



*Alcaldía Municipal*  
*Santa Teresa*



**Propuesta de:**

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

## Contenido

<b>Propuesta de Plan Estratégico para el Recaudo Municipal Santa Teresa</b> .....	1
1. Propuesta del plan estratégico para el recaudo Municipal Santa Teresa. ....	1
1.1 Presentación del Plan y su Importancia en la Sostenibilidad Fiscal .....	1
1.1. Misión, Visión y Valores .....	1
2. Problemática Actual del Recaudo Municipal.....	2
3.Objetivos Clave y Resultados Esperados .....	3
4. Beneficios Esperados a Corto, Mediano y Largo Plazo .....	3
5. Justificación de la Estrategia y su Impacto en el Desarrollo Municipal.....	4
6. Diagnóstico Situacional (Análisis del Entorno) .....	4
7. Relación del plan estratégico con (PNDHLC) .....	6
8. Objetivos Estratégicos .....	6
9. Estrategias y Líneas de Acción. ....	7
10. Plan de Implementación .....	14
11. Conclusiones y Recomendaciones.....	21
11.1 Conclusiones.....	21
11.2 Recomendaciones .....	21

## 1. Propuesta del plan estratégico para el recaudo Municipal Santa Teresa.

### 1.1 Presentación del Plan y su Importancia en la Sostenibilidad Fiscal

Este plan estratégico para incrementar los ingresos municipales de la Alcaldía de Santa Teresa, Carazo, está diseñado para fortalecer la sostenibilidad fiscal, un pilar fundamental para que los gobiernos locales cumplan con sus obligaciones financieras. La sostenibilidad fiscal asegura la provisión de servicios esenciales y el desarrollo económico-social mediante la ejecución de proyectos alineados con el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza en Nicaragua. Este plan propone estrategias adaptadas a las realidades del municipio, con el objetivo de aumentar los ingresos propios durante el período 2025-2030, optimizando la gestión tributaria e impulsando el desarrollo sostenible local.

#### 1.1. Misión, Visión y Valores

✓ **Misión**

Garantizar un sistema de recaudo eficiente, equitativo y transparente para fortalecer la gestión municipal.

✓ **Visión**

Ser una municipalidad categoría B, con altos niveles de cumplimiento y confianza ciudadana.

✓ **Valores**

**1. Transparencia.**

La transparencia implica garantizar que los procesos de recaudación y gestión tributaria sean claros y accesibles para los contribuyentes. Esto incluye la publicación periódica de informes financieros, el uso eficiente de los recursos públicos y la rendición de cuentas sobre el destino de los impuestos recaudados. Promover la transparencia fortalece la confianza ciudadana en la administración municipal y fomenta el cumplimiento tributario.

## **2. Eficiencia**

La eficiencia se centra en optimizar los procesos administrativos para maximizar la recaudación fiscal con el menor costo operativo posible. Un sistema eficiente reduce tiempos de espera, mejora la experiencia del contribuyente y aumenta la productividad institucional.

## **3. Equidad**

La equidad asegura que todos los contribuyentes sean tratados de manera justa y proporcional a su capacidad económica. Este valor implica diseñar políticas tributarias que consideren las diferencias socioeconómicas entre los ciudadanos, promoviendo una distribución justa de las cargas fiscales. La equidad también busca eliminar desigualdades en el acceso a servicios públicos financiados por los impuestos.

## **4. Responsabilidad Fiscal**

La responsabilidad fiscal implica gestionar los recursos públicos con prudencia y sostenibilidad, asegurando que cada decisión financiera esté orientada al bienestar colectivo y al desarrollo del municipio. Este valor promueve un uso eficiente del presupuesto municipal, evitando gastos innecesarios y priorizando inversiones estratégicas que beneficien a toda la comunidad.

## **5. Servicio Ciudadano**

El servicio ciudadano coloca a los contribuyentes en el centro de la gestión tributaria, garantizando que sus necesidades sean atendidas con calidad y respeto. Un enfoque centrado en el ciudadano fomenta una relación positiva entre la municipalidad y sus habitantes.

## **2. Problemática Actual del Recaudo Municipal**

- ✓ El municipio de Santa Teresa enfrenta varios desafíos significativos en su sistema de recaudo:

- ✓ Infraestructura Tecnológica y Operativa: Sistemas manuales, falta de digitalización y desactualización y falta de ampliación de la base de datos lo que dificulta la eficiencia en la recaudación.
- ✓ Capacidad Institucional y Formación del Personal: Recursos humanos insuficientes y falta de capacitación adecuada limitan la capacidad de gestión tributaria
- ✓ Cultura de Pago y Percepción Ciudadana: Baja conciencia tributaria, desconocimiento de las obligaciones con la municipalidad, desconfianza en el uso de los fondos y falta de incentivos reducen el cumplimiento voluntario.

### 3. Objetivos Clave y Resultados Esperados

- ✓ Implementar un sistema de gestión tributaria digital para 2026.
- ✓ Aumentar la recaudación en un 10 % año a año hasta el 2030.
- ✓ Reducir la evasión fiscal en un 15% para anual hasta el 2030
- ✓ Incrementar la satisfacción ciudadana con los servicios públicos en un 10% para 2030.
- ✓ Optimizar la estructura de incentivos para mejorar la eficiencia en la cobranza en un 15% para 2030.

