

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN – Managua
Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (RUCFA)
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en
Administración de Empresas



Tema: Tributación y Recaudación Municipal de la Alcaldía de Nindirí.

Subtema: Propuesta para mejorar la atención a los contribuyentes e incrementar la recaudación en la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Nindirí.

Autores:

- ❖ González Flores Salvadora de los Ángeles
- ❖ Cerrato Alemán Alba Germania

Tutor:

Msc: José Antonio Herrera

Managua 2019

Dedicatoria

A Dios nuestro padre celestial, por ser nuestra mayor fortaleza en todos los momentos de nuestras vidas, Él es quien nos ha brindado fuerzas, sabiduría y puso en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía en todos estos años de estudio.

A nuestras familias por habernos apoyado incondicionalmente en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor, especialmente a nuestras madres por ser el principal ejemplo de vida y siempre nos brindan su apoyo incondicional en todas las decisiones de nuestras vidas.

*Cerrato Alemán Alba Germania
González Flores Salvadora de los Ángeles*

Agradecimiento

Agradecemos primero a Dios por darnos la oportunidad de culminar este tiempo de estudio de igual manera le agradecemos inmensamente a la carrera administrativa municipal SINACAM, a las autoridades municipales de las Alcaldías Municipales de Nindirí y Diriomo, por darnos la oportunidad de estudiar y por el interés de formarnos para llegar a hacer unos profesionales y poderles servir con amor a nuestro municipio y a nuestro gobierno central.

A los docente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua), a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas del Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (RUCFA), con su grano de arena aportaron a la buena enseñanza y poder ser excelentes profesionales.

Al tutor Msc: José Antonio Herrera, por la entereza y aportes en la revisión y corrección de este seminario de graduación.

*Cerrato Alemán Alba Germania
González Flores Salvadora de los Ángeles*

Valoración del Docente

Managua, 27 de febrero 2019

Msc. Carlos Avendaño

Coordinador del programa SINACAM – UNAN Managua

Estimado Maestro Avendaño:

Por medio de la presente remito los ejemplares del trabajo de seminario de graduación con el tema titulado: “Propuesta para mejorar la atención a los contribuyentes e incrementar la recaudación en el área de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Nindirí.” presentado por el Br. González Flores Salvadora de los Ángeles y Cerrato Alemán Alba. Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

El trabajo cumple con los requisitos metodológicos para el Seminario de Graduación que especifica la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de los estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No 15 del 08 de agosto de 2003.

Solicito a usted fijar fechas de defensa del trabajo según lo estime conveniente.

Aprovechando para saludarle y desearle éxitos en sus funciones.

Atentamente,

Msc. José A. Herrera

Tutor

Resumen

En la Alcaldía de Nindirí, municipio de Masaya, En la Dirección de Administración Tributaria se llevó a cabo este estudio con el objetivo general de establecer una propuesta o estrategias que permitan mejorar la atención a los contribuyentes y por ende incrementar los mecanismos de recaudación de los tributos municipales. El colectivo a investigar estuvo conformado por los contribuyentes y por el personal de la dirección de Administración Tributaria, para la recolección de la información se utilizó la observación directa y documental. La información recolectada permitió concluir que para una mejor atención al contribuyente e incrementar la recaudación se necesita implementar un eficiente modelo de recaudación acorde a las necesidades actuales, (cambio de la infraestructura, software de calidad, manuales y ordenanzas actualizadas y aprobadas por el consejo municipal, políticas de cobranza establecidas, implementar diferentes modalidades de pago, capacitación e incentivación del personal).

Palabras clave: Recaudación, impuestos, tributos, municipio, alcaldía, Nindirí.

Contenido

1.	Introducción	1
1.1	Antecedentes	3
2.	Objetivos	5
2.1	Objetivo General	5
2.2	Objetivos Específicos	5
3.	Justificación	6
4.	Marco Teórico	7
4.1.	Principios	7
4.1.1.	Principios de Igualdad	7
4.1.2.	Principios de seguridad jurídica.....	7
4.1.3.	Principio de generalidad.	7
4.1.4.	Principios de capacidad contributiva.	7
4.2.	Tributos	8
4.3	Tasa	8
4.3.1	Tipos de Tasas	8
4.4	Impuestos Municipales	9
4.4.1	Tipos de Impuestos Municipales	9
4.5	Contribuyente	10
4.6	Ley 822, de Concertación Tributaria	10
4.6.1.	Objeto.....	10
4.7	Impuesto sobre la renta.....	10
4.8	Obligaciones de los Contribuyentes y Responsables Recaudadores	11
4.8.1	Deberes Generales	11
4.8.2	Deberes Formales	11
4.9	Caracterización General de la Alcaldía de Nindirí.	12
5.	Desarrollo del tema	15
5.1	Caracterización del área de estudio	15
6.	Debilidades Encontradas en la Revisión.....	20

7. Sugerencia de propuesta de mejoras en la atención a los contribuyentes e incrementar la recaudación en el área de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Nindirí.	23
6.1 Como mejorar nuevos proceso de recaudación existente en la Alcaldía Municipal de Nindirí para poder dar un servicio de excelencia con calidad para nuestros contribuyentes.	31
6.2 Estrategias para la elaboración de un sistema mejorado para nuestra municipalidad, en donde el contribuyente pueda hacer sus pagos en la comodidad en donde se encuentra.	33
6.3 Cronograma de actividades	56
8. Recomendaciones.....	42
9. Fuentes Bibliográficas.....	44
10. Anexos	45

1. Introducción

Las Alcaldías, como entidades de Derecho público, en su funcionamiento cotidiano deben de regirse a un Sistema de Control y Fiscalización, diseñado y ejecutado por una entidad especial creada por la Ley, con el propósito de que se cumpla con sus objetivos Institucionales a través de una administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos de la población.

El presente trabajo investigativo se refiere al proceso en la recaudación de la Alcaldía Municipal de Nindirí, se pretende brindar una propuesta para mejorar la atención a los contribuyentes e incrementar la recaudación en la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal.

Para las municipalidades es muy importante dar seguimiento al proceso en la recaudación de la Dirección de Administración Tributaria donde se ejecutan los procedimientos de recepción de los ingresos y así ofrecer servicios municipales de calidad, construir obras de infraestructura social y de apoyo a la producción, y así demostrar su buena administración con eficiencia y transparencia en el uso de los bienes y recursos municipales.

El presente trabajo de investigación está referido al análisis de la aplicación en los procesos de recaudación y el sistema informático usado para la atención de los contribuyentes, sustentado en el cumplimiento de: normativas, reglamentos, manuales y estrategias internos, implementados por la Alcaldía Municipal de Nindirí en la Dirección de Administración Tributaria que le permita mejorar la programación, organización, ejecución y control de las actividades que les son propias y a la vez lograr una eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos públicos, generando una información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y para cumplir con la consecuente obligación de rendir cuentas.

Por tanto se plantea la temática, Análisis de la atención a los contribuyentes e incrementación de la recaudación en la Dirección de Administración Tributario de la Alcaldía Municipal de Nindirí, durante el primer semestre 2019. Los objetivos de la

investigación, tanto el general como los específicos que fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del subtema con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el Análisis de resultados está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, en la guía de observación y análisis de documentación, es éste el trabajo de campo realizado, del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Las Recomendaciones constituyen las sugerencias orientadas a la elaboración de un plan de mejoramiento en la atención a los contribuyentes e incrementación de la recaudación en la Dirección de Administración Tributario de la Alcaldía Municipal de Nindirí, como una sugerencia para que sea implementado en la institución objeto de estudio para así evidenciar la importancia de aplicar los adecuados controles internos y externos, manuales de procedimientos y políticas.

Por último, los Anexos del trabajo de investigación, donde se detallan los instrumentos de recopilación de la información.

1.1 Antecedentes

Para la elaboración de este trabajo se exploraron todas las investigaciones que de alguna manera tienen una relación similar, se revisaron diversas fuentes de información en Internet, libros de textos trabajos monográficos y se encontraron algunas como: investigación sobre análisis del informe de cumplimiento tributario, de la ciudad de Guayaquil, Ecuador en el 2008.

En la investigación realizada por Huachisaca Vera y Zambrano Echeverría (2008), Guayaquil, Ecuador, sobre el “Análisis de cumplimiento tributario a una empresa comercial y de servicios”

Es muy importante este tipo de trabajo debido a que últimamente se ha vuelto complejo y diversificado el sistema tributario, por lo cual esto lleva a la necesidad de que los sujetos pasivos de la obligación jurídico-tributaria establezcan, perfeccionen y mejoren sus mecanismos de control interno en las instituciones, para hacer frente a los requerimientos realizados por el estado, ya que éste, a través de la administración tributaria, deberá estar vigilante con la finalidad de prevenir y detectar las diferentes formas de ilícitos, lo cual origina consecuencias importantes para el interés de los contribuyentes y responsables.

La importancia de este trabajo se debe a que en los últimos años el sistema de administración tributario en las entidades públicas, en este caso en la alcaldía municipal de Nindirí, ha tenido un auge y se ha catalogado como uno de los rubros de actividades económicas más importantes en los municipios y a su vez también es aplicado al sector privado, cuyas obligaciones tributarias están previstas en el Código Tributario (CTr.) y Ley 822, de Concertación Tributaria, identificadas en el inciso 1, art. 18 del CTr. las personas naturales y las personas jurídicas; quienes en su carácter de contribuyentes son las responsables de adoptar mecanismos de control, conductas, formas, modalidades o estructuras jurídicas que abonen al pago correcto de los impuestos de ley, sin embargo, el establecimiento de estos controles y conductas pueden verse afectados por factores internos o externos que es necesario identificar, analizar, valorar, para así, definir acciones que coadyuven al cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Debido a la gran importancia que ha tenido en nuestro trabajo sugerimos a que el sistema, de recaudación se ha modificado o mejorar para dinamizar los resultados que queremos y que de esta manera el contribuyente continúe con esa tranquilidad de realizar sus diferentes trámites en la dirección de Administración tributaria en la municipalidad.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar propuestas de mejoras en la atención a los contribuyentes e incrementar la recaudación en la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Nindirí.

