



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!



PLAN DE RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MATAGALPA

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 Matagalpa, 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.

El análisis evidenció que ha existido sobre recaudación en los ingresos propios a nivel general según las metas establecidas anualmente. No obstante, el potencial de recaudación de la comuna aparentemente podría ser mayor; lo que evidencia inconsistencias en el establecimiento de las metas adecuadas de recaudación. 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, Gerencia Municipal y la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, 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.

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 SUNIC

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

El Municipio de Matagalpa es la cabecera del Departamento de Matagalpa, que se encuentra a 132 Km. de la capital, Managua. El Municipio tiene una extensión territorial de 640.05 Km², ocupando el 9.5% del departamento y una población aproximada de 189,195 habitantes.

Matagalpa es una Ciudad Grande: Comprende a los Centros Departamentales o Secundarios. Son ciudades con un rango de población entre 45 mil y 100 mil habitantes que administrativamente funcionan como cabeceras departamentales o regionales, pero pueden cumplir algunas funciones específicas atendiendo territorios de más de un departamento. Deberán estar dotados de capacidad suficiente para responder a los requerimientos de la población de los municipios que comprende el departamento respectivo.

El clima del Municipio de Matagalpa es moderadamente fresco y húmedo, siendo la altura de su relieve factor determinante en la condición de clima aceptable sobre todo en el periodo lluvioso, está catalogado como clima de sabana tropical de altura, las temperaturas se encuentran en rangos entre los 19° y 24° C, considerada la variación de clima, desde el tropical seco al noroeste y suroeste del territorio, el Tropical Semi- húmedo en el área central y tropical húmedo al norte y sureste del municipio.

Derroteros Municipales

Para obtener una definición espacial más exacta de los límites del municipio de MATAGALPA, a continuación, se describen los derroteros publicados en la Gaceta Diario Oficial N° 241, del 22 de Diciembre de 1995: Situado en el sector noroeste del departamento.

Limita: al norte, con el municipio de Jinotega (Dpto. de Jinotega); al sur, con los municipios de Esquipulas, San Dionisio y Terrabona; al este, los municipios de Tuma La Dalia, San Ramón y Muy Muy y al oeste, el municipio de Sébaco.

Distribución Territorial

En la zona rural la población se encuentra distribuida en 12 zonas y conformadas en 111 comunidades, con densidades poblacionales que van desde 1.9 hab/ha, en el caso de la zona 3 y muy baja densidad de 0.3 hab/ha; como es el caso de la zona 9. (Ver plano N°11)

Las comunidades donde se concentra la mayor población es en primer lugar la comunidad de Samulalí N°1 con 4,200 habitantes, en segundo lugar, Guadalupe Arriba con 3,200 habitantes y Samulalí N°2 con 3,000 habitantes respectivamente. Las Comunidades con menor cantidad de habitantes se localizan en Los Encuentros y el Chagüite, cada una con aproximadamente 60 habitantes.

Tabla 1: Densidad Poblacional Rural

N°	Comunidad	Población	Sub total	Zona	N°	Comunidad	Población	Sub Total	Zona
1	Aranjuez	608			56	El Chile N° 2	600		
2	El Arenal	598			57	Guadalupe Abajo	3,100		
3	El Paraiso	340			58	Guadalupe Arriba	2,940		
4	La Fundadora	1,000			59	Ocalca	350	16,112	3
5	Laguna Verde	385			60	Apantillo Siales	922		
6	Las Banquitas	978	7,432	1	61	Piedra Colorada	2,200		
7	Las Nubes No. 1	780			62	Samulali N° 1	4,200		
8	Las Nubes N° 2	230			63	Samulali N° 2	1,800		
9	Las Nubes N° 3	278			64	Apatite	850		

