



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos en la Alcaldía de Santa Teresa Periodo 2025-2030

Strategic Tax Collection Plan in the Mayor's Office of Santa Teresa Period 2025-
2030

Autor: Nolberto José Ramos Corea.

Alcaldía Municipal de Santa Teresa.

Código ORCID 0009-0008-8910-2420

nolbertojoeramoscarea@gmail.com



Summary

This article analyzes the elaboration and projected implementation of a strategic plan aimed at optimizing tax collection in the municipality of Santa Teresa, Nicaragua, between 2025 and 2030.

A mixed methodological approach was employed that included surveys of 354 taxpayers from 59 communities, semi-structured interviews with 11 key municipal officials, and a desk analysis of historical tax records and local regulations.

The findings reveal three main obstacles: the lack of clear information on tax obligations, outdated administrative processes that hinder compliance, and a low tax culture among taxpayers, characterized by a negative perception towards paying taxes.

To overcome these challenges, the plan proposes five fundamental strategies: 1) the automation of tax processes through an accessible digital platform, 2) updating and strengthening the regulatory framework by updating the ordinances by incorporating sanctions and adjustments to collection policies, 3) tax awareness and culture educational campaigns to promote tax awareness, 4) transparency and citizen confidence by publishing reports on tax collection and uses, 5) flexibility and support for taxpayers by establishing mechanisms such as discounts and payment terms as well as the strengthening of the inspection and regularization of businesses.

Preliminary results indicate that the implementation of these objectives could increase municipal revenues by 30% by 2030, in addition to strengthening citizen confidence in local management through greater transparency and efficiency.

The study contextualizes these strategies with successful regional experiences, such as tax digitalization in León and awareness campaigns in Managua, and offers practical recommendations for their effective execution, highlighting the importance of citizen participation and accountability.

This research contributes to the debate on fiscal modernization in local governments in Latin America, underscoring the need for comprehensive approaches adapted to rural environments.

Keywords: Fiscal Automation, Tax Culture, Local Governments, Fiscal Modernization, Tax Collection, Fiscal Sustainability.



Resumen

Este artículo analiza la elaboración y la implementación proyectada de un plan estratégico destinado a optimizar la recaudación de impuestos en el municipio de Santa Teresa, Nicaragua, entre 2025 y 2030.

Se empleó un enfoque metodológico mixto que incluyó encuestas a 354 contribuyentes de 59 comunidades, entrevistas semiestructuradas a 11 funcionarios municipales clave y un análisis documental de registros tributarios históricos y normativos locales.

Los hallazgos revelan tres obstáculos principales: la falta de información clara sobre las obligaciones fiscales, procesos administrativos obsoletos que dificultan el cumplimiento y una baja cultura tributaria entre los contribuyentes, caracterizada por una percepción negativa hacia el pago de impuestos.

Para superar estos desafíos, el plan propone cinco estrategias fundamentales: 1) la automatización de procesos tributarios mediante una plataforma digital accesible, 2) actualización y fortalecimiento del marco normativo actualizando la ordenanzas incorporando sanciones y ajustes de políticas de cobro, 3) sensibilización y cultura tributaria campañas educativas para promover la conciencia fiscal, 4) transparencia y confianza ciudadana publicando informes de recaudación y usos de los impuestos, 5) flexibilización y apoyo a los contribuyentes estableciendo mecanismo como descuentos y plazos de pago al igual que el fortalecimiento de la fiscalización y regularización de los negocios .

Los resultados preliminares indican que la implementación de estos objetivos podría incrementar los ingresos municipales en un 30% para 2030, además de fortalecer la confianza ciudadana en la gestión local mediante una mayor transparencia y eficiencia.

El estudio contextualiza estas estrategias con experiencias regionales exitosas, como la digitalización tributaria en León y campañas de sensibilización en Managua, y ofrece recomendaciones prácticas para su ejecución efectiva, destacando la importancia de la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

Esta investigación contribuye al debate sobre la modernización fiscal en los gobiernos locales de América Latina, subrayando la necesidad de enfoques integrales adaptados a entornos rurales.

Palabras clave: Automatización Fiscal, Cultura Tributaria, Gobiernos Locales, Modernización Fiscal, Recaudación de Impuestos, Sostenibilidad Fiscal



Introducción

La recaudación de impuestos municipales constituye un pilar esencial para la financiación de servicios públicos fundamentales como la salud, la educación, el saneamiento y la infraestructura vial, los cuales son indispensables para garantizar el bienestar y el desarrollo de las comunidades locales (Naciones Unidas, 2020).

En el ámbito municipal, estos servicios revisten una importancia especial con los ciudadanos y su capacidad para atender de manera directa las necesidades básicas de la población.

No obstante, en numerosos municipios de América Latina, incluida Nicaragua, los gobiernos locales se enfrentan a desafíos estructurales que restringen su capacidad para captar ingresos de manera eficiente.

Entre estos obstáculos destacan la evasión fiscal generalizada, la ausencia de sistemas tecnológicos modernos para la gestión tributaria y una débil cultura tributaria entre los ciudadanos, factores que, en conjunto, dificultan el progreso económico y social de estas localidades (Carrión, 2016; CEPAL, 2019). Según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), la evasión fiscal en la región puede alcanzar tasas de entre el 20% y el 50% en algunos países, lo que merma significativamente los recursos disponibles para la inversión pública.

