



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**Área de Conocimiento de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN -
MANAGUA)**

Plan Estratégico de Recaudación de Tributos en la Alcaldía Municipal de Santo Tomas,
Chontales, Periodo 2025 - 2030

Strategic Plan for Tax Collection in the Municipal Government of Santo Tomas, Chontales,
Period 2025 - 2030

Fecha: mayo, 2025

Yasser José Sevilla Bermúdez

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN – Managua)

Correo: yassersevilla2222@gmail.com

Resumen

Se propone diseñar un plan estratégico de recaudación que mejore la captación de recursos financieros destinados al desarrollo y mantenimiento de los servicios públicos locales en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Chontales. El objetivo principal es Proponer Plan Estratégico de Recaudación de Tributos para la alcaldía de Santo Tomas, Chontales, Periodo 2025 - 2030; el cual establezca líneas estratégicas de trabajo prioritarias establecidas en el Programa de Gobierno municipal actual, los Ejes de Gobierno establecidos por el GRUN y las principales necesidades y líneas de acción expresadas por los ciudadanos. La investigación fue realizada mediante el enfoque cuantitativo, por motivo de recopilar datos numéricos exacto del presupuesto de años anterior, y describir opiniones razonables del comportamiento de recaudación. También, se realizaron entrevistas a cinco personas claves en la Alcaldía. Los resultados de la investigación muestran un compromiso notable de mejorar la captación de recursos provenientes de la aportación del contribuyente con una mejor atención de calidad y eficientes, Pese a la falta de iniciativa y poca cultura que existe en los pobladores incide a una baja recaudación e incita a la Administración Tributaria conocer la base de contribuyente e incentivar a la población los beneficios de su aportación del pago de sus impuestos. Se observó incrementos en la recaudación a pesar de las dificultades sociopolítico y sanitaria en los últimos años, pero no incide del total de ingresos que debería de percibir la municipalidad, por lo tanto, es de interés elaborar un plan estratégico de recaudación e implementar Líneas estratégicas que garantice una recaudación eficiente y eficaz con un nivel alto de satisfacción por porta de los ciudadanos.

Palabras Clave: Contribuyentes, Cultura de Pago, Impuestos, Sensibilización.

Abstract

It is proposed to design a strategic fundraising plan to improve the acquisition of financial resources for the development and maintenance of local public services in the Municipal Government of Santo Tomás, Chontales. The main objective is to Propose a Strategic Plan for Tax Collection in the Municipality of Santo Tomas, Chontales, Period 2025 - 2030; which establishes priority strategic lines of work established in the current municipal Government Program, the Government Axes established by the GRUN and the main needs and lines of action expressed by citizens. The research was carried out using the quantitative approach, in order to collect exact numerical data from the previous years' budget, and to describe reasonable opinions on the collection behavior. Also, interviews were conducted with five key people in the Mayor's Office. The results of the research show a notable commitment to improve the collection of resources from the taxpayer's contribution with better quality and efficient attention. Despite the lack of initiative and little culture that exists in the population, it affects a low collection and encourages the Tax Administration to know the taxpayer base and encourage the population to benefit from their contribution to the payment of their taxes. Increases in collection were observed despite the socio-political and health difficulties in recent years, but it does not affect the total income that the municipality should receive, therefore, it is of interest to develop a strategic collection plan and implement strategic lines that guarantee efficient and effective collection with a high level of satisfaction by citizens.

Keywords: Taxpayers, Payment Culture, Taxes, Awareness

Introducción

El gobierno Central ha mantenido su interés en impulsar el crecimiento económico en todos los niveles. En este contexto, las instituciones municipales como entes descentralizadas y autónomas deben actuar en concordancia con la naturaleza propia del gobierno local. Dado que los municipios gozan de autonomía cuentan con diversos mecanismos para la recaudación de tributos lo que le permite desarrollar planes de inversión y crecimiento municipal. Por ello como tema de estudio se propone el diseño de un plan estratégico de recaudación para la alcaldía municipal de Santo Tomas con un horizonte de aplicación para el periodo del 2025 al 2030. Este plan buscara optimizar la captación de recursos, fortalecer la gestión tributaria y contribuir al desarrollo sostenible del municipio.

Actualmente los impuestos en Nicaragua han modificado la forma de vida de los ciudadanos, si bien es cierto que representa una reducción de los ingresos personales, pero a largo plazo se generan beneficios al financiar servicios públicos esenciales, como educación, escuelas, la seguridad, salud e infraestructura, mejorando así la calidad de vida de la población.

