

**UNIVERSIDAD**  
**“VLADIMIR I. LENIN” DE LAS TUNAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA  
GESTIÓN TRIBUTARIA DEL MUNICIPIO LAS TUNAS**

**MSc. Yosmicel Mendoza Laguna**



Las Tunas, 2010

## **Resumen**

En el escenario complejo que tiene lugar nuestro esfuerzo por frenar la caída de la economía, realizando las transformaciones necesarias para poder sustentarnos en condiciones de eficiencia y adaptación a las realidades que impone el contexto internacional, se ha desarrollado la presente investigación titulada: “Procedimiento para la evaluación de la eficiencia de la gestión tributaria del municipio Las Tunas”, que tiene como objetivo: Diseñar un procedimiento que permita evaluar la eficiencia de la gestión tributaria, como fuente de financiamiento del municipio Las Tunas. Para dar cumplimiento al objetivo antes mencionado se realizó una amplia búsqueda y revisión bibliográfica de diferentes fuentes relacionadas con el tema, procediendo a la recopilación de la información y datos necesarios; luego de haber realizado un estudio general de cómo se lleva a cabo la gestión tributaria en el proceso de recaudación. En la presente investigación se diseña un procedimiento para evaluar la eficiencia de la gestión tributaria donde se diagnostican las áreas con sus respectivos indicadores realizándose una evaluación y análisis detallada de los mismos. Por último se aplica dicho procedimiento en la oficina municipal. Como novedad científica se plantea un procedimiento que permite una mayor eficiencia de la gestión tributaria municipal, como parámetro esencial para incrementar los ingresos presupuestarios, partiendo de que debe existir una eficiente gestión tributaria para incrementar los Ingresos y financiar los gastos públicos.

## **Procedimiento para evaluar la eficiencia de la gestión tributaria.**

A continuación se muestra un esquema que sintetiza el procedimiento diseñado en esta investigación, luego se explican cada uno de los pasos mencionados en el mismo y por último se aplica dicho procedimiento en la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) del municipio Las Tunas.

**Esquema sobre el procedimiento para evaluar la eficiencia de la gestión tributaria.**

**Esquema sobre el procedimiento para evaluar la eficiencia de la gestión tributaria.**

### **Definición del objetivo y alcance del procedimiento**



#### **Definición de las áreas.**

- Determinación de las áreas (ellas agrupan indicadores)



#### **Conformación de la matriz inicial**

- Criterios para la declaración de los indicadores.
- Elección de los indicadores.



#### **Jerarquización y evaluación de los indicadores en la eficiencia de la entidad.**



**Evaluación de la eficiencia de la gestión tributaria, como fuente de financiamiento del municipio Las Tunas.**

*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación se explica cada uno de los pasos contemplados en el esquema.

## **Paso 1**

### **Definición del objetivo y alcance del procedimiento.**

Se comienza con la elaboración y definición del objetivo que se persigue y la presentación de los resultados esperados; determinando el alcance, contenido y el grado de complejidad tanto por la información requerida como por las técnicas que sean necesarias utilizar.

## **Paso 2**

### **Definición de las áreas estratégicas**

Es preciso determinar las áreas debido a que ellas reúnen un conjunto de indicadores que posibilitarán la evaluación de la eficiencia. Debe definirse cada área con su respectiva caracterización de manera que permita concretar cuáles son los principales indicadores que actúan en ella. Es necesario sintetizar la situación de la eficiencia en la ONAT municipal constituyendo elementos para la reflexión y el accionar.

### **Determinación de las áreas**

Dentro de las oficinas municipales de Administración Tributaria se encuentra el área de tesorería, esta no se inserta dentro del proceso de recaudación de los ingresos públicos, de manera que no debe tratarse en el análisis pues no tributa a la eficiencia de la gestión tributaria.

Las áreas seleccionadas darán lugar a los indicadores, las mismas están constituidas por el agrupamiento de ellos, respondiendo a diferentes principios que procesan entre sí determinada coherencia lógica; constituyen combinaciones lineales de los indicadores, según el significado de estos y la relación que poseen según criterios de especialistas.

## **Paso 3**

### **Conformación de la matriz inicial**

Esta matriz parte de las acciones a emprender en el ámbito de la Oficina Municipal y de la valoración posterior de sus resultados, requiere de un conocimiento previo de la realidad en que se ha desarrollado la eficiencia en la entidad. Consiste en la declaración de los indicadores que intervienen en la gestión tributaria partiendo de criterios concebidos por el autor.

### **Criterios para la selección de los indicadores**

Es de vital importancia establecer las premisas, los rasgos y la organización de los indicadores.

*La selección de los indicadores debe atender a un conjunto de criterios:*

- Que tribute a la eficiencia de la gestión tributaria.
- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la entidad.
- Mensurabilidad: Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.<sup>1</sup>
- Análisis: Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.<sup>2</sup>
- Relevancia: Capacidad de expresar lo que se pretende medir.
- Factibles: que definan el nivel de factibilidad (posibilidades de éxito) para conseguir la solución de las necesidades.<sup>3</sup>
- Fiables: Que son dignos de confianza. Que ofrecen seguridad o buenos resultados. Creíbles, fidedignos, sin error. Datos fiables.<sup>4</sup>
- Comparables: Que pueden o merecen compararse con alguien o algo.<sup>5</sup>
- Interpretables: que emitan datos que permitan interpretarlos.
- Carácter dinámico: que estimulen cambios o permitan el desarrollo.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>

<sup>3</sup> [http://www.angelfire.com/cantina/hector1/definicion\\_de\\_factibilidad.htm](http://www.angelfire.com/cantina/hector1/definicion_de_factibilidad.htm)

<sup>4</sup> Real Academia Española. Diccionario De La Lengua Española - Vigésima segunda edición

<sup>5</sup> Real Academia Española. Diccionario De La Lengua Española - Vigésima segunda edición

- Adecuación: que se acomoden, ajusten o adapten al medio que los rodea.
- Coordinación: que en conjunto tributen al cumplimiento de un accionar u objetivo común.

### **Elección de los indicadores a considerar**

Una vez definidos los criterios para la selección de los indicadores se conformará la información inicial; la elección de los mismos se someterá a criterios de un grupo de especialistas de las direcciones municipales y provincial de la ONAT.

La técnica a utilizar es de tipo cualitativa que permite obtener criterios de estas personas con alto grado de conocimiento, experiencia profesional y nivel de responsabilidad.

### **Paso 4**

#### **Jerarquización y evaluación de los indicadores en la eficiencia de la entidad.**

Las áreas estratégicas, al existir objetivamente como la síntesis de indicadores, pueden expresarse como una función lineal ponderada de estos y, a través de la misma, cuantificar la importancia que tienen en la explicación de la realidad de la eficiencia. Determinar estos valores para un horizonte de tiempo, permite conocer el orden de prioridad de las mismas, donde se centran los problemas que resulta estratégico solucionar y al mismo tiempo saber cómo han evolucionado y cuáles son los indicadores que han provocado cambios significativos.

Como oficinas de gestión tributaria, la influencia de las áreas e indicadores en el grado de eficiencia, resulta válido para el caso de la oficina municipal en específico e importante para el conocimiento de los grupos que poseen una problemática similar. De manera que se hace necesario establecer un orden jerárquico de los indicadores según su contribución a la eficiencia de la gestión tributaria, este orden debe realizarse a través de una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa de los mismos. Posteriormente se debe realizar una evaluación de los indicadores de manera detallada que permita conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que presentan con respecto a la eficiencia en el proceso de recaudación tomando como base el último trienio.

## **Paso 5**

### **Evaluación de la eficiencia de la gestión tributaria, como fuente de financiamiento del municipio Las Tunas.**

Finalmente se obtendrán resultados que posibilitarán llegar a conclusiones que definan la situación de la oficina en cuestión con respecto a la eficiencia de la gestión tributaria. Se tomará como referencia la situación real de cada uno de los indicadores que permitirán emitir criterios específicos y generales sobre la eficiencia de la oficina.

### **Aplicación del procedimiento para evaluar la eficiencia de la gestión tributaria en la ONAT del municipio Las Tunas.**

## **Paso 1**

### **Definición del objetivo y alcance del procedimiento**

Este momento del procedimiento ya fue tratado durante la introducción del trabajo donde queda definido el diseño de la investigación.

## **Paso 2**

### **Definición de las áreas**

Partiendo de que estamos evaluando la eficiencia de la gestión tributaria con el fin de incrementar los ingresos nos limitamos a incluir dentro de la ONAT, para la evaluación de la eficiencia, solamente aquellos elementos que intervienen en el proceso de recaudación. Esto se debe a lo planteado en nuestro objetivo general, aumentar los ingresos públicos para incrementar el financiamiento del municipio. Por lo anteriormente planteado se decidió excluir la parte de la tesorería, pues no guarda relación directa con los ingresos tributarios. Quedando definidas las áreas como sigue: Registro del contribuyente, Asistencia al contribuyente y relaciones públicas, Control de las obligaciones y cobro ejecutivo y Recaudación. El orden está establecido de esta manera porque el contribuyente con sus tributos transita de esta forma por el proceso de recaudación:

**Área de registro al contribuyente:** encargada de registrar toda persona natural o jurídica que realizará su aporte, convirtiéndola en contribuyente.

