



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

PROGRAMA SINACAM

Tema:

Inversión y crecimiento económico municipal

Subtema:

Plan estratégico del municipio de Nandaime para mejorar las recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones especiales del periodo 2019 – 2022.

Seminario de graduación para optar al título de licenciatura en contabilidad pública y finanzas

Autores:

Br. Rosa Virginia Téllez Toruño

Br. Elmer Eliezer Chavarría Saborío

Tutor:

Ing. Jorge Avendaño

Managua, Nicaragua 03 de agosto del 2019

Título del tema y subtema

Tema: Inversión y crecimiento económico municipal

Subtema: Plan estratégico del municipio de Nandaimé para mejorar las recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones especiales del periodo 2019 – 2022.

Contenido

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
Valoración del docente	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	4
Objetivos.....	7
Desarrollo del subtema.....	8
Marco conceptual.....	8
1.1.1 Leyes.....	8
1.1.2 Decretos	8
1.1.3 Ordenanza	8
1.1.4 Presupuesto	9
1.1.5 Impuestos.....	9
1.1.6 Tasas	9
1.1.7 Contribuciones Especiales	10
1.1.8 RUCM.....	10
1.1.9 SIAFM	10
1.1.10 Transmuni.....	11
Marco legal	11
1.1.11 Constitución política de la republica de Nicaragua	11
1.1.12 Ley de municipios y sus reformas, ley número 40 y sus reformas	11
1.1.13 Ley de transferencias presupuestaria a los municipios de Nicaragua, ley número 466. ...	12
1.1.14 Ley de solvencias municipal, ley número 452.....	13
1.1.15 Decreto número 455,plan de arbitrios municipal.....	13
1.1.16 Decreto 395,impuesto sobre bienes inmuebles	13
1.1.17 Ordenanza Municipal 005-2005, Municipio de Nandaime.....	13

Capítulo 2 Analizar el comportamiento de las recaudaciones de manera sistemática para ver su desempeño en los últimos 4 años 2015-2018.....	14
Capitulo N° 3: Definir metodología que sea aplicable para mejorar la gestión de cobro de impuestos en el municipio.	17
Capitulo N° 4: Organizar las funciones del área de recaudación conforme al plan estratégico para el fortalecimiento de las recaudaciones.....	19
Capitulo N° 5: Identificar cada una de las rutas alternas que nos lleven a mejorar el recaudo de impuesto y correcta gestión de cobro.....	22
Capitulo N° 6: Detallar estrategias a seguir para poder fortalecer las recaudaciones.....	24
Estrategias corto plazo (tiempo 3 meses)	24
Estrategias a mediano plazos (tiempo 1 año y 6 meses).....	27
Estrategia a largo plazo (tiempo 4 años)	29
Conclusiones	35
Bibliografía.....	37
Anexos:	39

Dedicatoria

“Por qué de ti viene el conocimiento y la sabiduría, porque siempre has estado a nuestro lado, hoy dedicamos este trabajo de graduación a ti Dios, proveedor de luz a nuestras mentes y corazones, siendo el todo en nuestras vidas”.

Dedicamos además este trabajo de graduación a nuestras familias, a nuestro Comandante Daniel Ortega Saavedra presidente de la Republica, docentes, siendo todos de gran importancia, por su apoyo incondicional en el proceso de formación académica.

Solo nos resta por decir:

“Ebenezer, hasta aquí nos ayudó Dios”

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento es siempre en primer lugar y sobre todas las cosas a Dios nuestro creador, por su infinito amor y por la sabiduría que nos dio para poder concluir esta carrera y este trabajo de seminario, a nuestras familias por su incondicional apoyo en todo momento, a nuestro buen gobierno, presidido por nuestro comandante Daniel Ortega Saavedra por implementar los cursos de nivelación para servidores públicos a través de Sinacam en donde se nos brindó la oportunidad de adquirir los conocimientos técnicos y científicos para poder servir a nuestro pueblo con calidad y calidez.

A nuestro tutor ing. Jorge Avendaño y demás docentes, quienes han dado lo mejor de sí, para transmitir sus conocimientos, hacia cada alumno, teniendo la paciencia para tratar con los distintos caracteres de cada servidor público protagonista de esta nueva etapa de la revolución.

Unas las cosas por las que estamos muy agradecidos es por tener la oportunidad de compartir estos años en armonía y con todos los matices propios del convivir con nuestros compañeros de estudio, aprendiendo cada día en medio de todas las circunstancias que no ha tocado estudiar.

Valoración del docente

Resumen

Con fin de contribuir al crecimiento económico en el municipio de Nandaime, se está elaborando un plan estratégico a fin de fomentar el desarrollo y la inversión, para diseñar el diseño de este plan se debe realizar un estudio de qué área en específico se debe fortalecer para que surja un crecimiento económico dentro de la municipalidad, es por ello que el equipo técnico municipal junto a las autoridades electas, una de las áreas que mayor incidencia presenta al momento de realizar la planificación del plan de inversión anual, es el presupuesto municipal la cual es la fuente de financiamiento de los proyectos que forman parte del plan de inversión anual.

Por lo que se tiene como el principal eje de acción dentro de la municipalidad y como prioridad para poder llevar a cabo cualquier proyecto o programa social, se ha consensuado que los ingresos deben tener un mayor grado de importancia, puesto que de ello depende todas las acciones a realizar, dentro los principios que debe poseer un presupuesto es el principio de equilibrio, no proyectar más egresos que los ingresos apercibir en el periodo.

Por lo que es de suma importancia diseñar un plan estratégico para fortalecer las recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones especiales; sabiendo que el recaudo de rubros como el Impuesto de Bienes Inmuebles es utilizado como un criterio para hacer el cálculo de las transferencias de gobierno central, dentro del proceso se harán entrevistas a los principales autores de la gestión de recaudación en el municipio de Nandaime, así como la revisión de los documentos soportes de los cierres presupuestarios del periodo 2014 al 2018, todos estos instrumentos nos ayudaran a enriquecer nuestra investigación para dar inicio al momento de diseñar el plan estratégico municipal para mejorar las recaudaciones en el

municipio de Nandaime para los periodos 2019-2022, el cual es el objetivo principal de este trabajo.

Introducción

En este seminario de graduación estaremos elaborando el plan estratégico del municipio de Nandaime para mejorar las recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones especiales del periodo que va del 2019 al 2022, cuando hablamos de tributación municipal, estamos hablando de un tema muy amplio puesto que hay una diversidad de problemas que la municipalidad enfrenta con la gestión de cobro de los tributos, cada día las alcaldías deben enfrentar mayores retos, cómo hacerle frente a una creciente demanda de obras de suma importancia para la población del municipio de Nandaime, sumado a que un 70% del presupuesto de fondos propios de la municipalidad es para gastos corrientes, es por ello que nace la necesidad de crear un plan que venga a fortalecer en estos momentos las recaudaciones como una prioridad .

Diseñar este plan estratégico, tiene como objeto superar esta debilidad, creando un plan integral para las recaudaciones, el cual debe abarcar todos y cada uno de los aspectos de la gestión tributaria, tomando como base un diagnóstico previo.

Por lo cual se ha considerado comenzar nuestra investigación haciendo una caracterización que nos lleve a realizar análisis profundos del comportamiento de las recaudaciones en los últimos cuatro años, este análisis no solo será cualitativo sino también debe ser cuantitativo, buscando como encontrar los factores que no permite el crecimiento deseado, dentro de esta investigación debemos hacer un análisis de todos los factores que no dejan desempeñar una buena gestión de cobro.

Dentro de las recomendaciones de auditorías, que resultaron de las evaluaciones hechas por la Contraloría General de la Republica (CGR), hay una que tiene que ver mucho con la creación del registro único de contribuyentes municipales (RUCM), esto para asociar a cada contribuyentes con todas las obligaciones tributarias que le son aplicables, dentro de la

investigación veremos si esta recomendación está siendo acatada por la municipalidad, en este análisis que realizaremos obtendremos una radiografía completa de cómo están los registros de contribuyentes de modo que se pueda aplicar la recomendación del registro único de contribuyentes en la municipalidad.

Este análisis ayudara en trabajar en cuatro etapas para formular un proyecto integral para fortalecer cada uno de los pasos y procesos de las recaudaciones.

Estas son las etapas que se desarrollaran en este proyecto.

1. Hacer una Caracterización de las Recaudaciones en el Municipio
 - a) Hacer un Análisis FODA del Área de la Administración Tributaria Municipal
 - b) Buscar en los cierres anuales de los Últimos cuatro periodos, para visualizar los tributos que están experimentando baja recaudación
 - c) Examinar de manera minuciosa al universo de contribuyentes comparando cuantos contribuyentes están pagando por cada tributo y que cantidad está quedando sin pagar.
 - d) Hacer un diagnóstico de la cantidad de contribuyentes que está afuera de la cobertura y de los registros que lleva la municipalidad para posteriormente realizar levantamiento de nuevos contribuyentes en todos los impuestos y tasas.

2. Hacer una revisión de los costos de los servicios que presta la municipalidad para posteriormente diseñar una nueva ordenanza municipal con los valores que se deben aplicar de acuerdo a los costos de las tasas por prestaciones y contraprestación de servicios.