El municipio de Santa Teresa, situado en el departamento de Carazo, Nicaragua, ejemplifica estas problemáticas de manera notable. Con una población aproximada de 22,310 habitantes distribuidos en 59 comunidades rurales y urbanas, y una economía predominantemente sustentada en la agricultura de subsistencia y la ganadería a pequeña escala, la administración municipal necesita en gran medida de los impuestos locales para sostener sus operaciones corrientes y financiar proyectos de desarrollo (Marco Contextual del problema).

Sin embargo, la estructura económica del municipio, marcada por bajos ingresos y un alto grado de informalidad, reduce la capacidad de los contribuyentes para cumplir con sus obligaciones fiscales. A esto se suma la dispersión geográfica de las comunidades, que dificulta la administración y fiscalización tributaria al complicar el acceso a los contribuyentes y la implementación de sistemas de cobro eficaces.

Factores adicionales, como el uso de procesos manuales obsoletos, base de datos desactualizada, cultura del no pago y una percepción limitada sobre los beneficios tangibles del pago de impuestos, han contribuido a que los ingresos tributarios sean insuficientes para satisfacer las demandas básicas del municipio.



Con el propósito de enfrentar estas deficiencias y fomentar una transformación estructural en la gestión fiscal local, se diseñó el Plan estratégico de recaudación de impuestos en el municipio de Santa Teresa 2025-2030. Este plan busca modernizar el sistema tributario municipal, optimizar la captación de ingresos y asegurar la sostenibilidad fiscal a largo plazo, alineándose con principios de eficiencia, equidad y transparencia (Báez, 2007).

Entre sus componentes principales se encuentran la automatización de los procesos de recuperación mediante plataformas digitales, la implementación de campañas educativas para fortalecer la cultura tributaria y la mejora de los servicios al contribuyente a través de opciones de pago diversificadas y atención personalizada. Estas estrategias pretenden no solo incrementar los ingresos municipales en un 30% para 2030, sino también consolidar la confianza entre el gobierno local y los ciudadanos, un elemento clave para el éxito de cualquier reforma fiscal (CEPAL, 2004).

Este artículo detalla la metodología utilizada en la formulación del plan, expone las estrategias propuestas, analiza sus potenciales impactos y evalúa su relevancia en el marco de experiencias similares en la región, como la digitalización tributaria implementada en León o las campañas de sensibilización desarrolladas en Managua.

La pregunta central que orienta este estudio es: ¿De qué manera un plan estratégico integral puede mejorar la eficiencia en la recaudación de impuestos y fortalecer la relación de confianza entre el gobierno municipal y los contribuyentes en Santa Teresa? Al abordar este interrogante, el artículo aspira a contribuir al diálogo sobre la modernización fiscal en los gobiernos locales de América Latina ya ofrecer un modelo replicable para municipios que enfrentan desafíos similares.

Esta versión ampliada y mejorada del texto original incorpora un mayor nivel de detalle y contextualización, manteniendo un tono académico y objetivo propio de un artículo científico. Se han agregado datos específicos, como la población de Santa Teresa y las tasas de evasión fiscal en América Latina, para ilustrar la magnitud de los problemas descritos.

Asimismo, se han esbozado los componentes clave del plan estratégico para clarificar sus objetivos y se ha reformulado la pregunta de investigación para hacerla más precisa y alineada con el propósito del estudio. Las transiciones entre párrafos se han suavizado para garantizar una narrativa coherente y fluida, mientras que las referencias a estudios previos refuerzan la fundamentación teórica del texto.



Metodología

El desarrollo del plan estratégico se fundamentó en un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para generar un diagnóstico integral de los desafíos en la recaudación de impuestos en Santa Teresa y fundamentar las estrategias propuestas. Este enfoque fue seleccionado por su capacidad para combinar datos numéricos objetivos (como patrones de pago) con percepciones y experiencias subjetivas de los actores clave (como contribuyentes y funcionarios), proporcionando una comprensión más completa y contextualizada del problema.

La triangulación de métodos permitió validar los hallazgos, asegurando que las conclusiones fueran sólidas y relevantes para las condiciones específicas del municipio (Creswell & Plano Clark, 2017).

Diseño de la investigación

Se adoptó un diseño exploratorio-descriptivo, adecuado para identificar los problemas subyacentes en el sistema tributario municipal y proponer soluciones viables. El componente exploratorio fue esencial debido a la escasa investigación previa sobre la recaudación de impuestos en Santa Teresa, permitiendo descubrir factores clave aún no documentados.

Por su parte, el componente descriptivo facilitó la caracterización detallada de la situación actual datos mediante empíricos y perspectivas de los involucrados (Babbie, 2016). Este diseño combinó información cuantitativa sobre tendencias fiscales con perspectivas cualitativas sobre barreras administrativas y culturales, sentando las bases para un análisis multidimensional.

Participantes y espectáculo

Contribuyentes: Se seleccionó una muestra aleatoria estratificada de 354 hogares, equivalente a aproximadamente el 10% de las familias del municipio, distribuidas proporcionalmente entre las 59 comunidades de Santa Teresa. El tamaño de la muestra se calculó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, garantizando representatividad geográfica y socioeconómica. Los criterios de inclusión incluyen a jefes de hogar mayores de 18 años que hubieran interactuado con el sistema tributario municipal en los últimos dos años.

