



Noviembre 2018 - ISSN: 1696-8352

“PERSPECTIVAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA EN EL IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS PERSONALES EN EL SECTOR DE TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CUBA”

Autora: Lic. Maira Vázquez Díaz

Centro de trabajo: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente.

País: Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Maira Vázquez Díaz (2018): “Perspectivas de mejora de la gestión tributaria en el impuesto sobre los ingresos personales en el sector de trabajadores por cuenta propia en el municipio de Santiago de Cuba”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (noviembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/gestion-tributaria-trabajadores.html>

RESUMEN

En este artículo se analiza la gestión tributaria del impuesto sobre los ingresos personales (ISIP) que pagan los trabajadores por cuenta propia (TCP) en el municipio de Santiago de Cuba desde enero del 2013 hasta abril del 2016. Con este fin se confecciona un cuestionario para conocer la percepción de los TCP sobre la gestión tributaria y se realizan entrevistas estructuradas a especialistas de la Oficina tributaria (ONAT), también se emplearon datos de series históricas de la recaudación impositiva. La información obtenida fue procesada con métodos y técnicas de planeación estratégica para obtener los factores que más inciden en la gestión tributaria del ISIP y en base a ello se formularon estrategias para su mejora encaminadas al crecimiento de la recaudación y aumento del radio de acción de las

actividades de fiscalización lo que contribuirá a la elevación de los niveles de disciplina de pago en el municipio.

Palabras clave: gestión tributaria, trabajadores por cuenta propia, planeación estratégica.

INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso de actualización de la economía cubana se continúa la paulatina y gradual implementación efectiva de los 268 Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución aprobados el 7^{mo} Congreso del PCC en mayo del 2016 para el período 2016-2021. En este contexto se exige de la elevación del papel de la política tributaria como fuente de recursos financieros, y del tributo como instrumento de control, por lo que se modifica nuevamente la legislación tributaria siendo aprobada la Ley 113 del Sistema Tributario el 23 de julio del 2012 entrando en vigor en enero del 2013.

Este cuerpo legal muestra la modificación del Impuesto sobre los Ingresos Personales (ISIP), en los artículos 16 al 66 del capítulo I, siendo una de las figuras más contextualizadas en correspondencia con la flexibilidad otorgada a los Trabajadores por cuenta propia (TCP) en el año 2010, que operan en el sector no estatal de la economía y reciben ingresos muy superiores a la media de los ingresos que reciben los trabajadores asalariados del sector estatal.

El ISIP aún no es tan representativo en términos recaudatorios comparado con otros impuestos que pagan las personas jurídicas, pero debido a las funciones que desempeña bajo el principio de suficiencia, genera ingresos para el Fisco y a su vez crea un sistema de distribución de las rentas para crear un sistema tributario equitativo. También participa en la estabilización macroeconómica de forma tangible, al calcularse el impuesto a pagar por una escala progresiva, constituyendo un elemento clave para la transparencia y aceptación social del sistema tributario y contribuyendo a la creación de una cultura tributaria. De tal manera que resulta imprescindible en la práctica impositiva formular estrategias y acciones que contribuyan a su mejor control, gestión y recaudación.

DESARROLLO

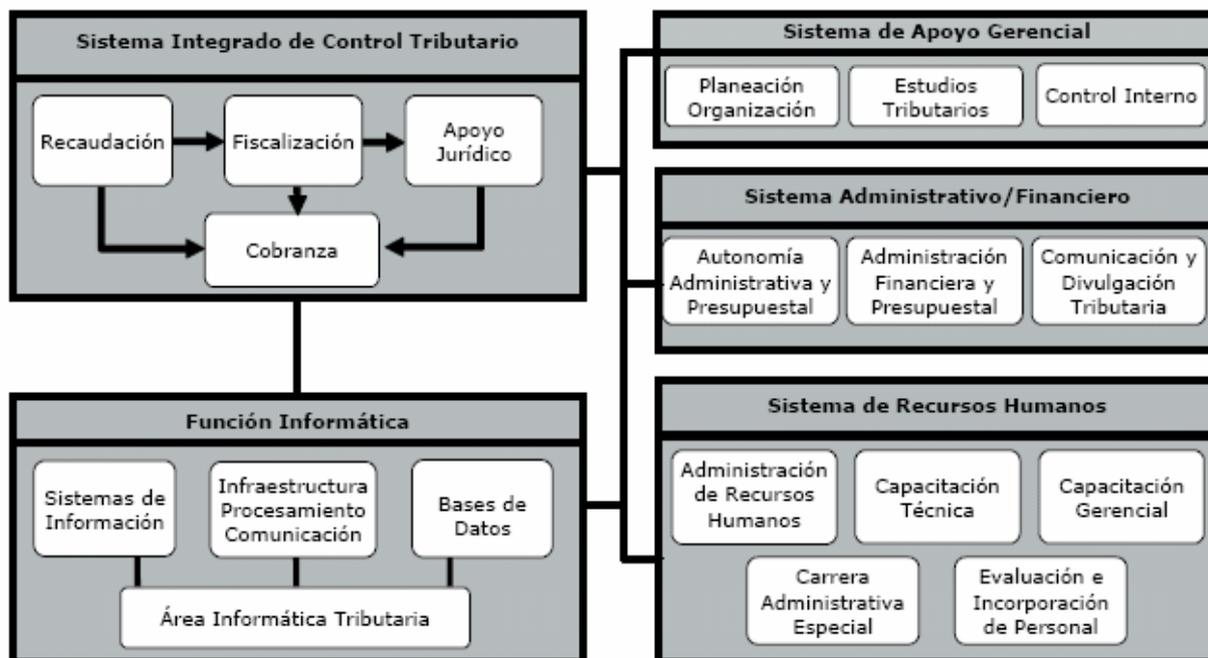
La Gestión Tributaria en la ONAT municipal de Santiago de Cuba