2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Conocer los procedimientos, manuales y el sistema informático con el que cuenta la Dirección de Administración Tributaria para la atención de los contribuyentes y recaudación de sus tributos.
- 2.2.2 Diagnosticar como se encuentran los procedimientos, manuales y el sistema informático con el que cuenta la Dirección de Administración Tributaria para la atención de los contribuyentes y recaudación de sus tributos.
- 2.2.3 Presentar una propuesta con fines de mejorar la atención de los contribuyentes que tributan en la Alcaldía Municipal de Nindirí.

3. Justificación

La recaudación mide la cantidad total de dinero que se obtiene con los impuestos, tasas y contribuciones especiales, que son la parte fundamental con la que deberá financiarse los servicios e inversiones públicas que presta la Alcaldía Municipal de Nindirí, por lo tanto deberá fortalecer y mejorar constantemente los procesos de recaudación de la Dirección de Administración Tributaria de la alcaldía Municipal de Nindirí del departamento de Masaya.

Por lo anterior esta debe contar primeramente con un adecuado control interno, planes estratégicos, manuales y un sistema informático que se adecue y cumpla con las necesidades del área; a la vez esto ayudara a crear en los contribuyentes conciencia y responsabilidad de una cultura de pago.

Por lo tanto es de gran importancia realizar el presente trabajo que tiene como propósito realizar un diagnóstico y proponer alternativas para mejorar la atención a los contribuyentes y nos permitirá obtener mayor recaudación de los impuestos, en un área tan sensible como es la Administración Tributaria de la Alcaldía de Nindirí, saber si se cuenta con controles internos, manuales administrativos aprobados por el concejo municipal, un sistema de información adecuado a la exigencias del área, políticas o planes estratégicos de cobro y si el personal cuenta con las capacidades y capacitación idónea.

Este trabajo beneficiará a la Alcaldía; para alertarla sobre la importancia de aplicar un correcto control Interno, manuales de procedimientos administrativos actualizados y contar con un sistema informático adecuado en la dirección de Administración Tributaria para la eficacia y eficiencia en los procesos que se realizan en el área.

El resultado obtenido permitirá encontrar propuestas concretas a la problemática que está afectando a la Institución Municipal, y ayudará al equipo investigador a afianzar sus conocimientos en la materia de controles internos, políticas y estrategias en el área de estudio.

Capítulo I

4. Marco Teórico

En este capítulo se definen los principios y principales conceptos de Tributo, Ley de Concertación Tributaria, alcance, caracterización del área de estudio y demás definiciones relacionada a esta investigación.

4.1. Principios

Para la aplicación del tributario se definen principios que son fundamentales para su aplicación.

4.1.1. Principios de Igualdad

Es aquel donde los pobladores o ciudadanos al igual sus negocios están obligados a contribuir con los gastos municipales de conformidad con el plan de arbitrio vigente.

4.1.2. Principios de seguridad jurídica

Son aquellos donde se les exigen a los contribuyentes los tributos municipales establecidos por el plan de arbitrio municipal.

4.1.3. Principio de generalidad.

Es aquel donde los pobladores y negocios de cada municipio tienen el deber de contribuir al sostenimiento de los gastos municipales.

4.1.4. Principios de capacidad contributiva.

Es la aptitud para ser sujeto pasivo de obligaciones tributarias es sostener los gastos del estado.

4.2. Tributos

4.2.1 Definición

Son las prestaciones que los gobiernos municipales exigen mediante ley con el fin de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.

a) Impuesto

Es el tributo cuya obligación se genera al producirse el hecho generador contemplado en la ley y obliga al pago de prestaciones a favor del estado.

b) Tasa

Tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva de un servicio individualizado en el usuario del servicio.

c) Contribuciones Especiales.

Tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de determinadas obras públicas. Cuyo producto no debe tener destino ajeno a la financiación de dichas obras que constituyen el presupuesto de la obligación.

4.3 Tasa

Son prestaciones de dinero legalmente exigible por el municipio como contraprestación de un servicio de la utilización o privación de bienes de uso público municipal o por desarrollo de una actividad que beneficia al contribuyente.

4.3.1 Tipos de Tasas

Son tasas por servicio de acuerdo al servicio que necesita el contribuyente.

a) Tasas por servicios

Son aquellos impuestos como pago de basura, fierro de ganado, destazadores de maderas, lado de ganado, derecho de líneas, rampas.

b) Tasas por aprovechamientos

Son aquellos servicios que incluyen puestos de venta, rampas, cunetas y aceras.

4.4 Impuestos Municipales

Son impuestos municipales las prestaciones en dinero que los municipios establecen con carácter obligatorio a todas aquellas naturales o jurídicas, cuya situación coincida con las que la Ley o este Plan de Arbitrios señalen como hechos generadores de crédito a favor del Tesoro Municipal. (Nicaragua A. N., DECRETO No. 455, PLAN DE ARBITRIOS MUNICIPAL, 1989)

4.4.1 Tipos de Impuestos Municipales

Dentro de lo diferentes tipos de impuestos tenemos los siguientes

a) Impuestos municipales sobre ingresos(IMI)

Son aquellos impuesto que los pagan las personas naturales o jurídicas que de forma habitual o esporádica se dedican a la venta bienes actividad profesional o industrial o prestación de servicios. (Nicaragua A. N., DECRETO No. 455, PLAN DE ARBITRIOS MUNICIPAL, 1989)

b) Impuesto a la Renta (IR)

Impuesto directo y personal que grava las rentas del trabajo, las rentas de actividades económicas, las rentas de capital y ganancias y pérdidas de capital de fuente nicaragüense obtenidas por los contribuyentes, residentes o no residentes. (Nicaragua A. N., DECRETO No. 55, LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA, 1952)

c) Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Es una carga fiscal sobre el consumo, es decir, financiado por el consumidor como impuesto regresivo. (Nicaragua A. N., LEY No. 453, LEY DE EQUIDAD FISCAL Y A LA LEY No. 528, LEY DE REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY DE EQUIDAD FISCAL, 2009)

d) Impuesto Selectivo al Consumo (ISC).

Es un impuesto indirecto que solo grava determinados bienes (es un impuesto específico); una de sus finalidades es desincentivar el consumo de productos que

generan externalidades negativas en el orden individual.

4.5 Contribuyente

Son las personas naturales o jurídicas directamente obligadas al cumplimiento de la obligación tributaria por encontrarse, respecto al hecho generado a la situación prevista por la ley.

a) Sujeto Activo

Es aquel que por medio del órgano de administración tributaria el sujeto activo o acreedor de la obligación tributaria y está facultada legalmente para su cumplimiento.

b) Sujeto Pasivo.

Es el obligado virtud de la ley al cumplimiento de la obligación tributaria< cualquier otra obligación derivada de esta, sea calidad de contribuyente o retenedor.

4.6 Ley 822, de Concertación Tributaria

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2013), Ley 822, de Concertación Tributaria, es la que se encarga de regular las actividades económicas de Nicaragua con miras hacia una mayor participación de los recursos en el tesoro nacional. (Nicaragua A. N., LA LEY No. 822, LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA , 2014)

4.6.1. Objeto

La Ley 822, de Concertación Tributaria, en su art. 1, establece que su objeto es crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveerle al Estado los recursos necesarios para financiar el gasto público. (Nicaragua A. N., LA LEY No. 822, LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA , 2014)

4.7 Impuesto sobre la renta

El Impuesto sobre la Renta (denominado IR), creado por el artículo 3 de la Ley de Concertación Tributaria (LCT), según la Asamblea Nacional(2013), es un impuesto directo y personal que grava las rentas del trabajo, las rentas de actividades económicas, las rentas

de capital y ganancias y pérdidas de capital de fuente nicaragüense obtenidas por los contribuyentes, residentes o no residentes, lo mismo que cualquier incremento de patrimonio no justificado y las rentas que no estuviesen expresamente exentas o exoneradas por ley. (Artículo 5, Reglamento de la Ley de Concertación Tributaria). (Nicaragua A. N., DECRETO No. 55, LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA, 1952)

4.8 Obligaciones de los Contribuyentes y Responsables Recaudadores

4.8.1 Deberes Generales

A continuación, se muestran los deberes y obligaciones de los contribuyentes y responsables, según el artículo 102 del CTr.:

1. Presentar las declaraciones que por disposición de la ley estuvieren obligados, en los plazos y formas de Ley. Las declaraciones fiscales tendrán efecto de declaraciones bajo advertencia de cometer el delito de falsedad en materia civil y penal, para la determinación de responsabilidades según sea el caso, por la Administración Tributaria;
2. Pagar los tributos establecidos por ley en los plazos definidos para ello;
3. Llevar los registros contables adecuados a fin de sustentar los datos contenidos en sus declaraciones y garantizar los demás registros que la Administración Tributaria establezca conforme las disposiciones administrativas vigentes;
4. Permitir la fiscalización de la Administración Tributaria; y,
5. Suministrar la información requerida por la Administración Tributaria. (Asamblea Nacional, 2005). (Nicaragua A. N., LEY No. 562 CÓDIGO TRIBUTARIO DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2005)

4.8.2 Deberes Formales

Son deberes formales de contribuyentes y responsables, los relacionados con la obligación de:

1. Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes de la Administración Tributaria proporcionando los datos que les sean requeridos en apego a la ley, manteniéndolos actualizados en la forma y condiciones que la misma ley establece;
2. Inscribir los libros y registros de las actividades y operaciones que se vinculen con los tributos, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes;
3. Conservar en buen estado por el tiempo de la prescripción, los registros y documentación de interés tributario, así como los soportes en que conste el cumplimiento de sus obligaciones;
4. Mantener actualizados los libros y registros contables. Se entenderá que están actualizados, cuando el retraso del registro de operaciones contables no exceda tres meses;
5. Emitir facturas y comprobantes en la forma y contenido que exigen las leyes y demás disposiciones de la materia;

4.9 Caracterización General de la Alcaldía de Nindirí.

Nindirí, con extensión de 152 Km², se ubica en el segundo lugar entre los nueve municipios que comprende el departamento de Masaya. Ocupa el sector norte del departamento de Masaya y se asienta sobre una llanura que parte de la cima de la laguna Lenderí (Laguna de Masaya), extendiéndose en el norte hasta encontrarse con el Lago Xolotlán de Managua. Se estima que fue fundada en el año 1,500.