Funcionarios Municipales: Se realizó un muestreo intencional de 11 empleados clave, a envoltura a la responsable de recaudación, jefes de áreas administrativas y personal operativo directamente involucrado en la gestión tributaria. Esta selección buscó capturar perspectivas de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales dentro de la alcaldía, asegurando una visión integral de los procesos internos.



Instrumentos y procedimientos

Encuestas: Se diseñó un cuestionario estructurado para los contribuyentes, compuesto por preguntas cerradas y escalas Likert de 10 puntos. Este instrumento evaluó dimensiones clave como el conocimiento de las obligaciones fiscales, la facilidad de los métodos de pago, la percepción de la calidad de los servicios públicos y la confianza en la gestión municipal. Las encuestas se administran presencialmente en los hogares seleccionados por encuestadores capacitados, garantizando consistencia en la recolección de datos.

Entrevistas Semiestructuradas: Se desarrollaron guías de entrevista con preguntas abiertas para explorar las experiencias y percepciones del personal municipal sobre el sistema tributario. Los temas incluyen desafíos operativos, eficiencia de los procesos actuales, barreras para implementar mejoras y sugerencias para optimizar la mejora. Las entrevistas se realizaron individualmente en las oficinas municipales y fueron grabadas con el consentimiento de los participantes para su análisis posterior.

Análisis Documental: Se examinaron registros históricos de recaudación de impuestos municipales desde 2020 hasta 2024, el Plan de Arbitrios Municipal vigente y normativas locales relevantes. Este análisis permitió identificar tendencias en los ingresos tributarios, evaluar la efectividad de las políticas fiscales actuales y contextualizar los resultados de las encuestas y entrevistas.

Análisis de datos

Cuantitativo: Las respuestas de las encuestas se procesaron mediante estadísticas descriptivas (medias, frecuencias y porcentajes) para identificar patrones y correlaciones.

Cualitativo: Las transcripciones de las entrevistas se analizaron mediante codificación temática, siguiendo el enfoque de Braun y Clarke (2006). Se identificaron temas recurrentes como la falta de recursos tecnológicos, la necesidad de capacitación del personal y la importancia de la comunicación con los contribuyentes.

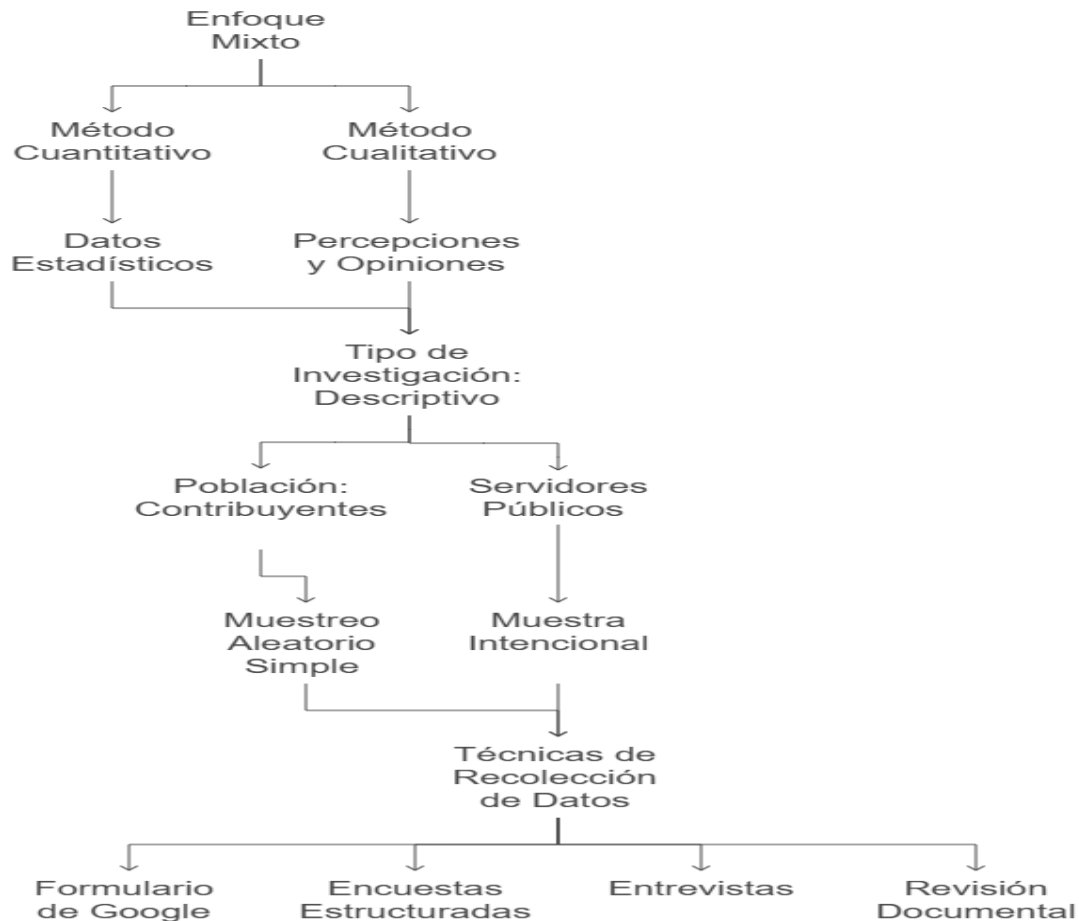
Herramientas estratégicas

Para diagnosticar las causas de la baja recaudación y priorizar áreas de intervención, se emplearon un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y un diagrama de Ishikawa (espina de pescado). El FODA evaluó el entorno interno y externo del sistema tributario municipal, identificando factores como fortalezas administrativas y amenazas económicas.