La Gestión Tributaria¹ abarca el conjunto de acciones y procedimientos administrativos que ejecuta la Administración Tributaria (AT) para garantizar la aplicación y control de la normativa fiscal dirigida hacia la sociedad en la forma de acciones de asistencia y control sobre los contribuyentes para la liquidación y recaudación de los tributos, en la práctica comprende la liquidación tributaria, hasta la determinación de la deuda y notificación de ella al sujeto pasivo.

¹ Fernández Andrés, Ana " Análisis de gestión tributaria. Apuntes", Universidad de Camagüey, año 2003, p. 3.

Una AT consta de cinco subsistemas claves interrelacionados, como muestra el gráfico 1 que representa en esencia el núcleo esencial de la gestión tributaria:

Gráfico 1 El Sistema de la administración tributaria



Fuente: Gráfico 1 El Sistema de la administración tributaria. "Generalidades de la Administración Tributaria", CECOFIS, Ciudad de La Habana, p.7

Donde el primer cuadrante denominado sistema integrado de control tributario, representa en esencia el núcleo esencial de la gestión tributaria pero a su vez depende de los otros sistemas de apoyo.

Los impuestos, en particular sobre los ingresos personales, se basan en elementos de personalización chocando con la organización de la gestión tributaria por tipo de tributos, ya que presuponen una mayor orientación al contribuyente, o sea es necesario tener información integral sobre los sujetos pasivos. La personalización es el elemento objetivo que hace necesario acometer profundas reformas en la concepción de las administraciones tributarias en general.

En la Ley No. 113 se establecen los elementos estructurales del ISIP en los artículos del 16 al 66 bajo el principio general irrenunciable que todos los ingresos, incluido el salario, en proporciones asociadas a su cuantía, son susceptibles de impuesto y que el pago de este impuesto se efectuará, en moneda nacional (CUP). En Capítulo II se estipula lo relacionado con la aplicación del ISIP para TCP en el régimen general de tributación en los artículos 49 al 59, hasta hoy 74 actividades autorizadas, y del 60 al 66 en el régimen simplificado de tributación específicamente para aquellos TCP que desarrollan las actividades de menor complejidad según consideración del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

Para la gestión tributaria del ISIP, los procesos clave de la ONAT son los siguientes:

1. Área de recaudación: Controla las obligaciones de los contribuyentes, así como sus deudas y establece el tratamiento que debe darse a las mismas.
2. Área de fiscalización: Realiza los procesos de inspección y auditoría a los contribuyentes, determinando la deuda tributaria y los presuntos casos de evasión fiscal, creando la necesaria capacidad de riesgo que refuerce la disciplina fiscal.
3. Área de asistencia al contribuyente: Se encarga de recibir, tramitar y orientar a los contribuyentes, promociona las campañas de interés tributario. Proyecta la imagen de la ONAT.
4. Área jurídica: Resuelve con justeza las reclamaciones que se interponen ante la oficina. Asesora, recomienda y supervisa las actuaciones de las demás áreas. Es la representación legal de la organización.
5. Área de informática: Establece regulaciones para la protección de los sistemas informáticos. Elabora el software y entrena el personal para su explotación.
6. Área de economía: Elabora, ejecuta y controla el presupuesto de la ONAT, estableciendo los sistemas de control y el empleo de recursos y materiales para lograr que se organicen y ejecuten los servicios internos y de relaciones públicas.
7. Área de administración: Ejecuta las órdenes de los servicios internos y las Relaciones Públicas.
8. Área de recursos humanos: Realiza la captación, selección y empleo del personal que se incorpora a la organización de los trabajadores. Controla y planifica la actividad de los recursos humanos y la evaluación del desempeño.
9. Área de cuadros: Es responsable de la política de cuadros, evalúa el desempeño de sus funciones, se encarga de su superación profesional y del plan de estimulación de los mismos.

Percepción de la gestión tributaria según opinión de expertos

Para conocer cómo se realiza la gestión tributaria en la Oficina municipal fue necesario realizar entrevistas estructuradas a los especialistas, los posibles expertos se seleccionaron mediante la sugerencia de la Directora Provincial de la ONAT en Santiago de Cuba teniendo en cuenta los diferentes departamentos con que cuenta la entidad.