3. Aplicación de base de datos donde se registre todo el universo de contribuyentes y todos los impuestos, tasas y contribuciones especiales que lo relacionen, esto da como resultado la creación del registro único de contribuyente municipal.

4. Establecimiento de rutas de cobro y gestión de recaudación, mediante de un mapeo que dé lugar a establecer la zonificación de contribuyentes y posteriormente establecer la distribución de colectores de impuestos y tasas dentro del municipio.

Es de suma importancia que se cumpla dentro de la investigación estas cuatro etapas puesto que son la base fundamental de este proyecto, esto dará como resultado el fortalecimiento de las recaudaciones dentro del municipio.

Se tiene que establecer una coordinación con el personal de recaudación con el objeto de que se nos proporcione toda la información requerida, así como trabajar mano a mano durante todo el proceso de modo que se integren durante la formulación del plan de fortalecimiento para que posean todos los conocimientos necesario para aplicarlos a la hora en que se ejecute el proyecto en la municipalidad de Nandaime.

Justificación

La justificación de esta investigación la basamos principalmente, en encontrar una solución al problema originado por el bajo rendimiento en las recaudaciones en el municipio de Nandaime, dado a que el radio de afectación no solo abarca la parte financiera, sino también afecta el desarrollo de todos los programas sociales que implementa la municipalidad. Cabe mencionar que el mayor beneficiado de esta investigación será todo el municipio, puesto que se está iniciando un proceso que dará como resultado la sostenibilidad financiera que tanto requiere esta municipalidad.

Se puede tomar además como justificación el hecho que desde el año 2018 se ha reducido significativamente las transferencias del gobierno central a los municipios, lo que empezó con un 15 % el año pasado, este año 2019 se traduce a un monto mayor el cual está cerca del 70 % de las transferencias de capital, lo que deja limitado el plan de inversión, dejando únicamente proyectos de funcionamientos en el porcentaje que se transferirá a la municipalidad.

Es lo que hace que la alcaldía este dependiendo hoy más que nunca, de las recaudaciones, dado al sin número de necesidades planteadas por las comunidades, las cuales plantean una serie importante de proyectos que son recogidos durante el proceso de consulta presupuestaria cada año, cuando se está elaborando el presupuesto anual del municipio. De aquí en adelante, las alcaldía tendrán que preocuparse en buscar la manera de cómo mejorar las recaudaciones, porque las circunstancias en las que estamos viviendo en el país en estos momentos nos llevarán a depender menos de las transferencias del gobierno central y buscar alternativas que conlleven a potenciar los ingresos de fondos propios de la municipalidad, el finalizar con la

pasividad en las que estamos sumergidos muchos municipios y ver todo el universo de contribuyentes que podrían generar un ingreso importante de las recaudaciones.

A la larga serán más los beneficios que se percibirán y será mayor el alcance de proyectos para una población que es la protagonista de todos los proyectos y programas sociales que estamos brindando día con día con nuestra gestión.

Después de catorce años de estar ejecutando un plan de recaudación que no satisface la creciente demanda de proyectos, cada día crecen más los gastos administrativos de las municipalidades, los costos de los servicios que prestan la municipalidad son distintos a los de hace más de una década, sin embargo las municipalidades en lugar de cubrir los gastos de estos centros de costos, han subsidiado más del porcentaje que se puede cubrir, el cual debe ser al menos del 50 % del costo total del servicio que presta la municipalidad.

Este proyecto debe ser práctico por lo que se tiene que consultar y coordinar con las autoridades superiores de la municipalidad, sabiendo que si se diseña este plan, es con el objeto de que se aplique en la municipalidad, de modo que las recaudaciones empiecen a experimentar un crecimiento a partir del primer año de que entre en vigencia el plan de fortalecimiento de las recaudaciones en el municipio.

Desde el inicio de la formulación de este plan de fortalecimiento, se ha presentado al alcalde municipal, con el objetivo de que sea valorado como un proyecto de beneficio a la población de Nandaime, por lo que es un plan que ha tomado gran relevancia en el municipio, porque conforme avance cada una de las etapas de la investigación se ira aplicando de manera práctica, este es un plan ambicioso, dado a que el trabajo a realizar tendrá un alcance de gran interés en

las recaudaciones y dará además las pautas para tener una buena gestión de cobro, cada etapa será precedida por un reporte o informe del alcance y logros obtenidos en cada momento.

Objetivos

Objetivo general:

1 Diseñar un plan estratégico que fortalezca las recaudaciones en el municipio de Nandaime 2019-2022.

Objetivos específicos:

1. Analizar el comportamiento de las recaudaciones de manera sistemática para ver su desempeño en los últimos cuatro años 2015-2018.
2. Definir metodología que sea aplicable para mejorar la gestión de cobro de impuestos en el municipio.
3. Organizar las funciones del área de recaudación conforme al plan estratégico para el fortalecimiento de las recaudaciones.
4. Identificar cada una de las rutas alternas que conlleven a mejorar el recaudo de impuesto y gestión de cobro.
5. Detallar una estrategia a seguir para poder fortalecer las recaudaciones.

Desarrollo del subtema

Capítulo 1

Marco conceptual.

1.1.1 Leyes

Es una regla o norma jurídica que se dicta por la autoridad competente de cada sitio en particular. Tiene como fin ordenar o prohibir alguna acción en consonancia con la justicia. Bajo en régimen constitucional, la ley es una disposición aprobada por el jefe del estado, aquellas acciones que violan la ley son penadas con distintos castigos según la naturaleza y la gravedad de la falta. (*Raffino*)

1.1.2 Decretos

Un término que procede del latín decretum, es la decisión de una autoridad sobre la materia en que tiene competencia. Suele tratarse de un acto administrativo llevado a cabo por el poder ejecutivo, con contenido normativo reglamentario y jerarquía inferior a las leyes. La naturaleza del decreto varía de acuerdo a cada legislación nacional, existen en muchos casos los decretos de necesidad y urgencia que son emitidos por el poder ejecutivo y tienen carácter de ley aun sin pasar por el poder legislativo. (*Merino*)

1.1.3 Ordenanza

Es una disposición o mandato, el término se utiliza para nombrar al tipo de norma jurídica que forma parte de un reglamento y que está subordinada a una ley. La ordenanza es emitida por la autoridad que tiene el poder o la facultad para existir su cumplimiento. De acuerdo al ordenamiento jurídico en cuestión, la ordenanza recibe varios nombres. La ordenanza municipal

es aquella dictada por la máxima autoridad de una municipalidad o un ayuntamiento y con validez dentro del municipio o comuna. (Porto)

1.1.4 Presupuesto

Es un plan de operaciones y recursos de una entidad que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. Los presupuestos oficiales deben cumplir con cuatro requisitos. Por un lado la elaboración, luego debe ser aprobado por el organismo correspondiente, se ejecuta y por ultimo debe existir un control. Cuando se trata de presupuestos estatales los mismos son regulados por la ley.

(EmprendePyme)

1.1.5 Impuestos

Es un tributo que se paga al estado para soportar los gastos públicos. Estos pagos obligatorios son exigidos tanto a personas físicas como a personas jurídicas, la colecta de impuestos es la forma que tiene el estado para financiarse y obtener recursos para realizar sus funciones. Los impuestos pueden dividirse en categorías:

Impuesto directo: grava directamente la obtención de renta de las personas físicas y jurídicas.

Impuesto indirecto: grava el consumo de la renta de la persona. En este caso, la persona que reporta el dinero de la administración pública. (Debitoor, s.f.)

1.1.6 Tasas

Son contraprestaciones económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el estado. La tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por la utilización de un servicio, por tanto si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar por él. Es

común confundir tasa con impuesto, lo que no es así, mientras el impuesto es de obligatorio pago por todos los contribuyentes, la tasa la pagan solo aquellas personas que hagan uso de un servicio, por tanto no es obligatorio. (Gerencie.com, s.f.)

1.1.7 Contribuciones Especiales

Son tributos cuyo hecho imponible consiste en la obtención por el obligado tributario de un beneficio o de un aumento de valor de sus bienes como consecuencia de la realización de obras públicas o del establecimiento o ampliación de servicios públicos. (Hacienda.gob.es, s.f.)

1.1.8 RUCM

Registro único de contribuyentes municipales. Es un registro que identifica a las empresas dentro del país en cuestión. En el caso de Nicaragua, el mismo depende tanto del ministerio de hacienda y crédito público como de la dirección general de ingresos.

(Tramitesnicaragua.gob.ni)

1.1.9 SIAFM

Sistema informático integrado de administración financiera municipal. Son sistemas informativos que automatizan los procedimientos financieros necesarios para registrar los recursos públicos recaudados y aplicarlos a la concreción de los objetivos del sector público.

(Ihnca.edu.ni, s.f.)

1.1.10 Transmuni

Es una partida del presupuesto general de la republica que se asigna a las municipalidad, con la finalidad de complementar el financiamiento para el cumplimiento de las competencias que establece la ley de municipios. (Gaceta, transmuni, s.f.)