Además de conocer aspectos generales de los impuestos, es proponer un plan estratégico de recaudación con la finalidad que ayude a la Dirección de Administración Tributaria de la alcaldía, en la aplicación de los términos legales y concientización de los contribuyentes a que cumplan con sus obligaciones de pago en el tiempo y forma, teniendo como objetivo que el municipio tenga un crecimiento económico más estable, con su aporte tributario.

Asimismo, se pretende realizar en el desarrollo de este trabajo la evaluación de hechos históricos del comportamiento que han venido teniendo los Impuestos y los mecanismos de acción que han venido implementado en la alcaldía antes mencionada con entrevistas directas al personal involucrado de finanzas, asesoría legal y principalmente con la Dirección de administración tributaria.

Se pretende proponer un plan estratégico de recaudación de tributos, basado en un modelo moderno transparente y accesible, que garantice la captación eficiente de recursos. De esta manera se podrá asegurar el financiamiento de proyectos e inversiones que contribuyan al desarrollo y bienestar de todos los habitantes del municipio.

Material y Método

Tipo de Estudio/Diseño

Enfoque cuantitativo y descriptivo, combinando la recolección y análisis de datos estadísticos de carácter documental histórico, con una investigación por objetivo resolver sobre la efectividad de recaudación de impuestos en la Dirección de administración tributaria de la municipalidad, La finalidad de esta investigación es de enfoque cuantitativo, por motivo que se realizara un análisis de datos numéricos exacto del presupuesto de años anterior, y describir opiniones razonables del comportamiento de recaudación de la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santo Tomas Chontales, y proponer un plan estratégico para el periodo 2025-2030.

Área de Estudio

El área de estudio es la Alcaldía Municipal de Santo Tomas Chontales, donde se analizará el comportamiento de las recaudaciones, base de datos y proponer un plan estratégico de recaudación.

Procesamiento y presentación de datos

Una vez aplicada la entrevista se procederá a agregar los resultados en el programa de Word y utilizamos Excel para plasmar tablas y graficas del presupuesto de ingreso para un mejor interpretación y análisis de los datos y que además permite cuantificar los resultados, determinar sus respectivos porcentajes y después se plasmará en el programa de Microsoft Word para su posterior análisis.

Muestra

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a las características específicas de la investigación y a la vinculación directa de los participantes con el tema de estudio. El universo está compuesto por cinco personas, quienes también conforman la muestra, ya que todas serán entrevistadas

Recopilación de Información

Es fundamental para recopilar la información precisa, aplicación de entrevista, logrando la confianza necesaria por parte de los encargados de cada área a entrevistar, así como también profundizar en preguntas directas relacionadas con esta investigación.

En el caso de aplicación de entrevista, expresaron que no habrá ningún impedimento por parte la máxima autoridad y de los servidores público en proporcionarnos información valiosa para llevar a cabo este tipo de estudio en la Alcaldía Municipal de Santo Tomas considerando su aprobación.

Resultados y Discusión

Resultados de la Investigación

Análisis comparativo del comportamiento de los tributos municipales

Según el análisis comparativo de los ingresos tributarios de la Alcaldía de Santo Tomás, Chontales, en el periodo 2019–2023, se realizará una comparación año a año, expresada en porcentajes, con el fin de identificar incrementos o disminuciones en la recaudación. Para un mejor entendimiento del comportamiento tributario, se tomará como referencia el año anterior al de análisis. En este contexto, se consideran los siguientes aspectos:

1) Impuesto de bienes inmuebles (IBI):

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
50.16%	-1.81%	60.33%	34.39%	12.62%	26.09%	93.66%

El comportamiento de este impuesto durante los años analizados ha sido fluctuante en relación con el año anterior. Aunque se ha logrado cumplir con las metas presupuestarias, esto no necesariamente indica que todos los contribuyentes hayan realizado sus aportaciones de manera oportuna. Durante el periodo 2019–2023, se observa un incremento promedio del 26.09% en la recaudación de este tributo.

2) Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios (IMI):

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
9.45%	16.97%	12.52%	9.16%	31.10%	15.84%	88.33%

El comportamiento en este impuesto es de mayor auge y más representativo en comparación a cuanto a recaudación de impuestos y proveniente de fondos propios, como una de actividades

económica más fuerte en el municipio es la venta de bienes y servicios en cobro a empresas del 1% por medio de declaración de impuestos, con un incremento promedio del 15.84% con respecto al año anterior del periodo de análisis del año 2019 al 2023, del mismo modo a comparación del periodo de recaudación del 2019 al 2023 se ha obtenido un incremento del 88.33%

3) En el Impuesto municipal de rodamiento:

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
11.32%	3.03%	9.41%	15.17%	31.21%	14.03%	70.33%

En los últimos años, se ha observado un incremento significativo en la demanda de stickers de rodamiento, impulsado por la adquisición de activos fijos y el cumplimiento de la Ley de Tránsito. Esta tendencia se refleja en el aumento constante de la recaudación del impuesto de rodamiento, con un promedio de crecimiento del 14.03% durante el período 2019-2023. En términos acumulados, este crecimiento representa un notable incremento del 70.33% en la recaudación total.

4) Impuesto Municipal de matrícula:

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
14.83%	27.33%	24.16%	8.92%	35.09%	22.06%	132.59%

El crecimiento de nuevas actividades económicas, el aumento del emprendimiento y la atracción de empresas al territorio han impulsado significativamente la recaudación del impuesto de matrícula. En promedio, se ha observado un aumento del 22.06% en los ingresos por este concepto. Al comparar el período 2019-2023, se evidencia un incremento acumulado del 132.59%.

5) Contribuciones Especiales:

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
-	-	-	402.94%	-	43.88%	-58.54%

La contrapartida que realizan los campesinados para el mantenimiento de caminos rurales, es un claro ejemplo de contribución especial. Los campesinos se benefician directamente del mantenimiento de los caminos, que facilita el transporte de sus productos y el acceso a sus propiedades. Por lo tanto, es justo que contribuyan a financiar su mantenimiento.

6) Ingresos No Tributarios:

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
2301.07%	90.15%	142.57%	-6.32%	38.08%	461.82%	-86.14%

Es la Captación de Ingresos por pagos de multas de Tributos de años anterior, Otras Multas sanciones y sanciones Municipales y Otros Ingresos, no se ha percibidos ingresos representativos por motivo que si el contribuyente ha quedado en morosidad se cobra este tipo de Tributos.

7) Rentas de la Propiedad:

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
27.10%	287.71%	36.46%	4.53%	21.17%	66.92%	335.93%

La captación de este ingreso es poco representativa por motivo que depende por el ingreso de Intereses por Depósitos o bien por intereses Ganado de la cuentas bancarias o Intereses por Certificados firmado con el banco, con un incremento promedio del 66.92%

8) Venta de Bienes y Servicios:

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
24.71%	12.27%	20.06%	1.20%	25.44%	1.94%	33.69%

La prestación de Servicios y venta de bienes por la municipalidad se observa un incremento paulatino de un promedio 1.94 %. En el análisis de comparación de ingresos del año 2019 al 2023 con un 33.69% dentro de este rubro como Municipalidad brinda servicios como Tasas Municipales

y Tasas por registro Civil, Fierros, Carta de Ventas y guías que en los siguientes puntos mencionaremos.

9) **Tasas Municipales:**

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
31.68%	1.23%	10.04%	9.00%	31.46%	16.68%	59.61%

Como tasa Municipalidad tenemos como arrendamientos de tramos, servicios higiénicos, mantenimiento de cementerios, destace de Ganado, Concesión y permiso intermunicipal urbano suburbano, Placa Rótulos y Anuncios y entre otras, como análisis podemos visualizar con un Promedio de ingreso del 16.68% en comparación del año anterior.

Como principal actividad que la municipalidad brinda a la Población en General y es de interés obtener una buena aprobación por parte del ciudadano del mismo modo como los siguientes puntos.

10) **Tasas por servicio:**

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
13.05%	-5.43%	34.10%	-8.33%	9.63%	8.61%	27.46%

Como otros Servicios que brinda la Alcaldía que son los Servicios por Registro Civil, Tasa por Servicios de Recolección Domiciliar y No domiciliar, Tasas por limpiezas de calles y predios, con una recaudación promedio del 8.61% con respecto al año anterior, y una recaudación desde el año 2019 al 2023 con 27.46%. como importancia de mantener actualizada la base de datos del contribuyente y realizar el cobro oportuno y a tiempo en el caso de las tasas por servicios Domiciliares.