Para la selección se diseñó una base de datos de posibles expertos pertenecientes a la ONAT provincial sita Carnicería s/n e/ José Antonio Saco y Bayamo. La propuesta se valida utilizando el Software "Sistema para la toma de decisiones", más conocido como *DECISION*. Se obtuvo como resultado un total de 5 expertos proporcionado por el valor obtenido del Coeficiente de competencia (*K*), dichos coeficientes se ubicaron en el rango establecido para competencia alta ($0,8 < K < 1,0$). (Ver Anexo No. 2)

Tabla 1 Descripción de los expertos

Expertos	Áreas	Cargo que desempeña
Lic. Yudith Echavarría Espino	Dpto. de Atención al Contribuyente	Jefa del Dpto. de Atención al Contribuyente
Lic. Edilia Mustelier Dowins	Dpto. de Recaudación	Jefa del Dpto. de Recaudación
Lic. Enrique Verdecia	Dpto. de Fiscalización	Jefe del Dpto. de Fiscalización
Lic. Teorge Castillo Mojeno	Dpto. de Jurídico	Jefe del Dpto. de Jurídica
Lic. Omar Téllez Silvas	Dpto. de Tecnologías Informática	Jefe del Dpto. de Tecnologías Informáticas

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas realizadas a los expertos de la ONAT provincial permitieron conocer la percepción al interior de la organización sobre la gestión tributaria en cada uno de los procesos claves:

Sobre el área de Fiscalización se obtiene que los estudios de comportamiento que forman parte de los estudios de capacidad económica, se le realizan a contribuyentes seleccionados por la operatoria de su negocio y no de forma aleatoria, donde este estudio solamente tiene en cuenta las características personales del contribuyente en la zona donde vive y de la actividad que desarrolla y este estudio tiene un período de 11 meses consecutivos dentro de un mismo año fiscal y no se le vuelve a realizar hasta que no pasen como mínimo 2 años. Se menciona también que para seleccionar la muestra de TCP que se fiscalizan se tiene en cuenta el desarrollo de ese negocio, al lugar donde se encuentra ubicado y la cantidad de trabajadores contratado que tienen, en los casos de los contribuyentes que arrojan deuda tributaria se planean estudios de capacidad económica que tienen una efectividad del 100% ya que estos son seleccionados por el departamento de fiscalización.

Para conocer el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes según su capacidad económica utilizan como herramienta el SICAT. Consideran que el sistema de control que se aplica para elevar la recaudación tiene una efectividad de un 90% por la falta de coordinación entre el Banco y la ONAT provincial y es el MFP el decisor del monto para establecer la cuota fija mensual de cada actividad.

En el Departamento de Atención al Contribuyente se explica vía personal es el mejor medio de comunicación del que disponen para atender a los contribuyentes, porque permite al TCP aclarar sus dudas, inquietudes y resolver los problemas que tenga al respecto sobre la DJ, también se menciona que las inquietudes más solicitadas por el TCP es la "Solicitud de certíficos Fiscales" que se necesita para realizar trámites migratorios, donde el contribuyente puede solicitar certificaciones fiscales de: Inscripción en el Registro de Contribuyentes, residencia Fiscal en Cuba (según convenios para evitar la doble imposición), no adeudos fiscales, contribuciones de adeudos fiscales, contribuciones efectuadas al Régimen de Seguridad Social, cumplimiento de Obligaciones Fiscales.

Explican que las vías de comunicación que se utilizan para la promulgación del periodo de pago para obtener la bonificación del 5% son a través de la vía telefónica, por la radio, en la televisión y que esta información el contribuyente la puede recibir por el Noticiero, la Mesa Redonda, otra de las vías de comunicación es la carta donde en este documento se le explica el periodo de pago establecido: mensual, trimestral y anual. Y que el nivel de efectividad de la Asistencia al Contribuyente para elevar la recaudación es de un del 98%, debido a que todos los municipios realizan un estudio mensual por un programa automático llamado UTILSICAT y también a través de la aplicación de las encuestas que se le hacen a los contribuyentes cada dos días y por las asistencias diarias que este departamento brinda.

En el Departamento de Jurídico se plantea que cuando existe un caso de evasión fiscal primero se le determina la deuda mediante las resoluciones que existen al respecto y se le dan 15 días hábiles para que pague la deuda o puede apelar mediante el recurso de reforma y también puede solicitar aplazamiento de la deuda que son las posibilidades de la que dispone el contribuyente. Se le notifica una providencia de vía de apremio que se conoce como procedimiento de vía de apremio donde se le da la posibilidad al contribuyente de que pague la deuda más un 5%.

De nuevo se le dan 15 días hábiles al contribuyente para que pague su deuda, pero si no la paga entonces la ONAT le informa de lo que está pasando a la PNR para que aplique medidas coercitivas. Se explica que los recursos que más se gestionan son por instancias dependiendo del acto administrativo que se recurre es decir que se apelan.

Los recursos que más se gestionan son: Recurso de reforma, recurso de alzada y el contribuyente tiene la posibilidad de establecer una segunda reclamación ante la instancia superior.