**Área de asistencia al contribuyente:** Se encarga de recibir, tramitar y orientar a los contribuyentes, promociona las campañas de interés tributario y proyecta la imagen de la ONAT.

**Área control de las obligaciones y cobro ejecutivo:** Controla las obligaciones periódicas para detectar los estados de incumplimiento tributario a partir de la información que consta en el Registro de Contribuyentes, obtenida de terceros y de otras áreas: omisión, morosidad, subdeclaración, deudas.

**Área de recaudación:** es la encargada de procesar, fiscalizar y controlar el flujo de información proveniente de Banco. Constituye además el último escalón recorrido por los tributos dentro de la Oficina de Administración Tributaria.

### **Paso 3**

#### **Conformación de la matriz inicial**

Los indicadores se seleccionan teniendo en cuenta los criterios establecidos en el procedimiento y por cada una de las áreas como se muestra en la matriz conformada por el autor en el anexo # 1.

### **Paso 4**

#### **Jerarquización y evaluación de los indicadores en la eficiencia de la entidad.**

Para realizar la evaluación de los indicadores por cada una de las áreas se estableció un orden jerárquico en correspondencia con la tributación a la eficiencia de la gestión tributaria realizando un análisis cualitativo de los mismos.

A continuación se realizará una evaluación minuciosa sobre los principales elementos que intervienen en el proceso de recaudación de los ingresos públicos para el presupuesto del estado.

## **Análisis de los principales indicadores de la gestión tributaria.**

### **1. Registro de contribuyentes.**

El registro de contribuyentes constituye un elemento esencial para lograr un control fiscal eficaz dentro de las oficinas de administración tributaria, además es el primer peldaño para llegar a la recaudación que constituye el objetivo primordial para entidades de este tipo. Se ha utilizado el periodo 2006-2008 como información para el análisis de su funcionamiento, es sin dudas una herramienta activa de gestión de suma importancia para la toma de decisiones de los directivos de la entidad y para otras instituciones relacionadas con ella. Observemos su comportamiento en los últimos tres años en la siguiente tabla:

#### **Cantidad de Contribuyentes en el período 2006-2008.**

|                                       | <b>2006</b>  | <b>2007</b>  | <b>2008</b>  |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Personas Jurídicas</b>             | <b>360</b>   | <b>360</b>   | <b>361</b>   |
| <b>Personas Naturales</b>             | <b>7 514</b> | <b>7 361</b> | <b>7 541</b> |
| <b>Transportistas</b>                 | <b>1 116</b> | <b>1 178</b> | <b>1 112</b> |
| <b>Trabajadores por cuenta propia</b> | <b>1 715</b> | <b>1 786</b> | <b>1 696</b> |
| <b>Sector artístico</b>               | <b>447</b>   | <b>487</b>   | <b>496</b>   |

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la ONAT municipal.*

Con la aparición de la ley 73 en el año 1994 el número de personas jurídicas registradas se incrementó gradualmente hasta el año 2000, luego las cifras han variado muy poco, este aumento fue posible también por la creación de las CCS fortalecidas, las cuales adquieren personalidad jurídica contrayendo obligaciones fiscales.

Si se adopta como punto de partida que en el año 1996 eran 186 personas jurídicas y que para el año 2000 casi se duplicó la cifra con 362 contribuyentes, nos daremos cuenta que desde entonces el registro ha variado muy poco, esto se debe en gran medida a que hemos llegado a un nivel casi estable de inscripciones. El incremento de las mismas dependerá en gran medida del desarrollo económico que alcance nuestro país y en especial el municipio Las Tunas, permitiendo así la inserción de nuevas personas jurídicas y a su vez nuevos registros.

Respecto a las personas naturales es conocido por todos que debido a las limitaciones que trajo consigo el período especial hubo necesidad de aprobar determinadas actividades prestadoras de servicio o elaboradoras de productos alimenticios, ya que el estado no podía asumir esa responsabilidad por la escasez de materia prima existente en ese momento. Esto permitió variaciones considerables en esa época, en el año 1996 los naturales oscilaban entre 3 700 y 3 800, disminuyendo en el año 2000 hasta 2 850 personas naturales. Luego fueron incrementándose los registros por nuevas regulaciones aplicadas por el estado para satisfacer las necesidades sociales existentes hasta superar la cifra de los 7 000, manteniéndose en los últimos tres años entre 7 350 y 7 550.

Dentro de las personas naturales se encuentran los transportistas, trabajadores por cuenta propia, sector artístico y otros.

Como se puede observar en la tabla en 2008 disminuyeron en 90 los cuenta propistas, siendo las principales causas por un lado el desarrollo, aunque lento, que va teniendo el municipio y por el otro los impagos que traen consigo la extinción del contribuyente. A finales del año pasado y principios de este han aumentado las bajas, provocadas en su mayoría por no pagar en tiempo reflejándose mayormente en las patentes.

Otra actividad de gran importancia para la población lo constituye el transporte tanto de carga como de pasajeros, en los primeros años del período especial se inscribieron en el registro de contribuyentes actividades como cocheros, bici-taxi, y los vehículos que se encontraban desde años anteriores ejecutando la actividad de transportación de pasajeros, a esto hay que sumarle la incorporación de un número considerable de carretoneros e incluso de camioneros dedicados a la transportación de cargas, este incremento en estas actividades comenzaron a verse afectadas, a partir del año 2000 cuando la situación económica del país ha permitido la compra de numerosos vehículos de transporte público que han desplazado muchos de estos trabajadores dedicados a la transportación de pasajeros, por otra parte la incorporación de vehículos de carga a las empresas ha limitado el ejercicio de transportación de carga de aquellos transportistas privados así como los vehículos de tracción animal dedicados y contratados por diferentes empresas y unidades presupuestadas.

En la tabla se refleja cierta disminución en el año 2008 provocada sin dudas por las relaciones internacionales, especialmente Cuba – China, que han posibilitado no solo en Las Tunas sino en todo el país un desarrollo en el transporte, tanto de carga como de pasajeros. Sin embargo y teniendo en cuenta lo antes mencionado este autor considera que todavía no se ha logrado por parte del Estado satisfacer las necesidades del transporte de la población, viéndose reflejado con la aglomeración de personas en las piqueras de coches y otros puntos de transportación.

En el municipio Las Tunas los cocheros, bici-taxi y los porteadores privados han prestado un gran servicio en los últimos años y a pesar del avance que se ha tenido con el transporte todavía la población necesita mucho de ellos, siendo imprescindibles sus servicios en algunas rutas de la localidad. En mayo del año en curso se realizó una asignación de 500 patentes a las personas naturales, reafirmando el anterior planteamiento, esta decisión evitará las circulaciones ilegales, incrementará los ingresos tributarios y traerá consigo una mejor prestación de servicios a la población.

El autor considera que para nuestro país lo ideal es prescindir lo más que se pueda de los servicios de las personas naturales y facilitarles ofertas de trabajo por parte del Estado, que posibiliten a estas personas incorporación satisfactoria a su vida laboral; pero todavía no nos encontramos en condiciones económicas suficientes para suplir las tareas que ellos realizan, debido fundamentalmente al bloqueo impuesto por el imperio norteamericano que constituye un freno para el desarrollo de nuestro país.

## **2. Asistencia al contribuyente y relaciones públicas.**

### **Indicadores:**

### **Acciones divulgativas.**

La creación de cultura tributaria dentro de un territorio debe ser constante de manera que se logre de manera voluntaria el pago de los contribuyentes, es un largo camino a seguir, pues no se debe dejar de la mano ni un instante porque traería en el futuro malas consecuencias provocando olvidos, indisciplinas, impagos que repercutirán negativamente en la eficiencia de la gestión de las oficinas tributarias.

En el municipio cabecera se ha establecido un vínculo entre los sujetos pasivos y el departamento de asistencia al contribuyente, permitiendo una manifestación muy estrecha y portadora de los principios elementales de comunicación, donde se muestran las diferentes iniciativas que ha tenido esta área para lograr el incremento de la cultura tributaria a todas estas personas con vínculos estrechos con la Administración Tributaria.

El autor después de haber analizado las acciones divulgativas realizadas en los últimos tres semestres considera que la entidad está siendo víctima de la ineficiencia, pues no se está haciendo todo lo que se puede hacer en el ámbito de la asistencia al contribuyente y las relaciones públicas (ver anexo # 2), a propósito se cita a Simón Andrade cuando define eficiencia como: “la expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos”. Se puede hacer más, y no se está hablando de hacer más con menos, sino de hacer más para ingresar más logrando el tributo consciente con acciones poco costosas.

El territorio cuenta con personal capacitado para hacer uso de la prensa escrita y esto se demostró el 2 de julio de 2009 cuando la provincia publicó un artículo muy interesante en el periódico nacional “Granma” referido fundamentalmente a la contribución a la seguridad social y al impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo reflejando análisis de gran trascendencia sobre problemas que aquejan al país afectando la economía.

Sin embargo se puede apreciar en el anexo # 2 que en el 2008 y hasta mitad de 2009 la prensa escrita tanto provincial como nacional ha tenido una participación prácticamente nula.

Según información obtenida de la tesis de grado del estudiante Yunier Reyes Campos del año 2003 en los años 2001 y 2002 cuando existía un menor desarrollo de las tecnologías se realizaron 17 acciones con la prensa escrita en la provincia, demostrando de esta manera que falta mucho por hacer.