11) **Fierros, cartas de ventas y guías:**

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	% Promedio 2019-2023	% Crecimiento 2019-2023
---------------------	---------------------	---------------------	-----------------	---------------------	-------------------------------------	--

62.07%	14.36%	3.59%	20.98%	34.11%	27.02%	92.19%
--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------

Como principal actividad económica del territorio de Santo Tomas Chontales es la ganadería y por la alta producción agropecuaria en la venta de ganado y sus derivados de la leche, los productores ven la necesidad y el cumplimiento de llevar registro que brinda la municipalidad como el caso de las cartas de venta, matrícula de fierro y las Guías de Ganado en los últimos años ha habido siempre un pequeño incremento en la necesidad de cumplir este servicios con un 27.02% Promedio; en comparación del año 2019 al 2023 con un 92.19% como resultado es velar y cumplir las necesidades de los productores y que esto a su vez estimulan la economía.

Discusión

Comportamiento de los tributos en los periodos 2019 al 2023

El comportamiento de los tributos en la alcaldía de en los años 2019-2023 ha demostrado un incremento significativo. De manera que cada año se recaudaba más que el año anterior en los tributos municipales (Flores, 2024).

Sin embargo, gracias a la implementación de políticas tributarias y socioeconómicas, así como a estrategias de recaudación municipales específicas, se ha logrado un crecimiento constante. A pesar de los desafíos planteados por la pandemia, los ingresos tributarios han experimentado un aumento significativo. Para 2023, los ingresos propios alcanzaron aproximadamente 39 millones de córdobas, sumados a 23 millones de córdobas provenientes de transferencias del tesoro, lo que resulta en un total de 62 millones de córdobas. Esto representa un crecimiento del 62% en comparación con 2019, con un incremento promedio del 12.5% en los ingresos tributarios municipales (Castillo, 2024).

Tributos que recauda la municipalidad

La municipalidad al igual que el resto de municipio los tributos que se recaudan son Impuesto de Bienes Inmuebles, Impuestos de Matriculas en sus diferentes categorías, Impuestos Municipal sobre Ingresos, Impuestos de rodamientos, Impuestos de Rótulos, Impuestos de construcción, Impuestos sobre espectáculos, juegos de gallos, etc. Así como las diferentes tasas municipales por la prestación de Servicios y aprovechamientos, y tasas por contribuciones especiales. Todos ellos

regulados en el Plan de arbitrio municipal vigente decreto 455, y las leyes 3-95 del IBI, Ley 431 de Tránsito, Ley de Rótulos. Etc. (Flores, 2024)

Tributos de mayor impacto de la alcaldía municipal según su característica

El Tributo que mayores ingresos genera, es el Impuesto Municipal sobre ingresos, pues es el sector comercio que permite cumplir con las obligaciones para el buen funcionamiento de la municipalidad y llevar a cabo los proyectos municipales, seguido por el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (Castillo, 2024).

Los tributos de mayor impacto en la alcaldía municipal y que mayor ingreso genera a través de estos años son el Impuesto Municipal de Ingresos (IMI), el Impuesto de Matricula y el Impuesto de Bienes Inmuebles (Flores, 2024).

Metas Presupuestaria

De manera sostenida se ha venido cumpliendo con las metas propuestas para cada año presupuestario, incluso sobre cumpliendo las metas, lo que nos ha permitido incrementar nuestros gastos y hacer más sostenible y competitiva la municipalidad, cumpliendo con todas sus obligaciones (Castillo, 2024).

En los últimos cuatro años se ha sobre cumplido con la meta programada según el presupuesto de ingresos, algunos años con un porcentaje más alto que en otros (Tercero, 2024).

Clasificación de Base de Contribuyente

En la dirección de administración tributaria para el control de contribuyentes se tiene clasificada la base de contribuyentes, según el tipo de tributos, en el caso de bienes inmuebles según la base de datos está clasificada por IBI Urbano e IBI Rural y a su vez ordenada en el caso del IBI urbano por barrios y el IBI rural por comarcas. En sector comercio se lleva otra base de datos la que esta ordenada según los tipos de comercios, es decir lo que están bajo régimen de cuota fija y régimen general, además se incluye el sector del mercado (Flores, 2024).

Control y Registro de los Contribuyentes

El registro del Control de Contribuyente se realiza de manera diaria primeramente en las bases de datos Excel, para control interno del área y luego el registro en el Sistema SIAFM, módulo de

caja en donde se registran los ingresos. Ambos controles deben coincidir, es decir lo que está registrado en el módulo de caja es lo que tenemos en la base de datos.

Actualmente se está trabajando en la implementación de un sistema tributario, el cual está directamente relacionado (Flores, 2024).

Herramientas tecnológicas y sistemas de información en el área de Administración Tributaria.

Las herramientas con las que cuenta la dirección de administración tributaria son utilizadas de manera permanente y nos ayudan a agilizar y mantener informes actualizados a la realidad del comportamiento de la recaudación y el control de los contribuyentes (Flores, 2024).

