. El porcentaje y su distribución serán fijados por la ley.

### 2.1.1.4. Competencias de Gobiernos Municipales

En base a la Ley 40 de 2012. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas (Ley 40. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas, 2012). 13 de Junio 2012. Artículo 6.

Los Gobiernos Municipales tienen competencia en todas las materias que incidan en el desarrollo socio-económico y en la conservación del ambiente y los recursos naturales de su circunscripción territorial. Tienen el deber y el derecho de resolver, bajo su responsabilidad, por sí o asociados, la prestación y gestión de todos los asuntos de la comunidad local, dentro del marco de la Constitución Política (Constitución Política de Nicaragua, 1986) y demás leyes de la Nación.

Los recursos económicos para el ejercicio de estas competencias se originarán en los ingresos propios y en aquéllos que transfiera el Gobierno ya sea mediante el traslado de impuestos o de recursos financieros.

Dentro de la capacidad administrativa, técnica y financiera, el Municipio debe realizar todas las tareas relacionadas con la prestación de los servicios municipales comprendidos en su jurisdicción para el desarrollo de su población.

#### 2.1.1.5. Ingresos Municipales

En base a la Ley 40 de 2012. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas (Ley 40. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas, 2012). 13 de Junio 2012. Artículo 48.

Cada Concejo Municipal aprobará su Proyecto de Plan de Arbitrios, con fundamento en la legislación tributaria municipal, y en él determinará los tipos impositivos aplicables a cada uno de los tributos, dentro de los rangos a que se refiere el Artículo precedente.

#### 2.1.1.6. Plan de Arbitrio Municipal

Decreto 455 de 1989. (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989). Plan de Arbitrio Municipal. 31 de Julio de 1989. Artículo 1.

El tesoro 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.

Decreto 455 de 1989. (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989). Plan de Arbitrio Municipal. 31 de Julio de 1989. 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 los que la Ley o este Plan de Arbitrios señalan como hechos generadores de crédito a favor del tesoro Municipal.

#### 2.1.1.7. Ley 431 Ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito. (LEY N°. 431 Nacional, 2014), arto 11.

Artículo 11.- Creación del impuesto municipal de rodamiento. 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 Córdoba 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.

#### 2.1.1.8. Ley de solvencias Municipales Ley. 452 (Ley N°. 452, 2003), art. 12.

Arto. 12. Para el caso del impuesto sobre ingreso, el gobierno municipal extenderá la solvencia municipal a las personas naturales o jurídicas que la soliciten y estén solvente del pago del impuesto sobre ingresos, establecido en los planes de arbitrios correspondientes. La solvencia municipal en este caso, tendrá duración de un mes, contado desde el momento de su emisión.

#### 2.1.1.9. Ley de concertación tributaria Ley 822: (LEY N°. 822, 2019), art. 3

Artículo 3 creación, naturaleza y materia imponible.

Créase el Impuesto sobre la Renta, en adelante denominado IR, como impuesto directo y personal que grava las siguientes rentas de fuente nicaragüense obtenidas por los contribuyentes, residentes o no residentes:

1. Las rentas del trabajo;
2. Las rentas de las actividades económicas; y
3. Las rentas de capital y las ganancias y pérdidas de capital.

Asimismo, el IR grava cualquier incremento de patrimonio no justificado y las rentas que no estuviesen expresamente exentas o exoneradas por ley.

Esta ley establece el sistema tributario en Nicaragua, definiendo las bases para la recaudación de impuestos nacionales y municipales. Proporciona las directrices sobre la administración tributaria, los procedimientos para la determinación, liquidación, cobro y fiscalización de los tributos, y los mecanismos para la resolución de conflictos tributarios.

#### 2.1.1.10. Código Tributario de Nicaragua (Ley N°. 562, 2005)

El Código Tributario establece las bases para la administración y gestión tributaria en el país. Regula los procedimientos para la recaudación de impuestos, las auditorías fiscales, la resolución de conflictos tributarios, y las sanciones a los contribuyentes. Es una pieza fundamental para la planificación de estrategias de recaudación y fiscalización.

#### 2.1.1.11. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N°. 621, 2007)

Esta ley promueve la transparencia en la gestión pública, lo que es clave para la correcta aplicación del Plan Estratégico de Recaudación. Establece la obligación de las entidades públicas, incluidas las alcaldías, de proporcionar información sobre la administración de los tributos y el uso de los recursos públicos, lo que favorece la confianza de los contribuyentes

A nivel local, la Alcaldía de San Nicolás puede elaborar y aprobar ordenanzas municipales para regular la recaudación de impuestos en su jurisdicción. Las ordenanzas definen de manera específica las tasas impositivas, los plazos de pago, las exoneraciones, y las sanciones aplicables. Estas ordenanzas deben estar alineadas con la legislación nacional y respetar los principios establecidos en la Ley de Municipios.

#### 2.1.1.12. Ordenanzas Municipales (Ley N°. 40, 6 del 14 de enero de 2013), (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989)

Facultades que le confiere la Ley N° 40 Ley de Municipios y sus Reformas, el Plan de Arbitrios Municipal, Artículo 28 numeral 4 y su reglamento el decreto 52-97 artículo.

A nivel local, la Alcaldía de San Nicolás puede elaborar y aprobar ordenanzas municipales para regular la recaudación de impuestos en su jurisdicción. Las ordenanzas definen de manera específica las tasas impositivas, los plazos de pago, las exoneraciones, y las sanciones aplicables. Estas ordenanzas deben estar alineadas con la legislación nacional y respetar los principios establecidos en la Ley de Municipios.

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1. Diagnóstico Estratégico

Este tipo de análisis de entorno interno y externo permite tener un panorama interno y externo para efectuar una evaluación exhaustiva de los entornos donde se rodea la Alcaldía de San Nicolás y partiendo de ahí brinda pautas estratégicas para la mejora continua para la entidad.

#### 2.2.1.1. Análisis FODA

De acuerdo al autor (Maldonado, 2018) FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro. p (232).

(Gamble et al 2012) El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. p (105)

(Maldonado, 2018) El análisis FODA, usado en un contexto de negocio, es valioso porque se concentra en los factores que potencialmente tienen el mayor impacto en nuestra empresa para ayudarnos a tomar las mejores las decisiones y acciones posibles. Esto nos ayuda a tener un mejor enfoque, así como a ser más competitivos y relevantes en los nichos de mercado a los cuales nos dirigimos; procurar un mejor desarrollo y crecimiento de nuestras empresas. p.(235)

Tal a como lo indican los autores antes expuestos, la metodología FODA consiste en evaluar tanto el entorno interno con las debilidades y fortalezas y el entorno externo con las oportunidades y amenazas, de esta revisión nace la formulación e implementación de una estrategia que involucra no solamente la directiva sino también a los operativos de la entidad para que se cumpla a la cabalidad la estrategia declarada.

#### 2.2.1.1.1. Identificación de las Fortalezas Internas

(Gamble et al, 2012) Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad (...)p(101)

Una fortaleza es una cualidad muy especial que poseen las entidades de las cuales les he difícil de imitar a la competencia o bien que aún no se han dado cuentas lo cual ayuda a la compañía de estudio a diferenciarse ante la competencia.

#### 2.2.1.1.2. Identificación de las Debilidades

(Gamble et al, 2012) Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado (...)p.(102)

No existe industria perfecta, por lo que más de alguna debilidad poseen porque el mismo entorno las hace vulnerables o bien su competencia es más eficiente y eficaz en su nivel de gestión.

#### 2.2.1.1.3. Identificación de Oportunidades Comerciales

De acuerdo a (Gamble et al, 2012) La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una (...) p(102)

Las oportunidades se dan en el ambiente externo de las entidades, por lo cual perfectamente la compañía de estudio puede analizarla e implementar para su crecimiento en el mercado donde se desarrolla.

#### 2.2.1.1.4. Identificación de las Amenazas Externas

(Gamble et al, 2012) Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía (...) p(103)

Las amenazas para las entidades no son medibles ni tampoco son detectables por lo que muchas veces pueden surgir de manera inesperada, por lo que lo deberán mantenerse alerta y mantener un plan de contingencia ante un evento inesperado que pueda afectar de manera directa la operatividad de la industria de apoyo.

Fortalezas	Oportunidades
La municipalidad de San Nicolas cuenta con un área de administración tributaria y catastro municipal	El desarrollo y adopción de tecnologías emergentes como la automatización de datos pueden mejorar la eficiencia en la recolección de impuestos y la actualización de la información catastral, reduciendo tiempos y costos operativos.
El área de catastro cuenta con sistemas informáticos actualizados que permiten una gestión eficiente de la información catastral, facilitando la identificación y registro de contribuyentes.	Potenciar las alianzas con otras instituciones gubernamentales puede facilitar el intercambio de información y la identificación de nuevos contribuyentes, aumentando la base tributaria.
Se maneja técnicas de publicidad mediante diversos medios para promover el pago voluntario del impuesto.	Con una mayor educación tributaria y el fomento de la cultura cívica, los contribuyentes pueden estar más dispuestos a cumplir con sus obligaciones tributarias, lo cual contribuiría a una mayor recaudación.

Debilidades	Amenazas
Existen áreas del municipio, especialmente en zonas rurales, donde la actualización del catastro no está completa, lo que impide una correcta recolección de impuestos sobre propiedades no registradas o incorrectamente valoradas.	La evasión tributaria continúa siendo un problema significativo, afectando la base tributaria y reduciendo la recaudación esperada. Esto es especialmente crítico en sectores económicos informales que no están debidamente registrados.
Aunque se cuenta con un sistema de gestión, algunos procesos de recolección y verificación aún dependen de procedimientos manuales, lo que aumenta la posibilidad de errores y la ineficiencia operativa.	La implementación de nuevas tecnologías puede enfrentar resistencia por parte de algunos funcionarios o contribuyentes, lo que dificultaría la modernización de los procesos de recolección.
La actualización periódica del catastro no siempre se realiza de manera eficiente, lo que provoca desajustes en el registro de propiedades y en la base tributaria, afectando directamente la recolección de impuestos.	La constante modificación de las leyes fiscales puede generar incertidumbre tanto para los administradores tributarios como para los contribuyentes, lo que puede resultar en dificultades para su implementación y cumplimiento.

#### 2.2.1.2. Metodología FODA

Según (Maldonado, 2018)

La estrategia FO (Ofensiva). Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia DO (Defensiva). Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

La estrategia FA (Adaptiva). Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA (Supervivencia). Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. (242)

La metodología consiste en realizar cruce entre las acciones declaradas en los cuatro cuadrantes de la metodología FODA, siempre y cuando tomando nota los recursos que posee la entidad de estudio.

<b>Objetivo</b>	<b>La estrategia FO (Ofensiva)</b>
Ampliación de la Base Tributaria	<ul style="list-style-type: none"><li>• Campañas de Registro Masivo</li><li>• Fomento a la Formalización de Negocios Informales</li><li>• Identificación y Captura de Nuevos Sectores</li></ul>
<b>Objetivo</b>	<b>La estrategia DO (Defensiva).</b>
Estrategias para Reducir la Evasión Fiscal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditorías Preventivas y Focalizadas</li><li>• Cruce de Datos y Monitoreo Continuo</li><li>• Campañas de Información sobre Consecuencias de la Evasión</li></ul>
<b>Objetivo</b>	<b>La estrategia FA (Adaptiva).</b>
Mejora de la Relación con los Contribuyentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de Canales de Atención diverso</li><li>• Programa de Orientación y Asesoramiento Personalizado</li><li>• Simplificación de Trámites</li></ul>

<b>Objetivo</b>	<b>La estrategia DA (Supervivencia)</b>
Estrategias para Garantizar la Continuidad Operativa del Sistema Tributario	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica</li><li>• Respaldo y Recuperación de Datos</li><li>• Capacitación del Personal en Tecnología</li></ul>

### 2.2.2. Proceso de Recaudación

(Daniel Diep Diep, 2003), se examina la naturaleza de los tributos como una manifestación de la relación de dominación entre el Estado y el contribuyente. Históricamente, la obligación de tributar ha sido una responsabilidad primaria, que ha adoptado distintas formas, desde la entrega de vida y trabajo hasta el aporte económico. Originalmente vinculada al vasallaje, una práctica de control y explotación, esta relación se ha moderado con el tiempo. Etimológicamente, el término "tributo" proviene del latín Tributum, que significa una carga constante entregada al Estado para atender necesidades públicas, aunque la coerción en la obligación tributaria persiste.

(Cardenas et al, 2017) Argumentan que los tributos son herramientas fundamentales para la justicia distributiva, ya que permiten reducir la desigualdad social y económica, así como los altos índices de pobreza. A través de la administración de los impuestos recaudados, los gobiernos pueden destinar recursos a la población con mayores necesidades. Esta visión justifica el aumento de impuestos como un medio para que los estados obtengan ingresos que beneficien a la sociedad.

(politica Aristoteles Editorial Gredos, 1988) Sostenía que la justicia distributiva debía basarse en criterios de justicia general, aplicables a cualquier régimen político. En un estado democrático, enfatizaba que las desigualdades en poder, riqueza, entre otros, no deberían ser excesivas ni desproporcionadas. Aunque no se refería directamente a los tributos, sus ideas abordaban aspectos fundamentales como la estabilidad, la cual se logra mediante el adecuado funcionamiento administrativo, político, legal y estratégico.

(la riqueza de las naciones Smith, 1996), defienden que el Estado debe encargarse de tres funciones fundamentales: a) garantizar la seguridad interna y externa, b) proveer

justicia, y c) realizar obras públicas. Para cumplir con estas responsabilidades, es esencial que el Estado recaude impuestos proporcionales a las riquezas de los ciudadanos. No cumplir con el pago de estos impuestos se consideraría una interferencia indebida con el funcionamiento del Estado.

(Teoría de la justicia Rawls, 1971), propone una postura política liberal en la que el poder estatal debe utilizar los impuestos para alcanzar la justicia política y legal. Para lograr este ideal, sostiene que el Estado debe basarse en normas claras, cuya implementación sea efectiva y garantice la equidad.

El proceso de recaudación de impuestos bajo las normas técnicas de control interno dictadas por la Contraloría General de la República (Ley 681, 2009) debe garantizar la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de las normativas fiscales. Cada etapa del proceso debe ser rigurosamente controlada mediante procedimientos estandarizados, auditorías internas y externas, y medidas de verificación y seguimiento, con el fin de asegurar que los recursos sean manejados de manera adecuada y que se minimicen los riesgos de fraude o corrupción.

Los objetivos de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) comprenden:

Servir de marco de referencia para diseñar y/o ajustar los sistemas administrativos de la alcaldía municipal de San Nicolás, y las unidades de auditoría interna, lo cual implica la preparación de reglamentos específicos que incorporen estas normas.

Servir de instrumento para la evaluación tanto del diseño como del funcionamiento de los sistemas administrativos y de las unidades de auditoría interna, en función del Control Interno, y, por consiguiente, suministrar bases objetivas para definir el grado de responsabilidad de los servidores municipales de la alcaldía de San Nicolás, en relación con la aplicación de las normas.

### 2.2.3. Grado de Recaudación

El grado de recaudación es un indicador crucial para evaluar el éxito del Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos de la Alcaldía de San Nicolás en el período 2025-2030. Este grado refleja la efectividad de las políticas y estrategias implementadas para aumentar la recaudación tributaria municipal y asegurar el cumplimiento tributario.

El grado de recaudación se puede definir como el porcentaje de los ingresos tributarios municipales esperados o proyectados que efectivamente se han recaudado dentro de un período determinado. Este indicador refleja el desempeño de la administración tributaria en relación con las metas de recaudación establecidas.

(Ruiz, 2016), La recaudación tributaria es un tema fundamental tanto para el funcionamiento del estado como para los ciudadanos contribuyentes. En este sentido, una administración tributaria eficiente debe procurar la máxima recaudación de impuestos al menor costo posible, tanto para los contribuyentes como para la propia administración. Esto es crucial, ya que, además de garantizar la estructura y operación del Estado, la administración tributaria es responsable de recaudar los fondos necesarios para financiar las actividades del gobierno y alcanzar los objetivos establecidos por la política fiscal.

En este contexto, la recaudación del impuesto tributario es esencial para el desarrollo económico de la municipalidad de San Nicolás. (Ruiz, 2016), Los ingresos generados por este impuesto se reinvierten en las comunidades más necesitadas, por lo que es fundamental que todos los ciudadanos contribuyan con su pago. De esta manera, el Estado puede cumplir con su responsabilidad hacia todos y trabajar en la mejora de la calidad de vida de la población.

(Christian von Haldenwang, 2009), Los gobiernos locales enfrentan dificultades en la recaudación tributaria debido a una mala administración de los recursos y una gestión municipal ineficiente. Esta situación se traduce en una baja recaudación de ingresos y en la falta de ejecución de obras y servicios, lo que genera insatisfacción en la ciudadanía. Además, la recaudación de impuestos locales es crucial para el financiamiento de los gobiernos

nacionales, ya que les otorga ventajas significativas en el proceso de descentralización, permitiéndoles ser más autónomos y menos dependientes de las transferencias del Gobierno central.

Ante esta situación, resulta crucial adoptar estrategias de recaudación eficaces que optimicen la gestión tributaria. En este contexto, los incentivos constituyen una estrategia clave para mejorar la recaudación del impuesto tributario. De este modo, los gobiernos locales podrán disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo obras y prestar servicios, lo que, a su vez, contribuirá a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

- Indicadores Claves para Medir el Grado de Recaudación
  - a. Índice de Cumplimiento de Metas de Recaudación: Compara los ingresos recaudados con los ingresos proyectados o esperados en un período determinado.

✓ **Formula:**

$$\text{Índice de Cumplimiento de Metas} = \left( \frac{\text{Meta de Recaudación}}{\text{Ingreso Real Recaudado}} \right) \times 100$$

- ✓ **Meta:** Un índice cercano al 100% o superior es ideal, lo que indica que la administración tributaria está alcanzando o superando sus metas de recaudación.

- b. Tasa de Evasión tributaria: Mide el porcentaje de impuestos que no se recaudan debido a la evasión tributaria, comparado con el total de impuestos que deberían haberse recaudado.

✓ **Formula:**

$$\text{Tasa de Evasión tributaria municipal} = \left( 1 - \frac{\text{Ingreso real recaudado}}{\text{Ingreso potencial}} \right) \times 100$$

- ✓ Meta: Mantener esta tasa lo más baja posible es crucial para aumentar el grado de recaudación.

- c. Crecimiento Anual de la Recaudación: Mide el aumento o disminución de los ingresos recaudados con respecto al año anterior.

✓ **Formula:**

$$\text{Crecimiento anual de la Recaudación} = \left( \frac{\text{Recaudación año actual} - \text{Recaudación año anterior}}{\text{Recaudación año anterior}} \right) \times 100$$

- ✓ Meta: Un crecimiento constante de la recaudación año con año es un buen indicio de una administración tributaria municipal eficiente.

- d. **Porcentaje de Contribuyentes Cumplidores:** Mide el porcentaje de contribuyentes que cumplen con sus obligaciones fiscales dentro del plazo establecido.

