



PLAN DE RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE COMALAPA.

Autor.

Lic. Héctor Antonio Duarte Miranda.

PERIODO 2025-2030

Introducción

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación correspondiente a la recaudación de ingresos propios durante el periodo 2019-2023 de la Alcaldía Municipal de Comalapa, surge la necesidad de elaborar una propuesta de Plan estratégico enfocado en la creación de estrategias y políticas que permitan aumentar los índices de recaudación de los ingresos propios. De igual forma se pretende que al generar una mayor ejecución de ingresos, se pueda disponer de más recursos que puedan ser empleados en el financiamiento del gasto operativo y la inversión municipal así mismo mejorar los niveles de vida de la población del municipio de Comalapa.

El análisis del comportamiento de la recaudación de tributos en la Alcaldía de Comalapa durante el periodo 2019-2023 revela un crecimiento moderado, con un incremento promedio anual del 40% en los ingresos propios. Sin embargo, este crecimiento no es proporcional al potencial de recaudación del municipio, especialmente en el caso del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), que ha mostrado un comportamiento estático. Los ingresos propios representan solo el 30% del presupuesto municipal, lo que refleja una alta dependencia de las transferencias del gobierno central (70%). Los tributos más significativos en términos de recaudación son las ventas de bienes y servicios (15.25% del presupuesto) y el Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI), que ha experimentado un incremento del 202% en el periodo analizado. Estos resultados indican la necesidad de fortalecer la recaudación de tributos como el IBI y ampliar la base de contribuyentes para reducir la dependencia de transferencias externas.

Es importante aclarar que uno de los principales factores que nos conduce a la conclusión anterior es el hecho de que la base de datos de los contribuyentes no se

encuentra actualizada, lo que limita el seguimiento adecuado a los contribuyentes y a los eventuales ingresos que se deberían obtener.

La propuesta está dirigida a las Autoridades Superiores, y la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Comalapa, quienes intervienen de manera directa en las políticas de recaudación y la administración de recursos. El objetivo es mejorar la eficiencia y efectividad en la recaudación de ingresos, y de esta manera garantizar que la comuna obtenga los recursos financieros necesarios para ofrecer servicios municipales y desarrollar obras públicas en beneficio de la comunidad.

Plan Estratégico de Recaudación de Tributos 2025-2030 propuesto se basa en cuatro pilares fundamentales: modernización tecnológica, fortalecimiento de la base de contribuyentes, sensibilización ciudadana y mejora de la gestión administrativa. Este plan busca incrementar la recaudación de tributos municipales, reducir la morosidad y fomentar una cultura de cumplimiento fiscal entre la población. Las acciones propuestas, como la implementación de una plataforma digital de pagos, la realización de un censo tributario y la capacitación del personal, están diseñadas para abordar las debilidades identificadas en los objetivos 1 y 2. Con la ejecución de este plan, se espera no solo aumentar los ingresos propios de la Alcaldía, sino también mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión tributaria.

El Plan se construye a partir de los principales ejes de trabajo identificados que fomentan la optimización de los ingresos y la equidad y la eficiencia en la administración municipal. Los principales ejes de acción que se abordan son las siguientes:

- Fortalecimiento del Marco Normativo
- Eficiencia Administrativa
- Ampliación de la base de datos de los Contribuyentes
- Facilidades y alternativas de pago
- Fiscalización
- Incentivo al cumplimiento voluntario
- Comunicación y transparencia
- Asistencia interinstitucional
- Análisis de la Cartera de Morosidad
- Sensibilización Tributaria
- Seguimiento a determinados rubros de Ingresos
- Seguimiento a cobros extrajudiciales
- Mejora del Sistema SIAFM

Estas líneas de acción son algunas de las que se identificaron en el proceso de investigación, las cuales pueden servir de herramienta para desarrollar un sistema más eficiente, transparente y justo para la recaudación de impuestos, promoviendo el cumplimiento y el bienestar común.

MARCO DE REFERENCIA.

Datos Generales Del Municipio

Municipio de “COMALAPA”, del Departamento de Chontales, Región V

El Municipio de Comalapa, Limita:

Al Norte: con el municipio de Camoapa, departamento de Boaco.