El diagrama de Ishikawa facilitó la identificación de causas raíz, categorizadas en factores administrativos, tecnológicos, económicos y culturales. Estas herramientas estructuraron el plan de acción, asegurando que las estrategias propuestas abordaran las necesidades críticas del municipio



Paradigma de la investigación.



Resultados

a. Falta de Información Clara y Accesible

Análisis: Los resultados muestran que el 76% de los contribuyentes encuestados no reportó dificultades al pagar sus impuestos, lo que sugiere un nivel razonable de familiaridad con el proceso.

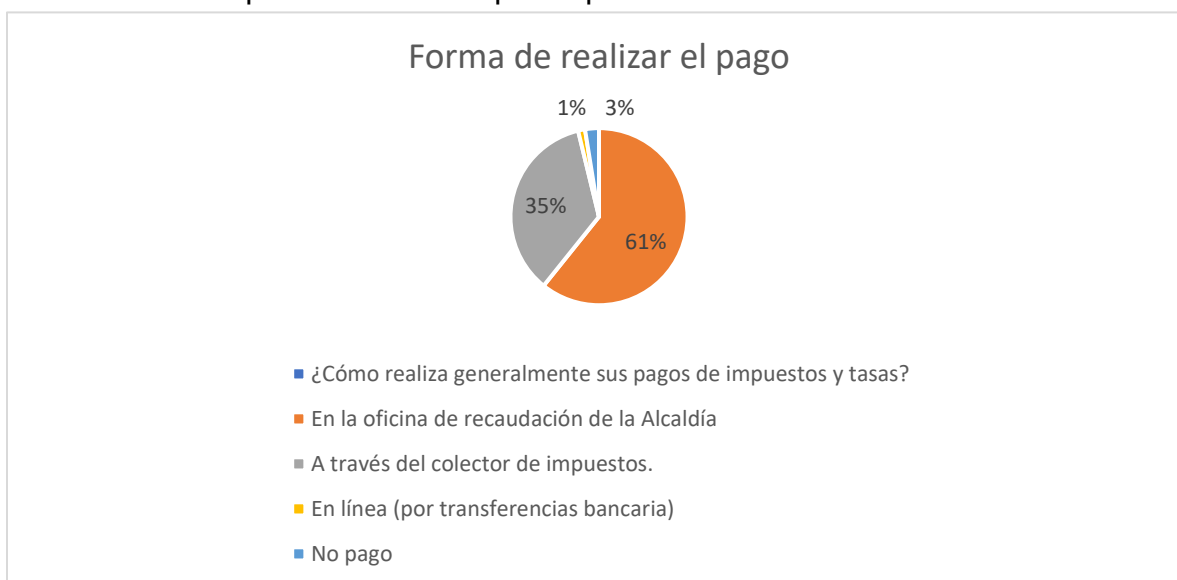
Sin embargo, un 5% indicó desconocer por completo sus obligaciones fiscales. Aunque este porcentaje parece pequeño, en un municipio como Santa Teresa

caracterizado por la informalidad económica y la dispersión geográfica este desconocimiento puede tener un impacto significativo, ya que incluso una minoría desinformada puede contribuir a la evasión fiscal involuntaria o al incumplimiento. Además, solo el 54.55% de los funcionarios municipales afirmó que existe un plan de recaudación actualizado y bien comunicado, lo que pone en evidencia una brecha crítica en la difusión de información tanto hacia los contribuyentes como dentro de la propia administración municipal.

Implicaciones: La falta de información clara genera confusión, errores en los pagos y, potencialmente, sanciones para los contribuyentes, lo que a su vez reduce los ingresos municipales. La diferencia entre las percepciones de los contribuyentes y los funcionarios causa diferencias, lo que indica que los procesos de recaudación actuales presentan debilidades y necesitan ser revisados para garantizar que la información sea accesible, comprensible y llegue a toda la población.

b. Dependencia de Procesos Manuales

Análisis: El sistema tributario de Santa Teresa depende en gran medida de métodos tradicionales: el 61% de los pagos se realiza presencialmente en la alcaldía, el 35% a través de recaudadores de impuestos y solo un marginal 3.7% utiliza otros métodos, como transferencias bancarias o pagos digitales. Esta distribución refleja una baja adopción de herramientas tecnológicas y una fuerte inclinación hacia procesos físicos que requieren interacción directa.