Contribuyentes Potenciales

El municipio de Santo Tomás Chontales, cuenta con un potencial actual de 8643 contribuyentes según nuestros registros catastrales, de los cuales 6700 aproximadamente están declarados y documentados y tributan 4800. Debido a la ubicación geográfica ventajosa y estratégica del municipio y la creciente actividad comercial que existe.

El municipio presenta un número moderado de contribuyentes potenciales, aunque se observa un crecimiento constante tanto en el ámbito comercial como poblacional. Este desarrollo dinámico genera un aumento progresivo de nuevos contribuyentes a lo largo del tiempo (Flores, 2024).

Situación en la Recaudación tributaria

La recaudación de tributos municipales, no es tarea fácil, además de realizar el cobro hay que ir creando consciencia en los contribuyentes para realizar el cobro a tiempo y forma. La dirección de administración tributaria ha avanzado mucho en esta tarea, existe confianza por parte de los contribuyentes, esto se refleja en el cumplimiento de las metas por parte del equipo gestión de cobro tanto de manera cuantitativa como cualitativa (Flores, 2024).

Dificultades Tributarias

Los contribuyentes actuales que están al día con el pago de los tributos municipales están en aproximadamente un 60% de cumplimiento.

Para lograr mejorar la recaudación local, se necesita crear más consciencia de pago entre los habitantes del municipio, y la otra dificultad el recurso humano, debido a que el municipio ha crecido considerablemente (Flores, 2024).

Una de las principales dificultades es la poca cultura de pago de los habitantes del municipio de Santo Tomas, la dispersión y lejanía de propiedades rurales en el municipio, los suficientes medios materiales y de Recursos humanos para tal labor (Tercero, 2024).

Estrategia necesaria

Realizar campañas sobre la importancia del pago de tributos municipales en donde se dé a conocer que son los tributos y por cuales se debe pagar. Los tiempos en que deben realizar el pago de estos tributos y las penalizaciones que existen de acuerdo a la ley por el incumplimiento o el pago tardío (Flores, 2024).

Campaña de sensibilización y conciencia en los contribuyentes sobre el pago de los impuestos, demostrando el retorno de estos como fuentes de desarrollo integral del municipio, Disponer de más recursos humanos para lograr una mayor cobertura, brindar a los contribuyentes más asesoramiento para darle a conocer sobre tributos municipales, contar con medios materiales disponibles (equipos tecnológicos, medios de movilización.) (Tercero, 2024).

Habitantes y el pago de los Tributos

Podríamos considerar que existe una gran cantidad de contribuyentes que están consciente de la importancia del pago de tributos municipales y lo realizan en tiempo y forma de acuerdo a lo establecido en ley, sin embargo existe cantidad que sabe que se debe pagar pero no le da la importancia requerida y en un mínimo porcentaje diría que desconoce en su totalidad, es por eso que una campaña adecuada e informativa puede apoyarnos a disminuir ese pequeño porcentaje de desconocimiento que existe en nuestra población (Flores, 2024).

Es necesario ir desarrollando cada mecanismo efectivo de información sobre este importante aspecto como puede ser, campañas en radio, Tv, capacitaciones dirigidas a los sectores y población, y trabajo en redes sociales.

Propuestas de Estrategia de Recaudación

Primera Línea Estrategia, Atención con calidad a las familias y comunidades

Línea Estratégica:

Garantizar una atención eficiente y eficaz, cada vez más entusiasta, con calidad y cariño, a los nicaragüenses que eleve los niveles de satisfacción ciudadana.

Actividades

1. Integrar y/o articular a las Direcciones, Áreas y Unidades vinculadas a la Gestión Tributaria Municipal para alcanzar eficiencia y eficacia en los servicios que brindamos a las familias nicaragüenses.
2. Desarrollar iniciativas creativas e innovadores que permitan acercar a los barrios y comunidades los servicios que ofrecen las alcaldías a las familias nicaragüenses.
3. Actualizar los procedimientos administrativos tributarios
4. Implementar cajas diferenciadas para el pago de tributos, incluido ampliación de horarios y atención los días sábado y domingo, en los periodos con mayor afluencia
5. Dotar a los Servidores Públicos municipales de equipos tecnológicos con la finalidad de brindar servicios eficientes y eficaces a la población.
6. Realizar encuentros fraternales, visitas a diferentes contribuyentes con la finalidad de explicar y ratificar la información sobre los pasos que venimos dando en la Lucha efectiva contra la Pobreza y la importancia de continuar pagando sus tributos municipales.
7. Utilizar medios de comunicación interno para acompañar y/o orientar a la población sobre los principales trámites administrativos que se ofrecen a las familias (murales, pantallas electrónicas, Redes Social, entre otros medios).
8. Elaborar listados de cartera vencidas por tributo para hacer visitas fraternales con la finalidad de procurar el acuerdo, diálogo y consenso con los contribuyentes.
9. Orientar a todos los Servidores Públicos de la municipalidad sobre la importancia de los tributos municipales, y cómo deben de guiar a las personas y familias a las áreas tributarias.