Al Sur: con el gran Lago de Nicaragua o Cocibolca.

Al Este: con los municipios de Juigalpa y San Francisco de Cuapa.

Al Oeste: con el municipio de San Lorenzo, departamento de Boaco.

Se encuentra a 37 kilómetros de la Ciudad de Juigalpa, cabecera departamental de Chontales y a 130 Km. al sureste de Managua, capital de la República de Nicaragua. Su posición geográfica está entre las coordenadas 12° 16' latitud Norte y 85° 30' longitud Oeste.

Extensión Territorial: 645.58 km², la altura sobre el nivel del mar oscila entre los 30 metros en las partes más bajas costera con el lago de Nicaragua y los 790 en las partes más altas de la comarca Miragua, pero Su altitud promedio en la mayor parte del territorio es de 270 mts/nm.

En el municipio de Comalapa según las proyecciones de INIDE, para el año 2018 tenemos una población total de 22,530 personas. El 90% de la población es rural, el 10% urbano, el 52.77 % de la población son hombres y el 47.23% mujeres.

MISION

Somos un gobierno con 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 comunidades, dentro del marco del plan de desarrollo cristiano, socialista y solidario para generar bienestar económico y social, tenemos propuestas planificadas de programas, obras y servicios municipales, que garantizan la restitución de derechos y la promoción del bienestar de las familias del territorio, con énfasis de que, todos en complementariedad y solidaridad.

VISION

Ser un municipio unido con un desarrollo económico y social justo y humano, con el protagonismo de las familias y comunidades, siendo más atractivo y seguro, generando una cultura de trabajo productivo y sostenible, en armonía con el medio ambiente, para reducir la pobreza y las desigualdades sociales mediante el plan de desarrollo humano, que impulsamos en fe, familia y comunidad siendo Promotores de valores y de la formación educativa integral a todos sus ciudadanos (as), con espacios efectivos que garanticen el protagonismo de la población.

La Alcaldía tiene como política una comunicación directa y sistemática con la población y los actores que tienen presencia en el municipio, coordinando acciones en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, de todas las edades, haciendo realidad la aplicación del enfoque de género en todas sus actividades, proyectos y programas.

Es una Alcaldía con auto sostenibilidad financiera, que potencia su propia capacidad de gestión y optimiza sus recursos. El Gobierno Municipal trabaja en unidad y armonía para lograr los objetivos que han sido acordados por consenso en beneficio del municipio.

OBJETIVOS

Este Plan Estratégico es el instrumento orientador de las actuaciones de la Administración Tributaria para el periodo 2025-2030 y, en la línea seguida por los resultados obtenidos en la investigación a las recaudaciones del periodo 2019-2023, persigue los siguientes objetivos:

- Servir de instrumento clave de gestión y de apoyo en la toma de decisiones.
- Obtener una clara visión de lo que se quiere lograr y cómo, a medio y largo plazo.
- Adecuar la municipalidad a los cambios y demandas del entorno económico, propiciando una reflexión de toda la organización sobre líneas estratégicas de actuación y medidas a mediano y largo plazo.
- Establecer líneas de actuación y medidas de mediano y largo plazo, que trasciendan y sirvan de inspiración a la planificación operativa anual contempladas en el Plan Operativo Anual.
- Identificar prioridades de entre todas las líneas de actuación, medidas y actuaciones posibles.
- Asignar recursos humanos y técnicos según las prioridades identificadas.

El Plan Estratégico está elaborado como un documento abierto, por lo que puede ser objeto de modificación en cualquier momento en función de nuevas necesidades y

prioridades que puedan surgir en un entorno en el que los avances tecnológicos y los ejes de acción de Gobierno orientados por el GRUN están produciendo cambios permanentes y acelerados generando, a su vez, nuevos retos y oportunidades para las Alcaldías.