✓ **Formula:**

$$\text{Porcentaje de contribuyentes Cumplidores} = \left( \frac{\text{Número de contribuyentes cumplidores}}{\text{Número total de contribuyentes}} \right) \times 100$$

- ✓ **Meta:** Un porcentaje alto indica que el sistema de recaudación está siendo percibido como justo y accesible por los contribuyentes.
- e. **Índice de Satisfacción del Contribuyente:** Mide el nivel de satisfacción de los contribuyentes con los servicios tributarios, especialmente en términos de facilidad de pago, transparencia y atención al cliente.
- ✓ **Método de medición:** Encuestas periódicas a contribuyentes, análisis de quejas y reclamos.
- ✓ **Meta:** Un alto índice de satisfacción es indicativo de que el sistema tributario es eficiente y que los contribuyentes están más dispuestos a cumplir con sus obligaciones fiscales.

f. **Medición y Evaluación del Grado de Recaudación**

Es fundamental establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el grado de recaudación. Esto incluye:

- ✓ Seguimiento mensual/trimestral de indicadores clave como la recaudación real frente a la proyectada, la evasión tributaria municipal, y la satisfacción de los contribuyentes.



- ✓ Informes anuales de desempeño, que incluyan un análisis detallado de los progresos hacia las metas y las estrategias de ajuste necesarias.
- ✓ Evaluaciones externas, como auditorías fiscales y revisiones por parte de organismos independientes, para garantizar la transparencia y eficacia del sistema de recaudación.

### III. Diseño de Investigación

#### 3.1. Marco general del diseño metodológico

Alcaldía municipal de San Nicolás del departamento de Estelí, enfrenta desafíos significativos en las recaudaciones de impuestos municipales sobre ingresos, debido a un contexto socioeconómico y político complejo. Este fenómeno se traduce en una notable disminución de los ingresos tributarios lo que repercute directamente en la capacidad de la municipalidad para financiar sus proyectos de desarrollos y gastos operativos.

Uno de los problemas más críticos es el incumplimiento en el pago de impuestos por parte de los contribuyentes. Este comportamiento se atribuye a una combinación de factores entre ellos, la falta de conciencia tributaria y un escaso interés en cumplir con las obligaciones tributarias. La morosidad, resultado de estas actitudes, ha llevado a que la recaudación anual apenas alcance el 80% de las metas presupuestadas. Esta situación no solo compromete la salud financiera del municipio, sino que limita la ejecución de proyectos esenciales para el desarrollo comunitario.

La baja recaudación de los impuestos municipales repercute en diversas áreas, desde la ejecución de obras públicas hasta la provisión de servicios básicos, lo que a su vez genera un ciclo de insatisfacción y desconfianzas en la administración local. La ausencia de los recursos suficientes impide la implementación de planes estratégicos que podrían mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y promover un desarrollo sostenible en la región

Ante este escenario, se hace imprescindible desarrollar un plan de mejora en los mecanismos de recaudación del impuesto municipal sobre ingresos. Este plan debe incluir estrategias de sensibilización y educación tributaria, que fomenten una cultura de pago entre los ciudadanos. La implementación de campañas de motivación, junto con incentivos para los contribuyentes puntuales, puede ser una herramienta efectiva para estimular el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

En este contexto, es vital considerar el papel de la administración municipal en la promoción de un ambiente de confianza y transparencia. La creación de canales de comunicación efectivos entre la municipalidad y los contribuyentes facilitaría la resolución de dudas y la gestión de pagos contribuyendo así a una mejor recaudación.

Una excelente base financiera es la implementación del principio de optimización de recursos y eficiencia operativa. Este principio es crucial cuando se trata de mejorar la recaudación de impuestos, ya que se enfoca en maximizar el uso de los recursos disponibles para obtener el mayor retorno posible.

La aplicación de principio de segmentación de contribuyentes es de mucha importancia para identificar diferentes grupos de contribuyentes y sus comportamientos fiscales permitiendo implementar políticas personalizadas, como incentivos para el pago oportuno, y facilitará la asignación eficiente de recursos.

El uso de tecnologías como plataformas digitales de pago y monitoreo de impuestos puede aumentar la eficiencia en la recaudación, reduciendo costos operativos y errores humanos. Esto también facilita el acceso y la transparencia para los contribuyentes.

Un aspecto clave para la optimización de la recaudación es la educación de los contribuyentes. Realizar campañas de sensibilización sobre la importancia de pagar impuestos no solo incrementa los ingresos, sino que también mejora la relación entre los ciudadanos y el gobierno local.

El principio de utilizar datos históricos y actuales para prever tendencias de recaudación y anticipar posibles deficiencias puede ayudarte a optimizar las metas de recaudación. El análisis predictivo puede ser clave para identificar patrones y ajustar la estrategia antes de que se conviertan en problemas.

La aplicación de la evaluación continua y mejora constante dentro del plan estratégico garantizará que se puedan ajustar las estrategias a lo largo del tiempo, maximizando la eficiencia y mejorando los resultados año tras año

### 3.1.1. Fases de la investigación

El Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos para la Alcaldía de San Nicolás (2025-2030) debe desarrollarse de manera estructurada, siguiendo una serie de fases clave para garantizar que las políticas, objetivos y estrategias sean bien definidos y efectivos. A continuación, detallo las principales fases de investigación para desarrollar este plan estratégico:

Fase de diagnóstico:

- Recolección de datos sobre la recaudación de impuestos de años anteriores.
- Realización de encuestas y entrevistas con contribuyentes y servidores municipales.
- Análisis de información para identificar los principales problemas y desafíos.

Fase de análisis:

- Análisis estadístico de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas.
- Codificación y análisis temático de las entrevistas para identificar percepciones y actitudes.
- Identificación de patrones y correlaciones que expliquen la morosidad y bajo cumplimiento.

Fase de diseño de plan:

- Desarrollo de propuestas concretas basadas en los hallazgos de las fases anteriores.
- Diseño de campañas de sensibilización y educación tributaria.
- Establecimientos de incentivos para contribuyentes puntuales y cumplimiento voluntario.

#### Fase de validación:

- Presentación del plan a la máxima autoridad del municipio de San Nicolás para su revisión y aprobación.
- Socialización del plan con los contribuyentes a través de reuniones comunitarios, cabildos municipales.
- Recopilación de retroalimentación y ajustes al plan según las sugerencias recibidas.

#### Fase de implementación:

- Implementación de campañas de sensibilización y educación tributaria.
- Monitoreo de la recaudación de impuestos y evaluación del impacto de las nuevas mediadas.
- Ajustes necesarios en la estrategia según los resultados obtenidos durante la implementación

#### Fase de la evaluación:

- Análisis de los resultados de la recaudación después de la implantación del plan.
- Comparación de las metas presupuestarias y las cifras de años anteriores.
- Elaboración de un informe final que incluya recomendaciones para futuras mejoras.

### 3.2. Metodología de investigación

#### 3.2.1. Tipo de investigación

La investigación para la elaboración del plan plan estratégico de recaudación de impuestos para la alcaldía de San Nicolás, período 2025-2030, se clasifica como una investigación aplicada de carácter descriptivo y exploratorio.

#### 3.3. Enfoques de investigación

La investigación adoptara un enfoque mixto combinado métodos cualitativos y cuantitativos. Esto permitirá obtener una visión del problema al recopilar datos numéricos

que reflejen la situación actual de la recaudación y al mismo tiempo comprender las percepciones y actitudes de los contribuyentes hacia el sistema de recaudación municipal.

### 3.3.1. Sujeto de la investigación

El sujeto de investigación para el plan estratégico de recaudación de impuestos para la alcaldía de San Nicolás, período 2025-2030, está compuesto por dos grupos:

- **Contribuyentes:** este grupo incluye a todos ciudadanos, comerciantes y empresas que están sujetas al pago del impuesto municipal sobre ingresos en el municipio de San Nicolás, se busca comprender su percepción acerca del sistema de recaudación, las barreras que enfrenta al momento de realizar sus pagos y su disposición a cumplir con sus obligaciones fiscales. La diversidad de los contribuyentes permitirá obtener una visión integral de las necesidades y desafíos que enfrenta la alcaldía de San Nicolás en términos de recaudación tributaria.
- **Servidores municipales:** este grupo está conformado por el personal de la alcaldía de San Nicolás que se encarga de la administración y gestión de la recaudación de impuestos. Incluye a los responsables de la planificación tributaria y atención al contribuyente. Su perspectiva es crucial para entender los procesos internos de recaudación, las políticas actuales y las limitaciones que pueden estar afectando la efectividad del sistema tributario.

### 3.4. Población y muestra

La población objeto de estudio incluirá a los contribuyentes del impuesto municipal sobre ingresos en el municipio de San Nicolás. Se seleccionará una muestra representativa que incluya diversos segmentos de la población como: pequeños y medianos contribuyentes, solicitantes de bienes y servicios,

### 3.4.1. Unidades de análisis

Para la elaboración de plan estratégico de recaudación de impuestos para la alcaldía de San Nicolás, período 2025-2030, se definirán las siguientes unidades de análisis las cuales permitirán una evaluación exhaustiva de la situación actual y la formulación de estrategias efectivas:

- **Contribuyentes:** esta unidad incluye a todas las personas, negocios y empresa que están sujetos a pagos del impuesto municipal sobre ingresos. Se analizarán sus comportamientos de pagos, percepciones del sistema de recaudación y factores que influyen en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- **Estrategias de recaudación:** esta unidad se centra en las políticas y mecanismos actuales de recaudación implementados por la alcaldía de San Nicolás. Se evaluará la efectividad de las estrategias existentes y se explorarán nuevas propuestas que podrían mejorar la recaudación.
- **Recursos humanos de la alcaldía de San Nicolás:** esta unidad involucra al personal de la municipalidad encargado de la gestión de impuestos municipales, incluye su capacitación, motivación y recursos disponibles para llevar a cabo su labor.
- **Percepción pública del sistema de recaudación:** esta unidad se enfoca en cómo los ciudadanos perciben el sistema de recaudación de impuestos municipales incluyendo aspectos de confianza, transparencia y comunicación.

**Impacto económico de la recaudación:** esta unidad examina cómo la recaudación de los impuestos municipales influye en el desarrollo económico del municipio de San Nicolás, incluyendo el financiamiento de servicios públicos y proyectos de infraestructura.

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizarán las siguientes técnicas:

1. Encuestas: se diseñará un cuestionario estructurado que incluirá preguntas cerradas y abiertas para evaluar la percepción de los contribuyentes sobre el sistema de recaudación su disposición a pagar y los factores que influyen en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
2. Entrevistas: se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con un grupo selecto de contribuyentes y servidores municipales. Estas entrevistas podrán profundizar en las opiniones y experiencias relacionadas a la recaudación de impuestos.
3. Revisión documental: Se analizará documentos y reportes financieros de la alcaldía municipal de San Nicolás, así como las estadísticas sobre recaudación de impuestos de años anteriores para contextualizar la situación actual y establecer comparaciones.

#### 3.5.1. Proceso de validación de instrumentos

Proceso de validación es asegurar la precisión y consistencia de los instrumentos utilizados para medir el cumplimiento tributario, la eficiencia en la recaudación, el uso de tecnología, la cultura tributaria y otros aspectos clave del sistema de recaudación municipal. Este proceso también busca identificar posibles sesgos o fallos en la recolección de datos y proporcionar las bases necesarias para realizar ajustes a los instrumentos si es necesario.

#### 3.6. Fases de recogida de datos

La recogida de datos es una fase esencial para la implementación del plan estratégico de recaudación de impuestos de la alcaldía de San Nicolás, ya que permitirá obtener la información necesaria para diagnosticar la situación actual del sistema de recaudación de impuestos, identificar áreas de mejora y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. El proceso de recolección de datos debe ser sistemático, confiable y alineado con los objetivos del plan.

### 3.6.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de los datos recogidos durante la ejecución del plan estratégico de recaudación de impuestos es fundamental para transformar la información bruta en conocimiento útil, que permita evaluar el desempeño del sistema de recaudación y guiar la toma de decisiones. Estas técnicas permitirán identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en la administración tributaria, y al mismo tiempo, medir el impacto de las estrategias implementadas en la recaudación de impuestos.

El análisis de los datos se llevará a cabo utilizando diversas técnicas estadísticas y cualitativas, adaptadas a los diferentes tipos de información recolectada. A continuación, se describen las principales técnicas de procesamiento y análisis de datos que se utilizarán.

### 3.7. Operacionalización de Variables

La operacionalización de variables en un plan estratégico de recaudación de impuestos es un proceso clave para medir y evaluar el progreso y efectividad de las estrategias que se implementarán. A continuación, esquema de cómo podrían operacionalizarse las variables en el contexto del plan estratégico de recaudación de impuestos para la alcaldía de San Nicolás, período 2025-2030.

Objetivos Específicos	Variabes	Definición de las Variables	Sub Variables	Instrumentos
Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta el área de administración tributaria y catastro para la recolección de impuestos a través de la metodología FODA.	FODA	Mide el nivel a detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una entidad de estudio.	Análisis FODA	Entrevistas abiertas

Describir el proceso de recaudación de los impuestos municipal sobre ingreso llevado a cabo por la alcaldía de San Nicolás.	Proceso de Recaudación	Es el proceso descriptivo de cada una de las etapas incluyendo recursos humano y materiales para llevar el fin de recaudo.	Proceso de Recaudación Funcionarios Involucrados Controles Internos de Recaudación.	Entrevistas abiertas
Determinar el grado de recaudación de los contribuyentes en base a cada impuesto y tasa para el periodo 2024, según el Decreto 455.	Grado de Recaudación	Es la cuantificación de recaudo para la Alcaldía Autónoma para las inversiones de proyecto para la población de San Nicolás.	Nivel de Recuperación de Impuestos Nivel de Recuperación de tasas Nivel de Recuperación de Contribuciones Especiales Indicadores de Recaudación	Revisión documental.

Variable: Eficiencia en la Recaudación de Impuestos: mide la efectividad del sistema tributario para captar los impuestos municipales establecidos.

Indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento de metas de recaudación: La relación entre los ingresos reales obtenidos y los objetivos establecidos en el plan.
- Tasa de crecimiento anual de la recaudación: Comparar la recaudación de cada año con la del año anterior.
- Índice de evasión tributaria municipal: Porcentaje de impuestos que no se recaudan debido a evasión, comparado con la recaudación total.

Método de medición:

- Revisión de informes financieros y fiscales.

- Encuestas a contribuyentes sobre cumplimiento y percepción del sistema.
- Análisis de datos históricos de recaudación.

Variable: Transparencia y Confianza en el Sistema Tributario: Grado de confianza de los ciudadanos y empresas en el sistema tributario y en el manejo de los fondos recaudados

Indicadores:

- Índice de satisfacción ciudadana: Encuestas sobre la percepción de la gestión fiscal.
- Número de quejas o denuncias recibidas por corrupción o mal manejo de fondos.
- Nivel de acceso a la información tributaria: Disponibilidad y claridad de los datos fiscales disponibles para el público.

Método de medición:

- Encuestas de percepción de los ciudadanos y contribuyentes.
- Revisión de la cantidad de quejas o denuncias recibidas.
- Análisis de la accesibilidad a plataformas electrónicas de información tributaria municipal.

## IV. Interpretación y Análisis de Datos

### 4.1 Análisis FODA

La recaudación de impuestos es un proceso crucial para el financiamiento de los proyectos de infraestructura, servicios públicos y programas sociales en la Alcaldía de San Nicolás. El plan estratégico de recaudación de impuestos para el período 2025-2030 se encuentra en una etapa decisiva donde la optimización de los procesos, la eficiencia administrativa y la equidad tributaria son aspectos prioritarios. Para abordar de manera integral los desafíos y oportunidades del proceso de recaudación, se utiliza la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permite identificar y analizar los factores internos y externos que inciden directamente en la gestión tributaria municipal.

La alcaldía de San Nicolás cuenta con un marco normativo estable que regula la recaudación de impuestos municipales, como el Decreto Ejecutivo N° 455 y la Ley de Municipios, proporcionando una base legal para la ejecución del plan estratégico. Esta fortaleza permite una implementación más efectiva y con garantías jurídicas, lo que favorece tanto a los contribuyentes como a la administración municipal.

El personal de la alcaldía encargado de la recaudación tributaria tiene un potencial significativo gracias a la formación continua en áreas clave como la auditoría y el uso de tecnologías digitales. Esto mejora la eficacia en la aplicación de políticas tributarias municipales, permitiendo una fiscalización más rigurosa y eficiente.

La acelerada digitalización en la administración pública brinda la oportunidad para que la alcaldía de San Nicolás implemente un sistema de recaudación completamente digital, lo que no solo mejora la eficiencia en la recolección de impuestos, sino que también ofrece una experiencia más amigable y accesible para los contribuyentes.

Las campañas de sensibilización y educación tributaria municipal representan una oportunidad para mejorar la percepción pública sobre el pago de impuestos. Si la ciudadanía comprende la importancia de contribuir al desarrollo local, es probable que aumente la disposición a cumplir con las obligaciones tributarias municipales.

A pesar de los esfuerzos normativos y administrativos, la evasión tributaria municipal sigue siendo uno de los problemas más importantes en la recaudación de impuestos en la alcaldía de San Nicolás. La falta de una cultura tributaria sólida entre la población y la falta de métodos efectivos de fiscalización contribuyen a este desafío.

Aunque existen esfuerzos por implementar soluciones tecnológicas, la infraestructura digital de la alcaldía todavía presenta deficiencias. La falta de plataformas de pago robustas y sistemas de auditoría automatizados limita la efectividad del plan estratégico en términos de cobertura y eficiencia.

La formación del personal en los procesos tributarios y el uso de nuevas tecnologías es un desafío continuo. La falta de personal altamente capacitado en áreas clave como la fiscalización electrónica o la atención al contribuyente puede limitar el éxito de la estrategia de recaudación.

Factores como la crisis económica o el aumento del desempleo pueden afectar la capacidad de los contribuyentes para cumplir con sus obligaciones tributarias municipales. La disminución en los ingresos de la población puede resultar en una mayor evasión fiscal o en un incumplimiento generalizado de las obligaciones tributarias.

La adopción de nuevas tecnologías y plataformas digitales podría enfrentar resistencia por parte de algunos sectores de la población, que, por razones culturales o falta de confianza en las nuevas herramientas, podrían mostrarse reacios a realizar pagos a través de plataformas electrónicas

Las posibles modificaciones en la legislación tributaria o la falta de coordinación entre los distintos niveles de gobierno pueden generar desajustes normativos que dificulten la implementación del plan estratégico. Estos cambios pueden generar incertidumbre entre los contribuyentes y la administración municipal, afectando negativamente la estabilidad del sistema tributario.

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
Marco normativo sólido (Decreto Ejecutivo N° 455 y Ley de Municipios).	Avance de la digitalización en la administración pública.
Personal en formación continua (auditoría y tecnologías digitales).	Campañas de educación tributaria para fortalecer cultura fiscal.
Capacidad técnica creciente para fiscalización y eficiencia administrativa.	Mejora en la experiencia del contribuyente a través de plataformas digitales.
	Posibilidad de alianzas con instituciones para fortalecer capacidades técnicas y tecnológicas.
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
Alta evasión tributaria municipal por falta de cultura fiscal y fiscalización.	Crisis económica y desempleo que reducen la capacidad de pago de los contribuyentes.
Deficiencia en infraestructura digital (plataformas de pago y auditoría).	Resistencia sociocultural al uso de plataformas digitales.
Insuficiente personal altamente capacitado en fiscalización electrónica.	Inestabilidad legislativa o falta de coordinación intergubernamental que afecte la ejecución.