En el Departamento de Tecnología Informática se afirma de la existencia de una página digital para la interacción entre la ONAT y el contribuyente que es www.onat.gob.cu; la cual permite al contribuyente estar bien informado y actualizado ante cualquier cambio legislativo que ocurra. La información digitalizada es la misma para todos niveles organizativos: Central, Provincial y Municipal. La ONAT dispone de todas las series históricas digitalizadas desde su creación, es decir toda la información del contribuyente, también se menciona que tanto los equipos como sus programas lo actualizan todos los años.

En la entrevista al Departamento de Recaudación se obtiene que la ONAT está gestionando la manera en que los TCP puedan realizar la DJ digitalmente ya que se beneficiaría a la oficina en cuanto al ahorro de recursos humanos y materiales y el proceso de la Campaña de Declaración Jurada (DJ) sería más ágil y efectivo, además hay conocimiento de que existen TCP con la disposición de usar esta vía. En cuanto a la fijación de la cuota fija mensual responden que la ONAT propone modificación de la cuota y el Consejo de Administración Provincial (CAP) la aprueba. Refiere que el departamento de Asistencia al contribuyente se encarga de recepcionar todas las solicitudes de las DJ y el procedimiento de cobranza se realiza a través de las sucursales bancarias previa fijación de la ONAT del impuesto a pagar en base a la actividad por la Resolución 20/2016. En cuanto a las características de los TCP que se registran solo se contempla la edad por el número de Carnet de identidad, y el nombre con los apellidos. No mostraron conocimiento sobre el proceso de conciliación entre el registro de contribuyentes con la base de datos de

la Dirección de Trabajo. Por lo que no se puede conocer la coincidencia entre la cantidad de personas que solicitan licencias para ejercer alguna actividad por cuenta propia y el número de patentes que otorga la ONAT.

Percepción de la gestión tributaria según opinión de los TCP

Para conocer como los TCP perciben la gestión tributaria del ISIP, se revisaron los informes de cierre de la ONAT. Para el año 2016 en el informe de cierre de la Oficina municipal de Santiago de Cuba se muestra tendencia creciente del número de trabajadores por cuenta propia tras la aplicación de la Ley No. 113 y la flexibilización en este sector. Los TCP inscriptos en el Registro de Contribuyentes alcanzaron la cifra de 11 804 al cierre del año 2013 y al cierre del año fiscal 2016 se culmina con un total de 14 664 contribuyentes inscriptos en las diferentes actividades. Los que pertenecen al régimen general de tributación son los que más ingresos aportan y al cierre de diciembre del 2016 tiene un mayor peso representando un 62.36 % respecto al total de contribuyentes.

Específicamente la actividad **646: Elaborador/vendedor de alimentos y bebidas en puntos fijos de ventas (Cafeterías)** es una de las que existe una cantidad considerable de TCP y además reporta altos ingresos, ésta en particular mostró un crecimiento de 141 licencias en el año 2016 con respecto al año 2013, es por estos datos que fue escogida para aplicar los cuestionarios que se confeccionaron para conocer la percepción de los TCP sobre la gestión tributaria que realiza la ONAT en cuanto al ISIP que están obligados a pagar en el régimen general de tributación.

El cálculo de la muestra de los TCP aplicando la fórmula de Fisher, para conocer qué parte de la población de 336 cuentapropistas en el año 2016 inscrita en la referida actividad era necesario encuestar, con un intervalo de confianza del 95% y un error estimado del 5%, arrojó un tamaño de la muestra de 75 TCP.

Estos TCP se seleccionaron a través del método de muestreo probabilístico aleatorio, donde se encuestó un contribuyente de cada tres de los que se acercaron a la ONAT municipal para entregar su DJ – 08 correspondiente al año 2016, de la actividad en cuestión. La encuesta se aplicó dentro del Área de Fiscalización de la ONAT municipal, oficina ubicada en José Antonio Saco No. 529 e/ Reloj y San Agustín.

Las encuestas se les realizaron a los 75 trabajadores de las cafeterías ubicadas en las diferentes zonas en las que la ONAT divide al municipio cabecera, se encuestó tanto al dueño como a los trabajadores contratados.

Se empleó el software SPSS 22.0, para el procesamiento de las encuestas. El cual arrojó que de 75 contribuyentes 10 de ellos debían excluirse porque afectaron el análisis de varianza teniendo en cuenta los elementos (22 preguntas) en su totalidad.

En cuanto al análisis de fiabilidad se obtiene un Alfa de Cronbach de 0,629, que según la bibliografía consultada es criterio suficiente para afirmar que los resultados obtenidos de la muestra con la aplicación

del cuestionario son confiables para el estudio. Estos resultados por tanto van a ser representativos del comportamiento de la población.

El índice Alfa es también utilizado para contrastar la coherencia y fiabilidad de la encuesta, por ello es analizada la escala si se elimina el elemento, es decir se calcula un índice por variable (preguntas).

En este caso se encuentran por debajo del Alfa de la encuesta 15 items sin embargo todos están por encima de 0,50, por lo que es criterio de este estudio no eliminar elementos pues todos son importantes para el análisis y no afectan de forma general la fiabilidad.