FACTORES CLAVE CONSIDERADOS EN LA ELABORACIÓN

Existe una serie de elementos que deben ser tenidos en consideración en la formulación del Plan Estratégico. Entre ellos, deben resaltarse los siguientes:

Sostenibilidad financiera del municipio

Los recursos obtenidos a través de la recaudación de ingresos propios son esenciales para el financiamiento del gasto operativo y de inversión del municipio. Obtener más recursos permite optimizar servicios municipales vitales, como es el caso de la recolección de desechos sólidos de la ciudad, el mantenimiento de los mercados y parques, registro civil, entre otros. Asimismo, los ingresos propios son fondos complementarios a las Transferencias Municipales y las Donaciones Internas, quienes en conjunto financian el Plan de Inversión Municipal. Sin una estrategia clara, la alcaldía municipal podría tener dificultades en el desarrollo de las competencias que le establece la Ley de Municipios.

Mejora en la equidad fiscal

El plan estratégico tiene como objetivo recomendar acciones que puedan ayudar a garantizar que todos los ciudadanos contribuyan de manera justa. De esta forma, se evitan situaciones donde algunos ciudadanos o empresas evaden impuestos;

especialmente cuando se ha comprobado que existe sobre recaudación en las metas programadas lo que supone una carga mayor sobre aquellos matagalpinos que sí cumplen. La equidad fiscal fomenta la confianza de la ciudadanía en el sistema tributario y en el gobierno municipal.

Fomento de la transparencia y la confianza

La transparencia en los procesos de recaudación y en el uso de los recursos es clave para ganar la confianza de la ciudadanía. Un plan estratégico que desarrolle los índices de recaudación, y que la utilización de dichos fondos sea evidenciada a través de Proyectos de Inversión y servicios municipales de calidad ayuda a disminuir la percepción de corrupción y fomenta el pago de los impuestos por parte de la población.

Reducción de la evasión fiscal

La evasión fiscal es uno de los principales problemas a solucionar en las Alcaldías Municipales del país. Un plan estratégico que fomente la auditoría fiscal constante y la actualización de la base de datos de los contribuyentes puede mitigar las prácticas evasivas, implementando sistemas de control más efectivos y campañas de concientización para que los contribuyentes comprendan la importancia de cumplir con sus obligaciones.

Adaptación a cambios económicos y sociales

Los municipios enfrentan cambios constantes en el entorno económico, social y demográfico. Un mayor índice de recaudación derivado de la planificación estratégica

puede ayudar a hacer frente a estos cambios. Un ejemplo claro es el crecimiento demográfico, cuyo efecto es notorio en el aumento de las rutas de recolección de basura y desechos sólidos, lo que obliga a la comuna a invertir más recursos y estar preparados ante situaciones de esa magnitud.

Fomento de la cultura tributaria

El plan estratégico de recaudación debe contemplar estrategias para educar a la población sobre la importancia del cumplimiento del pago de los impuestos. Esto ayuda a construir una cultura tributaria sólida, donde los ciudadanos se sienten más responsables y comprometidos con el bienestar colectivo y el desarrollo sostenible del municipio.

Desarrollo Local

Un municipio que cuenta con una buena estrategia de recaudación tiene los recursos necesarios para invertir en los servicios municipales y los proyectos de infraestructura y desarrollo social. Promoviendo el crecimiento local, la mejora la calidad de vida de la población y fomentando la inversión privada en la región.

Planificación y previsibilidad en la gestión pública

Mediante un plan estratégico, la Dirección de Administración Tributaria puede elaborar proyecciones a futuro más acertadas sobre los ingresos y gastos del municipio. Permitiendo la ejecución de proyectos emblemáticos y multianuales, evitando

inconvenientes de insolvencia y garantizando el cumplimiento de las obligaciones financieras.

Aumento de la competitividad del municipio

Un municipio con un sistema de recaudación eficiente y transparente es más atractivo para inversionistas y empresas, quienes ven que el ambiente fiscal es predecible y justo. Además, la buena gestión de los ingresos puede facilitar la obtención de fondos adicionales, como subvenciones o préstamos, para proyectos de desarrollo.