La televisión es otro recurso que se debe explotar aprovechando el distinguido tele centro Tunasvisión que ha sido galardonado a nivel nacional en varias ocasiones,

abriendo una nueva posibilidad de divulgar el trabajo que realizan los funcionarios y trabajadores tributarios para garantizar la correcta aplicación de la legislación fiscal y dar a conocer los últimos acontecimientos que en materia de derecho fiscal se hayan aprobado, sin embargo en el período analizado tampoco fue medio de uso del municipio para informar e incrementar la cultura tributaria en nuestra provincia.

La radio por su parte contribuyó al bienestar informativo y cultural de la población y estuvo a la vanguardia de los medios de difusión realizando 51 acciones distribuidas de manera aceptable logrando un equilibrio en los tres semestres (ver anexo # 2). La emisora Radio Victoria se utilizó de la siguiente manera:

1. Programas de Radio sobre Deudores. Programa Especial.
2. Citación por Radio de contribuyentes deudores.
3. Término de pago y entrega de paquete fiscal.
4. Programa en casa explicando el pago de los equipos electrodomésticos.
5. Divulgación de la campaña sobre el transporte terrestre.

La propaganda gráfica también dirige su accionar hacia las variables asistencia y recaudación. La entidad objeto de análisis presenta serias dificultades también con este tipo de divulgación utilizando solamente el mural y una iniciativa que ha tomado auge en este año, los volantes (ver anexo # 3), entregándose a las personas naturales y jurídicas que se registran, considerado por el personal de la oficina como una vía eficaz de información.

Otras formas de llegar a la población son a través de carteles, cartas informativas, plegables y boletines, sin embargo son desechados por la entidad, limitándola así de tributos que no se realizan o se hacen fuera de tiempo siendo en ocasiones por desconocimiento o desinformación de los contribuyentes. El autor considera que se debe fomentar mucho más la propaganda gráfica pues mediante ella se logra orientar, informar y se evita que los contribuyentes visiten la oficina innecesariamente.

En las acciones divulgativas de contacto directo ocurre algo similar, o sea, no se está llegando al cliente desde los diferentes ángulos que existen. Se han utilizado como arma fundamental las charlas sobre deberes y derechos de los contribuyentes que se inscriben en el semestre, representando un incremento considerable el primer semestre

de 2009 debido fundamentalmente al otorgamiento de nuevas patentes otorgadas en ese periodo.

No han sido utilizadas todas las herramientas disponibles para el contacto directo con los contribuyentes, ejemplo de ellas son: las conferencias, convenios y en alguna medida los seminarios, aspectos que pudieran fortalecerse pues la entidad cuenta con profesionales que pueden revertir estos resultados.

El autor considera que pudieran realizarse talleres tributarios, lo que permitiría la participación y exposición de inquietudes de los sujetos pasivos, trayendo consigo el intercambio de ideas para mejorar el servicio y contribuir a la mejor información de los deberes y derechos del contribuyente.

Otras vías que se han explotado para llegar al contribuyente han sido los telegramas y las gestiones por teléfono, esta última con un descenso que realmente llama la atención (ver anexo # 2).

Una alternativa novedosa en la evolución y perfeccionamiento de la gestión tributaria que fue utilizada en los años 2001-2002 del presente siglo<sup>6</sup> fue la aparición de los Círculos de Interés Tributarios, creado como un mecanismo para crear cultura tributaria en la población y de algunos futuros sujetos pasivos, donde participaban fundamentalmente niños de primaria y secundaria, en ese período se lograron conformar siete círculos de interés que aunque la matrícula no era muy alta las actividades realizadas resultaron muy atractivas para los pequeños poniéndose de manifiesto la función social de los tributos.

El autor considera que esta iniciativa se pudiera retomar constituyendo un mecanismo positivo para el desarrollo de la cultura tributaria, pues se trata de llevar el conocimiento tributario a las futuras generaciones, si se crearan círculos de interés en nuestro

---

<sup>6</sup> Reyes Campos, Yunier. Análisis de la gestión tributaria del Departamento de Asistencia al contribuyente y relaciones públicas de la ONAT de la provincia de Las Tunas. Alberto Gutiérrez Sera, Tutor. Trabajo de Diploma; CULT (LT); (2003).

municipio, los mismos ayudarían a llevar los conocimientos tributarios al hogar, a la escuela y a todos los rincones por pequeños que fueran.<sup>7</sup>

### **Quejas, denuncias, discrepancias y otros planteamientos.**

La recepción de las situaciones negativas y los criterios que presentan en ocasiones los usuarios que visitan la oficina constituye una fuente de información importante para enfrentar las deficiencias que en ocasiones no observamos a simple vista. La ONAT del municipio Las Tunas en la actualidad está desaprovechando la posibilidad de evaluar lo que está aconteciendo en algunos clientes, pues no se conoce en realidad cuáles son las posibles quejas, denuncias, discrepancias y planteamientos que pudiera expresar el mismo. Esta área presenta una situación digna de análisis, la persona capacitada que se encuentra al mando de la asistencia al contribuyente plantea que sí existe un mecanismo, o sea, un lugar en su computadora donde acumular las quejas y demás planteamientos para en un tiempo determinado darle respuesta, menciona además que ella le entrega una hoja de papel en blanco a las personas que desean realizar un planteamiento para luego registrarlo, pero ellos no lo hacen y comentan que es mucho trabajo, que es por gusto, etc. Estas razones justifican que en un largo período no se han recibido quejas, denuncias, discrepancias y otros planteamientos. Pues se han dejado de expresar cualquier desacuerdo que se tenga de los procedimientos empleados por los funcionarios de la administración tributaria; aún cuando no se domine con claridad toda la legislación tributaria para brindar cualquier aclaración de las quejas dadas por inconformidades con las multas aplicadas, el aumento de cuotas y estudios de capacidad económica o las denuncias dadas por la detección de ilegales, etc.

El autor considera que se deben trazar acciones para lograr absorber esas informaciones de los sujetos pasivos para incrementar la satisfacción del contribuyente que posibilitará una mayor cantidad de tributos en tiempo y de una manera más consciente, incrementando así la eficiencia en la recaudación de los ingresos públicos y de la gestión tributaria en general. Sugiere un modelo (ver anexo # 4) que le permitirá al usuario exponer sus ideas de una manera más sencilla y rápida, con el espacio para la

---

<sup>7</sup> Nota: para el análisis se tomó como referencia tres semestres porque no existía la información de los últimos tres años.

respectiva explicación sobre la respuesta que se le dará, insertado en un libro de quejas y sugerencias. Esta variante es bastante usada en locales donde asisten muchas personas y en entidades prestadoras de servicios, es un mecanismo que utilizan las administraciones para conocer las situaciones positivas y negativas que se ponen de manifiesto en su institución. Es válido señalar que para la recepción de estas opiniones se debe cumplir con los derechos que le son asignados al usuario; dígame, respeto, privacidad, no ser coaccionado, etc.

### **Servicio informatizado de Administración Tributaria.**

El desarrollo del correo electrónico es uno de los pilares de la estrategia de informatización que busca diversificar las formas de acercamiento al contribuyente con el objetivo de aumentar la capacidad de atención, mejorar la agilidad en las respuestas y disminuir la presencia del público en las oficinas. Existe un Servicio Especializado de Consultas en las direcciones de correo electrónico existiendo uno por provincia, en el caso de Las Tunas es [consultas@ltu.onat.gov.cu](mailto:consultas@ltu.onat.gov.cu), este sistema permite el contacto directo de los interesados en informarse sobre temas tributarios y los especialistas que radican en la ONAT provincial y municipal.

En la oficina central se encuentra implementado el servicio del correo electrónico, este se ha ido implantando también en las oficinas provinciales y municipales. En la oficina permite la interacción de los sujetos pasivos con miembros de la entidad, posibilitando el diálogo y el intercambio de algunas documentaciones necesarias para el cumplimiento de lo establecido por la entidad.

Existe además el servicio de transferencia electrónica (FTP = Protocolo de Transferencia de Ficheros), la existencia en estos momentos de la INTRAONAT hasta el nivel municipal como red de redes de la organización, posibilita la transmisión en tiempo real de la información y la utilización más racional del equipamiento, todos estos servicios han posibilitado el inicio de una infraestructura que permite una asistencia más eficaz al contribuyente.

Con la implementación en el municipio en el año 2000 del Modelo SICAT(Sistema Integral Cubano de Atención Tributaria) se abren nuevas perspectivas para la fusión de las principales áreas de la Administración Tributaria dotándolas de una herramienta

capaz de brindar una forma más funcional de nuestra oficina, esto ha posibilitado elevar los índices de la recaudación del municipio, este modelo además ha permitido agilizar el proceso de obtención y análisis estadístico, así como mejorar sustancialmente el control sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales, por otra parte ha reducido considerablemente el trabajo manual propiciando mayor control sobre el contribuyente, ha desarrollado una cultura de atención a las cuentas controles por contribuyentes y agentes recaudadores, formando una estructura más funcional dentro de la oficina dividiéndola en dos bloques, atención al público y seguimiento y análisis. Sin embargo no podemos afirmar que contamos con un sistema perfecto, pues presenta ciertas deficiencias que inciden de manera negativa en la eficiencia del proceso. Durante la investigación se pudo constatar que el SICAT amén de los disímiles servicios que le presta a la ONAT anteriormente mencionados, contiene una dificultad con el proceso de almacenamiento de la información, o sea, en ocasiones no coinciden los datos introducidos con los que después realmente aparecen; repercutiendo en el resultado final en el momento de realizar el cierre del mes y provocando además tiempo perdido en los ajustes pertinentes que se requieren para brindar una información real. Este problema se pone de manifiesto fundamentalmente en el área de Control de las Obligaciones y Cobro Ejecutivo donde existe una mayor dependencia de este.