Marco legal

1.1.11 Constitución política de la republica de Nicaragua

La constitución política es la carta fundamental de la República; las demás leyes están subordinadas a ella. No tendrán valor alguno las leyes, tratados, decretos, reglamentos, órdenes o disposiciones que se le opongan o alteren sus disposiciones. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, oas)

1.1.12 Ley de municipios y sus reformas, ley número 40 y sus reformas

Art. 46. Los ingresos de los municipios pueden ser tributarios, particulares, financieros, transferidos por el Gobierno Central y cualquier otro que determinen las leyes, decretos y resoluciones. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, amunic)

Art. 47. Los ingresos tributarios se crearán y regularán en la legislación tributaria municipal, la que establecerá para cada uno de ellos su incidencia, los rangos de tipos impositivos máximos y mínimos, así como las garantías a los contribuyentes. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, amunic)

Art. 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.

Los Planes de Arbitrios Municipales y sus Reformas deberán ser presentados ante la Asamblea Nacional para su aprobación, de conformidad con lo establecido en el artículo 138 Cn., numeral 27. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, amunic)

Art. 49. Los ingresos tributarios pueden proceder de impuestos municipales, tasas y contribuciones especiales, los que serán regulados por la ley de la materia. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, amunic)

Art. 50. El Concejo Municipal no podrá acordar exenciones, exoneraciones o rebajas de impuestos, tasas o contribuciones especiales, salvo en los casos previstos en la legislación tributaria municipal y de acuerdo con las formalidades establecidas en la misma. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, amunic)

Art. 51. Los gobiernos municipales podrán solicitar y obtener de la banca pública o privada, créditos a corto y mediano plazo, para la realización de obras y para la prestación y mejora de servicios públicos derivados de sus competencias, debidamente aprobados por los respectivos Concejos Municipales, de conformidad con sus Planes de Desarrollo. Ley de régimen presupuestario municipal, ley número 376. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, amunic)

1.1.13 Ley de transferencias presupuestaria a los municipios de Nicaragua, ley número 466.

El objeto de la presente Ley es el establecimiento del Sistema de Transferencias Presupuestarias a los municipios en cumplimiento del precepto contemplado en el artículo 177 de la Constitución Política, el cual establece la obligatoriedad del Estado 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 ingreso.

Transferencia a las municipalidades, es una partida del Presupuesto General de la República que se asigna a las municipalidades, con la finalidad de complementar el financiamiento para el cumplimiento de las competencias que le establece la Ley de Municipios. (*Gaceta, 1995*)

1.1.14 Ley de solvencias municipal, ley número 452

La presente ley tiene como objeto regular el mecanismo de la solvencia municipal con el fin de coadyuvar a los esfuerzos de los gobiernos municipales de hacer efectiva la recaudación de los impuestos municipales contemplados en las leyes de la materia para poder cumplir con las competencias que la ley de los municipios mandados. (oficial)

1.1.15 Decreto número 455, plan de arbitrios municipal

Publicado en la Gaceta 144 del 31 de julio de 1989 (oficial)

1.1.16 Decreto 395, impuesto sobre bienes inmuebles

Publicado en La Gaceta, Diario Oficial N°. 21 del 31 de Enero de 1995 (oficial)

1.1.17 Ordenanza Municipal 005-2005, Municipio de Nandaime

Capítulo 2 Analizar el comportamiento de las recaudaciones de manera sistemática para ver su desempeño en los últimos 4 años 2015-2018.

Para realizar este diagnóstico del área de recaudación nos dispusimos a trabajar con el equipo técnico de la municipalidad involucrada en la gestión recaudación y administración para hacer el análisis del comportamiento de las recaudaciones en el periodo 2015 al 2018, participaron de estas revisiones el gerente de la municipalidad, el director de administración tributaria y la responsable de catastro.

Este equipo se comprometió en trabajar en tres sesiones de trabajo, para poder analizar el estado de las recaudaciones en el municipio de Nandaimé, con el resultado de análisis tomar las acciones y medidas necesarias para mejorar donde hallan debilidades, con el objeto de diseñar una plan estratégico que ayude a mejorar la gestión tributaria.

Aunque la evaluación contempla el comportamiento del periodo 2015-2019, tomaremos como referencia los años 2013 Y 2014 para tener una base, un norte que nos guie a evaluar el comportamiento de cada uno de los tributos que se recaudan en la municipalidad de Nandaimé *(Ver tabla N° 1, Comparativo de las recaudaciones periodo 2013-2018)*

En esta tabla se valora el porcentaje cumplimiento cada periodo con respecto al año anterior de esta manera podemos ver como se han desarrollado las recaudaciones de tributos municipales durante el periodo. El resultado de esta valoración nos da datos muy precisos mostrando el sentido que llevan las recaudaciones, desde el año 2015 las recaudaciones no han mostrado el crecimiento esperado, ya que en algunos años decrecieron y en los que hubo crecimiento fueron mínimos.

Una vez analizado los reportes de los cierres de ingresos correspondiente al periodo en revisión 2015-2018, nos dispusimos a realizar entrevista al equipo técnico de la municipalidad para evaluar de manera concisa y precisa el comportamiento de las recaudaciones con el objeto de buscar las debilidades posibles que puedan estar afectando las recaudaciones en el municipio de Nandaime. (*Ver Anexo III documentos: Entrevista equipo técnico de finanzas*).

Producto de esta entrevista se pudo observar que las recaudaciones en el periodo evaluado han experimentado una baja en varios rubros, teniendo una disminución en el comportamiento de las recaudaciones de impuestos y tasas, acostumbrados a tener números positivos siempre, dado a que las recaudaciones crecían de manera sostenidas desde el año 2013 siempre con un porcentaje mayor al 30 % con respecto al año anterior, sin embargo podemos ver que las recaudaciones cambiaron su ritmo a partir del año 2014, que fue el momento preciso cuando dejaron de crecer y mantuvo un comportamiento anual del 3 %, la situación es preocupante así lo determinamos en vista de que las municipalidades a partir del año 2019 dependerán más de las recaudaciones producto de una disminución considerable de las transferencias del gobierno central. (*Ver anexo II, Grafico n° 1, Comparativo de las recaudaciones periodo 2013 al 2018*)

Hay un punto de inflexión donde se produjo la desaceleración en el crecimiento de las recaudaciones del municipio de Nandaime, este punto de quiebre se da precisamente en el periodo 2015 cuando se redujo el porcentaje de crecimiento y el incumplimiento en algunos rubros que fueron cayendo en cuanto a recaudación se refiere, hay que incluir además que hemos desatendido la recaudaciones de impuesto, al haber un crecimiento en las transferencias de gobierno central las cuales pasaron a ser superiores a los 30 millones de córdobas al año, eran tiempos de abundancia, hubo una pasividad en la gestión del área de recaudación y en la administración que mostro poco interés en los que se recaudaba.

Producto del análisis que hicimos de manera conjunta con el equipo técnico municipal que es el responsable de la administración financiera y gestión de las recaudaciones, obtuvimos como resultado la adquisición de elementos y conocimientos que nos permiten valorar cuales son los rubros que más están teniendo problemas a la hora de recaudar, así como que sectores de la población están siendo más subsidiados con los servicios que presta la municipalidad, tomando en cuenta que de que no se debería subsidiar un servicio en más del 50 % del costo de este, y de acuerdo con nuestra investigación constatamos que servicios como la recolección de basura o desechos sólidos es subsidiada en un poco más del 92 % del costo total de la prestación de este servicio.

Es por ello que los rubros donde más se están presentando debilidad sean las tasas por prestación o contraprestación de servicios a como le decíamos anteriormente, el servicio por recolección de desechos sólidos es el que más baja registra en cuanto a la recaudación versus el gasto que genera para la municipalidad el realizar el recorrido de los camiones del tren de aseo, en este análisis detectamos que dentro del costo por la prestación de este servicios están incluidos los salarios no solo del personal que trabaja en limpieza pública, sino también el salario de los colectores de impuesto que tiene asignado dentro de sus función la gestión de cobro de la tasa por el servicio de recolección de basura que presta la municipalidad, con lo recaudan al año dichos colectores no cubre ni siquiera el pago de salario, lo cual es alarmante, tomando en consideración que la municipalidad está siendo afectada económicamente, por falta de una buena gestión de cobro, producto del conformismo, de la pasividad. (*Ver Tabla N° 2, Cuadro comparativo tasa por servicio de recolección de basura, ingreso versus gasto*).

Este diagnóstico del área de recaudación nos da pautas para seguir, pasos que serán clave en la formulación de un plan estratégico para fortalecer las recaudaciones en el municipio, hay que tomar en cuenta que este diagnóstico nos arroja además una radiografía del estado de la gestión de cobro y nos brinda el detalle de los tres ejes que existen en hasta el momento para recaudar los impuestos tasas y contribuciones especiales.

- a) Notificación de cobro del Impuesto de Bienes Inmuebles casa a casa, en el área urbana donde esta catastrada en un 90 %, el área rural del municipio la más grande solo tiene catastrado un 60 %.
- b) Gestión de cobro ante grandes contribuyentes IBI, Empresas que declaran el Impuesto Municipal de Ingresos IMI, los cuales son atendidos de manera personal por el director tributario y la responsable de Catastro municipal.
- c) Asignación de colectores para la gestión de cobros de impuesto y tasas, los cuales no tienen definida una ruta de cobro, un mapeo que pueda ayudar a estimar el potencial de posibles contribuyentes.