### 4. Beneficios Esperados a Corto, Mediano y Largo Plazo

- ✓ Corto Plazo (1-2 años): Mejora en la eficiencia operativa del sistema de recaudo, incremento en la transparencia, acceso a información actualizada y reducción de la morosidad.
- ✓ Mediano Plazo (3-5 años): Consolidación de la confianza ciudadana, aumento de la inversión en servicios públicos y desarrollo local, optimización de la estructura de incentivos fiscales.
- ✓ Largo Plazo (6-10 años): Sostenibilidad fiscal del municipio, garantía de servicios públicos de calidad, atracción de inversiones y desarrollo económico sostenible.
- ✓ **Desafíos en la Captación de Ingresos**
  - Los principales desafíos incluyen (Planteamiento del problema):
  - Falta de información clara y accesible para los contribuyentes.
  - Procesos de pago desactualizados y complejos.

- Dificultades económicas para cumplir con las obligaciones fiscales.
- Desconocimiento de los impuestos a pagar.
- Limitaciones en la fiscalización y el control de la evasión.
- Base de datos de contribuyentes desactualizada e incompleta.
- Cultura del no pago por parte de los contribuyentes.
- Falta de dinamización de la economía local.

## 5. Justificación de la Estrategia y su Impacto en el Desarrollo Municipal

Este plan estratégico se justifica por la necesidad de optimizar la captación de recursos, fomentar una cultura de pago y mejorar los ingresos municipales. Al implementar estrategias innovadoras como la automatización de procesos, campañas educativas y mejoras en la atención al contribuyente, se espera contribuir al desarrollo económico sostenible de Santa Teresa. Esta investigación servirá como base para fortalecer la recaudación, reducir la evasión fiscal y optimizar el uso de los recursos disponibles.

## 6. Diagnóstico Situacional (Análisis del Entorno)

### **Cruzamiento FODA: Minimizar debilidades-minimizar Amenazas (Mini Mini)**

**Tabla 1**  
Cruzamiento FODA

<b>Debilidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Estrategia Mini-Mini (Minimizar Debilidades - Minimizar Amenazas)</b>	<b>OE</b>
Falta de cultura tributaria entre los contribuyentes.	Alta dependencia de transferencias externas para financiar el presupuesto municipal.	Implementar campañas educativas intensivas sobre la importancia del pago de impuestos y sus beneficios.	1
Sistemas tecnológicos obsoletos que dificultan la gestión tributaria eficiente.	Cambios económicos que afectan la capacidad de pago de los contribuyentes.	Modernizar los sistemas tecnológicos para facilitar el pago y adaptarlos a las necesidades económicas.	2
Baja capacidad de fiscalización para identificar y reducir la evasión fiscal.	Incremento en la morosidad tributaria debido a crisis económicas o falta de incentivos.	Fortalecer la fiscalización mediante inspecciones periódicas y ofrecer planes de pago flexibles.	3

*Fuente propia.*

**Tabla 2**

Estrategia Mini-Maxi (Minimizar Debilidades - Maximizar Oportunidades)

<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Estrategia Mini-Maxi (Minimizar Debilidades - Maximizar Oportunidades)</b>	<b>OE</b>
Falta de cultura tributaria entre los contribuyentes.	Crecimiento del acceso a herramientas digitales en la población.	Desarrollar plataformas digitales amigables que eduquen y faciliten el pago de impuestos.	1
Sistemas tecnológicos obsoletos que dificultan la gestión tributaria eficiente.	Disponibilidad de financiamiento externo para modernización tecnológica.	Gestionar fondos externos para implementar sistemas modernos de recaudación tributaria.	2
Baja capacidad de fiscalización para identificar y reducir la evasión fiscal.	Mayor interés ciudadano en la transparencia gubernamental.	Crear un sistema público de reportes fiscales que fomente la confianza y facilite el cumplimiento fiscal.	3

*Fuente propia.*

**Tabla 3**

Estrategia Maxi-Mini (Maximizar Fortalezas - Minimizar Amenazas).

<b>Fortaleza</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Estrategia Maxi-Mini (Maximizar Fortalezas - Minimizar Amenazas)</b>	<b>OE</b>
Personal capacitado en atención al contribuyente.	Cambios económicos que afectan la capacidad de pago de los contribuyentes.	Ofrecer asesorías personalizadas para facilitar planes de pago accesibles según las condiciones económicas.	1
Experiencia en programas comunitarios para sensibilización fiscal.	Incremento en la morosidad tributaria debido a crisis económicas o falta de incentivos.	Implementar campañas masivas enfocadas en los beneficios sociales del cumplimiento tributario.	2
Relación positiva con instituciones financieras externas para proyectos municipales.	Alta dependencia de transferencias externas para financiar el presupuesto municipal.	Utilizar esta relación para diversificar las fuentes de ingresos mediante proyectos autosostenibles.	3

*Fuente propia.*

**Tabla 4**

Estrategia Maxi-Maxi (Maximizar Fortalezas - Maximizar Oportunidades)