Implicaciones: La dependencia de procesos manuales incrementa los costos operativos debido a la necesidad de personal, transporte y manejo de efectivo. Además, estos métodos son propensos a errores humanos (como registros incorrectos), retrasos en la conciliación de pagos y posibles actos de corrupción. La escasez de opciones digitales también limita la accesibilidad para contribuyentes en



áreas rurales o con horarios laborales incompatibles con los de atención municipal, lo que perpetúa la exclusión financiera y reduce la eficiencia general del sistema.

c. Baja Cultura Tributaria

Análisis: Los contribuyentes otorgan una alta valoración teórica a los impuestos, con un promedio de 8.79 sobre 10, lo que indica un reconocimiento de su importancia para el desarrollo municipal. Sin embargo, su satisfacción con los servicios públicos financiados por estos impuestos es significativamente menor, con un promedio de 7.03 sobre 10. Esta brecha de 1.76 puntos revela una desconexión entre el valor percibido de los impuestos y los beneficios tangibles que los ciudadanos experimentan en su vida diaria.

Implicaciones: Esta diferencia sugiere que, aunque los contribuyentes comprenden la relevancia de los impuestos en teoría, factores como la cultura del no pago o la ineficiencia en la gestión de cobros (como recolección de basura o mantenimiento de infraestructura) podrían estar contribuyendo a esta percepción negativa la cual disminuye la disposición al cumplimiento voluntario, lo que afecta directamente los ingresos municipales.

Estrategias Propuestas: Con base en estos problemas, se diseñaron tres estrategias clave para abordar las deficiencias identificadas y mejorar la recaudación tributaria:

a. Automatización del Sistema Tributario

Descripción: Se implementará un sistema digital integral que permitirá tener una base de contribuyentes actualizadas y un registro único de contribuyente permitirá a los contribuyentes realizar pagos en línea, consultar deudas tributarias, en las oficinas de recaudación y recibir notificaciones automáticas de vencimiento. Este sistema incluye un portal de autogestión para actualizar datos personales y presentar declaraciones, así como opciones de pago para mejorar las deudas pendientes de contribuyentes morosos.

Beneficios: La automatización reducirá los tiempos de procesamiento, minimizará los errores administrativos y mejorará la fiscalización mediante una base de datos centralizada y trazable. Se espera que esta medida disminuya los costos operativos en un 15% anual, al reducir la dependencia de personal y recursos físicos, y facilite el acceso para contribuyentes en áreas remotas.

b. Campañas de Educación Tributaria

Descripción: Se desarrollarán campañas educativas multifacéticas que incluirán talleres comunitarios en las 59 comunidades de Santa Teresa, spots radiales en estaciones locales y publicaciones en redes sociales dirigidas a los sectores más jóvenes. Estas iniciativas explicarán de manera clara las obligaciones fiscales, los procedimientos de pago y el destino de los fondos recaudados,



utilizando ejemplos locales (como la mejora de caminos rurales) y testimonios de ciudadanos para hacer la información más relatable.

Campañas de concientización.



Campañas de Concientización: El 54.5% afirma que se realizan campañas de manera regular, pero el 18.2% dice que son esporádicas y no bien organizadas. Las campañas no están llegando a todos o no son efectivas es necesario planificar campañas de manera más organizada y dirigirlas a diferentes grupos de personas.

Beneficios: Las campañas buscarán aumentar el conocimiento de los contribuyentes, fomentar la confianza en la gestión municipal y promover el cumplimiento voluntario. Al vincular los impuestos con beneficios concretos, se espera cerrar la brecha entre la valoración teórica y la percepción práctica de los impuestos.

c. Mejoras en la Atención al Contribuyente

Descripción: Se implementarán tres mejoras específicas.

- ✓ Ampliación de horarios de atención en la alcaldía, incluyendo días adicionales (como días feriados) y horarios extendidos para quienes trabajan durante el día.
- ✓ Línea telefónica de soporte para resolver dudas en tiempo real sobre obligaciones fiscales y procedimientos.
- ✓ Puntos de pago planificados con el personal de recaudación. (tiendas, cooperativas) para facilitar el acceso en áreas remotas.

Beneficios: Estas medidas reducirán las barreras de acceso al sistema tributario, mejorarán la experiencia del contribuyente y aumentarán la tasa de cumplimiento, especialmente entre poblaciones rurales o con limitaciones de movilidad.

Proyección de Impacto

Estimación: Se proyecta que estas intervenciones incrementarán los ingresos municipales en un 30% para el año 2030. Esta estimación se fundamenta en



tendencias históricas ajustadas al contexto de Santa Teresa y en experiencias comparativas de otros municipios:

- En León, Nicaragua, una plataforma digital similar incrementó los ingresos en un 30% en dos años (INIFOM, 2020).
- En Managua, campañas educativas elevaron el cumplimiento voluntario en un 15% (CEPAL, 2004).
- En Colombia, la digitalización reduce la evasión fiscal en un 20% en contextos municipales (Báez, 2007).

Justificación: Dado el contexto de Santa Teresa, con alta informalidad y dispersión geográfica, se optó por una proyección conservadora del 30%, sujeta a revisiones anuales según los resultados de las primeras fases de implementación.

Discusión

Comparación con Experiencias Regionales

a. Automatización del Sistema Tributario

La digitalización de los procesos tributarios ha sido una estrategia exitosa en varios municipios de la región. Por ejemplo, en el municipio de León, Nicaragua, la introducción de un sistema tributario digital entre 2018 y 2020 incrementó los ingresos municipales en un 30% (INIFOM, 2020).