Resulta preciso recalcar que en la formulación de este Plan Estratégico se recomiendan acciones según las necesidades evidenciadas en los resultados de la investigación, cuyos alcances tienen limitaciones, por lo tanto nos se plantean medidas que trasciendan el propio ámbito de decisión de la Administración Tributaria, como puedan ser las relativas a la estructura organizativa o las normas del plan de arbitrio aprobado por el Honorable Concejo Municipal.

ENTORNO ECONOMICO Y PRESUPUESTARIO

Los resultados de la ejecución presupuestaria de los últimos años plantean un escenario en el que previsiblemente la economía municipal mantendrá una senda de sólido crecimiento en los próximos años, basado en la favorable evolución de los pequeños y medianos emprendimientos, la inversión del Gobierno Central y municipal y el consumo y la inversión privada. Todo ello a pesar de que durante los últimos años la comuna no ha obtenido de sus ingresos propios el potencial que se espera, como consecuencia de la desactualización de la base de datos de los contribuyentes.

En concreto, para 2025 se espera como mínimo un aumento del 5% de la recaudación final del año 2024; derivada del sobre cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas en rubros de ingresos clave como es el caso de: el Impuesto sobre Bienes Inmuebles, el Impuesto sobre Ventas de Bienes y Servicios y el Impuesto Municipal de Matricula. Los recursos obtenidos a través de los ingresos son ejecutados a través de los Egresos en Obras públicas y gastos de operatividad de la comuna.

EJES DE ACTUACIÓN

Las líneas de actuación de la Administración Tributaria para el período 2025-2030, con las que se pretende abordar con firmeza los retos planteados en un entorno como el descrito en este documento, se dirigen a corregir todas aquellas debilidades encontradas y potenciar las oportunidades, en virtud de mejorar los índices de recaudación de la comuna, dotándola de autonomía y autosuficiencia ante los retos de los periodos venideros.

<p>Fortalecimiento del Marco Normativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión y modernización del Plan de Arbitrio Municipal: Es necesario revisar y poner al día las ordenanzas municipales, específicamente el caso de las Tasas Municipales, cuyos montos se encuentran desfasados según la economía actual, de manera que los porcentajes de aplicación sean claros, justos y eficaces. ✓ Promoción de la cultura tributaria: Promover la honestidad entre los contribuyentes sobre la trascendencia de desentenderse con sus obligaciones fiscales, mediante campañas de sensibilización,
---	--

	<p>llevadas a cabo por los medios de comunicación de la Municipalidad o campos pagados en medios de comunicación privados.</p>
<p>Eficiencia Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento y actualización del Sistema de Recaudación Municipal SUNIC: Realizar esfuerzos para contratar el personal calificado que pueda realizar las mejoras pertinentes al sistema automatizado actual que consista en: Actualización de base de datos de los contribuyentes, zonificación y micro localización de la cartera de contribuyentes según el tipo de impuestos. ✓ Vincular el sistema SUNIC al pago que realicen los Grandes contribuyentes por medio de transferencias electrónicas y pagos en línea. ✓ El pago por transferencia acarrea para la Administración Tributaria dificultades y tareas adicionales, dada la limitada y escasa información que acompaña a los ingresos recibidos por esta vía. La habilitación de un canal de asistencia vía chat permitiría atender las dudas existentes, asegurando que la transferencia incluya todos los datos para la correcta identificación de la deuda satisfecha. ✓ Capacitación del personal: Entrenar al personal encargado de la administración tributaria para mejorar la calidad del servicio y

	<p>resolver problemas de manera eficiente y en el menor tiempo posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agilizar el trámite de la Solvencia Municipal a través de la verificación de datos registrales en sistema SUNIC. ✓ Fomentar la entrega del certificado de Matricula al contribuyente en un periodo máximo de 24 horas. ✓ Establecer el pago de todos los impuestos en Ventanilla única para mayor facilidad del contribuyente. ✓ Capacitar al personal de la Administración Tributaria en relaciones humanas, manejo optimo del sistema SUNIC y agilización de trámites, que permita una mayor y satisfactoria interacción con el contribuyente. ✓ Brindar las condiciones necesarias en el área de espera del Contribuyente. De manera que se sienta cómodo mientras espera su turno de atención.
<p>Ampliación de la base de datos de los Contribuyentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de nuevos contribuyentes: Desarrollar estrategias para detectar a aquellos que aún no cumplen con sus obligaciones fiscales, como censos, encuestas o auditorías de sectores no registrados. ✓ Fomentar la inclusión de la economía informal: Crear mecanismos que permitan la formalización de pequeñas