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Estrategia Maxi-Maxi (Maximizar Fortalezas - Maximizar Oportunidades)</b>	<b>OE</b>
Personal capacitado en atención al contribuyente.	Crecimiento del acceso a herramientas digitales en la población.	Diseñar plataformas digitales con soporte técnico personalizado para mejorar la experiencia del usuario.	1
Experiencia en programas comunitarios para sensibilización fiscal.	Mayor interés ciudadano en la transparencia gubernamental.	Promover talleres comunitarios que combinen educación fiscal con transparencia en el uso de recursos públicos.	2

Relación positiva con instituciones financieras externas para proyectos municipales.	Disponibilidad de financiamiento externo para modernización tecnológica.	Gestionar alianzas estratégicas para implementar tecnología avanzada que optimice la recaudación tributaria.	3
--	--	--	---

*Fuente Propia.*

## 7. Relación del plan estratégico con (PNDHLC)

- ✓ Económico – Financiero: El aumento de la recaudación permitirá financiar proyectos de desarrollo local, generar empleo y dinamizar la economía municipal.
- ✓ Social: Mejorará la calidad de vida de la población mediante el acceso a servicios públicos de calidad, como salud, educación e infraestructura.
- ✓ Político: Fortalecerá la gobernanza local, aumentará la transparencia y promoverá la participación ciudadana en la gestión fiscal.
- ✓ Tecnológico: La modernización de los sistemas tributarios facilitará el cumplimiento de las obligaciones fiscales, reducirá los costos operativos y mejorará la eficiencia en la administración de los recursos públicos.

## 8. Objetivos Estratégicos

### 1. Automatización y Digitalización del Sistema Tributario

- ✓ Implementar un plan estratégico de recaudación basado en la digitalización de procesos para mejorar la eficiencia y transparencia.
- ✓ Adquirir y desarrollar sistemas de gestión tributaria en línea, reduciendo trámites manuales, actualizando bases de datos y optimizando la fiscalización.
- ✓ Proponer al Concejo Municipal una partida presupuestaria para modernizar la infraestructura tecnológica y digitalizar la fiscalización tributaria.

### 2. Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo

- ✓ Revisar y actualizar la ordenanza municipal, incorporando sanciones más efectivas para reducir la evasión fiscal.
- ✓ Ajustar la política de cobro para ofrecer facilidades de pago sin afectar los ingresos municipales.

### 3. Sensibilización y Cultura Tributaria

- ✓ Desarrollar campañas de educación fiscal para informar sobre la importancia del pago de impuestos y sus beneficios para la comunidad.
- ✓ Implementar incentivos para contribuyentes cumplidores, fomentando el pago oportuno.

#### 4. Transparencia y Confianza Ciudadana

- ✓ Publicar informes trimestrales de gestión tributaria, detallando la recaudación y el uso de los impuestos para fortalecer la confianza en la administración municipal.

#### 5. Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes

- ✓ Establecer mecanismos de flexibilización tributaria, como descuentos y plazos de pago para quienes enfrentan dificultades económicas.
- ✓ Diseñar un programa de formalización tributaria con beneficios para pequeños negocios que se registren correctamente.
- ✓ Fortalecer la fiscalización y regularización de negocios informales mediante visitas presenciales.

## 9. Estrategias y Líneas de Acción.

### Cuadro por Estrategia

#### 5.4.1. Estrategia 1: Automatización y Digitalización del Sistema Tributario

**Tabla 5**

Estrategia 1 Automatización y Digitalización del Sistema Tributario

Actividades claves	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de avance
Implementar un plan estratégico basado en la digitalización de procesos.	Dirección de Finanzas	6 meses	Software de gestión tributaria, capacitación del personal, presupuesto tecnológico.	Reducción del tiempo en trámites en un 30% y aumento del recaudo en un 7%.
Adquirir y desarrollar sistemas informáticos facilitar el registro y la gestión tributaria en línea y	Departamento de Informática y A, Tributaria.	12 meses	Plataformas digitales, equipo técnico especializado.	Actualización de base de datos, Incremento del uso de plataformas digitales en un 40% para el primer año.
Proponer al Concejo Municipal una partida extraordinaria para modernizar la infraestructura tecnológica.	Dirección Administrativa	3 meses	Documentación técnica, presupuesto aprobado por el Concejo Municipal.	Aprobación del presupuesto y adquisición de tecnología.

*Fuente Propia*

Esta estrategia busca modernizar la recaudación de impuestos mediante la implementación de tecnología. Esto incluye la creación de un plan estratégico para digitalizar los procesos, adquirir sistemas de gestión tributaria en línea y modernizar la infraestructura tecnológica. El objetivo es reducir los trámites manuales, mejorar la eficiencia y optimizar la fiscalización.

#### 5.4.2. Estrategia 2: Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo

**Tabla 6**

Estrategia 2 Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo

Actividades claves	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de avance
Revisar y actualizar la ordenanza municipal para incorporar sanciones efectivas contra la evasión fiscal.	Asesoría Jurídica	6 meses	Asesoría legal, revisión normativa actual.	Implementación de ordenanzas actualizadas con sanciones más efectivas.
Ajustar la política de cobro para ofrecer facilidades de pago sin afectar los ingresos municipales.	Dirección de Finanzas	4 meses	Análisis económico, aprobación por el Concejo Municipal.	Incremento del pago oportuno en un 15% tras ajustes normativos.

