

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Diagnóstico al Proceso de Control y Análisis de la Recaudación Tributaria, Municipio de Camajuaní / *Diagnosis of the Tax Collection Control and Analysis Process, Municipality of Camajuaní*

Lesyán Sánchez Beritán

<https://orcid.org/0000-0002-7022-9420>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

lesyan1995@gmail.com

Dagmara Quintero Silverio

<https://orcid.org/0009-0000-0902-6125>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

dagmaraqs@uclv.cu

Ilianna Valdés Alonso

<https://orcid.org/0009-0005-5725-4858>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

valdesilianna@gmail.com

Recibido: 6/10/25

Aceptado: 2/3/26

Resumen

El estudio presenta un diagnóstico integral del proceso de control y análisis de la recaudación tributaria en la Oficina Nacional de Administración Tributaria del municipio de Camajuaní y su articulación con la Dirección Municipal de Finanzas y Precios. A partir de una metodología en cuatro fases, caracterización institucional, evaluación del procedimiento de control, análisis del cumplimiento del plan de ingresos y valoración de la satisfacción de los usuarios, se identificó un desempeño financiero favorable en 2024. Los resultados muestran un sobrecumplimiento del 6,9 por ciento en los ingresos cedidos, un procedimiento de control interno estructurado y un superávit corriente con un crecimiento del 87,19 %. No obstante, persisten desafíos asociados a errores en la información bancaria y a incumplimientos en determinadas figuras tributarias, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la planificación fiscal y la conciliación de datos. El diagnóstico confirma avances en la gestión tributaria local, así como áreas de mejora para optimizar la eficiencia recaudatoria en el municipio.

Palabras clave: Recaudación tributaria, Gestión fiscal, Control interno, Conciliación, Finanzas y precios, Camajuaní.

Abstract

This study presents a comprehensive diagnosis of the tax collection control and analysis process at the National Tax Administration Office in the municipality of Camajuaní and its coordination with the Municipal

Directorate of Finance and Prices. Using a four-phase methodology—institutional characterization, evaluation of the control procedure, analysis of revenue plan compliance, and assessment of user satisfaction—a favorable financial performance was identified in 2024. The results show a 6.9 percent over-compliance in transferred revenues, a structured internal control procedure, and a current surplus with an 87.19% increase. However, challenges persist related to errors in banking information and non-compliance with certain tax categories, highlighting the need to strengthen fiscal planning and data reconciliation. The diagnosis confirms progress in local tax management, as well as areas for improvement to optimize collection efficiency in the municipality.

Keywords: Tax collection, Fiscal management, Internal control, Reconciliation, Finance and prices, Camajuani.

Introducción

La recaudación tributaria constituye un pilar esencial para la sostenibilidad financiera de los gobiernos locales, al permitir financiar servicios públicos como educación, salud e infraestructura. Una estructura tributaria eficiente y transparente fortalece la capacidad de inversión del Estado, promueve la confianza ciudadana y contribuye a reducir desigualdades, al asegurar que los contribuyentes participen de manera justa en el sostenimiento de las cargas públicas. Como señalan Cando et al. (2025), los sistemas tributarios desempeñan un papel clave en el desarrollo económico al facilitar la captación y redistribución de recursos. La educación fiscal ciudadana, reconocida por la OCDE como un factor determinante para el cumplimiento voluntario, adquiere especial relevancia en América Latina, donde persisten brechas entre lo proyectado y lo recaudado debido a la evasión, la informalidad y deficiencias administrativas (Echeverría Silva y Erazo Álvarez, 2024).

En Cuba, la recaudación tributaria presenta desafíos estructurales asociados al modelo económico centralizado y a las restricciones externas derivadas de las sanciones internacionales (Falcón Corrales, et. al., 2023) y Sarduy; 2016), lo cual condiciona el desempeño de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), según lo establecido en la Ley No. 113 del Sistema Tributario y Decreto 129 de 2025.

Las investigaciones recientes evidencian un deterioro significativo en la disciplina fiscal, manifestado en que el 38 por ciento de los trabajadores por cuenta propia incumplen parcial o totalmente sus obligaciones tributarias y en que el 27 por ciento de las auditorías realizadas a entidades estatales revelan irregularidades contables, situación que se agrava por la insuficiencia de personal, recursos y medios para garantizar una gestión tributaria eficaz (Vázquez Díaz y León Robaina, 2023).