	<p>empresas o pequeños emprendedores que actualmente no aportan a la recaudación municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar alianza con la Policía de Tránsito para ejecutar el cobro del impuesto correspondiente. Asimismo, actualizar la información vehicular de acuerdo a la base de datos de la Policía Nacional, de vehículos asociados a negocios o que operen ilegalmente. ✓ Actualización de la base de Datos de Catastro Municipal para el cobro correspondiente del Impuesto sobre Bienes inmuebles. ✓ Actualización de la base de datos del Contribuyente: Realizar esfuerzos para ampliar y actualizar la información específica de cada contribuyente (teléfono, dirección, giro comercial) con el fin de realizar las notificaciones de cobro de manera efectiva.
<p>Facilidades y alternativas de pago</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer métodos de pago flexibles: En la época actual en la que se dispone de poco tiempo se deben realizar esfuerzos en ofrecer diversas opciones para el pago de tributos (en línea, a través de la visita del colector de impuestos, en sucursales bancarias, habilitación de ventanillas fuera del edificio central, entre otras) para facilitar el cumplimiento por parte de los contribuyentes. ✓ Implementar planes de pago o moratoria: Diseñar planes de pago para aquellos contribuyentes que enfrentan dificultades

	<p>económicas, o permitir plazos adicionales o descuentos por pronto pago.</p>
<p>Fiscalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización de Auditorías fiscales y revisiones periódicas: Realizar auditorías y revisiones periódicas de los registros tributarios para detectar irregularidades y casos de evasión fiscal. ✓ Sistema de seguimiento y evaluación al colector de impuesto: Implementar acciones que permitan monitorear el cumplimiento de las metas y zonas asignadas a los colectores de impuestos, como instrumento para evitar el no pago de impuestos derivado de nulas visitas o notificaciones. ✓ Implementar un sistema de multas claras y justas: Establecer sanciones para los contribuyentes que evaden impuestos, asegurando que sean proporcionales y disuasorias. ✓ Fortalecer la fiscalización: Desarrollar estrategias de fiscalización más efectivas, utilizando tecnología como el análisis de datos y el cruce de información. ✓ Identificar la vigencia de los arreglos de pago y realizar la gestión legal de cobro a través del Departamento de Cartera y Cobro. ✓ Ampliar la base de retenedores según las actividades económicas realizadas por con los contribuyentes. ✓ Realizar inspecciones y realizar valoración técnica a contribuyentes que realizan cierres y aperturas de negocios.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar inspecciones a las empresas o entidades retenedoras para verificar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
Incentivo al cumplimiento voluntario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar descuentos por pronto pago: Ofrecer incentivos como descuentos para los contribuyentes que paguen antes de la fecha límite. Y fomentarlo a través de campañas publicitarias llevadas a cabo por la comuna o medios de comunicación privados. ✓ Rifas de premios a contribuyentes solventes: Realizar rifas de electrodomésticos y útiles del hogar que reconozcan a los contribuyentes cumplidores, generando un sentido de responsabilidad cívica.
Comunicación y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difundir la información tributaria de manera accesible: Asegurarse de que los contribuyentes conozcan sus obligaciones fiscales mediante la difusión del contenido del Plan de Arbitrios en medios de comunicación accesibles, como canales de televisión, sitios web, redes sociales o mediante comunicados directos a la población. ✓ Informar sobre el uso de los Ingresos: Generar confianza mostrando cómo se utilizan los recursos recaudados para el beneficio de la comunidad a través de la Ejecución de Obras de Progreso y la prestación de Servicios Municipales. Esta acción debe ser divulgada a través de medios de comunicación.