Posición Geográfica 12°: 00' de Latitud Norte y 86°: 07' de Longitud Oeste.

Límites Norte: Managua y Tipitapa.

Sur: Masaya y los Municipios de Masatepe y la Concepción.

Este: Masaya.

Oeste: Municipio Ticuantepe.

Clima Sabana Tropical.

Densidad Poblacional 258 Habitantes por Km².

Población Total 52,897 habitantes

Altura al nivel del mar 220 mts.

Número de Localidades

17 Zona Rural.

7 Zonas Urbanas.

Tasa Poblacional 4.2. %

Principal Actividad Económica Agricultura y Comercio.

Distancia a la Capital 26 Kilómetros de Managua, la Capital

La Alcaldía de Nindirí es de categoría “B” Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores a diez millones Según La Ley 40 “Ley De Municipios”. (Nicaragua A. N., 2012)

El gobierno y la administración municipal cumplirán e impulsarán el cumplimiento de la Constitución Política de la Republica de Nicaragua, promoverán los intereses del pueblo y defenderán sus conquistas sociales y políticas. El gobierno y la administración de los municipios corresponden a un concejo municipal, el cual tiene carácter deliberante, normativo y administrativo. El concejo estará presidido por un Alcalde elegido de su seno. El concejo municipal será elegido por el pueblo, mediante el sufragio universal, igual, directo, libre y secreto de acuerdo a la ley electoral

Según los niveles jerárquicos la máxima autoridad es el Consejo Municipal, luego está la dirección superior conformada por la Alcaldesa y Vicealcalde, que junto con el Consejo Municipal aprueba los proyectos, presupuesto o inversiones que realiza la municipalidad, para que sean de primera necesidad y estén dentro de los límites establecidos.

En ella laboran 274 personas, de las cuales 27 son temporales, operando de modo que se le pueda dar respuesta a todas las necesidades que la población demande de manera rápida, con mucha eficiencia y eficacia en pro de los intereses del Pueblo.

Su misión y visión establecida es la siguiente:

MISIÓN

La Municipalidad de Nindirí es un buen gobierno local con administración transparente, eficiente, bien organizada y productiva, garantizando la prestación de los servicios y la realización de obras con calidad y calidez para el bienestar y seguridad de las personas, familias y comunidad.

VISIÓN

La Municipalidad de Nindirí con un desarrollo económico y social justo y humano, con el protagonismo de las familias y comunidades, siendo más atractivos y seguros, generando una cultura de trabajo productivo y sostenible, en armonía con el medio ambiente, para reducir la pobreza y las desigualdades sociales.

Capítulo II

5. Desarrollo del tema

5.1 Caracterización del área de estudio

La Dirección de administración tributaria tiene como objetivo fundamental realizar el conjunto de actividades para atender las demandas de información, orientación y asistencia que los contribuyentes requieran para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Esta dirección está subordinada a las directrices emanadas por el Alcalde (Máxima Autoridad) y conformada por 17 Servidores Públicos los cuales están segregados de la siguiente manera:

- El Director Administración Tributaria
- Un (1) Asesor Legal
- El departamento de gestión tributaria que cuenta con siete (7) gestores de cobro, dos (2) digitadoras, un (1) responsable de archivos y expedientes, un (1) fiscalizador y un (1) responsable de administración del mercado de artesanías
- El área de catastro municipal está conformada por el responsable de catastro y cuatro (4) técnicos de campo. **(Ver anexo No. 1)**

Esta dirección tiene como función principal efectuar el cobro de todos los impuestos y tasas por servicios, ya sea pagos por personas naturales o jurídicas que están debidamente constituidas en el municipio de Nindirí, incluyendo sus comarcas.

Las funciones para esta dirección están establecidas en el Manual de Organización y Funciones Genérico de la Municipalidad de Nindirí, aprobado por el Consejo Municipal el 13 de Octubre del año 2014, de la página número ochenta y uno (81) a la noventa (90). Primeramente describe las funciones que debe cumplir la dirección de administración tributaria, seguido describe las funciones del departamento de Gestión Tributaria y lo segrega en cinco (5) secciones: sección de registro de fierros, sección de registro del contribuyente, sección de recaudación, sección de fiscalización y sección de administración

del mercado de artesanías; al final describe las funciones de la Oficina de Catastro Municipal. (Nindirí, 2014)

Esta dirección no cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos propios de las actividades, acciones que se realizan dentro de esta oficina y que esté aprobado por el consejo municipal de la Alcaldía Municipal de Nindirí. Además no cuenta de manera escrita con políticas o estrategias definidas para el proceso de recaudación o cobranza y programa de estímulo y recompensa para la incentivación al personal en atención a la participación, productividad y disposición de servicio de los empleados.

No posee un plan de capacitación permanente que les permita a los trabajadores poseer de manera actualizada los conocimientos, habilidades y destrezas para el cargo en materia tributaria o aspectos fiscales y de desarrollo humano.

Se logró observar que sus instalaciones son bastante reducidas y que su diseño no presta las condiciones. No cuenta con una amplia sala de espera con sillería confortable para atender a más de cinco contribuyentes, televisiones de pantalla plana para entretenimiento o difusión de spots de contenido fiscal y acciones de gobierno, cámaras de vigilancia en áreas de servicio y oficinas, dispensadores de turnos, estacionamiento con cajones suficientes para los contribuyentes, accesos para minusválidos, extinguidores y letreros de prohibición de fumar. **(Ver anexo No. 2)**

La Dirección de Administración Tributaria cuenta con un sistema informático que se llama Sistema de Contabilidad Presupuestaria Municipal SCP-M, es un programa que genera órdenes de pago de los diferentes rubros a cobrar del municipio. **(Ver anexo No. 3)**

En la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía de Nindirí se cobran los siguientes tributos municipales, de acuerdo a las leyes tributarias que rigen la materia:

- Impuesto de bienes inmuebles (IBI), contenido y fundamentado en el decreto 3-95.
- Impuesto de matrícula, referente a la inscripción anual de los negocios contenidos en la demarcación geográfica del municipio.

- Impuesto sobre ingresos, que se paga mensual, por la venta de bienes o servicios.
- Impuesto de rodamiento, contenido en la ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito, Ley 431.
- Impuesto por construcción o mejoras, estando exoneradas las de viviendas familiares.
- Impuesto al capital social de entidades mercantiles o civiles. Se cobra en base al capital suscrito.
- Realización de espectáculos públicos.
- Impuestos conglobados, que son transferidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a las municipalidades del país. Ejemplo, el impuesto forestal, minas, distribución de energía, etc.

Tasas por servicios

- Por la recolección de basura y limpieza de calles.
- Permiso de fierros para ganado y para madera.
- Registro de fierros.
- Autorización para cartas de venta de ganado.
- Autorización de guías de ganado.
- Permiso de destace o boleta de destace.
- Permiso para edificar y realizar mejoras.
- Tasas por inhumación a perpetuidad.
- Tasas por el servicio y mantenimiento del cementerio.
- Rondas de propiedades colindantes.
- Certificaciones del Registro Civil.
- Derecho de Línea, entendiéndose como la determinación entre el espacio privado y público.
- Tasas por la adjudicación de tramos (puestos de mercado).

Tasas por aprovechamiento

- Acondicionamiento de aceras, cunetas o rampas.
- Reservas de aparcamiento en la vía pública.

- Instalación de placas, afiches, anuncios, cartelones o rótulos.
- Ocupación de aceras, calles o terrenos municipales con puestos de comidas, mesas o con cualquier fin comercial.
- Ocupación de calles o aceras con materiales o maquinarias.
- Realización de obras en la vía pública (se debe solicitar permiso).
- Por la limpieza y cercado de predios baldíos.
- Por la extracción de madera, arena o cualquier otro producto de terrenos ejidales, se exceptúan las concesiones otorgadas por régimen nacional.
- Derecho de instalar negocios en fiestas patronales.

Contribuciones especiales

- Para la ejecución de obras para el establecimiento, ampliación o mejora de servicios municipales.

(Nicaragua A. N., DECRETO No. 455, PLAN DE ARBITRIOS MUNICIPAL, 1989)

El monto aplicado a cada uno de los tributos es de acuerdo a lo establecido en La ley No. 822, Ley de concertación Tributaria, Plan de Arbitrio Municipal, Decreto 455 y de las ordenanzas aprobadas por el Consejo Municipal de Nindirí Según facultad que le otorga en el artículo 48 de la Ley No. 40, Ley de Municipios y sus reformas y en los artículos 40, 41,48, 51 y 59 del Decreto No. 455 de 1989 Plan de Arbitrio Municipal. Cabe mencionar que la ordenanza con la que se está trabajando actualmente fue aprobada en diciembre del 2012.

En esta oficina se solicitan diversos tipos de documentos tales como, las solvencias municipales solicitadas por los propietarios que tienen bien inmuebles y requieren comprar, vender, heredar y/o desmembrar algún terreno perteneciente al municipio de Nindirí. Este documento manifiesta que el contribuyente se encuentra al día con el pago de sus impuestos y puede realizar con el bien cualquiera de las acciones mencionadas anteriormente. Se revisa que el contribuyente esté solvente con sus impuestos Municipales, de lo contrario se debe realizar el correspondiente pago, se llena la solicitud de la solvencia. Se entrega al contribuyente con un máximo de 3 días.

Las matriculas, documento que sirve para constituirse como persona natural y jurídica del municipio; estos pueden ser personas naturales (pulpería, bar, carpintería etc) y personas jurídicas estas son las Sociedades Anónimas. El documento de matrícula se entrega 8 días después de haber efectuado su solicitud y el pago correspondiente.

Las cartas de ventas y guías de ganado, documento que acredita que una persona tiene registrado su marca de fierro, estas cartas de venta sirven para poder vender una animal de una persona a otra y las guías de ganado sirven para mover un animal de una comunidad a otra en toda la región de Nicaragua. Estos documentos son valorados por la policía nacional para ver la legalidad de dichos documentos emitidos por la municipalidad para evitar el abigeato.

6. Debilidades encontradas en la Revisión

A partir de la información obtenida por medio de la observación directa en el área de estudio se determinaron las siguientes debilidades.

1. Uno de los principales problemas que se pueden encontrar en esta oficina es que las funciones no están segregadas por cada puesto o cargo, se pudo observar que los puestos que se describen en el Manual de Funciones no están nombrados físicamente en la oficina; tal es el caso del Asesor Legal ese cargo no está contemplado en el manual, y este no determina los requisitos o nivel académico para cada puesto. Los procedimientos no están normalizados para evitar que los contribuyentes obtengan respuestas diversas ante una misma consulta o que facilite a un nuevo empleado la comprensión de las actividades que se desempeñan en determinado cargo.
2. En la oficina de Administración Tributaria no hay políticas o programas de estimulación al trabajador, los colectores no ganan comisiones por los cobros que realizan y las digitadoras no les dan bono por el trabajo de diario que realizan a atender a un sinnúmero de contribuyentes y no premian al empleado destacado del mes.
3. Su infraestructura no presta las condiciones necesarias para atender a un sinnúmero de contribuyentes que vienen a hacer sus pagos a diarios, no hay un espacio separado que sirva de archivo para los expedientes de los contribuyentes, estos están dentro de la misma oficina de atención a contribuyentes lo que reduce espacios tanto para el personal como para los contribuyentes que llegan a diario.
4. El sistema que usa la alcaldía de Nindirí llamado sistema de contabilidad presupuestaria municipal SCP-M no está vinculado al sistema de catastro municipal SISCAT el cual genera los pagos de bienes inmuebles IBI de todo el territorio de Nindirí y sus comarcas. En la parte de filtro solo se pueden revisar los pagos que se

han realizados y no los que tienen pendiente a pagar por ejemplo un contribuyente puede pagar diferentes rubros (MATRICULA, IBI, BASURA, IMI) y el sistema no genera estados de cuenta completos de lo que el contribuyente debe pagar.

Este sistema solo les permite registrar a los contribuyentes con el fin de generar las órdenes de pagos que soliciten de los diferentes tipos de impuestos y tasas y obtener el listado general de todas las órdenes de pago registradas a la fecha de consulta por contribuyente, a la vez les permite generar las órdenes de pago registradas por colector y por cuenta o tipo de impuesto o tasa pagado. En el registro del contribuyente se ingresan los datos o información relativa de identificación tales como fecha de ingresos, nombre del contribuyente, tipo de personería jurídica, cedula de identidad y numero RUC, teléfonos, fax, correo electrónico, dirección.

Este carece de las opciones para generar los estados de cuentas de los contribuyentes, reporte de antigüedad de saldos por impuestos o tasa de los contribuyentes, no se puede saber y expedir la distribución de las rutas a los colectores. El sistema no puede contemplar la generación periódica de recargos por mora a cada contribuyente que recae en esa acción.

No se puede cargar en las cuentas de los contribuyentes los tipos impuestos y tasas que pagan, tampoco se puede hacer nota de crédito a su cuenta cuando el banco haya devuelto un cheque con el cual realizo su pago y cargarle la multa que aplica el banco por ese cheque devuelto. Los reportes que realizan los servidores públicos de esta dirección son realizados en Excel y poniéndose en una carpeta compartida, digitándose de manera manual; en la cual todos pueden manipular los datos registrados.

5. La ordenanza que actualmente rige las tasas a aplicar a los tributos Municipales fue aprobada por el Consejo Municipal de Nindirí en sección extraordinaria en acta No. 180 con fecha 17 de diciembre del 2012, tiene seis años de no ser revisada y modificada a la realidad económica del municipio.

6. Las comarcas aledañas del municipio de Nindirí son extensas en territorio lo que los gestores de cobro no abarcan a hacer el cobro de todo el territorio de Nindirí. Para los meses de enero a marzo la oficina se satura de trabajo por el pago de Rodamiento y Bienes Inmuebles IBI esto hace que los contribuyentes tengan que esperar para hacer sus pagos. La gestión de cobro para los colectores es de mucha importancia y no se está efectuando a como se debe muchas veces la municipalidad no brinda los recursos necesarios para que se realicen gestiones de cobro.
7. En esta oficina se solicita el servicio de solvencia municipal lo que los contribuyentes tienen que venir a solicitarla directamente a esta oficina y regresar tres (3) días posteriores porque no hay servicio rápido por falta de firma, ya que solo existe una firma poder que es la del director tributario y si este no se encuentra no se pueden extender.
8. En la alcaldía de Nindirí no existen los pagos en línea esto sería de vital importancia para los contribuyentes en especial para los que pagan impuestos de bienes inmuebles en nuestro municipio ya que hay 37 residenciales alrededor del municipio y la mayoría de estos contribuyentes trabajan en Managua y no tienen el tiempo necesario para realizar estos pagos por lo que les sale más fácil hacerlos en línea para no caer en cargos moratorios.

7. Sugerencia de propuesta de mejoras en la atención a los contribuyentes e incrementar la recaudación en la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Nindirí.

Basados en las debilidades obtenidas del análisis de la información, en el proceso del trabajo realizado en la Dirección de Administración Tributaria, de la Alcaldía Municipal de Nindirí, departamento de Masaya, se establecen las siguientes propuestas para mejorar y fortalecer la atención a los contribuyentes e incrementar la recaudación.

1. El departamento de Recursos Humanos debe trabajar junto a cada director o responsable de áreas y al Comité Municipal en la actualización de los Manuales y someterlos a la aprobación ante el Consejo Municipal:

Manual de Organización y Funciones: Adecuarlo para que sirva de guía, consulta y en base a Ley de las descripciones del puesto, funciones, requisitos y habilidades que debe cumplir cada uno de los candidatos del cargo; que le permitirá al trabajador planificar, controlar y llevar cada actividad de una forma más eficiente y de esta manera alcanzar los objetivos plasmados por la Municipalidad. Además esto le permitirá a la Administración evaluar si la Dirección cuenta con el personal adecuado (cantidad y especialización) para el desempeño de las actividades.

Manual de Procedimientos Administrativos: Adecuarlo a las actividades propias de la Municipalidad que establezca el método sistemático para desarrollar el trabajo, los lineamientos de operación y el cargo responsable de la ejecución de cada operación del proceso. Que integre los lineamientos específicos para que la recaudación se realice de conformidad con la normatividad vigente y que contenga los procedimientos a seguir, así como el esquema de coordinación mediante el cual se observa gráficamente la responsabilidad de las áreas que participan en el proceso de recaudación.

Modelo de cómo debe estar descrito cada cargo en el Manual de Organización y Funciones

I. DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Director de Administración Tributaria
Ubicación	Dirección de Administración Tributaria
Suprior Inmediato	Alcalde
Cargos Subordinados	Secretaria Asesor Legal Responsable de Recaudación Digitadoras Colectores de Cobro Responsable Archivo y Expediente
Descripción del Cargo	Asegurar el cumplimiento de las políticas tributarias y las estrategias de recaudación.
I. PRINCIPALES FUNCIONES	
1.	Planificar, organizar, dirigir, organizar y supervisar las actividades de las secciones a su cargo.
2.	Llevar el registro de contribuyentes por impuestos, tasas por servicios, derechos y permisos de operación de negocios, mediante la coordinación de labores de registro, facturación e inspección.
3.	Atender al contribuyente con eficiencia, prontitud y cortesía.
4.	Verificar por contribuyente el pago de los tributos municipales y en caso de encontrarse solvente, extender la constancia de solvencia de pago correspondiente.
5.	Efectuar el control de operación de toda actividad económica ubicada en el término municipal, categorizándolas para efecto de pago de sus respectivos permisos de operación.
6.	Coordinar con la Tesorería en movimiento de pagos y cuentas por cobrar a los contribuyentes
7.	Llevar la cuenta corriente de cada contribuyente y determinar mensualmente la mora.
8.	Velar por el eficiente ejercicio de la cobranza.
9.	Elaborar conjuntamente en la tesorería municipal, la política de recuperación de la mora.
10.	Velar porque se cumplan las disposiciones del plan de arbitrios en cuanto a montos, fechas y formas de pago.
11.	Supervisar la ejecución de planes y programas de auditorías fiscales.
12.	Revisar los casos de auditoría fiscal verificados, especialmente los impugnados.
13.	Realizar con el apoyo de otras dependencias municipales, campañas de motivación a los contribuyentes para el pago de impuestos y de servicios.