Se les oferta además a las personas naturales el Sistema Automatizado de Declaración Jurada del Impuesto sobre los Ingresos Personales (SADJIP, un programa informático que realiza la declaración a partir de los datos que introduce el contribuyente y permite imprimir el modelo), el Paquete Fiscal consistente en la entrega a domicilio de los documentos necesarios para cumplir con la Administración Tributaria en el nuevo año e información oportuna de los lugares donde pueden recibir ayuda para el llenado de los modelos.

A las personas jurídicas, en cambio, se les ofrece el Sistema Automatizado de Declaración Jurada del Impuesto sobre Utilidades (SADJIU), creado para calcular dicho tributo, El Sistema automatizado CR-9 que facilita y agiliza el llenado e impresión del modelo de ingresos al presupuesto y el CENTINELA cuyo fin es alertar sobre el término para efectuar los diferentes aportes.

Como se observa en lo referente a este indicador, es necesario aplicar todas las posibilidades que nos brindan las TIC, pues ahorra horas hombre y facilita la asistencia y las relaciones públicas con los contribuyentes.

### **3. Control de las obligaciones y cobro ejecutivo.**

En este departamento es donde se controlan las obligaciones periódicas para detectar los estados de incumplimiento tributario a partir de la información que consta en el Registro de Contribuyentes, obtenida de terceros y de otras áreas: omisión, morosidad, subdeclaración y deudas.

El procesamiento, análisis y determinación de los incumplimientos generados por el impago o pago fuera de fecha, se lleva a cabo por etapas, en dependencia de los términos de vencimientos de éstos, de manera que la deuda sin actuación sea, en principio, aquella cuyo cumplimiento voluntario haya recaído después del 25 de cada mes.

Las obligaciones con cierta eventualidad por concepto de Dividendos, Derecho de Superficie y Usufructo ambas de personas jurídicas, Canon, Suelos, Regalías y otras significativas por sus montos como Actividades Comerciales y de Servicios requerirán de gestiones particularizadas, a partir de conciliaciones periódicas con organismos, instituciones y otros entes que aportan información necesaria para determinar los estados de incumplimiento.

La determinación administrativa de la deuda tributaria se practica en los casos que se detallan en cada uno de los procedimientos de trabajo. Los requerimientos emitidos en cualquiera de sus modalidades, deben figurar inscritas en un Registro Habilitado donde se controlen los términos de notificación para dar continuidad al proceso de Cobro Ejecutivo.

La gestión se lleva a cabo a través de acciones de Control. El alcance de las mismas sobre las obligaciones fiscales se encuentra determinado por la naturaleza y complejidad de las mismas.

## **Cobro ejecutivo.**

El cobro ejecutivo se manifiesta como una prolongación de la actividad recaudatoria en la cual es preciso definir de antemano que no ha sido satisfecha la deuda de forma voluntaria, es necesario aplicar forzosamente el cobro de la deuda no satisfecha al fin; está establecido un procedimiento legal por el cual al determinarse la deuda se establece la comunicación oficial con el deudor, a través de resoluciones, determinando la deuda y otorgándole un período de 15 días hábiles para recurrir o pagar; de no cumplirse este término se le iniciará la vía de apremio mediante providencia contra la cual podrá establecer recurso de reforma en un término de diez días hábiles a partir de la notificación de la referida providencia, este procedimiento podrá extenderse hasta el embargo de bienes en cuyo caso, el deudor tendrá derecho a presentar las reclamaciones pertinentes.

En el periodo analizado se tuvo en cuenta el comportamiento de la acción ejecutiva contra los pagos realizados como se manifiesta a continuación:

### **Comportamiento mediante el Cobro Ejecutivo en el período 2006-2008.**

|                           | <b>2006</b>    |      | <b>2007</b>    |      | <b>2008</b>    |      |
|---------------------------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|
|                           | Pago           | %    | Pago           | %    | Pago           | %    |
| <b>Personas Naturales</b> | \$29 527.65    | 87.2 | \$50 625.46    | 95.8 | \$193 008.31   | 64   |
| <b>Personas Jurídicas</b> | \$1 648 996.68 | 83.9 | \$1 750 700.94 | 90.1 | \$1 101 131.77 | 96.9 |

Como se observa en la tabla en el sector de personas naturales se ha manifestado un incremento considerable a partir del año 2006 de las personas con deudas, con una pequeña disminución en 2007 y una gran recaída en 2008 lo cual evidencia que no se han aplicado las acciones consecuentes que la ley nos brinda, tornándose negativamente el resultado de la acción ejecutiva a estos deudores.

Por otra parte las personas jurídicas disminuyeron, el comportamiento de los pagos fuera de fecha implicó que no ingresaran en el término establecido una cantidad considerable de ingresos reflejados; para el análisis se tomó el período 2007-2009 hasta septiembre debido a que los datos del 2006 no fueron archivados. A continuación se muestra su comportamiento:

### **Monto de la Deuda Tributaria en el período 2007-2009**

| <b>Contribuyente</b>    | <b>Año</b>  | <b>Año</b>   | <b>Año</b>     |
|-------------------------|-------------|--------------|----------------|
|                         | <b>2007</b> | <b>2008</b>  | <b>2009</b>    |
| <b>Persona Jurídica</b> | \$80 746.29 | \$30 983.71  | \$2 673 256.73 |
| <b>Persona Natural</b>  | 7 258.62    | 131 528.32   | 334 941.84     |
| <b>Total</b>            | \$88 004.91 | \$162 512.03 | \$3 008 198.57 |

Como se aprecia en el sector jurídico existe una tendencia a la disminución de ésta deuda lo que representa una fuente importante de aumento de la recaudación, por lo que el trabajo de la recuperación de adeudos debe continuar mejorando en estas personas, teniendo en cuenta el estado de liquidez del deudor. En el sector natural se observa un incremento de esta deuda provocado por la dilatación en el proceso de cobranza la cual no se hacen en el término establecido por lo que se debe reforzar el trabajo con la deuda de estas personas. Esta tarea le corresponde al departamento de control de las obligaciones en especial y a todo el que de una manera u otra participa en el proceso de recaudación.

No obstante aplicar recargos, sanciones y perseguir el cobro de los tributos y obligaciones no tributarias omitidas no es un objetivo en sí de la Auditoría Fiscal, sino una forma de propiciar que frente al riesgo de las sanciones y la recaudación de los gravámenes se produzca el cumplimiento legal voluntario de los contribuyentes.

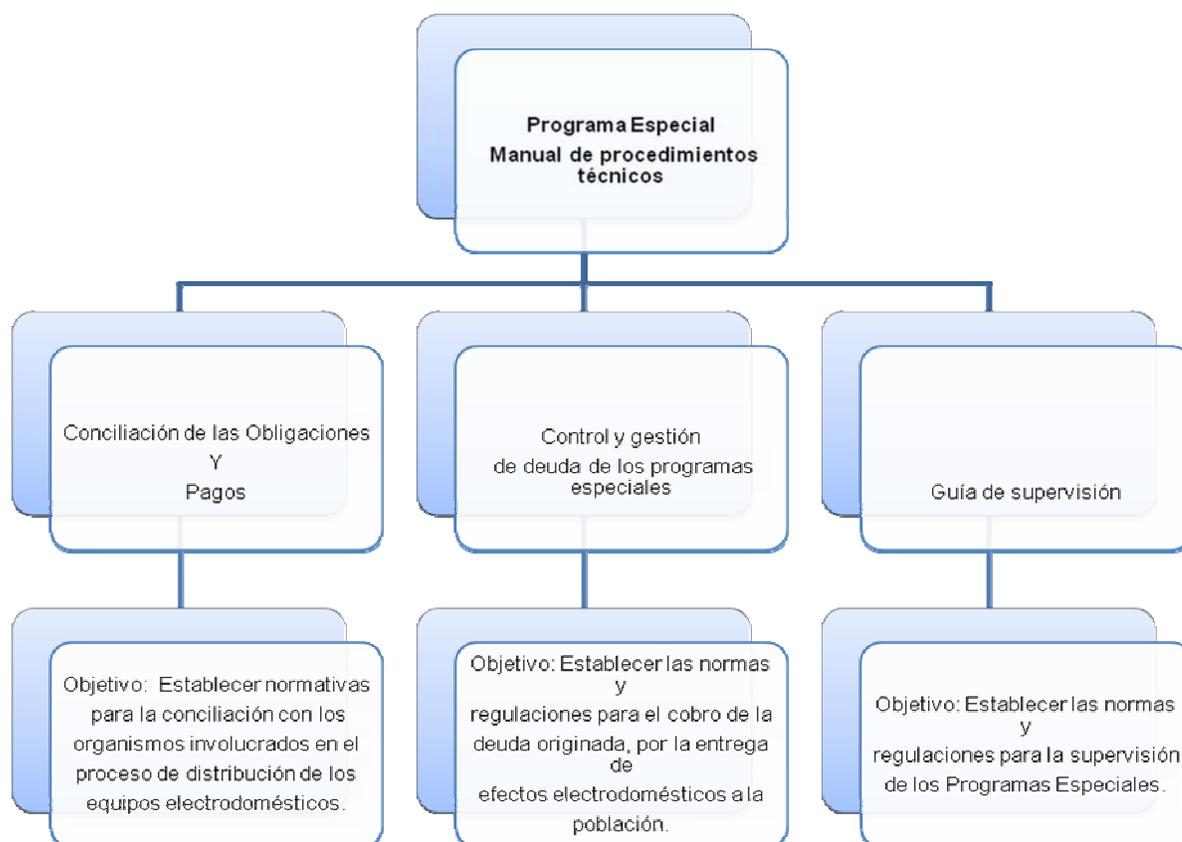
Durante la evaluación se detectaron algunas deficiencias que afectan el buen control de los recursos monetarios del estado. En primer lugar la falta de capacitación que presenta el personal, no solo en esta área sino en todas, quienes a pesar de llevar años acumulados de experiencia en sus puestos de trabajo, se encuentran limitados de una instrucción que les permita una labor más eficiente; utilizando en la mayoría de los casos la preparación autodidacta o con sus compañeros. La ONAT es una entidad que requiere de actualizaciones periódicas por las nuevas resoluciones que van surgiendo en busca de su perfeccionamiento y el desarrollo económico y social, esto se logra con una continúa capacitación según su puesto de trabajo. Una segunda problemática que presenta este departamento es que el control por parte del notificador, persona que se encarga de realizar las visitas a los contribuyentes con deudas, logra llegar a todas las