<p>Asistencia interinstitucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboración con otras instituciones: Asegurar la coordinación con la Dirección General de Ingresos para comparar la base de datos de los contribuyentes y realizar una valoración adecuada del cobro de impuestos y disminuir la evasión fiscal. De esta forma asegurar que la recaudación sea más eficiente y que haya coherencia en las políticas fiscales.
<p>Análisis de la Cartera de Morosidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión y depuración de la cartera de acuerdo a la base legal y la vigencia de la deuda con la comuna. ✓ Verificar la existencia de los contribuyentes que conforman la cartera morosa para posterior depuración. ✓ Realizar notificaciones legales de morosidad a los contribuyentes con el fin de evitar la prescripción. ✓ Realizar visitas in situ a negocios para legalizar y registrar en la base del contribuyente (tanto a los que tienen matriculas vencidas como a los que están vigentes). ✓ Clasificar por rango de cobro y por antigüedad los saldos de la cartera de morosidad.
<p>Sensibilización Tributaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestar las condiciones necesarias en el local de espera del contribuyente ✓ Promoción de la cultura de pago de impuestos: Desarrollar campañas educativas sobre la importancia del pago de impuestos y las consecuencias de la evasión fiscal. Asimismo,

	<p>evidenciar las obras que realiza la comuna a través del pago de los impuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación de contribuyentes: Ofrecer materiales informativos para que los contribuyentes comprendan mejor sus obligaciones fiscales y los beneficios relativos a la solvencia municipal.
<p>Seguimiento a determinados rubros de Ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impuesto sobre Bienes Inmuebles: Realizar de manera formal y cumplida la entrega de notificaciones y aviso de cobro a todos los contribuyentes, de acuerdo a información proporcionada por el Departamento de Catastro Municipal. ✓ Impuesto Sobre Bienes Inmuebles: Revisar la base de datos proporcionada por Catastro y elaborar estado de cuenta a los contribuyentes que estén pendientes de pago. ✓ Impuesto sobre Bienes Inmuebles: Realizar campañas a través de los medios de comunicación y redes sociales donde se informe a los contribuyentes sobre el descuento por pago anticipado del IBI, según lo establecido en la Ley. ✓ Contribuciones Especiales: Actualizar la información actual a través de la inspección in situ. ✓ Contribuciones Especiales: Realizar de manera formal el proceso de notificación para legalizar la deuda. ✓ Contribuciones Especiales: Realizar el proceso de revisión y cobro correspondiente a mora a los beneficiarios de la ejecución

		de proyectos con contribución especial de acuerdo a listado oficial de cobro.
Seguimiento a cobros extrajudiciales	a	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento a procesos legales: Realizar coordinación con la Dirección de Asesoría Legal de la Alcaldía Municipal de Matagalpa para brindar respuesta a recursos interpuestos por contribuyentes y dar seguimiento a procesos legales a contribuyentes que han sido demandados. ✓ Coordinación técnica con Asesoría Legal: Formalizar el proceso de consulta y capacitación sobre el marco jurídico tributario con el objetivo de unificar criterios.
Mejora del Sistema SUNIC		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Automatización de trámites: Realizar inversión en especialistas informáticos para que en la medida de lo posible se realicen las mejoras requeridas para el Sistema Actual de Recaudación y reducir los tiempos de espera y costos operativos. ✓ Facilidad de acceso: Implementar interfaces intuitivas y accesibles para facilitar la interacción de los contribuyentes con el sistema tributario. ✓ Integración de datos: Establecer un sistema integrado de gestión de datos que permita una visión clara de los pagos y deudas tributarias. Al mismo tiempo que se pueda trabajar de manera integrada y completa con la base de datos de los contribuyentes.

Factores generales de operatividad a tomar en cuenta

a) Crecimiento gradual de la plantilla de trabajadores

Un factor decisivo en el proceso de alcanzar metas propuestas por las organizaciones, es el factor humano. Los objetivos estratégicos de la Administración Tributaria se definen en función del número de efectivos del que deberá disponer para poder alcanzarlos.