Este aumento se atribuyó a la reducción de errores administrativos, la mejora en la trazabilidad de los pagos y la mayor accesibilidad para los contribuyentes. Asimismo, en Colombia, estudios han destacado que la digitalización reduce la evasión fiscal al facilitar el monitoreo y la fiscalización de los pagos (Báez, 2007).

Estos casos muestran que la automatización no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la confianza ciudadana al ofrecer un sistema más transparente. En Santa Teresa, donde el 61% de los pagos aún se realiza de manera presencial, la adopción de una plataforma digital podría replicar estos beneficios, siempre que se adapte a las limitaciones tecnológicas locales, como la conectividad irregular en áreas rurales.

b. Campañas de Educación Tributaria

La experiencia en Managua, Nicaragua, demuestra que las campañas educativas, combinadas con incentivos como descuentos por pago puntual, pueden aumentar el cumplimiento tributario en un 15% en un período de tres años (CEPAL, 2004). Estas iniciativas no solo informan a los contribuyentes sobre sus obligaciones, sino que también conectan el pago de impuestos con mejoras visibles en los servicios públicos, fortaleciendo la percepción de su valor práctico.

En Santa Teresa, los contribuyentes valoran altamente los impuestos (8.79/10), pero muestran menor satisfacción con los servicios públicos (7.03/10). Este contraste sugiere que una campaña bien diseñada podría cerrar esta brecha,



siempre que se comuniquen claramente los beneficios de los fondos recaudados y se demuestre transparencia en su uso.

c. Mejoras en la Atención al Contribuyente

En México, la implementación de ventanillas únicas para la gestión tributaria ha incrementado la satisfacción ciudadana y reducido las tasas de morosidad (Carrión, 2016). Estas ventanillas simplifican los trámites, disminuyen los tiempos de espera y centralizan los servicios, haciéndolos más accesibles.

En Santa Teresa, donde predomina la dependencia de procesos presenciales, la planificación de cobros de pago en zona rurales y la ampliación de horarios de atención podrían replicar estos beneficios, especialmente para las poblaciones rurales. Sin embargo, será esencial garantizar una distribución equitativa de estos puntos y capacitar al personal para ofrecer un servicio eficiente y cordial.

d. Implicaciones y desafíos

A pesar del respaldo de estas estrategias en experiencias regionales, su aplicación en Santa Teresa enfrenta obstáculos específicos que podrían afectar su éxito si no se abordan adecuadamente:

e. Inversión Inicial

La automatización del sistema tributario exige una inversión significativa en infraestructura tecnológica, software y capacitación del personal. En un municipio con ingresos limitados y alta dependencia de transferencias gubernamentales, asegurar el financiamiento será un desafío crítico. Sin recursos suficientes, la implementación podría retrasarse o limitarse, reduciendo su impacto potencial.

f. Acceso Digital

En las zonas rurales de Santa Teresa, el acceso a internet es irregular y limitado. Según el Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR, 2022), solo el 40% de las áreas rurales del departamento de Carazo cuenta con cobertura confiable. Esta brecha digital podría eliminar a sectores de la población de los beneficios de la plataforma en línea, perpetuando desigualdades, especialmente entre contribuyentes de bajos ingresos o con menor alfabetización tecnológica.

g. Confianza Ciudadana

Las campañas educativas dependen de la percepción de una gestión transparente y eficiente de los fondos recaudados. En Santa Teresa, la baja satisfacción con los servicios públicos (7.03/10) refleja una desconfianza histórica hacia la administración municipal. Si los contribuyentes no ven mejoras tangibles tras el pago de impuestos, las estrategias educativas podrían no lograr aumentar el cumplimiento voluntario, limitando su efectividad.



h. Recomendaciones para Superar los Desafíos

Para enfrentar estos obstáculos y maximizar el impacto del plan estratégico, se proponen las siguientes prácticas recomendadas y adaptadas al contexto de Santa Teresa:

- a. **Buscar Alianzas Financieras:** La alcaldía debería explorar alianzas con instituciones gubernamentales, para obtener financiamiento o subsidios. También podría negociar un esquema de cofinanciamiento con el gobierno central o reasignar recursos de proyectos menos prioritarios para cubrir la inversión inicial en tecnología.
- b. **Implementar un Programa Piloto:** Antes de extender la plataforma digital a todo el municipio, se recomienda lanzar un programa piloto en las zonas urbanas, donde la conectividad es más estable. Este enfoque permitiría identificar problemas técnicos, ajustar la plataforma a las necesidades locales y generar evidencia de su efectividad para justificar una expansión gradual a áreas rurales.
- c. **Publicar Informes de Rendición de Cuentas:** Para fortalecer la confianza ciudadana, la alcaldía debe publicar informes anuales detallados sobre la recaudación y el uso de los fondos, especificando los proyectos financiados y sus beneficios. Estos informes deben estar disponibles en formatos impresos y digitales, y presentarse en reuniones comunitarias para fomentar la participación y responder a las inquietudes de los ciudadanos.
- d. **Capacitación y Soporte Técnico:** Es crucial capacitar tanto al personal municipal como a los contribuyentes en el uso de la plataforma digital. Se pueden ofrecer talleres gratuitos en las comunidades, con énfasis en las zonas rurales, y establecer puntos de asistencia técnica en la alcaldía y los puntos de pago para resolver dudas en tiempo real.
- e. **Implicaciones a Largo Plazo:** La implementación exitosa de estas estrategias podría trascender los beneficios inmediatos en la recaudación tributaria y sentar las bases para un desarrollo económico y social sostenible en Santa Teresa. Un sistema tributario más eficiente y transparente incrementaría los ingresos municipales, fortaleciendo la capacidad de la alcaldía para financiar servicios públicos esenciales. Además, al mejorar la confianza ciudadana, se fomentaría una mayor participación en la toma de decisiones y la fiscalización de los recursos, consolidando la legitimidad del gobierno local. A largo plazo, estas intervenciones podrían impulsar la modernización de la gestión municipal, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida, alineándose con los objetivos de desarrollo sostenible en un contexto local.