#### 4.2 Proceso de Recaudación

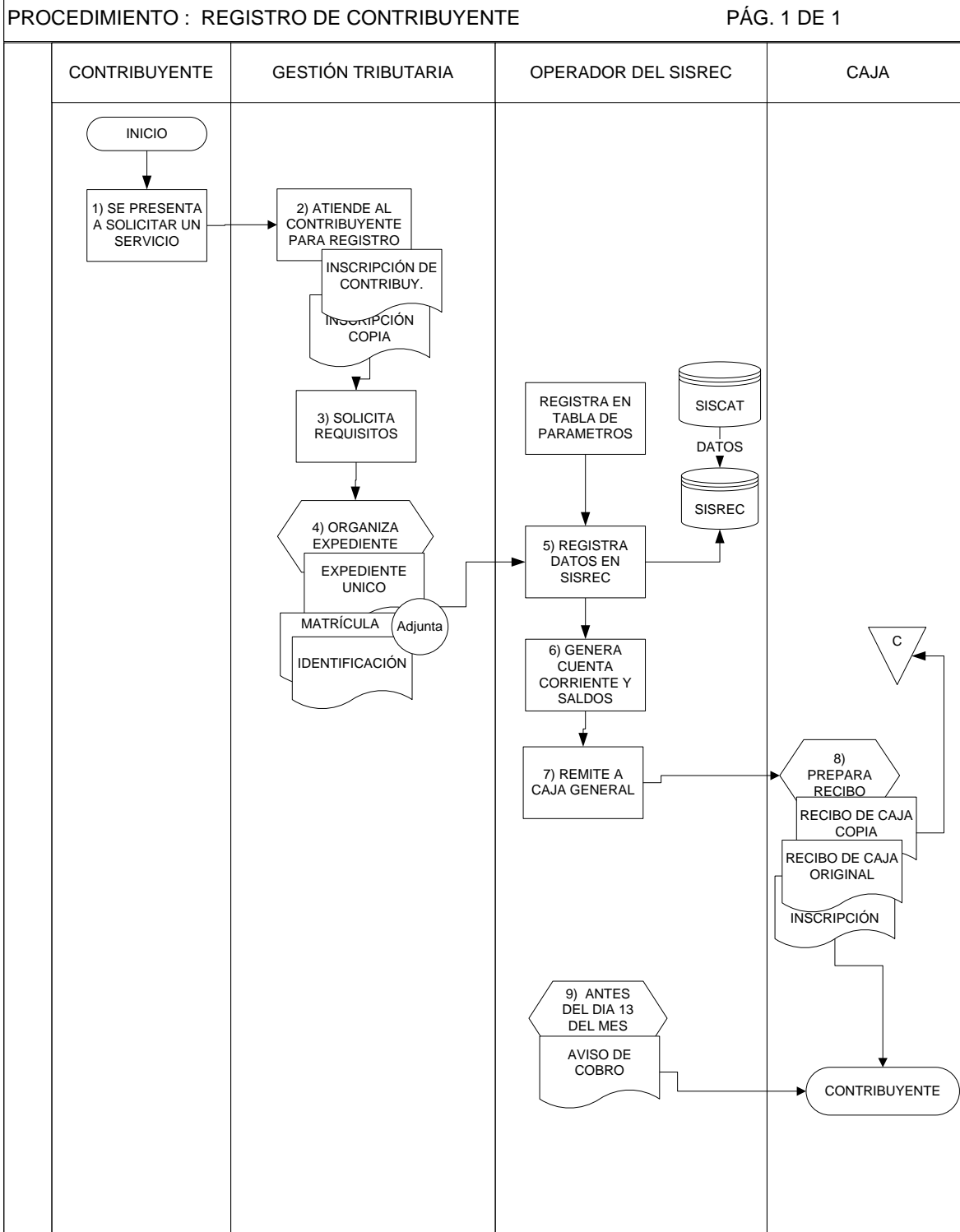
Nº	Unidad Servidores municipales	Acción Descripción
1	Contribuyente	Se presenta a la Alcaldía a solicitar un servicio o a matricularse.
2	Encargado de Gestión Tributaria	Atiende al contribuyente entregándole el formulario de “inscripción de contribuyente”, orientándole para su llenado y le solicita los requisitos establecidos según el giro de actividad a que se refiere.
3	Encargado de Gestión Tributaria	Solicita los requisitos establecidos según el giro de la actividad que se esté registrando.

4	Encargado de Gestión Tributaria	Organiza el expediente individual del contribuyente.
		<p>Una vez formalizada la inscripción de un negocio o actividad, afecta al pago de tributo, establecida la condición de propietario de bienes inmuebles o de usuario de un servicio municipal permanente de alguna persona natural o jurídica, abrirá un asignando un código que relacione la identificación (nombre, razón social), el tipo de negocio o actividad realizada, el servicio recibido, la zona en que está ubicado, y otros datos.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.El Expediente contendrá, como mínimo:</li><li>2. Razón social del contribuyente (persona natural o jurídica)</li><li>3. Copia de cédula personal o del representante legal.</li><li>4. Tipo de negocio o actividad, o de servicio recibido</li><li>5. Fecha de inscripción</li></ol> <p>Monto del tributo a pagar, cuando aplique. Algunas actividades pueden tener tributación variable, dependiendo de los ingresos que generen, otras tienen cuotas fijas.</p> <p>Fecha en que debe declarar y pagar el tributo. En el caso de los servicios públicos se realiza cobranza domiciliar.</p> <p>Control de las cuotas pendientes de pago.</p> <p>Establecerá un sistema de archivo físico que permita el almacenamiento adecuado y seguro de los expedientes.</p> <p>Al expediente individual del contribuyente se agregarán cronológicamente copias de los recibos de pago, estados de cuentas, notificaciones de cobro, solvencias y otros documentos relacionados con el control tributario particular del contribuyente que corresponda.</p> <p>Entregará al contribuyente o su representante un comprobante especificando el código correspondiente. Esta será la referencia que el contribuyente deberá utilizar en futuros trámites relacionados con sus obligaciones tributarias.</p>
5	Operador del SISREC	Registra en la base de datos del SISREC al contribuyente y asocia las obligaciones tributarias derivadas conforme la Ley, le asigna un código único al contribuyente el cual se adhiere mediante una pestaña al expediente.



			<p>Establece la fecha de inicio del arranque de la administración de las obligaciones, genera la cuenta corriente del contribuyente con el saldo de sus obligaciones tributarias.</p> <p>Para ello debe hacer uso de la “ordenanza de Ordenamiento Tributario” aprobada por el Concejo Municipal y que es necesaria para el llenado de las tablas del SISREC.</p>
6	Operador SISREC	del	Genera cuenta corriente y saldos
7	Operador SISREC	de	Remite al contribuyente a Caja General
8	Caja General		Prepara recibo oficial de caja o recibo de tesorería y entrega al contribuyente el original junto con copia del formato de inscripción.
9	Operador SISREC	del	Todos los meses antes del día 13 del mes genera masivamente “Aviso de Cobro” para entregarlo a los contribuyentes.

*Alcaldía de San Nicolás 1 Manual de procedimientos administrativos financiero*



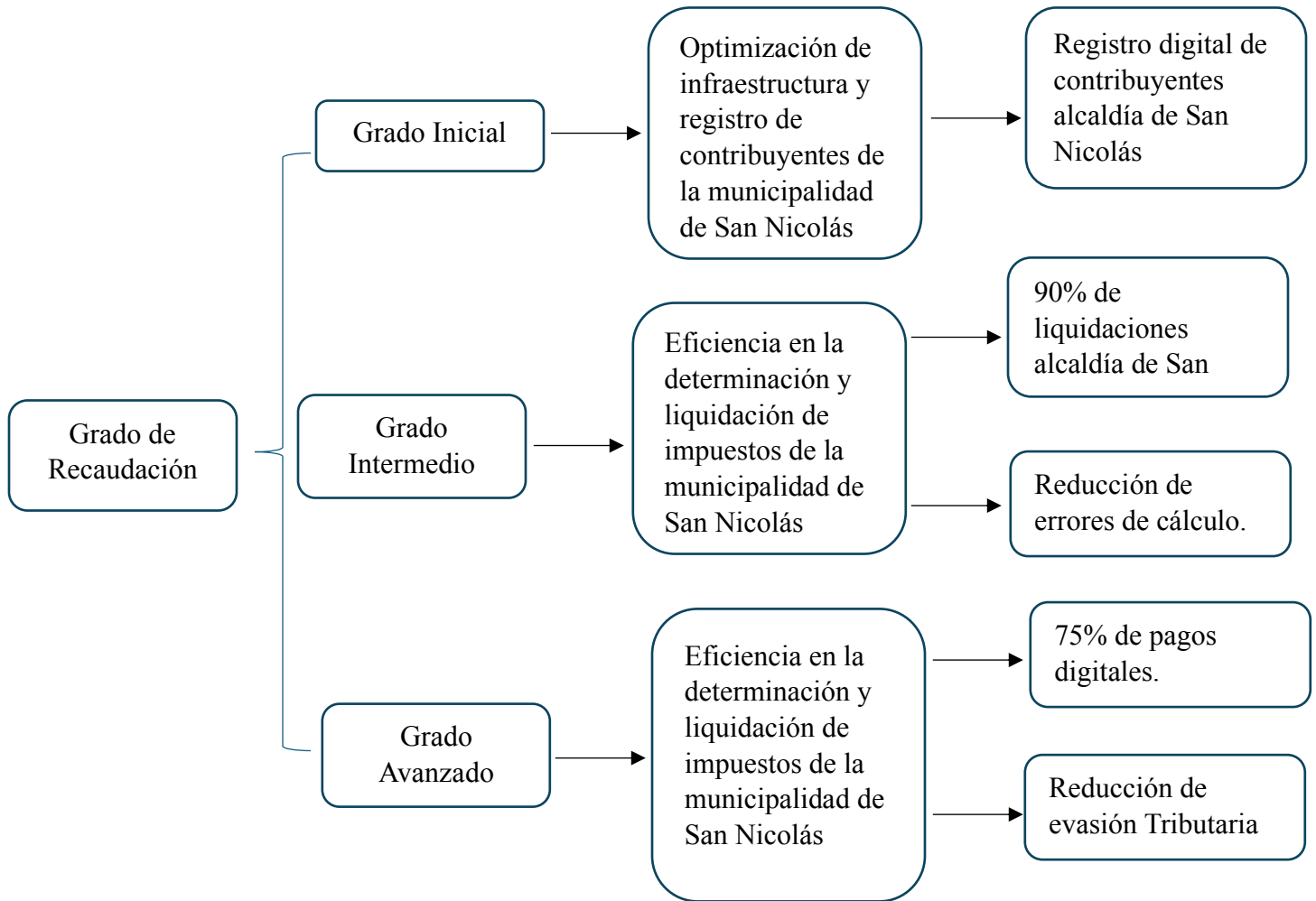
El proceso de recaudación de impuestos en la Alcaldía de San Nicolás abarca un conjunto integral de trámites y procedimientos administrativos orientados a garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales. Este proceso no se limita únicamente a la matrícula de actividades económicas, sino que incluye diversos tributos como tasas por servicios municipales, impuestos sobre inmuebles, patentes comerciales, permisos de funcionamiento y otras contribuciones establecidas en el marco normativo vigente.

Los contribuyentes se presentan ante la administración tributaria municipal para gestionar diferentes tipos de trámites, ya sea por iniciativa propia, como parte del cumplimiento de sus obligaciones fiscales, o en respuesta a notificaciones o procesos de fiscalización. La alcaldía, por su parte, cuenta con mecanismos tanto presenciales como digitales para facilitar la declaración, liquidación y pago de estos tributos, así como para la atención de consultas, entrega de solvencias, aplicación de exoneraciones y realización de auditorías.

El proceso inicia con la identificación del contribuyente y la naturaleza del trámite requerido. Posteriormente, se verifica el cumplimiento de requisitos y se realiza la evaluación técnica y legal correspondiente. Una vez determinado el monto a pagar, se procede a la emisión de la orden de pago, la cual puede ser cancelada en línea o en puntos autorizados. Finalmente, se registra la operación en el sistema municipal y se entrega al contribuyente el comprobante correspondiente.

Este procedimiento estandarizado busca garantizar la transparencia, eficiencia y equidad en la gestión tributaria, y se aplica de manera transversal a los distintos tipos de impuestos y contribuciones municipales, no siendo exclusivo de un único trámite como la matrícula, sino representativo de toda la operativa de recaudación de la alcaldía.

## 4.3 Grado de Recaudación.



El grado de recaudación de impuestos en la Alcaldía de San Nicolás representa un indicador clave para evaluar la eficacia de la gestión tributaria municipal y su capacidad para financiar proyectos de desarrollo local. Actualmente, la recaudación se encuentra en un nivel que refleja tanto avances institucionales como desafíos persistentes en materia de cumplimiento fiscal, modernización tecnológica y cultura tributaria.

Durante los últimos años, la alcaldía de San Nicolás ha mostrado una tendencia moderadamente creciente en los ingresos propios derivados de tributos municipales. Sin embargo, este crecimiento no ha sido proporcional al aumento de la base contribuyente ni al potencial real de recaudación identificado a través de estudios internos. Factores como la



evasión fiscal, la informalidad económica, la insuficiencia de herramientas tecnológicas y la limitada capacidad de fiscalización han contribuido a una brecha significativa entre lo recaudado y lo recaudable.

En este sentido, el grado de recaudación evidencia un desempeño funcional, pero insuficiente, que exige una intervención estratégica. La ejecución del Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos para el período 2025–2030 tiene como propósito principal cerrar esa brecha mediante la implementación de mecanismos de control más efectivos, el fortalecimiento del talento humano, la digitalización progresiva de los servicios tributarios y una mayor sensibilización de la ciudadanía sobre su responsabilidad fiscal.

El éxito de dicho plan estará determinado por la capacidad de la administración municipal para convertir el potencial recaudatorio en ingresos efectivos, sostenibles y equitativos. Esto implica no solo aumentar los niveles de cobro, sino también garantizar que el proceso sea justo, transparente y alineado con los principios de eficiencia y legalidad que rigen la función pública.

## V. Plan de mejoras

El Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos para la Alcaldía de San Nicolás busca optimizar la captación de ingresos tributarios durante el período 2025-2030, asegurando la eficiencia en los procesos y fomentando el cumplimiento voluntario de los contribuyentes. A continuación, se proponen diversas mejoras para reforzar este plan:

Mejoras	Objetivo	Acciones	Resultado
Optimización de los Procesos administrativos	Mejorar la eficiencia y rapidez en el proceso de recaudación tributaria.	1.- Automatización de procesos. 2.- Actualización de la plataforma tecnológica	1.- Reducción de tiempos de respuesta y procesos manuales. 2.- Mayor precisión en el cálculo y la liquidación de los tributos
Capacitación y Profesionalización del Personal	Asegurar que el personal encargado de la recaudación esté altamente capacitado y conozca las mejores prácticas	1.- Programas de formación continua. 2.- Certificación de personal clave. 3.- Formación en atención al contribuyente	1.- Personal más competente y eficiente en la gestión de impuestos. 2.- Mejora en la relación con los contribuyentes y en el cumplimiento de sus obligaciones
Fortalecimiento de la Comunicación y Transparencia	Incrementar la confianza y colaboración de los contribuyentes a través de una comunicación clara y abierta	1.- Campañas de sensibilización y educación tributaria. 2.- Acceso transparente a la información. 3.- Publicación de resultados de recaudación	1.- Aumento de la colaboración de los contribuyentes en el proceso de recaudación. 2.- Mayor percepción de transparencia en la gestión de los impuestos
Auditoría y Control de Evasión tributaria	Reducir la evasión tributaria mediante estrategias de monitoreo y control	1.- Colaboración interinstitucional 2.- Campañas contra la evasión tributarias	1.- Disminución significativa de la evasión fiscal. 2.- Mayor detección de irregularidades fiscales y aplicación de sanciones a los evasores
Evaluación y Retroalimentación Continua del Plan	Realizar un seguimiento constante de la efectividad del plan estratégico para asegurar su evolución y éxito a largo plazo	1.- Monitoreo de indicadores clave. 2.- Encuestas de satisfacción a contribuyentes. 3.- Ajustes anuales al plan	1.- Mejora continua en los procesos de recaudación. 2.- Adaptación del plan a las nuevas realidades tributarias y tecnológicos

Tabla Plan de Mejora para el área de Recaudación

Cant.	Acción	Actividades	Tareas	Supuestos	Indicador	Medio De Verificación	Fecha De Ejecución	Responsables
1	Mejorar el sistema de cobro	Actualizar la base de datos de los contribuyentes registrados en el área de recaudación	<p>1-Visitar los negocios existentes.</p> <p>2-Entregar volantes que indiquen la importancia del pago de IMI son invertidos en obras de progresos del municipio.</p>	Realizar actividades para promocionar el pago del IMI.	Aumentar la base de datos de los contribuyentes en por los menos un 95%	Formato único de contribuyente		<p>1-Responsable de administración tributaria</p> <p>2-Colectores de Impuesto</p>
2	Implementar la fiscalización tributaria	Alimentar los registros internos de los contribuyentes	<p>1-Visitar a todo el Municipio para identificar negocios existentes que pueden adquirir otra categoría y que negocios no están registrados en la municipalidad.</p> <p>2-Identificar que otro tipo de impuesto tributario es sujeto pasivo de la municipalidad.</p>	Tener control de las actividades comerciales y de servicios del municipio.	Con la fiscalización probablemente se aumenten los ingresos del tesoro municipal	Formato único de contribuyente		<p>1-Responsable de administración tributaria</p> <p>2-Colectores de Impuesto</p>

3	Impulsar el área de recaudación activa	Actualizar la base de datos de contribuyentes morosos.	1-El colector de impuesto haga de manera verbal conciencia de pago a los contribuyentes. 2- Entrega de Notificaciones de cobro a todos aquellos contribuyentes morosos	Del 100% de contribuyentes notificados por lo menos un 95 % realice sus pagos.	Recuperación de cartera morosa	Notificaciones de cobro, de ser necesario realización de tres hasta agotar la vía administrativa	1-Responsable de administración tributaria 2-Colectores de Impuesto
4	Implementación de un adecuado sistema de procesamiento de datos.	Crear archivo por cada contribuyente (Físico y Electrónico)	Por medio de un censo en todo el municipio, tener la información Completa del contribuyente.	Lograr alcanzar las solvencias de cada contribuyente.	Recuperación de más ingresos para darle cumplimiento a nuestro presupuesto	Formato único de contribuyente	1-Responsable de administración tributaria 2-Colectores de Impuesto
5	Capacitar a colectores tributario	Darles a conocer las bases legales para su debido cobro	Elaborar un plan de capacitación enfocado en la ley	Lograr la asimilación de los beneficios legales que conlleva el pago de los impuestos	Incrementar nuestro presupuesto de ingresos	1-Ordenanza tributaria 2- plan de arbitrio. 3- Normativas, decretos, glosario de leyes tributarias	1- Asesoría legal 2-Responsable de administración tributaria 3-Colectores de Impuesto

6	Ejecutar el sistema de pago	Crear un sistema de pago basado en descuentos del 10% de ley	Ofrecer un descuento a quien pague a tiempo su impuesto	Lograr alcanzar la meta propuesta	Incrementar el ingreso	Por medio de la base de datos de recaudación	1-Alcalde 2-Asesoría legal 3-Responsable de administración tributaria 4-Colectores de Impuesto
7	Incentivar a los colectores por cada meta cumplida	Estipular meta al mes	Asignar zona de influencia de recaudación	Logran una mayor coordinación entre los colectores	Recuperación de cartera	Por medio de la cartera recaudada al mes	1-Responsable de administración tributaria
8	Establecer canales de comunicación con los contribuyentes	Comunicar a los contribuyentes por medio radial, perifoneo y redes Sociales	Elaborar un cronograma para los comunicados	Realizar viñetas para los diferentes medios de comunicación	Aumentar los ingresos	Por medio de supervisión a los canales de comunicación	1-Responsable de administración tributaria
9	Mejorar el sistema de fiscalización	Capacitar a la responsable de recaudación tributaria	Elaborar un plan de capacitación enfocado en la ley de Fiscalización	Lograr la asimilación de los beneficios legales que conlleva la fiscalización	Incrementar nuestro presupuesto de ingresos	Con los depósitos realizados por las contribuyentes Fiscalizados	1-Asesoría legal

## VI. Conclusiones y Propuestas de Acción

### 5.1. Conclusiones

El análisis de la situación actual del área de administración tributaria en la Municipalidad de San Nicolás es fundamental para comprender su estado y funcionamiento, dado que esta área representa una fuente clave de ingresos para la inversión en proyectos y programas sociales en beneficio de la población.