14. Coordinar acciones con el departamento de catastro para el registro y control de contribuyentes de los impuestos sobre bienes inmuebles.		
15. Definir y aplicar políticas fiscales que agilicen la captación de ingresos.		
16. Orientar y supervisar la puesta en ejecución de nuevos sistemas de tasación, liquidación y recaudación de tributos municipales.		
17. Participar activamente en la elaboración de los ante proyectos de presupuesto y plan de arbitrios.		
18. Custodiar la documentación que respalde todas las actividades de control tributario.		
19. Preparar estadísticas tributarias que contribuyan a visualizar objetivamente la gestión tributaria.		
20. Actualizar y elaborar periódicamente el inventario del equipo y mobiliario del departamento.		
21. Refrendar con su firma los documentos y reportes que se asignan en el departamento a su cargo.		
22. Atender los reclamos que presentan los contribuyentes.		
23. Rendir informe mensual, anual y periódicos al Alcalde Municipal.		
24. Mantener con la debida confidencialidad toda la información que se encuentra en su custodio.		
25. Acatar todas las disposiciones tomadas en reunión con la Máxima Autoridad o Consejo Municipal y ordenanzas las cuales estén enmarcadas dentro del trabajo a desempeñar.		
III. REQUISITOS DEL CARGO		
1. Grado académico o Escolaridad	Contador, Administrador de Empresas o Economista	
2. Habilidades o Aptitudes requeridas	Manejo de Programas computarizados Manejo de Personal. Conocimientos de leyes Fiscales.	
3. Experiencia Profesional o Laboral	Tres años en puestos similares	
IV. CLASIFICACION DEL CARGO		
Cargo de dirección	Cargo ejecutivo	Cargo auxiliar, operativo o de base
X		

Fuente: Grupo de seminario

2. En esta oficina deberían implementar las políticas de incentivación al personal de tributación esto les ayudara para su desempeño laboral al querer ser destacados en las funciones que realizan a diario, darles premios por mejor trabajador o incentivándolos con un bono mensual esto sería bueno para la oficina, porque al trabajador lo estimulan y así ellos pueden dar un 100% en la recaudación y esto generaría una sobre recaudación para la municipalidad.
3. Invertir en nuevas instalaciones o adecuar las ya existentes, para que cuenten como mínimo con las siguientes condiciones:
 - Ambiente ventilado y con aire acondicionado cuando corresponda.
 - Señalización clara y oportuna.
 - Sillas de espera en cantidad suficiente.
 - Clara definición de los espacios del área de atención al contribuyente y el área del personal técnico.
 - Medios audiovisuales de entretenimiento y orientación al contribuyente (Televisión, revistas, fichas).
 - Puestos de orientación de rápido acceso, con cantidad y calidad de personal adecuado.
 - Ventanillas especiales para orientación de personas con movilidad reducida.
 - Puesto de “atención al contribuyente” visible y de fácil acceso, pero que brinde la privacidad necesaria para atender a los contribuyentes.
4. Además crear un espacio único en donde se resguarden todos los expedientes de los contribuyentes y grandes contribuyentes así mismo asignar a una persona en donde se dedique a actualizar y resguardar dichos expedientes. **(Ver anexo No. 4)**

5. Destinar recursos para obtener un software adecuado a las características y necesidades de información que deba generar la Dirección de Administración Tributaria. **(Ver anexo No. 5)**
6. Solicitar que se incluya en los puntos a tratar por el Comité Técnico de la Alcaldía Municipal de Nindirí la revisión del monto de las tasas de los tributos y adecuarlas a la realidad económica de los distintos segmentos de contribuyentes (por ejemplo mejorar las tasas de servicios ya que están desactualizadas y no aplican a las empresas de régimen general), presentarle la propuesta al Consejo Municipal y someterlas a aprobación según lo estipulado en el artículo 48 de la Ley No. 40, Ley de Municipios y sus reformas y en los artículos, 40, 41,48, 51 y 59 del Decreto No. 455 de 1989 Plan de Arbitrio Municipal.
7. Evaluar el mapa municipal y establecer y distribuir adecuadamente las rutas de cobro a los Gestores e implementar que ellos mismos puedan realizar la actividad de notificadores o de entregar correspondencia a los contribuyentes. A la misma vez implementar la política de rotación de ruta. Si es necesario para cubrir todo el municipio la contratación de más personal hacerle la solicitud a la máxima autoridad e incentivar a los colaboradores (Bono por cumplimiento, Bono por mejor ruta, entre otras), brindarles las condiciones suficientes y mejorar sus beneficios para mejor cumplimiento de sus funciones (Suficiente combustible, depreciación de vehículo).
8. Practicar que los contribuyentes puedan solicitar por medio de correo electrónico las solvencias y estas al ser emitidas asignar a un mensajero la entrega de la misma, claro previo al cumplimiento de los requisitos que deba presentar o adjuntar a la solicitud el recibo o el Boucher de pago del servicio.
9. Implementar otros medios de pago o consulta: Crear un correo electrónico propio para la Dirección de Administración Tributaria y delegar a una persona que se encargue de atenderlo y dar respuestas a las solicitudes, crear una página web donde contenga toda la información relacionada a los tributos que percibe la alcaldía, formularios o requisitos a presentar y que oriente las diferentes modalidades que el contribuyente puede hacer efectivo su pago ya sea en bancos comerciales, vía internet

(Transferencias), tarjeta de débito y crédito, ubicación de las terminales de autoservicio o Kioscos (Puestos de Cobros) que le facilite al contribuyente pagar sus obligaciones sin trasladarse hasta la municipalidad. **(Ver anexo No. 6)**

Implementar una caseta única de pagos en un lugar concurrido, este puede ser en la entrada de Nindirí o en una de las comarcas donde haya abundantes comercios, en donde se atienda a los contribuyentes y no tengan que ir hasta la municipalidad a realizar sus trámites. **(Ver anexo No. 7)**

Esta caseta puede ser en forma de fruta, así podemos contribuir al turismo de nuestro municipio y los materiales con el costo que se utilizaran son los siguientes:

Materiales y costo de la inversión de la Mini Oficina de Fruta.

Cant.	Descripción	P/Unitario	Total
5	Láminas de Gypsum para paredes	C\$ 200.00	C\$ 1,000.00
1	Lamina de zinc calibre 26, de 6 pies	C\$ 205.00	C\$ 205.00
1	Ventana madera-vidrio de 3 tablero		C\$ 7,000.00
1	Lamina de Gypsum para cielo falso	C\$ 200.00	C\$ 200.00
1	Puerta de madera 0.70 ancho y 1.90 de alto		C\$ 5,000.00
3	Perlines para techo y pared	C\$ 500.00	C\$ 1,500.00
1	Computadora de escritorio	C\$15,000.00	C\$15,000.00
1	Silla giratoria piel sintética, beige 50x62x113 c.	C\$ 8,000.00	C\$ 8,000.00
Total			C\$37,905.00

Para la implementación de estas propuestas de mejoras en la Dirección de Administración Tributaria se necesitara solicitar a la máxima autoridad que incorpore al Presupuesto Municipal del 2019 un gasto adicional por la suma de **C\$ 702,381.72** y someterlo a la aprobación del Consejo Municipal dicha modificación. (**Ver Anexo No. 7 Cronograma de actividades**).

Consolidado de Solicitud para mejoras de la Dirección de Administración Tributaria

	Proyecto y/o Gestión a Evaluar	Monto Presupuestado
<i>Estimados Señores del Concejo Municipal. A continuación le solicitamos la implementación a sesión y para que este sea aprobado, de los siguientes requerimientos para la mejora en la calidad de la Recaudación Tributaria. Que la ejecución de políticas tributarias equitativas y eficientes favorecerá el desarrollo municipal.</i>	Actualización de los Manuales	C\$ 3,420.00
	Actualización de las Ordenanzas	C\$ 3,420.00
	Actualización de las Rutas de Cobro	C\$ 3,420.00
	Programación de los incentivos de Bonos	C\$ 350,000.00
	Remodelación oficina de Administración Tributaria	C\$ 110,006.72
	Adquisición de Software	C\$ 3,400.00
	Construcción de 3 mini oficinas	C\$ 113,715.00
	Creación de Nuevos Medios de Pago	C\$ 115,000.00
	TOTAL PRESUPUESTO A APROBAR	C\$ 702,381.72

6.1 Como mejorar nuevos proceso de recaudación existente en la Alcaldía Municipal de Nindirí para poder dar un servicio de excelencia con calidad para nuestros contribuyentes.

Los impuestos municipales, permiten a las alcaldías desarrollar programas y proyectos diseñados para mejorar la calidad de vida de los habitantes de un municipio; en este sentido las alcaldías deberían afianzar más en la recaudación de los impuestos, ya que estos son ingresos que ayudan a soportar el gasto público y así mejorar la estrategia que hasta ahora se ha venido aplicando.

La revisión de las estrategias es la base para encaminar el destino de los impuestos recaudados, y así poder incrementar este ingreso para satisfacer las necesidades que demanda el colectivo del Municipio de Nindirí siendo así un ejemplo no solo a nivel estatal sino a nivel nacional.

Primeramente tenemos que revisar cuidadosamente los perfiles profesionales requeridos, promoviendo la contratación de los más calificados. Desarrollar programas de entrenamiento y capacitación constante al personal, con temas relativos a sus funciones. Se debe hacer mejor uso de los recursos humanos, mejorando procesos y estructuras, obteniendo un mayor provecho de la tecnología, etc.

La precisión de los datos y la información oportuna, tanto operativa, como de gestión, son necesarios para el éxito de gestión tributaria en la toma de decisiones e implementación de nuevos procedimientos o políticas de cobranza. El registro ordenado y confiable de los datos de los contribuyentes y de sus obligaciones es uno de los factores clave que inciden en el éxito de las recaudaciones, lo cual se logra teniendo un sistema informático fuerte y un área de sistemas especializada (Ingenieros en Sistemas). Actualizar la base de datos de la Oficina de catastro periódicamente.

Facilitar a los contribuyentes el entendimiento y cumplimiento de sus obligaciones de manera voluntaria a través de una fuerte campaña de educación y cultura tributaria. Informar a la población, a través de los medios adecuados; perifoneo, cabildos, etc, sobre las razones, factores, tasas, componentes y otros que definen el monto de los tributos para que no existan dudas en la comunidad.

Practicar políticas de premios y sanciones, justo y eficaz, para que el contribuyente incluya en su agenda de pagos permanente las obligaciones municipales. Lo hará en la medida que perciba los beneficios por cumplir y el castigo o riesgo por su incumplimiento.