Esta problemática impacta de manera directa en la macro y microeconomía del país, al limitar la capacidad de los municipios para alcanzar superávits, profundizar los efectos del proceso inflacionario y evidenciar fallas de control que justifican la necesidad de estudios investigativos orientados a comprender y mejorar la gestión tributaria en un escenario marcado por la crisis económica prolongada, el bloqueo estadounidense y la contracción del turismo en la etapa pospandemia.

En el contexto específico de la provincia de Villa Clara, se tiene una situación desfavorable que ha llevado al déficit presupuestario en el nivel provincial y en once de sus trece municipios. En evaluaciones realizadas se ha identificado la necesidad de fortalecer la gestión del gobierno en Villa Clara en materia tributaria y presupuestaria, de modo que se contribuya al mejoramiento de la captación eficaz y eficiente de los recursos financieros, uso del gasto público, disciplina y cultura fiscal al amparo de las normas jurídicas que favorezca la autonomía y competencias de la gestión pública y contribuya al desarrollo territorial y local. Se toma como muestras el municipio Camajuaní se tuvo en cuenta los criterios de Hernández Medina, (2024) sobre el desarrollo local y Espinosa Pérez (2024), al ser, Camajuaní uno de los dos que obtuvieron resultados favorables. El objetivo del estudio es presentar los resultados del diagnóstico del proceso de control y análisis de la recaudación en la ONAT del municipio de Camajuaní, con el fin de evaluar su comportamiento y proponer mejoras para la gestión tributaria local.

Metodología

Con vistas a determinar la situación que presenta el proceso de control y análisis de la recaudación tributaria en la provincia de Villa Clara, específicamente en el municipio de Camajuaní, se empleó una metodología estructurada que combinó métodos teóricos y empíricos apoyado en de distintos niveles para la construcción del marco referencial y el diagnóstico práctico del entorno.

Se utilizaron para desarrollar los fundamentos conceptuales y normativos del estudio, el método histórico-lógico, el análisis-síntesis y la inducción-deducción. Estos permitieron construir el marco teórico sobre el proceso de recaudación tributaria en Cuba. Se aplicaron para el diagnóstico directo del proceso de recaudación en el municipio. Las técnicas empleadas fueron la revisión y análisis de documentos, la entrevista al personal de la organización y la observación científica. Estas técnicas fueron fundamentales para recopilar datos concretos sobre la gestión en Camajuaní

La tesis defendida en esta investigación se sustenta en los principios de la concepción marxista-leninista del desarrollo y el estado; la metodología mixta (Murrieta et al., 2024), selecciona métodos y técnicas que corresponden con la dinámica para obtener los referentes teóricos y prácticos.

Para sistematizar la evaluación, se diseñó y aplicó una guía de diagnóstico específica, organizada en cuatro fases secuenciales.

- Fase I: Caracterización de la Gestión Tributaria y el Proceso de Recaudación. En esta etapa inicial, se describieron las instituciones involucradas en la gestión tributaria, sus niveles de operación (central, provincial y municipal) y los procesos clave. Se caracterizó específicamente la ONAT del municipio de Camajuaní y su proceso de recaudación.
- Fase II: Análisis del Procedimiento de Control y Análisis de la Recaudación. Esta fase se centró en evaluar el procedimiento formal que utiliza la ONAT de Camajuaní. Se verificó la existencia y definición de dicho procedimiento y se aplicó un cuestionario a especialistas del área para conocer su grado de satisfacción y las dificultades encontradas.
- Fase III: Análisis del Cumplimiento de los Ingresos Planificados: Se evaluaron cuantitativamente los

resultados de la recaudación. Para ello, se analizaron mediante un análisis horizontal y vertical de los estados financieros teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. El cumplimiento de los ingresos cedidos planificados para el año 2024.
 2. Los resultados de la conciliación entre los ingresos informados por la ONAT y los recibidos en las Cuentas Distribuidoras Municipales.
 3. Un análisis horizontal de los Estados de Rendimiento Financiero de acuerdo con lo planteado en del Toro Ríos, et., (2020) para el sector gobierno a nivel municipal, comparando los períodos 2023 y 2024 para identificar tendencias y variaciones significativas.
- Fase IV: Satisfacción de Información de los Usuarios. La última fase tuvo como objetivo medir la utilidad y el nivel de satisfacción con la información generada por el proceso de recaudación. Se revisaron las actas del Consejo de Dirección de la ONAT y se constató la utilidad de la información para la Dirección Municipal de Finanzas y Precios (DMFP) de Camajuaní en su toma de decisiones.