*Fuente Propia*

Esta estrategia se enfoca en mejorar las leyes y reglamentos relacionados con los impuestos municipales. Incluye la revisión y actualización de la ordenanza municipal para incorporar sanciones más efectivas contra la evasión fiscal, así como ajustar la política de cobro para ofrecer facilidades de pago sin afectar los ingresos municipales.

#### Estrategia 3: Sensibilización y Cultura Tributaria

**Tabla 7**

Estrategia 3 Sensibilización y Cultura Tributaria

Actividades claves	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de avance
Desarrollar campañas educativas sobre la importancia del pago de impuestos y sus beneficios comunitarios.	Unidades Administrativas	Continuo	Material educativo, medios de comunicación, eventos comunitarios.	Aumento del conocimiento sobre impuestos en un 25% mediante encuestas.
Implementar incentivos para contribuyentes cumplidores (descuentos y reconocimientos).	Máxima autoridad- Dirección de Finanzas	Continuo	Presupuesto para incentivos, campañas informativas.	Incremento del pago oportuno en un 20% anual.

*Fuente Propia*

Esta estrategia busca crear una mayor conciencia sobre la importancia del pago de impuestos y sus beneficios para la comunidad. Esto se logra mediante campañas de educación fiscal y la implementación de incentivos para los contribuyentes cumplidores.

#### **Estrategia 4: Transparencia y Confianza Ciudadana**

**Tabla 8**

Estrategia 4 Transparencia y Confianza Ciudadana

<b>Actividades claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Indicadores de avance</b>
Publicar informes trimestrales sobre recaudación y uso de impuestos para fortalecer la confianza ciudadana.	Administración tributaria	Trimestral	Plataforma web, personal capacitado en gestión de datos.	Cumplimiento del 100% en la publicación trimestral de informes.

*Fuente Propia*

Esta estrategia busca fortalecer la confianza en la administración municipal mediante la publicación regular de informes de gestión tributaria. Esto permite a los ciudadanos conocer cómo se están utilizando los impuestos que pagan, lo que aumenta la transparencia y la rendición de cuentas.

#### **Estrategia 5: Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes**

**Tabla 9**

Estrategia 5: Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes

<b>Actividades claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Indicadores de avance</b>
Establecer mecanismos como descuentos y planes de pago para contribuyentes con dificultades económicas.	Máxima Autoridad y Dirección de Finanzas	Continuo	Análisis económico, software para gestión flexible de pagos.	Reducción de morosidad en un 25% anual entre contribuyentes beneficiados.
Diseñar un programa para formalizar pequeños negocios con beneficios tributarios por registro correcto.	Administración Tributaria y gerencia municipal y Dirección Financiera	8 meses	Material informativo, incentivos fiscales para negocios formalizados.	Incremento del registro formal en un 30% en el primer año del programa.

Fortalecer la fiscalización y regularización de negocios informales mediante inspecciones periódicas.	Administración Tributaria y gerencia municipal y Dirección Administrativa	Continuo	Personal fiscal capacitado, herramientas tecnológicas para inspecciones.	Reducción del índice de informalidad económica en un 20% anual.
---	---	----------	--	---

*Fuente Propia*

Esta estrategia busca ayudar a los contribuyentes que enfrentan dificultades económicas. Incluye el establecimiento de mecanismos de flexibilización tributaria, como descuentos y planes de pago, así como la creación de un programa de formalización tributaria con beneficios para pequeños negocios.

## **Matriz 2: Matriz de Priorización de Estrategias**

**Evalúa el impacto y la factibilidad de cada estrategia**

**Matriz de Evaluación de Impacto y Factibilidad de las Estrategias**

**Tabla 10**

Matriz de Evaluación de Impacto y Factibilidad de las Estrategias

<b>Estrategia</b>	<b>Impacto (1-5)</b>	<b>Factibilidad (1-5)</b>	<b>Prioridad (Impacto x Factibilidad)</b>	<b>Justificación</b>
Automatización y Digitalización del Sistema Tributario	5	4	20	Modernización clave para eficiencia y transparencia; requiere inversión inicial y capacitación, pero mejora significativamente la gestión y reduce costos a largo plazo. Impacto en todos los contribuyentes.
Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo	4	3	12	Necesario para la efectividad de otras estrategias; requiere análisis legal y consenso político, pero asegura que las normas estén actualizadas y sean aplicables.
Sensibilización y Cultura Tributaria	4	5	20	Fomenta el cumplimiento voluntario a largo plazo; requiere recursos de comunicación, pero mejora la percepción ciudadana y reduce la resistencia al pago.

Transparencia y Confianza Ciudadana	3	5	15	Clave para el cumplimiento; requiere plataforma web y gestión de datos, pero genera confianza en la administración municipal.
Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes	5	3	15	Beneficia directamente a quienes tienen dificultades, pero requiere análisis económico y control para evitar abusos.