Se puede observar que de los 75 encuestados:

1. El 41% utiliza preferentemente la prensa como vía de comunicación más efectiva en la campaña de DJ, por lo que se debe trabajar más en explotar otras vías de comunicación para obtener un mejor resultado en la campaña de DJ.
2. Solo el 83% cumple con la fecha establecida para el pago del impuesto.
3. Solo el 36% obtienen la bonificación del 5% en el pago del ISIP.
4. El 100% afirma que la ausencia de un mercado mayorista dificulta su negocio.
5. El 84% reconoce que el gasto a deducir de los ingresos exigen una justificación del comprobante del 50%.
6. El 48% plantea que se le realiza estudio de capacidad económica con una frecuencia anual, y de ellos el 8% le arroja deuda tributaria.
7. Se obtuvo como resultado que solamente al 11% le ha variado la cuota fija mensual.
8. El 83% responde que se le tiene en cuenta para el establecimiento de la cuota fija mensual que deben pagar la característica de la actividad, el 8% responde que se le tiene en cuenta el estudio de capacidad económica que se le ha hecho recientemente, el 5% que se le tiene en cuenta la zona en que está ubicado su negocio y el 4% considera que se tiene en cuenta las características personales, lo cual refleja que los TCP no tienen claridad sobre esto, aunque la mayoría si percibe que las características de la actividad es lo que la AT establece que se debe tener en cuenta para fijar la cuota mensual que es competencia solamente del nivel central.
9. Solo el 41% tiene conocimiento de la página web con información actualizada de la ONAT y de ellos solo el 1% la utiliza para obtener información, lo que implica que es casi nula su utilización, la ONAT debe divulgar más la existencia de ese sitio digital.
10. El 88% tiene licencia para ejercer una actividad y el 12% para ejercer 2 actividades.
11. El 88% conoce que debe realizar su aporte anual en el Banco, el resto cree que se hace en la ONAT lo cual indica que aún hay falta de cultura tributaria.
12. El 66% califica de Buena la relación con el Banco para efectuar los tramites de pago, para el 23% es regular y para el 11% es mala.
13. El 92% realiza su aporte anual en la campaña de DJ, el resto refiere que lo hace cualquier día del año por lo que hay falta de cultura tributaria y problemas de disciplina de pago por parte de los TCP.
14. El 57% afirma que sí conoce el destino de su aporte al Estado. Pero el resto muestra desconocimiento del uso de sus aportes al presupuesto, por eso todavía son insuficientes las acciones encaminadas a lograr una conciencia tributaria en los TCP.

15.El 37% considera que el monto del ISIP que debe pagar es alto y el 63% lo considera medio, por lo que se puede deducir que hay cierta conformidad con la carga tributaria que se le impone.

16.El 65% afirma que a veces la ONAT le brinda asesoramiento para llenar la planilla de DJ, el 21% afirma que siempre y el 14% afirma que nunca, en esta última cifra se desconoce el motivo de la respuesta.

17.El 53% considera que el ingreso bruto anual es el factor importante para establecer el pago del impuesto, el 41% considera que el factor importante es el gasto de la actividad, el 3% considera importante la experiencia de la actividad y solo el 3% considera que es importante los gastos del mantenimiento del hogar y el mantenimiento de hijos menores de 16 años.

18.El 93 % considera que A veces la ONAT le cobra el impuesto atendiendo a su capacidad contributiva, el 5 % que siempre y el 2 % que nunca. Este resultado arroja que hay una percepción por parte de los TCP de que no hay mecanismos para personalizar la carga tributaria.

19.El 61.3% afirma que nunca le han aumentado la cuota fija a pagar en su actividad y al 39 % si le ha aumentado su cuota fija a pagar, de estos el 27% se le ha mantenido la tasa modificada, al 8% se le ha vuelto a aumentar la tasa que ya se había modificado en una ocasión modificada a pagar y al 4% se le ha vuelto a disminuir.

Factores claves que inciden en la gestión tributaria.

Atendiendo a los resultados que arrojaron las entrevistas y las encuestas, así como el comportamiento de los indicadores de desempeño de la gestión tributaria en la ONAT municipal se pudo conformar el banco de fuerza externo (factores del macroentorno) y banco de fuerza interno (factores del microentorno).

Para el análisis estructural se utilizó el método prospectivo sistematizado método MIC-MAC. Para la aplicación de este método fueron identificadas 35 variables estratégicas. Para identificar las variables clave se empleó el **Método MICMAC Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación** por constituir una herramienta de estructuración y reflexión colectiva. Tiene por objetivo revelar las variables motrices y dependientes, clasificando las relaciones que caracterizan el sistema estudiado en directas o indirectas.

Resultado del MIC-MAC

Todos estos resultados se muestran en forma de planos para una mejor comprensión y observación, mostrando la influencia directa e indirecta, la superposición de estos dos planos y el movimiento que experimenta cada una de las variables. Se considera para el análisis de este trabajo que son de mayor importancia las variables que se encuentran en la zona de poder (1) y las de la zona de conflicto (2).