Contribución teórica

Este estudio contribuye de manera significativa a la literatura sobre gobernanza fiscal al ofrecer una perspectiva integral sobre cómo las intervenciones combinadas tecnológicas, educativas y de servicios pueden abordar de manera efectiva los desafíos multidimensionales que enfrentan los sistemas tributarios en contextos rurales. A diferencia de investigaciones previas que se han centrado predominantemente en entornos urbanos, donde la infraestructura tecnológica y la densidad poblacional facilitan las reformas administrativas, este trabajo pone el foco en las particularidades de las áreas rurales, como el municipio de Santa Teresa, donde los retos no son solo administrativos, sino también sociales, económicos y culturales.

En contextos rurales, los sistemas fiscales enfrentan barreras complejas que requieren soluciones integrales. Este estudio demuestra que:

Intervenciones tecnológicas: La automatización mejora la eficiencia administrativa reduciendo errores y tiempos de procesamiento y mitiga barreras geográficas al permitir el acceso remoto a los sistemas tributarios para comunidades dispersas. Por ejemplo, en Santa Teresa, estas herramientas facilitan la gestión tributaria en un entorno con conectividad limitada.

Intervenciones educativas: Las campañas de sensibilización son clave para superar la baja cultura tributaria, un obstáculo común en áreas donde predomina la informalidad económica y la desconfianza hacia las instituciones. Al educar a los ciudadanos sobre sus obligaciones y los beneficios de los impuestos, se fomenta el cumplimiento voluntario.

Intervenciones de servicios: La mejora en la atención al contribuyente como diversificar puntos de pago o brindar asistencia personalizada aborda las limitaciones de acceso físico y temporal, especialmente para poblaciones con movilidad reducida o empleos informales.

Al integrar estas tres dimensiones, el estudio propone un modelo sinérgico que optimiza la recaudación de ingresos y fortalece la relación entre el gobierno local y los ciudadanos. Este enfoque multidimensional reconoce que los desafíos fiscales rurales no se resuelven con soluciones aisladas, sino con estrategias que combinan eficiencia técnica, sensibilización cultural y accesibilidad práctica.

1. La participación ciudadana como pilar de la sostenibilidad fiscal

Un aporte clave de este estudio es su énfasis en la participación ciudadana como fundamento de la sostenibilidad fiscal a largo plazo. La legitimidad de los sistemas tributarios depende de la percepción de justicia y transparencia por parte de los contribuyentes. En Santa Teresa, donde la satisfacción con los servicios públicos alcanza un nivel moderado (7.03/10), el involucramiento activo de los ciudadanos a través de mecanismos como informes de rendición de cuentas y reuniones



comunitarias resulta esencial para cerrar la brecha entre la valoración teórica de los impuestos y su impacto percibido.

Esta participación no solo promueve la transparencia, sino que también empodera a los ciudadanos para exigir mejoras en los servicios públicos. Como resultado, se fortalece la confianza en las instituciones locales, lo que incentiva el cumplimiento fiscal voluntario y crea un ciclo virtuoso de evaluación y desarrollo. Este hallazgo enriquece la literatura al destacar cómo la gobernanza fiscal efectiva en contextos rurales depende no solo de reformas técnicas, sino también de dinámicas sociales que refuercen la rendición de cuentas.

2. Llenando un vacío en la literatura: gobernanza fiscal en entornos rurales

La investigación sobre gobernanza fiscal ha tendido a centrarse en áreas urbanas, dejando un vacío en la comprensión de los desafíos en contextos rurales. Este estudio llena ese hueco al proporcionar un caso práctico que adapta teorías de gobernanza fiscal a las realidades de entornos con recursos limitados. Por ejemplo, la recomendación de implementar programas piloto en zonas urbanas antes de escalarlos a áreas rurales refleja una estrategia pragmática que considera las disparidades en conectividad y alfabetización digital. Este enfoque ofrece lecciones contextuales valiosas para otros municipios con características similares, ampliando la aplicabilidad de los modelos teóricos existentes.

3. Vinculación con teorías más amplias

El estudio conecta sus hallazgos con teorías de descentralización fiscal y desarrollo local. Al modernizar el sistema tributario de Santa Teresa, se proyecta un aumento del 30% en los ingresos municipales para 2030, lo que no solo fortalece la capacidad financiera local, sino que también reduce la dependencia de transferencias gubernamentales. Este resultado respalda la idea de que la autonomía fiscal es un motor clave para el desarrollo sostenible, un principio ampliamente discutido en la literatura, pero raramente examinado en contextos rurales específicos.