*Fuente Propia*

De acuerdo con esta matriz la:

- ✓ Automatización y Digitalización del Sistema Tributario: Esta estrategia tiene el potencial de generar un gran impacto al modernizar la recaudación y mejorar la eficiencia. Aunque requiere una inversión inicial significativa y capacitación, se considera factible porque puede reducir los costos a largo plazo y mejorar la satisfacción del contribuyente.
- ✓ Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo: Esta estrategia es importante para asegurar que las leyes y reglamentos relacionados con los impuestos estén actualizados y sean efectivos. Si bien puede ser difícil obtener el consenso político necesario para implementar cambios normativos, se considera factible porque no requiere una gran inversión de recursos.
- ✓ Sensibilización y Cultura Tributaria: Esta estrategia tiene un alto potencial de impacto al fomentar el cumplimiento voluntario y mejorar la percepción ciudadana sobre los impuestos. Se considera altamente factible porque no requiere una gran inversión y puede ser implementada a través de campañas de comunicación y programas educativos.
- ✓ Transparencia y Confianza Ciudadana: Esta estrategia es importante para construir la confianza en la administración municipal y mejorar la disposición de los ciudadanos a pagar impuestos. Se considera altamente factible porque no requiere una gran inversión y puede ser implementada a través de la publicación regular de informes y la promoción de la participación ciudadana.
- ✓ Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes: Esta estrategia es importante para ayudar a los contribuyentes que enfrentan dificultades económicas y evitar que caigan en la morosidad. Si bien puede ser difícil de implementar debido a la necesidad de

equilibrar la flexibilización con la protección de los ingresos municipales, se considera factible porque puede mejorar la relación entre la administración y los contribuyentes.

### Matriz 3: Matriz de Recursos por Estrategia

Tabla 11

Matriz 3: Matriz de Recursos por Estrategia

Estrategia	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros (C\$)
Automatización y Digitalización del Sistema Tributario	Personal de Informático, Tributación, personal administrativo.	Plataforma de pagos en línea, software de gestión tributaria, hardware (servidores, equipos).	Presupuesto para software, hardware, mantenimiento, y licencias.
Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo	Asesores legales, personal de finanzas, miembros del Concejo Municipal.	Base de datos de la legislación municipal, software para análisis de regulaciones.	Gastos administrativos para la revisión y actualización.
Sensibilización y Cultura Tributaria	Personal de comunicación, educadores fiscales, voluntarios comunitarios.	Material educativo (folletos, videos), plataforma de gestión de campañas, redes sociales.	Presupuesto para diseño y producción de material educativo, publicidad, eventos comunitarios.
Transparencia y Confianza Ciudadana	Personal de la Oficina de Transparencia, gestores de datos, personal de atención ciudadana.	Plataforma web para publicación de informes, sistema de gestión de datos públicos.	Presupuesto para desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, capacitación del personal.
Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes	Personal de finanzas, trabajadores sociales, asesores de negocios.	Software para gestión de planes de pago, sistema para seguimiento de beneficios fiscales.	Fondo para descuentos, subsidios, y apoyo a pequeños negocios, costos administrativos.

*Fuente Propia*

### Consideraciones Adicionales

**Recursos Humanos:** Es fundamental invertir en la capacitación del personal para asegurar que cuenten con las habilidades necesarias para implementar y mantener cada estrategia.

- **Recursos Tecnológicos:** Es importante evaluar y seleccionar cuidadosamente las herramientas tecnológicas que mejor se adapten a las necesidades del municipio.

- **Recursos Financieros:** Es crucial asegurar la disponibilidad de fondos suficientes para cubrir los costos de implementación y mantenimiento de cada estrategia. Permite asignar eficientemente los recursos

#### **Matriz 4: Matriz de Evaluación de Impacto de las Estrategias**

**Tabla 12**

Matriz 4: Matriz de Evaluación de Impacto de las Estrategias

Estrategia	Indicador de Desempeño	Meta (a 2030)	Frecuencia de Evaluación	Responsable del Seguimiento
Automatización y Digitalización del Sistema Tributario	1. Reducción del tiempo promedio para trámites tributarios. 2. Incremento de los contribuyentes.	1. Reducir el tiempo promedio en un 50%. 2. Alcanzar un 90% de registro de los contribuyentes que no están en base de datos	Trimestral	Dirección de Finanzas y Departamento de Administración tributaria.
Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo	1. Aumento en la tasa de cumplimiento tributario. 2. Reducción del número de litigios tributarios.	1. Aumentar la tasa de cumplimiento en un 20%. 2. Reducir las demandas por falta de pago en un 5%.	Anual	Asesoría Jurídica y Dirección de Finanzas
Sensibilización y Cultura Tributaria	1. Incremento en el conocimiento de los ciudadanos sobre sus obligaciones y derechos tributarios. 2. Mejora en la percepción de la ciudadanía sobre la administración tributaria.	1. Aumentar el conocimiento en un 40% (medido por encuestas). 2. Mejorar la percepción en un 25% (medido por encuestas).	Semestral	Administración Tributaria y Dirección de Finanzas

Transparencia y Confianza Ciudadana	1. Aumento en el número de visitas al portal de transparencia municipal. 2. Mejora en los niveles de confianza de la ciudadanía en la gestión tributaria.	1. Aumentar las visitas en un 50%. 2. Incrementar la confianza en un 30% (medido por encuestas).	Trimestral	Administración Tributaria.
Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes	1. Disminución en la tasa de morosidad. 2. Incremento en el número de pequeños negocios formalizados.	1. Reducir la morosidad en un 30%. 2. Formalizar 150 pequeños negocios.	Semestral	Dirección de Finanzas y Administración tributaria

*Fuente Propia*

En esta matriz: **Frecuencia de Evaluación:** Indica con qué frecuencia se medirá el indicador de desempeño para evaluar el progreso de la estrategia.