Mejorar los espacios de circulación frente a los negocios ya existentes (Ej. Comarca Madrigales Norte) y a la vez crear o formar espacios requeridos y adecuados para los vendedores informales (Ej. Venta de tortillas y verdura), esto nos permitirá incluir nuevos contribuyentes.

6.2 Estrategias para la elaboración de un sistema mejorado para nuestra municipalidad, en donde el contribuyente pueda hacer sus pagos en la comodidad en donde se encuentra.

La realización de la investigación se centra en el análisis de los impuestos, y el procedimiento de recaudación en el periodo del año 2017-2018 del Municipio de Nindirí, contribuyendo así a fomentar la conciencia del sujeto pasivo, en el pago de los impuestos e incrementar los ingresos municipales, mejorando así la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Nindirí-Masaya.

La Municipalidad debe contar con un Software que le permita gestionar acciones, actividades y tareas involucradas en el proceso de emisión, recaudación y fiscalización de los tributos.

Se debe implementar otros medios de contacto o atención a los contribuyentes, como el teléfono y el correo electrónico, para hacerle un recordatorio de los tributos que debe pagar y la fecha, formularios web, visitas a domicilio, y cuando sea posible, mediante oficinas descentralizadas (Puestos).

Darle al contribuyente la posibilidad de utilizar los diversos medios de pago existentes, como el pago en bancos comerciales, vía internet (Transferencias), tarjeta de débito y crédito, etc.

Crear terminales de autoservicio o Kioscos (Puestos de Cobros) que cobren los tributos municipales, en una de las comunidades del municipio que le facilite al contribuyente pagar sus obligaciones sin trasladarse hasta la municipalidad.

7. Conclusiones

Con este trabajo se puede concluir que la alcaldía del municipio Nindirí, departamento de Masaya cuenta con un proceso de recaudación muy débil y siendo un municipio de Categoría B según ley, debe trabajar e implementar estrategias para fortalecer y mejorar sus ingresos, además utilizar métodos adicionales para la recaudación de los tributos, los cuales le causaran efectos positivos en los contribuyentes.

Pudimos conocer los procedimientos que ejecuta la Dirección de Administración Tributaria para la atención de los contribuyentes y así recaudar los tributos, por lo cual llegamos a diagnosticar que esta dirección no cuenta con manual de organización y funciones idóneo a la realidad de la dirección, no tiene establecido el Manual de Procedimientos administrativos donde se establezca de una manera sistemática e integral las instrucciones o procedimientos que se deba realizar en cada una de las actividades, el sistema informativo no cumple con todas las herramientas necesarias para un mejor control de los diferentes tributos y su infraestructura no presta las condiciones adecuadas para la atención de los contribuyentes.

Además la ordenanza que rige las tasas a aplicar a los tributos Municipales esta desactualizada, actualmente se está aplicando la aprobada en el año 2012 y no tienen establecidas las políticas de cobros.

Se formularon propuesta con el fin de mejorar las condiciones actuales de la Dirección, que por ende mejoraran y permitirán brindar una buena atención a los contribuyentes raída y eficaz en donde el contribuyente se pueda sentir satisfecho y sin pérdida de tiempo.

Durante el proceso del estudio se pudieron detectar muchas debilidades por ejemplo, se debe incrementar las fiscalizaciones para reducir la evasión, es un elemento que beneficiara los ingresos y por ende al Municipio, esto se lograra aumentando la cantidad de recursos disponibles y al mismo tiempo incentivar al contribuyente a que cumpla con sus obligaciones tributarias.

8. Recomendaciones

Considerando la importancia de los Ingresos Tributarios del Municipio de Nindirí para el desarrollo del municipio, la Alcaldía deberá implementar algunas estrategias que a nuestro juicio conseguirían incrementar y fortalecer la recaudación tributaria, mediante las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar o adquirir un sistema informático completo para el registro, control y manejo de todos sus contribuyentes.
2. Revisar la Ordenanza donde se establecen las tasas a aplicar en cada uno de los tributos a recaudar.
3. Implementar la propuesta de mejora de la infraestructura de la Dirección de Administración Tributaria.
4. Adecuar el Manual de organización y funciones a la realidad de la Dirección de Administración Tributaria y crear el Manual de Procedimientos Administrativos y someterlos a aprobación del Consejo Municipal.
5. Implementar y documentar las políticas o estrategias de cobranzas.
6. Incrementar las fiscalizaciones a través de la incorporación de personal capacitado y desarrollar programas especiales de inspección más constantes y extensivos. Supervisar la puesta en marcha de las estrategias o políticas de cobros.
7. Realizar campañas informativas para concientizar al contribuyente en cuanto al pago del tributo, a través de visitas a los establecimientos comerciales. Dar a conocer a la comunidad las estrategias para incrementar los ingresos, por medio de talleres, cabildos, perifoneo, fichas.
8. Realizar talleres de capacitación para mantener actualizado al personal de la alcaldía, en temas relacionados a leyes o regulaciones fiscales, relaciones interpersonales, atención al cliente y estrategias de cobranza.
9. Realizar reuniones el primer día de la semana a la primera hora con el personal de la dirección a fin de generar sugerencias constructivas encaminadas a mejorar el proceso

de recaudación, para resolver posibles problemas o controversias, conflictos u otra situación detectada que afecte la aplicación del proceso de recaudación.

10. Poner en práctica las diferentes modalidades de pagos existentes y permitirles a los contribuyentes obtener información o contacto por otros medios, ya sea por correo o por teléfono.

9. Fuentes Bibliográficas

Nicaragua, A. N. (1989). *DECRETO No. 455, PLAN DE ARBITRIOS MUNICIPAL*. Managua: La Gaceta No 144 del 31 de Julio de 1989.

Nicaragua, A. N. (2012). *LEY No. 40, LEY DE MUNICIPIOS CON REFORMAS INCORPORADAS*. Managua: La Gaceta No. 6 del 14 de Enero del 2013.

Nicaragua, A. N. (2014). *LA LEY No. 822, LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA* . Managua: La Gaceta No. 240 del 18 de Diciembre de 2014.

Nindirí, A. M. (2012). *Ordenanza de Establecimiento de Tasas de Impuestos y Tasas por Servicios*. Nindirí, Masaya: Consejo Municipal de Nindirí Acta No. 180.

Nindirí, A. M. (2014). *Manual de Organización y Funciones Genérico de la Municipalidad de Nindirí*. Nindirí, Masaya: Consejo Municipal.

(Nicaragua A. N., DECRETO No. 55, LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA, 1952).

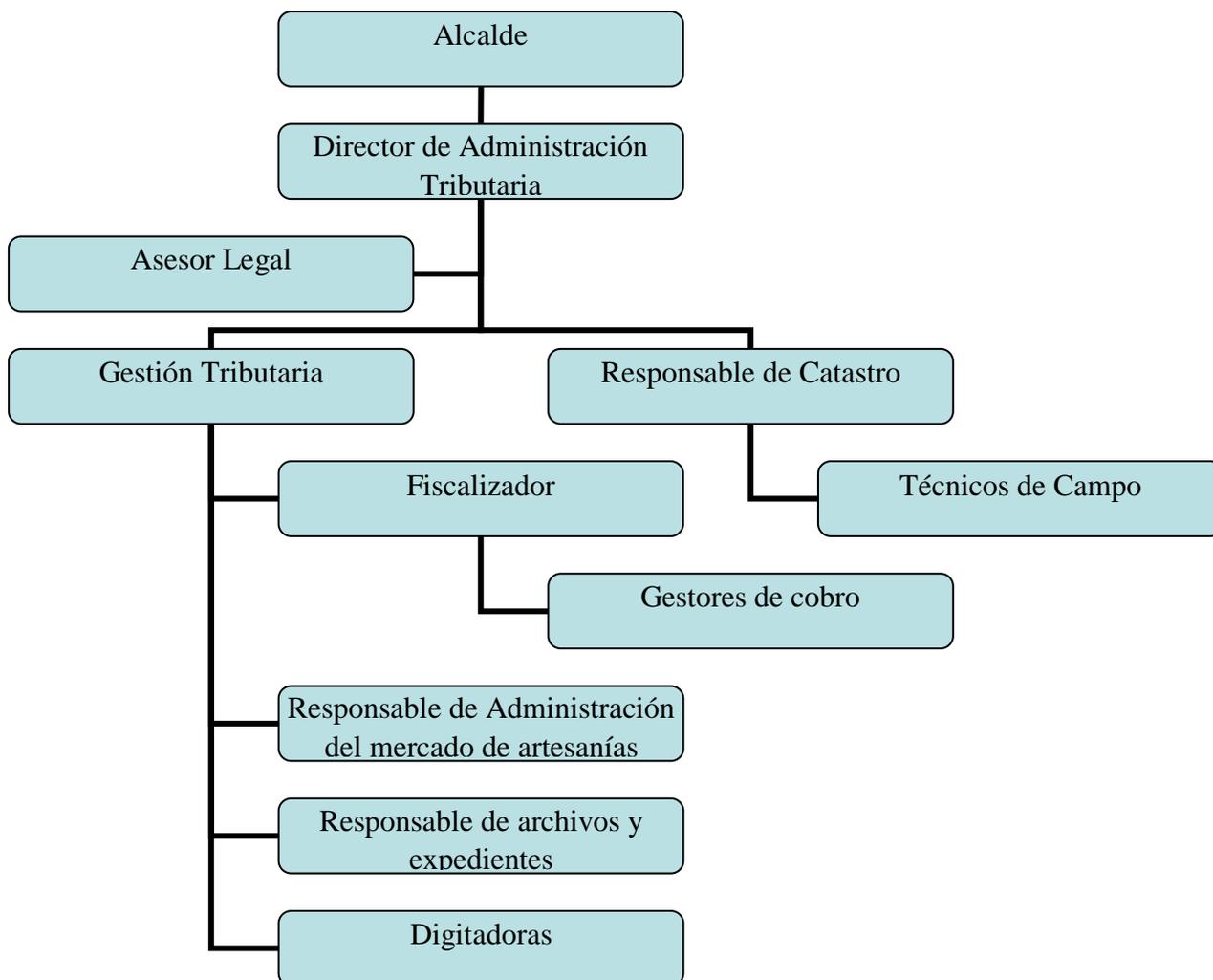
(Nicaragua A. N., LEY No. 453, LEY DE EQUIDAD FISCAL Y A LA LEY No. 528, LEY DE REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY DE EQUIDAD FISCAL, 2009)