Para abordar la problemática existente, es esencial examinar los distintos componentes del proceso de recaudación y así identificar las causas que afectan su eficiencia. La principal función del área de recaudación de impuestos es garantizar el cobro efectivo de las obligaciones tributarias, asegurando que los contribuyentes cumplan con sus pagos de manera oportuna. Asimismo, se encarga de actualizar el registro de cuentas corrientes, contribuyendo a una gestión más transparente y eficiente de los recursos municipales.

Es importante conocer los distintos componentes del proceso de recaudación para identificar las causas de la problemática actual y generar soluciones. La función del área de recaudación de impuestos de la municipalidad, es de percibir efectivamente el pago de todas las deudas tributarias de los contribuyentes, hacer que el deudor tributario cumpla con sus obligaciones por la vía de pago, actualizando a la vez el registro de su cuenta corriente.

El plan de mejoras propuesto brinda estrategias de planeamiento de fiscalización y recaudación, que permitan desarrollar las facultades de control, inspección, verificación e investigación de contribuyentes para que cumplan con las obligaciones tributarias y de esta manera incrementar las recaudaciones propuestas por el área de administración tributaria de la municipalidad de San Nicolás

### 5.2. Propuestas de actuación

Las propuestas de actuación para un Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos de la Alcaldía de San Nicolás (2025-2030) deben abordar de manera integral los diferentes factores

que impactan la eficiencia y efectividad de la recaudación tributaria municipal. Estas propuestas deben estar orientadas a mejorar la justicia fiscal, ampliar la base tributaria, incrementar la cultura tributaria, modernizar la infraestructura administrativa, y combatir la evasión fiscal. A continuación, se presentan algunas propuestas de actuación clave para este plan:

- ✓ Mejora de la infraestructura digital y tecnológica.
- ✓ Fortalecimiento de la cultura tributaria.
- ✓ Ampliación de la base tributaria.
- ✓ Mejoramiento de los procedimientos de fiscalización y auditoría.
- ✓ Revisión y reforma del sistema tributario local.
- ✓ Optimización de los recursos humanos y capacitación del personal administrativo.
- ✓ Fomento a la transparencia y rendición de cuentas.

## VII. Referencias Bibliográficas

(NORAD), A. p. (27-28 de Marzo de 2023).

<https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2023-Retos-oportunidades-CIAT-NORAD.pdf>. Obtenido de <https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2023-Retos-oportunidades-CIAT-NORAD.pdf>: <https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2023-Retos-oportunidades-CIAT-NORAD.pdf>

admon, d. y., Alvares, M. O., & Martinez, M. C. (31 de agosto de 2017). *debates y escenarios en ciencias administrativas, capitulo XIV gestion tributaria*. Obtenido de debates y escenarios en ciencias administrativas, capitulo XIV gestion tributaria: <https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/25/1/Debates%20y%20Escenarios%20en%20Ciencias%20Administrativas.pdf>

Bae, J. L. (2022). Propuesta de plan de mejoras en la gestion tributaria municipal predial en la municipalidad provinci. En J. L. Bae, *Propuesta de plan de mejoras en la gestion tributaria municipal predial en la municipalidad provinci* (pág. 137). Arequipa - peru: J. Zea-Tesis final.

Christian von Haldenwang, E. B. (2009). *www.econstor.eu*. Obtenido de [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu): <https://www.econstor.eu/handle/10419/199169>

*Constitución Política de Nicaragua*. (1986). Managua: Asamblea Nacional.

Constitucion politica de Nicaragua, A. N. (18 de febrero de 2014). *Constitucion politica de Nicaragua*. Obtenido de Constitucion politica de Nicaragua: [https://www.hacienda.gob.ni/Direcciones/funcion-publica/copy\\_of\\_base-legal/leyes/01%20Constitucion%20politica%20de%20Nicaragua%20y%20sus%20reformas%202014.pdf/view](https://www.hacienda.gob.ni/Direcciones/funcion-publica/copy_of_base-legal/leyes/01%20Constitucion%20politica%20de%20Nicaragua%20y%20sus%20reformas%202014.pdf/view)

Daniel Diep Diep. (19 de diciembre de 2003). *La evolucion del tributo, pag. 65-91*. Obtenido de La evolucion del tributo, pag. 65- 91: <https://es.scribd.com/document/520336580/LA-EVOLUCION-DEL-TRIBUTO-DANIEL-DIEP-DIEP-PDF>

la riqueza de las naciones Smith, A. (1996). *Adam Smith la riqueza de las naciones*. Obtenido de Adam Smith la riqueza de las naciones: [http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic\\_historia\\_mat\\_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/194-Smith,%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20\(Alianza\).pdf](http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic_historia_mat_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/194-Smith,%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20(Alianza).pdf)

*Ley 40. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas*. (2012). Managua: Asamblea Nacional.



Ley N°. 40, N. A. (6 al 14 de enero de 6 del 14 de enero de 2013). *Ley N°. 40, Ley de Municipios con sus reformas incorporadas*. Obtenido de Ley N°. 40, Ley de Municipios con sus reformas incorporadas:

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/bbe90a5bb646d50906257265005d21f8/6b6fc62ab52a976c06257b0a006131f0?OpenDocument>

LEY N°. 431 Nacional, A. (8 de abril de 2014). *LEY N°. 431 "LEY PARA EL RÉGIMEN DE CIRCULACIÓN VEHICULAR E INFRACCIONES DE TRÁNSITO", CON SUS REFORMAS INCORPORADAS*. Obtenido de LEY N°. 431 "LEY PARA EL RÉGIMEN DE CIRCULACIÓN VEHICULAR E INFRACCIONES DE TRÁNSITO", CON SUS REFORMAS INCORPORADAS:

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b34f77cd9d23625e06257265005d21fa/b55a35aabcb039306257cfb005181ef?OpenDocument>

Ley N°. 452, A. N. (9 de abril de 2003). *LEY DE SOLVENCIA MUNICIPAL*. Obtenido de LEY DE SOLVENCIA MUNICIPAL:

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b34f77cd9d23625e06257265005d21fa/064e8890886b793d0625725e005e2d3f?OpenDocument#:~:text=Art%C3%ADculo%201.&text=La%20presente%20Ley%20tiene%20por,Ley%20de%20Municipios%20les%20mandata.>

Ley N°. 562, A. N. (23 de noviembre de 2005). *Código Tributario De La República De Nicaragua, Con Sus Reformas Incorporadas ley N° 562*. Obtenido de Código Tributario De La República De Nicaragua, Con Sus Reformas Incorporadas ley N° 562:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/FFC4ADD4E1D473C4062572AB005C6FD1?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/FFC4ADD4E1D473C4062572AB005C6FD1?OpenDocument)

Ley N°. 621, A. N. (22 de junio de 2007). *Ley De Acceso A La Información Pública*. Obtenido de Ley De Acceso A La Información Pública:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/675A94FF2EBFEE9106257331007476F2](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/675A94FF2EBFEE9106257331007476F2)

LEY N°. 822, A. N. (27 de febrero de 2019). *LEY DE REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY N°. 822, LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA*. Obtenido de LEY DE REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY N°. 822, LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/CC88B8A39B27B4B7062583B3007ACB85](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/CC88B8A39B27B4B7062583B3007ACB85)

nacional, A. (11 de noviembre de 2004). *LEY N°. 509 LEY GENERAL DE CATASTRO NACIONAL*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni>:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/E903224025BB7233062570A500530FB7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/E903224025BB7233062570A500530FB7?OpenDocument)

Nicolas, A. d. (2023). *PDM 2022-2026*. San Nicolas.

Nicolas, C. m. (12 de febrero de 2021). ordenanza de Tasas y Servicios Municipales. San Nicolas.

*Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455*. (1989). Managua : Asamblea Nacional.



politica Aristoteles Editorial Gredos. (1988). *Politica Aristoteles Libro V. Editorial Gredos.*

Obtenido de Politica Aristoteles Libro V. Editorial Gredos.:

<https://cursosdelenguajeyhermeneutica.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/aristoteles-politica-gredos.pdf>

Rojas, A. S., Cárdenas, O. F., & Forero, Y. E. (enero - junio de 2017). *Derecho tributario y teorías de la justicia: una.* Obtenido de Derecho tributario y teorías de la justicia: una:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11052397013>

Ruiz, D. M. (26 de febrero de 2016). *bibliotecadigital.* Obtenido de bibliotecadigital:

<http://hdl.handle.net/10819/4419>

Sabaini, J. C. (diciembre de 2003).

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Nicaragua-Desaf%C3%ADos-para-la-modernizaci%C3%B3n-del-sistema-tributario.pdf>.

Obtenido de

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Nicaragua-Desaf%C3%ADos-para-la-modernizaci%C3%B3n-del-sistema-tributario.pdf>:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Nicaragua-Desaf%C3%ADos-para-la-modernizaci%C3%B3n-del-sistema-tributario.pdf>

Teoria de la justicia Rawls, J. (1971). *John Rawls Teoria de la justicia.* Obtenido de John Rawls

Teoria de la justicia: [https://etikhe.wordpress.com/wp-](https://etikhe.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/08/john_rawls_-_teoria_de_la_justicia.pdf)

[content/uploads/2013/08/john\\_rawls\\_-\\_teoria\\_de\\_la\\_justicia.pdf](https://etikhe.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/08/john_rawls_-_teoria_de_la_justicia.pdf)



VIII. Anexos

Anexo N° 1

Año Presupuestario 2022  
Informe de Cierre del Presupuesto de Ingresos 2022

Cuenta	Descripción	Ppto. Inicial	modificaciones	Ppto. Actualizado	Ingresos periodo	% Cmpl.	Saldo
<b>110000</b>	<b>INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	C\$ 1698,500.00	C\$ 1712,376.75	C\$ 3414,876.75	C\$ 2413,127.99	70.67%	C\$ 1001,748.76
112110	Impuestos sobre bienes inmuebles rurales	C\$ 750,000.00	C\$ 896,935.00	C\$ 1646,935.00	C\$ 1324,595.76	38.79%	C\$ 322,339.24
112120	Impuestos sobre bienes inmuebles urbanos	C\$ 450,000.00	C\$ 438,674.00	C\$ 888,674.00	C\$ 405,838.14	11.88%	C\$ 482,835.86
112180	Impuestos sobre bienes inmuebles de años anteriores	C\$ 60,000.00	C\$ -	C\$ 60,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 60,000.00
112190	Multas tributarias y recargos moratorios - IBI	C\$ 15,000.00	C\$ -	C\$ 15,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 15,000.00
113211	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas privadas y cooperativas	C\$ 265,000.00	C\$ 356,844.75	C\$ 621,844.75	C\$ 564,599.44	16.53%	C\$ 57,245.31
113240	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por realización de espectáculos, rifas y apuestas	C\$ 2,000.00	C\$ -	C\$ 2,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 2,000.00
113250	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por otras actividades	C\$ 26,000.00	C\$ 4,000.00	C\$ 30,000.00	C\$ 19,490.72	0.57%	C\$ 10,509.28
113280	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios de años anteriores	C\$ 6,000.00	C\$ -	C\$ 6,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 6,000.00
113290	Multas tributarias y recargos moratorios - IMVBS	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ 1,224.50	0.04%	C\$ 5,975.50
113611	Motocicletas	C\$ 15,000.00	C\$ 7,400.00	C\$ 22,400.00	C\$ 21,750.00	0.64%	C\$ 650.00
113612	Automóviles, camionetas y jeeps	C\$ 15,000.00	C\$ 2,540.00	C\$ 17,540.00	C\$ 17,540.00	0.51%	C\$ -
113621	Buses de uso comercial y particular	C\$ 2,100.00	C\$ -	C\$ 2,100.00	C\$ 600.00	0.02%	C\$ 1,500.00
113624	Camiones de menos de 7 toneladas de capacidad	C\$ 5,000.00	C\$ -	C\$ 5,000.00	C\$ 3,200.00	0.09%	C\$ 1,800.00
113626	Camiones desde 7 hasta 12 toneladas de capacidad	C\$ 6,000.00	C\$ -	C\$ 6,000.00	C\$ 1,200.00	0.04%	C\$ 4,800.00
113629	Camiones de mas de 12 toneladas	C\$ -	C\$ -	C\$ 4,000.00	C\$ 4,000.00	0.12%	C\$ -
113810	Impuesto municipal de matrícula cuota fija	C\$ 42,000.00	C\$ 5,983.00	C\$ 47,983.00	C\$ 41,805.43	1.22%	C\$ 6,177.57
113830	Patente de destazador	C\$ 3,650.00	C\$ -	C\$ 3,650.00	C\$ 200.00	0.01%	C\$ 3,450.00
113840	Otras matrículas	C\$ 7,550.00	C\$ -	C\$ 7,550.00	C\$ 5,100.00	0.15%	C\$ 2,450.00
113880	Impuesto municipal de matrículas de años anteriores	C\$ 3,000.00	C\$ -	C\$ 3,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 3,000.00
113890	Multas tributarias y recargos moratorios - impuesto municipal de matrículas	C\$ 3,000.00	C\$ -	C\$ 3,000.00	C\$ 1,984.00	0.06%	C\$ 1,016.00
113900	Otros impuestos sobre bienes y servicios	C\$ 15,000.00	C\$ -	C\$ 15,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 15,000.00
<b>120000</b>	<b>CONTRIBUCIONES ESPECIALES</b>	C\$ 252,000.00	C\$ -	C\$ 252,000.00	C\$ 131,382.16	52.14%	C\$ 120,617.84
122190	Otras contribuciones especiales	C\$ 252,000.00	C\$ -	C\$ 252,000.00	C\$ 131,382.16	52.14%	C\$ 120,617.84
<b>130000</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	C\$ 74,200.00	C\$ 26,946.00	C\$ 101,146.00	C\$ 100,589.04	99.45%	C\$ 556.96
139100	Utilidad por diferencia de cambios y mantenimiento de valor	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ 643.14	0.64%	C\$ 556.86
139990	Otros ingresos no tributarios	C\$ 73,000.00	C\$ 26,946.00	C\$ 99,946.00	C\$ 99,945.90	98.81%	C\$ 0.10
<b>150000</b>	<b>RENTAS DE LA PROPIEDAD</b>	C\$ 48,000.00	C\$ -	C\$ 48,000.00	C\$ 13,977.16	29.12%	C\$ 34,022.84
152100	Intereses por depósitos internos	C\$ 48,000.00	C\$ -	C\$ 48,000.00	C\$ 13,977.16	29.12%	C\$ 34,022.84

160000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	C\$ 857,700.00	C\$ 99,418.00	C\$ 957,118.00	C\$ 481,181.54	50.27%	C\$ 475,936.46
161114	Maderas	C\$ 10,000.00	C\$ 1,100.00	C\$ 11,100.00	C\$ 11,100.00	1.16%	C\$ -
161131	Venta de formularios y formatos	C\$ 60,000.00	C\$ -	C\$ 60,000.00	C\$ 58,705.56	6.13%	C\$ 1,294.44
163111	Arrendamiento de tramos	C\$ 9,600.00	C\$ -	C\$ 9,600.00	C\$ 4,350.00	0.45%	C\$ 5,250.00
163112	Derecho de piso	C\$ 84,000.00	C\$ -	C\$ 84,000.00	C\$ 37,726.00	3.94%	C\$ 46,274.00
163122	Canon por venta de lotes cementerio	C\$ 12,000.00	C\$ -	C\$ 12,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 12,000.00
163123	Título o certificado inhumación a perpetuidad	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 7,200.00
163124	Exhumación	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ 4,553.76	0.48%	C\$ 2,646.24
163125	Inhumación	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 7,200.00
163133	Destace de ganado menor	C\$ 9,000.00	C\$ -	C\$ 9,000.00	C\$ 3,460.00	0.36%	C\$ 5,540.00
163139	Otros destaces	C\$ 2,400.00	C\$ -	C\$ 2,400.00	C\$ -	0.00%	C\$ 2,400.00
163142	Concesión y permiso de carga liviana y comercial	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 1,500.00	0.16%	C\$ 500.00
163144	Constancia de Certificado de operación	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 1,200.00
163153	Placas, rótulos y anuncios	C\$ 250,000.00	C\$ -	C\$ 250,000.00	C\$ 3,314.99	0.35%	C\$ 246,685.01
163154	Permiso de ocupación de aceras y calles	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ -	0.00%	C\$ 3,600.00
163155	Uso de calles y aceras con materiales y maquinaria deconstrucción	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ -	0.00%	C\$ 3,600.00
163211	Certificado de nacimiento	C\$ 40,000.00	C\$ 60,240.00	C\$ 100,240.00	C\$ 88,310.00	9.23%	C\$ 11,930.00
163212	Certificado de matrimonio	C\$ 8,000.00	C\$ -	C\$ 8,000.00	C\$ 5,050.00	0.53%	C\$ 2,950.00
163213	Certificado de soltería	C\$ 12,000.00	C\$ -	C\$ 12,000.00	C\$ 6,300.00	0.66%	C\$ 5,700.00
163214	Certificado de divorcio	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ 150.00	0.02%	C\$ 1,050.00
163215	Certificado de defunción	C\$ 4,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 5,000.00	C\$ 4,600.00	0.48%	C\$ 400.00
163219	Otras certificaciones de registro civil	C\$ 12,000.00	C\$ 1,580.00	C\$ 13,580.00	C\$ 13,580.00	1.42%	C\$ -
163221	Tasa de recolección domiciliar	C\$ 30,000.00	C\$ 9,760.00	C\$ 39,760.00	C\$ 39,760.00	4.15%	C\$ -
163231	Matricula de fierros para marcar ganado	C\$ 55,000.00	C\$ 5,673.00	C\$ 60,673.00	C\$ 59,233.00	6.19%	C\$ 1,440.00
163233	Permiso de fierro para ganado	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ 1,550.00	0.16%	C\$ 2,050.00
163235	Cartas de ventas de ganado	C\$ 200,000.00	C\$ -	C\$ 200,000.00	C\$ 97,700.00	10.21%	C\$ 102,300.00
163236	Guías de ganado	C\$ 5,000.00	C\$ 2,470.00	C\$ 7,470.00	C\$ 7,180.00	0.75%	C\$ 290.00
163241	Permiso de construcción	C\$ 16,500.00	C\$ 16,595.00	C\$ 33,095.00	C\$ 33,058.23	3.45%	C\$ 36.77
163242	Constancia de uso del suelo	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 1,200.00
163259	Otras tasas por servicios de transporte terrestre	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 1,200.00