personas jurídicas sin embargo no logra abarcar a las personas naturales. Se pudo comprobar que esta situación se encuentra dada por la lejanía de algunas personas naturales y por insuficiente personal fundamentalmente. Por último, la deficiencia planteada cuando se analizó Servicio informatizado de Administración Tributaria que afecta fundamentalmente esta área.

### Programas Especiales

Desde que comenzó la aplicación de los Programas Especiales en el año 2006 se ha venido promulgando una serie de indicaciones de como proceder en relación con las obligaciones y los ingresos a la Cuenta Especial del MFP, originados por la distribución de equipos electrodomésticos a la población a través de los Trabajadores Sociales.

En la actualidad se ha llevado a cabo un manual de procedimientos técnicos con el tema:



*Fuente: Bases para el trabajo de la ONAT del municipio Las Tunas.*

Los grupos de trabajo son un eslabón importante en el proceso de recaudación de los pagos realizados por los usuarios que adquieren equipos electrodomésticos, tienen como objetivo fundamental gestionar el cobro de los artículos distribuidos, evaluar la situación de los núcleos con dificultades financieras para buscar soluciones de pago específicas a cada caso y analizar y dictaminar sobre las apelaciones de los solicitantes de créditos sociales que hayan sido penalizados por falsear los datos declarados a bancos.

### *Cobro de efectos electrodomésticos- grupos de trabajo*

#### *Sujetos de atención*

- Jubilados y pensionados.
- Beneficiarios de Asistencia Social.
- Discapacitados.
- Amas de casa.
- Estudiantes.
- Reclusos.
- Desvinculados laborales.
- Núcleos con ingresos mayores de 1800.00 pesos mensuales.
- Personas con otras deudas.
- Trabajadores por cuenta propia.
- Contratados a tiempo determinado.
- Otros.

#### *Medidas a aplicar:*

- Proponer ofertas de trabajo a los desvinculados o amas de casa.
- Ajustes en las mensualidades de los créditos o en los plazos de amortizaciones, siempre que los ingresos per cápita del núcleo sean inferiores a 300.00 pesos.
- Ajustes en las mensualidades por pérdida de estimulación por más de tres meses.
- Otorgar créditos especiales hasta 18 meses a núcleos con ingresos mensuales mayores de 1 800.00 pesos.
- Otorgar créditos a trabajadores por cuenta propia.
- Proponer al Grupo Nacional la intervención de Asistencia Social.

Los programas especiales han ido elevando su potencial en el transcurso del tiempo, se han perfeccionando los procesos a partir de un grupo de regulaciones que se han impuesto debido a los impagos que se produjeron por insuficiencias que se pusieron de manifiesto al principio de la contienda. En el anexo # 5 se reafirma lo antes mencionado, se observa que de enero de 2008 hasta marzo de 2009 se incrementó en casi un 20% la recuperación del efectivo que deben pagar los usuarios a cambio de los equipos electrodomésticos y/o artículos de cocción entregados o cambiados. Hasta esta fecha se había recuperado un 84.42 %, cifra que debe irse incrementando con la correcta aplicación de las medidas que a continuación se describen:

- Medidas sobre el pago convenido del 9 de marzo de 2009,
- Medidas para personas negados a pagar en su versión final y
- Procedimientos de embargo salarial.

Todavía no se ha logrado un por ciento de recaudación de estos créditos que nos permita descansar, por lo que se debe trabajar hasta lograr recaudar y en tiempo cerca del cien por ciento del equivalente de los equipos y artículos entregados.

Los programas especiales constituyen un área de gran importancia por la significación revolucionaria que refleja al estar centrado fundamentalmente en el ahorro de energía eléctrica, por lo que debe realizarse una labor detallada en cada uno de los procesos. En la ONAT en cuestión existen solamente dos personas encargadas de realizar todas las tareas de los programas especiales.

Labores que realizan:

- Conciliaciones ONAT – trabajadores sociales.
- Conciliaciones ONAT – comercio.
- Conciliaciones con los Bancos Comerciales.
- Obligaciones.
- Archivos y recepción de compromisos de pagos.
- Control de la deuda por edades.
- Emisión de estadísticas del programa.
- Devoluciones de ingresos tanto de personas jurídicas como naturales.
- Grupos de trabajo.

- Propuestas de embargo.
- Notificación de personas deudoras.

Como se puede observar es un grupo de tareas numerosas y en su mayoría requieren de un trabajo diario, por lo que les resulta muy difícil al personal cumplir con todas, plantea la jefa de departamento que al final del período siempre quedan actividades por realizar debido (en la mayoría de los casos) a la necesidad de la fuerza de trabajo. Teniendo en cuenta lo anteriormente analizado se le recomienda al departamento de recursos humanos el análisis detallado sobre la situación presentada en esta importante área.

#### **4. Recaudación.**

##### **Comportamiento de la recaudación.**

En el período analizado 2006-2008 se trazó como objetivo esencial “Cumplir el plan de ingresos previstos y mejorar los niveles de disciplina tributaria alcanzados hasta la fecha” (ver anexo # 6 y 7). En el año 2006, lo real recaudado fue de \$ 462 297 805.31, superior al 2005 que fue de \$ 410 011 840.45 millones. En el año 2006 no se cumple el plan faltando el 6.6 % de lo real recaudado, lo que significa que el objetivo fundamental que persigue la ONAT Municipal de cumplir con el plan de ingresos previstos se incumplió. No obstante los ingresos provenientes de las personas naturales aumentaron en las principales actividades, producto de la reanimación de la economía y los servicios en el municipio. (Ver anexo # 7). En el año 2007 se recaudó \$ 583 618 796.06, sobre cumpliéndose el plan en un 5%, con gran incremento para los periodos 2005 y 2006 con cifras visiblemente inferiores.

Debe tenerse en cuenta que el objetivo que persigue la variable Recaudación es hacer efectivos los acuerdos de declaración, o sea del hecho imponible, concluyendo con la determinación de la obligación tributaria por parte del sujeto pasivo. Por su parte el año 2008 fue muy bueno aunque no superó el 2007 cumpliéndose el plan al 101.4 %.

A pesar de que Asistencia al Contribuyente en la mayoría de las acciones se comportó de manera ineficiente se lograron resultados satisfactorios en la recaudación, de manera que pudo haber sido mayor si se hubiera logrado el objetivo de la asistencia, o sea, haber llegado por las diferentes vías posibles al contribuyente con informaciones,

aclaraciones, etc. El crecimiento de la recaudación en el período analizado fue de gran significación, llegando a la cifra de \$ 643 209 667.29 en el año 2008. Significando un crecimiento sustancial, provocado no sólo por la incorporación de las nuevas personas naturales al Sistema Tributario y de relaciones financieras entre la ONAT y estas, sino también por una situación que se presenta a favor de las oficinas del municipio cabecera, es decir, la tributación de personas naturales y jurídicas de otros municipios e incluso de otras provincias, que aunque se reporta el cumplimiento del contribuyente la recaudación se registra en el lugar donde se realiza y es por esta causa que en ocasiones muchos municipios, generalmente los que no son cabeceras de provincia, reportan incumplimientos.

### **Disciplina de pagos.**

El “pago” es la acción en cumplimiento de una acción tributaria de carácter pecuniario que la extingue cuando es realizada por el sujeto pasivo o el responsable, este pago puede hacerse en dinero efectivo, utilizando especies timbradas, o empleando otros medios o formas que legalmente autoricen.