(Nicaragua A. N., LEY No. 562 CÓDIGO TRIBUTARIO DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2005)

11.Anexos

Anexo No. 1

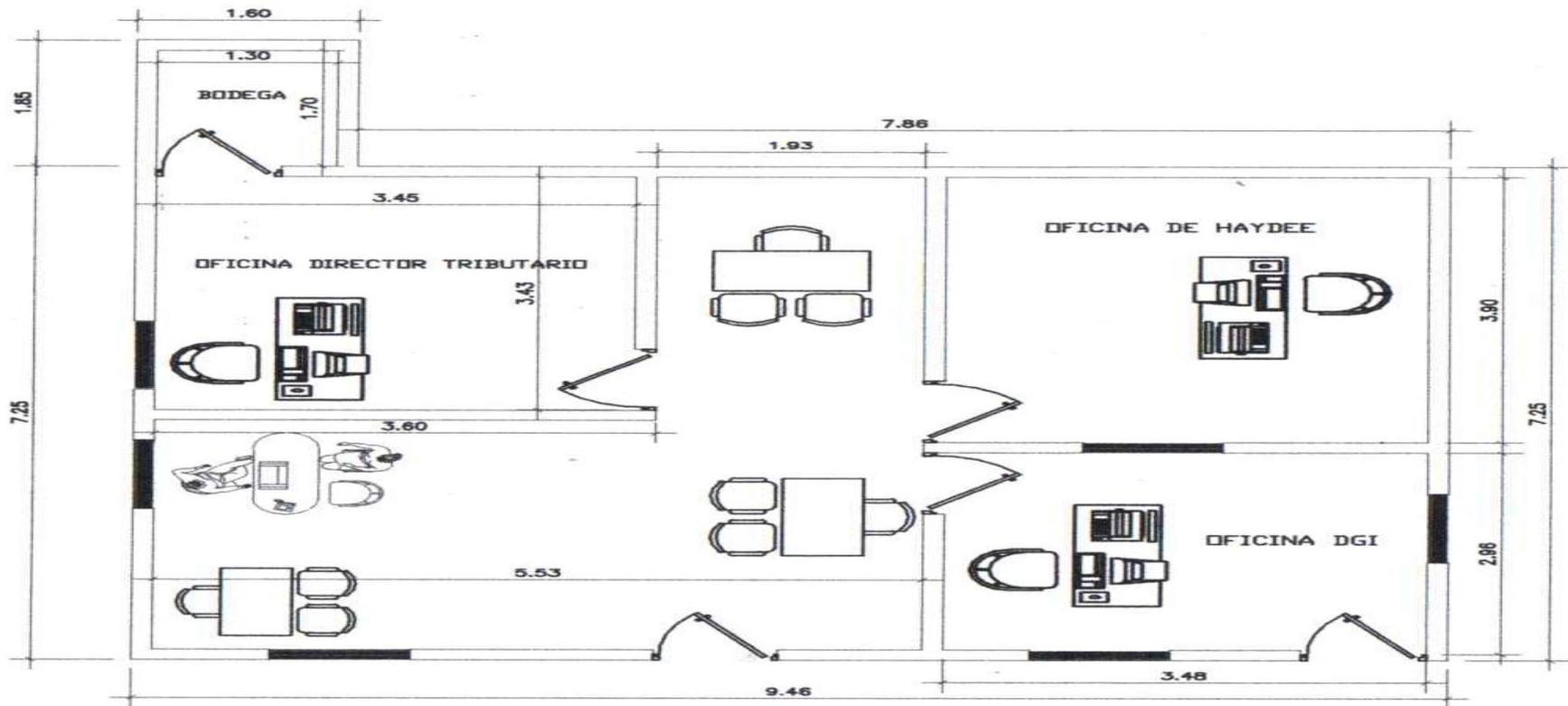
Grafica Organizacional de la Dirección de Administración Tributaria