<b>170000</b>	<b>TRANSFERENCIAS, SUBSIDIOS Y DONACIONES CORRIENTES</b>	<b>C\$ 5882,080.00</b>	<b>C\$ 823,398.92</b>	<b>C\$ 6705,478.92</b>	<b>C\$ 6449,925.07</b>	<b>12175.77%</b>	<b>C\$ 255,553.85</b>
172130	Transferencias corrientes de Ley No. 466	C\$ 5447,721.00	C\$ -	C\$ 5447,721.00	C\$ 5447,721.00	81.24%	C\$ -
172150	Transferencias corrientes por recaudaciones forestales	C\$ 78,210.00	C\$ -	C\$ 78,210.00	C\$ 29,426.09	0.44%	C\$ 48,783.91
172160	Transferencias corrientes por recaudaciones mineras	C\$ 156,149.00	C\$ 195,856.00	C\$ 352,005.00	C\$ 352,004.16	5.25%	C\$ 0.84
172170	Transferencias corrientes por recaudación del ISC-IMI (energía)	C\$ 150,000.00	C\$ 172,561.92	C\$ 322,561.92	C\$ 145,792.85	2.17%	C\$ 176,769.07
172180	Transferencias corrientes por recaudación del ISC-azúcar	C\$ 50,000.00	C\$ 94,981.00	C\$ 144,981.00	C\$ 144,980.97	12081.75%	C\$ 0.03
172190	Otras transferencias corrientes de la administración central	C\$ -	C\$ 360,000.00	C\$ 360,000.00	C\$ 330,000.00	4.92%	C\$ 30,000.00
<b>220000</b>	<b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL</b>	<b>C\$ 9794,757.00</b>	<b>C\$ 5773,580.47</b>	<b>C\$ 15568,337.47</b>	<b>C\$ 15568,337.47</b>	<b>100.00%</b>	<b>C\$ -</b>
221100	Donaciones de capital de personas naturales	C\$ -	C\$ 391,359.84	C\$ 391,359.84	C\$ 391,359.84	2.51%	C\$ -
222110	Transferencias de capital Ley No. 466	C\$ 8367,393.00	C\$ -	C\$ 8367,393.00	C\$ 8367,393.00	53.75%	C\$ -
222200	Transferencias de capital de instituciones descentralizadas	C\$ 1427,364.00	C\$ 5060,601.13	C\$ 6487,965.13	C\$ 6487,965.13	41.67%	C\$ -
223210	Donaciones de capital de organismos internacionales bilaterales	C\$ -	C\$ 321,619.50	C\$ 321,619.50	C\$ 321,619.50	2.07%	C\$ -
<b>310000</b>	<b>DISMINUCIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>C\$ 600,000.00</b>	<b>C\$ 3312,268.98</b>	<b>C\$ 3912,268.98</b>	<b>C\$ 3406,343.88</b>	<b>87.07%</b>	<b>C\$ 505,925.10</b>
319110	Disminución de caja y bancos	C\$ 600,000.00	C\$ 3312,268.98	C\$ 3912,268.98	C\$ 3406,343.88	87.07%	C\$ 505,925.10
<b>Totales</b>		<b>C\$ 19207,237.00</b>	<b>C\$ 11747,989.12</b>	<b>C\$ 30959,226.12</b>	<b>C\$ 28564,864.31</b>		<b>C\$ 2394,361.81</b>

Alcaldía de San Nicolás 3 (Cierre presupuestario de ingresos 2022)

Anexo N°2



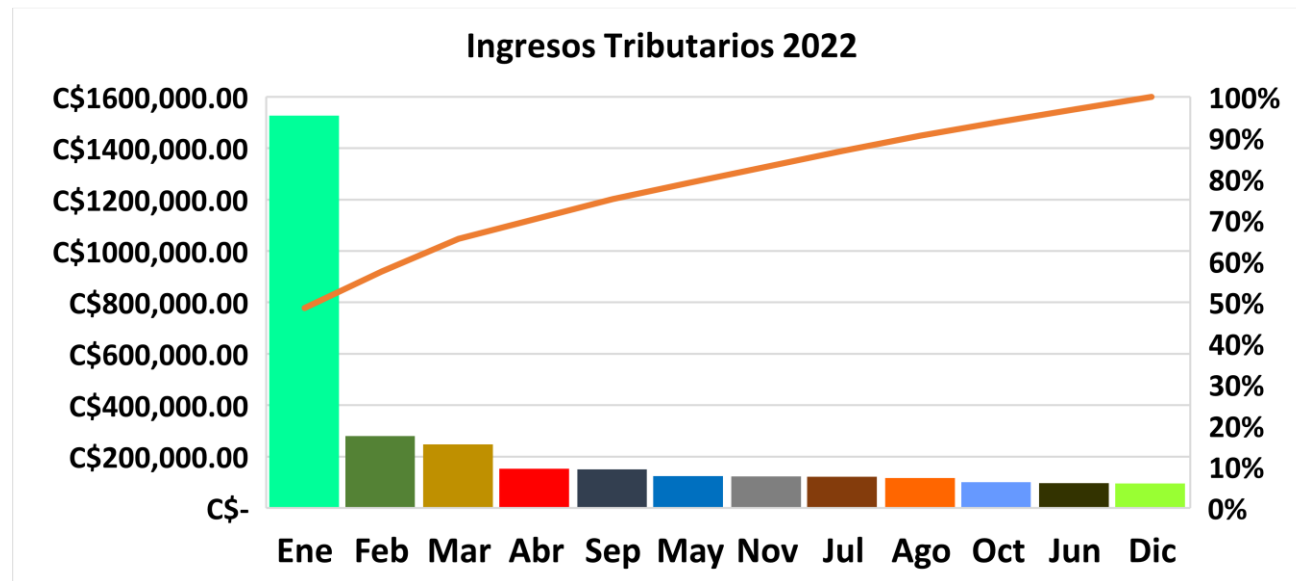
Alcaldía Municipal de San Nicolás



Departamento de Estelí \*Telefono: 2714 - 2895 \* RUC N° J1430000074258

Comportamiento de la ejecución presupuestaria de ingresos año 2022

Cuenta	Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
110000	Ingresos Tributarios	C\$ 1444,364.00	C\$ 207,806.00	C\$ 189,224.00	C\$ 95,584.00	C\$ 47,345.00	C\$ 55,392.00	C\$ 73,480.00	C\$ 82,061.00	C\$ 52,014.00	C\$ 53,458.00	C\$ 55,753.00	C\$ 56,651.00
120000	Contribuciones Especiales	C\$ 641.00	C\$ 10,532.00	C\$ 10,272.00	C\$ 14,712.00	C\$ 30,576.00	C\$ 12,433.00	C\$ 9,322.00	C\$ 2,371.00	C\$ 4,856.00	C\$ 7,983.00	C\$ 22,817.00	C\$ 4,868.00
130000	Ingresos No Tributarios	C\$ 2,299.00	C\$ 1,693.00	C\$ 62.00	C\$ 15,375.00	C\$ 1,152.00	C\$ 2,313.00	C\$ 63.00	C\$ 1,215.00	C\$ 66,182.00	C\$ 63.00	C\$ 8,972.00	C\$ 1,200.00
150000	Rentas De La Propiedad	C\$ 1,994.00	C\$ 1,996.00	C\$ 2,040.00	C\$ 2,389.00	C\$ 729.00	C\$ 668.00	C\$ 522.00	C\$ 328.00	C\$ 1,184.00	C\$ 1,219.00	C\$ 398.00	C\$ 510.00
160000	Venta De Bienes Y Servicios	C\$ 77,839.00	C\$ 57,896.00	C\$ 46,262.00	C\$ 25,769.00	C\$ 44,224.00	C\$ 26,919.00	C\$ 38,110.00	C\$ 31,159.00	C\$ 26,183.00	C\$ 38,157.00	C\$ 35,422.00	C\$ 33,243.00
<b>Total por mes:</b>		<b>C\$ 1527,137.00</b>	<b>C\$ 279,923.00</b>	<b>C\$ 247,860.00</b>	<b>C\$ 153,829.00</b>	<b>C\$ 124,026.00</b>	<b>C\$ 97,725.00</b>	<b>C\$ 121,497.00</b>	<b>C\$ 117,134.00</b>	<b>C\$ 150,419.00</b>	<b>C\$ 100,880.00</b>	<b>C\$ 123,362.00</b>	<b>C\$ 96,472.00</b>



Anexo N°3  
Año Presupuestario 2023  
Informe de Cierre del Presupuesto de Ingresos 2023

Cuenta	Descripción	Ppto. Inicial	modificaciones	Ppto. Actualizado	Ingresos periodo	% Cmpl.	Saldo
<b>110000</b>	<b>INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>C\$ 1796,725.00</b>	<b>C\$ 1536,633.65</b>	<b>C\$ 3333,358.65</b>	<b>C\$ 3127,263.06</b>	<b>93.82%</b>	<b>C\$ 206,095.59</b>
112110	Impuestos sobre bienes inmuebles rurales	C\$ 787,500.00	C\$ 889,414.32	C\$ 1676,914.32	C\$ 1676,913.60	50.31%	C\$ 0.72
112120	Impuestos sobre bienes inmuebles urbanos	C\$ 463,500.00	C\$ 250,000.00	C\$ 713,500.00	C\$ 665,626.71	19.97%	C\$ 47,873.29
112180	Impuestos sobre bienes inmuebles de años anteriores	C\$ 60,000.00	C\$ -	C\$ 60,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 60,000.00
112190	Multas tributarias y recargos moratorios - IBI	C\$ 15,000.00	C\$ -	C\$ 15,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 15,000.00
113211	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas privadas y cooperativas	C\$ 272,950.00	C\$ 373,529.33	C\$ 646,479.33	C\$ 646,478.68	19.39%	C\$ 0.65
113240	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por realización de espectáculos, rifas y apuestas	C\$ 2,000.00	C\$ -	C\$ 2,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 2,000.00
113250	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por otras actividades	C\$ 51,500.00	C\$ -	C\$ 51,500.00	C\$ 15,376.68	0.46%	C\$ 36,123.32
113280	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios de años anteriores	C\$ 6,000.00	C\$ -	C\$ 6,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 6,000.00
113290	Multas tributarias y recargos moratorios - IMVBS	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ 3,084.00	0.09%	C\$ 4,116.00
113611	Motocicletas	C\$ 17,655.00	C\$ 15,995.00	C\$ 33,650.00	C\$ 33,650.00	1.01%	C\$ -
113612	Automóviles, camionetas y jeeps	C\$ 17,655.00	C\$ 7,695.00	C\$ 25,350.00	C\$ 25,350.00	0.76%	C\$ -
113621	Buses de uso comercial y particular	C\$ 2,100.00	C\$ -	C\$ 2,100.00	C\$ 1,500.00	0.04%	C\$ 600.00
113624	Camiones de menos de 7 toneladas de capacidad	C\$ 5,000.00	C\$ -	C\$ 5,000.00	C\$ 4,800.00	0.14%	C\$ 200.00
113626	Camiones desde 7 hasta 12 toneladas de capacidad	C\$ 6,000.00	C\$ -	C\$ 6,000.00	C\$ 2,700.00	0.08%	C\$ 3,300.00
113810	Impuesto municipal de matrícula cuota fija	C\$ 50,000.00	C\$ -	C\$ 50,000.00	C\$ 46,929.39	1.41%	C\$ 3,070.61
113830	Patente de destazador	C\$ 4,106.00	C\$ -	C\$ 4,106.00	C\$ 200.00	0.01%	C\$ 3,906.00
113840	Otras matrículas	C\$ 7,562.00	C\$ -	C\$ 7,562.00	C\$ 4,600.00	0.14%	C\$ 2,962.00
113880	Impuesto municipal de matrículas de años anteriores	C\$ 3,000.00	C\$ -	C\$ 3,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 3,000.00
113890	Multas tributarias y recargos moratorios - impuesto municipal de matrículas	C\$ 3,000.00	C\$ -	C\$ 3,000.00	C\$ 54.00	0.00%	C\$ 2,946.00
113900	Otros impuestos sobre bienes y servicios	C\$ 14,997.00	C\$ -	C\$ 14,997.00	C\$ -	0.00%	C\$ 14,997.00
<b>120000</b>	<b>CONTRIBUCIONES ESPECIALES</b>	<b>C\$ 252,000.00</b>	<b>C\$ -</b>	<b>C\$ 252,000.00</b>	<b>C\$ 193,621.72</b>	<b>76.83%</b>	<b>C\$ 58,378.28</b>
122190	Otras contribuciones especiales	C\$ 252,000.00	C\$ -	C\$ 252,000.00	C\$ 193,621.72	76.83%	C\$ 58,378.28
<b>130000</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	<b>C\$ 76,390.00</b>	<b>C\$ 83,347.68</b>	<b>C\$ 159,737.68</b>	<b>C\$ 159,736.35</b>	<b>100.00%</b>	<b>C\$ 1.33</b>
139100	Utilidad por diferencia de cambios y mantenimiento de valor	C\$ 1,200.00	C\$ 12,322.79	C\$ 13,522.79	C\$ 13,522.79	8.47%	C\$ -
139990	Otros ingresos no tributarios	C\$ 75,190.00	C\$ 71,024.89	C\$ 146,214.89	C\$ 146,213.56	91.53%	C\$ 1.33
<b>150000</b>	<b>RENTAS DE LA PROPIEDAD</b>	<b>C\$ 48,000.00</b>	<b>C\$ -</b>	<b>C\$ 48,000.00</b>	<b>C\$ 12,131.46</b>	<b>25.27%</b>	<b>C\$ 35,868.54</b>
152100	Intereses por depósitos internos	C\$ 48,000.00	C\$ -	C\$ 48,000.00	C\$ 12,131.46	25.27%	C\$ 35,868.54

<b>160000</b>	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>C\$ 911,817.00</b>	<b>C\$ 65,129.00</b>	<b>C\$ 976,946.00</b>	<b>C\$ 482,351.86</b>	<b>49.37%</b>	<b>C\$ 494,594.14</b>
161114	Maderas	C\$ 10,300.00	C\$ -	C\$ 10,300.00	C\$ 1,800.00	0.18%	C\$ 8,500.00
161131	Venta de formularios y formatos	C\$ 60,000.00	C\$ 5,472.00	C\$ 65,472.00	C\$ 65,472.00	6.70%	C\$ -
163111	Arrendamiento de tramos	C\$ 9,600.00	C\$ 5,176.00	C\$ 14,776.00	C\$ 14,776.00	1.51%	C\$ -
163112	Derecho de piso	C\$ 84,000.00	C\$ -	C\$ 84,000.00	C\$ 29,700.00	3.04%	C\$ 54,300.00
163122	Canon por venta de lotes cementerio	C\$ 12,000.00	C\$ -	C\$ 12,000.00	C\$ -	0.00%	C\$ 12,000.00
163123	Titulo o certificado inhumación a perpetuidad	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 7,200.00
163124	Exhumación	C\$ 7,200.00	C\$ 27.00	C\$ 7,227.00	C\$ 7,227.00	0.74%	C\$ -
163125	Inhumación	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 7,200.00
163133	Destace de ganado menor	C\$ 9,000.00	C\$ -	C\$ 9,000.00	C\$ 3,200.00	0.33%	C\$ 5,800.00
163139	Otros destaces	C\$ 2,400.00	C\$ -	C\$ 2,400.00	C\$ -	0.00%	C\$ 2,400.00
163142	Concesión y permiso de carga liviana y comercial	C\$ 1,000.00	C\$ -	C\$ 1,000.00	C\$ 500.00	0.05%	C\$ 500.00
163144	Constancia de Certificado de operación	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 1,200.00
163153	Placas, rótulos y anuncios	C\$ 250,000.00	C\$ -	C\$ 250,000.00	C\$ 1,629.00	0.17%	C\$ 248,371.00
163154	Permiso de ocupación de aceras y calles	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ -	0.00%	C\$ 3,600.00
163155	Uso de calles y aceras con materiales y maquinaria deconstrucción	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ -	0.00%	C\$ 3,600.00
163211	Certificado de nacimiento	C\$ 70,000.00	C\$ 23,300.00	C\$ 93,300.00	C\$ 93,300.00	9.55%	C\$ -
163212	Certificado de matrimonio	C\$ 8,000.00	C\$ -	C\$ 8,000.00	C\$ 5,200.00	0.53%	C\$ 2,800.00
163213	Certificado de soltería	C\$ 12,000.00	C\$ -	C\$ 12,000.00	C\$ 7,000.00	0.72%	C\$ 5,000.00
163214	Certificado de divorcio	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ 650.00	0.07%	C\$ 550.00
163215	Certificado de defunción	C\$ 4,000.00	C\$ 715.00	C\$ 4,715.00	C\$ 4,715.00	0.48%	C\$ -
163219	Otras certificaciones de registro civil	C\$ 15,000.00	C\$ 95.00	C\$ 15,095.00	C\$ 15,095.00	1.55%	C\$ -
163221	Tasa de recolección domiciliar	C\$ 49,992.00	C\$ 10,000.00	C\$ 59,992.00	C\$ 30,610.00	3.13%	C\$ 29,382.00
163231	Matricula de fierros para marcar ganado	C\$ 55,000.00	C\$ 7,862.00	C\$ 62,862.00	C\$ 62,862.00	6.43%	C\$ -
163233	Permiso de fierro para ganado	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ 2,000.00	0.20%	C\$ 1,600.00
163235	Cartas de ventas de ganado	C\$ 200,000.00	C\$ -	C\$ 200,000.00	C\$ 108,685.86	11.13%	C\$ 91,314.14
163236	Guías de ganado	C\$ 5,000.00	C\$ 3,470.00	C\$ 8,470.00	C\$ 8,470.00	0.87%	C\$ -
163241	Permiso de construcción	C\$ 17,325.00	C\$ 8,012.00	C\$ 25,337.00	C\$ 17,410.00	1.78%	C\$ 7,927.00
163242	Constancia de uso del suelo	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ -	0.00%	C\$ 1,200.00
163251	Permisos provisionales	C\$ -	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	0.10%	C\$ -
163259	Otras tasas por servicios de transporte terrestre	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ 1,050.00	0.11%	C\$ 150.00

<b>170000</b>	<b>TRANSFERENCIAS, SUBSIDIOS Y DONACIONES CORRIENTES</b>	<b>C\$ 5939,090.00</b>	<b>C\$ 711,767.00</b>	<b>C\$ 6650,857.00</b>	<b>C\$ 6505,975.52</b>	<b>6253.12%</b>	<b>C\$ 144,881.48</b>
172130	Transferencias corrientes de Ley No. 466	C\$ 5447,721.00	C\$ -	C\$ 5447,721.00	C\$ 5447,721.00	81.91%	C\$ -
172150	Transferencias corrientes por recaudaciones forestales	C\$ 78,371.00	C\$ -	C\$ 78,371.00	C\$ 29,613.48	0.45%	C\$ 48,757.52
172160	Transferencias corrientes por recaudaciones mineras	C\$ 200,000.00	C\$ 216,575.00	C\$ 416,575.00	C\$ 416,574.36	6.26%	C\$ 0.64
172170	Transferencias corrientes por recaudación del ISC-IMI (energía)	C\$ 162,998.00	C\$ 45,192.00	C\$ 208,190.00	C\$ 208,189.82	3.13%	C\$ 0.18
172180	Transferencias corrientes por recaudación del ISC- azúcar	C\$ 50,000.00	C\$ 90,000.00	C\$ 140,000.00	C\$ 73,876.86	6156.41%	C\$ 66,123.14
172190	Otras transferencias corrientes de la administración central	C\$ -	C\$ 360,000.00	C\$ 360,000.00	C\$ 330,000.00	4.96%	C\$ 30,000.00
<b>220000</b>	<b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL</b>	<b>C\$ 18444,327.00</b>	<b>C\$ 6412,196.14</b>	<b>C\$ 24856,523.14</b>	<b>C\$ 24856,523.14</b>	<b>100.00%</b>	<b>C\$ -</b>
221100	Donaciones de capital de personas naturales	C\$ -	C\$ 773,149.08	C\$ 773,149.08	C\$ 773,149.08	3.11%	C\$ -
222110	Transferencias de capital Ley No. 466	C\$ 16734,798.00	C\$ (12.00)	C\$ 16734,786.00	C\$ 16734,786.00	67.33%	C\$ -
222200	Transferencias de capital de instituciones descentralizadas	C\$ 1709,529.00	C\$ 2079,817.09	C\$ 3789,346.09	C\$ 3789,346.09	15.24%	C\$ -
223100	Donaciones de capital de gobiernos extranjeros	C\$ -	C\$ 3176,944.32	C\$ 3176,944.32	C\$ 3176,944.32	12.78%	C\$ -
223210	Donaciones de capital de organismos internacionales bilaterales	C\$ -	C\$ 382,297.65	C\$ 382,297.65	C\$ 382,297.65	1.54%	C\$ -
<b>310000</b>	<b>DISMINUCIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>C\$ 600,000.00</b>	<b>C\$ 2135,930.70</b>	<b>C\$ 2735,930.70</b>	<b>C\$ 2135,930.70</b>	<b>78.07%</b>	<b>C\$ 600,000.00</b>
319110	Disminución de caja y bancos	C\$ 600,000.00	C\$ 2135,930.70	C\$ 2735,930.70	C\$ 2135,930.70	78.07%	C\$ 600,000.00
<b>Totales</b>		<b>C\$ 28068,349.00</b>	<b>C\$ 10945,004.17</b>	<b>C\$ 39013,353.17</b>	<b>C\$ 37473,533.81</b>		<b>C\$ 1539,819.36</b>

Alcaldía de San Nicolás 5 (Cierre presupuestario de ingresos 2023)

Anexo N°4



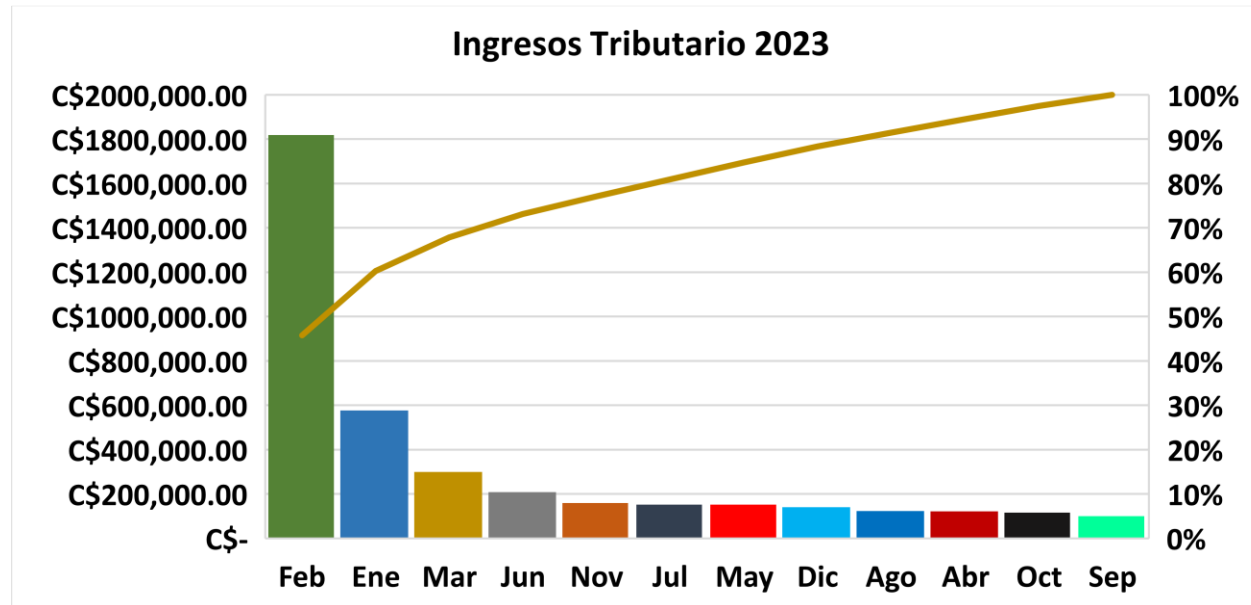
Alcaldía Municipal de San Nicolás



Departamento de Estelí \*Telefono: 2714 - 2895 \* RUC N° J1430000074258

Comportamiento de la ejecución presupuestaria de ingresos año 2023

Cuenta	Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
110000	Ingresos Tributarios	C\$ 486,064.00	C\$ 1737,515.00	C\$ 238,191.00	C\$ 69,884.00	C\$ 75,563.00	C\$ 80,338.00	C\$ 89,064.00	C\$ 63,173.00	C\$ 54,808.00	C\$ 72,607.00	C\$ 101,505.00	C\$ 59,594.00
120000	Contribuciones Especiales	C\$ 4,923.00	C\$ 4,049.00	C\$ 17,789.00	C\$ 4,246.00	C\$ 34,413.00	C\$ 46,600.00	C\$ 20,293.00	C\$ 14,866.00	C\$ 5,475.00	C\$ 10,169.00	C\$ 15,904.00	C\$ 14,894.00
130000	Ingresos No Tributarios	C\$ 8,765.00	C\$ 15,710.00	C\$ 300.00	C\$ 21,868.00	C\$ 6,850.00	C\$ 52,726.00	C\$ 6,927.00	C\$ 600.00	C\$ 8,011.00	C\$ 3,116.00	C\$ 4,200.00	C\$ 30,664.00
150000	Rentas De La Propiedad	C\$ 629.00	C\$ 1,274.00	C\$ 1,851.00	C\$ 1,565.00	C\$ 1,355.00	C\$ 1,389.00	C\$ 1,446.00	C\$ 941.00	C\$ 686.00	C\$ 426.00	C\$ 359.00	C\$ 211.00
160000	Venta De Bienes Y Servicios	C\$ 77,338.00	C\$ 61,586.00	C\$ 42,250.00	C\$ 24,630.00	C\$ 34,117.00	C\$ 27,919.00	C\$ 34,900.00	C\$ 43,959.00	C\$ 31,766.00	C\$ 30,251.00	C\$ 37,460.00	C\$ 36,177.00
<b>Total por mes:</b>		<b>C\$ 577,719.00</b>	<b>C\$ 1820,134.00</b>	<b>C\$ 300,381.00</b>	<b>C\$ 122,193.00</b>	<b>C\$ 152,298.00</b>	<b>C\$ 208,972.00</b>	<b>C\$ 152,630.00</b>	<b>C\$ 123,539.00</b>	<b>C\$ 100,746.00</b>	<b>C\$ 116,569.00</b>	<b>C\$ 159,428.00</b>	<b>C\$ 141,540.00</b>



Anexo N°5

Año Presupuestario 2024  
Informe de Cierre del Presupuesto de Ingresos 2024

Cuenta	Descripción	Presupuesto Inicial	Modificaciones	Presupuesto Anual Act.	Ingresos del Período	% de Cump.	Saldo
<b>110000</b>	<b>INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>C\$ 1,846,474.00</b>	<b>C\$ 1,409,064.49</b>	<b>C\$ 3,255,538.49</b>	<b>C\$ 3,099,884.29</b>	<b>95%</b>	<b>C\$ 155,654.20</b>
112110	Impuestos sobre bienes inmuebles rurales	C\$ 811,125.00	C\$ 740,936.00	C\$ 1,552,061.00	C\$ 1,552,060.88	48%	C\$ 0.12
112120	Impuestos sobre bienes inmuebles urbanos	C\$ 477,405.00	C\$ 170,562.00	C\$ 647,967.00	C\$ 647,964.37	20%	C\$ 2.63
112180	Impuestos sobre bienes inmuebles de años anteriores	C\$ 60,000.00	C\$ -	C\$ 60,000.00	C\$ -	0%	C\$ 60,000.00
112190	Multas tributarias y recargos moratorios - IBI	C\$ 15,000.00	C\$ -	C\$ 15,000.00	C\$ 65.00	0%	C\$ 14,935.00
113211	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas privadas y cooperativas	C\$ 281,139.00	C\$ 436,587.49	C\$ 717,726.49	C\$ 717,725.91	22%	C\$ 0.58
113240	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por realización de espectáculos,	C\$ 2,000.00	C\$ -	C\$ 2,000.00	C\$ -	0%	C\$ 2,000.00
113250	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por otras actividades	C\$ 53,045.00	C\$ -	C\$ 53,045.00	C\$ 11,705.26	0%	C\$ 41,339.74
113280	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios de años anteriores	C\$ 6,000.00	C\$ -	C\$ 6,000.00	C\$ -	0%	C\$ 6,000.00
113290	Multas tributarias y recargos moratorios - IMVBS	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ 5,152.50	0%	C\$ 2,047.50
113611	Motocicletas	C\$ 18,891.00	C\$ 37,309.00	C\$ 56,200.00	C\$ 55,450.00	2%	C\$ 750.00
113612	Automóviles, camionetas y jeeps	C\$ 18,891.00	C\$ 21,109.00	C\$ 40,000.00	C\$ 37,900.00	1%	C\$ 2,100.00
113621	Buses de uso comercial y particular	C\$ 2,100.00	C\$ -	C\$ 2,100.00	C\$ 2,100.00	0%	C\$ -
113624	Camiones de menos de 7 toneladas de capacidad	C\$ 5,000.00	C\$ 700.00	C\$ 5,700.00	C\$ 5,700.00	0%	C\$ -
113626	Camiones desde 7 hasta 12 toneladas de capacidad	C\$ 6,000.00	C\$ 400.00	C\$ 6,400.00	C\$ 4,800.00	0%	C\$ 1,600.00
113810	Impuesto municipal de matrícula cuota fija	C\$ 50,000.00	C\$ 1,461.00	C\$ 51,461.00	C\$ 51,460.37	2%	C\$ 0.63
113830	Patente de destazador	C\$ 4,115.00	C\$ -	C\$ 4,115.00	C\$ 200.00	0%	C\$ 3,915.00
113840	Otras matrículas	C\$ 7,566.00	C\$ -	C\$ 7,566.00	C\$ 7,250.00	0%	C\$ 316.00
113880	Impuesto municipal de matrículas de años anteriores	C\$ 3,000.00	C\$ -	C\$ 3,000.00	C\$ -	0%	C\$ 3,000.00
113890	Multas tributarias y recargos moratorios - impuesto municipal de matrículas	C\$ 3,000.00	C\$ -	C\$ 3,000.00	C\$ 350.00	0%	C\$ 2,650.00
113900	Otros impuestos sobre bienes y servicios	C\$ 14,997.00	C\$ -	C\$ 14,997.00	C\$ -	0%	C\$ 14,997.00
<b>120000</b>	<b>CONTRIBUCIONES ESPECIALES</b>	<b>C\$ 252,000.00</b>	<b>C\$ 45,791.00</b>	<b>C\$ 297,791.00</b>	<b>C\$ 297,790.24</b>	<b>100%</b>	<b>C\$ 0.76</b>
122190	Otras contribuciones especiales	C\$ 252,000.00	C\$ 45,791.00	C\$ 297,791.00	C\$ 297,790.24	100%	C\$ 0.76
<b>130000</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	<b>C\$ 78,646.00</b>	<b>C\$ 136,052.00</b>	<b>C\$ 214,698.00</b>	<b>C\$ 213,497.74</b>	<b>99%</b>	<b>C\$ 1,200.26</b>
131129	Otras multas y sanciones municipales	C\$ -	C\$ 1,600.00	C\$ 1,600.00	C\$ 1,600.00	1%	C\$ -
139100	Utilidad por diferencia de cambios y mantenimiento de valor	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ 0.03	0%	C\$ 1,199.97
139990	Otros ingresos no tributarios	C\$ 77,446.00	C\$ 134,452.00	C\$ 211,898.00	C\$ 211,897.71	99%	C\$ 0.29
<b>150000</b>	<b>RENTAS DE LA PROPIEDAD</b>	<b>C\$ 48,000.00</b>	<b>C\$ -</b>	<b>C\$ 48,000.00</b>	<b>C\$ 16,058.39</b>	<b>33%</b>	<b>C\$ 31,941.61</b>
152100	Intereses por depósitos internos	C\$ 48,000.00	C\$ -	C\$ 48,000.00	C\$ 16,058.39	33%	C\$ 31,941.61

<b>160000</b>	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>C\$ 917,592.00</b>	<b>C\$ 95,895.00</b>	<b>C\$ 1,013,487.00</b>	<b>C\$ 498,426.64</b>	<b>49%</b>	<b>C\$ 515,060.36</b>
161114	Maderas	C\$ 10,609.00	C\$ -	C\$ 10,609.00	C\$ 600.00	0%	C\$ 10,009.00
161131	Venta de formularios y formatos	C\$ 60,000.00	C\$ 36,723.00	C\$ 96,723.00	C\$ 96,722.24	10%	C\$ 0.76
163111	Arrendamiento de tramos	C\$ 9,600.00	C\$ 12,100.00	C\$ 21,700.00	C\$ 21,700.00	2%	C\$ -
163112	Derecho de piso	C\$ 84,000.00	C\$ -	C\$ 84,000.00	C\$ 24,850.00	2%	C\$ 59,150.00
163122	Canon por venta de lotes cementerio	C\$ 12,000.00	C\$ -	C\$ 12,000.00	C\$ -	0%	C\$ 12,000.00
163123	Titulo o certificado inhumación a perpetuidad	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ 110.00	0%	C\$ 7,090.00
163124	Exhumación	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ 5,611.75	1%	C\$ 1,588.25
163125	Inhumación	C\$ 7,200.00	C\$ -	C\$ 7,200.00	C\$ -	0%	C\$ 7,200.00
163133	Destace de ganado menor	C\$ 9,000.00	C\$ -	C\$ 9,000.00	C\$ 3,200.00	0%	C\$ 5,800.00
163139	Otros destaces	C\$ 2,400.00	C\$ -	C\$ 2,400.00	C\$ -	0%	C\$ 2,400.00
163142	Concesión y permiso de carga liviana y comercial	C\$ 1,000.00	C\$ -	C\$ 1,000.00	C\$ -	0%	C\$ 1,000.00
163144	Constancia de Certificado de operación	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ -	0%	C\$ 1,200.00
163153	Placas, rótulos y anuncios	C\$ 250,000.00	C\$ -	C\$ 250,000.00	C\$ 1,783.00	0%	C\$ 248,217.00
163154	Permiso de ocupación de aceras y calles	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ -	0%	C\$ 3,600.00
163155	Uso de calles y aceras con materiales y maquinaria de construcción	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ -	0%	C\$ 3,600.00
163211	Certificado de nacimiento	C\$ 72,100.00	C\$ 15,000.00	C\$ 87,100.00	C\$ 86,441.00	9%	C\$ 659.00
163212	Certificado de matrimonio	C\$ 8,000.00	C\$ -	C\$ 8,000.00	C\$ 6,068.00	1%	C\$ 1,932.00
163213	Certificado de soltería	C\$ 12,000.00	C\$ -	C\$ 12,000.00	C\$ 8,400.00	1%	C\$ 3,600.00
163214	Certificado de divorcio	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ 900.00	0%	C\$ 300.00
163215	Certificado de defunción	C\$ 4,000.00	C\$ 3,245.00	C\$ 7,245.00	C\$ 7,245.00	1%	C\$ -
163219	Otras certificaciones de registro civil	C\$ 15,000.00	C\$ 3,470.00	C\$ 18,470.00	C\$ 18,470.00	2%	C\$ -
163221	Tasa de recolección domiciliar	C\$ 52,492.00	C\$ -	C\$ 52,492.00	C\$ 18,100.00	2%	C\$ 34,392.00
163231	Matricula de fierros para marcar ganado	C\$ 55,000.00	C\$ 22,552.00	C\$ 77,552.00	C\$ 77,551.65	8%	C\$ 0.35
163233	Permiso de fierro para ganado	C\$ 3,600.00	C\$ -	C\$ 3,600.00	C\$ 2,600.00	0%	C\$ 1,000.00
163235	Cartas de ventas de ganado	C\$ 200,000.00	C\$ -	C\$ 200,000.00	C\$ 95,195.00	9%	C\$ 104,805.00
163236	Guías de ganado	C\$ 5,000.00	C\$ 1,305.00	C\$ 6,305.00	C\$ 6,305.00	1%	C\$ -
163241	Permiso de construcción	C\$ 18,191.00	C\$ -	C\$ 18,191.00	C\$ 15,074.00	1%	C\$ 3,117.00
163242	Constancia de uso del suelo	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ -	0%	C\$ 1,200.00
163251	Permisos provisionales	C\$ -	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	0%	C\$ -
163259	Otras tasas por servicios de transporte terrestre	C\$ 1,200.00	C\$ -	C\$ 1,200.00	C\$ -	0%	C\$ 1,200.00
<b>170000</b>	<b>TRANSFERENCIAS, SUBSIDIOS Y DONACIONES CORRIENTES</b>	<b>C\$ 7,491,366.00</b>	<b>C\$ 671,329.00</b>	<b>C\$ 8,162,695.00</b>	<b>C\$ 8,112,593.00</b>	<b>99%</b>	<b>C\$ 50,102.00</b>
172130	Transferencias corrientes de Ley No. 466	C\$ 7,000,000.00	C\$ -	C\$ 7,000,000.00	C\$ 7,000,000.00	86%	C\$ -
172150	Transferencias corrientes por recaudaciones forestales	C\$ 78,368.00	C\$ -	C\$ 78,368.00	C\$ 66,975.08	1%	C\$ 11,392.92
172160	Transferencias corrientes por recaudaciones mineras	C\$ 200,000.00	C\$ 239,634.00	C\$ 439,634.00	C\$ 439,633.08	5%	C\$ 0.92
172170	Transferencias corrientes por recaudación del ISC-IMI (energía)	C\$ 162,998.00	C\$ 31,210.00	C\$ 194,208.00	C\$ 167,258.85	2%	C\$ 26,949.15
172180	Transferencias corrientes por recaudación del ISC- azúcar	C\$ 50,000.00	C\$ 40,485.00	C\$ 90,485.00	C\$ 78,725.99	1%	C\$ 11,759.01
172190	Otras transferencias corrientes de la administración central	C\$ -	C\$ 360,000.00	C\$ 360,000.00	C\$ 360,000.00	4%	C\$ -