La Disciplina de Pagos es uno de los indicadores de la gestión tributaria, para el análisis correspondiente a este indicador lo más factible sería utilizar tres años anteriores, pero debido a la pérdida de información o no digitación en el SICAT no se cuenta con esta información reflejándose nada más la encontrada en el anexo # 8 y 9. En este importante indicador de la Gestión Tributaria se refleja la deuda de los contribuyentes del año anterior así como la deuda del año en curso. Se reflejan además los impuestos, las tasas y la contribución, también se muestran los pagos adelantados, en fecha y fuera de fecha que inciden notablemente en la recaudación. Las mayores deudas se reflejan en el impuesto de circulación y venta por ser muy abarcador; al analizar el indicador en el período expuesto se escogieron las personas naturales que incluyen trabajadores por cuenta propia, arrendadores, transportistas, y personas jurídicas por ser los sectores que más inciden en este indicador, el pago voluntario se manifestó como se expresa como se expresa en el anexo # 8 y 9.

Se podrá lograr cierto mejoramiento de los indicadores de la disciplina de pago en personas jurídicas con el aumento de la cultura de contribución, el fortalecimiento de la

colaboración social, la mejora de la atención y asistencia a los contribuyentes y por otra parte el incremento de la gestión y control de la oficina con una aplicación más eficaz del régimen sancionador.

### **Declaración Jurada**

Las personas naturales y jurídicas sujetas a obligaciones fiscales por determinados tributos, están obligados a prestar declaraciones juradas en los períodos establecidos, las personas jurídicas presentarán anualmente una declaración jurada con los resultados del Impuesto Sobre Utilidades dentro del primer trimestre del presente año, al cual se le ejecutarán las actividades definidas a declarar.

Se define además la legislación por la que deben efectuar los pagos parciales al cierre de cada trimestre coadyuvando con esto a una mayor distribución de los recursos financieros distribuidos por presupuesto y a la vez aminorar la carga de pagos a liquidar al cierre de cada período contable, estas declaraciones están sujetas a una revisión minuciosa y de contener partidas dudosas serán objeto a un proceso de fiscalización.

La campaña de declaración jurada del impuesto sobre ingresos personales y el Impuesto sobre utilidades ha tenido un comportamiento correcto en cuanto a su presentación, como se muestra a continuación:

#### **Disciplina en la Presentación de las Declaraciones Juradas en el período 2006-2008.**

|                           | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Personas naturales</b> |             |             |             |
| Potencial                 | 4 350       | 4 337       | 4 200       |
| Total declarados          | 5 253       | 4 664       | 4 544       |
| <b>Personas Jurídicas</b> |             |             |             |
| Potencial                 | 360         | 360         | 360         |
| Total declarados          | 360         | 360         | 359         |

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la ONAT municipal.*

Como se observa en la tabla, la presentación de las declaraciones juradas en el período 2006-2008 disminuye en período voluntario para las personas naturales, aunque se encuentran siempre por encima del potencial esperado. Por su parte las personas jurídicas se han mantenido estables con una pequeña disminución que se encuentra dada por una fusión realizada entre dos empresas, lo que posibilita que se realice una sola declaración jurada. No obstante se debe intensificar el trabajo educativo con ambas personas. Una vez más se pone de manifiesto la necesidad de incrementar la cultura tributaria de los contribuyentes, en la que Asistencia al Contribuyente juega un importante papel.

A las declaraciones juradas le corresponde un papel de primer orden para el incremento de la recaudación; las acciones divulgativas dirigidas a la variable recaudación deben ser respetables en cuanto a cantidad sin embargo son insuficientes.

## **Paso 5**

### **Evaluación de la eficiencia de la gestión tributaria, como fuente de financiamiento del municipio Las Tunas.**

En la evaluación y análisis de manera ordenada y detallada por áreas e indicadores que se ha realizado, se puede apreciar que existen dificultades reales que afectan el eficiente comportamiento de la gestión tributaria. Las consecuencias en la actualidad no han afectado en gran medida el cumplimiento de la oficina, sin embargo, la agudización de estas situaciones pueden causar mayores perjuicios para la entidad y para nuestra economía en general. De manera que se debe trabajar sobre la base de este procedimiento para eliminar las deficiencias detectadas que limitan la eficiencia de la gestión tributaria, principalmente en el área de Asistencia al Contribuyente y en la de Control de las obligaciones y cobro ejecutivo por haber reportado la mayor cantidad de problemas. A continuación se muestran las principales conclusiones del capítulo como complemento del paso número cinco después de haber diseñado y aplicado el procedimiento para evaluar la eficiencia de la gestión tributaria.

De forma general se puede concluir que el procedimiento propuesto, compuesto por cinco pasos, es aplicable a las Oficinas Nacionales de Administración Tributaria del país. Su aplicación en la entidad de referencia contribuirá a mejorar la eficiencia de la

gestión tributaria, a partir del tratamiento a las principales deficiencias: El mecanismo utilizado imposibilita el conocimiento de las quejas, denuncias y discrepancias. Las acciones divulgativas son insuficientes, lo que limita la llegada de la información necesaria para que el sujeto pasivo cumpla eficientemente con su deuda tributaria. Se manifiestan insuficiencias en el Sistema Integral Cubano de Atención Tributaria (SICAT) que inciden negativamente en la precisión de los resultados.

## **CONCLUSIONES**

1. El Sistema Tributario es una herramienta indispensable para la economía del país en el proceso de recaudación de los ingresos públicos, teniendo en el municipio el lugar idóneo para su materialización.
2. Las acciones divulgativas son insuficientes, limitando el flujo de información con vistas a incrementar la eficiencia en la gestión tributaria.
3. Las quejas denuncias y discrepancias no son recibidas porque no existe un mecanismo eficiente que propicie la socialización de la misma.
4. La recaudación se ha comportado inestable durante el período analizado aumentando el ingreso en las personas naturales por la reanimación de la economía y no por la eficiencia de la gestión tributaria.
5. El procedimiento propuesto soluciona en gran medida las deficiencias presentadas para determinar la eficiencia en la gestión tributaria que limita las fuentes de financiamientos.
6. La recaudación se ha comportado inestable durante el período analizado aumentando el ingreso en las personas naturales por la reanimación de la economía y no por la eficiencia de la gestión tributaria.
7. El procedimiento propuesto soluciona en gran medida las deficiencias presentadas para determinar la eficiencia en la gestión tributaria que limita las fuentes de financiamientos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Albi, E. Teoría de la Hacienda Pública. /Albi E, Contreras C, González Páramo/ Barcelona: Editora Ariel. Segunda Edición. /S. F/.
2. Ale, Miguel Ángel, (2001): Manual de Contabilidad Gubernamental. Macchi. Argentina.
3. Asahuga, C. Aspectos de la descentralización fiscal; una visión crítica del enfoque de Musgrave. Hacienda Pública Española. Nº 50. PP 311- 324, 1978.
4. Bosch, N. Hacienda Local y Elección Pública. El caso de los municipios españoles. /N Bosch, J Suárez/. Bilbao. Fundación BBV.
5. Brownlee, W. E. Federal Taxation in América. A Short history. Cambridge, University Press, 1996.
6. Contabilidad Intermedia: Parte 5 y 6. (/s.l/, /s.n/, /s.a/). Pág. 1326.
7. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Decreto Ley Nº 169 De las Normas Generales y los Procedimientos Tributarios. /Ministerio de Finanzas y Precios/. Gaceta Oficial Ordinaria Nº 2 del 27-2-97.
8. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Ley Nº 73 del Sistema Tributario. /Ministerio de Finanzas y Precios/. La Habana: /S.E/, /S.F/.1994
9. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Manual de Legislación Tributaria. Resolución Nº 33 del 23-12-1995, Sección 1 Tomo 1 Capítulos 2, 3,4.
10. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Manual de Legislación Tributaria. Resolución Nº 30 del 18-12-1995.
11. Cuba: Perfeccionamiento de su sistema presupuestario. CEPAL. 27-1-1994.
12. Curso Introductorio al Sistema Tributario y de Tesorería. ONAT, Centro de Capacitación Administración Tributaria (CENCAT). Multimedia. Tema I.
13. Díaz Durán, Mario: Estados Contables en el Sector Público. Fundación de Cultura Universitaria. Uruguay. 2003
14. Díaz Yubero, Fernando: Aspectos más destacados de las administraciones tributarias avanzadas; Encuentro de altos funcionarios de las Administraciones Tributarias Iberoamericanas. Colombia. 2002
15. El Estado de Flujos de Tesorería: Principios contables. Imprime A. G grupo S A. Pág. 13 – 78. Enero 1996.
16. Encuentro de altos funcionarios de las Administraciones Tributarias Iberoamericanas, Colombia. 2002.
17. Fundamentos de la Administración Financiera: /s.e/, /s.a/. En dos tomos.
18. Herrero Ramaño, J. A. Impuesto sobre las actividades económicas. /J. A. Herrero Ramaño, G. González/. Granada: Editorial Comares, 1994.
19. Isard, Walter. Métodos de análisis regional. /Walter Isard/. Editorial Ariel, 1971.