Fuente: Equipo de Seminario

Anexo No.2 Instalaciones actuales de la Dirección de Administración Tributaria

Planta interior de la Dirección



PLANTA ANTERIOR DE OFICINA
ESC-1:100

Fuente: Personal de Proyectos

Fotos de la Dirección de Administración Tributaria







Anexo No. 3

Sistema SCP-M de la Dirección de Administración Tributaria

Info del ROC

Fecha: 30/01/2019 IdROC: 0 IdOP: 0 IdAT: 0

Recibí De: _____ No. Recibo: _____

U. Ejecutora: _____ Colector: _____

Tipo de Pago: _____ Concepto: _____

Monto del ROC: _____ Presupuesto: _____

Monto Contable: _____ Total Registrado: 0

Detalle del Pago

No. Cheque: _____ No. Tarjeta: _____

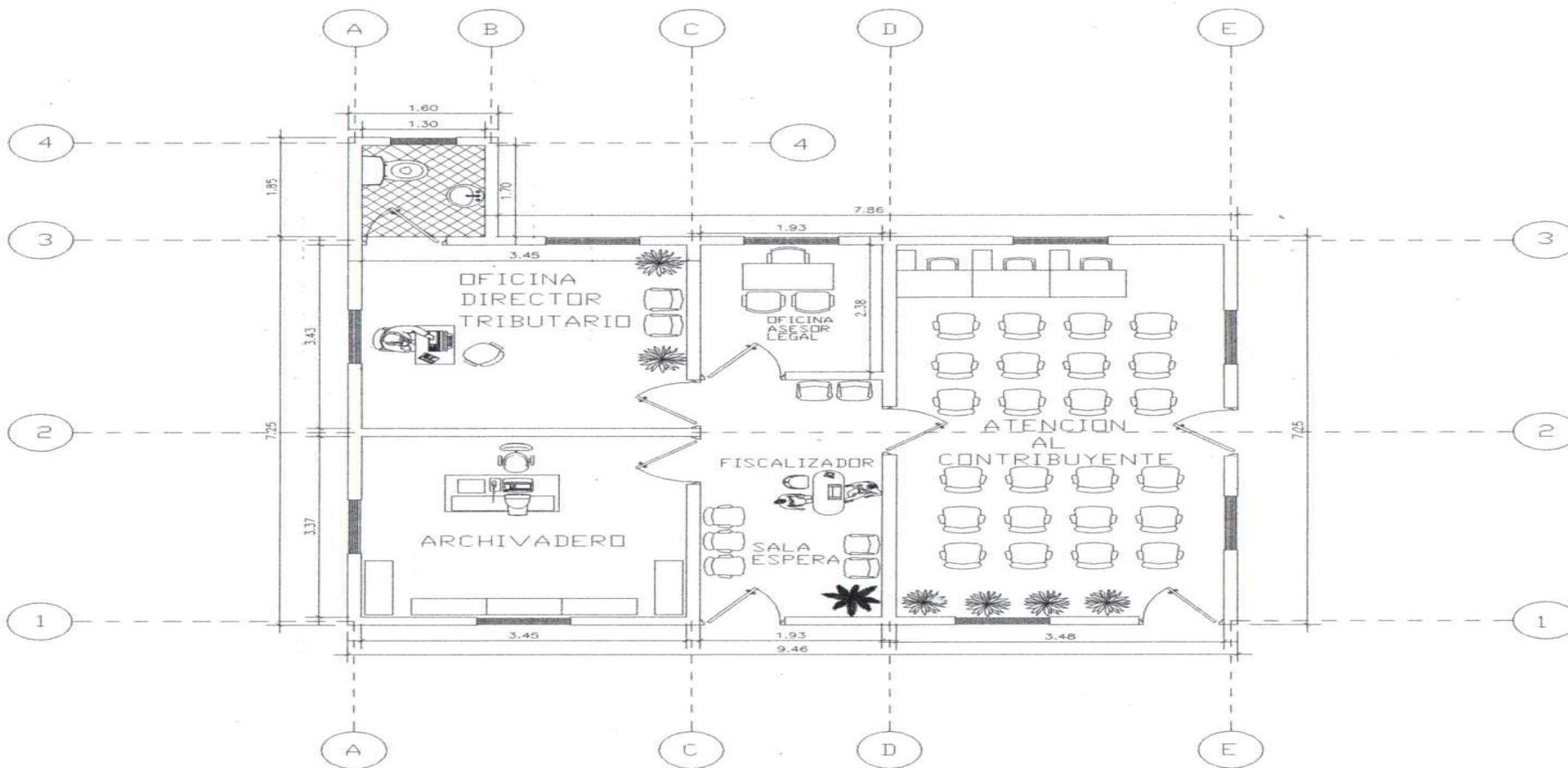
Banco: _____

Para eliminar haga doble click sobre el registro

IdPresupuesto	NombreCuenta	Monto	Usuario
▼			

Anexo No. 4

Plataforma deseada de la Dirección de Administración Tributaria



PLANTA DE OFICINA REMODELADA
ESC-1:100

Anexo No. 5

Software completo



	Avanzado	Profesional	Premium	Webmaster
<p>Mail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solo Correo Electronico - Sin permanencia - SSL Gratis - Espacio Ilimitado - Backup Gratis - Webmail - Antispam y Antivirus - El precio NO cambia en el futuro <p>\$29.00/yr</p> <p>Pedir Ahora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 dominio - Registro incluido - Sin permanencia - SSL Gratis - Espacio Ilimitado - Backup Gratis - Webmail - Antispam y Antivirus - Bases de datos Ilimitadas - Cuentas FTP Ilimitadas - Trafico Web Ilimitado - Memoria 400 Mb Ram - Bases de datos Ilimitadas - Instalaciones Automaticas (+ 300 aplicaciones) - Soporte Gratuito - Discos SSD - El precio NO cambia en el futuro <p>\$45.00/yr</p> <p>Pedir Ahora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 5 dominio - Registro de 1 dominio incluido - Sin permanencia - SSL Gratis para todos los dominios. - Espacio Ilimitado - Backup Gratis - Webmail - Antispam y Antivirus - Bases de datos Ilimitadas - Cuentas FTP Ilimitadas - Trafico Web Ilimitado - Memoria 600 Mb Ram - Bases de datos Ilimitadas - Instalaciones Automaticas (+ 300 aplicaciones) - Soporte Gratuito - Discos SSD - El precio NO cambia en el futuro <p>\$55.00/yr</p> <p>Pedir Ahora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hosting para 15 dominios ilimitados - Registro de 1 dominio incluido - Sin permanencia - SSL Gratis para todos los dominios. - Espacio Ilimitado - Backup Gratis - Webmail - Antispam y Antivirus - Bases de datos Ilimitadas - Cuentas FTP Ilimitadas - Trafico Web Ilimitado - Memoria 800 Mb Ram - Bases de datos Ilimitadas - Instalaciones Automaticas (+ 300 aplicaciones) - Soporte Gratuito - Discos SSD - El precio NO cambia en el futuro <p>\$70.00/yr</p> <p>Pedir Ahora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hosting para dominios ilimitados - Registro de 1 dominio incluido - Sin permanencia - SSL Gratis para todos los dominios. - Espacio Ilimitado - Backup Gratis - Webmail - Antispam y Antivirus - Bases de datos Ilimitadas - Cuentas FTP Ilimitadas - Trafico Web Ilimitado - Memoria 1000 Mb Ram - Bases de datos Ilimitadas - Instalaciones Automaticas (+ 300 aplicaciones) - Soporte Gratuito - Discos SSD - El precio NO cambia en el futuro <p>\$99.00/yr</p> <p>Pedir Ahora</p>

Anexo No. 6

Página web Alcaldía



Gobierno de Reconciliación
y Unida Nacional

El Pueblo, Presidente!

Ventanilla Electrónica Tributaria

ALCALDIA MUNICIPAL DE NINDIRI



Fecha: 07-02-2019 Hora: 20:36:53 pm

- 1 Pago del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI)
- 2 Acuerdos de pago
- 3 Solicitud de solvencia municipal
- 4 Cambios de razón social o actividad
- 5 Pago de Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI)
- 6 Exoneración del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI)
- 7 Reclamos sobre notificación de impuestos de Bienes Inmuebles (IBI)
- 8 Apertura de matrícula de negocios por registros contables
- 9 Apertura de matrícula de negocios por cuota fija
- 10 Renovación de Matrícula de Negocios
- 11 Cierre de Negocios por Registros Contables
- 12 Cierre de Negocios por Cuota Fija
- 13 Cambios al registro del contribuyente

Bienvenid@

Ingrese su nombre de usuario y
contraseña

Usuario:

Contraseña:

Ingresar >>

¿Olvidó su contraseña?

Recuperar contraseña >>

¿Aún no tiene usuario?

Registrarse >>

CONSULTE SU ESTADO DE CUENTA



DECLARE EN LINEA SUS IMPUESTOS



SITIO SEGURO



Anexo No. 7

Instalaciones en forma de frutas para el cobro de tributos



Anexo No. 7 Cronograma de actividades

1. Actualización de los manuales

Actividades o acciones	Tareas	Periodo	Responsable	Participantes	Medio de Verificación	Equipos y Materiales	Presupuesto Adicional
Actualización de los Manuales (Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos Administrativos)	Diseño de actualización de los manuales Diseñar las descripciones de cargo Justificar la inversión	Marzo, Abril y Mayo	Recursos Humanos y Comité Técnico	Todos los servidores públicos	Digital y documento formal	Computadora, materiales existentes en bodega y asignados a la área	Almuerzo C\$ 2,280.00 y refrigerio C\$ 1,140.00
Someterlos a la aprobación del consejo	Aprobación por el consejo	Primera sección ordinaria de Junio	Recursos Humanos	Consejo Municipal	Acta que se emita en esa sección	Data show, computadora, audio, libro de actas	Presupuesto para gasto 2019

2. Programas de incentivos y bonos

Actividades o acciones	Tareas	Periodo	Responsable	Participantes	Medio de Verificación	Equipos y Materiales	Presupuesto Adicional
Diseñar un programa de incentivo para el personal	Proponer porcentajes de comisiones Proponer bonos y términos de incentivo al personal de recaudación	Marzo, Abril y Mayo	Director Tributario	Director Tributario. Comité Técnico Recursos Humanos	Memorándum de solicitud.	Computadora, y papelería asignados a la área	Comisión de C\$ 300,000.00 mensuales equivalentes al 8.5% de comisión mensual por recaudación de cada uno.
Someterlo a la aprobación del consejo	Aprobación del Concejo Municipal	Primera sección ordinaria de Junio		Concejo Municipal	Acta que se emita en esa sección	Libro de acta	Bono de C\$ 1,000 córdobas mensuales estipulados por cada una de las 4 digitadoras en atención al contribuyente.

3. Reestructuración de las Instalaciones

Actividades o acciones	Tareas	Periodo	Responsable	Participantes	Medio de Verificación	Equipos y Materiales	Presupuesto Adicional
Adecuar las instalaciones existentes de la Oficina de Administración Tributaria.	Reorganizar las instalaciones Aprobación de la máxima autoridad.	Marzo, Abril, Mayo y Junio. Primera sesión del año.	Director Tributario Comité Técnico	Personal asignado al área Concejo municipal	Memorándum de solicitud Plano de la reestructuración del área. Libro de acta	Mano de obra C\$ 30,000 y materiales (puertas vidrio C\$ 17,470.13, 4 Plycem C\$ 2,199.94 lavamanos C\$ 1,294.08 inodoro C\$ 4,044.01 sillas de espera 20 C\$27,822.80 Hoja de Acta.	Solicitud por C\$ 110,006.72. En materiales

1. Adquisición de Software

Actividades o acciones	Tareas	Periodo	Responsable	Participantes	Medio de Verificación	Equipos y Materiales	Presupuesto Adicional
Implementación de software actualizado para la oficina de atención al contribuyente	<p>Inserción de sistema completo para los contribuyentes</p> <p>Determinar las cualidades del sistema a solicitar</p> <p>Cotizar con los proveedores</p>	Enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio.	Director Tributario, Comité técnico e informático.	<p>Dirección tributaria municipal,</p> <p>Dirección Administrativa Financiera</p>	Memorándum e instalación de software.	Memorándum y Sistema instalado.	U\$ 99 anual equivalente a C\$ 3,267.00
	Sometimiento a la aprobación	Primera sesión del concejo municipal		Concejo municipal	Acta que se emita en esa sección	Acta de aprobación.	Fondos propios de la municipalidad.

2. Actualización de Ordenanzas

Actividades o acciones	Tareas	Periodo	Responsable	Participantes	Medio de Verificación	Equipos y Materiales	Presupuesto Adicional
Actualización de tasas de cobros municipales.	Proponer cuantía de los Tributos municipales	Marzo, Abril y Mayo	Director Tributario.	Directores de las diferentes área	Digital e impreso Ordenanza emitida	Computadora, materiales existentes	Presupuesto para gasto 2019
Someterlos a la aprobación del consejo	Aprobación por el consejo	Primera sección ordinaria de Junio	Consejo Municipal y comité técnico.	Comité Técnico y Consejo Municipal	Acta que se emita en esa sección	Computadora, hoja de acta	Almuerzo C\$ 2,280.00 y refrigerio C\$ 1,140.00

3. Designación de rutas de cobros

Actividades o acciones	Tareas	Periodo	Responsable	Participantes	Medio de Verificación	Equipos y Materiales	Presupuesto Adicional
Actualización de Mapas y rutas de cobro.	Actualizar mapas y rutas de cobro. Asignación de cada ruta	Marzo, Abril y Mayo	Comité técnico, director tributario.	Director tributario.	Digital e impreso	Computadora, materiales existentes	Presupuesto para gasto 2019
Verificación con la máxima autoridad.	Aprobación por el concejo Municipal	Primera sección ordinaria de Junio.		Concejo municipal.	Acta que se emita en esa sección	hoja de acta	Almuerzo C\$ 2,280.00 y refrigerio C\$ 1,140.00

4. Utilización de correo electrónico para consultas

Actividades o acciones	Tareas	Periodo	Responsable	Participantes	Medio de Verificación	Equipos y Materiales	Presupuesto Adicional
Divulgación del correo institucional a los contribuyentes	<p>Someter la estrategia a aprobación de la máxima autoridad</p> <p>Dar a conocer a los contribuyentes el correo electrónico y consultas que pueden realizar por este medio</p> <p>Asignación del empleado a cargo</p>		Director Tributario y	Máxima Autoridad Persona asignada para administrarlo	Sistema de correo electrónico	Computadora y comprobantes emitidos por el correo.	No se incurren gastos.

5. Creación de página web y otros medios de pagos

Actividades o acciones	Tareas	Periodo	Responsable	Participantes	Medio de Verificación	Equipos y Materiales	Presupuesto Adicional
Creación de páginas web para la municipalidad e implementación de otros medios de pagos	Cotización con los proveedores e instalar página web	Marzo, Abril y Mayo	Director tributario	Director tributario, Responsable de Informática, Dirección de proyectos	Memorándum y Software Cotizaciones Memoria de costos	Computadora asignadas a el área Terreno Municipal	Fondos propios del año 2019
	Definir los demás medios de pagos a implementar Proponer y definir el costo y lugar para instalar la caseta de pago Informar a los ciudadanos Someterlo a aprobación	Primera sección ordinaria de Junio			Concejo municipal	Acta que se emita en esa sección	Hoja de acta