Capitulo N° 3: Definir metodología que sea aplicable para mejorar la gestión de cobro de impuestos en el municipio.

Ya con el diagnostico empezaremos a diseñar el plan estratégico para mejorar las recaudaciones, lo cual iremos haciendo paso a paso para alcanzar los mayores rendimientos de modo que esto nos ayude a fortalecer a la alcaldía en toda su gestión de administración tributaria, en este acápite trabajaremos en definir una metodología que podamos aplicar con el objeto incrementar cada día más el nivel de recaudación en el municipio de Nandaime.

En vista de que no existe un plan de recaudación que sea utilizado para la gestión de cobro, menos que se tenga adoptada una metodología que ayude a fortalecer la gestión de los mismos, este equipo propone definir una nueva metodología que ayude a fortalecer las recaudaciones del municipio de Nandaime, optimizando el recurso humano existente en el área.

Se ha caracterizado al personal con el objeto de ver el nivel de preparación que tiene cada uno, cantidad de capacitaciones y cursos de nivelación recibidos, con esto nos guiaremos al momento de establecer parte de la metodología que se aplicara.

De entrada podemos ver que no se ha capacitado al personal en largo tiempo por lo que debe ser una prioridad, establecer un programa de capacitación en materias específicas como:

- a) Tributación municipal
- b) Gestión de cobro
- c) Atención al contribuyente
- d) Capacitación en levantamiento catastral
- e) Cursos básicos de operador de microcomputadora.

Además de la capacitación al personal se debe instruir al personal a hacer uso de los instrumentos legales en materia tributaria, así como apropiarse de los manuales de procedimiento y normas de control, que son aplicables al área de recaudación, ningún servidor público del área debe desconocer o alegar falta de conocimiento en todos los procesos que se realizan en la dirección tributaria, inclusive se debe capacitar al personal de tal forma que puedan hacer la función de otros servidores dentro del área para dinamizar la gestión y atención al contribuyente.

El personal deberá conocer las ordenanzas vigentes en materia tributaria, con el objeto de fortalecer la gestión cobro y dar una mejor atención a los contribuyentes, para que a la vez sirva como multiplicador de la información de los tributos cuando sea requerido por cada contribuyente.

Capitulo N° 4: Organizar las funciones del área de recaudación conforme al plan estratégico para el fortalecimiento de las recaudaciones.

De acuerdo a la caracterización realizada en el área de administración tributaria se pudo obtener la forma en que está organizada, así como se distribuye el trabajo que se realiza, hemos hechos un bosquejo que nos indica cómo se hacen las labores cotidianas en la gestión de cobro. En la actualidad la dirección de administración tributaria está integrada por las áreas de recaudación y catastro, en principio estamos viendo una incompatibilidad de funciones en vista de catastro está haciendo actividades laborables que no le corresponden, debe haber segregación de funciones, a continuación detallaremos las funciones tal y como están distribuidas hasta el día de hoy.

1.1.1 Distribución de las funciones de la Dirección de Administración tributaria en el municipio de Nandaime.

a) Recaudación

El área de recaudación está conformada de la siguiente manera

- Dir. de Administración Tributaria
- 1. Técnico de registro de contribuyentes
- 1. Técnico responsable de registro y control de ganado
- 1. Colector de tasa por S/R de basura

- 2. Colector de tasa por aprovechamiento de extracción de arena
 - 1. Colector para cobrar matrículas y cuotas fijas de negocios en el área urbana
 - 1. Colector para cobrar matrículas y cuotas fijas de negocios ubicados en el mercado municipal de Nandaime.
 - 1. Para servicios higiénicos ubicados en el mercado municipal de Nandaime.
- b) Distribución del área de catastro
- Responsable de catastro
 - 3. Técnicos de catastrales
 - 8. Notificadores de IBI

Total el personal de Administración Tributaria es de 20 personas

(Ver anexos II, gráficos 2: organigrama actual del área de Administración tributaria)

Tal y como lo habíamos dicho al inicio, hay una incompatibilidad de función con respecto al desempeño de las labores que realiza el personal del área de catastro, dado a que catastro está realizando, levantamientos catastrales, hace los consolidados de estado de cuentas de los contribuyentes y notifica dicho impuesto.

En el área de recaudación vemos que no hay una distribución correcta de los colectores de impuesto y tasas, para potenciar las recaudaciones se necesita primeramente reorganizar la forma en que se realiza la gestión de cobro en todo el territorio, cabe mencionar que se tiene que consensuar con cada uno del personal de esta dirección, tomando en cuenta que la administración municipal sostendrá reunión con los colectores y demás personal que esté vinculado a estas áreas.

Es importante empezar este plan estratégico primeramente con la organización de estas dos áreas porque ello depende, que el mismo, se pueda llevar a cabo la ejecución de este plan. El gobierno municipal debe dar las pautas para que todos puedan desarrollar las tareas y funciones, lo cual debe ser regulado en un nuevo manual de funciones y procedimientos, además se tiene que modificar el organigrama de esta dirección con la nueva organización, a fin de que sea legal todo los procedimientos y funciones que realicen en el área de administración tributaria.

Por lo cual proponemos una nueva distribución del personal, organizando de manera lógica el trabajo que van a realizar a partir de que entren en función el plan estratégico, esta nueva organización en el área de administración tributaria, será el engranaje donde recaiga el desarrollo de todos los objetivos de dicho plan. Esta será la nueva distribución del personal,

Recaudación

- Dir. Recaudación
- Registro de contribuyentes
- Registro y control de ganado
- Notificadores de impuestos (4)
- Colectores por zona (4) área urbana primer etapa
- Colector mercado municipal (2)
- Atención contribuyentes (2)

Catastro

- Responsable de Catastro
- Equipo de levantamiento Catastral (6) técnicos

(ver anexos II, grafico 3: nuevo organigrama del área de administración tributaria)

Además de la nueva distribución del personal se debe capacitarlo nuevamente, a fin de dotarlos de conocimiento que ayuden a realizar bien su trabajo, eso incluye el manejo del plan estratégico para que el personal se apropie de este documento, así mismo se destine un área de atención al contribuyente, el personal con más experiencia en el área de administración tributaria debe hacer un proceso de inducción al personal que se está rotando a nuevas funciones, esto se debe hacer en horarios que no afecten las labores cotidianas del personal.

Dentro del plan se contempla la coordinación con áreas que pueden ayudar a realizar la gestión de cobro de impuestos y tasas, las áreas de registro civil y el área de vivienda y urbanismo, ambas áreas dependen directamente del despacho del alcalde según el organigrama vigente, dado a que en dichas dependencias se hacen trámites y se prestan servicios, que cuyos costos están regulados por la ordenanza municipal tributaria, dichas tasas.

Capítulo N° 5: Identificar cada una de las rutas alternas que nos lleven a mejorar el recaudo de impuesto y correcta gestión de cobro.

De manera paralela a todo el proceso de implementación del plan estratégico, se debe trabajar en identificar las rutas alternas para mejorar las recaudaciones, es necesario recordar que el origen de este plan también tiene que ver en aumentar los ingresos provenientes del recaudo de impuestos, tasas y contribuciones especiales, dado a llevar a cabo este plan estratégico, se debe desarrollar un plan para hacer la gestión de cobro para cumplir las metas de recaudación para este año 2019, una vez se implemente el plan estratégico, se tendrá que incorporar estas rutas alternas para fortalecer la gestión de recaudación, estamos trabajando de manera conjunta con las áreas de recaudación y catastro para hacer para establecer rutas de

gestión de cobro para hacerle frente a las bajas en recaudación de impuestos en este momento, cuando aún no entra a funcionar el plan estratégico municipal.

El gobierno municipal de Nandaimé está urgiendo de un plan que funcione a lo inmediato, este plan no debe estar desligado del plan estratégico municipal que estamos diseñando en este momento, cuando las recaudaciones está bajando, cuando las transferencias de gobierno central fueron reducidas por las crisis, es en este momento que se debe fortalecer las recaudaciones con un plan que sea aplicado a lo inmediato, y es a través de rutas alternas, trabajando de manera paralela los dos planes, ya tenemos una propuesta después de trabajar en reunión del equipo técnico de finanzas una ruta a seguir para poder mejorar las recaudaciones en este momento.

La ruta a seguir en este momento es la siguiente:

1. Clasificar en el consolidado de cartera de cobro de impuestos, a grandes contribuyentes que habitualmente pagas sus obligaciones tributarias en el primer trimestre de cada año, y hasta el mes de junio 2019, no han cumplido con el pago de sus tributos, ellos serán notificados y atendidos de manera por el director de administración tributaria y catastro, según sea el caso o tributo que tengan pendiente de pagar.
2. Realizar gestión de cobro en compañía del asesor legal de la municipalidad, aquellos contribuyentes con varios periodos vencido, tratar de llegar a un acuerdo con ellos y realizar arreglos de pago de acuerdo a la situación económica del país.
3. Realizar procesos de fiscalización a personas naturales y jurídica, cuyos pagos de impuestos no corresponden los ingresos que perciben y las infraestructura han sufrido algún cambio o mejora esto en el caso del IBI.

4. Realizar auditoria fiscales a empresas grandes cuyas declaraciones son dudosas o no han declarado todas sus obligaciones tributarias a esta municipalidad.

Capitulo N° 6: Detallar estrategias a seguir para poder fortalecer las recaudaciones.

Estrategias a corto plazo (tiempo 3 meses)

a) Levantamiento de contribuyentes para ingresarlos en al registro único de contribuyentes municipales (rucm), en el área urbana del municipio.

Para empezar este plan estratégico haremos una prueba piloto, la cual se tiene contemplada el área urbana del municipio, en este etapa se hará una prueba con uno de los barrios del casco urbano, para ello se enviara un equipo de levantamiento catastral, el cual registrara a todos los contribuyentes de acuerdo al sistema de notificación de contribuyentes, puesto que es el registro más completo que posee la municipalidad y en cuyos registro se basara este levantamiento y registros de contribuyentes por obligación tributaria aplicable a cada contribuyente.

Dentro del área urbana de Nandaimé existen varios tributos que pueden ser asociados a los contribuyentes, los principales tributos que se pueden cobrar en el área urbana son los siguientes

- Impuesto de bienes inmuebles IBI
- Tasa por servicios recolección de basura
- Tasa por mantenimiento en el cementerio

- Stickers de rodamientos
- Permisos de operación de taxi
- Permisos de construcción

Una vez sea encuestado el área urbana de Nandaime se tiene que ingresar los datos resultantes del levantamiento, se tendrá que ingresar al registro único de contribuyentes para comenzar a generar los estados de cuenta de cada contribuyente, utilizando mecanismos como la solvencia municipal para comenzar a impulsar que los contribuyentes se dispongan a cumplir con el pago cumplidos de sus obligaciones tributarias, siendo que ahora para todo tramite le es exigido la solvencia municipal tanto en instituciones públicas como privadas.

b) Hacer mapeo del área urbana del municipio

Dentro de los pasos iniciales está el hacer un mapa del área urbana, el cual será cotejado con los mapas que posee el área de catastro y urbanismo, con el cual se hará la división por distritos, barrios, repartos y asentamientos; este proceso no será tardado debido a que tenemos todos los insumos para hacerlo puesto que contamos con las herramientas para realizar los levantamientos, así como el personal que ya cuenta con experiencia en este tipo de trabajo, ya con esta información se procederá a realizar el trabajo con el personal de catastro.

c) Hacer zonificación para ubicar a los contribuyentes en el mapa

Con la elaboración del mapa definitivo para ubicar a los contribuyentes, se procederá a realizar la zonificación para ubicar a los contribuyentes de acuerdo a criterios específicos, como ubicarlos por tipo de actividad comercial, por tipo de impuesto que debe pagar, así también nos ayudara a organizar la distribución por barrios, repartos, distritos, asentamientos, de igual forma también nos ayudara a que al momento de realizar las ubicación cada contribuyente se les

asigne un número único de contribuyente, vinculando con la ubicación en el mapa, es por ello la importancia de tomar como base para hacer esta zonificación utilizar el código que asigna el SISCAT porque este mismo define si el contribuyente es urbano o rural, distrito, manzana, y lote.

Ejemplo: Código SISCAT: U (urbano) 002 (Distrito) 022 Manzana 003 (número lote).

d) Distribuir a los colectores de acuerdo al mapa de contribuyentes actualizado y designar los rubros que podrán cobrar.

En la actualidad los colectores designados para el cobro de impuesto tiene asignadas áreas que fueron distribuida de manera desordenada, por lo que urge una nueva designación claro todo esto debe ser debidamente consensuado con cada uno de los colectores, sensibilizándolos para que se adapten a la nueva distribución, en vista de que es necesario designar las zonas de cobro y los tributos que pueden cobrar, esto ayudara a tener más cobertura de contribuyentes por colector, se llevara un control exacto de los estados de cuentas de cada contribuyente de manera digital.

Los colectores tendrá asignado un registro de cada contribuyente distribuidos para mayor facilidad, este servirá de control cruzado para el manejo de información a manera de estadísticas, las cuales nos permitirán datos actualizados en un menor tiempo, lo cual nos ayudara en la toma de decisiones, también nos ayudaran evaluar si las estrategias del plan están funcionando, donde hay debilidades y en que se puede mejorar, todo esto lleva un solo objetivo incrementar las recaudaciones.

Estrategias a mediano plazos (tiempo 1 año y 6 meses)

a) Realizar levantamiento catastral del área urbana fin de registrar en el Siscat, a todos los contribuyentes que se encuentran fuera de cobertura.

Aunque el área urbana del municipio de Nandaime esta catastrada, hay tres repartos que hay que catastrar, estos son el reparto José Dolores Estrada (Quinta Catalina), reparto Rommel Carrasquilla, reparto Santa Ana y Barrio 19 de Julio los cuales son barrio emergentes, no estaban formados cuando se hizo el ultimo levantamiento catastral, esto ayudaría a que al momento de iniciar el registro único de contribuyentes

b) Realización de levantamiento a nivel de encuesta para registrar a los negocios del área urbana y ubicarlos en el mapa de contribuyentes.

Se propone el levantamiento a nivel de encuesta para registrar a los contribuyentes y crear el registro único de contribuyentes municipal (rucm), para lo cual se harán grupos de trabajo, los cuales estarán integrados por un técnico de catastro dado a que se usara como base, el sistema de registro de SISCAT, para asignar el número de registro único de contribuyente, al obtener código único por contribuyentes se procederá a ubicar a cada uno de ellos en el mapa urbano, al cual previamente se la designado un numero por distrito, manzana y lote, el lote corresponde a cada casa de habitación, si bien es cierto que se está tomando la base de dato de catastro para hacer los levantamientos, una vez en el sitio con la inspección que se haga por cada contribuyente se puede asociar que otros impuesto o tasas le sean aplicables.

La importancia de realizar este registro mediante levantamiento, es que nos servirán para facilitar la gestión de cobro en cada uno de los distritos y barrios que componen el área urbana

de Nandaime, que es el sitio donde iniciara a implementarse el registro único de contribuyentes municipales.

Pero para esto se debe tomar un proceso, el cual es de suma importancia, en todo momento la disponibilidad del personal y capacitaciones de continuo ayudaran a que se haga un buen trabajo, para obtener excelente resultado se debe preparar muy bien al personal, conscientes de que todo el esfuerzo que emprendan para realizar este levantamiento, será el resultado óptimo.

c) Cargar la base de dato con la información resultante de los levantamientos de negocios y asignar un número único de contribuyente.

Una vez finalizado el proceso de levantamiento de contribuyentes es necesario registrarlos en una base de datos en la cual se le asigne un número único o código único para cada contribuyente el cual facilite la ubicación del domicilio del contribuyente o el lugar exacto donde está ubicada su actividad comercial.

En la primer etapa se planteó el levantamiento de los contribuyentes que hay en el área urbana de Nandaime, en la cual hay un total de 2, 695 hasta el momento, previo a este proceso se realizara levantamiento catastral en los 3 barrios restantes del área urbano que no están catastrados.

Estrategia a largo plazo (tiempo 4 años)

a) Continuar con los levantamientos catastrales del área rural para finalizar el registro de contribuyentes IBI Rurales en el Siscat.

Se ha establecido que la municipalidad solo tiene catastrado el 45 % de la zona rural del municipio de Nandaime, dado a que el último de levantamiento catastral que se realizó en el municipio fue el año 2010, desde entonces no se realiza ningún trabajo de este tipo, lo que implica que la municipalidad no tenga ningún dato exacto del universo de contribuyentes, esto afecta la parte económica, también la parte de la planificación municipal, puesto a que al hacer levantamiento de propiedades se registra la lista de necesidades que hay en cada barrio o comunidad rural, lo cual debe ser tomado en cuenta por el gobierno municipal a la hora de realizar las tomas de decisiones, esto ayudaría principalmente a la hora de decidir en que proyectos incluir para cada comunidad.

Dentro de este proceso se debe iniciar con formular un proyecto de levantamiento de la zona rural, en el cual se identifique todas las comunidades rurales que se encuentran catastradas de igual forma se identifiquen las que todavía no se han catastrado, en este proceso se tiene que tomar decisiones de qué tipo de levantamiento catastral se realizara, así como establecer los alcances del proyecto para llegar a estimar los costos y determinar un presupuesto.

Una vez formulado el proyecto se debe presentar al concejo municipal para que este apruebe la partida presupuestaria para poder ejecutarlo, además incluirlo en el plan de inversión municipal, esto dentro del marco del fortalecimiento institucional, una vez aprobado se debe planear cada uno de los pasos a seguir para concretar el levantamiento catastral de la zona rural.