20. La economía cubana: Reformas estructurales y desempeño en los noventa. /CEPAL/. 1997.
21. La descentralización financiera: La experiencia cubana. CEPAL, N° 62, 1994.
22. Lage, Carlos. La batalla por hacer eficiente la empresa estatal es la batalla decisiva. Granma. (La Habana). 26 de marzo de 1996.
23. Las finanzas en las empresas: Información, análisis, recursos y planeación. 4ta edición. /s.e/, /s.a/.
24. Molina Fernández, Javier. Curso de instituciones y técnicas tributarias: Unidades didácticas, 2000.
25. Monasterio Escudero, Carlos: Manual de Hacienda Pública Autonómica y Local. /Carlos Monasterio Escudero, Javier Suárez Pandiello/. Editorial Ariel Economía, 1996.
26. Millares, Manuel. Presentación del proyecto de presupuesto. Granma (La Habana) 6 de diciembre de 1996
27. Mochón, Francisco. Economía, principios y aplicaciones. /Francisco Mochón Victor Becker/ Editora Mae Graw Hill. Segunda edición, 1997.
28. .Núñez Moreno, Lilia. Más allá del cuentapropismo en Cuba. Temas (La Habana) Pág. 41 – 52, N° 11, 1998.
29. *Reyes Campos, Yunier.* análisis de la gestión tributaria del departamento de asistencia al contribuyente y relaciones públicas de la onat de la provincia de las tunas. Alberto Gutiérrez Sera, Tutor. Trabajo de Diploma; CULT (LT); 2003.
30. Rojas Escalona, Idalmis. Consideraciones acerca del impuesto sobre los ingresos Personales en el municipio Las Tunas. /Idalmis Rojas Escalona; Alberto Gutiérrez Sera, Tutor. Trabajo de Diploma; CULT (LT); 1997.
31. Soberón, Valdéz, F. La Reforma Financiera y Bancaria en Cuba. Excelsior (México) 14 de Mayo de 1996.
32. Tasas y Precios Públicos en el ordenamiento jurídico español. /S.A/ Madrid, Instituto de Estudios Fiscales Marcial Pons. 1991.

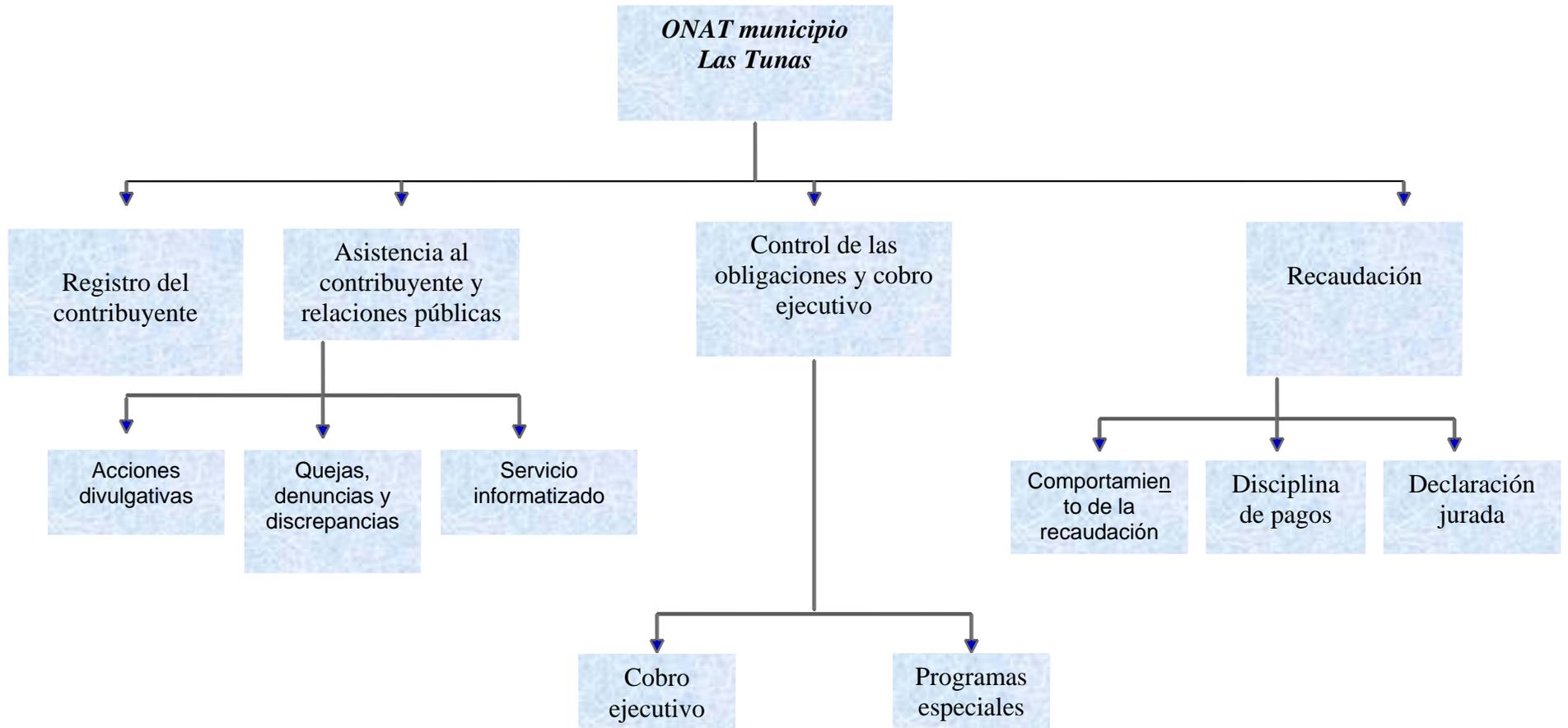
### **Bibliografía digital**

1. Agentes de Hacienda Pública. Agencia Estatal de la Administración Tributaria. <http://books.google.es/books?id=Bmfu3B8TU7gC&pg=PA65&dq=oficina+nacionaal+de+administraci%C3%B3n+tributaria#v=onepage&q=&f=false>
2. Código tributario: Ley general tributaria y procedimientos. <http://books.google.es/books?id=vRfRj2MXE8YC&pg=PA15&dq=sistema+tributario#v=onepage&q=sistema%20tributario&f=false>
3. Curso de derecho tributario. Parte especial. Sistema tributario. Escrito por José Juan Ferreiro Lapatza, y otros FERREIRO. <http://books.google.es/books?id=MOoXAAAACAAJ&dq=sistema+tributario>

4. Curso de derecho financiero español: (Parte especial. Sistema tributario. Los tributos en particular), Volumen 3. *Manuales universitarios*. [José Juan Ferreiro Lapatza](#), [Susana Sartorio Albalat](#). Ediciones Jurídicas y Sociales, 2004. <http://books.google.es/books?id=VWMzQAAACAAJ&dq=sistema+tributario>
5. <http://www.LAFACU.com> /apuntes/ enero, febrero 2002.
6. La financiación de los municipios: experiencias comparadas. Escrito por Gabriel Casado Ollero, Gabriel Casado Ollero Pierre Beltrame. [http://books.google.es/books?id=jLt0DVzT964C&pg=PT567&dq=sistema+tributario&as\\_brr=3&rview=1#v=onepage&q=sistema%20tributario&f=false](http://books.google.es/books?id=jLt0DVzT964C&pg=PT567&dq=sistema+tributario&as_brr=3&rview=1#v=onepage&q=sistema%20tributario&f=false)
7. Ministerio de Justicia, (2003): Constitución de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba. En <http://www.gacetaoficial.cu/constitucion.htm> (15/11/2003).
8. Procedimientos tributarios: comentarios a la Ley General..., Volumen 1 Ricardo Huesca Boadilla. [http://books.google.es/books?id=Y1Om9IdeYwwC&pg=PA838&dq=sistema+tributario&as\\_brr=3&rview=1#v=onepage&q=sistema%20tributario&f=false](http://books.google.es/books?id=Y1Om9IdeYwwC&pg=PA838&dq=sistema+tributario&as_brr=3&rview=1#v=onepage&q=sistema%20tributario&f=false)
9. Sistema tributario, Volumen 3 Escrito por España, Gabriel Casado Ollero, Francisco Clavijo Hernández. <http://books.google.es/books?id=gG1GOgAACAAJ&dq=sistema+tributario>
10. Sistema tributario. Escrito por España, Gabriel Casado Ollero. <http://books.google.es/books?id=WmQfQAAACAAJ&dq=sistema+tributario>
11. TEORÍA GENERAL Y RÉGIMEN DEL TRIBUTO. pdf. Selección de lecturas. Texto: Curso de Derecho Financiero Español. José Juan Ferreiro Lapatza. 19 edición. 1997  
<http://books.google.es/books?id=MOoXAAAACAAJ&dq=sistema+tributario>

## ANEXOS

### Anexo # 1 Matriz Inicial



Fuente: Elaborado por el autor

## Anexo # 2

Cantidad de Acciones Divulgativas realizadas en el período enero 2008 – junio 2009.