10	Malespín	350			65	Arriba Cerro El Padre N° 1	350		
11	Los Lipes	480			66	Cerro El Padre N° 2	210		
12	Los Vásquez	205			67	Mamonal	179		
13	Molino Norte	1,200			68	Pueblo Viejo	550	4,469	4
14	Aldea Los Pérez	110			69	El Zapote	410		
15	Las Cañas N° 1	226			70	El Ocote-Pueblo Viejo	670		
16	Cañas N° 2	1,300			71	San Jerónimo	360		
17	El Ocote N° 2	182			72	San Marco Apatite	200		
18	La Estrellita	587			73	San Marcos N° 1	400		
19	San José	750	10,611	2	74	San Marcos N° 2	290		
20	La Esperanza	120			75	Apante Grande	532		
21	La Perla	720			76	El Castillo N°1	95		
22	La Granja	490			77	El Guineo	738		
23	Las Escaleras N°1	1,430			78	El Mango La Delicia	360		
24	Las Escaleras N°2	1,120			79	El Matazano	384	3,783	5
25	Lomas De Guadalupe	340			80	Nuestra Tierra	460		
26	Santa Emilia	1,300			81	El Castillo Arriba	125		
27	Siares Alemania	1,350			82	El Quebrachal	239		
28	Tepeyac	420			83	La Pintada	230		
29	Tierra Prometida	166			84	Ocote Sur	490		
30	El Ocotal	265			85	Santa Josefina	130		
31	Jucuapa Centro	430	1,610	6	86	Cerro De Piedra	310		
32	Las Mercedes	265			87	El Carrizo	442		
33	Limixto	650			88	Llano Grande	475		
					89	El Jícara	152		

34	Bijague Sur	453			90	Las Lomas	155	2,859	10
35	Chilamate Sur	90			91	Llano Redondo	75		
36	El Bálsamo Sur	700			92	Palcila	850		
37	Jumaiquí- El Castillo	360	3,834	7	93	Piedra De Agua	400		
38	Jumaiquí Arriba	1,120			94	La Galera	130		
39	Jumaiquí Abajo	275			95	Las Lajas	600		
40	Las Mesas N°1	586			96	San José De Umure	210	1,723	11
41	Ojo De Agua	250			97	Las Limas	140		
42	Agua Fría	210			98	Ocotal Espezo	173		
43	El Chilamate	400			99	Rincón Largo	140		
44	Cacao Sur	235			100	Sitio Viejo	330		
45	Jamaica	297	3,172	8	101	El Chagüite	85		
46	Jucuapa Abajo	600			102	El Guayacán	402		
43	Jucuapa Occidental	400			103	San Francisco	410		
48	Jucuapita	273			104	Las Trancas	240		
49	La Labranza	570			105	Mesa Sur	586	6,623	12
50	Laguna Seca	187			106	Quebrada Honda	1,500		
51	El Palacio	170			107	Los Encuentros	60		
52	Lizarco	180			108	Tejerina	1,240		
53	San Nicolás	200	1,492	9	109	Villa Kokomo	1310		
54	La Pita	175			110	Waswali Arriba	460		
55	Yaule Abajo	767			111	Yaule Arriba	330		
Total 63,720									