1. Hacer mapeo de la zona a levantar, en este se debe ubicar cada una de las comunidades rurales que serán catastradas, esto con el objetivo de asignarle el código catastral que le corresponde como comunidad, así también al número de predio o lote para cada propiedad a catastrar.
2. Dotar de equipos y herramientas necesarias para que el equipo técnico pueda ejecutar el proyecto sin ningún problema, estos requerimientos ya están previamente definidos dentro del perfil del proyecto del levantamiento catastral.
3. Realizar levantamiento catastral en las comunidades siguiendo una ruta lógica, esto se debe definir al momento de hacer el mapeo, una de las características que se debe tomar en cuenta que se debe hacer primero los levantamientos catastrales de aquellas comunidades que se dificulta el acceso durante la época lluviosa dándole prioridad en el verano, para dejar en el invierno las comunidades.
4. Al finalizar el día se debe procesar toda la información levantada, esto para completar el formato que será utilizado por el personal que será el responsable de ingresar los levantamientos en la base de datos del Siscat, dicha información deberá ser revisada por el responsable del área, quien deberá cotejar que todos los espacios en el formularios estén llenados correctamente, y contenga toda la información que se requiere para que ingresar a la base de dato.

b) Hacer un estudio de los costos de los servicios que presta la municipalidad

Un aspecto que no se puede dejar fuera dentro del proceso de fortalecimiento de las recaudaciones, es hacer una revisión completa de los costos de los servicios que presta la municipalidad, muchos de ellos han incrementado en los últimos años sin que sean revisados, los últimos valores que fueron tomados en cuenta, fueron los revisados en el año 2010, obviamente es necesario hacer el estudio para revisar los costos al año 2019, para poder determinar qué grado de subsidio se está haciendo en los servicios que prestamos a la población, tomando que en algunos unos servicios por el de la recolección de basura y limpieza de la ciudad han incrementado el servicio que prestamos debido a que cada año se ha adoquinado más calles, por lo tanto hubo necesidad de contratar más personal para realizar la limpieza de las calles en el casco urbano, con barrios emergentes en la zona semi urbana del municipio se incrementó el área a cubrir en las rutas que hace cada camión de limpieza, además entre los servicios cuyos costos se debe revisar está el mantenimiento y ornato del cementerio municipal, ahí se invierte cada año en el mantenimiento de cercas, calles, andenes y limpieza de maleza, además que se incrementó en el año 2009 el área del cementerio en 6 manzanas de terreno que ahora casi se encuentra lleno en total, por lo que se tiene contratar más personal de vigilancia, por los que los costos deben ser revisado, de esa misma manera se deben revisar los costos en el registro y control de ganado, registro civil, y otros servicios.

c) Revisar los valores de las tasas por prestación contraprestación de servicios en la alcaldía municipal de Nandaimé y definir una tabla de rangos para de cuota fija de los negocios.

Una debilidad presentada en la municipalidad es la de que no se han actualizado los costos de las tasas por servicios y contraprestación de servicios, y después de hacer el estudio de los costos, nos daremos cuenta si realmente los valores de las tasas están de acuerdo al gasto que realiza la municipalidad para prestar dichos servicios.

Estas dos revisiones nos llevarán un proceso de suma importancia, no solo se debe establecer un equilibrio entre lo recaudado y el gasto, sino establecer costos que nos lleven a disminuir el nivel de subsidio en muchos de los servicios que presta la municipalidad a la población nandaimeña, el objeto de esta revisión es también la de mejorar en la calidad y calidez al momento de atender, no hay que olvidar que todo vendrá a contribuir en mejorar la economía municipal y la sostenibilidad de los bienes y servicios que presta la alcaldía a los ciudadanos.

La alcaldía debe iniciar una revisión de la tabla de rangos para el establecimiento de las cuotas fijas de los diferentes establecimientos comerciales dentro del municipio, para ello se debe trabajar de manera conjunta con la dirección general de ingresos DGI, y se debe establecer a través de las autoridades superiores un convenio de colaboración mutua entre ambas instituciones, esto ayudara en cierto modo a tener un cruce de información, dado a que hay un grupo de negocios que no tiene registrado la DGI y que la alcaldía si los tiene en su base de datos, también sucede lo mismo con los negocios que se encuentran registrados en la DGI y la alcaldía no los inscribió, esto ayudara en gran manera a evitar la evasión fiscal, se deben establecer requisitos en ambas instituciones al momento de hacer la apertura de negocios para que cumplan con requisitos que permitan que esos nuevos negocios incluidos en las bases de datos de ambas instituciones como requisito para obtener los permisos de operación de sus actividades comerciales.

d) Elaboración de una nueva ordenanza tributaria donde norme y se establezcan los nuevos valores a cobrar en la municipalidad.

Es de suma importancia el que se elabore una nueva ordenanza municipal para regular todos aquellos valores o costos de los servicios que presta la municipalidad, en vista de que la que está vigente data del año 2005, exactamente tiene 14 años, y haciendo un análisis completo nos daremos cuenta de que ya estos costos no se ajustan al gastos que la municipalidad incurre para poder prestar algunos servicios.

No se trata de incrementar el valor de los impuestos sino de crear un instrumento legal que sea un respaldo en la gestión tributaria del municipio, manteniendo el respeto a la legislación vigente, sabiendo que no se pueden crear impuestos, solo debe establecer los valores de las tasas las cuales se deben aprobar por el concejo municipal para posteriormente publicar la ordenanza para que esta misma entre en vigencia y sea aplicada en la gestión de cobro en el municipio.

Una vez que esta entre en vigencia derogara a la actual que es la Ordenanza 005-2005, ya al momento de ser aprobada se le asignara número y nombre a la nueva ordenanza tributaria, lo ideal sería que la Asamblea Nacional aprobara un código tributario municipal para llevar a una uniformidad de los costos de las tasas en todos los municipios del país, mientras tanto cada municipio será el responsable de crear mecanismos para aplicar los instrumentos.

El seguimiento de aplicación de la nueva ordenanza tributaria, y determinar los resultados de la aplicación de la misma, será responsabilidad primeramente del director de administración tributaria.

Conclusiones

Para dar paso a las conclusiones de esta investigación, lo cual haremos de acuerdo al proceso y pasos seguidos durante el periodo evaluado, para cada proceso hay una conclusión la cuales detallaremos a continuación.

1. Al analizar el comportamiento de las recaudaciones en los últimos cuatro años es decir 2014-2018, encontramos que los ingresos de fondo propios que son el producto de las recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones especiales; están teniendo un momento difícil en vista que se ha bajado en el ritmo de las recaudaciones, tomando en cuenta que los ingresos propios de la alcaldía representan el 35 % del presupuesto anual, sumado a la disminución de las transferencias de gobierno, por lo que concluimos con que existe indicios de que hay un descenso en las recaudaciones que ponen peligro la economía del municipio.
2. Hemos llegado a la conclusión de que no existe en la municipalidad una metodología definida para la gestión de recaudación, lo cual ha ocasionado un pobre desempeño, siendo el resultado que no halla el crecimiento que se tenía en años anteriores producto de la pasividad en la gestión tributaria.
3. En la alcaldía municipal de Nandaime no están bien distribuidas funciones del área de administración tributaria, en vista que hay incompatibilidad en las funciones que realizan, lo cual no permite hacer una distribución correcta del trabajo a desempeñar, limitando al personal y no permitiendo una buena gestión de cobro.

4. En la actualidad no existe un plan o estrategia que esté vigente al día de hoy, lo cual no permite el desarrollo de las recaudaciones en el municipio de Nandaime, esto es lo que ha generado las bajas en las recaudaciones, siendo una prioridad el diseño de la estrategias de recaudación.

Bibliografía

- Asamblea de Nicaragua. (s.f.). *legislacion.asamblea.gob.ni*. Obtenido de legislacion.asamblea.gob.ni:
<http://legislacion.asamblea.gob.ni>
- Asamblea De Nicaragua. (s.f.). *oas*. Obtenido de [oas](https://www.oas.org): <https://www.oas.org>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (s.f.). *amunic*. Obtenido de [amunic](http://www.amunic.org/wp-content/uploads/2015/08/Ley-40-Ley-de-Municipios-con-sus-Reformas.pdf):
<http://www.amunic.org/wp-content/uploads/2015/08/Ley-40-Ley-de-Municipios-con-sus-Reformas.pdf>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (s.f.). *oas*. Obtenido de [oas](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_nic_const.pdf):
https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_nic_const.pdf
- Baez Cortez, J. F., & Baez, T. (2011). Todo sobre impuestos en Nicaragua 8va edicion. En J. F. Baez Cortez, *Todo sobre impuestos en Nicaragua 8va edicion* (pág. 1700). Managua: INIET.
- Debitoor. (s.f.). *debitoor*. Obtenido de [debitoor](https://debitoor.es/glosario/definicion-impuesto): <https://debitoor.es/glosario/definicion-impuesto>
- EmprendePyme. (s.f.). *emprendepyme*. Obtenido de [emprendepyme](https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html):
<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>
- Equipo tecnico municipal. (9 de Noviembre de 2017). Manual de organizacion y funciones. *Manual de organizacion y funciones*. Nandaime, Nandaime, Nicaragua: Alcaldia de Nandaime.
- Gaceta, L. (31 de Enero de 1995). IMPUESTO SOBRE BIENES INMUEBLES. *La Gaceta, Diario Oficial*.
- Gaceta, L. (s.f.). *transmuni*. Obtenido de [transmuni](http://www.transmuni.gob.ni/docs/AnexoLey466.pdf):
<http://www.transmuni.gob.ni/docs/AnexoLey466.pdf>
- Gerencie.com. (s.f.). *gerencie*. Obtenido de [gerencie](https://www.gerencie.com/concepto-y-definicion-de-tasa.html): <https://www.gerencie.com/concepto-y-definicion-de-tasa.html>
- Hacienda.gob.es. (s.f.). *hacienda*. Obtenido de [hacienda](http://www.hacienda.gob.es/ES/Areas%20Tematicas/Impuestos/Contribuciones%20especiales/Paginas/Contribuciones%20especiales.aspx): <http://www.hacienda.gob.es/ES/Areas%20Tematicas/Impuestos/Contribuciones%20especiales/Paginas/Contribuciones%20especiales.aspx>
- Ihnca.edu.ni. (s.f.). *ihnca*. Obtenido de [ihnca](http://catalogo.ihnca.edu.ni/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=au:Instituto%20Nicarag%C3%BCense%20de%20Fomento%20Municipal,%20INIFOM): <http://catalogo.ihnca.edu.ni/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=au:Instituto%20Nicarag%C3%BCense%20de%20Fomento%20Municipal,%20INIFOM>
- Merino, J. P. (s.f.). *definicion.de*. Obtenido de [definicion.de](https://definicion.de/decreto/): <https://definicion.de/decreto/>
- Nandaime, O. M. (10 de enero de 2006). *lagaceta.gob.ni*. Obtenido de [lagaceta.gob.ni](https://www.lagaceta.gob.ni/):
<https://www.lagaceta.gob.ni/>