| Acciones Divulgativas                       | 2008<br>Semest 1 | 2008<br>Semest 2 | 2009<br>Semest 1 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Prensa Escrita                              | 0                | 0                | 0                |
| Radio                                       | 18               | 15               | 18               |
| Televisión                                  | 0                | 0                | 0                |
| <b>Total de acciones medios de difusión</b> | <b>18</b>        | <b>15</b>        | <b>18</b>        |
| Boletines                                   | 0                | 0                | 0                |
| Sueltos o volantes                          | 7                | 0                | 420              |
| Plegables                                   | 0                | 0                | 0                |
| Cartas Informativas                         | 0                | 0                | 0                |
| Carteles                                    | 0                | 0                | 0                |
| <b>Total Propaganda Grafica</b>             | <b>7</b>         | <b>0</b>         | <b>420</b>       |
| Conferencias                                | 0                | 0                | 0                |
| Seminarios                                  | 0                | 5                | 0                |
| Reuniones                                   | 2                | 1                | 7                |
| Convenios                                   | 0                | 0                | 0                |
| Charlas                                     | 118              | 125              | 806              |
| <b>Total Contacto Directo</b>               | <b>127</b>       | <b>131</b>       | <b>813</b>       |
| Exposición                                  | 0                | 0                | 0                |
| Grabación videos                            | 0                | 0                | 0                |
| Certificados                                | 0                | 0                | 0                |
| Actualización de murales                    | 2                | 2                | 2                |
| Matutinos                                   | 24               | 24               | 24               |
| Telegramas                                  | 60               | 73               | 62               |
| Gestión por teléfono                        | 214              | 145              | 48               |

|                                    |                   |                   |                   |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Total Otros</b>                 | <b><u>300</u></b> | <b><u>247</u></b> | <b><u>126</u></b> |
| <b>Total acciones divulgativas</b> | <b>445</b>        | <b>493</b>        | <b>1377</b>       |

### **Anexo # 3**

#### **Comunicación al contribuyente**

1. La fecha del pago es desde el día 1 del mes actual hasta los 10 días del próximo mes cada mes, después de esta fecha se le aplica un recargo y una multa.
2. La declaración jurada se realiza desde el 1 de Enero y hasta el 31 de Mayo.
3. Cuando se deja de pagar 2 meses, nuestros inspectores hacen una visita al contribuyente para cobrarle la deuda y se le da baja del registro de contribuyente, sin derecho a volver a obtener nuevamente licencia, aun sea otra actividad distinta a la que realizaba.
4. Los transportistas (tracción animal, o pago de chapa) deben de realizar el pago por este concepto del 1 de Enero y hasta el 31 de mayo.
5. En caso de sanción, exoneración o baja del organismo rector (Ministerio de trabajo o de transporte) de la misma actividad que realizan, tienen que presentarse inmediatamente en la ONAT municipal para darse de baja del registro de contribuyente antes de día 15 del mes en curso.

Contribuyente:

Fecha:

## Queja y/o Sugerencia

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**QUEJA:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

**SUGERENCIA:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Estimado cliente si desea puede registrar sus datos personales y/o laborales, ello sería de vital importancia para darle respuesta oportuna y precisa al apoyo que nos brinda ante una oportunidad de mejora como lo es su queja y/o sugerencia, para nosotros siempre será usted estimado cliente, lo más importante y nuestra razón de ser, por ello satisfacerlo es nuestra máxima **OBLIGACIÓN.**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección Particular: \_\_\_\_\_

---

Teléfono (s) al que desea ser llamado: \_\_\_\_\_

Algún otro dato que desee agregar:

---

---

\*La respuesta a su queja y/o sugerencia si no desea registrar sus datos se plasmará en el modelo al dorso.

Área responsable de la queja y/o sugerencia:

---

Trabajador sobre el que pesa la queja y/o sugerencia:

---

**Tratamiento a la queja y/o sugerencia:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Responsable del tratamiento:**

---

Cargo:

---

**Datos:**

*Personales:*

Dirección Particular:

---

Teléfono: \_\_\_\_\_

*Laborales:*

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Oficina: \_\_\_\_\_

Nivel Superior: \_\_\_\_\_

Teléfono del director: \_\_\_\_\_

**Anexo # 5****RESUMEN DE PROGRAMAS ESPECIALES (MES)****PERIODO: Año/08****ONAT LAS TUNAS**

| <b>Mes</b> | <b>Según ONAT</b> | <b>Depositado en banco</b> | <b>Diferencia</b> | <b>% de Recuperación</b> |
|------------|-------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------|
| Enero      | \$256 284 589.78  | \$165 940 942.21           | \$90 343 647.57   | 64.74                    |
| Febrero    | 257 957 618.96    | 185 106 224.41             | 72 851 394.55     | 71.75                    |
| Marzo      | 261 038 803.76    | 193 167 229.05             | 67 871 574.71     | 74                       |
| Abril      | 262 539 677.38    | 203 289 534.45             | 59 250 142.93     | 77.43                    |
| Mayo       | 264 326 533.56    | 213 715 088.29             | 50 611 445.39     | 80.85                    |
| Junio      | 264 487 908.04    | 216 518 894.02             | 47 969 014.02     | 81.86                    |
| Julio      | 272 086 742.04    | 222 002 532.00             | 50 084 210.04     | 81.59                    |
| Agosto     | 276 320 297.02    | 226 417 897.70             | 49 902 399.32     | 81.94                    |
| Septiembre | 278 557 115.96    | 228 305 680.30             | 50 251 435.66     | 81.96                    |
| Octubre    | 283 467 044.84    | 232 188 546.08             | 51 278 498.76     | 82                       |
| Noviembre  | 289 524 766.40    | 235 644 045.88             | 53 880 720.52     | 81.38                    |
| Diciembre  | 291 536 051.02    | 239 059 394.24             | 52 476 656.78     | 82                       |

**RESUMEN DE PROGRAMAS ESPECIALES (MES)****PERIODO: Año/09****ONAT LAS TUNAS**

| <b>Mes</b> | <b>Según ONAT</b> | <b>Depositado en banco</b> | <b>Diferencia</b> | <b>% de Recuperación</b> |
|------------|-------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------|
| Enero      | \$292 248 079.04  | \$242 031 401.82           | \$50 216 677.22   | 82.81                    |
| Febrero    | 294 194 770.68    | 245 822 538.60             | 48 272 232.08     | 83.55                    |
| Marzo      | 295 081 252.64    | 249 123 151.30             | 45 958 101.34     | 84.42                    |

**Anexo # 6****Comportamiento de la Recaudación en el período 2006-2008.**

| <b>Años</b> | <b>Plan</b>       | <b>Real Recaudado</b> | <b>%</b> |
|-------------|-------------------|-----------------------|----------|
| 2006        | \$ 494 900 000.00 | \$ 462 297 805.31     | 93.4     |
| 2007        | \$ 553 400 000.00 | \$ 583 618 796.06     | 105.2    |
| 2008        | \$ 633 800 000.00 | \$ 643 209 667.29     | 101.4    |

**Anexo # 7****Comportamiento del ingreso de las Personas Naturales en el período 2006-2008.**

|                        | <b>2006</b>     | <b>2007</b>     | <b>2008</b>     |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>TCP</b>             | \$ 1 291 104.02 | \$ 1 215 295.00 | \$ 1 286 415.00 |
| <b>Transportistas</b>  | 1 487 109.00    | 1 392 300.00    | 1 392 922.75    |
| <b>Arrendadores</b>    | 195 251.70      | 205 439.85      | 219 723.30      |
| <b>CUC</b>             |                 |                 |                 |
| <b>Arrendadores MN</b> | \$10 714.07     | 27 782.00       | 31 541.20       |
| <b>Total MN</b>        | \$ 2 788 927.09 | \$ 2 635 377.00 | \$ 2 710 878.95 |
| <b>Total CUC</b>       | \$ 195 251.70   | \$ 205 439.85   | \$ 219 723.30   |

**Anexo # 8**

**Comportamiento del Pago Voluntario en Personas Naturales en el período 2008-2009.**

| TCP                      | 2008     |              |
|--------------------------|----------|--------------|
|                          | Cantidad | Valor        |
| <b>Pagos Adelantados</b> | 922      | \$ 55 135.00 |
| <b>En Fecha</b>          | 725      | \$ 58 478.00 |
| <b>Fuera de Fecha</b>    | 20       | \$ 1 300.00  |

| TRANSPORTISTAS           | 2008     |              | 2009     |              |
|--------------------------|----------|--------------|----------|--------------|
|                          | Cantidad | Valor        | Cantidad | Valor        |
| <b>Pagos Adelantados</b> | 268      | \$ 27 925.00 | 178      | \$ 15 875.00 |
| <b>En Fecha</b>          | 640      | \$ 71 845.00 |          |              |
| <b>Fuera de Fecha</b>    | 25       | \$ 4 895.00  |          |              |

| ARRENDADORES                 | 2008     |            |
|------------------------------|----------|------------|
|                              | Cantidad | Importe    |
| <b>Pagos adelantados MN</b>  | 14       | \$2 193.00 |
| <b>Pagos adelantados CUC</b> | 55       | \$2 192.00 |
| <b>En fecha MN</b>           | 3        | \$524.00   |
| <b>En fecha CUC</b>          | 57       | \$2 798.00 |

| ARRENDADORES                 | 2009     |            |
|------------------------------|----------|------------|
|                              | Cantidad | Importe    |
| <b>Pagos adelantados MN</b>  | 8        | \$1 156.00 |
| <b>Pagos adelantados CUC</b> | 12       | \$2 183.00 |

**Anexo # 9**

**Comportamiento del pago Voluntario en Personas Jurídicas en el período 2008-2009.**

| Año  | Cantidad de pagos | Adelantados | En fecha | Fuera fecha | Importe       |
|------|-------------------|-------------|----------|-------------|---------------|
| 2008 | 105               | 29          | 72       | 4           | \$ 739 061.14 |
| 2009 | 103               | 46          | 54       | 2           | \$ 357 850.96 |