DENSIDAD POBLACIONAL DE LA ZONA RURAL



MAPA DE DENSIDAD POBLACIONAL MUNICIPAL

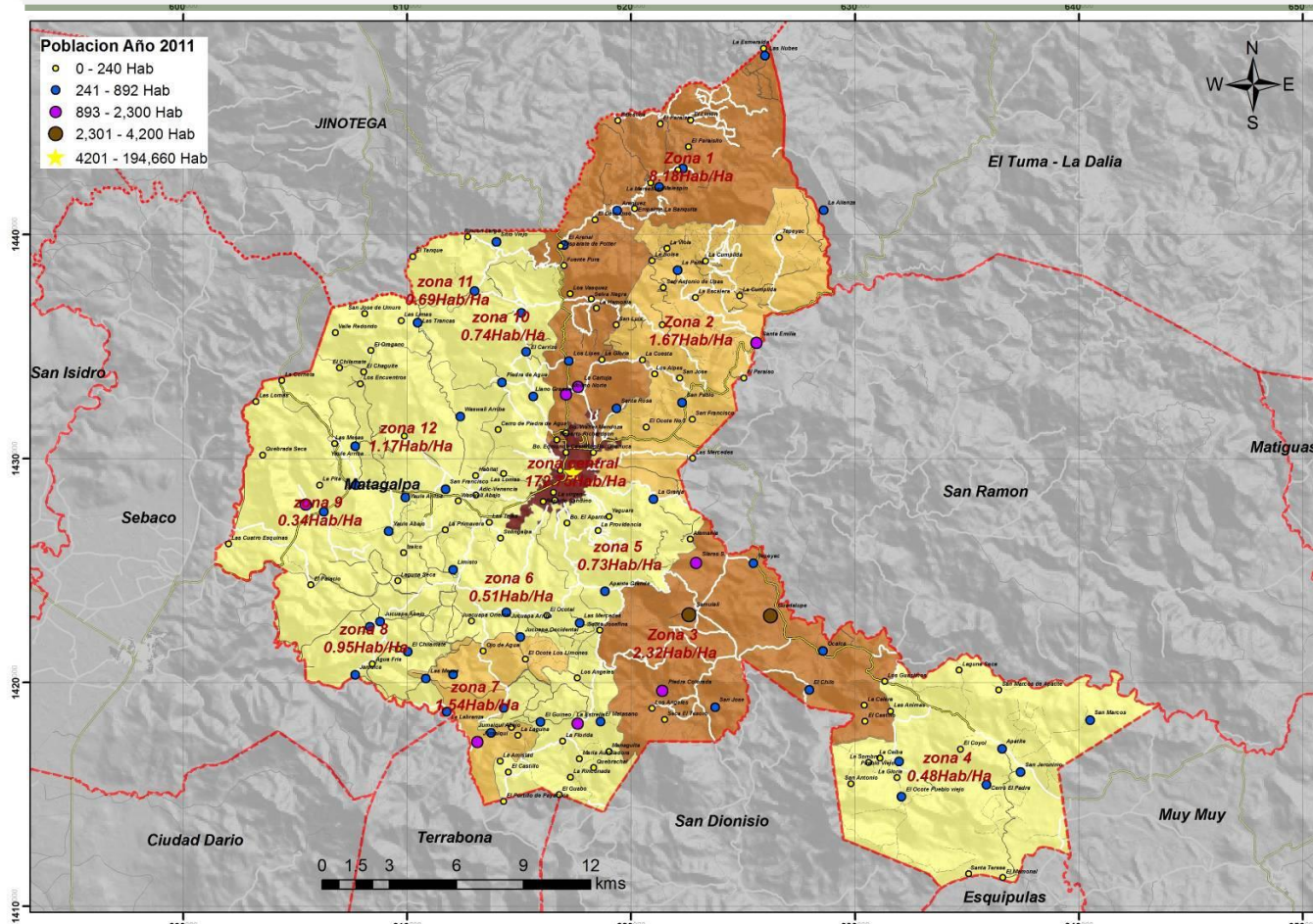
SIMBOLOGIA

Densidad Poblacional

- Menos de 1.20 Hab/Ha
- Entre 1.21 y 2.30 Hab/Ha
- Entre 2.31 y 8.20 Hab/Ha
- Hasta 172.74 Hab/Ha

DESCRIPCION

Mapa de Densidad Poblacional basado en datos de poblacion reflejados en Diagnostico de Agua y Saneamiento del FISE, encuesta a Gabinetes del Poder Ciudadano (GPC) y datos de INIDE Projectados al 2011.



DESCRIPCION GEOGRAFICA	DESCRIPCION CARTOGRAFICA
CONFORMACION DIGITAL	DESCRIPCION CARTOGRAFICA
1. Formato Shapefile	1. Proyeccion UTM Zona 16 N
2. Tabla de Atributos dbf	2. Esteroide Clarck 1988
3. Software: Arc v10.9.2	3. Datum wgs 84

Edicion
Elaborado por: DEPARTAMENTO DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO TERRITORIAL AMUPNOR Y ALCALDIA DE MATAGALPA
FUENTE: DIGITALIZACION BASE: DODT Y ALMAT INETER CLIMSAT
FECHA: MARZO 2012

La superficie actual del casco urbano es de 849 ha., distribuida en 84 barrios, con una densidad poblacional de 148 hab / ha, por lo que se encuentra en la categoría de densidad media de acuerdo a la norma67. Si comparamos este dato con el 2004 la densidad poblacional del casco urbano era de 126 hab/ha., lo que indica un incremento del 17% de área en los últimos nueve años.