Variables de la Zona de Poder: Estas variables son las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy fuertes y pocos vulnerables. Cualquier modificación que ocurra en ellas irá a tener repercusiones en todo el sistema.

1. Alta percepción de los contribuyentes del pago a tiempo del ISIP.
2. Bajo poder adquisitivo del salario.

3. Elevada competencia.
4. Se tiene en cuenta las características de la actividad para establecer la cuota fija mensual.
5. Los TCP consideran importante que se tenga en cuenta el Ingreso bruto anual para establecer el pago de impuesto.
6. Existe buena relación con el Banco para el pago a tiempo del ISIP.
7. Bloqueo Económico.
8. Elevado reconocimiento social de las actividades.
9. Ausencia de un mercado mayorista.
10. No se emplea eficazmente todas las vías de comunicación para la divulgación de la Campaña de DJ.
11. Bajo crecimiento poblacional y marcado envejecimiento.
12. Bajos niveles de disciplina de pago.

Variables de la Zona de Conflicto: son variables de alta motricidad y alta dependencia. Estas variables, son muy influyentes y son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero son, así mismo, influidas por ellas. Por esta razón están en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en ellas mismas.

1. Proceso de actualización de gestión económica en el país.
2. Altos niveles de recaudación en el ISIP.
3. Estabilidad política del país.
4. Se modifica la cuota fija a pagar en actividades con buen desempeño económico.
5. Altos niveles de efectividad de las acciones de fiscalización.
6. Altos precios en las ofertas.
7. Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
8. Interés nacional en promover el desarrollo local.
9. Se realiza estudios de capacidad económica anualmente.

Además se identificaron variables de segundo orden; las autónomas sector (3) y las de salida sector (4).

Se aplica el perfil de fuerzas como una herramienta de clasificación y reducción de listado, ya que los puntos neutros son retirados del análisis. La clasificación en una escala Likert va desde positivo – positivo hasta negativo – negativo partiendo del criterio de los factores que impactan positiva o negativamente y en qué intensidad.

Se realiza la matriz de análisis de los factores externos (EFAS) e internos (IFAS) dando peso a cada factor según su importancia y se clasifica en una escala de uno a cinco, se halla la media ponderada por factor y la media total ponderada de la matriz llegando a los siguientes resultados:

- La ONAT tiene una alta capacidad de respuesta frente a los factores internos de 4,64, Potencia bien sus fortalezas y minimiza sus debilidades.
- La ONAT aprovecha muy bien las oportunidades que le brinda el entorno y contrarresta las amenazas. La capacidad de respuesta es alta con 4,51, se encuentra muy por encima de la media.

Análisis de la Matriz DAFO a través de la metodología JPC-DAFO 2011

El análisis DAFO es considerado por la mayoría de los consultores e investigadores como un instrumento indispensable de la construcción de estrategias, otros le llaman la herramienta estratégica por excelencia, sin embargo, a pesar de su continua aplicación, el método posee limitaciones que pudieran desarticular los resultados. La metodología JPC – DAFO 2011 propone la solución de estos problemas a través de innovaciones incrementales, que modifican los procedimientos metodológicos, logrando ganar en coherencia y precisión, obteniendo resultados que constituyen una mejor aproximación a la realidad. Los impactos de las fortalezas y debilidades en las amenazas y oportunidades serán representados a partir de valores entre cero y uno, para lo que se sugiere tener en cuenta la escala de los efectos olvidados.²

El análisis de los cuatro cuadrantes se realiza mediante de la sumatoria de la ponderación del peso de cada factor (que surgen de la matriz de evaluación de los factores internos IFAS y externos EFAS con el valor del impacto que se genera en él (mediante la escala de los efectos olvidados). Para calcular los totales de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas analizadas se utiliza el programa computacional “DAFO”.

Factores que más inciden en la gestión tributaria municipal:

Luego de realizada la matriz se evidencia que las fortalezas que más le permiten a la ONAT aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas son los altos niveles de recaudación y de efectividad de acciones de fiscalización.

Las debilidades que más le impiden aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas son que no se emplean eficazmente todas las vías de comunicación para la Campaña de DJ y los bajos niveles de disciplina de pago.

Matemáticamente se observa que la oportunidad más aprovechada por el conjunto de fortalezas es el proceso de actualización de gestión económica del país y en segundo lugar el elevado reconocimiento social de las actividades autorizadas para ejercer por cuenta propia. Por otra parte, las amenazas que más pesan son el bajo poder adquisitivo del salario y los cambios en las necesidades y expectativas de la población.

Luego de seleccionar los factores más importantes dentro de todos los identificados se realiza el análisis del problema y la solución estratégica:

Problema Estratégico

Si se acentúan el bajo poder adquisitivo del salario y hay cambios en las necesidades y expectativas de la población y no se eliminan el bajo nivel de disciplina de pago, ni se cumplen eficazmente las vías de comunicación para la campaña de DJ, aunque se disponga de altos niveles de recaudación tributaria

² Kaufmann, Arnold y Gil Aluja, 1989. Modelos para la investigación de efectos olvidados. España. Ed. Milladoiro. P. 152.

del ISIP y de efectividad de las acciones de fiscalización no se aprovecharán al máximo el proceso de actualización de la gestión económica del país y el alto reconocimiento social de las actividades que desempeñan los trabajadores en el sector no estatal.