- **Responsable del Seguimiento:** Indica el departamento o persona responsable de recopilar los datos y analizar el progreso de cada estrategia.

## 10. Plan de Implementación

### Plan de Implementación Detallado (2025-2030)

**Tabla 13**

Fase 1: Preparación y Planificación (2025)

Actividad	Tiempo	Recursos Necesarios	Responsable
1. Recopilación y análisis exhaustivo de la información existente sobre el sistema de recaudo actual.	Junio	Personal capacitado en análisis de datos, acceso a registros financieros y tributarios, herramientas de análisis estadístico.	Dirección de Finanzas, Administración tributaria, e informático.
2. Evaluación detallada de la base de datos de contribuyentes y su nivel de actualización.	Junio	Software especializado en gestión de bases de datos, personal capacitado en informática y administración,	Departamento de Administración tributaria Dirección de Finanzas

		acceso a información catastral.	
3. Diseño y elaboración del plan estratégico detallado, incluyendo la definición de objetivos.	Junio-Julio	Personal Administrativo.	Equipo de técnico de la municipalidad
4. Aprobación del plan estratégico por parte del Concejo Municipal y asignación de presupuesto inicial.	Julio-Agosto	Presentación formal del plan, documentación justificativa, cabildeo político, reuniones con el Concejo Municipal.	Máxima Autoridad y Dirección Administrativa.
5. Adquisición o adaptación de software de gestión tributaria.	Septiembre-Octubre	Evaluación de proveedores, adquisición o desarrollo de software, infraestructura de servidores, personal de IT.	Informático.
6. Diseño de campañas de comunicación y sensibilización fiscal.	Noviembre-Diciembre	Personal de comunicación, diseñadores gráficos, plan de medios, presupuesto para publicidad.	Equipo técnico.

*Fuente Propia*

**Tabla 14**

**Fase 2: Implementación Inicial y Capacitación (2026)**

Actividad	Tiempo	Recursos Necesarios	Responsable
1. Implementación del software de gestión tributaria y capacitación del personal en su uso.	Enero-Marzo	Proveedor del software, personal capacitado en Informática y finanzas, espacio físico adecuado, conectividad a internet, manuales de usuario.	Departamento de Informática, Dirección de Finanzas
2. Lanzamiento de campañas de sensibilización y educación fiscal dirigidas a la comunidad.	Abril-Diciembre	Personal administrativo, materiales educativos, medios de comunicación locales (radio, televisión, prensa), redes sociales, eventos comunitarios.	Administración tributaria, Dirección de Finanzas
3. Revisión y actualización de la ordenanza municipal para incorporar sanciones más efectivas contra la evasión fiscal.	Mayo-Octubre	Asesores legales, participación ciudadana (consultas públicas), documentación justificativa, presentación al Concejo Municipal	Asesoría legal, Dirección de Finanzas Administración tributaria.
4. Establecimiento de mecanismos de flexibilización tributaria, como descuentos y planes de pago para	Junio-Diciembre	Personal capacitado en atención al público, software para gestión de planes de pago, fondo presupuestario para cubrir los descuentos, criterios claros de elegibilidad.	Dirección de Finanzas, Unidad Económica

contribuyentes vulnerables.			
5. Diseño e implementación de un programa para formalizar pequeños negocios, ofreciendo incentivos tributarios por registro.	Julio-Diciembre	Personal capacitado en asesoría empresarial, materiales informativos, coordinación con otras instituciones (cámara de comercio, etc.), simplificación de trámites.	Administración tributaria, Dirección de Finanzas.
6. Fortalecimiento de la fiscalización y regularización de negocios informales mediante inspecciones periódicas.	Agosto-Diciembre	Personal fiscal capacitado, vehículos para transporte, herramientas tecnológicas para inspecciones (tabletas, software de gestión), coordinación con la policía municipal, protocolos de actuación.	Dirección Administrativa, Dirección de Finanzas

*Fuente Propia*

**Tabla 15**

Fase 3: Consolidación y Expansión (2027-2028)

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Responsable</b>
1. Evaluación del impacto de las estrategias implementadas (aumento de la recaudación, reducción de la morosidad, etc.).	Enero-Febrero	Software de gestión tributaria, datos financieros, encuestas de satisfacción, análisis estadístico.	Dirección de Finanzas y administración Tributaria.
2. Ajuste de estrategias en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas.	Marzo-Abril	Personal capacitado en análisis estratégico, participación de todos los departamentos clave, presupuesto para ajustes.	Equipo de técnico
3. Implementación de nuevas funcionalidades en el software de gestión tributaria (pagos en línea, notificaciones automáticas, etc.).	Mayo-Julio	Personal de Informático, capacitación adicional.	Departamento de Informática y Dirección de Finanzas
4. Expansión de las campañas de sensibilización a nuevos segmentos de la población (jóvenes, empresarios, etc.).	Agosto-Diciembre	Personal administrativo y líderes comunitario, materiales educativos adaptados, medios de comunicación segmentados.	Unidad Administrativa y concejo municipal.