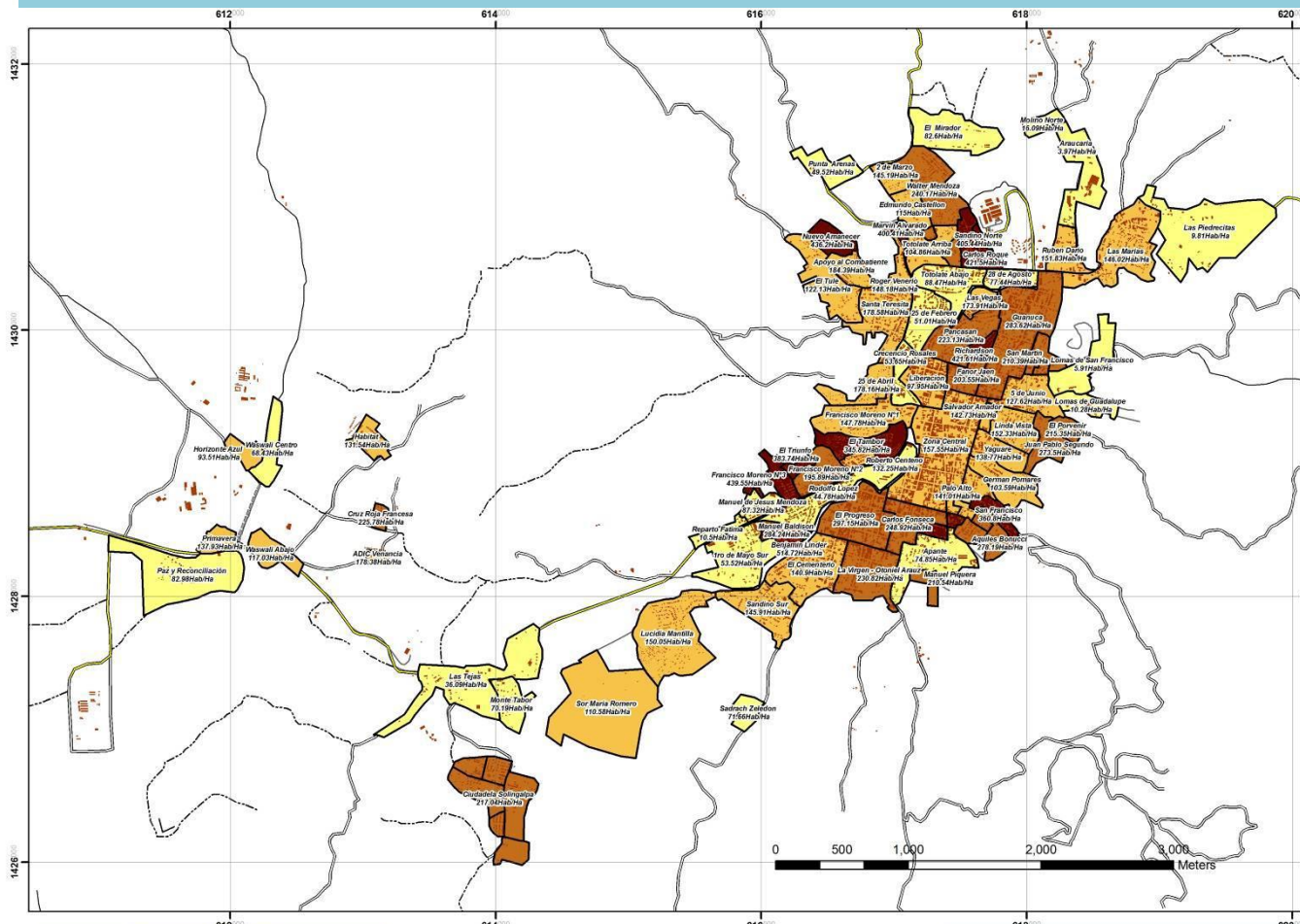
DENSIDAD POBLACIONAL URBANA

Nº	NOMBRE	DISTRITO	POBLACIÓN 2011	ÁREA 2011	DENSIDAD	CLASIFICACION
1	Santos López	1	400	1.10	362.52	densidad alta
2	El Progreso	1	5,460	18.37	297.15	densidad alta
3	Carlos Fonseca	1	2,424	9.74	248.92	densidad alta
4	Fanor Jaén	1	1,293	6.35	203.55	densidad alta
5	Reynaldo Mairena	1	272	1.45	187.40	densidad alta
6	Zona Central	1	5,890	37.38	157.55	densidad media
7	Liberación	1	1,015	10.36	97.95	densidad media
8	26 de Agosto	2	1,150	2.22	518.28	densidad alta
9	San Francisco	2	1,385	3.84	360.80	densidad alta
10	Aquiles Bonucci	2	1,282	4.61	278.19	densidad alta
11	Juan Pablo Segundo	2	2,072	7.58	273.50	densidad alta
12	Berman Uriarte	2	510	1.99	256.35	densidad alta
13	El Porvenir	2	700	3.25	215.35	densidad alta
14	Carlos Santi	2	628	2.93	214.15	densidad alta
15	Manuel Piquera	2	660	3.13	210.54	densidad alta
16	Linda Vista	2	1,394	9.15	152.33	densidad media
17	Salvador Amador	2	268	1.88	142.73	densidad media
18	Palo Alto	2	815	5.78	141.01	densidad media
19	Yaguare	2	1,030	7.42	138.77	densidad media
20	Germán Pomares	2	1,168	11.28	103.59	densidad media
21	Apante	2	1,260	16.83	74.85	densidad media
22	Benjamin Linder	3	1,150	2.23	514.72	densidad alta
23	Manuel Baldison	3	714	2.51	284.24	densidad alta
24	La Virgen - Otoniel Arauz	3	3,770	16.33	230.82	densidad alta
25	Lucidia Mantilla	3	4,280	28.52	150.05	densidad media
26	Sandino Sur	3	2,171	14.88	145.91	densidad media
27	El Cementerio	3	2,612	18.54	140.90	densidad media
28	Sor María Romero	3	4,760	43.05	110.58	densidad media

29	Sadrach Zeledón	3	300	4.19	71.66	densidad media
30	Iro de Mayo Sur	3	1,021	19.08	53.52	densidad media
31	Salomón Ibarra Mayorga	4	260	0.37	698.52	densidad alta
32	Francisco Moreno N° 3	4	2,200	5.01	439.55	densidad alta
33	El Triunfo	4	780	2.03	383.74	densidad alta