<b>220000</b>	<b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL</b>	<b>C\$ 31,485,187.00</b>	<b>C\$ 1,963,543.55</b>	<b>C\$ 33,448,730.55</b>	<b>C\$ 33,448,729.80</b>	<b>100%</b>	<b>C\$ 0.75</b>
221100	Donaciones de capital de personas naturales	C\$ -	C\$ 730,450.00	C\$ 730,450.00	C\$ 730,450.00	2%	C\$ -
222110	Transferencias de capital Ley No. 466	C\$ 29,775,658.00	C\$ -	C\$ 29,775,658.00	C\$ 29,775,658.00	89%	C\$ -
222200	Transferencias de capital de instituciones descentralizadas	C\$ 1,709,529.00	C\$ 1,013,347.75	C\$ 2,722,876.75	C\$ 2,722,876.00	8%	C\$ 0.75
223210	Donaciones de capital de organismos internacionales bilaterales	C\$ -	C\$ 219,745.80	C\$ 219,745.80	C\$ 219,745.80	1%	C\$ -
<b>310000</b>	<b>DISMINUCIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>C\$ 3,801,637.00</b>	<b>C\$ 431,118.62</b>	<b>C\$ 4,232,755.62</b>	<b>C\$ 4,232,755.62</b>	<b>100%</b>	<b>C\$ -</b>
319110	Disminución de caja y bancos	C\$ 3,801,637.00	C\$ 431,118.62	C\$ 4,232,755.62	C\$ 4,232,755.62	100%	C\$ -
<b>Totales</b>		<b>C\$ 45,920,902.00</b>	<b>C\$ 4,752,793.66</b>	<b>C\$ 50,673,695.66</b>	<b>C\$ 49,919,735.72</b>		<b>C\$ 753,959.94</b>

Alcaldía de San Nicolás 7 (Cierre presupuestario de ingresos 2024)

Anexo N°6



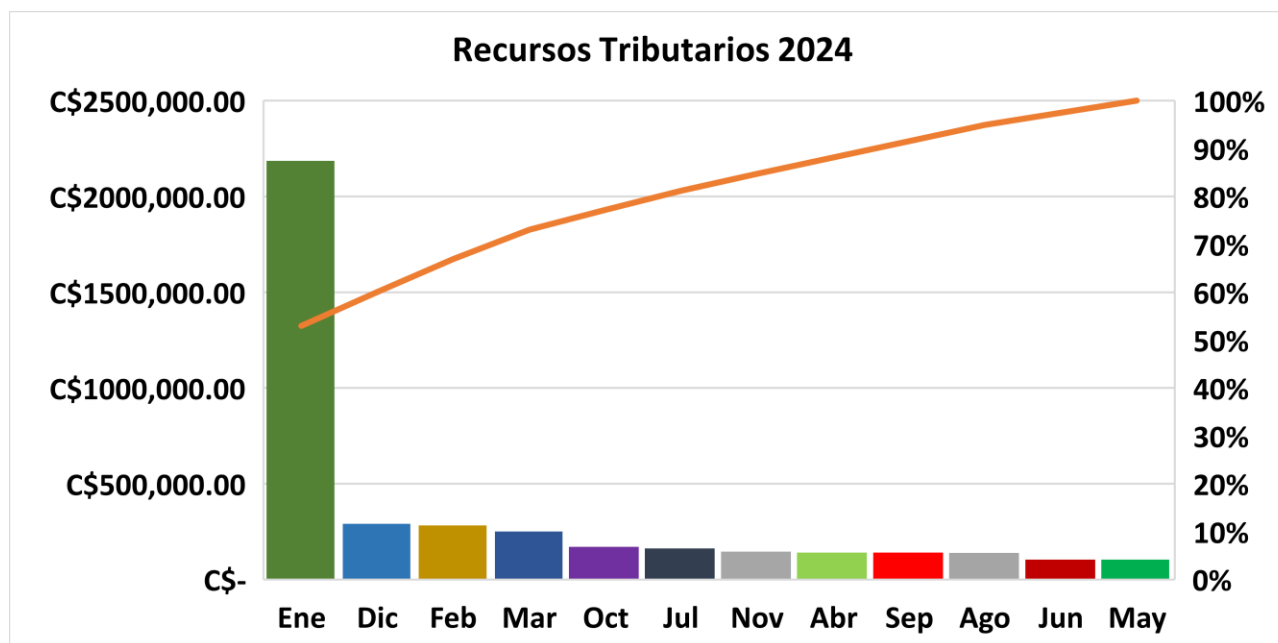
Alcaldía Municipal de San Nicolás



Departamento de Esteli \*Telefono: 2714 - 2895 \* RUC N° J1430000074258

Comportamiento de la ejecución presupuestaria de ingresos año 2024

Cuenta	Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
110000	Ingresos Tributarios	C\$ 2085,824.00	C\$ 234,618.00	C\$ 174,656.00	C\$ 90,774.00	C\$ 57,599.00	C\$ 54,475.00	C\$ 74,053.00	C\$ 67,667.00	C\$ 58,857.00	C\$ 91,085.00	C\$ 64,249.00	C\$ 46,027.00
120000	Contribuciones Especiales	C\$ 6,024.00	C\$ -	C\$ 38,318.00	C\$ 9,938.00	C\$ 11,280.00	C\$ 6,835.00	C\$ 42,911.00	C\$ 32,247.00	C\$ 16,755.00	C\$ 29,932.00	C\$ 36,670.00	C\$ 66,880.00
130000	Ingresos No Tributarios	C\$ 16,663.00	C\$ 809.00	C\$ 400.00	C\$ 2,617.00	C\$ 796.00	C\$ 8,900.00	C\$ 7,240.00	C\$ -	C\$ 27,821.00	C\$ 219.00	C\$ 1,458.00	C\$ 146,574.00
150000	Rentas De La Propiedad	C\$ 529.00	C\$ 1,281.00	C\$ 1,479.00	C\$ 1,469.00	C\$ 1,476.00	C\$ 1,391.00	C\$ 1,363.00	C\$ 1,240.00	C\$ 1,285.00	C\$ 1,422.00	C\$ 1,415.00	C\$ 1,710.00
160000	Venta De Bienes Y Servicios	C\$ 76,949.00	C\$ 46,739.00	C\$ 36,707.00	C\$ 36,275.00	C\$ 33,379.00	C\$ 33,631.00	C\$ 37,879.00	C\$ 37,915.00	C\$ 36,017.00	C\$ 49,585.00	C\$ 42,660.00	C\$ 30,691.00
<b>Total por mes:</b>		<b>C\$ 2185,989.00</b>	<b>C\$ 283,447.00</b>	<b>C\$ 251,560.00</b>	<b>C\$ 141,073.00</b>	<b>C\$ 104,530.00</b>	<b>C\$ 105,232.00</b>	<b>C\$ 163,446.00</b>	<b>C\$ 139,069.00</b>	<b>C\$ 140,735.00</b>	<b>C\$ 172,243.00</b>	<b>C\$ 146,452.00</b>	<b>C\$ 291,882.00</b>



## Anexo N°7

### I.- Generalidades de la alcaldía de San Nicolás

#### a) Nombre y Ubicación

El municipio de San Nicolás, está ubicado en el sector sur del departamento de Estelí, a 25 Km de la ciudad de Estelí y a 135 Km de la Capital Managua, está localizado entre las coordenadas 12°55'00" de latitud norte y 86°21'00" de longitud oeste.

Por su extensión territorial le corresponde el sexto lugar entre los municipios del Departamento de Estelí.

#### b) Límites Geográficos

El municipio de San Nicolás departamento de Estelí cuenta con los límites siguientes:

- Noreste - Municipio de Estelí
- Sur - Municipio de Santa Rosa del Peñón
- Este - Municipio de La Trinidad y San Isidro
- Oeste - Municipio de El Sauce

#### c) Superficie

Tiene una extensión territorial de 163 Km<sup>2</sup> y se encuentra a una elevación de 985 msnm.

#### d) Datos Generales de Población

Según INIDE la población del Municipio de san Nicolás en el año 2005 era de 9,512 habitantes, no obstante, en la actualidad, según datos de la alcaldía Municipal de San Nicolás la población total es de: 10,198 Habitantes. La cual se divide de la siguiente manera:

- Población urbana: 1198 Hab.
- Población rural: 9000 Hab.
- Porcentaje población urbana: 12%.
- Porcentaje población rural: 88%.
- Porcentaje hombre: 37.25 % de hombres.
- Porcentaje mujeres: 21.39 % de mujeres.
- Porcentaje niñas: 24.13 % de niñas.
- Porcentaje niños: 17.23 % de niños

e) Origen del Municipio.

El municipio de San Nicolás, departamento de Estelí fue constituido en el año 1892, por gestión de don Jacinto Torres, quien fue su primer alcalde y se inició con ocho casas construidas de barro y tejas (elaboradas a mano). Los fundadores fueron el Sr. Nicolás Torres, quien murió de 80 años, el Sr. Santiago Orozco y doña Teresa Flores de donde proviene el apellido Orozco; el más predominante en el Municipio, llamado en ese entonces, San Nicolás de Oriente. A partir de 1893 que se reconoce el municipio de San Nicolás, constituido en el año 1892.

Hay que destacar que en los años 1947 existía comunicación por medio de telégrafo a cargo del Sr. Eduardo Martínez Urrutia, pero también se menciona que el señor Miguel Paredes estuvo a cargo del mismo.

El Municipio de San Nicolás perteneció por mucho tiempo al departamento de León, pero sus habitantes mantenían una mayor relación socioeconómica con Estelí, debido a la cercanía (25 km), frente a los 146 km que lo separaban de León. Tras gestiones, en 1989, San Nicolás pasó a formar parte del departamento de Estelí, siendo alcalde Armando Orozco. Sin embargo, en el ámbito religioso, la Iglesia Católica de San Nicolás sigue dependiendo de la Diócesis de León, y las fiestas patronales son presididas por el Obispo de León.

Otro aspecto relevante e histórico de los años 1990, fue el cambio de nombre del Municipio, ya que antes se le conocía como San Nicolás de Canta Rana, este nombre se le dio por que donde hoy es el estadio municipal existía una laguna donde habitaban cantidades

de sapos y ranas, los que constantemente vivían cantando, a esto los pobladores decían que ahí vivía la madre del sapo.

Luego pasó a llamarse San Nicolás de Oriente y pasó a supeditarse administrativamente a Estelí y se separó de León; actualmente según acta del consejo municipal, hoy el municipio solo lleva el nombre de San Nicolás.

El mapa político-administrativo cambió para ambos departamentos. Desde entonces la población de este Municipio realiza sus gestiones en Estelí.

#### f) Cultura y Tradición

Las fiestas patronales del municipio se celebran el día 5 de diciembre de cada año en honor al santo patrono San Nicolás. Solamente la iglesia católica lo celebra el día 6 de diciembre, debido a que el obispo de León así lo ha incluido en su agenda de actividades.

En el año 2006 en Sesión Ordinaria Acta #1 punto #3 el día 12 de enero del 2006, que la alcaldía de San Nicolás por medio de una Ordenanza Municipal decretó oficialmente el día 5 de diciembre como el día de las fiestas patronales de San Nicolás dado que esta fecha es la reconocida por las generaciones anteriores. Este día es declarado en el municipio como día de asueto. Por el motivo de que no existe un padre de planta es que en la actualidad se encuentra en gestión que sea el obispo de Estelí el que presida las actividades religiosas y ya no el obispo de León.

En estas festividades se hace una misa donde se realizan bautismos, confirmaciones, matrimonios, primeras comuniones etc., por la mañana. Por la tarde se celebran otros tipos de actividades como: carreras de cinta, montadas de toros, hípicas, elección de reina, se le corta la cabeza al pato, juegos de gallos, para el cierre de estas actividades se realiza una fiesta por la noche amenizada por disco móvil o algún grupo musical que llegan de otros municipios del país.

Otra actividad que impacta en el municipio de San Nicolás es la celebración del día internacional de la traducción de la Biblia al castellano, donde toda la población religiosa del área rural se concentra en el área urbana a festejar todos los 29 de septiembre de cada año.

Aquí se involucran todas las denominaciones existentes sin tomar en cuenta el tipo de religión; esta importante actividad religiosa es coordinada y promovida por la asociación de pastores e iglesia.

En el municipio de San Nicolás existen grupos musicales en diferentes comunidades, la música que ellos cantan es religiosa. Actualmente se cuenta con una canción propia llamada Mi San Nicolás de Oriente, creada en el año 2013, por el profesor Elvin Gutiérrez Úbeda, la cual identifica a nuestro Municipio.

#### g) División Política Administrativa

El Municipio de San Nicolás cuenta con 29 comunidades y dos barrios en el área urbana.



#### h) Misión

Somos un buen gobierno con una administración transparente, eficiente, bien organizada y productiva, garantizando la prestación de los servicios y la realización de obras con calidad y calidez para el bienestar y seguridad de las personas, familias y comunidad.

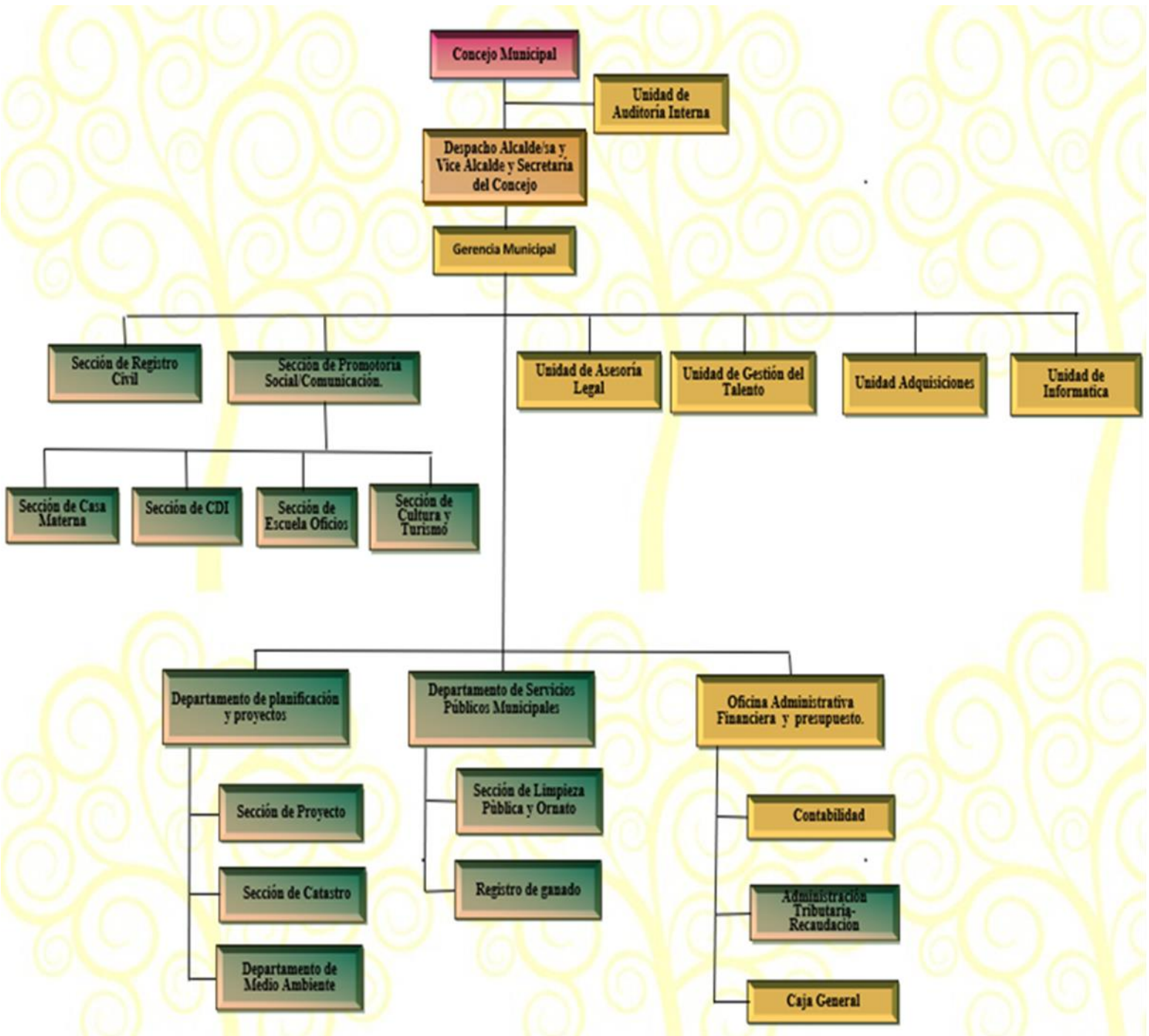
#### i) Visión

Ser un municipio con un desarrollo económico, social y humano, con el protagonismo de las familias y comunidades, siendo más atractivos y seguros, generando una cultura de trabajo productivo y sostenible, en armonía con el medio ambiente, para reducir la pobreza y las desigualdades sociales.