*Fuente Propia*

**Tabla 16**

Fase 4: Monitoreo, Evaluación y Sostenibilidad (2025-2030)

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Responsable</b>
1. Monitoreo continuo de los indicadores de desempeño definidos en el plan estratégico.	Trimestral	Software de gestión tributaria, datos financieros, encuestas de satisfacción, personal capacitado en análisis de datos.	Dirección de Finanzas y gerente municipal.
2. Evaluación anual del impacto del plan estratégico y elaboración de informes detallados.	Enero-Febrero	Personal capacitado en análisis estratégico, participación de todos los departamentos clave.	Máxima Autoridad y Equipo de técnico
3. Ajuste de estrategias y asignación de recursos en función de los resultados de la evaluación.	Marzo-Abril	Flexibilidad presupuestaria, comunicación efectiva con el personal y la comunidad.	Dirección Administrativa, Dirección de Finanzas.
4. Desarrollo de un plan de sostenibilidad para asegurar la continuidad de las estrategias a largo plazo.	Mayo-Junio	Personal capacitado en gestión financiera, planificación estratégica, participación de la comunidad.	Dirección Administrativa, Dirección de Finanzas.

*Fuente Propia*

Este plan de implementación detallado para el período 2025-2030 proporciona una hoja de ruta clara para transformar el sistema de recaudación municipal de Santa Teresa, asegurando la sostenibilidad financiera y el desarrollo a largo plazo.

### **Evaluación y monitoreo**

La evaluación y Monitoreo la estaremos realizando trimestralmente utilizando este modelo de evaluación en donde reflejaremos el indicador, calculo y la interpretación de cómo vamos con el cumplimiento de las estrategias a implementar.

Evaluación de la Efectividad en la Recaudación y Gestión de Ingresos Municipales

**Tabla 17**  
Evaluación y Monitoreo

Indicador	Fórmula	Interpretación
Eficiencia en la Recaudación Tributaria	$(\text{Ingresos Tributarios Recaudados} / \text{Ingresos Tributarios Proyectados}) \times 100$	Medir qué tanto del monto tributario estimado o proyectado realmente se logra recaudar.
Tasa de Mora Tributaria	$(\text{Tributos Vencidos} / \text{Total de Tributos a Cobrar}) \times 100$	Medir el porcentaje de tributos que los contribuyentes no han pagado a tiempo.
Tasa de Cumplimiento Tributario	$(\text{Número de Contribuyentes Cumplidores} / \text{Total de Contribuyentes}) \times 100$	Determinar el porcentaje de contribuyentes que cumplen sus obligaciones tributarias dentro del plazo establecido.
Recaudo per cápita	$(\text{Ingresos Tributarios Totales} / \text{Población Municipal})$	Medir cuánto tributo, en promedio, aporta cada habitante del municipio. Sirve para comparar la carga fiscal entre municipios o analizar la evolución del esfuerzo fiscal local. Un valor bajo puede señalar baja capacidad contributiva, informalidad o debilidad en el sistema de recaudación.

*Fuente: Banco Mundial, Finanzas Municipales, manual para los gobiernos locales.*

Esta tabla reúne indicadores clave de gestión tributaria que permiten evaluar el desempeño de la recaudación de impuestos municipales. Su función principal es proporcionar información útil para el análisis, la toma de decisiones y la mejora de estrategias fiscales a nivel local.

El objetivo de esta tabla es medir y diagnosticar la eficiencia, cumplimiento y sostenibilidad del sistema de recaudación tributaria municipal, identificando fortalezas y debilidades en el proceso. Esto facilita la formulación de políticas y acciones para mejorar los ingresos propios del municipio y garantizar una mayor equidad y responsabilidad fiscal

## Indicadores de Sostenibilidad y Solvencia

**Objetivo:** Evaluar la capacidad del municipio para sostener sus finanzas y cumplir con sus obligaciones.

**Tabla 18**  
Indicadores de Sostenibilidad y Solvencia

Indicador	Fórmula	Objetivo
Autonomía Financiera	$(\text{Ingresos Propios} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Medir qué tan independiente es el municipio del financiamiento externo, como las transferencias del gobierno central o deudas.
Capacidad de Pago	$(\text{Ingresos Corrientes} / \text{Obligaciones Financieras})$	Evaluar si el municipio tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras actuales (como el pago de deudas, servicios, salarios, etc.) con sus ingresos corrientes (impuestos, tasas, ingresos recurrentes).
Endeudamiento Municipal	$(\text{Deuda Pública} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Medir el nivel de endeudamiento del municipio en relación con su capacidad de generar ingresos

*Fuente: Fuente: Banco Mundial, Finanzas Municipales, manual para los gobiernos locales.*

Esta tabla reúne indicadores que permiten evaluar la sostenibilidad fiscal y la salud financiera del municipio. Son herramientas clave para el análisis de la autonomía, la capacidad de pago y el nivel de endeudamiento, aspectos fundamentales para una gestión responsable y sostenible de las finanzas públicas locales.

El objetivo de esta tabla es medir la solidez financiera del municipio, identificando si puede sostener sus operaciones con ingresos propios, si tiene capacidad para cumplir con sus compromisos financieros y si el nivel de deuda está dentro de límites manejables. Esta información es crucial para la planificación presupuestaria, la toma de decisiones y la atracción de financiamiento responsable.