34	Anexo Manuel de Jesús Mendoza	4	183	0.49	371.57	densidad alta
35	El Tambor	4	3,780	10.93	345.82	densidad alta
36	Francisco Moreno N°2	4	1,711	8.73	195.89	densidad alta
37	25 de Abril	4	1,500	8.42	178.16	densidad alta
38	Francisco Moreno N°1	4	2,360	15.97	147.78	densidad media
39	Roberto Centeno	4	350	2.65	132.25	densidad media
40	Manuel de Jesús Mendoza	4	412	4.72	87.32	densidad media
41	Rodolfo López	4	750	16.75	44.78	densidad baja
42	Reparto Fátima	4	33	3.14	10.50	densidad baja
43	Nuevo Amanecer	5	2,600	5.96	436.20	densidad alta
44	Marvin Alvarado	5	720	1.80	400.41	densidad alta
45	Apoyo al Combatiente	5	1,132	6.14	184.39	densidad alta
46	Santa Teresita	5	3,200	17.92	178.58	densidad alta
47	Roger Venerio	5	420	2.83	148.18	densidad media
48	El Tule	5	1,887	15.45	122.13	densidad media
49	Totolate Abajo	5	1,062	12.00	88.47	densidad media
50	28 de Agosto	5	390	5.04	77.44	densidad media
51	25 de Febrero	5	545	10.69	51.01	densidad media
52	Carlos Roque	6	1,440	3.42	421.50	densidad alta
53	Sandino Norte	6	2,200	5.43	405.44	densidad alta
54	Walter Mendoza	6	4,140	17.24	240.17	densidad alta
55	Primero de Mayo Norte	6	602	2.15	279.42	densidad alta
56	2 de Marzo	6	737	5.08	145.19	densidad media
57	Edmundo Castellón	6	672	5.84	115.00	densidad media
58	Totolate Arriba	6	923	8.80	104.86	densidad media
59	El Mirador	6	1,360	16.46	82.60	densidad media
60	Punta Arenas	6	392	7.92	49.52	densidad baja
61	Rubén Darío	7	1,100	7.25	151.83	densidad media
62	Las Marías	7	3,395	23.25	146.03	densidad media
63	Molino Norte	7	55	3.42	16.09	densidad baja
64	Araucaria	7	60	15.12	3.97	densidad baja
65	Richardson	8	980	2.32	421.61	densidad alta
66	Cesar Arguello	8	263	0.83	316.04	densidad alta
67	Guanuca	8	8,754	30.87	283.62	densidad alta
68	Pancasan	8	3,200	14.34	223.13	densidad alta
69	San Martín	8	990	4.71	210.39	densidad alta
70	Las Vegas	8	580	3.33	173.91	densidad alta