En este sentido, de conformidad con las recomendaciones realizadas según los ejes de trabajo y la programación de metas de recaudación realizadas para los próximos años, es preciso potenciar un crecimiento del número de plantilla de la Administración Tributaria como única fórmula para paliar el efecto de las futuras jubilaciones y del resto de salidas o bajas de su personal y para alcanzar una cifra de empleadas y empleados acorde con su estructura y sus cometidos.

Mención expresa requiere la evolución de los recursos humanos en el área de Informática para los próximos años. El Departamento de Informática sufre un crecimiento continuo sobre la demanda de asistencia técnica, uso y soporte del sistema SUNIC en un entorno tecnológico cada vez más complejo. Además, la asistencia técnica externa ha ido incrementándose paulatinamente en los últimos años. Por lo que se recomienda la constante capacitación en las mejoras realizadas al sistema SUNIC con el personal propio, con el objeto de reducir el riesgo de una excesiva dependencia de la asistencia externa.

Para corregir esta situación es necesario tomar medidas urgentes, entre las que podría incluirse la convocatoria de plazas de este ámbito con especialidad tributaria y una futura

reorganización del Departamento, necesaria para reforzar determinadas funciones especializadas, tales como la seguridad de la información y protección del dato o los sistemas de información y asistencia al contribuyente.

b) Medios Tecnológicos

Dentro de los medios tecnológicos, resulta preciso como recomendación, en esta nueva era tecnológica, hacer alusión al establecimiento de una nube propia administrada por el Departamento de Registro al Contribuyente con los Datos de la Administración Tributaria.

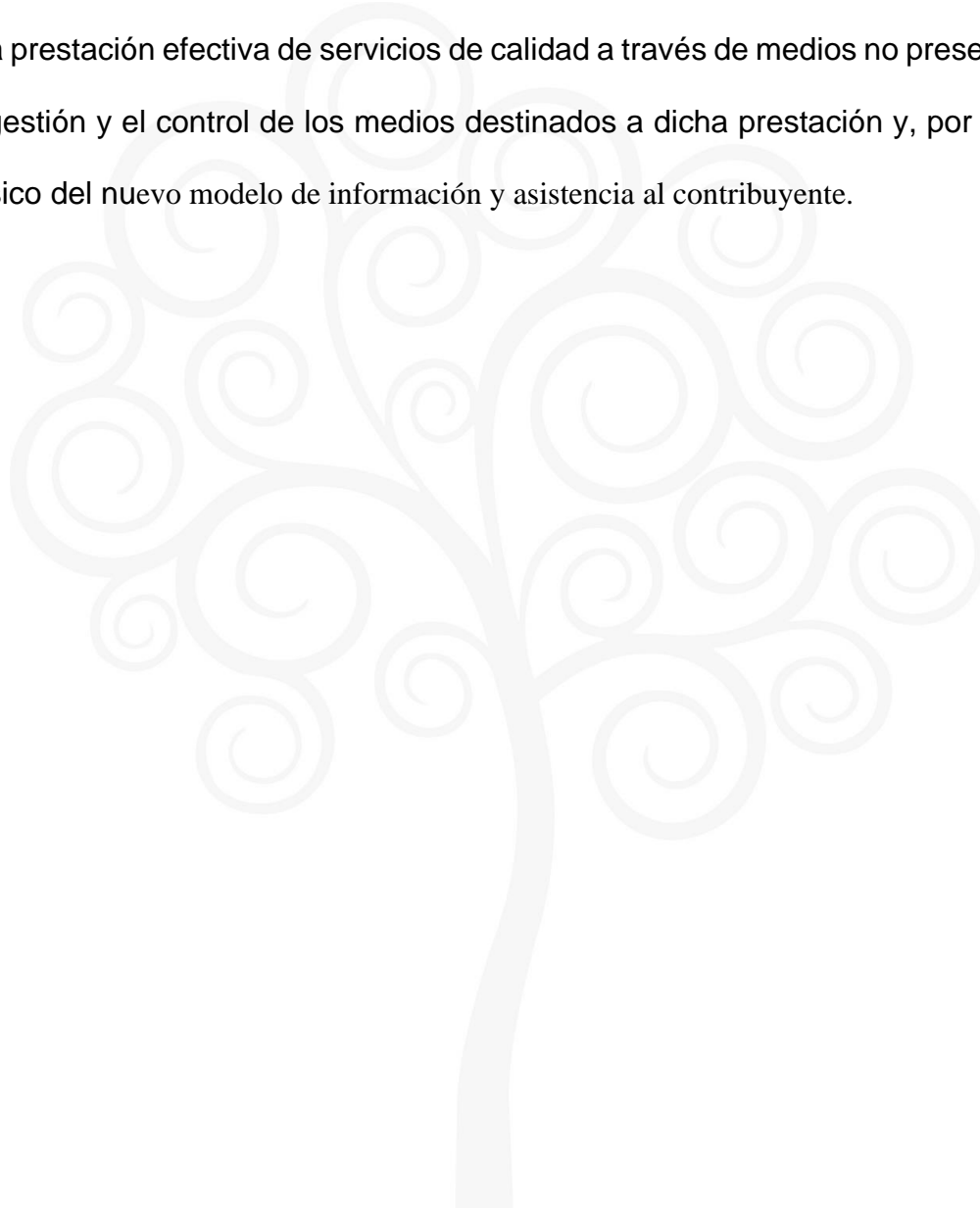
Las ventajas de una nube privada son una mayor seguridad (la alcaldía podría mantener el control total de su base de datos, lo que reduce los riesgos de seguridad y los posibles ciberataques), flexibilidad y personalización, mayor eficiencia y cumplimiento regulatorio.