## Indicadores de Eficiencia del Gasto Público

**Tabla 19**

Indicadores de Eficiencia del Gasto Público

Indicador	Fórmula	Objetivo
Eficiencia del Gasto Corriente	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$ (Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes)	Medir si los ingresos corrientes son suficientes para cubrir los gastos corrientes del municipio (como salarios, servicios básicos, mantenimiento, etc.)
Eficiencia de la Inversión Pública	$(\text{Gasto de Inversión} / \text{Gasto Total}) \times 100$	Evaluar qué porcentaje del presupuesto total se destina a inversión pública (infraestructura, proyectos productivos, obras sociales, etc.)
Costo de Administración Tributaria por Recaudo	$(\text{Costo de Administración Tributaria} / \text{Recaudo Total}) \times 100$	Determinar cuánto cuesta recaudar cada unidad monetaria de ingreso tributario.
Gasto Social por habitante	$((\text{Ingresos Corrientes} - \text{gastos corrientes}) / \text{Población Municipal})$	Estimar cuánto dinero queda disponible por habitante para programas sociales y desarrollo comunitario, después de cubrir los gastos operativos

*Fuente: Fuente: Banco Mundial, Finanzas Municipales, manual para los gobiernos locales.*

Esta tabla agrupa indicadores que permiten evaluar cómo se utilizan los recursos públicos municipales, especialmente en términos de eficiencia en el gasto operativo, la inversión pública, el costo de la recaudación y el beneficio social. Son claves para determinar si el municipio está usando sus ingresos de forma estratégica, responsable y con impacto positivo en la comunidad.

El objetivo de esta tabla es medir la eficiencia y la calidad del gasto público municipal, permitiendo identificar si los recursos disponibles se están utilizando adecuadamente para cubrir gastos esenciales, promover el desarrollo y generar bienestar social. Con estos indicadores, se pueden ajustar las prioridades presupuestarias y fortalecer la planificación financiera.

## 11. Conclusiones y Recomendaciones

### 11.1 Conclusiones

Impacto esperado del plan en el fortalecimiento del recaudo municipal: El plan estratégico propuesto tiene un impacto significativo en el fortalecimiento de la recaudación municipal, al abordar problemas estructurales como la falta de cultura tributaria, la evasión fiscal y la obsolescencia tecnológica. Las estrategias planteadas, como la automatización de procesos, incentivos para el pago oportuno y campañas de sensibilización, permitirán optimizar la captación de recursos y garantizar una mayor sostenibilidad financiera para el municipio.

Factores clave de éxito y sostenibilidad del sistema: La sostenibilidad del sistema depende de factores como la modernización tecnológica, la capacitación continua del personal, la transparencia en la gestión tributaria y la participación ciudadana. La implementación de herramientas digitales para facilitar los pagos y mejorar la fiscalización será fundamental para garantizar el éxito del plan. Además, el fortalecimiento de la confianza ciudadana mediante informes transparentes y mesas de diálogo contribuirá a mantener altos niveles de cumplimiento tributario.

Adaptabilidad del plan ante cambios económicos y políticos: El diseño flexible del plan permite adaptarse a cambios en el entorno económico o político. Esto incluye mecanismos para ajustar las estrategias según las condiciones económicas locales, como ofrecer incentivos temporales en tiempos de crisis o reforzar las campañas educativas frente a cambios en las políticas fiscales nacionales. La capacidad de respuesta rápida será clave para mitigar riesgos y mantener la efectividad del sistema.

### 11.2 Recomendaciones

Fortalecer la cultura tributaria: Implementar programas educativos dirigidos a los contribuyentes, destacando los beneficios directos e indirectos del pago de impuestos para el desarrollo local. Esto ayudará a reducir la resistencia al pago y fomentará una mayor conciencia ciudadana.

Modernizar los sistemas tecnológicos: Priorizar la adquisición e implementación de software especializado que facilite tanto el pago como el seguimiento tributario. Esto

incluiría opciones como billeteras digitales, pagos en línea y sistemas automatizados para identificar morosidad.

**Aumentar la transparencia:** Publicar informes periódicos sobre el uso de los fondos recaudados y los avances del plan estratégico, fomentando así la confianza entre los contribuyentes y la administración municipal.

**Monitoreo continuo:** Establecer indicadores claros para evaluar regularmente el impacto del plan estratégico en términos de recaudación, eficiencia tributaria y percepción ciudadana. Esto permitirá realizar ajustes oportunos para maximizar los resultados.

**Flexibilizar las estrategias:**

Diseñar mecanismos que permitan ajustar las políticas fiscales ante cambios económicos o políticos, como descuentos temporales o reestructuración de plazos para contribuyentes afectados por crisis económicas.

**Promover incentivos:** Crear programas que premien a los contribuyentes cumplidores con descuentos o beneficios adicionales, incentivando así un mayor cumplimiento voluntario.

**Capacitación del personal:** Invertir en formación continua para los funcionarios responsables de la recaudación fiscal, asegurando que estén preparados para manejar herramientas tecnológicas avanzadas y brindar atención eficiente al público.

Estas conclusiones y recomendaciones están diseñadas para garantizar que el municipio de Santa Teresa pueda implementar un sistema tributario más eficiente, sostenible y adaptable, promoviendo así su desarrollo económico local durante el período 2025-2030.