10. Implementar avisos para el pago de tributos de forma personalizada, matriculas (avisar a todos los negocios y empresas, avisar del IBI, avisar de otros como rótulos, etc, e implementación de notificaciones de forma personalizadas y seguimiento a las mismas.

4.5.2 Segunda Línea Estratégica, Gestión de Talento Humano

Línea Estratégica

Fortalecer la vocación de servicio, cultura organizacional, ética y valores de los Servidores Públicos para el cumplimiento con calidad de las políticas, programas y planes de tributación, esencial para alcanzar mayor bienestar de las familias y comunidades.

Actividades

1. Incidir en el cambio de actitud de los Servidores Públicos municipales con el fin de mejorar la calidad en los servicios que se ofrecen a la población.
2. Fortalecer los conocimientos de los Servidores Públicos municipales de las Áreas de Catastro, Tributación, Finanzas y Asesoría Legal en la aplicación de la legislación tributaria municipal.
3. Promover y capacitar a Servidores Públicos sobre técnicas, habilidades y destrezas para la aplicación de negociaciones y acuerdos con los contribuyentes.

Tercera Línea Estratégica, Gestión Tributaria Municipal

Línea Estratégica

Garantizar el registro de contribuyentes municipales y ampliación de la base tributaria que permita que todos aportemos en igualdad de condiciones para la reducción de la pobreza.

Es fundamental mantener actualizada la base de datos de contribuyentes para mejorar la eficiencia en la captación y el análisis tributario

Actividades

1. Elaborar censos tributarios con la finalidad de aumentar la base tributaria.
2. Implementar el registro único del contribuyente, que incluya todas las obligaciones tributarias municipales. El Registro debe proporcionar información para determinar el monto de los tributos que cada contribuyente debe enterar, el concepto y la fecha de pago.

3. Asignar un código para cada contribuyente que permita la incorporación de todas las obligaciones tributarias y la identificación de los depósitos bancarias que se realicen por la vía electrónica.
4. Revisar el cumplimiento de los deberes tributarios de los Servidores Públicos municipales de todos los niveles.
5. Asegurar un plan masivo de notificación de cobros en la que se incluyan todos los tributos municipales.
6. Identificar las actividades económicas municipales, proyectos, obras que se realizan en los municipios con la finalidad de registrarlos en la base de contribuyentes.
7. Elaborar una lista básica de contribuyentes (los que pagan y no pagan) por cada una o por tributo.
8. Establecer y/o fortalecer las alianzas estratégicas con las instituciones del GRUN para ampliar la base de contribuyentes.
9. Orientar a los inspectores y colectores municipales para garantizar e identificar inclusión de nuevos contribuyentes, con metas definidas de acuerdo a las realidades de cada localidad.
10. Elaborar un plan especial para el cobro de impuestos para aquellos contribuyentes que no pagan sus impuestos municipales. En estos casos, debe procurarse el diálogo, el consenso y los acuerdos.
11. Rotar al personal dedicado a la recolección de tributos municipales, revisión y supervisión constante de metas.
12. Desarrollar un Plan Especial de levantamiento y actualización de la base catastral de los contribuyentes.

Línea Estratégica

Lograr una recaudación eficiente y eficaz que permita obtener los recursos que contribuyan al bienestar de las familias y comunidades.