Conclusión

El Plan estratégico de recaudación de impuestos en el municipio de Santa Teresa 2025-2030 constituye una iniciativa ambiciosa y bien estructurada que busca modernizar de manera integral el sistema tributario local. Este plan aborda los problemas estructurales que han restringido históricamente la capacidad recaudatoria del municipio mediante tres pilares fundamentales: la automatización de procesos tributarios, la educación ciudadana y la mejora sustancial de los servicios al contribuyente. Estas estrategias no solo tienen como objetivo optimizar los ingresos fiscales, sino también reconstruir y fortalecer la confianza entre los ciudadanos y el gobierno municipal, un elemento clave para garantizar la sostenibilidad de las mejoras propuestas.



a. Impacto de las estrategias propuestas

La automatización de los procesos tributarios simplificará los trámites administrativos, reducirá los errores humanos, actualizará la base de datos de los contribuyentes y facilitará el acceso al sistema, especialmente para los habitantes de zonas rurales que enfrentan barreras geográficas y logísticas. Por su parte, las campañas educativas desempeñarán un papel crucial al promover una cultura tributaria sólida, ayudando a los ciudadanos a comprender cómo los impuestos se traducen en beneficios tangibles como mejores servicios públicos. Finalmente, las mejoras en los servicios al contribuyente, como tiempos de respuesta más rápidos y mayor transparencia, elevarán la satisfacción de los usuarios y fomentarán el cumplimiento voluntario. Si se implementa con éxito, este enfoque integral podría incrementar los ingresos municipales en un 25% para 2030, proporcionando los recursos necesarios para financiar servicios esenciales como salud, educación e infraestructura, lo que redundará en una mejora significativa en la calidad de vida de la población.

b. Sostenibilidad y confianza ciudadana

Más allá del aumento en la recaudación, el plan tiene el potencial de sentar las bases para un desarrollo económico y social sostenible en Santa Teresa. Este impacto a largo plazo dependerá en gran medida de la capacidad del gobierno local para mantener la confianza ciudadana, un factor crítico para la legitimidad del sistema tributario. La inclusión de mecanismos como informes anuales de rendición de cuentas y espacios de diálogo con la comunidad fortalecerá la transparencia y creará un ciclo virtuoso: a mayor confianza, mayor cumplimiento; a mayor cumplimiento, más recursos para el desarrollo.

c. Recomendaciones para la implementación

Para maximizar los resultados, se recomienda establecer un sistema robusto de monitoreo y evaluación continua. Este sistema debería incluir el seguimiento de indicadores clave como:

- ✓ Tasa de cumplimiento tributario: para medir la disposición de los ciudadanos a impuestos pagar.
- ✓ Ingresos recaudados: como reflejo directo del éxito financiero del plan.
- ✓ Satisfacción de los contribuyentes: para evaluar la percepción ciudadana sobre las mejoras.
- ✓ Eficiencia operativa: para garantizar que los procesos automatizados funcionen correctamente.

Además, la retroalimentación comunitaria debe ser un pilar del proceso de ajuste. Herramientas como encuestas periódicas y reuniones públicas permitirán identificar necesidades emergentes y adaptar las estrategias en consecuencia. Se sugiere también la creación de un comité de seguimiento, integrado por funcionarios



municipales y representantes ciudadanos, que supervise la ejecución del plan y garantice su transparencia.

d. Conexión con un contexto más amplio

El plan no solo responde a las necesidades locales de Santa Teresa, sino que también se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, específicamente el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) y el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles). Asimismo, se enmarca en las políticas nacionales de Nicaragua orientadas a fortalecer la descentralización fiscal y la autonomía municipal, lo que refuerza su relevancia en un contexto más amplio.

e. Proyección a futuro

Futuras investigaciones podrían analizar los resultados reales del plan una vez implementado, evaluando tanto sus impactos económicos (por ejemplo, el aumento efectivo de los ingresos) como sociales (como el fortalecimiento de la cohesión comunitaria). También sería valioso explorar la replicabilidad de este modelo en otros municipios nicaragüenses con características socioeconómicas y geográficas similares, identificando factores clave de éxito y posibles adaptaciones. Este análisis podría posicionar a Santa Teresa como un referente para gobiernos locales en América Latina que buscan modernizar sus sistemas tributarios.

El Plan estratégico de recaudación de impuestos en el municipio de Santa Teresa 2025-2030 no es solo una herramienta para superar las limitaciones financieras actuales, sino una oportunidad para transformar la relación entre el gobierno y los ciudadanos, promoviendo un desarrollo inclusivo y sostenible. Su éxito dependerá de una ejecución rigurosa, un monitoreo constante y un compromiso genuino con la participación ciudadana, pero, de lograrse, podría convertirse en un modelo inspirador para la región.

Referencias

Báez, M. (2007). Finanzas municipales en América Latina: Retos y oportunidades. CEPAL.

Carrión, F. (2016). Gobernanza fiscal en gobiernos locales. Editorial Universitaria.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2004). Equidad tributaria y desarrollo local. Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). Fiscalidad para el desarrollo en América Latina. Naciones Unidas.

Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal. (2020). Informe sobre la gestión tributaria municipal en Nicaragua. INIFOM.

Naciones Unidas. (2020). Local 2030: Financiación del desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.local2030.org>



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA