



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## TESIS DE MAESTRÍA

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

**Ramos Corea, Nolberto José**

**Asesor/Tutor**

Luis Antonio Cerda Cerda.  
Docente Titular, CUR Carazo.

Recinto Universitario “Rubén Darío”

*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

*Área de Conocimiento*  
*Nombre del Área de Conocimiento*

Recinto Universitario “Rubén Darío”

**Nombre de tesis: Plan estratégico de recaudación de  
impuestos en el municipio de Santa Teresa, Carazo 2025-2030.**

Tesis para optar al grado de  
Nombre del Programa/Carrera

**Autor/es**

Lic. Ramos Corea Nolberto José

**Asesor.**

Luís Antonio Cerda Cerda.  
Docente Titular, CUR Carazo

31 de mayo 2025.




### **Carta Aval del Tutor**

En cumplimiento con lo establecido en el TITULO V Capítulo Único Defensa de Proyectos y Tesis, Artículo 50 inciso a, de la Normativa de Estudios de Posgrado de la UNAN-Managua aprobada por el Consejo de Dirección máximo órgano de gobierno, en sesión ordinaria No. 28-2024, del 15 de julio 2024, a través de la presente hago constar que nombre del estudiante, de la Maestría en Finanzas, del Departamento Postgrado, del Área de conocimiento Recinto Universitario "Rubén Darío" perteneciente a la UNAN-Managua reúne los méritos suficientes para presentarse a Defensa de Proyecto y/o Tesis de maestría, con el tema de investigación:

**Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos en la Alcaldía de Santa Teresa  
periodo 2025-2030.**

Como tutor de Proyecto y/o Tesis, considero que es un estudio novedoso que aporta desde la perspectiva interdisciplinar e integradora del currículo, conocimiento particular sobre la necesidad de lograr mejores resultados en el desarrollo de las competencias del maestrando. Por ello, es una de las evidencias tangibles que permite verificar el desarrollo del Modelo para Desarrollar Competencias de la UNAN-Managua, asumido por la formación que desarrolla exitosamente esta carrera de posgrado y contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Jurado Calificador.

Por tanto, extiendo la presente, en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 06 días del mes de junio del 2025 para que sirva a los fines correspondientes.



\_\_\_\_\_  
Luis Antonio Cerda Cerda  
Tutor de Tesis.

## **Dedicatoria**

A Dios,

por ser mi guía constante, por darme la fortaleza y la sabiduría necesarias para superar cada desafío en este camino. Gracias por iluminar mi vida con tu amor y bendiciones, permitiéndome alcanzar este logro tan importante.

A mi familia,

por ser mi mayor pilar de apoyo por su compañía y palabras de aliento en los momentos más difíciles. Cada paso que doy es un reflejo del amor y la unión que siempre me han brindado. A mis padres, (QEPD) por su amor incondicional, sus sacrificios y enseñanzas que me han formado como la persona que soy hoy.

Este trabajo es el fruto de sus oraciones, su confianza en mí y su constante motivación. A ustedes les dedico este esfuerzo con todo mi corazón.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por guiar mis pasos y permitirme culminar este importante logro académico.

A la Municipalidad, por brindarme las oportunidades y recursos necesarios para desarrollar esta investigación. Su apoyo institucional ha sido fundamental para el éxito de este proyecto. Especialmente, agradezco a la Carrera Administrativa Municipal (CAM) y al Sistema Nacional de Carrera Administrativa Municipal (SINACAM), programas que han impulsado mi formación profesional y han facilitado el acceso a herramientas clave para mi desarrollo académico.

A mi tutor Msc. Luis Antonio Cerda, por su orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso de investigación. Sus valiosos consejos y retroalimentación han sido determinantes para la culminación de este trabajo. También extendo mi gratitud a los docentes que han contribuido con sus conocimientos y experiencias en mi formación, enriqueciendo este camino académico.

A mi familia, por siempre estar a mi lado en todos los momentos, por su amor incondicional, su comprensión y su motivación constante. Este logro es también un reflejo de su apoyo incondicional.

Finalmente, pero no menos importante a nuestro buen gobierno, por impulsar políticas y programas que fomentan la investigación y el desarrollo profesional, permitiendo que proyectos como este se hagan realidad.

## **Resumen.**

El presente trabajo se enfoca en la creación de un plan estratégico para mejorar la recaudación de impuestos en el municipio de Santa Teresa, Carazo, Nicaragua, durante el periodo 2025-2030. Es importante señalar que la recaudación de impuestos es fundamental para que la alcaldía pueda financiar sus gastos operativos, proyectos sociales e infraestructura. Sin ingresos suficientes, la calidad de vida de la población se ve afectada y no se pueden cubrir las necesidades básicas del municipio. Para este trabajo se planteo como objetivo general: Diseñar un plan estratégico para aumentar la recaudación de impuestos, promoviendo la equidad, la automatización de procesos y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Basado en instrumentos utilizados que nos permitieron determinar la situación actual, en donde nos dice que Santa Teresa enfrenta problemas de desarrollo por la baja recaudación de impuestos municipales. Esto se debe a varios factores: Falta de información clara y actualizada sobre los contribuyentes, procesos de cobro desactualizados y complicados, dificultad de pago y desconocimiento de las obligaciones fiscales, escasez de recursos y débil cultura tributaria.

**Metodología:** Se realizaron encuestas a contribuyentes y funcionarios municipales en 59 comunidades, abarcando 354 familias, para identificar los principales problemas y proponer soluciones.

**Implementación del plan estratégico(propuesta)**El plan se divide en varias fases desde la preparación y capacitación, hasta la consolidación, monitoreo y evaluación de resultados, abarcando el periodo 2025-2030.

El estudio demuestra que, con estrategias innovadoras y un enfoque moderno, es posible mejorar la recaudación de impuestos en Santa Teresa. Esto permitirá aumentar los ingresos municipales y contribuir al desarrollo económico y social del municipio, beneficiando a toda la población.

**Palabras Clave:** Recaudación municipal, Estrategias tributarias, Cultura fiscal, Automatización de procesos, Transparencia fiscal, Evasión fiscal, Sostenibilidad financiera.

## Summary.

This paper focuses on the creation of a strategic plan to improve tax collection in the municipality of Santa Teresa, Carazo, Nicaragua, during the period 2025-2030. It is important to note that tax collection is essential for the mayor's office to finance its operating expenses, social projects and infrastructure. Without sufficient income, the quality of life of the population is affected and the basic needs of the municipality cannot be covered. For this work, the general objective was to design a strategic plan to increase tax collection, promoting equity, automation of processes and efficiency in the management of public resources. Based on instruments used that allowed us to determine the current situation, where he tells us that Santa Teresa faces development problems due to the low collection of municipal taxes. This is due to several factors: Lack of clear and up-to-date information on taxpayers, outdated and complicated collection processes, difficulty in payment and ignorance of tax obligations, scarcity of resources and weak tax culture.

Methodology: Surveys were carried out with taxpayers and municipal officials in 59 communities, covering 354 families, to identify the main problems and propose solutions.

Implementation of the strategic plan (proposal)The plan is divided into several phases from preparation and training, to consolidation, monitoring and evaluation of results, covering the period 2025-2030.

The study shows that, with innovative strategies and a modern approach, it is possible to improve tax collection in Santa Teresa. This will increase municipal revenues and contribute to the economic and social development of the municipality, benefiting the entire population.

## Contenido

1.	Planteamiento de la investigación .....	1
1.1.	Introducción .....	1
1.2.	Antecedentes .....	1
1.3.	Marco Contextual del problema.....	2
1.4.	Justificación del tema.....	3
1.5.	Objetivos del estudio (general y específico).....	4
1.5.1	Objetivo General.....	4
1.5.2	Objetivos específicos.....	4
1.6.	Preguntas de investigación.....	4
1.7.	Limitaciones.....	4
2.	Fundamentación de la Investigación .....	6
2.1.	Estado del Arte .....	6
2.1.1.	A Nivel Local .....	6
2.1.2.	A nivel Nacionales.....	6
2.1.3.	A nivel Internacionales .....	7
2.2.	Marco Teórico .....	7
2.2.1.	Las finanzas municipales:.....	7
2.2.2.	Desafíos en la Gestión Financiera Municipal .....	8
2.2.3.	Importancia de la recaudación de impuestos .....	8
2.2.4.	Rol de la Administración tributaria en la gestión municipal. ....	9
2.2.5.	Desafíos de la Recaudación Fiscal Municipal .....	9
2.2.6.	Sistema Tributario Municipal.....	10
2.2.7.	Clasificación de los Ingresos Municipales. ....	11
2.2.8.	Categorización de Municipios .....	12
2.2.9.	Teorías económica y financiera aplicada a la recaudación de impuestos. 13	
2.2.9.2.	Estructura y Organización .....	14
2.2.9.3.	Políticas de Acción .....	14
2.2.10	Teoría del cumplimiento tributario.....	14
2.2.11.	Teoría de los Incentivos Fiscales.....	15
2.2.12.	Estrategias para Incrementar la Recaudación.....	17
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	19

2.4.	MARCO LEGA.....	20
	Detalle de los impuestos y tasas cobrados en la municipalidad. ....	24
2.5.	Marco Referencial. ....	26
2.5.1.	Contexto Específico de Santa Teresa y su Relevancia en el Desarrollo Local. ....	26
2.6.	Geografía y Demografía del municipio de santa Teresa. ....	27
3.	Marco metodológico.....	28
3.1.	Enfoque de la Investigación.....	28
3.2.	Diseño de la investigación.....	28
3.2.1.	Tipo de Investigación .....	28
3.2.2.	Matriz de Operacionalización de Variables.....	29
3.3.	Métodos o técnicas e instrumentos de recogida de la información.....	31
3.3.1.	Confiabilidad y validez de los instrumentos, formulación y validación. ....	31
3.3.2.	Análisis de Datos .....	31
3.3.3.	Consideraciones Éticas .....	32
4.	Análisis e interpretación de los resultados .....	33
4.1.	Diagnostico .....	33
4.1.1.	Análisis FODA .....	33
4.1.2.	Mapa de Calor.....	35
4.1.3.	Diagrama de Ishikawa .....	37
4.2.	Examen de la Base Tributaria, la Ordenanza Municipal y Expedientes Fiscales. ....	38
4.3.	Diagnóstico de la Estructura y los Procesos de Recaudación Tributaria.....	42
4.4.	Automatización y modernización para optimizar la gestión tributaria municipal. ....	45
4.5.	Propuesta de estrategias para fortalecer la Educación y Sensibilización Fiscal. ....	47
4.6.	Diseño de Indicadores para Medir la Efectividad del Plan Estratégico de Recaudación .....	50
4.7.	Ilustraciones que complementan el análisis de resultados. ....	54
4.8.	Propuesta de Plan Estratégico para el Recaudo Municipal Santa Teresa. ....	62
4.8.1.	Presentación del Plan y su Importancia en la Sostenibilidad Fiscal .....	63
4.8.2.	Misión, Visión y Valores .....	63
4.8.3.	Problemática Actual del Recaudo Municipal .....	64
4.8.4.	Objetivos Clave y Resultados Esperados .....	65

4.8.5. Beneficios Esperados a Corto, Mediano y Largo Plazo .....	65
4.8.6. Justificación de la Estrategia y su Impacto en el Desarrollo Municipal.	65
4.8.7. Diagnóstico Situacional (Análisis del Entorno).....	66
4.8.8. Relación del plan estratégico con (PNDHLC) .....	68
4.8.9. Objetivos Estratégicos. ....	68
4.8.10. Estrategias y Líneas de Acción.....	69
4.8.11. Plan de Implementación. ....	75
5. Conclusiones y recomendaciones. ....	81
5.1. Conclusiones.....	81
5.2. Recomendaciones .....	81
6. Anexos.....	83
Referencias .....	96

## Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Variables.....	29
Tabla 2 FODA .....	33
Tabla 3 Mapa de calor .....	34
Tabla 4 Cruzamiento FODA.....	66
Tabla 5 Estrategia Mini-Maxi (Minimizar Debilidades - Maximizar Oport. ....	66
Tabla 6 Estrategia Maxi-Mini (Maximizar Fortalezas - Minimizar Amenazas.....	66
Tabla 7 Estrategia Maxi-Maxi (Maximizar Fortalezas - Maximizar Oportunidades	67
Tabla 8 Análisis del comportamiento de los ingresos propios año 2020 al 2024.....	60
Tabla 9 Estrategia 1 Automatización y Digitalización del Sistema Tributario .....	69
Tabla 10 Estrategia 2 Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo .....	70
Tabla 11 Estrategia 3 Sensibilización y Cultura Tributaria.....	70
Tabla 12 Estrategia 4 Transparencia y Confianza Ciudadana .....	71
Tabla 13 Estrategia 5: Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes .....	71
Tabla 14 Matriz de Evaluación de Impacto y Factibilidad de las Estrategias .....	72
Tabla 15 Matriz 3: Matriz de Recursos por Estrategia .....	73
Tabla 16 Matriz 4: Matriz de Evaluación de Impacto de las Estrategias .....	74
Tabla 17 Fase 1: Preparación y Planificación (2025).....	75
Tabla 18 Fase 2: Implementación Inicial y Capacitación (2026).....	76
Tabla 19 Fase 3: Consolidación y Expansión (2027-2028).....	77
Tabla 20 Fase 4: Monitoreo, Evaluación y Sostenibilidad (2029-2030).....	77
Tabla 21 Evaluación y Monitoreo .....	78
Tabla 22 Indicadores de Sostenibilidad y Solvencia .....	79
Tabla 23 Indicadores de Eficiencia del Gasto Público .....	80

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 .....	29
Ilustración 2 Mapa de calor .....	36
Ilustración 3 Diagrama de Ishikawa .....	37
Ilustración 4 Mejorando la eficiencia de la recaudación de impuestos municipales	43
Ilustración 5 Equilibrando la formación y el esfuerzo en las estrategias fiscales.....	44
Ilustración 6 Ingresos.....	40
Ilustración 7 Cobro de impuestos en el municipio.....	40
Ilustración 8 Recaudación de impuestos .....	41
Ilustración 9 Modificar la ordenanza municipal .....	41
Ilustración 10 Recaudación municipal.....	46
Ilustración 11 Mejoras de cobro .....	46
Ilustración 12 Campañas de concienciación.....	48
Ilustración 13 Mejorando el cumplimiento tributario.....	49
Ilustración 14 Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano .....	49
Ilustración 15 Mejorando la eficiencia de la recaudación de impuestos municipales .....	52
Ilustración 16 .....	54
Ilustración 17 Categorías .....	56
Ilustración 18 Clasificaciones de importancia de los factores para la recaudación de impuestos .....	57
Ilustración 19 Oficina de recaudación .....	58
Ilustración 20 Sistema actual de recaudación municipal .....	58

## 1. Planteamiento de la investigación

### 1.1.Introducción

El municipio de Santa Teresa, el tercero más grande del departamento de Carazo enfrenta desafíos significativos en su desarrollo. Con una población dispersa, su actividad económica principal es la agricultura y ganadería en pequeña escala. A pesar de su potencial sostenible, el municipio lucha con problemas fiscales debido a una baja recaudación de impuestos y tasas. Esta limitación se debe a factores como la falta de información clara, procesos desactualizados, dificultades para pagar, complejidad en los trámites, desconocimiento de los impuestos y escasez de recursos. Las encuestas revelan que muchos contribuyentes no cumplen con sus obligaciones fiscales debido a estos obstáculos.

Este estudio busca proponer un plan estratégico para mejorar la gestión y recaudación fiscal en Santa Teresa. El objetivo es identificar los factores clave que afectan el cumplimiento tributario, analizar el impacto de la baja recaudación en el presupuesto municipal y concientizar a los contribuyentes sobre la importancia del pago de impuestos para el desarrollo local. Los hallazgos destacan problemas administrativos (falta de planificación), económicos (capacidad limitada de pago), tecnológicos (sistemas obsoletos) y culturales (débil cultura tributaria).

Se espera que este plan optimice la captación de recursos, fomente una cultura del pago y mejore los ingresos, contribuyendo así al desarrollo económico local. Esto se logrará mediante estrategias innovadoras como la automatización de procesos, campañas educativas y mejoras en la atención al contribuyente.

### 1.2.Antecedentes

La recaudación de impuestos municipales es esencial para la sostenibilidad financiera de los gobiernos locales. En el caso de la Alcaldía Municipal de Santa Teresa, la eficiencia en la captación de ingresos es crucial para financiar sus gastos operativos o gastos corrientes servicios públicos esenciales y proyectos de inversión social. Sin embargo, enfrenta desafíos como la falta de cultura tributaria, evasión fiscal, deficiencias en la actualización de datos y limitaciones en la fiscalización de contribuyentes.

A nivel local, factores como la informalidad de las actividades económicas, la resistencia al pago de tributos, la falta de incentivos fiscales y la limitada capacidad administrativa para mejorar el cobro de impuestos afectan la recaudación municipal. Estas dificultades reducen los recursos disponibles para infraestructura y servicios básicos, impactando la calidad de vida de la población.

Con el objetivo de abordar estos desafíos, esta investigación busca identificar estrategias de recaudación que optimicen los ingresos propios de la Alcaldía Municipal de Santa Teresa. Se realizará un estudio basado en encuestas a contribuyentes y funcionarios municipales en 59 comunidades, abarcando 354 familias. Los resultados permitirán formular recomendaciones para fortalecer la administración tributaria municipal, mejorar la recaudación y contribuir al desarrollo sostenible local.

El Municipio de Santa Teresa, Carazo, limita al Norte Con los municipios de: La Paz de Carazo y El Rosario, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con el municipio de Nandaimo y los municipios de Belén y Tola, al Oeste con los municipios de La Conquista y Jinotepe, con 213.30 Km<sup>2</sup> de extensión territorial.

### 1.3.Marco Contextual del problema.

#### **Planteamiento del problema.**

La falta de un plan estratégico constituye la principal problemática que impide el desarrollo sostenible del municipio de Santa Teresa. Un factor clave en esta situación es que la base de datos de los contribuyentes se encuentra desactualizada e incompleta, lo que dificulta la determinación del ingreso corriente que genera el municipio.

Sin información precisa, la administración municipal enfrenta serias limitaciones para la toma de decisiones y la asignación de recursos, afectando directamente la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo. Además, la cultura del no pago por parte de los contribuyentes y la falta de dinamización de la economía local reducen significativamente la capacidad de generar ingresos.

La falta de estrategias eficaces de cobro agrava aún más esta situación, lo que da lugar a una mayor evasión fiscal, la pérdida de recursos y la restricción de oportunidades para fortalecer el desarrollo económico local.

Es crucial abordar estos problemas mediante la implementación de un plan estratégico que permita incrementar las recaudaciones, promoviendo la equidad tributaria, la automatización de los procesos y la eficiencia en la recaudación y distribución de los ingresos. Esto no solo optimizará la captación de recursos, sino que también contribuirá al desarrollo económico sostenible del municipio.

#### 1.4. Justificación del tema.

Los tributos representan los principales ingresos para el estado, entre ellos se cuentan los impuestos, tasas y contribuciones especiales que todos los ciudadanos nicaragüenses de forma directa o indirecta contribuyen a dichos recaudos. (Mayrena, 2018). Un enfoque estratégico puede ayudar a incrementar los ingresos y mejorar la eficiencia, reducir la evasión fiscal y optimizar el uso de recursos disponibles.

Esta investigación sirve como base para la formulación de un plan estratégico de recaudación de impuestos municipales para la Alcaldía Municipal de Santa Teresa. Su desarrollo responde a la disminución en la recaudación de impuestos y tasas municipales en los últimos períodos de gobierno, atribuida a la ausencia de estrategias efectivas para incrementar los ingresos.

Por ello, se plantea un estudio orientado a diseñar un plan estratégico para fortalecer la contribución, ayudando a la reducción de los ingresos. Es importante enfocarse en las debilidades actuales del sistema tributario y crear una estrategia que permita mejorar la eficiencia, reducir la evasión fiscal y aumentar los ingresos locales.

Llevar a cabo un análisis del comportamiento de los tributos para conocer cuál es el impacto que estos rubros tienen en el presupuesto, se vuelve un tema muy importante dado que la municipalidad debe contar con los recursos financieros suficientes para satisfacer y cubrir los gastos que demanda la población. Igualmente, se tiene la necesidad de conocer más ampliamente las razones por las cuales los contribuyentes no cumplen con sus obligaciones

tributarias con la municipalidad. Hay que hacer notar que, la baja recaudación incide en el cumplimiento del plan de inversión municipal que se propone llevar a cabo el municipio.

## 1.5 Objetivos del estudio (general y específico)

### 1.5.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico, que contribuya al incremento de las recaudaciones de impuestos en la alcaldía de Santa Teresa, promoviendo la equidad tributaria, la automatización de los procesos y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos, para el periodo 2025 – 2030.

### 1.5.2 Objetivos específicos.

- a) Examinar la base tributaria, la ordenanza municipal vigente y los expedientes fiscales para evaluar las obligaciones tributarias.
- b) Realizar un diagnóstico de la estructura y procesos actuales de recaudación.
- c) Identificar mecanismos de automatización y modernización que optimicen el cumplimiento tributario.
- d) Proponer estrategias para fortalezcan la cultura tributaria, a través de programas de sensibilización y educación fiscal.
- e) Formular indicadores de desempeño para medir la efectividad del plan estratégico.

## 1.6 Preguntas de investigación

¿Cómo puede un plan estratégico de recaudación de impuestos mejorar la eficiencia tributaria, reducir la evasión fiscal y aumentar los ingresos municipales en la Alcaldía de Santa Teresa durante el período 2025-2030?

## 1.7 Limitaciones

**Tiempo y Compromisos Laborales:** La falta de tiempo debido a compromisos laborales ha limitado la capacidad de dedicar el tiempo suficiente a la investigación, análisis y desarrollo del plan estratégico de recaudación. Esto puede haber afectado la profundidad del análisis y la calidad de las propuestas.

**Financiamiento:** La falta de presupuesto ha limitado, adquirir herramientas tecnológicas y realizar actividades de campo para recopilar información

Cambios de Temas: Impacto: Los cambios de temas pueden haber generado confusión, pérdida de tiempo y dificultad para mantener un enfoque claro en los objetivos de la investigación.

Poco Apoyo del Personal: La falta de apoyo del personal puede haber dificultado la recopilación de información, la validación de los resultados y la implementación de las recomendaciones del plan estratégico.

La dependencia de información proporcionada directamente por fuentes oficiales, sin un proceso de verificación cruzado o participación de diferentes actores involucrados, y la ausencia de colaboración activa con el personal municipal sugiere una falta de apoyo institucional y una posible desconexión entre el equipo de trabajo.

## 2. Fundamentación de la Investigación

### 2.1. Estado del Arte

#### 2.1.1. A Nivel Local

En la Alcaldía del municipio de Santa Teresa, no se han realizado investigaciones previas sobre un Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos, lo que subraya la importancia de llevar a cabo este estudio. Esta investigación representa la primera iniciativa en este enfoque, lo que la convierte en una aproximación eficaz entre el contribuyente y la institución lo cual daría un aporte significativo para el desarrollo fiscal del municipio.

Al realizar entrevistas con el personal que tiene muchos años de experiencia en áreas relacionadas con la recaudación de impuestos, se ha confirmado que no existen estudios previos sobre la implementación de estrategias para mejorar la recaudación. Por lo tanto, este trabajo será de gran utilidad al implementarse, dado que los impuestos y tasas representan un potencial significativo de ingresos propios.

#### 2.1.2. A nivel Nacionales

Estrategias para la Recaudación de Impuestos Municipales: Varios estudios en Nicaragua han abordado la necesidad de mejorar la gestión tributaria a nivel municipal como es:

- ✓ El estudio realizado en la Alcaldía Municipal de Telica, en esta se proponen estrategias para mejorar la gestión tributaria, reconociendo una disminución en los recursos tributarios desde 2013 hasta 2018. La propuesta busca satisfacer las necesidades de la población y fortalecer las capacidades económicas y técnicas del municipio (Hernandez, 2019)
- ✓ Otro estudio enfocado en la Alcaldía Municipal de San Juan del Sur sugiere un plan para mejorar la recaudación del Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI), buscando modernizar los procesos y fomentar el pago voluntario (Gomez, 2020)
- ✓ El Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM) ha implementado políticas y estrategias para mejorar la recaudación en las alcaldías, utilizando sistemas como SIM y TRANSMUNI para evaluar las recaudaciones y asegurar una mayor captación de recursos (Municipal, 2024)

- ✓ Al investigar sobre el tema, encontré estudios relacionados con el municipalismo que abordan el Impuesto de Bienes Inmuebles en varias alcaldías. Estos estudios son relevantes para el presente trabajo debido a su enfoque financiero. Por ejemplo, Aguirrez (2016) concluye que la baja recaudación de este impuesto se debe a la falta de notificación por parte del personal encargado y a la desactualización de las bases de datos en los sistemas utilizados para el registro. Además, Betanco (2015) señala que la ausencia de estrategias efectivas de cobro impacta negativamente en la recaudación del impuesto municipal.

### 2.1.3. A nivel Internacionales

- ✓ A nivel internacional, según estudios diversos sobre estrategias para mejorar la recaudación tributaria municipal, tales como el trabajo investigación que tiene como objetivo determinar las estrategias adecuadas que permitan incrementar la recaudación tributaria de la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores, siendo identificadas las estrategias de: Comunicación, Cultura Tributaria, Rebaja de Multas, Otorgamiento de Incentivos a los contribuyentes. (Saldana, 2015)
- ✓ Un estudio en la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores identificó la falta de políticas claras para incrementar la recaudación tributaria y propuso crear un Servicio de Administración Tributaria (SAT) para establecer planes estratégicos que mejoren el servicio a los contribuyentes (Saldana, 2015)
- ✓ Se destaca también la importancia de implementar políticas eficientes que generen fondos genuinos para la gestión gubernamental, considerando las capacidades efectivas de los contribuyentes (Muñoz, 2012).

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1. Las finanzas municipales:

Son un componente fundamental para el desarrollo económico y social de las localidades, ya que permiten la gestión eficiente de los recursos públicos para la prestación de servicios esenciales y la ejecución de proyectos de desarrollo.

#### **Definición y Alcance de las Finanzas Municipales.**

Las finanzas municipales se refieren a las decisiones de ingresos y gastos de los gobiernos locales, incluyendo la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones especiales,

así como la asignación de recursos para servicios públicos e infraestructura. Estas decisiones están influenciadas por factores internos, como el marco jurídico y la estructura administrativa y externos como la situación económica y la dinámica política de la comunidad (Zavala, 1999).

- ✓ Los ingresos municipales provienen principalmente de tres fuentes: impuestos (como el IBI y el IMI impuesto municipal de ingresos), tasas por servicios y contribuciones especiales. Además las transferencias gubernamentales y los recursos de capital, como préstamos y donaciones, también son fundamentales para financiar proyectos de infraestructura y servicios públicos.

### 2.2.2. Desafíos en la Gestión Financiera Municipal

- ✓ Uno de los principales desafíos es la baja recaudación de impuestos, atribuida a la falta de cultura tributaria, la evasión fiscal y la desactualización de las bases de datos de contribuyentes. Además, la falta de estrategias efectivas de cobro y la limitada capacidad administrativa agravan esta situación, reduciendo los recursos disponibles para el desarrollo local (Zavala, 1999)

### 2.2.3. Importancia de la recaudación de impuestos

La recaudación de impuestos es fundamental para la sostenibilidad financiera de los gobiernos locales, ya que proporciona los recursos necesarios para financiar servicios públicos esenciales, como agua potable, saneamiento y alumbrado público, así como proyectos de infraestructura y desarrollo comunitario. Sin una recaudación eficiente, los municipios enfrentan dificultades para cubrir estas necesidades, lo que afecta directamente la calidad de vida de la población (Camargo, 2023). Además, los impuestos fortalecen la autonomía financiera de los gobiernos locales, reduciendo su dependencia de transferencias intergubernamentales y permitiéndoles diseñar políticas que respondan a las necesidades específicas de su comunidad (ONU-Habitat., 2018).

La equidad tributaria y la transparencia en el uso de los recursos son clave para fomentar la confianza ciudadana y el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales (Bank World, SF). La modernización de los procesos de recaudación, mediante la implementación de tecnologías y sistemas automatizados, mejora la eficiencia, reduce la evasión fiscal y promueve una gestión más transparente y responsable (Romero, 2021). En

conjunto, estas estrategias no solo optimizan la captación de recursos, sino que también contribuyen al desarrollo económico sostenible y al bienestar de la población local (Saldana, 2015)

#### 2.2.4. Rol de la Administración tributaria en la gestión municipal.

Además de captar recursos, su rol incluye la fiscalización para reducir la evasión y la morosidad, la modernización de procesos mediante tecnologías que agilizan el cobro de impuestos, y la promoción de una cultura tributaria que fomente el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales (ONU-Habitat., 2018). Estas funciones aseguran una gestión financiera transparente y eficiente, esencial para el desarrollo sostenible de las comunidades.

Su impacto en el desarrollo local es significativo, ya que una administración tributaria eficiente fortalece la autonomía financiera de los gobiernos locales, permitiéndoles implementar políticas públicas que respondan a las necesidades específicas de su población (Colsan, SF). Además, fomenta la equidad tributaria y la confianza ciudadana, elementos clave para garantizar que los recursos se utilicen de manera transparente y responsable (Bank World, SF). En conjunto, su rol es indispensable para lograr una gestión financiera sostenible y un desarrollo comunitario inclusivo.

De acuerdo con (dudus, 2007) “el planeamiento estratégico municipal es una herramienta clave para enfrentar los desafíos urbanos y sociales, permitiendo a los gobiernos locales priorizar problemas y asignar recursos de manera eficiente” (p. 11).

Según (Bahomondes, 2007) "la planificación estratégica en gobiernos locales debe estar fundamentada en un análisis integral del contexto social, económico y político para garantizar su efectividad" (p. 5).

#### 2.2.5. Desafíos de la Recaudación Fiscal Municipal

- a. Baja Cultura Tributaria y Evasión Fiscal: Uno de los principales desafíos es la falta de conciencia tributaria entre los ciudadanos, lo que lleva a altos niveles de evasión fiscal y morosidad. Según estudios, la falta de educación fiscal y la percepción de que los impuestos no se utilizan adecuadamente reducen la disposición de los contribuyentes a

cumplir con sus obligaciones (Saldana, 2015). Además, la evasión fiscal afecta significativamente los ingresos municipales, limitando la capacidad de los gobiernos locales para financiar servicios públicos esenciales (Borges, 2015)

- b. **Desactualización Tecnológica y Falta de Modernización:** Muchos municipios carecen de sistemas tecnológicos actualizados para la gestión tributaria, lo que dificulta la recaudación eficiente. La falta de digitalización de los catastros y la ausencia de plataformas automatizadas para el pago de impuestos aumentan los costos operativos y reducen la eficiencia en la recaudación (INAFED, SF). La modernización de estos sistemas es crucial para mejorar la transparencia y facilitar el cumplimiento tributario (Romero, 2021).
- c. **Falta de Fiscalización y Gestión de Cobranza:** La ausencia de una fiscalización constante y efectiva es otro desafío significativo. Muchos municipios no cuentan con mecanismos adecuados para supervisar el cumplimiento tributario, lo que fomenta la morosidad y la evasión (Borges et al., 2015). Además, la gestión de cobranza es ineficiente, ya que no se aplican estrategias diferenciadas según la capacidad contributiva de los ciudadanos (Acotto, 2023).
- d. **Influencia Política y Marco Legal Obsoleto:** La influencia política en la gestión tributaria municipal puede obstaculizar la implementación de medidas efectivas para mejorar la recaudación. Además, muchos marcos legales están desactualizados y no reflejan las necesidades actuales de los municipios, lo que dificulta la aplicación de políticas fiscales modernas y equitativas (Kas, 2024).
- e. **Baja Capacidad Recaudatoria y Dependencia de Transferencias:** La baja capacidad recaudatoria de los municipios los hace dependientes de transferencias gubernamentales, que suelen ser insuficientes e inestables. Esto limita su autonomía financiera y su capacidad para invertir en proyectos de desarrollo local (ONU-Habitat., 2018).
- f. **Desafíos en la Actualización de Catastros y Tarifas:** La falta de actualización de los valores catastrales y las tarifas impositivas es un problema recurrente. Muchos municipios no ajustan sus tarifas al valor de mercado, lo que reduce el potencial recaudatorio y genera inequidades en el sistema tributario (INAFED, SF)

#### 2.2.6. Sistema Tributario Municipal.

##### Principios de las Finanzas Municipales

- ✓ Principio 10: la entidad selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable. (NTCI)
- ✓ principio 11: la entidad selecciona y desarrolla actividades generales control sobre la tecnología, para apoyar el logro de objetivos. (NTCI)
- ✓ principio 12: la entidad implementa actividades de controla través de políticas que establezcan lo requerido y procedimientos que pongan estas políticas en acción, (NTCI)
- ✓ Principio de Planificación: La gestión financiera municipal debe basarse en una planificación estratégica que permita la asignación eficiente de recursos para cumplir con los objetivos de desarrollo local (Velasco, 2025).
- ✓ Principio de Anualidad: Los presupuestos municipales deben ser aprobados anualmente, garantizando la transparencia y la responsabilidad en el uso de los recursos públicos (Velasco, 2025)
- ✓ Principio de Universalidad: Todos los ingresos y gastos deben ser incluidos en el presupuesto municipal, sin excepciones, para garantizar una gestión integral de los recursos (Velasco, 2025)
- ✓ Principio de Unidad de Caja: Los ingresos deben ser centralizados en una única cuenta, facilitando el control y la gestión de los fondos públicos (Velasco, 2025).

#### 2.2.7 Clasificación de los Ingresos Municipales.

##### **Clasificación de los Ingresos Municipales en Nicaragua:**

Los ingresos municipales en Nicaragua se clasifican en dos categorías principales: ingresos corrientes e ingresos de capital. Esta clasificación está fundamentada en el Plan de Arbitrios Municipal y en la Ley de Régimen Presupuestario Municipal, que regulan la recaudación y gestión de los recursos financieros a nivel local.

##### **1. Ingresos Corrientes**

- ✓ Los ingresos corrientes son aquellos que se generan de manera regular y están destinados a cubrir los gastos operativos del municipio. Estos incluyen:
  - ✓ Impuestos: Como el impuesto sobre ingresos, impuesto sobre bienes inmuebles, impuesto sobre ventas y otros tributos establecidos por ley.
  - ✓ Tasas: Cobradas por servicios específicos, como la recolección de basura, uso de cementerios, y derechos de piso.

- ✓ Contribuciones Especiales: Establecidas para financiar obras o mejoras que benefician directamente a ciertos contribuyentes.
- ✓ Multas y Sanciones: Derivadas de infracciones a las normativas municipales.

## **2. Ingresos de Capital**

- Los ingresos de capital son aquellos que se destinan a proyectos de inversión y desarrollo local. Estos incluyen:
  - Transferencias: Provenientes del gobierno central, según Ley 466 Ley de transferencias municipales.
  - Donaciones: Recibidas de organismos internacionales o nacionales para proyectos específicos.
  - Préstamos: Obtenidos de entidades financieras para financiar obras de infraestructura.
  - Venta o Alquiler de Activos: Como terrenos o edificios municipales.

### 2.2.8 Categorización de Municipios

Los municipios en Nicaragua se clasifican en ocho categorías según sus ingresos corrientes anuales, desde la Categoría A (Managua) hasta la Categoría H (municipios con ingresos inferiores a 400,000 córdobas). Según arto. 10 de la Ley 376 ley de régimen presupuestario municipal, esta categorización permite una distribución equitativa de los recursos y una adecuada planificación presupuestaria más sin embargo hay factores que afectan la recaudación como son:

#### **1. Factores que afectan la recaudación Municipal.**

- ✓ La recaudación municipal en Nicaragua enfrenta diversos desafíos que limitan su eficiencia y efectividad. Estos factores se clasifican en internos y externos, y están relacionados con la gestión administrativa, el marco legal, la cultura tributaria y las condiciones socioeconómicas.

#### **2. Factores Internos**

- ✓ Baja Capacidad Recaudatoria: La falta de recursos humanos capacitados y sistemas tecnológicos modernos dificulta la gestión eficiente de los tributos municipales (Romero, 2021).
- ✓ Ineficiencia en la Fiscalización: La ausencia de mecanismos robustos de supervisión y control contribuye a la evasión y morosidad fiscal (Borges, 2015).

- ✓ Desactualización de Catastros: La falta de actualización de los valores catastrales y tarifas impositivas reduce el potencial recaudatorio y genera inequidades (INAFED, SF).
- ✓ Falta de Estrategias Diferenciadas: La ausencia de enfoques personalizados según la capacidad contributiva de los ciudadanos limita la efectividad de la cobranza (Acotto, 2023)

### 3. Factores Externos

- ✓ Baja Cultura Tributaria: La falta de conciencia sobre la importancia de los impuestos y la percepción de que estos no se utilizan adecuadamente reduce el cumplimiento voluntario (Saldana, 2015)
- ✓ Condiciones Socioeconómicas: La pobreza y la informalidad económica en muchas regiones limitan la capacidad de los contribuyentes para cumplir con sus obligaciones fiscales (Romero, 2021).
- ✓ Marco Legal Obsoleto: Normativas desactualizadas y la influencia política en la gestión tributaria obstaculizan la implementación de medidas efectivas (Kas, 2024).
- ✓ Dependencia de Transferencias: La baja recaudación local aumenta la dependencia de transferencias intergubernamentales, que suelen ser insuficientes e inestables (ONU-Habitat., 2018).

#### 2.2.9 Teorías económica y financiera aplicada a la recaudación de impuestos.

##### 2.2.9.1. Teoría de la administración tributaria.

- ✓ La administración tributaria es un componente esencial del sistema financiero del Estado, encargada de organizar, dirigir y controlar los procesos relacionados con la recaudación de impuestos y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Su objetivo principal es garantizar que los recursos tributarios se obtengan de manera eficiente y equitativa para financiar las necesidades públicas (CEPAL, El papel de los municipios como instrumento para el desarrollo sostenible., 2004)

#### **Funciones Principales**

- ✓ Recaudación: Gestionar el cobro de impuestos, tasas y contribuciones especiales.
- ✓ Fiscalización: Supervisar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y prevenir la evasión fiscal.

- ✓ Servicio al Contribuyente: Facilitar el cumplimiento voluntario mediante asistencia y herramientas tecnológicas.
- ✓ Resolución de Controversias: Mediar en disputas entre contribuyentes y el Estado (Romero, 2021).

#### 2.2.9.2. Estructura y Organización

La administración tributaria opera bajo un modelo burocrático, caracterizado por una jerarquía clara y una división funcional de tareas. Esta estructura busca maximizar la eficiencia y la transparencia en la gestión de los recursos públicos (INAFED, SF).

#### 2.2.9.3. Políticas de Acción

Las políticas de acción definen los objetivos y prioridades de la administración tributaria, asignando recursos y medidas para alcanzar sus metas. Estas políticas están estrechamente vinculadas con la organización, que actúa como el vehículo para su implementación (Kas, 2024).

#### **Desafíos**

- a. Baja Cultura Tributaria: Falta de conciencia ciudadana sobre la importancia de los impuestos.
- b. Evasión Fiscal: Incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
- c. Desactualización Tecnológica: Falta de sistemas modernos para la gestión eficiente de los tributos (Borges, 2015).
- d. Evolución y Enfoques Modernos

Las administraciones tributarias han evolucionado hacia un enfoque basado en la información, utilizando tecnología avanzada para mejorar la eficiencia y facilitar el cumplimiento voluntario. Además, se han adoptado enfoques por tipo de contribuyente y por tipo de impuesto para optimizar la recaudación (Acotto, 2023).

#### 2.2.10 Teoría del cumplimiento tributario.

La teoría del cumplimiento tributario se basa en la intención de los contribuyentes de cumplir con sus obligaciones fiscales, influenciada por factores como el compromiso moral, el poder de las autoridades y la confianza en el sistema.

### 2.2.10.1 Intención y Acción Razonada

La intención de cumplir con las obligaciones tributarias es un componente esencial, según la teoría de la acción razonada (Fishbein, 1975). Esta teoría sugiere que las intenciones se predicen a partir de las actitudes y normas subjetivas, lo que influye en el comportamiento real de los contribuyentes (Langham, 2012).

- ✓ **Compromiso Moral** El compromiso de los contribuyentes con la sociedad es un factor determinante en el cumplimiento tributario. Este compromiso se caracteriza por la responsabilidad moral y la voluntad de contribuir al bien común, lo que reduce la tentación de evadir impuestos (Braithwaite, 2003) ; (Gangl, 2015). Un compromiso de larga duración fomenta el cumplimiento voluntario (Mittone, 2016).
- ✓ **Poder de las Autoridades** El poder coercitivo y el poder legítimo de las autoridades tributarias influyen en el cumplimiento. El poder coercitivo, basado en auditorías y multas, puede forzar el cumplimiento, pero también puede aumentar la evasión si se percibe como injusto. Por otro lado, el poder legítimo, respaldado por la confianza en las autoridades, promueve el cumplimiento voluntario (Kastlunger, 2013)
- ✓ **Confianza y Justicia Procedimental** La confianza en las autoridades tributarias y la percepción de justicia en los procedimientos son cruciales para el cumplimiento voluntario. Cuando los contribuyentes confían en que sus impuestos se utilizan adecuadamente y perciben que las autoridades actúan de manera justa, es más probable que cumplan con sus obligaciones fiscales (Gobena, 2016).

### 2.2.11. Teoría de los Incentivos Fiscales.

- ✓ Los incentivos fiscales son tratamientos especiales que los gobiernos otorgan a empresas o proyectos de inversión para promover actividades económicas específicas, como la generación de empleo, la transferencia de tecnología o el desarrollo regional. Estos incentivos pueden ser tributarios (exenciones, tasas reducidas, depreciaciones aceleradas) o no tributarios (subvenciones, préstamos) y buscan influir en las decisiones de inversión (CEPAL/Oxfam., 2019).

#### 2.2.11.1. Tipos de Incentivos.

- ✓ **Exenciones Temporales:** Exoneración del pago de impuestos por un período determinado.

- ✓ **Tasas Reducidas:** Aplicación de alícuotas menores a ciertas transacciones o sujetos.
- ✓ **Créditos Fiscales:** Deducciones directas de la base imponible (CEPAL/Oxfam., 2019)

#### **Efectividad y Críticas.**

- ✓ **Ventajas:** Pueden generar decisiones positivas, como mejoras en la fuerza laboral y encadenamientos económicos.
- ✓ **Desventajas:** Riesgo de renuncia de ingresos fiscales sin garantía de inversiones adicionales, distorsiones en el mercado y abusos, como la elusión fiscal
- ✓ Estrategias de recaudación de impuestos de gobiernos locales.

#### **Estrategias de Impuestos en Gobiernos Locales (Nicaragua)**

- ✓ Enfoque Tradicional vs. Enfoque Moderno
- ✓ **Enfoque Tradicional:** Se basa en sistemas manuales de recaudación, con poca tecnología y dependencia de transferencias del gobierno central. La fiscalización es limitada y los incentivos fiscales son escasos o poco estructurados (Perez, SF).
- ✓ **Enfoque Moderno:** Incorpora tecnología para mejorar la eficiencia en la recaudación, como sistemas electrónicos de declaración y pago. Se enfoca en la autonomía fiscal, la modernización de los catastros y la implementación de políticas de incentivos bien definidas (BDO, SF); (CEPAL/Oxfam., 2019).

#### **Papel de la Digitalización y Modernización**

- ✓ **Digitalización:** La implementación de plataformas electrónicas para declaraciones y pagos ha mejorado la transparencia y reducido los costos operativos. Además, la integración de bases de datos permite una mejor gestión de la información tributaria (BDO, SF); (IDB, SF).
- ✓ **Modernización:** Incluye la actualización de los valores catastrales, la simplificación de los sistemas impositivos y la adopción de tecnologías avanzadas para la fiscalización y el control de la evasión (Perez, SF); (CEPAL/Oxfam., 2019).

#### **Estrategias de Fiscalización**

- ✓ **Fiscalización Eficiente:** Se han implementado auditorías electrónicas y sistemas de monitoreo en tiempo real para detectar la evasión fiscal. También se promueve la colaboración con entidades privadas para mejorar la recaudación (IDB, SF); (INIET, 2015).

- ✓ Enfoque Preventivo: Se enfoca en la educación tributaria y la simplificación de los trámites para fomentar el cumplimiento voluntario (INIET, 2015).

#### 2.2.11.2. Políticas de Incentivos

- ✓ Incentivos Fiscales: Nicaragua ha implementado exenciones temporales, tasas reducidas y depreciaciones aceleradas para promover inversiones en sectores estratégicos, como energías renovables. Estos incentivos buscan atraer inversión extranjera directa (IED) y fomentar el desarrollo regional (Nicaragua G. d., SF); (ICEFI, SF).
- ✓ Evaluación y Monitoreo: Se han establecido mecanismos para evaluar la efectividad de los incentivos y asegurar que generen beneficios económicos y sociales (ICEFI, SF).

#### 2.2.12. Estrategias para Incrementar la Recaudación.

##### **Propuestas Específicas Basadas en Estudios Previos**

Para mejorar la recaudación de impuestos, se pueden implementar diversas estrategias basadas en estudios previos que han demostrado ser efectivas en contextos similares. Una de las propuestas más relevantes es la automatización de procesos tributarios, que ha mostrado resultados positivos en varias municipalidades nicaragüenses. Según (Garcia, 2009), "la implementación de un sistema automatizado que centralice la información tributaria puede reducir significativamente los costos operativos y mejorar la eficiencia en la recaudación" (p. 5). Esto incluye el desarrollo de plataformas digitales para la declaración y pago de impuestos, lo cual facilitaría el cumplimiento tributario por parte de los ciudadanos.

Otra estrategia clave es la capacitación del personal administrativo en gestión tributaria y atención al contribuyente. La formación continua del personal permite una mejor atención a los contribuyentes, fomentando una cultura de pago y reduciendo la resistencia al cumplimiento fiscal (Navarro, 2013). Además, se sugiere implementar campañas de sensibilización dirigidas a la población sobre la importancia del pago de impuestos y los beneficios que estos generan para el desarrollo local.

##### **Ejemplos de Implementación Exitosa en Otros Contextos**

Existen ejemplos exitosos en otras municipalidades que pueden servir como referencia para Santa Teresa. Por ejemplo, la Alcaldía de León implementó un sistema digital

para la recaudación de impuestos que permitió aumentar sus ingresos fiscales en un 30% en dos años (CEPAL, Estudio sobre modernización administrativa en gobiernos locales., 2020). Este sistema no solo facilitó el proceso para los contribuyentes, sino que también mejoró la transparencia y confianza en la gestión municipal.

Así mismo, el municipio de Managua ha llevado a cabo campañas informativas sobre cumplimiento tributario que han logrado incrementar significativamente la participación ciudadana en el proceso de recaudación (García, 2009). Estas experiencias demuestran que una combinación de automatización y educación puede resultar efectiva para mejorar las tasas de recaudación.

## **Desafíos y Oportunidades**

### **Identificación de Desafíos Específicos**

La Alcaldía de Santa Teresa enfrenta varios desafíos en términos de recaudación tributaria. Uno de los principales problemas es la informalidad económica, que limita las bases imponibles disponibles. Muchos negocios operan sin registrarse formalmente, lo que dificulta su inclusión en el sistema tributario. Además, existe una resistencia al pago por parte de algunos contribuyentes, a menudo debido a una falta de comprensión sobre cómo se utilizan los recursos recaudados y los beneficios que estos generan para la comunidad.

Otro desafío significativo es la falta de infraestructura tecnológica adecuada para gestionar eficientemente los procesos tributarios. Sin un sistema automatizado, la administración municipal enfrenta dificultades para llevar un control efectivo sobre los ingresos fiscales (Bahomondes, 2007).

### **Oportunidades para Mejorar**

A pesar de estos desafíos, también hay oportunidades significativas para mejorar la recaudación en Santa Teresa. La implementación de tecnologías digitales puede ser un cambio transformador; el uso de plataformas online para facilitar el pago y declaración de impuestos podría atraer a más contribuyentes a cumplir con sus obligaciones fiscales.

La capacitación del personal es otra oportunidad clave. Invertir en formación continua no solo mejora las competencias del equipo administrativo, sino que también puede generar un ambiente más amigable y accesible para los contribuyentes (García, 2009)

Además, fomentar la participación ciudadana mediante auditorías sociales y rendiciones de cuentas puede aumentar la confianza pública en el sistema tributario. Según (Fernández, 2019), "la inclusión activa de los ciudadanos en el proceso fiscal fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad" (p. 4). Esto podría resultar en un mayor cumplimiento tributario y un aumento general en las recaudaciones.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL.

Marco conceptual.

- ✓ Definición y Tipos de Impuestos Municipales
- ✓ La recaudación de impuestos es el proceso mediante el cual las autoridades fiscales obtienen ingresos a través de tributos establecidos por ley. A nivel municipal, estos recursos son esenciales para financiar servicios públicos y el desarrollo local. Los impuestos municipales incluyen:
  - ✓ Impuestos Directos: Aplicados sobre la renta o propiedad, como el Impuesto sobre Ingresos (IMI) y el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).
  - ✓ Tasas: Cobradas por servicios específicos, como la recolección de basura o el uso de cementerios.
  - ✓ Contribuciones Especiales: Destinadas a financiar obras o mejoras que benefician directamente a ciertos contribuyentes (CEPAL, 2004; Báez, 2007).
- ✓ Una adecuada recaudación tributaria proporciona los recursos necesarios para la operatividad municipal y la ejecución de proyectos de desarrollo comunitario, mejorando la calidad de vida de la población (Carrion, 2016).
- ✓ Equidad Tributaria
- ✓ La equidad tributaria es un principio fundamental que asegura que todos los ciudadanos contribuyan de manera justa y proporcional a su capacidad económica. Se basa en dos componentes:
  - ✓ Equidad Horizontal: Personas con igual capacidad económica deben pagar igual cantidad de impuestos.

- ✓ Equidad Vertical: Personas con mayor capacidad deben contribuir más (Bahamondes, 2007).
- ✓ En Nicaragua, la Ley de Municipios y el Plan de Arbitrios establecen directrices para promover la equidad en la recaudación, fomentando una cultura tributaria que valore el cumplimiento fiscal como un deber cívico (CEPAL, 2004; Fernández, 2019).

#### 2.4. MARCO LEGA

- ✓ La legislación tributaria en Nicaragua, regulada por el Plan de Arbitrios Municipal y la Ley de Impuestos sobre la Renta, define los impuestos municipales y los procedimientos para su recaudación. Estos ingresos son fundamentales para financiar servicios básicos como la recolección de basura y el mantenimiento de espacios públicos (Nicaragua A. n., s.f.). Además, el Marco Fiscal de Mediano Plazo establece objetivos para incrementar la eficiencia en la recaudación y mejorar el uso de los recursos públicos (Público, 2023).
- ✓ Las políticas públicas en Nicaragua buscan fortalecer la gestión fiscal municipal mediante la promoción de una cultura tributaria y la mejora de los procesos administrativos. Esto incluye programas de capacitación para funcionarios municipales y campañas informativas dirigidas a los ciudadanos para fomentar el cumplimiento tributario (Nicaragua C. d., 2025).
- ✓ Teoría de la Eficiencia Fiscal: Esta teoría propone optimizar los procesos administrativos para mejorar la recaudación tributaria. La implementación de plataformas digitales para la declaración y pago de impuestos simplifica el proceso, incrementa el cumplimiento y reduce costos operativos (Martínez, 2020; Bahamondes, 2007).
- ✓ Teoría del Desarrollo Local: Esta teoría enfatiza la importancia de aprovechar los recursos endógenos y fomentar la participación ciudadana para alcanzar un desarrollo sostenible. Un plan estratégico bien diseñado puede mejorar las capacidades institucionales y fomentar un entorno favorable para las inversiones (Rodríguez, 2018; Fernández, 2019).
- ✓ Constitución Política de la República de Nicaragua (Constitución política de Nicaragua, 2014) La Constitución establece los principios generales de la tributación, incluyendo la responsabilidad del Estado en la administración de los tributos y la

obligación de los ciudadanos a contribuir al sostenimiento de los gastos públicos. Además, garantiza la autonomía de los gobiernos municipales para gestionar sus ingresos, incluidos los impuestos municipales.

- ✓ Ley N°. 40, Ley de municipios con reformas incorporadas del 14 de enero de 2013, La Ley de Municipios regula la organización, competencias y atribuciones de los gobiernos locales en Nicaragua. En cuanto a la recaudación de impuestos, establece las facultades de los municipios para generar ingresos a través de impuestos locales, incluyendo el impuesto predial, tasas y contribuciones especiales. Además, determina la responsabilidad de los gobiernos municipales en la creación de ordenanzas y la implementación de políticas tributarias locales.
- ✓ Autonomía Municipal Según la Constitución Política de Nicaragua (Constitución Política de Nicaragua, 1986). Artículo 177 del 9 de noviembre de 1986 (Nicaragua) dicta lo siguiente: Los municipios gozan de autonomía política administrativa y financiera. La administración y gobiernos de los mismos corresponden a las autoridades municipales. La autonomía no exime ni inhibe al Poder Ejecutivo ni a los demás poderes del Estado, de sus obligaciones y responsabilidades con los municipios. Se establece la obligatoriedad de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, el que se distribuirá priorizando a los municipios con menos capacidad de ingresos. El porcentaje y su distribución serán fijados por la ley. 2.1.1.4. Competencias de Gobiernos Municipales En base a la Ley 40 de 2012. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas (Ley 40. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas, 2012). 13 de junio 2012. Artículo 6. Los Gobiernos Municipales tienen competencia en todas las materias que incidan en el desarrollo socio-económico y en la conservación del ambiente y los recursos naturales de su circunscripción territorial. Tienen el deber y el derecho de resolver, bajo su responsabilidad, por sí o asociados, la prestación y gestión de todos los asuntos de la comunidad local, dentro del marco de la Constitución Política (Constitución Política de Nicaragua, 1986) y demás leyes de la Nación. Los recursos económicos para el ejercicio de estas competencias se originarán en los ingresos propios y en aquéllos que transfiera el Gobierno ya sea mediante el traslado de impuestos o de recursos financieros. Dentro de la capacidad administrativa, técnica y

financiera, el Municipio debe realizar todas las tareas relacionadas con la prestación de los servicios municipales comprendidos en su jurisdicción para el desarrollo de su población.

- ✓ Ingresos Municipales En base a la Ley 40 de 2012. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas (Ley 40. Ley de Municipios con Reformas Incorporadas, 2012). 13 de junio 2012. Artículo 48. Cada Concejo Municipal aprobará su Proyecto de Plan de Arbitrios, con fundamento en la legislación tributaria municipal, y en él determinará los tipos impositivos aplicables a cada uno de los tributos, dentro de los rangos a que se refiere el Artículo precedente.
- ✓ Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455 de 1989. (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989). Plan de Arbitrio Municipal. 31 de Julio de 1989. Artículo 1. El tesoro de los municipios se compone de sus bienes muebles e inmuebles; de sus créditos activos, del producto de sus ventas, impuestos, participación en impuestos estatales, tasas por servicios y aprovechamientos, arbitrios, contribuciones especiales, multas, rentas, cánones, transferencias y de los más bienes que le atribuyan las leyes o que por cualquier otro título puedan percibir.
- ✓ Decreto 455 de 1989. (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989). Plan de Arbitrio Municipal. 31 de Julio de 1989. Artículo 2. Son impuestos municipales las prestaciones en dinero que los municipios establecen con carácter obligatorio a todas aquellas personas, naturales o jurídicas, cuya situación coincida con los que la Ley o este Plan de Arbitrios señalan como hechos generadores de crédito a favor del tesoro Municipal.
- ✓ Ley 431 Ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito. (LEY N°. 431 nacional, 2014), arto 11. Artículo 11.- Creación del impuesto municipal de rodamiento. El impuesto municipal de rodamiento deberá pagarse durante el transcurso del primer trimestre de cada año calendario, en los casos de falta de pago del impuesto municipal en el plazo establecido por la presente Ley, se aplicará una multa por infracción a las normas de admisión al tráfico de Cien córdobas Netos (C\$100.00). La calcomanía debe especificar el nombre del municipio. Las personas jubiladas por el régimen de seguridad social del país y las personas con discapacidad están exentas del pago del impuesto municipal de rodamiento.

- ✓ Ley de solvencias Municipales Ley. 452 (Ley N°. 452, 2003), arto 12. Arto. 12. Para el caso del impuesto sobre ingreso, el gobierno municipal extenderá la solvencia municipal a las personas naturales o jurídicas que la soliciten y estén solvente del pago del impuesto sobre ingresos, establecido en los planes de arbitrios correspondientes. La solvencia municipal en este caso, tendrá duración de un mes, contado desde el momento de su emisión.
- ✓ Ley de concertación tributaria Ley 822: (LEY N°. 822, 2019), arto. 3 Artículo 3 creación, naturaleza y materia imponible. Créase el Impuesto sobre la Renta, en adelante denominado IR, como impuesto directo y personal que grava las siguientes rentas de fuente nicaragüense obtenidas por los contribuyentes, residentes o no residentes: 1. Las rentas del trabajo; 2. Las rentas de las actividades económicas; y 3. Las rentas de capital y las ganancias y pérdidas de capital. Asimismo, el IR grava cualquier incremento de patrimonio no justificado y las rentas que no estuviesen expresamente exentas o exoneradas por ley. Esta ley establece el sistema tributario en Nicaragua, definiendo las bases para la recaudación de impuestos nacionales y municipales. Proporciona las directrices sobre la administración tributaria, los procedimientos para la determinación, liquidación, cobro y fiscalización de los tributos, y los mecanismos para la resolución de conflictos tributarios.
- ✓ Código Tributario de Nicaragua (Ley N°. 562, 2005) El Código Tributario establece las bases para la administración y gestión tributaria en el país. Regula los procedimientos para la recaudación de impuestos, las auditorías fiscales, la resolución de conflictos tributarios, y las sanciones a los contribuyentes. Es una pieza fundamental para la planificación de estrategias de recaudación y fiscalización.
- ✓ Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Ley N°. 621 esta ley promueve la transparencia en la gestión pública, lo que es clave para la correcta aplicación del Plan Estratégico de Recaudación. Establece la obligación de las entidades públicas, incluidas las alcaldías, de proporcionar información sobre la administración de los tributos y el uso de los recursos públicos, lo que favorece la confianza de los contribuyentes.
- ✓ Ordenanza Municipal (Plan de Arbitrio Municipal Decreto 455, 1989)

Facultades que le confiere la Ley N° 40 Ley de Municipios y sus Reformas, el Plan de Arbitrios Municipal, Artículo 28 numeral 4 y su reglamento el decreto 52-97 artículo. A nivel local, la Alcaldía de Santa Teresa puede elaborar y aprobar ordenanzas municipales para regular la recaudación de impuestos en su jurisdicción. Las ordenanzas definen de manera específica las tasas impositivas, los plazos de pago, las exoneraciones, y las sanciones aplicables. Estas ordenanzas deben estar alineadas con la legislación nacional y respetar los principios establecidos en la Ley de Municipios.

- ✓ El Decreto No. 3-95 de "Impuesto sobre Bienes Inmuebles", publicado en La Gaceta No. 21 del 31 de enero de 1995, grava las propiedades inmuebles ubicadas en la circunscripción territorial de cada Municipio de la República de Nicaragua y poseídas al 31 de diciembre de cada año gravable, con el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), cuya tasa es del 1% sobre la base o monto imponible, que se determina según el orden de prelación siguiente: a) El Avalo Catastral Municipal emitido y notificado por la Alcaldía Municipal correspondiente; b) El Autoevalúo Municipal declarado por el contribuyente en base a la descripción del o los bienes inmuebles que posee; y c) Valor estimado por el contribuyente con base en la declaración descriptiva de sus propiedades inmuebles.

[Detalle de los impuestos y tasas cobrados en la municipalidad.](#)

Impuestos y tasas que se cobran en el municipio de Santa Teresa.			
110000	INGRESOS TRIBUTARIOS	160000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS
112110	Impuestos sobre bienes inmuebles rurales	161131	Venta de formularios y formatos
112120	Impuestos sobre bienes inmuebles urbanos	163111	Arrendamiento de tramos
112180	Impuestos sobre bienes inmuebles de años anteriores	163121	Mantenimiento en cementerio
113211	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas privadas y cooperativas	163122	Canon por venta de lotes cementerio
113212	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas y cooperativas industriales	163132	Destace de ganado mayor

113214	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas y cooperativas de servicios	163133	Destace de ganado menor
113215	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas y cooperativas de construcción	163141	Concesión y permiso intermunicipal - urbano, suburbano, rural, taxis ruleteros, taxis de parada y otros
113240	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por realización de espectáculos, rifas y apuestas	163153	Placas, rótulos y anuncios
113280	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios de años anteriores	163154	Permiso de ocupación de aceras y calles
113290	Multas tributarias y recargos moratorios - IMVBS	163191	Permiso de ocupación de terrenos municipales
113611	Motocicletas	163199	Otras tasas por aprovechamiento
113612	Automóviles, camionetas y jeeps	163211	Certificado de nacimiento
113614	Microbús de uso comercial y particular	163212	Certificado de matrimonio
113621	Buses de uso comercial y particular	163213	Certificado de soltería
113624	Camiones de menos de 7 toneladas de capacidad	163214	Certificado de divorcio
113626	Camiones desde 7 hasta 12 toneladas de capacidad	163215	Certificado de defunción
113810	Impuesto municipal de matrícula cuota fija	163219	Otras certificaciones de registro civil
113820	Impuesto municipal de matrícula por declaración	163221	Tasa de recolección domiciliar
113830	Patente de destazador	163222	Tasa de recolección no domiciliar
113840	Otras matrículas	163231	Matricula de fierros para marcar ganado
113890	Multas tributarias y recargos moratorios - impuesto municipal de matrículas	163233	Permiso de fierro para ganado
113900	Otros impuestos sobre bienes y servicios	163235	Cartas de ventas de ganado

<b>120000</b>	<b>CONTRIBUCIONES ESPECIALES</b>	163236	Guías de ganado
122120	Por instalación de servicio de agua potable y alcantarillado	163241	Permiso de construcción
122130	Por otras construcciones horizontales	163248	Inspecciones
<b>130000</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	163255	Reasignaciones
139100	Utilidad por diferencia de cambios y mantenimiento de valor		
139990	Otros ingresos no tributarios		

## 2.5. Marco Referencial.

### 2.5.1. Contexto Específico de Santa Teresa y su Relevancia en el Desarrollo Local.

Santa Teresa es un municipio ubicado en el departamento de Carazo, Nicaragua, con una economía principalmente basada en la agricultura y la ganadería. Según datos del SINAPRED-UNGIR, la población de Santa Teresa es de aproximadamente 22,310 habitantes, distribuidos entre áreas urbanas y rurales. Este contexto socioeconómico influye directamente en la capacidad recaudatoria del municipio.

La recaudación tributaria municipal es fundamental para financiar proyectos de desarrollo local que beneficien a la población. Sin embargo, Santa Teresa enfrenta varios desafíos, como la informalidad económica, la falta de cultura tributaria entre los contribuyentes y limitaciones tecnológicas que dificultan una gestión eficiente. Los gobiernos municipales deben priorizar estrategias que promuevan la equidad tributaria y modernicen los procesos administrativos" (p. 4). En el caso de Santa Teresa, existe un gran potencial para mejorar la recaudación mediante la automatización de procesos y la sensibilización de la ciudadanía.

A su vez, el municipio presenta oportunidades significativas. La implementación de tecnologías digitales podría reducir costos operativos, mejorar la transparencia fiscal y fomentar una mayor participación ciudadana en el cumplimiento de las obligaciones tributarias. De esta manera, diseñar un plan estratégico para incrementar las recaudaciones

fiscales no solo fortalecería las finanzas municipales, sino que también permitiría financiar proyectos prioritarios que impulsen el desarrollo económico y social de Santa Teresa.

## 2.6. Geografía y Demografía del municipio de Santa Teresa.

Santa Teresa está ubicado a unos 53 kilómetros al sureste de Managua. Limita al norte con los municipios de La Paz de Oriente y El Rosario, al sur con el Océano Pacífico, al este con Nandaime, Belén y Tola, y al oeste con La Conquista y Jinotepe. Su ubicación geográfica les otorga acceso a importantes recursos hídricos, ya que en el municipio nacen ríos relevantes como el Río Grande de Carazo, Acayo, Escalante y Ochomogo.

La economía del municipio depende principalmente de la agricultura y la ganadería, sectores que condicionan la capacidad de recaudación tributaria una parte significativa de la actividad económica se desarrolla en la informalidad, lo que limita las bases imponibles disponibles para la administración municipal.

### 3. Marco metodológico

Marco general del diseño (ubicación paradigmática o de enfoques de investigación), Esta investigación adoptará un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para analizar y proponer un Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos.

#### 3.1. Enfoque de la Investigación.

El enfoque mixto en investigación es una metodología que combina métodos cualitativos y métodos cuantitativos para estudiar un problema de manera más completa y profunda. En lugar de depender únicamente de uno de estos enfoques, el enfoque mixto aprovecha las fortalezas de ambos para obtener una visión más rica y detallada, integrando datos numéricos objetivos con experiencias y percepciones subjetivas.

**Enfoque:** Mixto (Cuantitativo y Cualitativo). El método cuantitativo permitirá obtener datos estadísticos sobre la recaudación de impuestos municipales, mientras que el método cualitativo proporcionará información sobre las percepciones y opiniones de contribuyentes y funcionarios.

#### **Herramientas**

- Encuestas: Para conocer las opiniones o experiencias de las personas.
- Observaciones: Para analizar el comportamiento o los procesos en su contexto natural.
- Análisis de datos: Para evaluar estadísticas.
- Matrices o índices: Para clasificar información de forma estructurada

### 3.2. Diseño de la investigación

#### 3.2.1. Tipo de Investigación

**Tipo:** Descriptivo y Exploratorio. Descriptivo para caracterizar la situación actual de la recaudación municipal y exploratorio para identificar estrategias que mejoren la eficiencia del sistema.

#### **Población y Muestra:**

Población: Contribuyentes del municipio.

## Ilustración 1

Calculadora de Muestras, asesoría económica y marketing.



### Calculadora de Muestras

Margen de error:  
10% ▾  
Nivel de confianza:  
99% ▾  
Tamaño de Poblacion:  
4458  
Calcular

**Margen: 5%**  
**Nivel de confianza: 95%**  
**Poblacion: 4458**

**Tamaño de muestra: 354**

#### Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra  
Z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

*Nota.* Calculadora de Muestras

- **Contribuyentes:** Se empleará un muestreo aleatorio simple para seleccionar a los contribuyentes encuestados, asegurando representatividad dentro de las 59 comunidades.
- **Servidores públicos:** Se seleccionará una muestra intencional, considerando a aquellos directamente involucrados en la gestión de la recaudación de impuestos. Muestra :11, Autoridades superiores:1, Gerente :1, directores:3, jefes de áreas:6

### 3.2.2. Matriz de Operacionalización de Variables

1. **Variable dependiente:** Se centra en la **eficacia de la recaudación tributaria municipal**, pues esta sintetiza el objetivo global de tu investigación.
2. **Variables independientes:** Son los factores que influyen directa o indirectamente en la recaudación tributaria.
3. **Indicadores:** Se proponen métricas claras y medibles para cada variable, que podrían evaluarse a través de encuestas, datos históricos, y análisis cuantitativo.

**Tabla 1**

Matriz de Operacionalización de Variables.

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos de Recolección</b>
Variable Independiente: Plan Estratégico de Recaudación de Impuestos.	Conjunto de estrategias diseñadas para mejorar la recaudación municipal mediante la automatización, equidad tributaria y optimización de recursos.	Estrategias implementadas en la Alcaldía de Santa Teresa para mejorar la eficiencia tributaria.	Estrategias diseñadas - Automatización de procesos - Medidas de equidad tributaria - Programas de educación fiscal	Entrevistas con funcionarios Municipales. Análisis documental de normativas tributarias. Encuestas a contribuyentes.
Variable Dependiente: Incremento de la Recaudación de Impuestos	Aumento en los ingresos municipales derivados del pago de tributos y tasas, resultado de la implementación del plan estratégico.	Variación en la recaudación de impuestos en la Alcaldía de Santa Teresa tras la aplicación del plan	- Variación en los ingresos tributarios - Nivel de evasión fiscal - Cumplimiento de obligaciones tributarias - Percepción ciudadana sobre eficiencia tributaria	- Análisis de estados financieros municipales - Registros administrativos de recaudación
Variable Independiente 1: Cultura Tributaria	Nivel de conocimiento y disposición de los ciudadanos para cumplir con sus obligaciones fiscales.	Actitudes y percepciones de los contribuyentes respecto al pago de impuestos municipales.	Nivel de conocimiento sobre normativas fiscales - Tasa de cumplimiento tributario - Opinión sobre transparencia en el uso de recursos	Encuestas a contribuyentes - Entrevistas con líderes comunitarios
Variable Independiente2: Automatización y Modernización de Procesos	Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y fiscalización de impuestos municipales.	Implementación de plataformas digitales para la recaudación y fiscalización de impuestos.	Existencia de plataformas digitales - Reducción de trámites manuales - Percepción de los contribuyentes sobre la eficiencia del sistema	Revisión de sistemas implementados - Entrevistas con funcionarios municipales
Variable Independiente 3: Equidad Tributaria	Aplicación de criterios de progresividad y proporcionalidad en la carga fiscal municipal.	Grado en que el sistema tributario municipal garantiza equidad entre contribuyentes.	Diferenciación en tasas impositivas según capacidad de pago - Percepción de justicia en la carga tributaria	- Análisis documental de políticas fiscales - Encuestas a contribuyentes

*Fuente propia.*

### 3.3. Métodos o técnicas e instrumentos de recogida de la información

#### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

- Formulario de Google.
- Estructuradas: Dirigidas a los contribuyentes para conocer sus hábitos de pago, nivel de conocimiento tributario y percepción sobre la gestión fiscal del municipio.
- Entrevistas con preguntas abiertas y cerradas: Aplicadas a funcionarios municipales para conocer los procesos administrativos y operativos de la recaudación, así como las dificultades que enfrentan.
- Revisión Documental: Análisis de normativas municipales y estadísticas de recaudación para obtener datos históricos sobre el comportamiento de los ingresos municipales.

#### 3.3.1. Confiabilidad y validez de los instrumentos, formulación y validación.

- Procedimiento para la Recolección de Datos:
- Diseño del cuestionario de guías de entrevistas.
- Aplicación de encuestas en las 59 comunidades mediante visitas presenciales y/o formularios en línea.
- Aplicación de encuestas a funcionarios municipales seleccionados.
- Sistematización y análisis de la información recopilada.

#### 3.3.2. Análisis de Datos

**Análisis Cuantitativo:** Se utilizarán métodos de estadística descriptiva (frecuencias, promedios, tendencias) para interpretar los resultados de las encuestas.

**Análisis Cualitativo:** Se empleará la codificación y categorización de respuestas en las entrevistas, identificando patrones y tendencias en la información recopilada.

En este estudio se utilizan herramientas de diagnósticos y análisis como el FODA, para poder analizar la situación actual en que se encuentra la alcaldía el MAPA DE CALOR ayudara a identificar riesgos o visualizar problemas principales Y EL DIAGRAMA DE

ISHIKAWA para encontrar las causas de un problema estas tres herramientas son de gran importancia para desarrollar este trabajo.' Investigativo.

### 3.3.3. Consideraciones Éticas

- Se garantizará la confidencialidad y anonimato de los participantes.
- Los datos serán utilizados exclusivamente con fines académicos y serán manejados de manera ética y responsable.
- Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes.
- Este marco metodológico, al combinar enfoques cualitativos y cuantitativos, permitirá obtener una comprensión profunda y detallada de los factores que influyen en la recaudación de impuestos en Santa Teresa, facilitando el diseño de un plan estratégico efectivo y sostenible.

#### 4. Análisis e interpretación de los resultados

##### 4.1. Diagnostico

##### 4.1.1. Análisis FODA

Para realizar este trabajo investigativo se utilizaron las siguientes herramientas:

Elaboración del FODA para ver la situación actual en que se encuentra el comportamiento de los ingresos propios.

**Tabla 2**  
**FODA CRUZADO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Estructura administrativa estable.	Posibilidad de modernizar procesos tributarios con tecnología.
Voluntad política para mejorar la gestión fiscal.	Acceso a financiamiento para modernización
Iniciativas previas de educación fiscal.	Programas de educación tributaria para contribuyentes.
Acceso a herramientas tecnológicas en el mercado.	Posibilidad de actualizar normativas y endurecer sanciones para morosos
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de un plan estratégico de recaudación.	Situación económica de los contribuyentes que afecta la capacidad de pago.
Baja cultura tributaria en la población.	Alto índice de informalidad en la economía local.
Falta de sistemas de automatización en la recaudación.	Resistencia al cambio por parte de contribuyentes
Falta de fomento como se utilizan los fondos públicos, genera incredibilidad en parte de la población.	

*Fuente propia.*

El FODA revela que el municipio cuenta con importantes fortalezas internas como una estructura administrativa estable, voluntad política y herramientas tecnológicas mínimas disponibles, lo que le ofrece una base sólida para mejorar la recaudación fiscal. Las oportunidades de modernización tecnológica, el acceso a financiamiento y la posibilidad de reforzar la educación tributaria son factores clave que pueden ayudar a fortalecer la gestión fiscal.

**Tabla 3**  
Mapa de calor

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Nº</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>
Falta de un plan estratégico de recaudación.	A	pérdida de oportunidades para aumentar los ingresos, dificultad para optimizar la recaudación y el logro de los objetivos financieros del municipio.	4	5
Baja cultura tributaria en la población.	B	Evasión de impuestos, resistencia al pago y dificultad para implementar nuevas medidas tributarias	4	2
Falta de sistemas de automatización en la recaudación.	C	Ineficiencia en los procesos de recaudación, Mayor probabilidad de errores en la gestión de impuestos y Dificultad para acceder a información actualizada sobre la recaudación.	3	2
La falta de dinamización de la economía y la ubicación geográfica vulnerable ante los desastres naturales	D	Disminución de la capacidad de pago de los contribuyentes. Reducción de los ingresos por impuestos. Dificultad para recuperarse económicamente después de un desastre natural.	4	3
<b>AMENAZAS</b>				
Situación económica de los contribuyentes que afecta la capacidad de pago.	E	Aumento de la morosidad en el pago de impuestos, disminución de los ingresos y dificultad para cumplir las metas.	3	4

Alto índice de informalidad en la economía local.	H	Evasión de impuestos. Competencia desleal para las empresas que sí pagan impuestos. Dificultad para controlar y regular la actividad económica.	3	4
Resistencia al cambio por parte de contribuyentes.	I	Dificultad para implementar nuevas medidas tributarias. Conflictos con la población, Retraso en la modernización del sistema tributario	4	4

*Fuente Propia.*

Sin embargo, existen debilidades, como la falta de un plan estratégico claro y la baja cultura tributaria, que deben abordarse para maximizar las oportunidades. Además, amenazas externas como la situación económica de los contribuyentes y la alta informalidad económica podrían obstaculizar el éxito de las estrategias de recaudación. El desafío será diseñar e implementar un plan que aproveche las fortalezas y oportunidades mientras minimiza las debilidades y amenazas.

#### 4.1.2. Mapa de Calor

El mapa de calor visualiza los riesgos asociados a debilidades y amenazas que impactan los esfuerzos de recaudación tributaria del municipio. Utiliza una matriz codificada por colores para mostrar la frecuencia y el impacto de cada riesgo, con colores que van desde el verde (riesgo bajo) hasta el rojo (riesgo alto).

##### **Componentes Clave:**

Eje X (Impacto): Varía desde Insignificante (1) hasta Catastrófico (5).

Eje Y (Frecuencia): Varía desde Improbable (1) hasta Constante (5).

Celdas: Cada celda representa el nivel de riesgo combinado basado en una combinación específica de frecuencia e impacto.

##### **Colores:**

Verde: Riesgo Bajo

Amarillo: Riesgo Medio

## Rojo: Riesgo Alto

Analizando el mapa de calor basado en los resultados que nos dan el mapa de calor, notando la frecuencia e impacto aproximados y sus correspondientes categorías de riesgo. Podemos decir lo siguiente.

El análisis del mapa de calor revela que los riesgos relacionados con la falta de un plan estratégico de recaudación, la resistencia al cambio de los contribuyentes y la situación económica de los contribuyentes son los más críticos, ya que presentan alta frecuencia e impacto. Es esencial abordar estos riesgos de manera prioritaria, diseñando estrategias de recaudación efectivas y promoviendo un cambio cultural en la población.

Al mismo tiempo, se deben considerar los riesgos de informalidad económica, falta de automatización y vulnerabilidad ante desastres naturales, los cuales, aunque importantes, tienen un menor impacto a corto plazo. La implementación de medidas para mitigar estos riesgos contribuirá a la estabilidad y sostenibilidad de las finanzas municipales a largo plazo.

### Ilustración 2

Mapa de calor

MAPA DE CALOR

		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
		INSIGNIFICANTE	MENOR	CRITICO	MAYOR	CATASTROFICO
CONSTANTE	5					
MODERADO	4	B		D	I	A
OCASIONAL	3	C			E H	
POSIBLE	2					
IMPROBABLE	1					

*Fuente propia.*

El mapa de calor destaca que la mayor preocupación para el sistema de recaudación municipal de Santa Teresa es la falta de un plan estratégico, combinada con una baja cultura tributaria. Estos factores, evaluados con alta frecuencia e impacto, conducen a la pérdida de oportunidades de aumentar los ingresos y dificultan la implementación de nuevas medidas tributarias. La falta de automatización y la situación económica de los contribuyentes también son riesgos importantes.

En resumen, la prioridad es abordar la ausencia de un plan estratégico y fomentar una mayor conciencia fiscal en la comunidad, complementado con esfuerzos para modernizar los

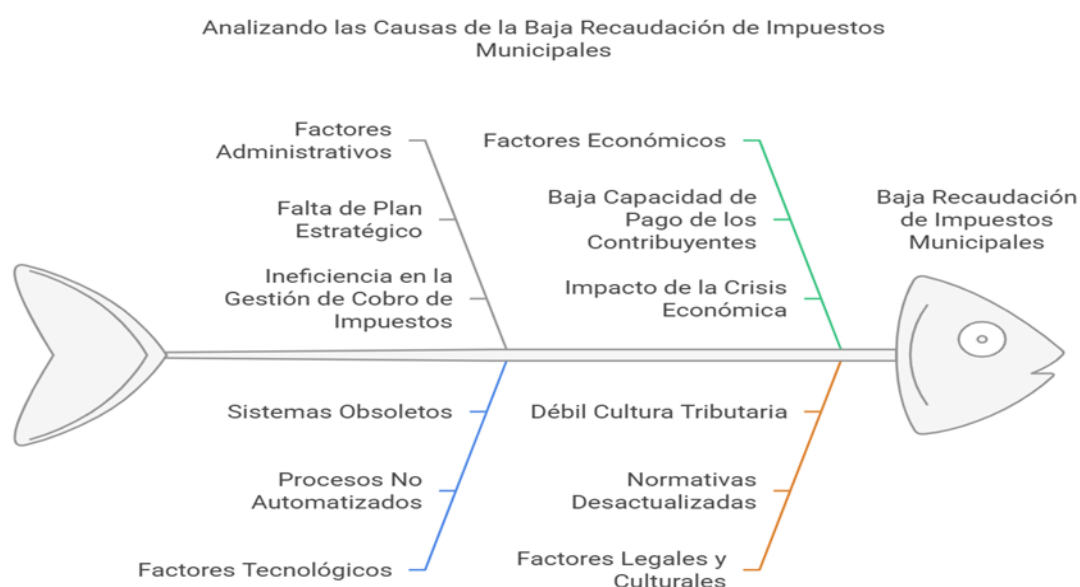
sistemas de recaudación y mitigar los impactos económicos negativos en la capacidad de pago de los contribuyentes.

#### 4.1.3. Diagrama de Ishikawa

En este diagrama de Ishikawa tenemos cuatro factores importantes que nos da como problema principal la Baja recaudación de Impuestos Municipales en el municipio de Santa Teresa.

#### Ilustración 3

Diagrama de Ishikawa



**Fuente propia con ayuda de aplicación Canva.**

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, se procedió a realizar un análisis del proceso de recaudación tributario de la municipalidad de Santa Teresa, para lo cual fueron aplicados los instrumentos de recolección de datos elaborados.

#### 4.2. Examen de la Base Tributaria, la Ordenanza Municipal y Expedientes Fiscales.

El examen de la base tributaria y los expedientes fiscales del municipio de Santa Teresa revela una concentración significativa en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), que representa el 93.4% de la base tributaria (4,416 de 4,732 contribuyentes), destacando una dependencia excesiva de este rubro, especialmente en zonas rurales. Esta alta concentración, evidenciada en la Ilustración 11, sugiere la necesidad de diversificar los ingresos fiscales fortaleciendo otros tributos como el IMI, que apenas cubre el 5% de la base, y regulaciones sobre rótulos, placas y anuncios. Además, la distribución de expedientes muestra que el 26.4% de los contribuyentes carecen de expediente fiscal, lo que implica una seria debilidad en el control administrativo y una oportunidad clara de mejora. Esto se refuerza con los hallazgos de la Ilustración 14, donde se identifica la necesidad de capacitar al personal en el conocimiento y aplicación de la normativa vigente, y en la Ilustración 15, que, aunque valora positivamente la ordenanza actual (7.09/10), sugiere que requiere una actualización urgente. La Ilustración 16 confirma esta percepción, con el 63.6% de los funcionarios considerando que la normativa está desfasada. En conjunto, estas evidencias sustentan la urgencia de actualizar la ordenanza municipal, digitalizar expedientes y ampliar la base efectiva de contribuyentes para una evaluación más precisa de las obligaciones tributarias.

#### Base tributaria 31 de diciembre del 2024 según clasificación de impuestos.

<b>Tipo de Impuesto</b>	<b>Total, Contribuyentes</b>	<b>Establecidos</b>	<b>% Est.</b>	<b>No Establecidos</b>	<b>% No Est.</b>	<b>Sin Expediente</b>	<b>% Sin Exp.</b>
<b>Impuestos sobre bienes inmuebles rurales</b>	2,357	1,667	70.7%	0	0.0%	690	29.3%
<b>Impuestos sobre bienes inmuebles urbano.</b>	2,059	1,529	74.3%	0	0.0%	530	25.7%
<b>Sobre ventas de empresas y</b>	188	141	75.0%	30	16.0%	17	9.0%

<b>cooperativas de comercio</b>							
<b>Sobre ventas de bienes y servicios de empresas y cooperativas industriales</b>	5	0	0.0%	5	100.0%	0	0.0%
<b>Sobre ventas de bienes y servicios de empresas y cooperativas de servicios</b>	43	38	88.4%	5	11.6%	0	0.0%
<b>Placas, rótulos y anuncios</b>	80	70	87.5%	0	0.0%	10	12.5%
<b>Total, Base Tributaria</b>	4,732	3,445	72.8%	40	0.8%	1,247	26.4%

Fuente propia.

### **Base tributaria identificada**

La base de contribuyentes del municipio se estructura en seis categorías principales de impuestos, con 4,732 contribuyentes en total.

Impuestos sobre bienes inmuebles: Representan el 93.4% del total (4,416 contribuyentes), con mayor presencia en zonas rurales (2,357) que urbanas (2,059).

Impuestos de ingresos municipales IMI: Concentran solo el 5% de la base tributaria (236 contribuyentes), principalmente en Sobre ventas de bienes y servicios de empresas privadas y **comercio** (188). Placas, rótulos y anuncios: 80 contribuyentes registrados.

### **Distribución de expedientes:**

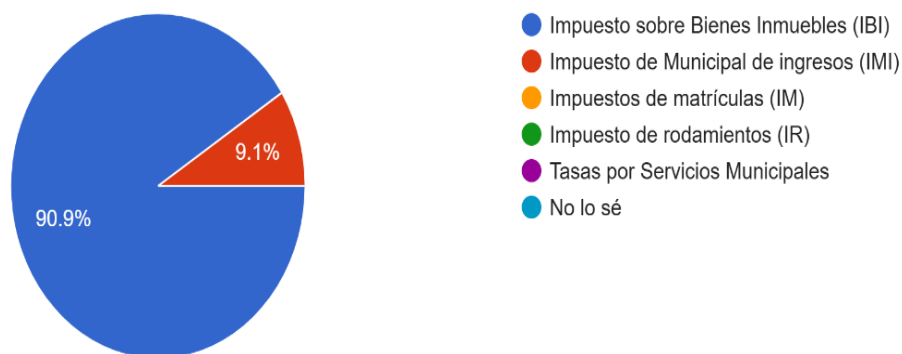
72.8% de negocios establecidos en el municipio (3,445 expedientes).

26.4% sin expediente registrado (1,247 casos), principalmente en bienes inmuebles rurales (690) y urbanos (530).

### 1. Según su conocimiento, ¿Cuál de los siguientes tributos genera la mayor parte de los ingresos para el municipio?"

#### Ilustración 4

Ingresos por tributo.



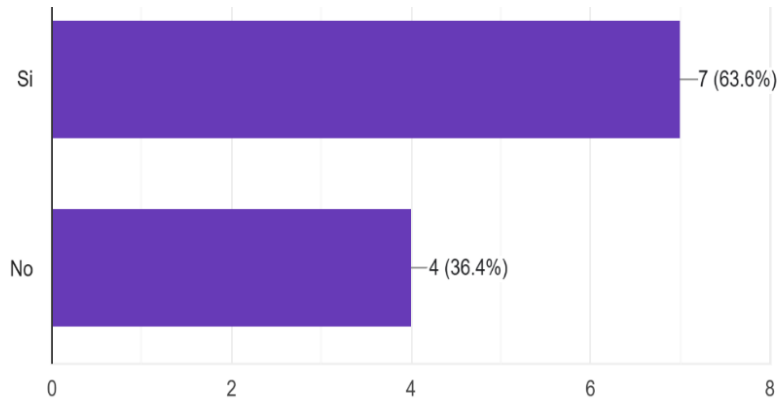
*Fuente propias con ayuda de formulario Google.*

**Principal Fuente de Ingresos:** El 90.9% identifica el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) como la principal fuente de ingresos. El IBI es crucial para las finanzas del municipio. Enfocarse en mejorar la recaudación del IBI y asegurar que se gestione eficientemente (actualización de valores catastrales, detección de evasión, etc.) pero también es importante analizar el comportamiento de los demás impuestos.

### 2. Conoce la base legal (leyes, ordenanzas etc.) que respalda el cobro de impuestos en el municipio.

#### Ilustración 5

Conocimiento sobre la base legal p cobro de impto.



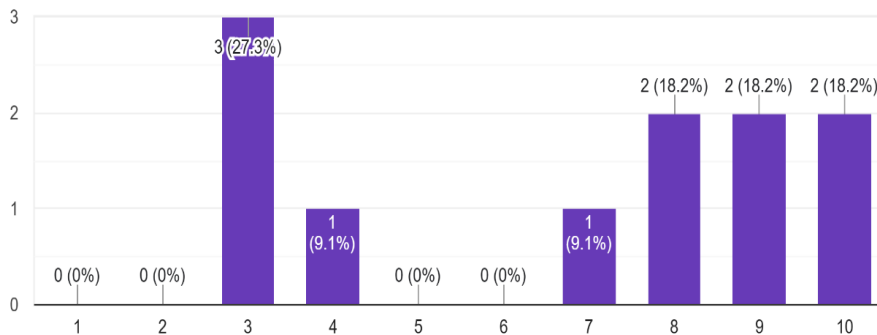
*Fuente propia con ayuda de formulario Google.*

**Base Legal:** La gran mayoría (63.6%) conoce las leyes que respaldan el cobro de impuestos. El personal está informado sobre la base legal. Aunque es necesario asegurarse de que todos los empleados estén capacitados en leyes fiscales y ordenanzas municipales.

### 3. ¿Qué tan efectiva considera que es la ordenanza municipal vigente para garantizar una recaudación de impuestos clara y equitativa?

#### Ilustración 6

Efectividad de la ordenanza.



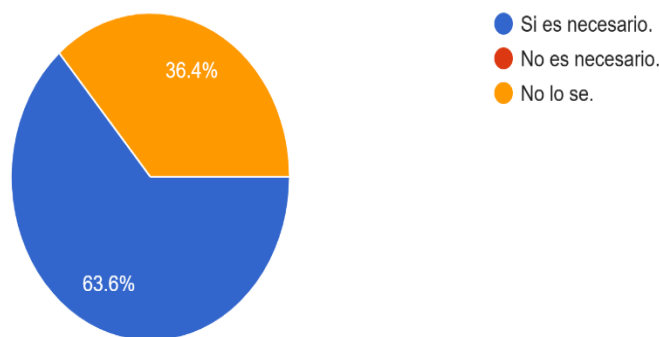
*Fuente propia Con ayuda de formulario Google.*

**Efectividad de la Ordenanza:** La ordenanza actual tiene una calificación de 7.09 sobre 10. Lo que significa que es efectiva, pero puede mejorarse es necesario revisar y actualizar la ordenanza para optimizar la recaudación.

### ¿Considera que es necesario Actualizar o modificar la ordenanza municipal para optimizar la recaudación de impuesto?

#### Ilustración 7

### Necesidad de Modificar la ordenanza municipal



Fuente: propia con ayuda de formulario Google.

**Necesidad de Actualizar la Ordenanza:** La gran mayoría (63.6%) cree que es necesario actualizar la ordenanza. La ordenanza puede estar desactualizada y no reflejar la realidad actual. Revisar y actualizar la ordenanza para optimizar la recaudación.

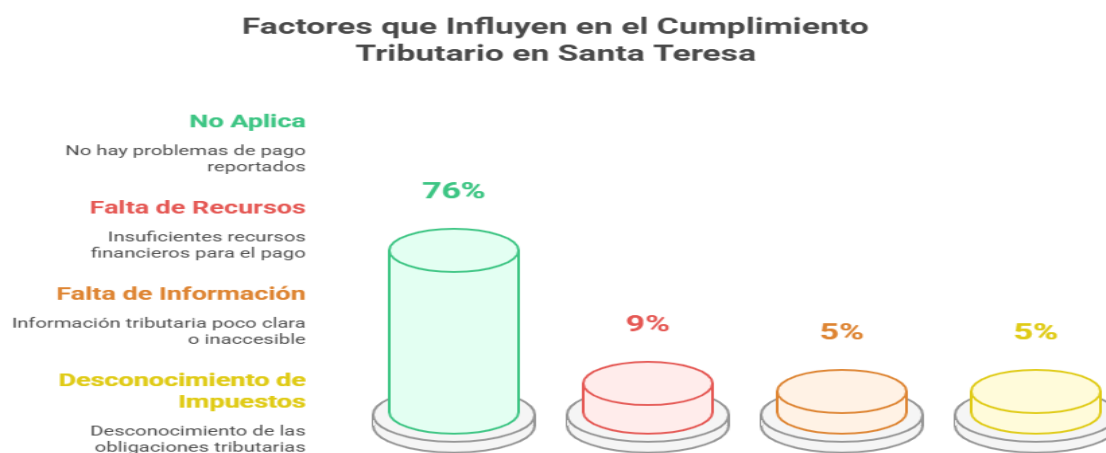
#### 4.3. Diagnóstico de la Estructura y los Procesos de Recaudación Tributaria.

El diagnóstico del sistema de recaudación de impuestos en la Alcaldía Municipal de Santa Teresa revela diversas debilidades estructurales y operativas, destacadas a través de herramientas como el Mapa de Calor (Ilustración 2), que identifica como principales riesgos la falta de un plan estratégico, la baja cultura tributaria y la limitada automatización de procesos. Estas problemáticas se profundizan en el Diagrama de Ishikawa (Ilustración 3), donde se visualizan las causas de la baja recaudación, asociadas tanto a factores institucionales como a la desinformación ciudadana. Además, la Ilustración 6 muestra que, aunque la eficiencia del sistema es valorada positivamente, persisten desafíos en cuanto a la satisfacción con los servicios y la forma de pago, lo que incide en el cumplimiento tributario. A esto se suma la percepción interna reflejada en la Ilustración 8, donde se evidencia una falta de formalización del plan de recaudación, y en la Ilustración 17, que señala el desaprovechamiento de herramientas tecnológicas como un obstáculo clave. En conjunto, estas ilustraciones permiten identificar áreas prioritarias de mejora en la estructura organizativa, la modernización tecnológica y la estrategia comunicacional del proceso recaudatorio municipal.

**Análisis de correlación de los indicadores económicos: Motivos del no pago, forma de realizar el pago, tiempo en que incurre en el pago, calificación de la eficiencia, importancia y satisfacción del pago en el municipio de Santa Teresa.**

**Ilustración 8**

Factores que influyen en el cumplimiento de tributos.



*Fuente propia.*

**Análisis:** La satisfacción es moderada, lo que indica que mejorar los servicios podría incentivar el pago.

El análisis de las gráficas revela una serie de factores interrelacionados que influyen en el comportamiento de los contribuyentes y la eficiencia del sistema de recaudación municipal. Aunque la mayoría de los encuestados no presenta problemas de pago (76% "No Aplica"), la falta de recursos económicos es la principal razón para no realizar el pago de impuestos (9%), seguida por la falta de información clara y accesible (5%) y el desconocimiento de los impuestos a pagar (5%). Estos resultados sugieren que mejorar la comunicación y facilitar el acceso a información sobre obligaciones tributarias podría aumentar el cumplimiento. Adicionalmente, si bien la calificación promedio de la eficiencia del sistema de recaudación es alta (7.94/10), aún hay espacio para mejorar.

La forma predominante de pago es en la oficina de recaudación (61.3%), seguida por el pago a través del colector de impuestos (35%), y la mayoría de los contribuyentes tarda menos de 15 minutos en completar el proceso de pago (62.2%). Sin embargo, la satisfacción con los servicios públicos recibidos a cambio del pago de impuestos es moderada (7.03/10), a pesar de reconocer la importancia del pago de impuestos para el desarrollo (8.79/10). En conjunto, estos datos indican que mejorar la eficiencia del sistema de recaudación, facilitar el acceso a la información, y aumentar la satisfacción con los servicios públicos podrían incentivar el cumplimiento tributario y fortalecer la sostenibilidad fiscal del municipio. Ofrecer métodos de pago más convenientes y mejorar la calidad de los servicios públicos podrían ser estrategias efectivas para aumentar la recaudación y el bienestar de la comunidad.

**¿Conoce si existe un plan para la recaudación de impuestos y tasas en el municipio de Santa Teresa?**

#### Ilustración 9

Conocimiento sobre plan de recaudación.

¿Conoce si existe un plan para la recaudación de impuestos y tasas en el municipio de Santa Teresa?  
11 respuestas



*Fuente propia con ayuda de formulario de Google*

Plan de Recaudación de Impuestos: Aunque el 81.82% cree que existe un plan, solo el 54.55% confirma que está formalmente documentado y actualizado. Existe una falta de formalización y comunicación, lo que dificulta el trabajo en equipo y la implementación

efectiva del plan. Es crucial documentar formalmente el plan, compartirlo con todos los empleados y revisarlo de manera periódica.

Promoción del Pago de Impuestos: El esfuerzo para promover el pago de impuestos obtiene una puntuación promedio de 7.36 sobre 10, indicando un buen nivel de esfuerzo, pero con margen de mejora. Es necesario capacitar a todos los empleados para que fomenten de manera consistente y efectiva la importancia de cumplir con las obligaciones tributarias.

#### 4.4. Automatización y modernización para optimizar la gestión tributaria municipal.

El diagnóstico orientado al diseño de mecanismos de automatización y modernización de los procesos de recaudación fiscal en la Alcaldía Municipal de Santa Teresa evidencia limitaciones estructurales y operativas que afectan la eficiencia, agilidad y transparencia de la gestión tributaria local.

Tal como se muestra en la Ilustración 17, uno de los principales obstáculos identificados es el escaso aprovechamiento de las herramientas tecnológicas existentes, lo cual restringe la capacidad del sistema tributario para operar con mayor eficacia. Esta carencia tecnológica también se refleja en la Ilustración 6, donde se observa que la mayoría de los pagos de impuestos se realizan de forma presencial, lo que evidencia una baja digitalización y genera mayores costos operativos y tiempos de espera tanto para la administración como para los contribuyentes.

Por otra parte, la Ilustración 10 revela que los contribuyentes demandan métodos de pago más accesibles, rápidos y confiables, así como procesos administrativos menos complejos. Esta percepción se alinea con la opinión del personal municipal, que resalta la necesidad de implementar plataformas en línea, diversificar los canales de atención y mejorar la experiencia del usuario. En este mismo sentido, la Ilustración 7 señala que la automatización y simplificación de los trámites son consideradas prioridades para fortalecer el cumplimiento tributario.

Los resultados evidencian que existe una oportunidad significativa para avanzar hacia una gestión tributaria más eficiente mediante la incorporación de soluciones tecnológicas que permitan automatizar procesos clave, como la emisión de estados de cuenta, la notificación de obligaciones, el seguimiento de pagos y la generación de reportes. Estas acciones contribuirían no solo a mejorar la recaudación y reducir la carga administrativa, sino también

a promover la transparencia institucional y fortalecer la confianza ciudadana en la gestión fiscal municipal.

En consecuencia, se justifica la necesidad de diseñar e implementar mecanismos tecnológicos orientados a:

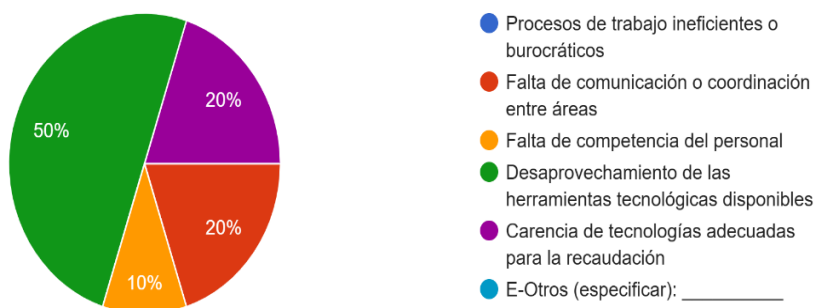
- Digitalizar y automatizar procesos tributarios.
- Establecer canales de pago en línea y a través de tarjetas de créditos y débitos.
- Integrar un registro único de contribuyente.
- Fortalecer las capacidades del personal para el uso y gestión de estas herramientas.

Estas acciones permitirán avanzar hacia una gestión tributaria moderna, eficiente y transparente.

### ¿Cuáles de los siguientes problemas operativos dificultan la eficiencia en la recaudación municipal? (Puede seleccionar varias opciones)"

#### Ilustración 10

Dificulta en la Recaudación municipal



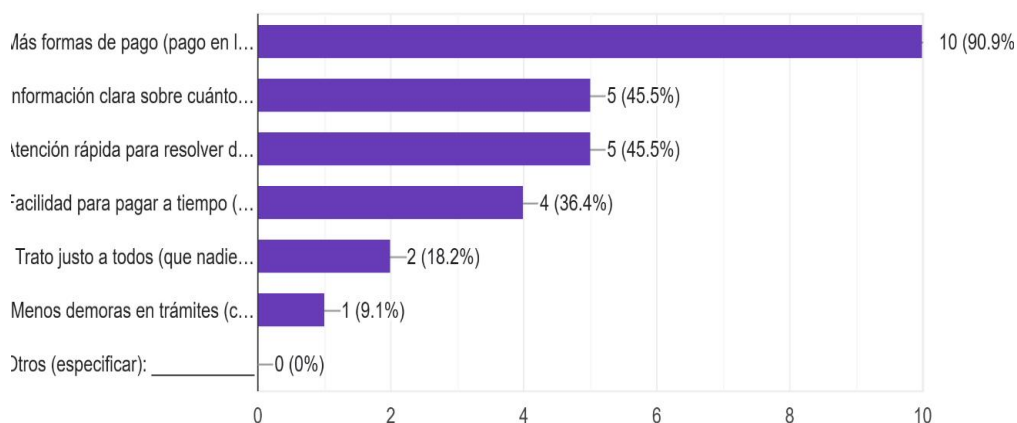
*Fuente propias.*

**Problemas Operativos:** El principal problema es el desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles (50%). Hay tecnología disponible, pero no se está utilizando eficientemente. Capacitar al personal en el uso de la tecnología y asegurarse de que tengan acceso a las herramientas necesarias.

### ¿En qué aspectos cree que la municipalidad podría mejorar en el cobro?

#### Ilustración 11

Mejoras de cobro



*Fuente propia.*

**Aspectos Por Mejorar en el Cobro:** Los aspectos a mejorar que más mencionaron fueron: Más formas de pago (90.9%) Información clara (45.5%) Atención rápida (45.5%) Los contribuyentes necesitan más opciones para pagar (en línea, POS, etc.) y entender el proceso hay que Implementar pagos en línea, POS, y crear guías sencillas sobre cómo pagar y qué documentos se necesitan.

#### 4.5. Propuesta de estrategias para fortalecer la Educación y Sensibilización Fiscal.

El análisis de los resultados evidencia una necesidad urgente de fortalecer la cultura tributaria en Santa Teresa mediante la implementación de estrategias sostenidas de sensibilización y educación fiscal. Como lo muestra la Ilustración 19, aunque actualmente se desarrollan campañas de concientización, estas son mayoritariamente esporádicas y con bajo nivel de efectividad, lo que limita su impacto en la conciencia fiscal de la ciudadanía.

Además, la Ilustración 7 refleja que los contribuyentes valoran positivamente la educación fiscal como un instrumento clave para mejorar el cumplimiento de sus obligaciones, alcanzando una calificación promedio de 8.62 sobre 10. En paralelo, se identifica una demanda por mejorar la comunicación institucional, especialmente en lo que respecta a la información sobre los impuestos, sus montos, plazos y métodos de pago, como lo revela la Ilustración 6.

Por otra parte, la Ilustración 13 muestra una brecha importante en la comprensión del destino y propósito de los tributos, ya que una proporción considerable de los encuestados desconoce cómo los impuestos contribuyen al desarrollo local y a la reducción de la pobreza. Esta falta de conexión entre el pago de tributos y los beneficios sociales percibidos afecta directamente el nivel de compromiso ciudadano con el sistema tributario.

Frente a estos hallazgos, se propone el diseño e implementación de **programas permanentes de educación y sensibilización fiscal**, dirigidos a distintos segmentos de la población, con los siguientes ejes estratégicos:

- **Educación fiscal comunitaria**, mediante talleres, charlas y campañas informativas en barrios, comunidades y centros escolares.
- **Comunicación institucional efectiva**, a través de medios digitales, radiales y presenciales, con mensajes claros sobre derechos, deberes y beneficios del cumplimiento tributario.
- **Transparencia fiscal participativa**, divulgando el uso de los fondos recaudados y su impacto en el desarrollo local.
- **Fortalecimiento de capacidades municipales**, mediante la capacitación del personal para la promoción activa de la cultura tributaria.

Estas estrategias buscan fomentar una cultura de cumplimiento voluntario, basada en la transparencia, la corresponsabilidad y la construcción de confianza entre el gobierno local y la ciudadanía.

**¿Se están llevando a cabo campañas de concientización y educación fiscal para los contribuyentes en el municipio?**

#### Ilustración 12

Campañas de concientización.



*Fuente propia.*

**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.

Análisis de correlación de los indicadores económicos: Medidas para el cumplimiento tributario, educación fiscal.

### Ilustración 13

Medidas para mejorar el ingreso tributario.



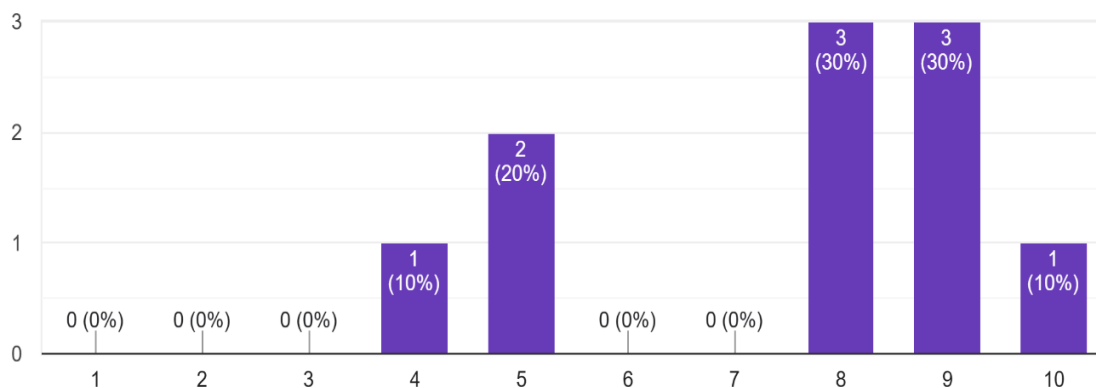
*Fuente propia.*

En cuanto a las sugerencias para mejorar el sistema de recaudación, la automatización de procesos y la simplificación de trámites son identificadas como áreas clave. La mejora de la atención al contribuyente y la promoción de la transparencia también son valoradas, aunque en menor medida. Sin embargo, la comunicación destaca como el factor más importante, indicando que establecer canales de comunicación claros y accesibles entre el municipio y los contribuyentes podría aumentar la confianza y mejorar el cumplimiento (Saldana, 2015). Además, existe un consenso generalizado (promedio de 8.62/10) sobre la importancia de la educación fiscal para fomentar una mayor conciencia social sobre la importancia de cumplir con las obligaciones tributarias.

#### 4. Considera que el recaudo es consistente con el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano

### Ilustración 14

Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano



*Fuente propia.*

**Consistencia con el Plan Nacional:** La falta de conocimiento del 36.36% sobre cómo los impuestos contribuyen a reducir la pobreza resalta una brecha significativa en la comprensión del propósito y beneficio de los tributos. Para abordar este desafío, es crucial implementar una comunicación clara, educación fiscal y promover la transparencia en el uso de los recursos. Asegurando que los impuestos se utilicen de manera eficiente para apoyar el Plan Nacional de Desarrollo, especialmente en la lucha contra la pobreza, se podrá fortalecer la confianza de los contribuyentes y fomentar su compromiso con el sistema tributario. Esto no solo mejora la recaudación, sino que también contribuye al desarrollo económico y social del país.

#### 4.6. Diseño de Indicadores para Medir la Efectividad del Plan Estratégico de Recaudación

La formulación de indicadores de desempeño constituye un componente esencial para evaluar la efectividad del plan estratégico implementado por la Alcaldía Municipal de Santa Teresa, orientado al incremento de la recaudación y la mejora en la eficiencia de la gestión tributaria. Los datos recopilados permiten identificar métricas clave que sirven como base técnica para la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación continuo.

En primer lugar, la Ilustración 6 revela datos significativos como la eficiencia percibida del sistema tributario (7.94/10), el tiempo promedio de atención al contribuyente (menos de 15 minutos en el 62.2% de los casos), y la satisfacción ciudadana con los servicios públicos (7.03/10). Estos indicadores reflejan aspectos fundamentales de la eficiencia operativa del sistema y la calidad del servicio brindado a los contribuyentes.

Complementariamente, la Ilustración 18 muestra una valoración positiva del sistema de recaudación (8.54/10), lo que evidencia avances en la percepción ciudadana respecto al desempeño institucional. No obstante, este resultado también sugiere la necesidad de mantener esfuerzos sostenidos para consolidar estos avances y atender los aspectos aún deficitarios.

Por otro lado, la Ilustración 11 y la Ilustración 20 permiten realizar un seguimiento al comportamiento de los ingresos municipales, especialmente al Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), que representa el núcleo de la recaudación tributaria local. Estos datos son clave para establecer indicadores financieros que evalúen el impacto del plan estratégico en el incremento real de la recaudación.

Adicionalmente, la Ilustración 9 señala factores estructurales como la necesidad de fortalecer el capital humano y actualizar el padrón de contribuyentes, variables que deben ser consideradas dentro de los indicadores de capacidad institucional y cobertura fiscal.

En conjunto, estos hallazgos permiten estructurar un conjunto de indicadores de desempeño que faciliten el monitoreo y evaluación del cumplimiento de metas fiscales. Dichos indicadores permitirán identificar desviaciones, retroalimentar las decisiones estratégicas y asegurar una gestión tributaria más eficiente, transparente y orientada a resultados.

A continuación, se proponen indicadores clave para monitorear el avance en la formalización y el cumplimiento de las obligaciones tributarias en el municipio de Santa Teresa, alineados con las mejores prácticas nacionales en administración tributaria municipal.

Indicadores de Gestión para Monitorear el Cumplimiento Tributario, datos tomados del cierre del año 2024.

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Interpretación</b>
Eficiencia en la Recaudación Tributaria	(Ingresos Tributarios Recaudados / Ingresos Tributarios Proyectados) × 100	$\frac{8,600,641.72}{6,766,368.00} * 100 = 127\%$	La eficiencia en la recaudación tributaria es del 127%, lo que indica un alto grado de cumplimiento un 27% de más en relación a lo proyectado para el año 2024.
Tasa de Mora Tributaria	(Tributos Vencidos / Total de Tributos a Cobrar) × 100	Asumiendo que el total de tributos a cobrar es igual a los ingresos tributarios proyectados:	La tasa de mora tributaria es del 5.12%, lo que sugiere un nivel moderado de impuestos no pagados en el período. Se requiere

		$\frac{361,620}{6,766,368} * 100$ = 5.34%	fortalecer la cobranza para reducir este porcentaje.
Tasa de Cumplimiento Tributario	(Número de Contribuyentes Cumplidores / Total de Contribuyentes) × 100	$\left(\frac{2300}{2300 + 650}\right) * 100$ = $\left(\frac{2300}{2950}\right) * 100$ = 77.97%	La tasa de cumplimiento tributario es del 77.97%, lo que indica que un porcentaje significativo de ciudadanos cumple con el pago de impuestos en tiempo y forma. Se deben implementar estrategias para aumentar este porcentaje.
Recaudo per cápita	(Ingresos Tributarios Totales / Población Municipal)	$\frac{6,984,419.78}{22,302}$ = C\$313.17	El recaudo per cápita es de C\$313.17, lo que indica el aporte promedio de cada ciudadano al sistema tributario local. Se podría buscar aumentar este valor mediante mejoras en la eficiencia y el cumplimiento.
Porcentaje de recaudación efectiva	(Ingresos recaudados/Ingresos tributarios previstos) x100	$\frac{8,600,641.72}{6,766,368x100}$ = 127%	La tasa de cumplimiento es del 127% es decir hay un sobre cumplimiento del 27% en relación a lo previsto recaudar.

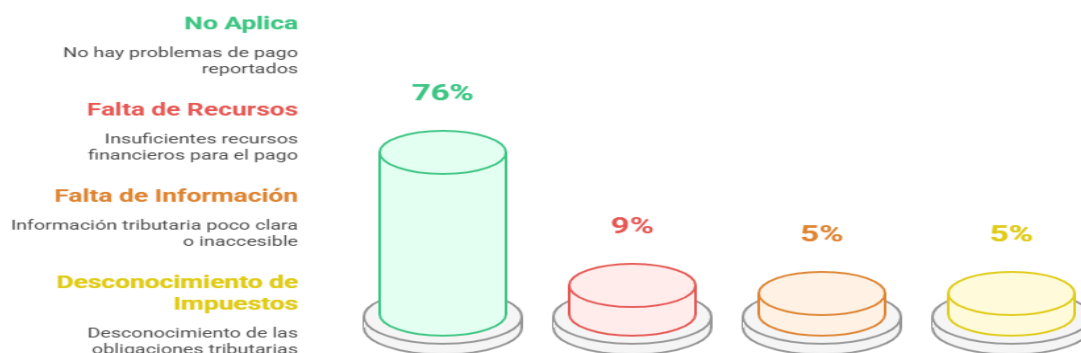
#### Indicadores de formalización o de registros de contribuyentes.

Indicador	Fórmula	Cálculo	Interpretación
Tasa de formalización de contribuyentes	(Número de contribuyentes con expedientes/total de contribuyentes identificados) x100	$3445/4732 * 100 = 72.80$	Objetivo: Medir el porcentaje de contribuyentes registrados formalmente en el padrón municipal.
<i>Tasa de reducción de negocios sin expediente</i>	(Negocios sin expedientes al inicio del periodo - Negocios sin expedientes al cierre/Negocios sin expedientes al inicio)x100	$1247/4732 * 100 = 26.40$	El 26.40% de negocios establecidos en el municipio no están registrados.
Tasa de contribuyentes no establecidos en el municipio	(Expedientes de negocios no establecidos /total de contribuyentes) x100	$40/4732x100 = 0.8\%$	El 8% de los negocios que tienen expedientes no están establecidos en el municipio.

#### Ilustración 15

Factores que influyen en el cumplimiento de tributos.

### Factores que Influyen en el Cumplimiento Tributario en Santa Teresa



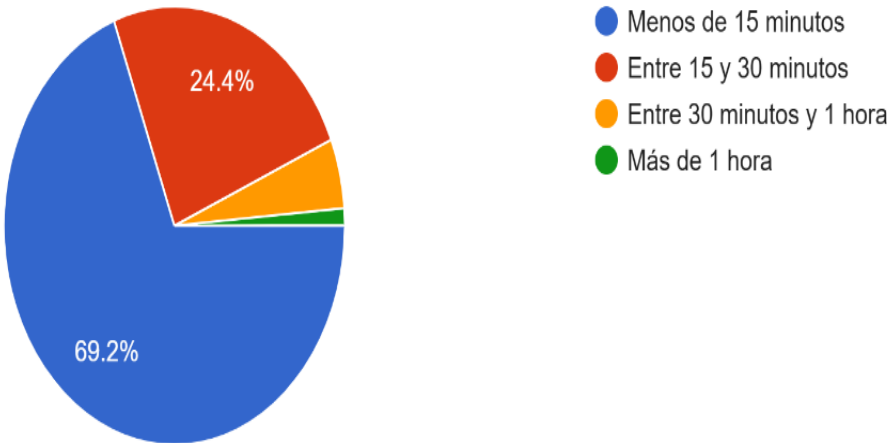
**Análisis:** La satisfacción es moderada, lo que indica que mejorar los servicios podría incentivar el pago.

El análisis de las gráficas revela una serie de factores interrelacionados que influyen en el comportamiento de los contribuyentes y la eficiencia del sistema de recaudación municipal. Aunque la mayoría de los encuestados no presenta problemas de pago (76% "No Aplica"), la falta de recursos económicos es la principal razón para no realizar el pago de impuestos (9%), seguida por la falta de información clara y accesible (5%) y el desconocimiento de los impuestos a pagar (5%). Estos resultados sugieren que mejorar la comunicación y facilitar el acceso a información sobre obligaciones tributarias podría aumentar el cumplimiento. Adicionalmente, si bien la calificación promedio de la eficiencia del sistema de recaudación es alta (7.94/10), aún hay espacio para mejorar.

La forma predominante de pago es en la oficina de recaudación (61.3%), seguida por el pago a través del colector de impuestos (35%), y la mayoría de los contribuyentes tarda menos de 15 minutos en completar el proceso de pago (62.2%). Sin embargo, la satisfacción con los servicios públicos recibidos a cambio del pago de impuestos es moderada (7.03/10), a pesar de reconocer la importancia del pago de impuestos para el desarrollo (8.79/10). En conjunto, estos datos indican que mejorar la eficiencia del sistema de recaudación, facilitar el acceso a la información, y aumentar la satisfacción con los servicios públicos podrían incentivar el cumplimiento tributario y fortalecer la sostenibilidad fiscal del municipio. Ofrecer métodos

de pago más convenientes y mejorar la calidad de los servicios públicos podrían ser estrategias efectivas para aumentar la recaudación y el bienestar de la comunidad.

**1. ¿Cuánto tiempo suele tardar en completar el proceso de pago de sus impuestos?**



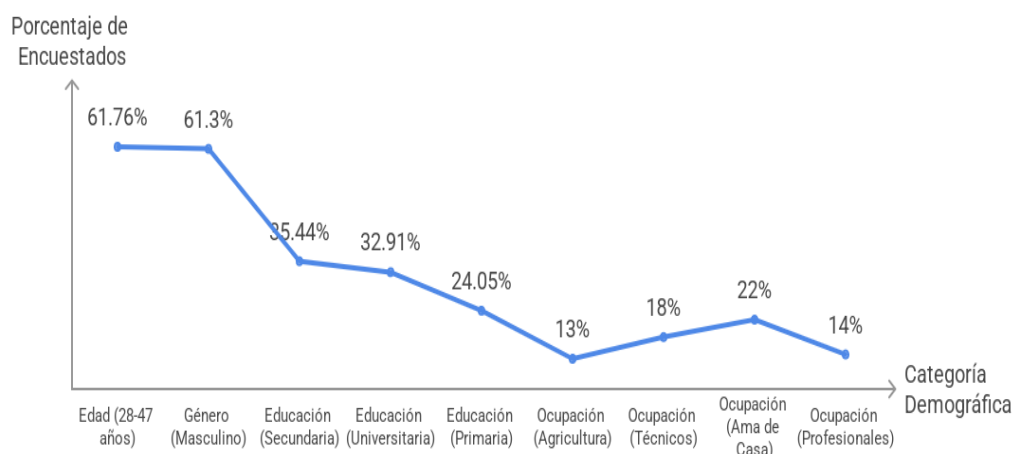
**Análisis:** En general, el proceso de pago no es largo, pero se podría optimizar aún más para reducir tiempos de espera.

4.7. Ilustraciones que complementan el análisis de resultados.

**Ilustraciones que complementan el análisis de resultado conforme los objetivos propuestos.**

Para esto estaremos haciendo un Análisis de la correlación en la estructura demográfica de: Las edades, el sexo el nivel académico y la ocupación.

**Ilustración 16**  
Estructura Demográfica



ESTRUCTURA DEMOGRAFICA

**Fuente Propia.**

El análisis de las encuestas refleja una correlación clave entre las características demográficas, académicas y ocupacionales de los encuestados, lo que proporciona una base sólida para diseñar estrategias fiscales adaptadas a las particularidades del municipio. La distribución por edades muestra que la mayoría de los encuestados se encuentra en la etapa económicamente activa (28-47 años), representando el 61.76% de la muestra. Este grupo tiene mayor capacidad contributiva, lo que sugiere que las estrategias deben centrarse en fomentar el cumplimiento tributario en este segmento. Además, la distribución por género, con un predominio masculino (61.3%), indica que ambos géneros están representados en la encuesta, lo que refuerza la necesidad de diseñar políticas inclusivas y equitativas.

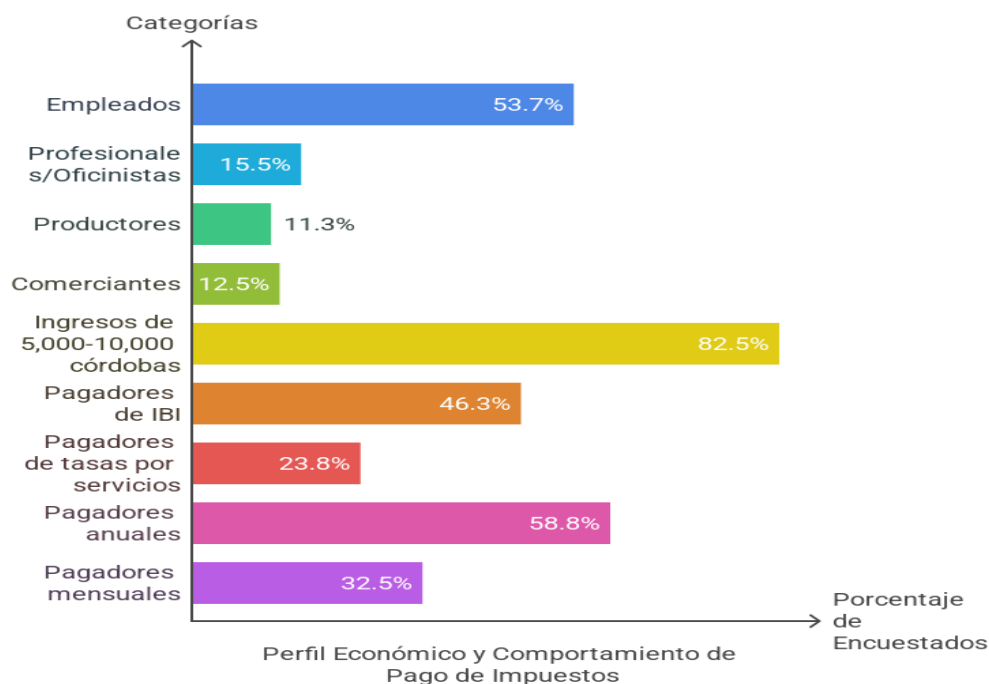
Por otro lado, el nivel académico refleja que una proporción significativa de los encuestados posee estudios secundarios (35.44%) y universitarios (32.91%), lo cual es favorable para implementar campañas educativas sobre la importancia del pago de impuestos. Sin embargo, el grupo con educación primaria (24.05%) requiere estrategias específicas para facilitar su integración al sistema tributario. La diversidad ocupacional, con actividades como agricultura (13%), técnicos (18%), amas de casa (22%), y profesionales (14%), evidencia la variedad económica del municipio. Esto implica que las estrategias fiscales deben ser diferenciadas según los sectores económicos, considerando sus ingresos y contribuciones potenciales. En conjunto, estos datos sugieren que un enfoque integral basado

en la edad, género, educación y ocupación puede ser clave para mejorar la recaudación fiscal municipal y fortalecer la sostenibilidad financiera del municipio.

### **Análisis de correlación de los indicadores económicos: actividad económica, nivel de ingresos y tipos de impuestos y con qué frecuencia se pagan en el municipio de Santa Teresa.**

#### **Ilustración 17**

Actividades económicas.



#### **Fuente propia.**

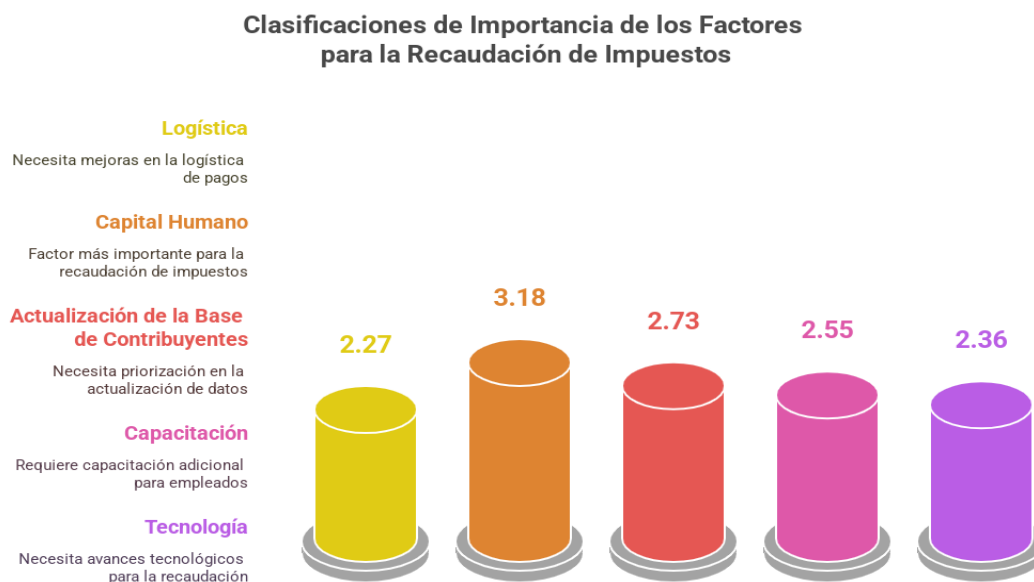
El análisis integrado de las gráficas revela una correlación importante entre la actividad económica, los niveles de ingresos, los tipos de impuestos pagados y la frecuencia de pago. La mayoría de los encuestados son asalariados (53.7%) y profesionales/oficinistas (15.5%), lo que indica que el municipio cuenta con una base económica estable que puede ser aprovechada para fortalecer la recaudación fiscal. Sin embargo, el grupo de productores (11.3%) y comerciantes (12.5%) también representa sectores relevantes que podrían requerir estrategias específicas para fomentar su contribución tributaria. En términos de ingresos, el 82.5% de los encuestados reporta percibir entre 5,000 y 10,000 córdobas mensuales, lo que sugiere que las tasas impositivas deben ajustarse a la capacidad económica predominante en la población para evitar una carga fiscal excesiva.

Por otro lado, el impuesto sobre bienes inmuebles (IBI) es el más común entre los contribuyentes (46.3%), seguido por tasas por servicios (23.8%), mientras que otros impuestos como el IMI y el impuesto de matrículas tienen menor participación. Esto refleja la necesidad de diversificar las estrategias fiscales para abarcar todos los tipos de impuestos municipales. En cuanto a la frecuencia de pago, el 58.8% realiza pagos anuales, mientras que un 32.5% lo hace mensualmente. Este patrón sugiere que ofrecer incentivos por pagos adelantados o facilitar opciones flexibles podría mejorar la recaudación y reducir la morosidad fiscal. En conjunto, estas variables destacan la importancia de implementar un enfoque segmentado y adaptado a las características económicas y sociales del municipio para optimizar el sistema tributario.

### ¿Que considera Ud. que se requiere para mejorar el recaudo en la municipalidad?

#### Ilustración 18

Clasificaciones de importancia de los factores para la recaudación de impuestos

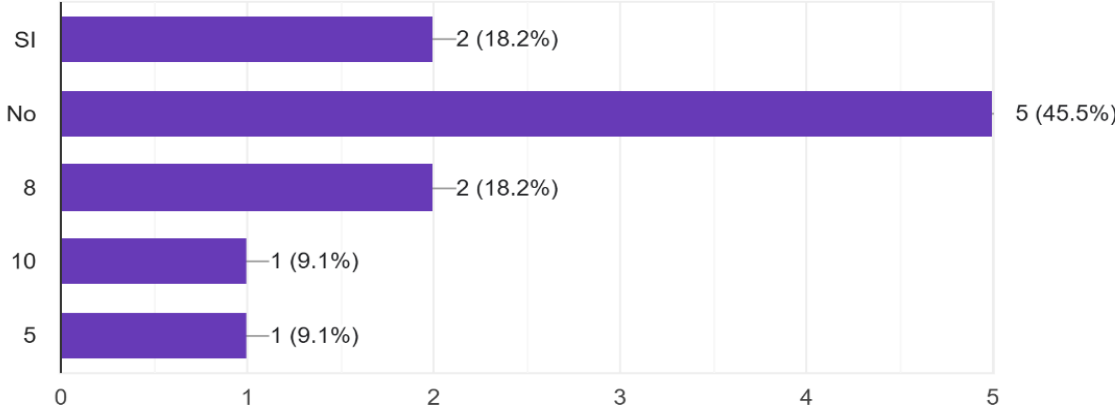


*Fuente propia.*

**Necesidades para Mejorar la Recaudación:** Los encuestados calificaron la importancia de los siguientes factores (en una escala de 1 a 10): Se percibe que se necesitan mejoras en todas estas áreas para aumentar la recaudación, aunque el capital humano parece ser el factor más importante. Asignar recursos a estas áreas, priorizando el capital humano y la actualización de la base de contribuyentes.

**Considera que el personal de la oficina de recaudación es suficiente para alcanzar los objetivos.**

**Ilustración 19**  
Personal de Oficina de recaudación

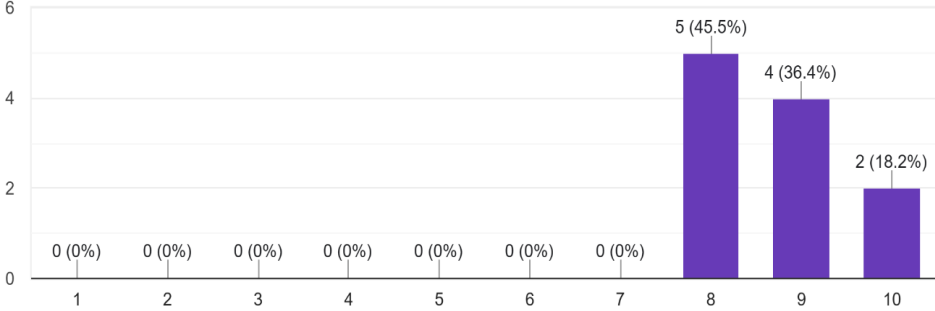


*Fuente propia.*

**Personal en la Oficina de Recaudación:** El 45.5% considera que el personal no es suficiente. Hay una percepción de que falta personal o que el personal actual no es suficiente para cumplir con las tareas es necesario analizar la carga de trabajo y determinar si se necesita más personal o mejorar la eficiencia del personal existente.

**"Considerando su experiencia diaria, ¿Qué tan eficiente diría que es el sistema actual de recaudación municipal en términos como: facilidad de pago, rapidez en la atención, claridad en la información, etc.)**

**Ilustración 20**  
Eficiencia del Sistema de recaudación.



*Fuente propias.*

**Eficiencia del Sistema:** La eficiencia del sistema actual tiene una calificación de 8.54 sobre 10. El sistema actual es razonablemente eficiente, pero hay espacio para mejorar. Implementar las recomendaciones de la encuesta para aumentar la eficiencia.

Tablas Comparativas

**Tabla 4** Análisis del comportamiento de los ingresos propios año 2020 al 2024

DESCRIPCION	2020	2021	INC.O DISM.	% DE V.	2022	INC.O DISM.	% DE V.	2023	INC.O DISM	% DE V	2024	INC.O DISM.	% DE V.	
<b>INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	3,467,006.75	3,975,711.12	508,704.37	15%	4,954,617.16	978,906.04	25%	6,013,627.67	1,059,010.51	21%	6,984,419.78	970,792.11	16%	
<b>CONTRIBUCIONES ESPECIALES</b>	12,621.30	36,814.64	24,193.34	192%	110,294.81	73,480.17	200%	256,988.17	146,693.36	133%	67,906.62	-	189,081.55	-74%
<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	48,606.78	50,941.67	2,334.89	5%	46,759.42	-	-8%	118,133.11	71,373.69	153%	31,893.16	-	86,239.95	-73%
<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	1,398,821.08	1,499,871.33	101,050.25	7%	1,353,282.92	-	-10%	1,463,503.56	110,220.64	8%	1,516,422.16	52,918.60	4%	
<b>TOTAL, FONDOS PROPIOS</b>	4,944,245.91	5,563,338.76	619,092.85	13%	6,464,954.31	901,615.55	16%	7,852,252.51	1,387,298.20	21%	8,600,641.72	748,389.21	10%	

*Fuente: cierres Anual transmuni.*

### **Análisis Comparativo de Ingresos (2020-2024)**

En general, se observa una tendencia al alza en los ingresos propios del municipio a lo largo del período 2020-2024. Los ingresos tributarios son el principal motor de este crecimiento, mostrando un incremento constante y significativo cada año. Las contribuciones especiales también muestran un aumento importante, aunque con mayor volatilidad, destacando un fuerte crecimiento en 2022 y 2023, seguido de una disminución en 2024. Los ingresos no tributarios son los más volátiles y representan un porcentaje menor del total, mostrando un crecimiento en algunos años y caídas importantes en otros. La venta de bienes y servicios se mantiene relativamente estable, con ligeras variaciones anuales. En conjunto, el total de fondos propios muestra un crecimiento constante y robusto, impulsado principalmente por el aumento en los ingresos tributarios.



*Alcaldía Municipal  
Santa Teresa*



**Propuesta de:**

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

#### 4.8.1. 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.

#### 4.8.2. 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.

##### **4.8.3. 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.

#### 4.8.4. 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.

#### 4.8.5. 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.

#### 4.8.6. 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.

#### 4.8.7. Diagnóstico Situacional (Análisis del Entorno)

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

**Tabla 5**  
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 6**

##### 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 transparencia gubernamental.	Crear un sistema público de reportes fiscales que fomente la confianza y facilite el cumplimiento fiscal.	3

*Fuente propia.*

**Tabla 7**

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 contribuyente.	Cambios económicos que afectan a 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 8**

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 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.*

#### 4.8.8. Relación del plan estratégico con (PNDHLCP)

- ✓ 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.

#### 4.8.9. 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.

#### 4.8.10. Estrategias y Líneas de Acción

##### Cuadro por Estrategia

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

**Tabla 9**

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.

## Estrategia 2: Actualización y Fortalecimiento del Marco Normativo

**Tabla 10**

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 11**

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 12**

Estrategia 4 Transparencia y Confianza Ciudadana

Actividades claves	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de avance
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 13**

Estrategia 5: Flexibilización y Apoyo a Contribuyentes

Actividades claves	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de avance
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 14

Matriz de Evaluación de Impacto y Factibilidad de las Estrategias

Estrategia	Impacto (1-5)	Factibilidad (1-5)	Prioridad (Impacto x Factibilidad)	Justificación
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 15**

Matriz 3: Matriz de Recursos por Estrategia

<b>Estrategia</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Recursos Financieros (C\$)</b>
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 16

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%.	Anual	Asesoría Jurídica y Dirección de Finanzas

		2. Reducir las demandas por falta de pago en un 5%.		
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.

#### 4.8.11. Plan de Implementación.

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

**Tabla 17**

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	Junio	Software especializado en gestión de bases de datos, personal capacitado en informática y	Departamento de Administración

contribuyentes y su nivel de actualización.		administración, acceso a información catastral.	tributaria Dirección de Finanzas
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 18**

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

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Responsable</b>
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 contribuyentes vulnerables.	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
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	Agosto-Diciembre	Personal fiscal capacitado, vehículos para transporte, herramientas	Dirección Administrativa,

de negocios informales mediante inspecciones periódicas.		tecnológicas para inspecciones (tabletas, software de gestión), coordinación con la policía municipal, protocolos de actuación.	Dirección de Finanzas
--	--	---	-----------------------

*Fuente Propia*

**Tabla 19**

Fase 3: Consolidación y Expansión (2027-2028)

Actividad	Tiempo	Recursos Necesarios	Responsable
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 20**

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

Actividad	Tiempo	Recursos Necesarios	Responsable
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 5.9.1

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 21**  
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 .5.9.2**

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

**Tabla 22**  
Indicadores de Sostenibilidad y Solvencia

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Objetivo</b>
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 5.9.3

**Tabla 23**

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	(Escriba aquí la ecuación. Gasto de Inversión / Gasto Total) × 100	Evaluar qué porcentaje del presupuesto total se destina a inversión pública (infraestructura, proyectos productivos, obras sociales, etc.)
Costo de Administración Tributaria por Recaudo	(Costo de Administración Tributaria / Recaudo Total) × 100	Determinar cuánto cuesta recaudar cada unidad monetaria de ingreso tributario.
Gasto Social por habitante	$\frac{((\text{Ingresos Corrientes} - \text{gastos corrientes})}{\text{Población Municipal}})$	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.

## 5. Conclusiones y recomendaciones.

### 5.1. 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.

### 5.2. 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.

## 6. Anexos

### Entrevista a contribuyentes

#### Encuesta de satisfacción del contribuyente

##### Encuesta de satisfacción del contribuyente

Somos estudiantes de la UNAN - Managua, del programa de Maestría en finanzas

Municipales auspiciados por la Carrera Administrativa Municipal, (SINACAM).

El objetivo de esta entrevista es recopilar información real, confiable y oportuna sobre la efectividad de las estrategias de recaudación para mejorar los ingresos en la Alcaldía Municipal de Santa Teresa.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

##### Generalidades

1. Por favor digite su número teléfono \*

2. En qué comunidad o barrio está radicado \*

Dropdown

Marca solo un óvalo.

ANEXO GUADALUPE

ANEXO SAN ANTONIO

- EDUARDO LÓPEZ
- EL CALVARIO
- FINLANDIA
- GUADALUPE
- SAN ANTONIO
- SAN JOSE
- ABEJONAL
- AGUAS CALIENTES
- BARRIO NUEVO
- BO. SANDINO
- CERRO LOS PRADOS
- EL BRASIL
- EL CACAO
- EL CALISHUATE
- EL CONGO
- EL GAUAYABO
- EL JABILLITO
- EL JAVILLO
- EL PASTOR
- EL SOL
- EL TAMAGAS
- ESLABON
- FREDDY SOLANO
- LA CALERA

[https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7\\_eU119poRm6eLOpP9ojm8Q6goY11OVXIDEE/edit?ts=67eb67c3](https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7_eU119poRm6eLOpP9ojm8Q6goY11OVXIDEE/edit?ts=67eb67c3)

## Encuesta de satisfacción del contribuyente

<input type="radio"/> LA CEIBA	<input type="radio"/> SAN JERONIMO
<input type="radio"/> LA CHOTA	<input type="radio"/> SANTA CRUZ
<input type="radio"/> LA CRUZ VERDE	<input type="radio"/> SANTA GERTRUDYS
<input type="radio"/> LA PIÑUELA	<input type="radio"/> SOLEDAD
<input type="radio"/> LA PITA	<input type="radio"/> TERRERO
<input type="radio"/> LA PITILLA	
<input type="radio"/> LA UNION	
<input type="radio"/> LA VAINILLA	
<input type="radio"/> LAS TABLAS	
<input type="radio"/> LOMA DE VIENTO	
<input type="radio"/> LOS CASTILLOS	
<input type="radio"/> LOS CRUCES	
<input type="radio"/> LOS POTRERILLOS	
<input type="radio"/> LUIS VANEGAS	
<input type="radio"/> MARLON ALVARADO	
<input type="radio"/> MATA DE TULE OCHOMOGO	
<input type="radio"/> OMAR TORRIJOS	
<input type="radio"/> PAPALON	
<input type="radio"/> POMA	
<input type="radio"/> PUNTA DE PIEDRA	
<input type="radio"/> S José DE GRACIAS	
<input type="radio"/> SAN ANTONIO EL SOL	
<input type="radio"/> SAN FRANCISCO	

3. Edad \*  Dropdown

Marca solo un óvalo.

- 18 - 27
- 28 -37
- 38 -47
- 48 -57
- 58 - 67
- 68 - 77


4. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino

[https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7\\_eUt19poRm6eLOpP9ojm8Q6goY11OVXIDEe/edit?ts=67eb67c3](https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7_eUt19poRm6eLOpP9ojm8Q6goY11OVXIDEe/edit?ts=67eb67c3)

## Encuesta de satisfacción del contribuyente

5. Nivel Académico *  Dropdown	8. Actividad Económica a la que se dedica * Marca solo un óvalo.
Marca solo un óvalo.	
<input type="radio"/> Primaria	<input type="radio"/> Productor
<input type="radio"/> Secundaria	<input type="radio"/> Ganadero
<input type="radio"/> Técnico	<input type="radio"/> Comerciante
<input type="radio"/> Universitario	<input type="radio"/> Asalariado
6. Ocupación *	<input type="radio"/> No Trabaja
_____	<input type="radio"/> Maderero
7. Cuantas personas habitan en su vivienda * Marca solo un óvalo.	<input type="radio"/> Transportista
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> Profesional – Oficinista
<input type="radio"/> 2	
<input type="radio"/> 3	
<input type="radio"/> 4	
<input type="radio"/> 5	
<input type="radio"/> 6	
<input type="radio"/> 7	
<input type="radio"/> 8	
<input type="radio"/> 9	
<input type="radio"/> 10	
<input type="radio"/> Mas de 10	

9. Nivel de ingresos del contribuyente \* Marca solo un óvalo.

- 5,000 -10,000
- 11,000 - 15,000
- 16,000 - 20,000
- 21,000 - 25,000
- 25,000 - 30,000
- 31,000 mas

[https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7\\_eUt19poRm6eLOpP9ojm8Q6goY11OVXIDEe/edit?ts=67eb67c3](https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7_eUt19poRm6eLOpP9ojm8Q6goY11OVXIDEe/edit?ts=67eb67c3)

## Encuesta de satisfacción del contribuyente

10. ¿Qué tipo de impuestos o tasas municipales es contribuyente (Puede seleccionar varias opciones) \*

Marca solo un óvalo.

- Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI)
- Impuesto Municipal de Ingresos (IMI)
- Impuesto de Matriculas (IM)
- Tasas por Servicios
- Ninguno
- Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Con qué frecuencia paga usted sus impuestos? \*

Marca solo un óvalo.

- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Ninguno

12. Si no realiza el pago de sus impuestos municipales, Cual es la razón principal, por favor explique. \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Falta de recursos económicos: No cuento con los ingresos suficientes para pagar los impuestos.
- Pérdida de empleo o reducción de ingresos: He perdido mi trabajo o mis ingresos han disminuido significativamente.

[https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7\\_eU119poRm6eL0pP9ojm8Q6goY11OVXIDEE/edit?ts=67eb67c3](https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7_eU119poRm6eL0pP9ojm8Q6goY11OVXIDEE/edit?ts=67eb67c3)

Desconocimiento de los impuestos a pagar: No estoy seguro de qué impuestos debo pagar ni cómo pagarlo.

- Falta de información clara y accesible: No recibo notificaciones de cobro ni información clara y oportuna sobre los impuestos y sus plazos.
- Insatisfacción y Desconfianza en la Gestión Municipal
- Insatisfacción con los servicios públicos: No estoy satisfecho con los servicios públicos que recibo a cambio de mis impuestos.
- Distancia o inaccesibilidad de las oficinas municipales: Me resulta difícil desplazarme hasta las oficinas municipales para realizar el pago.
- No Aplica

13. ¿Cómo realiza generalmente sus pagos de impuestos y tasas? \*

Marca solo un óvalo.

- En línea (por transferencias bancaria)
- A través del colector de impuestos.
- En la oficina de recaudación de la Alcaldía
- No pago

14. ¿Cuánto tiempo suele tardar en completar el proceso de pago de sus impuestos?

Marca solo un óvalo.

- Menos de 15 minutos
- Entre 15 y 30 minutos
- Entre 30 minutos y 1 hora
- Más de 1 hora

15. ¿Cómo calificaría la eficiencia del sistema de recaudación de impuestos municipales? En una escala del 1 al 10, donde \* 1 es "muy ineficiente" y 10 es "muy eficiente",

1   2   3   4   5   6   7   8  
9   10



16. ¿Cree que los fondos recaudados a través de impuestos se utilizan de manera transparente y eficiente?

Marca solo un óvalo.

1   2   3   4   5   6   7   8  
9   10

Tota

17. ¿Qué tan importante considera usted el pago de impuestos municipales para el desarrollo y bienestar de su municipio? \*

Marca solo un óvalo.

1   2   3   4   5   6   7   8  
9   10

[https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7\\_eU119poRm6eL0pP9ojm8Q6goY11OVXIDEE/edit?ts=67eb67c3](https://docs.google.com/forms/d/108QTopj7_eU119poRm6eL0pP9ojm8Q6goY11OVXIDEE/edit?ts=67eb67c3)

## Encuesta de satisfacción del contribuyente

Nad

18. ¿En general, qué tan satisfecho está con los servicios públicos que recibe a cambio del pago de sus impuestos municipales?" En una escala del 1 al 10, donde 1 es "muy insatisfecho" y 10 es "muy satisfecho"

1   2   3   4   5   6   7   8  
9   10



19. ¿Qué medidas cree que podrían incentivar a los contribuyentes a cumplir con sus obligaciones tributarias? (Puede seleccionar varias opciones)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Descuentos o beneficios por pronto pago
- Campañas de sensibilización y educación fiscal.
- Facilidades de pago (fraccionamiento, etc.)
- Mejora de los servicios públicos
- Otros (especificar)

## Encuesta de satisfacción del contribuyente

20. ¿Qué sugerencias concretas propondría para mejorar el sistema de recaudación de impuestos en el municipio? (Puede seleccionar varias opciones) *Marca solo un óvalo.*

- Automatizar y modernizar los procesos
- Simplificar los trámites y requisitos
- Mejorar la atención al contribuyente
- Promover la transparencia en el uso de los fondos.
- Establecer canales de comunicación más eficientes
- Otros (especificar)

21. ¿Considera que una mayor educación fiscal fomentaría una mayor conciencia social sobre la importancia de cumplir con las obligaciones tributarias para el desarrollo del municipio?" En una escala del 1 al 10, donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 10 es "totalmente de acuerdo"

1	2	3	4	5	6	7	8
		9	10				

### Personal administrativo

## ENCUESTA SOBRE LOS IMPUESTOS MUNICIPALES

PERSONAL ADMINISTRATIVO

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. NUMERO DE TEL

2. SELECCIONE EL CARGO QUE DESEMPEÑA \*  
*Marca solo un óvalo.*

- Responsable de Area.
- Trabajo de oficina
- Otros:

3. ¿Conoce si existe un plan para la recaudación de impuestos y tasas en el municipio de Santa Teresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, existe un plan formalmente documentado y actualizado.
- Sí, existe un plan , pero no está formalmente documentado.
- No, no existe un plan para la recaudación de impuestos y tasas.
- No estoy seguro/a si existe un plan.
- Si existe, pero no sé en qué estado esta.

4. ¿ Que tanto promueve la concientización el personal de la municipalidad ?. \*

1	2	3	4	5	6	7	8
		9	10				

5. ¿Conoce el proceso que sigue el municipio para el cobro de impuestos?" \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

6. ¿ Que considera ud que se requiere para mejorar el recaudo en la municipalidad ? \*

*Marca solo un*

	1	2	3	4	Colu 5	Colu 6	Colu 7	Colu 8	Colu 9	Colu 10
Logis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capi hum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incenti contribu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# ENCUESTA SOBRE LOS IMPUESTOS MUNICIPALES

7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos de la gestión de la recaudación municipal considera que necesitan mejoras? (Puede \* seleccionar más de una de las que apliquen)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Facilidad para pagar impuestos (métodos de pago, acceso, etc.)
- Claridad en la información sobre cómo se utilizan los impuestos.
- Transparencia en la gestión de los fondos recaudados
- Eficiencia en la prestación de servicios públicos financiados por impuestos
- Comunicación y atención al contribuyente
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones fiscales
- Otros (especificar): \_\_\_\_\_

8. -¿Según su conocimiento, ¿Cuál de los siguientes tributos genera la mayor parte de los ingresos para el municipio?" \*.

- Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI)
- Impuesto de Municipal de ingresos (IMI)
- Impuestos de matrículas (IM)
- Impuesto de rodamientos (IR)
- Tasas por Servicios Municipales No lo sé

9. Considera que el personal de la oficina de recaudación es suficiente para alcanzar los objetivos.

1 2 3 4 5 6 7 8  
9 10

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

10. Considera que el recaudo es consistente con el plan de desarrollo municipal.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8  
9 10

Tota ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

11. Existe una planificación y seguimiento para el recaudo de los impuestos.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo se.

12. ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la comunicación con los contribuyentes sobre la importancia y el \* destino de los impuestos y tasas?

<https://docs.google.com/forms/d/1xedJP-YrzXVsqkoM6OjZllukgFj2GmgEsG-aKcjG0U/edit>

# ENCUESTA SOBRE LOS IMPUESTOS MUNICIPALES

Marca solo un óvalo.

- Implementar campañas informativas a través de medios locales (radio, televisión, redes sociales).
- Distribuir folletos y materiales impresos en lugares públicos y oficinas municipales.
- Realizar talleres o charlas educativas para los contribuyentes.
- Establecer un portal web con información clara y accesible sobre impuestos y tasas.
- Crear un boletín mensual que detalle el uso de los ingresos tributarios.
- No considero necesario realizar ninguna acción adicional.

13. Conoce la base legal(leyes ,ordenanzas etc) que respalda el cobro de impuestos en el municipio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Si
- No

14. ¿Qué tan efectiva considera que es la ordenanza municipal vigente para garantizar una recaudación de impuestos clara y equitativa?

1 2 3 4 5 6 7 8  
9 10

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

15. ¿ Considera que es necesario Actualizar o modificar la ordenanza municipal para optimizar la recaudación de impuesto ?

Marca solo un óvalo.

- Si es necesario.
- No es necesario.
- No lo se.

16. ¿Cuáles de los siguientes problemas operativos dificultan la eficiencia en la recaudación municipal? (Puede seleccionar varias opciones)"

Marca solo un óvalo.

- Procesos de trabajo ineficientes o burocráticos
- Falta de comunicación o coordinación entre áreas
- Falta de competencia del personal
- Infrutilización de las herramientas tecnológicas disponibles
- Carencia de tecnologías adecuadas para la recaudación
- E-Otros (especificar): \_\_\_\_\_

17. "Considerando su experiencia diaria, ¿Qué tan eficiente diría que es el sistema actual de recaudación municipal en términos como: facilidad de pago, rapidez en la atención, claridad en la información, etc.)

1 2 3 4 5 6 7 8  
9 10

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

<https://docs.google.com/forms/d/1xedJP-YrzXVsqkoM6OjZllukgFj2GmgEsG-aKcjG0U/edit>

## ENCUESTA SOBRE LOS IMPUESTOS MUNICIPALES

18. ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la comunicación con los contribuyentes sobre la importancia y el destino de los impuestos y tasas?

*Marca solo un óvalo.*

- Implementar campañas informativas a través de medios locales (radio, televisión, redes sociales).
- Distribuir folletos y materiales impresos en lugares públicos y oficinas municipales.
- Realizar talleres o charlas educativas para los contribuyentes.
- Establecer un portal web con información clara y accesible sobre impuestos y tasas.
- Crear un boletín mensual que detalle el uso de los ingresos tributarios.
- No considero necesario realizar ninguna acción adicional.

19. ¿Se están llevando a cabo campañas de concienciación y educación fiscal para los contribuyentes en el municipio?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, se realizan campañas de manera regular.
- Sí, pero son esporádicas y no están bien organizadas.
- No, no se realizan campañas de concienciación ni educación fiscal.

No estoy seguro/a si se están realizando campañas.

---

# INGRESOS RPIREN003 AÑO 2024

SUBSISTEMA : PRESUPUESTO DE INGRESOS MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
 APLICACION : EJECUCION PRESUPUESTO MUNICIPAL  
 ENTIDAD : MHCP EJECUCION DE INGRESOS  
 USUARIO : CARSTE006 A NIVEL DE MUNICIPIO  
 EJERCICIO : 2024 PERIODO: TRIMESTRE 1 AL TRIMESTRE 4

PAGINA: 1 de 4  
 FECHA: 09/01/2025  
 HORA: 04:58:12 PM  
 REPORTE: RPIREN003

Grupo/Renglón	Descripción	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Grado de Ejecución %
467000	TOTAL MUNICIPIO DE SANTA TERESA	62,336,129.92 *	62,336,129.92	100
11	INGRESOS TRIBUTARIOS	6,984,419.78	6,984,419.78	100
112	Impuestos sobre la Propiedad	4,265,464.67	4,265,464.67	100
1121	Impuesto sobre los bienes inmuebles	4,265,464.67	4,265,464.67	100
11211	Impuestos sobre bienes inmuebles rurales	1,717,562.48	1,717,562.48	100
112110	Impuestos sobre bienes inmuebles rurales	1,717,562.48	1,717,562.48	100
11212	Impuestos sobre bienes inmuebles urbanos	1,057,307.05	1,057,307.05	100
112120	Impuestos sobre bienes inmuebles urbanos	1,057,307.05	1,057,307.05	100
11218	Impuestos sobre bienes inmuebles de años anteriores	1,490,595.14	1,490,595.14	100
112180	Impuestos sobre bienes inmuebles de años anteriores	1,490,595.14	1,490,595.14	100
113	Impuestos sobre los Bienes y Servicios	2,718,955.11	2,718,955.11	100
1132	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios	1,952,161.10	1,952,161.10	100
11321	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios de empresas privadas y cooperativas	1,786,267.82	1,786,267.82	100
113214	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas y cooperativas de servicios	599,448.12	599,448.12	100
113212	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas y cooperativas industriales	159,708.99	159,708.99	100
113215	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas y cooperativas de construcción	125,883.73	125,883.73	100
113211	Sobre ventas de bienes y servicios de empresas privadas y cooperativas	901,226.98	901,226.98	100
11324	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por realización de espectáculos, rifas y apue	52,900.00	52,900.00	100
113240	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios por realización de espectáculos, rifas y a	52,900.00	52,900.00	100
11328	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios de años anteriores	111,983.57	111,983.57	100
113280	Impuesto municipal sobre ventas de bienes y servicios de años anteriores	111,983.57	111,983.57	100
11329	Multas tributarias y recargos moratorios - IMVBS	1,009.71	1,009.71	100
113290	Multas tributarias y recargos moratorios - IMVBS	1,009.71	1,009.71	100
1136	Impuesto municipal de rodamiento	149,040.00	149,040.00	100
11361	Impuesto municipal de rodamiento transporte liviano	128,040.00	128,040.00	100
113614	Microbús de uso comercial y particular	3,750.00	3,750.00	100
113611	Motocicletas	77,040.00	77,040.00	100
113612	Automóviles, camionetas y jeeps	47,250.00	47,250.00	100
11362	Impuesto municipal de rodamiento transporte pesado	21,000.00	21,000.00	100
113626	Camiones desde 7 hasta 12 toneladas de capacidad	8,200.00	8,200.00	100
113621	Buses de uso comercial y particular	3,600.00	3,600.00	100
113624	Camiones de menos de 7 toneladas de capacidad	9,200.00	9,200.00	100
1138	Impuesto municipal de matrículas	566,390.85	566,390.85	100
11381	Impuesto municipal de matrícula cuota fija	102,718.77	102,718.77	100
113810	Impuesto municipal de matrícula cuota fija	102,718.77	102,718.77	100
11382	Impuesto municipal de matrícula por declaración	230,400.28	230,400.28	100
113820	Impuesto municipal de matrícula por declaración	230,400.28	230,400.28	100
11383	Patente de destazador	1,500.00	1,500.00	100
113830	Patente de destazador	1,500.00	1,500.00	100
11384	Otras matrículas	31,650.00	31,650.00	100
113840	Otras matrículas	31,650.00	31,650.00	100
11389	Multas tributarias y recargos moratorios - impuesto municipal de matrículas	200,121.80	200,121.80	100
113890	Multas tributarias y recargos moratorios - impuesto municipal de matrículas	200,121.80	200,121.80	100
1139	Otros impuestos sobre bienes y servicios	51,363.16	51,363.16	100
11390	Otros impuestos sobre bienes y servicios	51,363.16	51,363.16	100
113900	Otros impuestos sobre bienes y servicios	51,363.16	51,363.16	100
12	CONTRIBUCIONES ESPECIALES	67,906.62	67,906.62	100
122	Contribuciones Especiales por Obras Públicas Municipales	67,906.62	67,906.62	100
1221	Contribuciones especiales por obras públicas municipales	67,906.62	67,906.62	100

FILTRO: MUNICIPAL = s,

SUBSISTEMA : PRESUPUESTO DE INGRESOS MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
 APLICACION : EJECUCION PRESUPUESTO MUNICIPAL  
 ENTIDAD : MHCP EJECUCION DE INGRESOS  
 USUARIO : CARSTE006 A NIVEL DE MUNICIPIO  
 EJERCICIO : 2024 PERIODO: TRIMESTRE 1 AL TRIMESTRE 4

PAGINA: 2 de 4  
 FECHA: 09/01/2025  
 HORA: 04:58:12 PM  
 REPORTE: RPIREN003

Grupo/Renglón	Descripción	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Grado de Ejecución %
	12212 - Por instalación de servicio de agua potable y alcantarillado	12,500.00	12,500.00	100
	122120 - Por instalación de servicio de agua potable y alcantarillado	12,500.00	12,500.00	100
	12213 - Por otras construcciones horizontales	55,406.62	55,406.62	100
	122130 - Por otras construcciones horizontales	55,406.62	55,406.62	100
13 - INGRESOS NO TRIBUTARIOS		31,893.16	31,893.16	100
139 - Otros Ingresos No Tributarios		31,893.16	31,893.16	100
1391 - Utilidad por diferencia de cambios y mantenimiento de valor		15,532.16	15,532.16	100
13910 - Utilidad por diferencia de cambios		15,532.16	15,532.16	100
139100 - Utilidad por diferencia de cambios y mantenimiento de valor		15,532.16	15,532.16	100
1399 - Otros ingresos no tributarios		16,361.00	16,361.00	100
13999 - Otros ingresos no tributarios		16,361.00	16,361.00	100
139990 - Otros ingresos no tributarios		16,361.00	16,361.00	100
16 - VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		1,516,422.16	1,516,422.16	100
161 - Venta de Bienes y Servicios de Instituciones Gubernamentales		47,720.00	47,720.00	100
1611 - Venta de bienes de instituciones gubernamentales		47,720.00	47,720.00	100
16113 - Venta de productos de papel, cartón e impresos		47,720.00	47,720.00	100
161131 - Venta de formularios y formatos		47,720.00	47,720.00	100
163 - Tasas Municipales		1,468,702.16	1,468,702.16	100
1631 - Tasas municipales por aprovechamiento de bienes públicos		520,800.66	520,800.66	100
16311 - Tasas en mercados municipales		3,000.00	3,000.00	100
163111 - Arrendamiento de tramos		3,000.00	3,000.00	100
16312 - Tasas en cementerios municipales		117,727.00	117,727.00	100
163122 - Canon por venta de lotes cementerio		2,000.00	2,000.00	100
163121 - Mantenimiento en cementerio		115,727.00	115,727.00	100
16313 - Tasas en rastros municipales		21,010.00	21,010.00	100
163132 - Destace de ganado mayor		1,500.00	1,500.00	100
163133 - Destace de ganado menor		19,510.00	19,510.00	100
16314 - Concesiones y permisos de transporte		22,300.00	22,300.00	100
163141 - Concesión y permiso intramunicipal - urbano, suburbano, rural, taxis rufeteros, taxis de parada		22,300.00	22,300.00	100
16315 - Tasas por aprovechamiento de vías públicas		242,263.66	242,263.66	100
163154 - Permiso de ocupación de aceras y calles		45,700.00	45,700.00	100
163153 - Placas, rótulos y anuncios		196,563.66	196,563.66	100
16319 - Tasas por aprovechamiento de otros bienes públicos		114,500.00	114,500.00	100
163199 - Otras tasas por aprovechamiento		300.00	300.00	100
163191 - Permiso de ocupación de terrenos municipales		114,200.00	114,200.00	100
1632 - Tasas municipales por servicios prestados por el municipio		947,901.50	947,901.50	100
16321 - Tasas por servicio de registro civil		300,430.00	300,430.00	100
163213 - Certificado de soltería		10,900.00	10,900.00	100
163211 - Certificado de nacimiento		217,890.00	217,890.00	100
163219 - Otras certificaciones de registro civil		37,440.00	37,440.00	100
163214 - Certificado de divorcio		150.00	150.00	100
163215 - Certificado de defunción		17,450.00	17,450.00	100
163212 - Certificado de matrimonio		16,800.00	16,800.00	100
16322 - Tasas de recolección, tratamiento y disposición final de residuos y desechos sólidos		237,205.00	237,205.00	100
163222 - Tasa de recolección no domiciliar		23,950.00	23,950.00	100
163221 - Tasa de recolección domiciliar		213,255.00	213,255.00	100

FILTRO: MUNICIPAL = s,

SUBSISTEMA : PRESUPUESTO DE INGRESOS  
 APLICACION : EJECUCION  
 ENTIDAD : MHCP  
 USUARIO : CARSTE006  
 EJERCICIO : 2024

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
 PRESUPUESTO MUNICIPAL  
 EJECUCION DE INGRESOS  
 A NIVEL DE MUNICIPIO  
 PERIODO: TRIMESTRE 1 AL TRIMESTRE 4