Actividades

1. Elaborar planes de recaudación municipal que permita contar con los recursos necesarios para contribuir en la lucha contra la pobreza.
2. Facilitar procesos de diálogos y consenso con contribuyentes que posibilitan acuerdos de pagos en dependencia de las realidades económicas de cada familia y comunidad.
3. Aplicar políticas de incentivos tributarios a contribuyentes que van al día con sus obligaciones tributarias.
4. Aplicar la legislación que promueve el GRUN referida a los beneficios a las familias y a las personas de la tercera edad.
5. Promover en nuestras campañas de vivir bonito, la educación vial, pago de rodamiento, el pago del servicio de basura, y limpieza pública en complementariedad y responsabilidad, así como el pago de bienes inmuebles.
6. Nombrar retenedores de impuestos municipales a los comerciantes que están matriculados en los municipios y aquellos que prestan servicios en las municipalidades.
7. Establecer puntos fijos para analizar la posibilidad de cambio de régimen contable (Cuota Fija y por declaración), en los casos donde sea necesario.
8. Promover que las Unidades de Adquisiciones Municipales requieran la matrícula municipal vigente a los contratistas que prestan sus servicios a la alcaldía, siempre que estos tengan un establecimiento en el municipio donde prestaran sus servicios o en el municipio donde estén radicados.
9. Desarrollar iniciativas creativas e innovadoras que permita incentivar a los contribuyentes para que acudan a pagar sus tributos municipales, todo ello en el marco de la legalidad.

Cuarta Línea Estratégica, Administración Eficiente y Transparente de los Recursos

Línea Estratégica

Promover transparencia y buena gestión pública municipal que permita avanzar hacia la ruta de prosperidad y la reducción de la pobreza.

Actividades

- **Transparencia**

1. Implica la apertura y accesibilidad de la información pública, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la toma de decisiones.

2. Se logra mediante la publicación de información presupuestaria, la difusión de los resultados de la gestión, la realización de audiencias públicas y la creación de mecanismos de control ciudadano.

3. Realizar foros o mesas de diálogo donde los ciudadanos puedan expresar sus inquietudes y sugerencias sobre la administración tributaria.

4. Eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos, la planificación estratégica, la gestión financiera responsable y la lucha contra la corrupción

5. La profesionalización del personal municipal, la implementación de sistemas de gestión de calidad, la modernización de los procesos administrativos y la promoción de la ética pública.

- **Gestión Pública Municipal**

1. La eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos, la planificación estratégica, la gestión financiera responsable y la lucha contra la corrupción.

2. Elaborar informes permanentes por parte de la responsable de administración tributaria sobre acuerdos de pago, avances de los procesos extrajudiciales y judiciales

3. Evaluar los avances en la recaudación de manera constante en base una programación establecida, tomando como base las diferentes cargas tributarias municipales en comparación al año anterior con el objeto de consolidar una estrategia de recaudación aterrizada a las metas propuestas para el corriente año.

4. Facilitar a los contribuyentes su información y comunicación de su situación tributaria a través de los mecanismos de comunicación.

5. Capacitar al personal municipal en temas de gestión pública y ética.

6. Implementar sistemas de planificación estratégica y evaluación de resultados.

7. Modernizar los procesos administrativos y utilizar tecnologías de la información.

- **Ruta de Prosperidad y Reducción de la Pobreza:**

1. Mejorar las condiciones de vida de la población, generar oportunidades económicas y reducir las desigualdades sociales.

2. 2. La inversión en infraestructura, la promoción del desarrollo económico local, la implementación de programas sociales y la protección del medio ambiente

- **Promover el desarrollo económico local:**

1. Apoyar a las pequeñas y medianas empresas.

2. Atraer inversiones y generar empleo.

3. Fomentar el turismo y la cultura.

- **Implementar programas sociales:**

1. Brindar apoyo a las familias en situación de vulnerabilidad.

2. Promover la educación y la salud.

3. Garantizar el acceso a los servicios básicos.

- **Participación Ciudadana:**

1. Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones, mediante la creación de espacios de diálogo y consulta.

2. Al implementar esta línea estratégica de manera efectiva, el municipio podrá avanzar hacia un futuro más próspero y equitativo para todos sus habitantes

Conclusiones

Los impuestos municipales son de mucha importancia para el desarrollo social y económico del municipio, particularmente en el tema que se realizó en este trabajo investigativo, el cual se consideró lo siguientes:

1. Se observó un aumento considerable en la recaudación de tributos municipales durante el período 2019-2023, con un promedio del 11.29%

2. Para fortalecer este crecimiento, es fundamental fomentar una cultura de cumplimiento tributario mediante la implementación de estrategias y acciones efectivas. Asimismo, resulta indispensable mantener actualizado el registro único de la base de datos tributaria de los contribuyentes, con el fin de facilitar una mejor comprensión y análisis que permita una captación tributaria más eficiente.

3. El presente trabajo se ha dedicado al estudio de Proponer un Plan Estratégico de Recaudación de Tributos que le permita a la Alcaldía Municipal de Santo Tomas aumentar sus recaudaciones.