Nicaragua., A. N. (s.f.). *legislacion.asamblea.gob.ni*. Obtenido de *legislacion.asamblea.gob.ni*:
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/42A072C45FF3AD8A06257D5B005B7C6C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/42A072C45FF3AD8A06257D5B005B7C6C?OpenDocument)

oficial, L. G. (s.f.). *registropublico.gob.n*. Obtenido de *registropublico.gob.n*:
<https://www.registropublico.gob.ni/Files/PDF/MarcoLegal/Leyes/Ley-452-Solvencia-Municipal.pdf>

Porto, J. P. (s.f.). *definicion.de*. Obtenido de *definicion.de*: <https://definicion.de/ordenanza/>

Raffino, M. E. (s.f.). *concepto.de*. Obtenido de *concepto.de*: <https://concepto.de/ley/>

S. S. (31 de Diciembre de 2018). Reportes de Ingresos. Nandaime, Nandaime, Nicaragua.

Tramitesnicaragua.gob.ni. (s.f.). *tramitesnicaragua.gob.ni*. Obtenido de *tramitesnicaragua.gob.ni*:
<http://www.tramitesnicaragua.gob.ni/procedure/581/490?l=es>

Anexos:

Anexo I: Tablas

Tabla N° 1, Comparativo de las recaudaciones periodo 2013-2018

Periodo	Recaudación	% Cumplimiento
2013	C\$ 19.144.556,80	
2014	C\$ 27.823.832,83	(+) 45 %
2015	C\$ 27.120.027,16	(-) 2,53 %
2016	C\$ 27.950.355,16	(+) 3,06 %
2017	C\$ 29.663.666,10	(+) 6,12 %
2018	C\$ 29.496.290,76	(-) 0,57%

(En esta tabla se está comparando el porcentaje de crecimiento de las recaudaciones con respecto al año anterior)

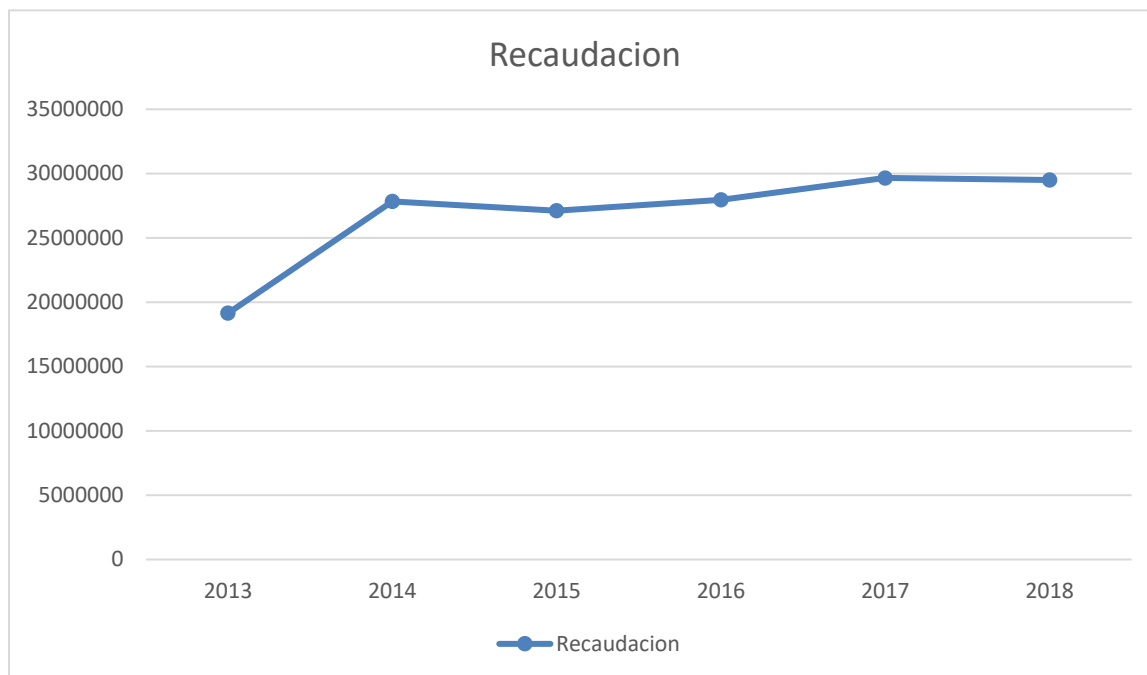
Tabla N° 2, Cuadro comparativo tasa por servicio de recolección de basura, ingreso versus gasto.

Descripción	Ingresos 2018	Gasto 2018	Porcentaje subsidio
Tasa por serv. rec. basura	C\$ 160,295.00	C\$ 2,138,209.22	92.5 %

(Esta tabla refleja el alto grado de subsidio en la tasa por servicio recolección de basura en el municipio de Nandaime en el periodo 2018)