Solución Estratégica

Si se potenciaran los altos niveles de recaudación tributaria del ISIP y de efectividad de las acciones de fiscalización y se aprovecha el alto reconocimiento social de las actividades que desempeñan los trabajadores en el sector no estatal y el marco del proceso de actualización de la gestión económica del país, se podrá neutralizar el efecto que tiene el bajo poder adquisitivo del salario, los posibles cambios en las necesidades y expectativas de la población, la disminución de la disciplina de pago y reducir el bajo nivel de efectividad en el caso de las vías de comunicación en la campaña de DJ.

Las alternativas estratégicas quedan ordenadas como sigue:

Tabla 2 Orden de las alternativas estratégicas:

Alternativas Estratégicas	Evaluación
Ofensivas	57
Defensivas	56
Adaptativas	35
Supervivencia	41

Fuente: Elaboración Propia

Alternativas Estratégicas:

Estrategia General para mejorar la gestión tributaria

Incremento de la recaudación del ISIP y la efectividad de las acciones fiscalizadoras, fortaleciendo la gestión administrativa para minimizar el incumplimiento tributario, ofreciendo servicios de calidad en la atención al contribuyente, elevando los niveles de ingreso planificados a partir del aprovechamiento del proceso de la gestión económica del país.

Alternativas ofensivas (FO):

1. Crecimiento en el nivel de recaudación tributaria a partir de la potenciación de los ingresos por concepto del ISIP.
2. Diferenciación de la cartera de servicios en cuanto a la atención al contribuyente según actividad y nivel de ingreso.
3. Potenciación de la actividad de fiscalización con el aprovechamiento del proceso de actualización de la gestión económica del país.
4. Especialización de la fuerza de trabajo en nuevas vías de comunicación digitales.

Alternativas adaptativas (FA):

1. Proyección jurídica hacia la disciplina de pago y fiscalización de contribuyentes morosos y evasores.
2. Inversión en tecnologías de comunicación avanzadas para el incremento de la recaudación del ISIP.

Alternativas defensivas (DO):

1. Incrementar la fuerza de trabajo para ampliar el radio de acción de fiscalización.
2. Inserción en nuevas vías de comunicación para la divulgación de los servicios.

Alternativas de supervivencia (DA):

1. Focalizar los TCP que realizan mayores aportes para ofrecerle un trato diferenciado.
2. Diversificación de las forma de recaudación que mejore los procesos de cobranza de los ISIP a los contribuyentes.

Por último se propone a la ONAT un Plan de Acción con el objetivo de facilitar la implementación y control de la estrategia propuesta. El mismo consta de tareas que se deben seguir para dar cumplimiento a los objetivos trazados, los recursos que deben emplearse, la persona responsable de que la tarea se cumpla y quién la va a realizar.

Plan de Acción para la ONAT Municipal Santiago de Cuba						
No.	Objetivo	Plan de tareas	Recursos	Ejecutor	Responsable	Fecha
1.	Incrementar la recaudación del ISIP en las actividades por cuenta propia.	Actualización del registro de contribuyentes	Fuerza de trabajo calificada y estable.	Asistencia al contribuyente	Jefe Dpto	Cada mes 2018
			Registro de contribuyentes			
		Cumplimiento del plan de ingresos.	Tecnología moderna.	Recaudación	Jefe Dpto	2do trimestre de 2018
			Fuerza de trabajo.			
		Realizar estudios de mercado para identificar contribuyentes potenciales	Financiamiento.	Investigación	Jefe Dpto	31 diciembre de 2018
			Fuerza de trabajo calificada.			
Implementar nuevas vías de comunicación	Tiempo	Asistencia al Contribuyente	Jefe de Dpto	ene-2019		
	Financiamiento.					
2	Mejorar la efectividad de las acciones fiscalizadoras	Planificar acciones de fiscalización preventivas que permitan corregir errores en el llenado de la DJ	Fuerza de trabajo calificada	Fiscalización	Jefe de Dpto	4to trimestre de 2018
			Financiamiento			

	Planificar acciones fiscalizadoras a las actividades que se le han modificado la cuota tributaria.	Fuerza de trabajo calificada.	Fiscalización	Jefe de Dpto	4to trimestre de 2018
		Financiamiento			
	Identificar y clasificar los riesgos fiscales por figura tributaria en el sector no estatal.	Fuerza de trabajo calificada.	Recaudación	Jefe de Dpto	Cada mes
		Registro de contribuyentes	Fiscalización		2018
		Financiamiento			

Plan de Acción para la ONAT Municipal Santiago de Cuba (Continuación)