71	5 de Junio	8	1,400	10.97	127.62	densidad media
72	Lomas de Guadalupe	8	60	5.84	10.28	densidad baja
73	Lomas de San Francisco	8	70	11.85	5.91	densidad baja
74	Ciudadela_Solingalpa	9	6,200	28.59	216.86	densidad alta
75	Cruz Roja Francesa	9	430	1.90	225.78	densidad alta
76	ADIC Venancia	9	245	1.37	178.38	densidad alta
77	Primavera	9	650	4.71	137.93	densidad media
78	Hábitat	9	730	5.55	131.54	densidad media
79	Waswalí Abajo	9	810	6.92	117.03	densidad media
80	Horizonte Azul	9	390	4.17	93.51	densidad media
81	Paz y Reconciliación	9	2,400	28.92	82.98	densidad media
82	Waswalí Centro	9	505	7.38	68.43	densidad media
83	Monte Tabor	9	525	7.48	70.19	densidad media
84	Las Tejas	9	1,088	30.15	36.09	densidad baja
TOTAL			125,475	806.61	154.7	densidad media

DENSIDAD POBLACIONAL DE LA ZONA URBANA



DENSIDAD POBLACIONAL POR BARRIO

SIMBOLOGIA

LEYENDA

Densidad por Barrio

- Menos de 88 Hab/Ha
- De 89 a 187 hab/Ha
- De 188 a 316 Hab/Ha
- Mas de 317 Hab

DESCRIPCION

Plano de Densidad Poblacional de acuerdo al Diagnostico de Agua y Saneamiento, consulta con Gabinetes del Poder ciudadano, ALMAT y estimaciones del DODT de AMUPNOR 2012



DESCRIPCION GEOGRAFICA	DESCRIPCION CARTOGRAFICA
CONFORMACION DIGITAL	
1. Formato Shapefile	1. Proyeccion UTM Zona 16 N
2. Tabla de Atributos dbf.	2. Esferoide Clarke 1988
3. Software: Arc gis 9.2	3. Datum wgs 84

Edicion	
Elaborado por	FUENTE:
DEPARTAMENTO DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO TERRITORIAL, AMUPNOR Y ALCALDIA DE MATAGALPA	DIGITALIZACION BASE : DODT Y ALMAT NETER CLIMSAT
	FECHA: MARZO 2012

MISION

La Alcaldía municipal de Matagalpa tiene como misión dirigir, facilitar y promover en el marco de sus competencias y las leyes del país, el desarrollo integral (económico, social, cultural y político) sostenido del municipio, en beneficio de su población urbana y rural.

Su compromiso es ejecutar una gestión municipal organizada, coordinada con la participación de todos los actores locales y con una perspectiva de equidad de género, que planifique, norme y controle el desarrollo del municipio.

Administrar con eficacia, eficiencia y transparencia los bienes y recursos municipales, para prestar servicios de calidad y ejecutar proyectos de infraestructura social y de apoyo a la producción.

VISION

La Alcaldía Municipal de Matagalpa administra con eficacia, eficiencia y transparencia sus recursos financieros, materiales, económicos y humanos, tiene claridad con respecto a sus competencias y responsabilidades, cuenta con un personal capacitado y motivado, que trabaja en equipo.

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, llevadas a cabo por los medios de comunicación de la Municipalidad o campos pagados en medios de comunicación privados.
<p>Eficiencia Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento y actualización del Sistema de Recaudación Municipal SUSIC: 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 SUSIC al pago que realicen los Grandes contribuyentes por medio de transferencias electrónicas y pagos en línea.