Recomendación

Se recomienda implementar campañas de concientización y programas educativos para informar a los ciudadanos sobre, la importancia de los impuestos, los tipos de impuestos municipales, los procedimientos de recaudación.

1. Realizar un análisis por cada tributo que percibe la municipalidad y un estudio para comprender el motivo por que existe muchas fluctuaciones de ingresos en comparación del periodo anterior, que inciden una baja de recaudación y un incremento, por lo que no existe un constate de recaudación.

2. Utilizar los medios tecnológicos y mantener actualizada el registro único de contribuyente con el objetivo de brindar un mejor servicio de calidad, oportuno, veraz y que el contribuyente entere su aportación tributaria.

3. Impulsar un Plan Estratégico de Recaudación de Tributos, e implementar líneas estratégicas que garantice la atención de manera eficiente y eficaz a como se presentamos en este trabajo investigativo.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Munic. de Sto Tomas, C. (03 de Noviembre de 2018). Procedimiento de Administracion Tributaria, Resolucion N° 3-11-2018. Santo Tomas, Chontales, Chontales, Nicaragua.
- Castillo, B. I. (15 de 12 de 2024). (Y. J. Bermudez, Entrevistador)
- Decreto 1537 Cementerios. (28 de Diciembre de 1984). *Decreto 1537 Cementerios*. Managua, Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta No. 250.
- Decreto 3-95. (31 de Enero de 1995). *Decreto 3-95 Impuestos Sobre Bienes Inmuebles*. Managua, Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta N° 21.
- Etecé, E. (11 de Septiembre de 2022). *Concepto*. Concepto: <https://concepto.de/impuestos/>
- Flores, D. E. (15 de 12 de 2024). (Y. Sevilla, Entrevistador)
- Garcia, A. E. (2013). *Estrategias Empresariales*. Bilineata Publishing.
- Gomez Velazquez, G. J., & otros, y. (s.f.). <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/912/Historia%20de%20los%20impuestos.htm#:~:text=La%20historia%20de%20los%20impuestos,y%20para%20las%20clases%20dominantes>.
- Guevara Clavel, L. G., Hernandez Segura, C. L., & Monico Alas, E. D. (Febrero de 2017). PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS QUE CONTRIBUYA AL FUNCIONAMIENTO, PROGRESO Y SOSTENIBILIDAD DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL, DEPARTAMENTO DE CHILATENANGO. El Salvador.
- INTUR. (28 de 11 de 2023). *Mapa Nacional Turismo*. Mapa Nacional Turismo: <https://www.mapanicaragua.com/municipio-de-santo-tomas/#:~:text=La%20ciudad%20se%20encuentra%20a,con%20San%20Pedro%20de%20L%C3%B3vago>.
- Ley 40, Ley de Municipios. (17 de Agosto de 1989). *Plan de Arbitrios Municipal, Decreto 455*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta.

Ley N° 217. (31 de Enero de 2014). *Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta N°20.

Ley N° 431. (7 de Abril de 2014). *Ley para el regimen de circulacion vehicular e infracciones de transito*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta.

Ley N° 462. (26 de Junio de 2003). *Ley de Conservación, Fomento y Desarrollo Sostenible del Sector Forestal*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta N°168.

Ley N° 524, Ley General de Transporte Terrestre. (14 de Abril de 2005). *Ley N° 524, Ley General de Transporte Terrestre*. Managua, Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta, N° 72.

Ley N° 562, Código Tributario de la Republica de Nicaragua. (28 de Octubre de 2005). *Ley N° 562, Código Tributario de la Republica de Nicaragua*. Managua, Managua, Nicaragua: Diario Oficial N° 227, 23 Noviembre 2005.

Ley No. 562. (23 de Noviembre de 2005). *CÓDIGO TRIBUTARIO DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA*. Managua, Managua, Nicaragua: Diario La Gaceta.

Moya. (2000).

Moya. (2000). <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0077681/fase01.pdf>

Plan de Arbitrios Municipal. (31 de Julio de 1989). *Decreto Ejecutivo No. 455, Plan de Arbitrios Municipal*. Managua, Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta N° 144.

SCIELO. (07 de Noviembre 2013 de 2013). *SCIELO*. SCIELO: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-91932014000100004

Taisigue, A. (Junio de 2018). <http://repositorio.uraccan.edu.ni/525/1/Dosier%20sistema%20tributario%20municipal%20Taisigue.pdf>

Tercero, G. J. (15 de Diciembre de 2024). Plan Estrategico de Recaudacion de Tributos. (Y. J. Bermudez, Entrevistador)