PAGINA: 3 de 4  
 FECHA: 09/01/2025  
 HORA: 04:58:12 PM  
 REPORTE: RPIREN003

Grupo/Renglón	Descripción	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Grado de Ejecución %
16323	Fierros, cartas de ventas y guías	348,706.00	348,706.00	100
163236	Guías de ganado	94,096.00	94,096.00	100
163235	Cartas de ventas de ganado	172,780.00	172,780.00	100
163231	Matrícula de fierros para marcar ganado	80,230.00	80,230.00	100
163233	Permiso de fierro para ganado	1,600.00	1,600.00	100
16324	Tasas por licencia o permiso para construcción	57,060.50	57,060.50	100
163248	Inspecciones	3,450.00	3,450.00	100
163241	Permiso de construcción	53,610.50	53,610.50	100
16325	Tasas por servicios de transporte terrestre	4,500.00	4,500.00	100
163255	Reasignaciones	4,500.00	4,500.00	100
17	TRANSFERENCIAS, SUBSIDIOS Y DONACIONES CORRIENTES	8,022,851.36	8,022,851.36	100
172	Transferencias Corrientes del Sector Público	8,022,851.36	8,022,851.36	100
1721	Transferencias corrientes de la administración central	7,950,894.24	7,950,894.24	100
17213	Transferencias corrientes de Ley No. 466	7,000,000.00	7,000,000.00	100
172130	Transferencias corrientes de Ley No. 466	7,000,000.00	7,000,000.00	100
17214	Transferencias corrientes por recaudaciones de pesca y acuicultura	112,256.66	112,256.66	100
172140	Transferencias corrientes por recaudaciones de pesca y acuicultura	112,256.66	112,256.66	100
17215	Transferencias corrientes por recaudaciones forestales	15,406.78	15,406.78	100
172150	Transferencias corrientes por recaudaciones forestales	15,406.78	15,406.78	100
17217	Transferencias corrientes por recaudación del ISC-IMI	272,424.03	272,424.03	100
172170	Transferencias corrientes por recaudación del ISC-IMI	272,424.03	272,424.03	100
17218	Transferencias corrientes por recaudación del ISC- azúcar	190,606.77	190,606.77	100
172180	Transferencias corrientes por recaudación del ISC- azúcar	190,606.77	190,606.77	100
17219	Otras transferencias corrientes de la administración central	360,000.00	360,000.00	100
172190	Otras transferencias corrientes de la administración central	360,000.00	360,000.00	100
1723	Transferencias corrientes de instituciones de seguridad social	72,157.12	72,157.12	100
17230	Transferencias corrientes de instituciones de seguridad social	72,157.12	72,157.12	100
172300	Transferencias corrientes de instituciones de seguridad social	72,157.12	72,157.12	100
21	RECURSOS PROCEDENTES DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	340,972.45	340,972.45	100
211	Venta de Activos Fijos	340,972.45	340,972.45	100
2111	Venta de tierras y terrenos	340,972.45	340,972.45	100
21110	Venta de tierras y terrenos	340,972.45	340,972.45	100
211100	Venta de tierras y terrenos	340,972.45	340,972.45	100
22	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	43,258,742.49	43,258,742.49	100
222	Transferencias de Capital del Sector Público	43,258,742.49	43,258,742.49	100
2221	Transferencias de capital de la administración central	41,107,571.00	41,107,571.00	100
22211	Transferencias de capital Ley No. 466	41,107,571.00	41,107,571.00	100
222110	Transferencias de capital Ley No. 466	41,107,571.00	41,107,571.00	100
2222	Transferencias de capital de instituciones descentralizadas	2,151,171.49	2,151,171.49	100
22220	Transferencias de capital de instituciones descentralizadas	2,151,171.49	2,151,171.49	100
222200	Transferencias de capital de instituciones descentralizadas	2,151,171.49	2,151,171.49	100
31	DISMINUCIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	1,674,921.90	1,674,921.90	100
319	Disminución de Otros Activos Financieros	1,674,921.90	1,674,921.90	100
3191	Disminución de disponibilidades	1,674,921.90	1,674,921.90	100
31911	Disminución de caja y bancos	1,674,921.90	1,674,921.90	100
319110	Disminución de caja y bancos	1,674,921.90	1,674,921.90	100

FILTRO: MUNICIPAL = s,

SUBSISTEMA : PRESUPUESTO DE INGRESOS  
APLICACION : EJECUCION  
ENTIDAD : MHCP  
USUARIO : CARSTE006  
EJERCICIO : 2024

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
PRESUPUESTO MUNICIPAL  
EJECUCION DE INGRESOS  
A NIVEL DE MUNICIPIO  
PERIODO: TRIMESTRE 1 AL TRIMESTRE 4

PAGINA: 4 de 4  
FECHA: 09/01/2025  
HORA: 04:58:12 PM  
REPORTE: RPIREN003

Grupo/Renglón	Descripción	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Grado de Ejecución %
32 - ENDEUDAMIENTO		438,000.00	438,000.00	100
329 - Incremento de Otros Pasivos		438,000.00	438,000.00	100
3291 - Incremento de cuentas a pagar		438,000.00	438,000.00	100
32911 - Incremento de cuentas a pagar a corto plazo		438,000.00	438,000.00	100
329110 - Incremento de cuentas a pagar a corto plazo		438,000.00	438,000.00	100

## RPGREN003 GASTOS 2024

SUBSISTEMA : PRESUPUESTO DE GASTOS	MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	PAGINA: 2 de 3
APLICACION : EJECUCION	PRESUPUESTO MUNICIPAL	FECHA: 10/01/2025
ENTIDAD : MHCP	EJECUCION DEL GASTO	HORA: 04:57:27 PM
USUARIO : CARSTE006	A NIVEL DE MUNICIPIO	REPORTE: RPGREN003
EJERCICIO : 2024	PERIODO: TRIMESTRE 1 AL TRIMESTRE 4	

Grupo/Renglón	Descripción	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Grado de Ejecución %
25300	- Servicios de imprenta, publicaciones y reproducciones	126,225.00	124,620.00	98.73
254	- Servicios de publicidad y propaganda	140,000.00	94,950.00	67.82
25400	- Servicios de publicidad y propaganda	140,000.00	94,950.00	67.82
255	- Primas y gastos de seguro	16,300.00	16,300.00	100
25500	- Primas y gastos de seguro	16,300.00	16,300.00	100
256	- Comisiones y gastos bancarios	20,000.00	18,192.54	90.96
25600	- Comisiones y gastos bancarios	20,000.00	18,192.54	90.96
257	- Comisiones por recaudaciones	200,000.00	178,016.39	89.01
25700	- Comisiones por recaudaciones	200,000.00	178,016.39	89.01
26	- Pasajes, Viáticos y otros Gastos de Viaje	239,765.00	213,930.00	89.22
263	- Viáticos para el interior	239,765.00	213,930.00	89.22
26300	- Viáticos para el interior	239,765.00	213,930.00	89.22
29	- Otros Servicios no Personales	483,792.46	217,462.11	44.95
299	- Otros servicios no personales	483,792.46	217,462.11	44.95
29900	- Otros servicios no personales	483,792.46	217,462.11	44.95
3	- MATERIALES Y SUMINISTROS	1,060,452.02	727,450.13	68.60
33	- Productos de Papel, Cartón e Impresos	86,000.00	71,830.00	83.52
333	- Productos de papel y cartón	78,000.00	63,830.00	81.83
33300	- Productos de papel y cartón	78,000.00	63,830.00	81.83
336	- Especies, timbres y valores	8,000.00	8,000.00	100
33600	- Especies, timbres y valores	8,000.00	8,000.00	100
34	- Cueros, Pielés, Caucho y sus Productos	170,000.00	8,650.00	5.09
342	- Artículos de cuero y calzados	10,000.00	3,950.00	39.5
34200	- Artículos de cuero y calzados	10,000.00	3,950.00	39.5
343	- Artículos de caucho	5,000.00	2,800.00	56
34300	- Artículos de caucho	5,000.00	2,800.00	56
344	- Llantas y neumáticos	155,000.00	1,900.00	1.23
34400	- Llantas y neumáticos	155,000.00	1,900.00	1.23
35	- Productos Químicos, Farmacéuticos, Combustibles y Lubricante	579,243.02	505,145.23	87.21
353	- Abonos y fertilizantes	6,000.00	0.00	0
35300	- Abonos y fertilizantes	6,000.00	0.00	0
354	- Insecticidas, fungicidas y similares	10,000.00	8,870.00	88.7
35400	- Insecticidas, fungicidas y similares	10,000.00	8,870.00	88.7
355	- Tintes, pinturas y colorantes	3,500.00	0.00	0
35500	- Tintes, pinturas y colorantes	3,500.00	0.00	0
356	- Combustibles y lubricantes	559,743.02	496,275.23	88.66
35600	- Combustibles y lubricantes	559,743.02	496,275.23	88.66
39	- Otros Materiales y Suministros	225,209.00	141,824.90	62.97
391	- Útiles de oficina y educacionales	100,000.00	57,404.50	57.4
39100	- Útiles de oficina y educacionales	100,000.00	57,404.50	57.4
392	- Útiles de limpieza y productos sanitarios	65,209.00	33,883.00	51.96
39200	- Útiles de limpieza y productos sanitarios	65,209.00	33,883.00	51.96
393	- Repuestos y accesorios	60,000.00	50,537.40	84.23
39300	- Repuestos y accesorios	60,000.00	50,537.40	84.23
4	- ACTIVOS NO FINANCIEROS	29,220,981.66	26,941,218.66	92.20
41	- Activos Fijos	5,468,452.51	5,468,452.51	100
411	- Tierras y terrenos	2,360,452.51	2,360,452.51	100

FILTRO: MUNICIPAL = s,

SUBSISTEMA : PRESUPUESTO DE GASTOS  
 APLICACION : EJECUCION  
 ENTIDAD : MHCP  
 USUARIO : CARSTE006  
 EJERCICIO : 2024

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
 PRESUPUESTO MUNICIPAL  
 EJECUCION DEL GASTO  
 A NIVEL DE MUNICIPIO  
 PERIODO: TRIMESTRE 1 AL TRIMESTRE 4

PAGINA: 1 de 3  
 FECHA: 10/01/2025  
 HORA: 04:57:27 PM  
 REPORTE: RPGREN003

Grupo/Renglón	Descripción	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Grado de Ejecución %
467000	TOTAL MUNICIPIO DE SANTA TERESA	62,336,129.92	57,984,238.32	93.02
1	SERVICIOS PERSONALES	12,988,740.36	12,242,701.28	94.26
11	Personal Permanente	11,929,120.47	11,339,827.30	95.06
111	Salarios de personal permanente	7,853,108.62	7,429,710.57	94.61
11100	Salarios de personal permanente	7,853,108.62	7,429,710.57	94.61
112	Décimo tercer mes personal permanente	733,165.00	685,116.74	93.45
11200	Décimo tercer mes personal permanente	733,165.00	685,116.74	93.45
113	Aporte patronal personal permanente	2,068,671.07	2,046,412.40	98.92
11301	Aporte patronal personal permanente	2,068,671.07	2,046,412.40	98.92
116	Retribución por antigüedad	967,246.26	890,510.50	92.07
11600	Retribución por antigüedad	967,246.26	890,510.50	92.07
117	Retribución por estudios	306,929.52	288,077.09	93.86
11700	Retribución por estudios	306,929.52	288,077.09	93.86
13	Gastos de Representación y Dietas	247,628.16	247,628.16	100
132	Dietas	247,628.16	247,628.16	100
13200	Dietas	247,628.16	247,628.16	100
14	Beneficios y Compensaciones	634,241.20	481,237.32	75.88
141	Pago por vacaciones	69,438.00	51,804.55	74.61
14100	Pago por vacaciones	69,438.00	51,804.55	74.61
143	Indemnización por cese de funciones	185,437.37	155,666.94	83.95
14300	Indemnización por cese de funciones	185,437.37	155,666.94	83.95
144	Beneficios sociales al trabajador	379,365.83	273,765.83	72.16
14403	Canasta navideña	124,000.00	124,000.00	100
14409	Ayuda por maternidad	0.00	0.00	0
14410	Bono Escolar	30,500.00	30,500.00	100
14499	Otros beneficios sociales	224,865.83	119,265.83	53.04
15	Otros Aportes	177,750.53	174,008.50	97.89
152	Aporte municipal al SINACAM	177,750.53	174,008.50	97.89
15200	Aporte municipal al SINACAM	177,750.53	174,008.50	97.89
2	SERVICIOS NO PERSONALES	2,561,082.46	1,567,994.83	61.22
21	Servicios Básicos	594,000.00	548,918.79	92.41
211	Agua y alcantarillado	100,000.00	65,034.96	65.03
21100	Agua y alcantarillado	100,000.00	65,034.96	65.03
212	Energía eléctrica	320,000.00	312,239.06	97.57
21200	Energía eléctrica	320,000.00	312,239.06	97.57
213	Telefonía	162,000.00	159,644.77	98.55
21301	Telefonía fija	12,000.00	12,000.00	100
21302	Telefonía móvil	150,000.00	147,644.77	98.43
215	Televisión y cable	12,000.00	12,000.00	100
21500	Televisión y cable	12,000.00	12,000.00	100
23	Mantenimiento y Reparaciones	540,000.00	109,255.00	20.23
234	Mantenimiento y reparación de equipos de transporte, tracción y	215,000.00	65,000.00	30.23
23400	Mantenimiento y reparación de equipos de transporte, tracción y elev	215,000.00	65,000.00	30.23
235	Mantenimiento y reparación de equipos de computación	151,500.00	23,713.00	15.65
23500	Mantenimiento y reparación de equipos de computación	151,500.00	23,713.00	15.65
236	Mantenimiento y reparación de equipos de oficina	173,500.00	20,542.00	11.84
23600	Mantenimiento y reparación de equipos de oficina	173,500.00	20,542.00	11.84
25	Servicios Comerciales y Financieros	703,525.00	478,428.93	68
251	Servicios de transporte	201,000.00	46,350.00	23.06
25100	Servicios de transporte	201,000.00	46,350.00	23.06
253	Servicios de imprenta, publicaciones y reproducciones	126,225.00	124,620.00	98.73

FILTRO: MUNICIPAL = s,

SUBSISTEMA : PRESUPUESTO DE GASTOS  
 APLICACION : EJECUCION  
 ENTIDAD : MHCP  
 USUARIO : CARSTE006  
 EJERCICIO : 2024

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
 PRESUPUESTO MUNICIPAL  
 EJECUCION DEL GASTO  
 A NIVEL DE MUNICIPIO  
 PERIODO: TRIMESTRE 1 AL TRIMESTRE 4

PAGINA: 3 de 3  
 FECHA: 10/01/2025  
 HORA: 04:57:27 PM  
 REPORTE: RPGREN003

Grupo/Renglón	Descripción	Presupuesto Actualizado	Ejecución Acumulada	Grado de Ejecución %
41100	Tierras y terrenos	2,360,452.51	2,360,452.51	100
412	Edificios e instalaciones	3,108,000.00	3,108,000.00	100
41200	Edificios e instalaciones	3,108,000.00	3,108,000.00	100
42	Maquinaria y Equipo	605,342.85	605,342.85	100
424	Equipo de transporte, tracción y elevación	605,342.85	605,342.85	100
42400	Equipo de transporte, tracción y elevación	605,342.85	605,342.85	100
44	Construcciones	23,147,186.30	20,867,423.30	90.15
441	Construcciones y mejoras de bienes de dominio privado	2,200,000.00	2,200,000.00	100
44101	Construcciones y mejoras de viviendas	2,200,000.00	2,200,000.00	100
442	Construcciones y mejoras de bienes de dominio público	20,947,186.30	18,667,423.30	89.12
44201	Construcciones y mejoras de vías de comunicación	9,359,526.00	7,379,763.00	78.85
44202	Construcciones y mejoras de tendidos eléctricos	300,000.00	0.00	0
44299	Construcciones y mejoras de otra infraestructura	11,287,660.30	11,287,660.30	100
5	TRANSFERENCIAS, SUBSIDIOS Y DONACIONES CORRIENTES	563,076.00	563,076.00	100.00
51	Transferencias Corrientes al Sector Privado	82,000.00	82,000.00	100
518	Transferencias Corrientes a otras instituciones del sector privado	82,000.00	82,000.00	100
51800	Transferencias Corrientes a otras instituciones del sector privado	82,000.00	82,000.00	100
53	Transferencias Corrientes al Sector Público	481,076.00	481,076.00	100
532	Transferencias corrientes a instituciones descentralizadas	481,076.00	481,076.00	100
53200	Transferencias corrientes a instituciones descentralizadas	481,076.00	481,076.00	100
6	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	14,891,115.34	14,891,115.34	100.00
61	Transferencias de Capital al Sector Privado	14,891,115.34	14,891,115.34	100
611	Transferencias de capital directas a personas naturales	4,251,202.19	4,251,202.19	100
61100	Transferencias de capital directas a personas naturales	4,251,202.19	4,251,202.19	100
612	Transferencias de capital a instituciones privadas del sector social	10,639,913.15	10,639,913.15	100
61201	Transferencia de capital a instituciones de enseñanza básica	1,219,185.16	1,219,185.16	100
61202	Transferencia de capital a centros de educación técnica	423,841.10	423,841.10	100
61205	Transferencia de capital a instituciones culturales, deportivas y científicas	8,996,886.89	8,996,886.89	100
8	SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	1,050,682.08	1,050,682.08	100.00
88	Disminución de Otros Pasivos	1,050,682.08	1,050,682.08	100
881	Disminución de cuentas a pagar	1,050,682.08	1,050,682.08	100
88101	Disminución de cuentas a pagar a corto plazo	1,050,682.08	1,050,682.08	100

## Referencias

- Acotto, L. (2023). *Políticas de recaudación: Diez estrategias de actuación*.
- Baez. (2007). *Plan de Arbitrios Municipal*. En Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/6705/1/6433.pdf>.
- Bahomondes, F. R. (2007). *Gestion de planificacion estartegicas en el gobierno local y Plan de arbitrio municipal*. Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/192381/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20gobierno%20local%20-%20Bahomondes,%20Felipe%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/192381/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20gobierno%20local%20-%20Bahomondes,%20Felipe%20(1).pdf?sequence=1).
- Bank, W. (SF). *Para recaudar más impuestos, primero se debe aumentar la confianza de los contribuyentes*. Obtenido de <https://blogs.worldbank.org/es/voices/para-recaudar-mas-impuestos-primero-se-debe-aumentar-la-confianza-de-los-contribuyentes>.
- BDO. (SF). *Declaraciones fiscales y municipales*.
- Borges. (2015). *Estrategias para mejorar el proceso de recaudación del impuesto de bienes inmuebles*.
- Braithwaite. (2003). *Taxing democracy: Understanding tax avoidance and evasion*.
- Calleja. (2020). *Los incentivos fiscales como instrumentos de regulación del uso de recursos*.
- Camargo, L. (2023). *La cultura tributaria en la recaudación oportuna del impuesto predial y arbitrios municipales en los gobiernos locales*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2739-00632025000202014](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000202014).
- Carrion, F. y. (2016). *Propuesta de estrategias para mejorar la gestión tributaria de recaudación de impuestos en la Alcaldía Municipal de Telica*. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7583/1/243384.pdf>.
- CEPAL. (2004). *El papel de los municipios como instrumento para el desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.cepal.org/fr/node/22151>.
- CEPAL. (2020). *Estudio sobre modernización administrativa en gobiernos locales*. Obtenido de <https://www.cepal.org/fr/node/22151>.
- CEPAL/Oxfam. (2019). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe*.
- Colsan. (SF). *Gestión financiera municipal: una propuesta metodológica para su análisis*. Obtenido de <https://colsan.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1013/1243/1/Gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>.
- Desarrollo, I. n. (2021). *Estadísticas municipales*. Obtenido de <https://www.inide.gob.ni/>.
- dudus, s. (2007). *Planeamiento estratégico municipal: experiencias en un distrito de Lima, Perú*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/401/40190101.pdf>.
- Externado, U. (2025). *Finanzas públicas municipales. Teoría y práctica del estatuto orgánico presupuestal*. Obtenido de <https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-finanzas->

publicas-municipales-teoria-y-practica-del-estatuto-organico-presupuestal-9789587101645.html.

- Fernandez, m. (2019). *una mirada al departamento de carazo desde los regionales*. Obtenido de <https://revistasnicaragua.cnu.edu.ni/index.php/torreon/article/download/5807/6714?inline=1>.
- Fishbein, M. &. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*.
- Gangl. (2015). *The impact of trust on tax compliance*.
- Garcia, R. y. (2009). *Propuesta de estrategias para mejorar la gestión tributaria de recaudación de impuestos*. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/7583>.
- Gobena, L. &. (2016). *The role of procedural justice in tax compliance*.
- Gomez, R. (2020). *Plan de Mejora para la Recaudación de Impuestos Tributaria o Recaudación Municipal*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14163/1/14163.pdf>.
- Hernandez, K. (2019). *Propuesta de estrategias para mejorar la gestión tributaria de recaudación de*. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7583/1/243384.pdf>.
- ICEFI. (SF). *Incentivos fiscales y su relación con la inversión extranjera en Centroamérica*.
- IDB. (SF). *Una hoja de ruta para la digitalización de los sistemas tributarios*.
- INAFED. (SF). *Retos de Importancia para las Finanzas Municipales*.
- INIDE. (2012). *Estadísticas municipales: Santa Teresa*. . Obtenido de <https://www.inide.gob.ni/>.
- INIET. (2015). *Balance de la ley de concertación tributaria*.
- Kas. (2024). *Desafíos y Buenas Prácticas en Recaudación Municipal 2024*.
- Kastlunger. (2013). *he impact of coercive and legitimate power on tax compliance*.
- Langham. (2012). *Understanding tax compliance: A review of the literature*.
- Lopez. (2021). *Estrategias exitosas en recaudación municipal*. Obtenido de Revista Nicaragüense de Administración Pública, 12(2), 8-12.
- Martinez. (2020). *Eficiencia fiscal: Un enfoque práctico para municipios*. Obtenido de Revista Latinoamericana de Estudios Fiscales, 15(1), 15-30.
- Mayrena, M. (2018). *IMPORTANCIA DE LOS INGRESOS PÚBLICOS EN LA ECONOMÍA NICARAGÜENSE*. Obtenido de <https://doaj.org/article/7bfe6d4d7491498a80e51e62aca06f57>.
- Mena, G. M. (2012). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de desarrollo municipal*. Obtenido de [http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490/2/IV\\_FCE\\_319\\_T\\_E\\_Alonso\\_Rolfo\\_2021.pdf](http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490/2/IV_FCE_319_T_E_Alonso_Rolfo_2021.pdf).
- Mittone. (2016). *he role of commitment in tax compliance behavior*.

- Municipal, I. N. (2024). <http://www.hacienda.gob.ni/hacienda/presupuesto2024/mpmp/244.InstitutoNicaragenseFomentoMunicipal.pdf>.
- Muñoz, M. (2012). "Políticas de recaudación municipal: Criterios y estrategias para una eficiente gestión". Buenos Aires, *Revista Mercado y Empresas para Servicios Públicos* Nro. 66 (marzo), Ed. IC Argentina, pp. 38-47. Obtenido de <https://guillermotella.com/articulos/politicas-de-recaudacion-diez-estrategias-de-actuacion/>.
- Navarro, M. y. (2013). *Análisis jurídico sobre impuestos municipales y su procedimiento de recaudación*. Obtenido de <http://repositorio.ucc.edu.ni/1307/>.
- Nicaragua, A. n. (SF). *Plan de Arbitrios Municipal*. .
- Nicaragua, C. d. (2025). *Cumplimiento Tributario Municipal*. Obtenido de <https://www.ccpn.org.ni/es/prensa/videos/cumplimiento-tributario-municipal-y-presentacion-del-libro-gestion-financiera>.
- Nicaragua, G. d. (SF). *Incentivos para proyectos con fuentes renovables*.
- ONU-Habitat. (2018). *Finanzas para Autoridades Locales*. Obtenido de <https://onu-habitat.org/index.php/finanzas-para-autoridades-locales>.
- Perez. (SF). *Sistemas tributarios de los gobiernos locales en el Istmo Centroamericano*.
- Público, M. d. (2023). *políticas publicas*.
- Romero. (2021). *Implementación de plataformas sistematizadas para la recaudación tributaria*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2739-00632025000202014](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000202014).
- Saldana, D. (2015). *Plan estrategico de recaudacion tributaria para mejorar la gestion de la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores*. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/190>.
- Zavala, J. (1999). *Gestión financiera municipal*:. Obtenido de <https://colsan.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1013/1243/1/Gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>.



*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