	<ul style="list-style-type: none">✓ 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 resolver problemas de manera eficiente y en el menor tiempo posible.✓ 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 óptimo 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 empresas o pequeños emprendedores que actualmente no aportan a la recaudación municipal. ✓ 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.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar planes de pago o moratoria: Diseñar planes de pago para aquellos contribuyentes que enfrentan dificultades económicas, o permitir plazos adicionales o descuentos por pronto pago.
Fiscalización	<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.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar inspecciones y realizar valoración técnica a contribuyentes que realizan cierres y aperturas de negocios. ✓ Realizar inspecciones a las empresas o entidades retenedoras para verificar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
<p>Incentivo al cumplimiento voluntario</p>	<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.
<p>Comunicación y transparencia</p>	<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, evidenciar las obras que realiza la comuna a través del pago de los impuestos.

	<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.

<p>Seguimiento a cobros extrajudiciales</p>	<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.
<p>Mejora del Sistema SUSIC</p>	<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.

c) Procesos selectivos y promoción interna

Las necesidades de nuevo personal ya señaladas, así como el envejecimiento generalizado de la plantilla, van a condicionar de forma inevitable los procesos de captación de personal. La Dirección de Administración Tributaria debe apostar a que sus recursos humanos se nutran a través de los procesos de captación de personal ordinarios, y posteriormente sean capacitados en acciones específicas por el personal con experiencia. En el caso de que existan vacantes en las que el rango amerita experiencia se debería recurrir a la promoción interna.

En este sentido, se debe trabajar en la mejora de los procesos selectivos, manteniendo los estándares de objetividad y calidad y potenciando la promoción interna del personal. Las líneas de trabajo deben dirigirse hacia la revisión de los procesos selectivos, debiendo evaluarse cuestiones como el perfil de cargo y si es posible la exigencia de conocimientos idénticos a las funciones que va desarrollar, manteniendo los estándares de calidad de la Dirección de Administración Tributaria.

d) Infraestructura ética

Debe existir un compromiso inequívoco de la Dirección de Administración Tributaria en el fortalecimiento de los valores éticos y en los mecanismos de atención al contribuyente, lo cual exige un proceso de mejora continua, evaluando las acciones realizadas y adoptando nuevas prácticas, todo ello bajo la supervisión continua de la Gerencia Municipal.

En primer lugar, debe hacerse mención a la necesaria planificación y realización de acciones de difusión del código ético de la Alcaldía Municipal de Matagalpa entre su personal. Haciendo énfasis en aquellas dependencias como es el caso de la Administración Tributaria en la que existe atención al ciudadano. De igual forma a aquellos funcionarios cuyas funciones tienen repercusión

en la toma de decisiones de diferente índole en la comuna, como es el caso del personal con funciones directivas y encargados de departamento, funcionarios de nuevo ingreso y en su defecto, a todo el personal.

Deben afianzarse dentro de la Dirección de Administración Tributaria criterios claros e inequívocos sobre cómo actuar en las distintas situaciones que puedan plantearse en el área de Caja General y que afecten a la ética, integridad y reputación de la comuna ante los contribuyentes. De igual forma plantear y promover acciones dirigidas al reforzamiento de los puntos de mejora.

Es preciso, asimismo, que existan canales de comunicación entre los contribuyentes y la comuna, en relación con las dudas e interpretaciones derivadas de la atención del personal ejecutivo tributario. En este sentido, cobra especial relevancia la creación de un buzón de quejas o recomendaciones que permita la aclaración de dilemas éticos y consultas sobre conductas que puedan generar dudas y la insatisfacción del ciudadano. Y de esta forma, se cuente con la información necesaria para mejorar.

e) Instalaciones y equipamiento

Se debe planificar en la medida de las posibilidades económicas el rediseño de los espacios interiores del inmueble de la Dirección de Administración Tributaria para permitir, de una parte, su optimización y, de otra, una mayor flexibilidad de su uso. Esto supondrá necesariamente la ampliación de espacios cómodos y climatizados en el área de atención al contribuyente, lo cual es imprescindible especialmente durante el periodo de Enero a Abril.

Por otro lado, resulta imprescindible la elaboración y puesta en marcha de un nuevo plan de renovación del mobiliario que permita modernizar los equipamientos, adecuándolos a los requerimientos actuales y a los nuevos modelos organizativos del trabajo. Asimismo, el conjunto

de medios conectados en red al sistema SUNIC requieren una actualización permanente que permita su uso conforme a las necesidades que plantean las nuevas tecnologías.