Además, es recomendable establecer sistemas para disponer de una tercera copia segura de los datos de la Administración Tributaria, como respaldo, debido al aumento en las amenazas a la seguridad.

También, resulta preciso hacer alusión a nuevas herramientas de comunicaciones que se pueden poner a disposición de los trabajadores de la Administración Tributaria.

Las situaciones cambiantes resultados de la era tecnológica de los últimos años han hecho imprescindibles en el trabajo diario el uso de herramientas de comunicaciones interpersonales para chatear, hablar a distancia, mantener reuniones virtuales, compartir documentación de forma colaborativa, grabar y tener auditadas todas estas interacciones, transcribir contenidos de audio, traducirlos, incluso en vivo, durante las

reuniones, verificar el estado de presencia del interlocutor, tanto entre trabajadores de la Administración Tributaria como con contribuyentes o con trabajadores de organizaciones colaboradoras, etc. Dichas herramientas son especialmente importantes para habilitar una prestación efectiva de servicios de calidad a través de medios no presenciales y para la gestión y el control de los medios destinados a dicha prestación y, por tanto, un pilar básico del nuevo modelo de información y asistencia al contribuyente.



RECOMENDACIONES:

Se recomienda implementar un programa de actualización catastral y un censo tributario municipal para identificar propiedades no registradas y contribuyentes potenciales. Además, es crucial fortalecer los mecanismos de fiscalización del IBI, especialmente en zonas rurales, donde se observa una mayor evasión. La modernización de los sistemas de recaudación, como la implementación de una plataforma digital de pagos, también contribuirá a mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión tributaria.

Se recomienda desarrollar un registro único del contribuyente que integre todas las obligaciones tributarias municipales (IBI, rodamiento, matrículas, etc.) y permita un seguimiento eficiente de los pagos y la morosidad. Además, es esencial realizar un censo tributario municipal para identificar contribuyentes no registrados y ampliar la base de recaudación. La implementación de un sistema de georreferenciación catastral también ayudará a mantener actualizada la base de datos de propiedades y contribuyentes.

Se recomienda implementar el plan en tres fases, comenzando con la modernización tecnológica y el fortalecimiento de la base de contribuyentes (2025-2026), seguido de la sensibilización ciudadana y la mejora de la gestión administrativa (2027-2028), y finalizando con la consolidación y evaluación de resultados (2029-2030). Es crucial establecer un Comité de Seguimiento que supervise la ejecución del plan y realice ajustes según sea necesario. Además, se sugiere asignar un presupuesto específico para la implementación de las acciones propuestas y garantizar la participación activa de todos los actores involucrados (funcionarios municipales, contribuyentes y líderes comunitarios).