Anexo II: Gráficos

Gráfico N° 1, Comparativo de las recaudaciones periodo 2013 al 2018



Organigrama Actual

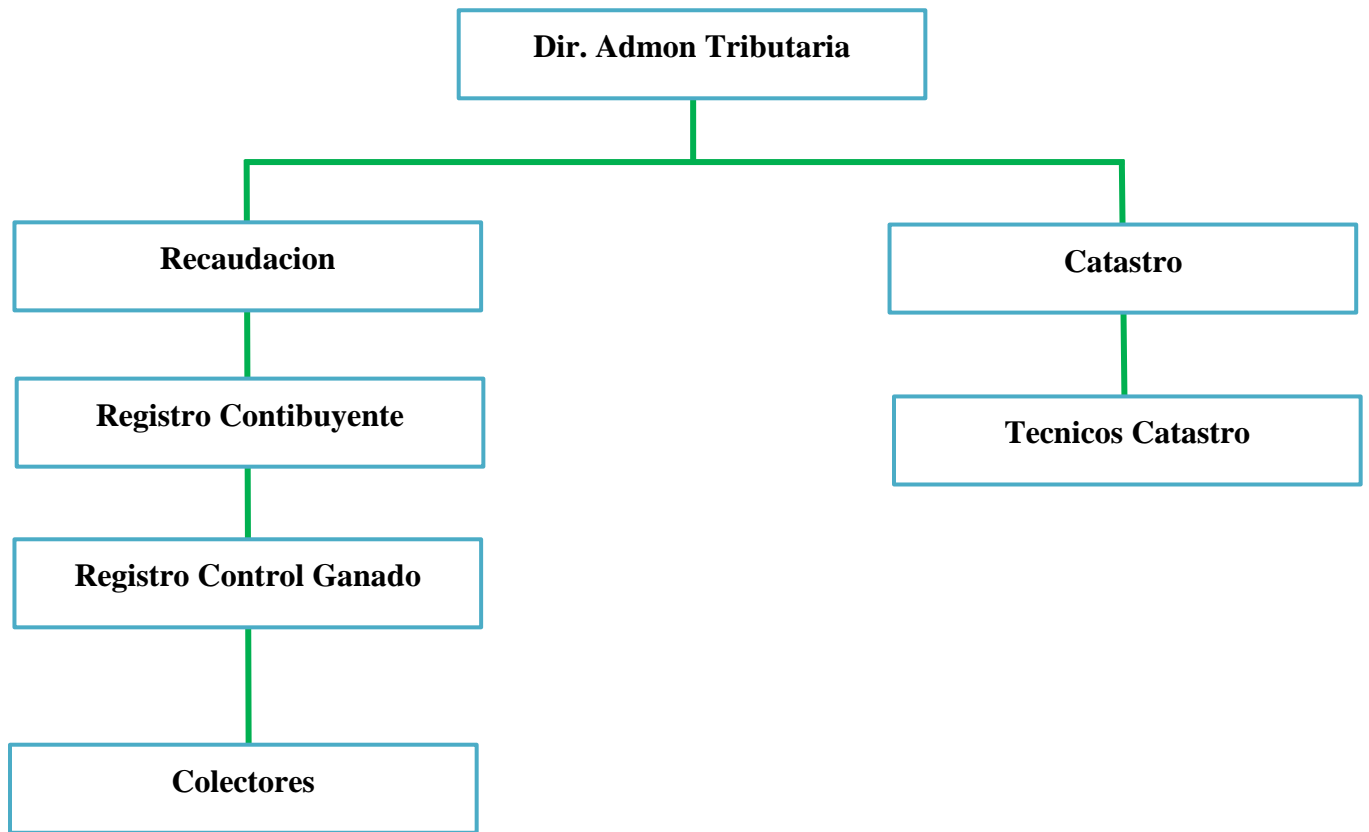


Grafico 2: Organigrama Actual del Área de Administración Tributaria

Organigrama Nuevo

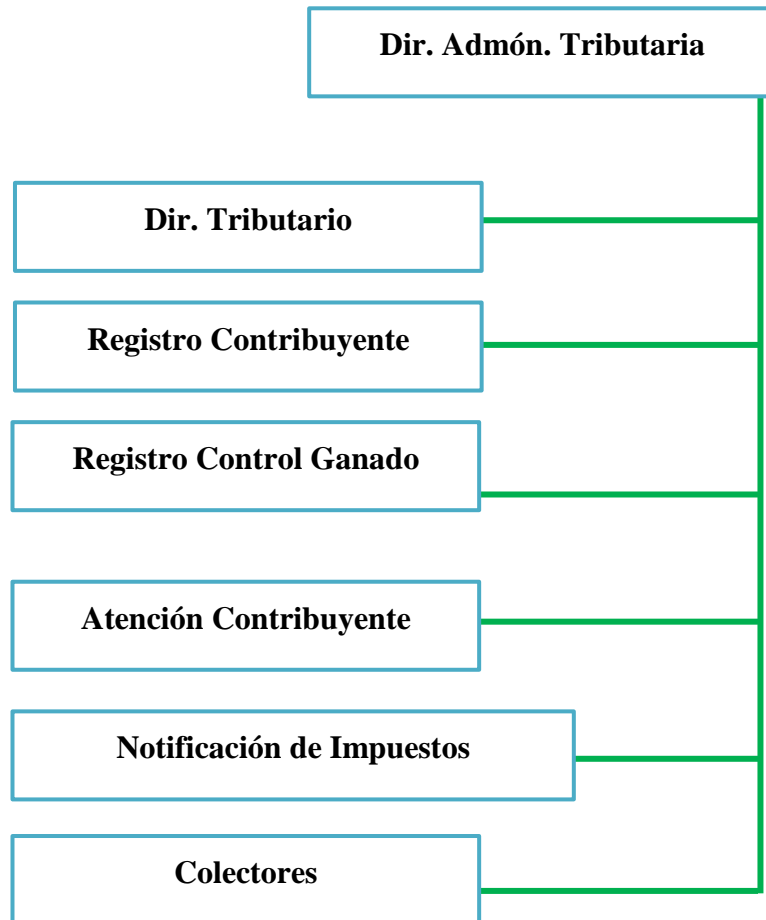


Grafico 3: Organigrama Nuevo para el Área de Administración Tributaria

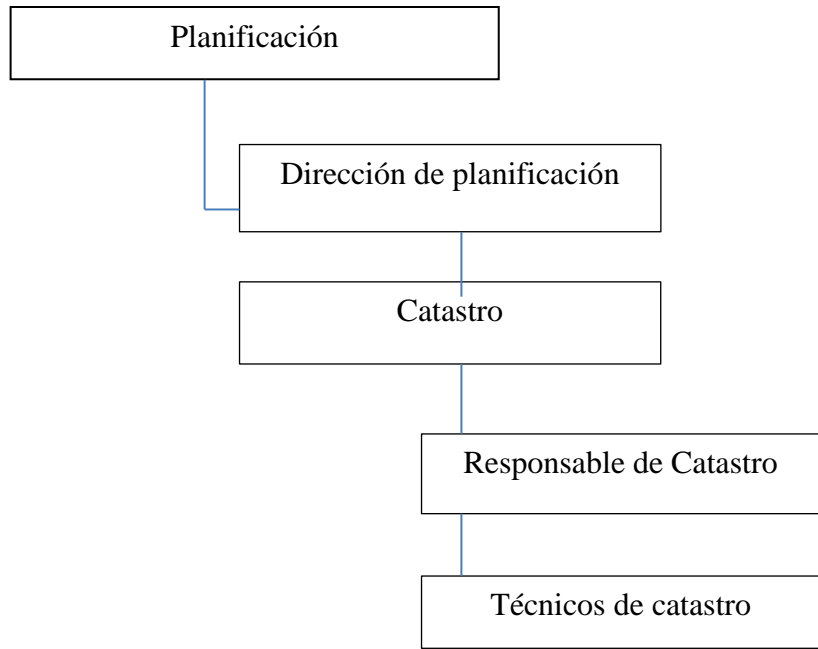


Grafico 3: Organigrama Nuevo para el Área de Administración Tributaria

Anexo III: documentos

Documento 1: Entrevista equipo técnico de finanzas

Tema: Diagnostico de las recaudaciones del Municipio de Nandaime periodo 2015 al 2018

A continuación les presentamos entrevista que realizamos al equipo técnico de la alcaldía municipal, esto con el objeto de hacernos una imagen, una idea del cómo se han comportado las recaudaciones en el municipio de Nandaime en el periodo 2015 al 2018. Para llevar a cabo esta entrevista hemos invitado al gerente general de la alcaldía, el señor Ángel Alberto Vanegas Baltodano, director de administración tributaria, lic. Ramón Antonio Quiroz y de la ing. Jazmina del Socorro Obando.

Una vez realizado el análisis en tres sesiones de trabajo del equipo conformado por el director tributario, el gerente general, y nosotros como estudiantes que estamos en el proceso de seminario de graduación, le hemos pedido al gerente general que nos brinde sus impresiones acerca del estado de las recaudaciones del periodo 2015 al 2018, de la misma manera de cómo se están desarrollando las gestiones del área tributaria.

Entrevista a equipo técnico municipal

Lic. Ángel Alberto Vanegas

1. Lic. Vanegas de acuerdo al análisis que hemos realizado en estas sesiones trabajo, ¿cree usted que las recaudaciones están siguiendo un comportamiento similar a años anteriores?

R: Definitivamente no, y con suma preocupación veo que las recaudaciones están teniendo dificultades serias, hemos experimentado baja en rubros significativos, el análisis que sea realizado por este equipo durante estas tres sesiones de trabajo, demuestra que las

recaudaciones de impuesto en estos cuatro años disminuyeron el ritmo que se teníamos desde el año 2005 que había sido siempre positivo, pero en estos años cambio ese ritmo, y a ahora experimentamos una desaceleración producto de una debilidad en las gestiones cobro, un conformismo y una pasividad a la espera de que los contribuyentes lleguen a pagar a la municipalidad.

2. ¿Determina esta evaluación un punto de quiebre donde se pueda ver el ascenso o descenso de los ingresos producto de la recaudación de impuestos?

R: claro que si, esta evaluación nos ha mostrado un punto de debilidad, el momento en la línea de tiempo en que las recaudaciones dejaron de ir creciendo a como era costumbre, a partir del año 2015, disminuyo el ritmo de recaudación pasando del crecimiento que normalmente fuese un porcentaje de crecimiento superior al 20 % anual, llegando a caer a un movimiento mínimo de 3 % anual, lo que está relacionado a la falta de interés de parte de la administración de entonces en cuanto al seguimiento de la gestiones en el área de administración tributaria, a que se debe, a que las municipalidad experimentaron el crecimiento en el monto que las municipalidades recibían de transferencias del gobierno central, eran tiempo de abundancia y no había interés en darle seguimiento a las recaudaciones del municipio y en ese momento se descuidaron por completo de las mismas.

Lic. Ramón Antonio Muñoz

3. ¿Qué resultados arroja esta primera evaluación?

El resultado de este análisis nos ha brindado elementos sustanciales que nos permiten ver los rubro de impuestos, tasas y contribuciones especiales que está teniendo crecimiento y ver en rubros hay debilidades fuerte que no permiten el crecimiento, además también nos ha dado una

semblanza de fallas hay en la gestión de cobro de las municipalidad, aquí en este punto ya se puede determinar que los pasos a seguir a partir de las hallazgos encontrado en este análisis.

4. ¿Qué rubros están presentando mayores problemas a la hora de cumplir las metas proyectadas?

R: Hay rubros que tiene debilidades como son los impuesto de bienes inmuebles, dado a que están registrado en un 100 % los contribuyentes que poseen bienes inmuebles dentro del municipio de Nandaime; el registro de negocios se debe mejorar hay sectores que no han rendido lo suficiente, pero la mayor debilidad la tenemos en el área de las tasas por servicios donde se experimenta una recaudación muy baja especialmente en el caso de la basura y la tasa por limpieza y mantenimiento del cementerio municipal donde es poco o nulo el crecimiento, más bien cada día, es menos lo que se recauda.