No.	Objetivo	Plan de tareas	Recursos	Ejecutor	Responsable	Fecha
3	Brindar servicios de calidad a las personas naturales	Ofrecer servicios de asesoría en el llenado de DJ a TCP con menos de 3 años de experiencia.	Recursos materiales	Asistencia al Contribuyente	Jefe de Dpto	1er trimestre 2018
			Fuerza de trabajo calificada			
		Implementar registros de información económica y personal de los TCP	Recursos materiales Financiamiento	Asistencia al Contribuyente	Jefe de Dpto	ene-2019
			Fuerza de trabajo calificada	Informática Investigación Recaudación		
		Proporcionar información completa y precisa	Recursos materiales Financiamiento	Asistencia al Contribuyente	Jefe de Dpto	Diario
			Fuerza de trabajo calificada			

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Del análisis sobre la gestión tributaria en la ONAT municipal se concluye que:

- 1- Los TCP perciben que en la gestión tributaria de la ONAT existen insuficiencias en cuanto al llenado de las declaraciones juradas, la falta de cultura tributaria, insuficiente uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TICs), el desconocimiento del destino de sus aportes al Fisco, y la forma en que se le determina la carga tributaria.
- 2- Los funcionarios de la ONAT perciben que aun existen dificultades en la gestión tributaria en las áreas de procesos clave: de Asistencia al Contribuyente en cuanto al logro de la máxima satisfacción del contribuyente que asiste a la Oficina, de Recaudación con incidencia de bajos niveles de disciplina de pago, y en la Fiscalización por dificultades en la gestión de cobro de las deudas.
- 3- La gestión tributaria en la ONAT municipal es buena verificándose en el período analizado una alta recaudación del ISIP con una alta efectividad en las acciones de fiscalización planificadas; no obstante pudiera ser mejor en la medida que se logre mayor disciplina de pago; y se pueda perfeccionar el uso de las diferentes vías disponibles para la comunicación de la Campaña de Declaración Jurada.
- 4- Pudiera lograrse una mejor gestión tributaria en la medida que se ponga en práctica el plan de acción propuesto, lo cual estará en función de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros que la Oficina dispone para su efectivo cumplimiento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Oficina Municipal de Administración Tributaria:

- 1- Que se aplique el plan de acción para la mejora de la gestión tributaria.
- 2- Que el estudio se amplíe para el resto de los municipios.
- 3- Que se elabore un Modelo de sistemas de información que garantice el suministro oportuno y adecuado de los flujos de información entre las áreas clave para la gestión tributaria.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barrere, Alain, "Política Financiera", 1^{ra} edición, Biblioteca de Ciencias Sociales. Año 1963.
2. Costa, Mercé "Teoría Básica de los Impuestos: un Enfoque Económico"p.196.
3. "Comercio Mayorista en Cuba, lo emprendido y lo que resta por hacer". Suplemento especial Economía con tinta del periódico Granma, 26/4/2017
4. Colectivo de autores, "Administración Financiera del Estado Cubano". Año 2002.
5. Colectivo de autores, "Apuntes de Derecho Financiero Cubano". Año 2005.
6. Decreto-Ley 169 De las Normas Generales y de los Procedimientos Tributarios. 1996. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
7. Decreto No. 308 21 de noviembre de 2012.Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria.
8. Escalante Lara, Zulema, "Trabajo por cuenta propia en Cuba: Importancia, límites y consecuencias. Cuba. 2012.
9. Fernández Andrés, Ana " Análisis de gestión tributaria. Apuntes", Universidad de Camagüey, año 2003, p. 3
- 10.Franco Rodríguez, Mercedes del Carmen; Escalona Aguilar, Manuel, "Utilización del coeficiente Alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad de un test". Universidad de Oriente. Cuba. 2005.
- 11.Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 11 y Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 12.
- 12.García V. Avelino y Salina S. Javier, "Manual de Hacienda Pública. General y de España", 3^{ra} reimpresión, Año 1999. Ley 73 del Sistema Tributario. Agosto 1994. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- 13.Ley 113 de Sistema Tributario. 21 de noviembre de 2012.Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria.
- 14.Menguzzato, M. y Renau, J. J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial MES, Ciudad Habana (1995).
- 15.ONAT Provincial, Cierre diciembre/2012, municipio Santiago de Cuba. Informe.
- 16.ONAT Provincial, Cierre marzo/2016, municipio Santiago de Cuba. Informe.Resolución 298/2011 Ministerio de Finanzas y Precios. pág. 5
- 17.Resolución No. 21 Ingresos Personales. 22 de enero de 2013.
- 18.Sevilla V. José, "Manual de Política y Técnicas Tributarias del CIAT". Año 2006.
- 19.Silva Isalgué, Rolando y otros, "El Presupuesto Estatal en Cuba". Editorial Pueblo y Educación, La Habana 1987.
- 20.Suero, Luis Francisco, "Apuntes sobre Sistema y Administración Tributaria". Año 2004. Cuba.

Sitios electrónicos

1. <http://www.onat.gob.cu>
2. www.gacetaoficial.cu
3. www.sierramaestra.cu

Revistas

1. Revista Bohemia 31/3/2017 AÑO 109.No.7 "Cultura Tributaria Reverso de la moneda"