#### j) Estructura organizacional de la alcaldía de San Nicolás.

La estructura organizativa de la Alcaldía de San Nicolás (Nicolas A. d., Manual de organizacion y funciones de la municipalidad de San Nicolas , 2024) está diseñada para garantizar la eficiencia en la administración pública y la atención a las necesidades de la población. A continuación, se detalla su estructura básica:

k) Organigrama de la alcaldía de San Nicolás



## l) Nivel Superior

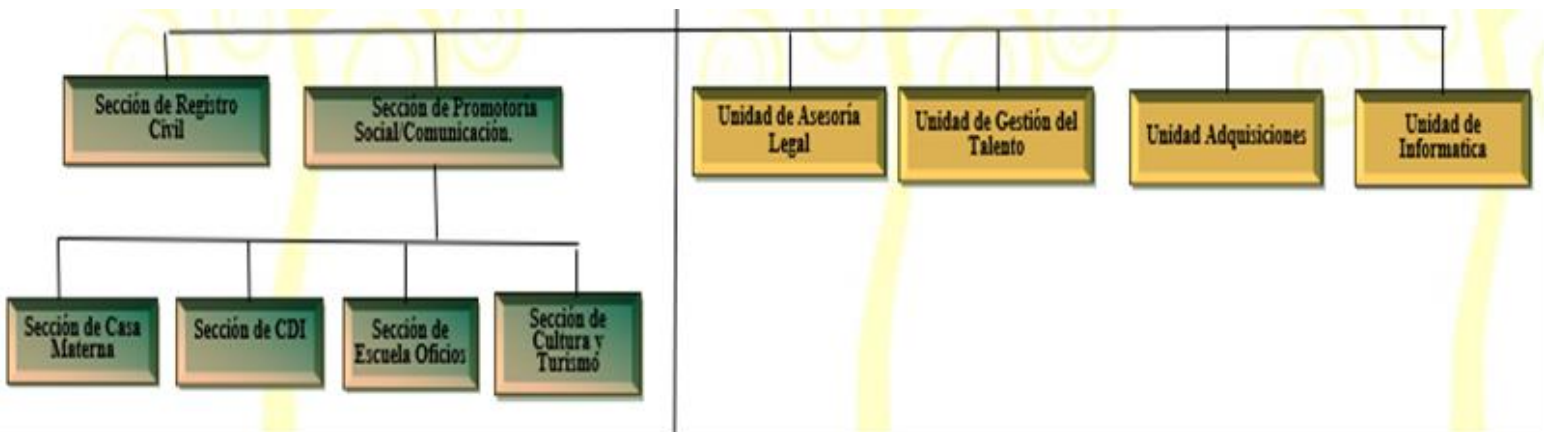


*Alcaldía de San Nicolás 10*

- Concejo Municipal: El nivel superior de la alcaldía municipal es la máxima autoridad normativa del gobierno local, encargado de establecer las directrices fundamentales en los asuntos económicos, políticos, sociales y ambientales del municipio. Puede convocarse un Concejo Municipal Ampliado cuando las circunstancias lo requieran, según el Art. 25 de la Ley N° 792, Ley de Reformas a la Ley N° 40, Ley de Municipios (publicada en la Gaceta N° 109 del 12 de junio de 2012).
- Unidad de auditoría interna: Implementa la aplicación y cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) y Normas de Auditoria Gubernamental (NAGUN) en la Alcaldía.
- Despacho de la alcaldesa: Garantiza la ejecución de las atribuciones asignadas por Ley al alcalde o alcaldesa, desarrollando una gestión pública municipal eficiente, innovadora, moderna, transparente y oportuna, coordinando y velando por el efectivo cumplimiento de los programas y acciones de la Alcaldía con otras instituciones, relaciones nacionales e internacionales,

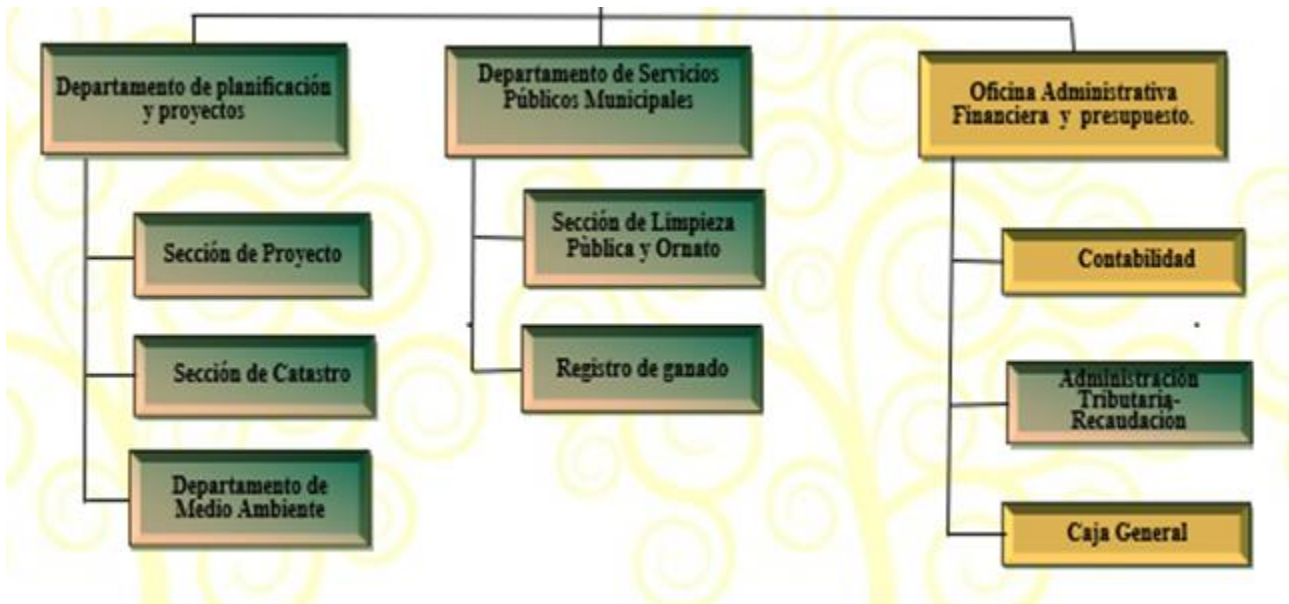
asegurando la prestación de servicios y trámites ágiles a las familias y comunidades del municipio, así como la inclusión de las demandas de la población en dichos programas y acciones.

- Despacho del vice – alcalde: Garantiza la ejecución de las atribuciones asignadas por Ley al vice alcalde, desarrollando una gestión pública municipal eficiente, innovadora, moderna, transparente y oportuna. El Vice alcalde sustituirá a la alcaldesa en caso de ausencia o imposibilidad temporal.
- Secretaría del concejo municipal: Funge como órgano de comunicación del Concejo Municipal y garantizar el cumplimiento de las formalidades que establece la ley en las actuaciones del mismo.
- Gerencia municipal: Dirige, supervisar y evaluar las actividades, el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y programas de las distintas áreas de la alcaldía, para desarrollar las condiciones de eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de los recursos administrativos, financieros y humanos.
  - Órganos de apoyo a la dirección superior



- Asesoría legal: Brinda asesoría técnica especializada a todas las áreas de la Alcaldía en aspectos jurídicos y administrativos relacionados con el quehacer institucional.
- Adquisiciones: Garantiza el cumplimiento de los mecanismos y procedimientos en la compra y adquisición de bienes y servicios, para que sean realizados conforme las necesidades y requerimientos establecidos en el Plan General de Adquisiciones (PGA) la Ley N°801, su reglamento y otras normativas.
- Gestión del talento humano: El objetivo es fortalecer la gestión de los recursos humanos para promover un clima laboral óptimo y alcanzar las metas de la alcaldía. Esto incluye la implementación de los sistemas de gestión y desarrollo de recursos humanos y de la carrera administrativa municipal, según la ley n° 502 y su reglamento, asegurando la correcta planificación y administración de los derechos y deberes laborales para lograr los objetivos institucionales.
- Registro civil: Registra los hechos vitales y actos jurídicos que demanda la población del Municipio con eficiencia, seguridad, calidez y cortesía para las familias.
- Promotoría social/comunicación: Realiza la promoción, organización y ejecución de los proyectos sociales y comunales, para el bienestar físico, psicológico y social de las familias del municipio.
- Cultura y turismo: Coordina todas aquellas actividades que promuevan el desarrollo turístico comunitario, e implementar las actividades educativas, culturales y deportivas en el municipio contribuyendo al bienestar socio cultural y a la promoción de valores morales de las familias que habitan y visitan nuestro municipio.
- Centro de desarrollo infantil (CDI): Implementa un sistema de atención primaria a la niñez del municipio.

- Casa materna: mejora las condiciones a las mujeres en estado de gestación, en periodo prenatal, con el fin de preservar su vida, y la de su bebe, para restituir los derechos de las compañeras en estado de embarazo.
- Escuela de oficios: Facilita y promover cursos técnicos de especialización, para contribuir a la economía creativa y el desarrollo sostenible de las familias del municipio.
- Unidad de informática: Garantiza la óptima gestión de la información municipal, el desarrollo, mantenimiento y soportes de sistemas informáticos, mediante la innovación de procesos y aplicación inteligente de nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como la implementación de políticas y estrategias de comunicación social, desde todos los espacios, para posicionar alianza, diálogo, inversiones, consenso, armonía y la divulgación del desarrollo del avance del municipio.
- Órganos de apoyo



- Dirección administrativa financiera y presupuesto: Asegura la eficiencia y eficacia de todos los recursos económicos municipales propios y de transferencias, que permitan superar las metas de recaudación y ejecución de cada período, estableciendo mecanismos de transparencia, mediante la planificación, organización, registro, supervisión y evaluación de todas las operaciones presupuestarias, contables y financieras.
- Contabilidad: Asegura el desarrollo de las transacciones financieras conforme las NTCI, políticas, normativas y leyes vigentes de la materia, para el cumplimiento de los objetivos y metas globales de la alcaldía y del Plan Estratégico Municipal.
- Administración tributaria-recaudación: Recaudar los impuestos municipales y demás contribuciones, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales de actividades económicas, bienes inmuebles y otros.
- Caja general: Recepciona los ingresos por pago de impuestos, tasas y contribuciones especiales municipales que realizan los contribuyentes de acuerdo a lo establecido en el Plan de Arbitrios Municipal.
- Dirección de servicios municipales: Garantiza la administración eficiente y eficaz de los servicios municipales de la alcaldía y prevención permanente de la salud comunitaria en las familias, asegurando el bienestar y desarrollo del municipio, con el fin de contribuir a la higiene y embellecimiento del municipio.
- Limpieza pública y ornato: Asegura y controlar el servicio de limpieza pública y ornato del municipio, planificar, dirigir y controlar la limpieza de las calles, parque, cementerio y establo del municipio, garantizando la salud y bienestar de las familias.

- Registro de ganado y fierros: Garantiza el ingreso de datos derivados de matrículas de fierro, autenticación de cartas de venta y guías de traslado de ganado, aplicando los procedimientos establecidos en la ley de la materia.
- Dirección proyectos y planificación: Desarrolla planes y programas conforme a los ejes estratégicos municipales, para garantizar la articulación y coherencia entre objetivos, planes y metas institucionales, así como la formulación, administración y ejecución de los programas y proyectos de inversión en infraestructura pública, para el desarrollo económico, social y cultural del municipio.
- Sección de proyecto: garantiza el establecimiento de políticas, normas y procedimientos para la formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión en infraestructura pública, para el desarrollo económico, social y cultural del municipio.
- Catastro: Administra el catastro de las propiedades urbanas y rurales del municipio, de acuerdo a las normas, leyes, procedimientos y especificaciones técnicas emitidas por la Dirección General de Catastro Físico y de la Comisión Nacional de Catastro, permitiendo las instalaciones de inversiones, crecimiento con mayor oportunidad y cuidado de la vida ante emergencias.
- Unidad de gestión ambiental (UGA): Realiza y promover acciones que permitan el cuidado, preservación, prevención y mitigación de protección del medio ambiente. Así mismo garantizar la red de abastecimiento de agua en condiciones de calidad, saneamiento y ante emergencias presentadas, que garanticen la salud y vida de las familias del municipio, de acuerdo al Plan Estratégico Municipal.

**Anexo N°8**

**Áreas funcionales de Catastro y administración tributaria**



## Anexo N°9

### Guía de entrevistas

Estimado/a participante en el marco de la investigación sobre la propuesta de mejora de la recaudación tributaria de la municipalidad de San Nicolás, nos complace invitarte a participar en una encuesta con el fin de recopilar información relevante que nos permita comprender mejor la situación actual y las posibles áreas de mejora en el proceso de recaudación de impuestos municipales de San Nicolás.

La finalidad de esta encuesta es obtener una visión detallada y específica sobre el funcionamiento actual del sistema de recaudación tributaria, así como identificar posibles oportunidades de mejora desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados en su gestión.

Tus opiniones y experiencias son de suma importancia para nosotros, ya que nos permitirán proponer soluciones efectivas y viables que contribuyan a optimizar la recaudación de impuestos municipales y, por ende, fortalecer las finanzas municipales y mejorar la prestación de servicios a la comunidad.

Agradecemos de antemano tu colaboración y disponibilidad para participar en esta encuesta. Tus respuestas serán tratadas con la más estricta confidencialidad y serán utilizadas únicamente para fines de investigación.

¡Muchas gracias!

#### Encuesta al área de administración tributaria y catastro

Propósito: Recabar información técnica y operativa sobre los procesos, recursos y percepciones institucionales vinculadas a la recaudación de impuestos en el marco del Plan Estratégico 2025–2030.

Instrucciones: Marque la opción que considere más adecuada o complete donde se indique. La información será tratada con confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos.

---

#### I. Datos Generales del Encuestado

1. Área donde labora:
    - Administración Tributaria
    - Catastro
    - Ambas
  2. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
  3. Años de experiencia en la institución:
    - Menos de 1 año
    - 1–3 años
    - 4–6 años
    - Más de 6 años
- 

#### II. Evaluación del Sistema Actual de Recaudación

4. ¿Cómo califica el sistema actual de recaudación municipal?
    - Muy eficiente
    - Eficiente
    - Poco eficiente
    - Deficiente
  5. ¿Considera que existe una buena coordinación entre su área y otras dependencias clave (ej. tesorería, auditoría, sistemas)?
    - Sí
    - Parcialmente
    - No
  6. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo para mejorar la recaudación? (puede elegir más de uno)
    - Falta de tecnología
    - Evasión fiscal
    - Base de datos desactualizada
    - Débil cultura tributaria ciudadana
    - Limitada fiscalización
    - Escasez de personal
-

### III. Recursos Humanos y Capacitación

7. ¿Ha recibido capacitación en temas tributarios, fiscales o tecnológicos en los últimos dos años?
- Sí
  - No
8. ¿Considera suficiente su nivel de formación para cumplir con sus funciones?
- Sí
  - Parcialmente
  - No
9. ¿Qué temas considera prioritarios para futuras capacitaciones?
- Fiscalización electrónica
  - Uso de plataformas digitales
  - Legislación tributaria
  - Atención al contribuyente
  - Cartografía y catastro digital
  - Otro: \_\_\_\_\_
- 

### IV. Uso de Tecnología e Innovación

10. ¿Qué nivel de digitalización tiene actualmente su área?
- Alto
  - Medio
  - Bajo
  - Nulo
11. ¿Cree que es viable la implementación de una plataforma 100% digital para la recaudación?
- Sí
  - Parcialmente
  - No
12. ¿Qué herramientas digitales utilizan con mayor frecuencia?
- Sistema interno de gestión tributaria
  - Base catastral digital
  - Sistemas GIS
  - Formatos físicos (papel)
  - Otro: \_\_\_\_\_
- 

### VI. Comentarios Adicionales

¿Desea agregar alguna sugerencia o comentario para mejorar la recaudación municipal?

## Encuesta a las autoridades electas

Objetivo: Conocer la percepción, el nivel de conocimiento y las propuestas de las autoridades municipales sobre el sistema de recaudación de impuestos y el Plan Estratégico 2025–2030.

Tipo de encuesta: Semiestructurada (con preguntas cerradas y abiertas)

---

### I. Información General del Encuestado

1. Cargo actual: \_\_\_\_\_
  2. Área o dependencia en la que labora:  
\_\_\_\_\_
  3. Años de experiencia en la gestión pública:
    - Menos de 2 años
    - 2 a 5 años
    - Más de 5 años
- 

### II. Conocimiento del Sistema de Recaudación

4. ¿Considera que la recaudación municipal actual es eficiente?
    - Muy eficiente
    - Eficiente
    - Poco eficiente
    - Deficiente
  5. Desde su área, ¿se colabora o incide en los procesos de recaudación municipal?
    - Sí
    - No
    - Parcialmente
  6. ¿Está al tanto de las principales fuentes de ingresos tributarios de la alcaldía?
    - Sí
    - No
- 

### III. Factores que Afectan la Recaudación Municipal

10. Según su criterio, ¿cuáles son los principales problemas que enfrenta el municipio para recaudar impuestos? (Marque hasta 3 opciones)
  - Evasión fiscal
  - Cultura tributaria débil

- Desactualización catastral
- Falta de fiscalización efectiva
- Falta de tecnología
- Escasa coordinación interinstitucional
- Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿Cree que existe una relación de confianza entre ciudadanía y municipalidad en cuanto al uso de los impuestos recaudados?
- Sí
  - Parcialmente
  - No

---

#### IV. Estrategias y Mejora Continua

12. ¿Qué áreas deberían fortalecerse prioritariamente para mejorar la recaudación? (Marque hasta 3)
- Formación del personal tributario
  - Integración con Catastro
  - Sistema tecnológico
  - Atención al contribuyente
  - Campañas educativas tributarias
  - Transparencia y rendición de cuentas
13. ¿Considera que la modernización digital del sistema de recaudación es viable en el contexto actual de la alcaldía?
- Sí
  - Parcialmente
  - No

---

#### V. Aportes y Recomendaciones

15. ¿Desea agregar alguna recomendación o comentario adicional?

#### Encuestas dirigidas a los contribuyentes del municipio

**Objetivo:** Conocer la percepción, nivel de cumplimiento y sugerencias de los contribuyentes en relación con la recaudación de impuestos municipales.

**Aplicación:** Anónima y confidencial

**Duración estimada:** 5–7 minutos

---

## I. Información General (Opcional)

1. Edad:
  - Menos de 25 años
  - 26–40 años
  - 41–60 años
  - Más de 60 años
2. Género:
  - Femenino
  - Masculino
  - Prefiere no responder
3. Actividad económica principal:
  - Comercio
  - Servicios profesionales
  - Industria
  - Agricultura
  - Otro: \_\_\_\_\_

---

## II. Conocimiento y Cumplimiento Tributario

4. ¿Está inscrito/a en el sistema de contribuyentes del municipio de San Nicolás?
  - Sí
  - No
  - No sabe / no responde
5. ¿Qué tipo de impuestos municipales paga regularmente? (Marque los que apliquen)
  - Impuesto sobre Bienes Inmuebles
  - Licencia de funcionamiento
  - Tasa por servicios municipales (recolección, aseo, etc.)
  - Otros: \_\_\_\_\_
6. ¿Con qué frecuencia realiza el pago de sus obligaciones municipales?
  - Siempre en el plazo establecido
  - A veces en retraso
  - Solo cuando me notifican
  - Casi nunca / nunca
7. ¿Qué tan fácil o difícil le resulta cumplir con sus pagos tributarios municipales?
  - Muy fácil
  - Fácil
  - Difícil
  - Muy difícil

8. ¿Utiliza medios digitales para realizar pagos o trámites municipales?

- Sí
- No
- No sabía que existían

---

### III. Percepción de la Gestión Tributaria Municipal

9. ¿Cree que la alcaldía utiliza adecuadamente los recursos recaudados mediante impuestos?

- Sí
- Parcialmente
- No
- No sabe / no responde

10. ¿Siente que los impuestos municipales son justos en relación con los servicios que recibe?

- Sí
- Parcialmente
- No

11. ¿Considera que hay suficiente información sobre cómo, cuándo y dónde pagar los impuestos municipales?

- Sí
- Parcialmente
- No

12. ¿Ha recibido alguna notificación, recordatorio o asistencia para el pago de impuestos?

- Sí
- No

---

### IV. Cultura Tributaria y Recomendaciones

13. ¿Qué tan importante considera que es pagar los impuestos municipales para el desarrollo de su comunidad?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

14. ¿Qué lo motivaría más a cumplir puntualmente con sus obligaciones tributarias?

- Mejores servicios municipales
- Facilidades de pago en línea
- Descuentos o incentivos

Transparencia en el uso de los recursos

Otro: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el sistema de recaudación de la Alcaldía?



*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