La investigación se realiza desde las ciencias económicas vinculada al Proyecto de Ciencia, Tecnología e Innovación PT223VC008-002 “Contribuciones al perfeccionamiento de la gestión tributaria y presupuestaria a escala territorial y local en Villa Clara”, del Departamento de Contabilidad y Finanzas en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas que usó una metodología integral que permitió obtener un diagnóstico completo del proceso de recaudación, identificando tanto las fortalezas del sistema, como un procedimiento bien establecido y un notable sobrecumplimiento en la recaudación, como los desafíos, principalmente relacionados con errores en la información bancaria.

Resultados y discusión

Caracterización de la Gestión Tributaria y el Proceso de Recaudación

Tal como establece la Ley 113/2012, la Administración Tributaria se define como el conjunto de medios institucionales, recursos y procedimientos encargados de aplicar y controlar la normativa fiscal. La relación tributaria constituye una parte esencial del contrato social entre el Estado y el ciudadano, vinculada a la exacción económica obligatoria destinada al sostenimiento de las cargas públicas.

El sistema tributario cubano está integrado por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), la ONAT, la Aduana General de la República y otras entidades autorizadas. El MFP actúa como órgano rector, con facultades para establecer disposiciones normativas, modificar procedimientos, conceder exenciones y aprobar planes de verificaciones e inspecciones.

La ONAT, que desde junio de 2025 adquiere la condición de entidad nacional subordinada al Consejo de Ministros, mantiene sus funciones como unidad presupuestada encargada de la gestión recaudatoria. Su estructura se organiza en tres niveles: central, provincial y municipal (Consejo de Ministros, 2025).

En el nivel central, el MFP y la ONAT establecen las normativas, procedimientos y políticas generales, además de realizar la conciliación de las devoluciones de los presupuestos Central y de la Seguridad Social con la Dirección de Tesorería y Crédito Público del MFP.

En el nivel provincial, las oficinas de la ONAT implementan las disposiciones del nivel central, desagregan los indicadores de gestión por municipios y coordinan la conciliación de la recaudación con las Direcciones Provinciales de Finanzas y Precios.

En el nivel municipal, las oficinas de la ONAT gestionan la recaudación local, fiscalizan el cumplimiento tributario, administran el cobro del Impuesto por la ociosidad de tierras, participan en la elaboración de los presupuestos locales y realizan conciliaciones con las áreas de Tesorería municipales.

En este nivel se desarrollan procesos clave como la planificación presupuestaria, que se ejecuta de forma participativa en todos los niveles, con la presentación de propuestas por parte de los titulares de presupuesto órganos del Estado, consejos provinciales y asambleas municipales. Los municipios elaboran sus presupuestos locales con la intervención de diversos sectores y autoridades, integrando cálculos técnicos y proyecciones económicas y financieras.

Por otro lado, el proceso de notificación consiste en que los órganos de la Administración Central del Estado, los consejos provinciales y otras entidades realizan sus notificaciones dentro de los plazos establecidos por la Ley del Presupuesto del Estado. A partir de ello, la ONAT desagrega los indicadores de gestión de ingresos por provincias, y posteriormente las oficinas provinciales los desagregan por municipios.

También existe el proceso de conciliación el cual implica que la ONAT concilie la recaudación con las Direcciones Provinciales de Finanzas y Precios (DPFP) y con las áreas de Tesorería municipales, garantizando coherencia entre la información reportada y los registros institucionales.

Otro de los procesos a lo que nos referimos es el de fiscalización con el que la ONAT ejerce la función de control fiscal para verificar el cumplimiento de las disposiciones tributarias. Esto incluye la comprobación de las declaraciones juradas, el análisis de la base imponible y la aplicación de sanciones por incumplimiento. Para luego identifica mediante el proceso determinación de la deuda tributaria del sujeto pasivo y poder ser comprobada por la Administración Tributaria. La cual puede realizar la determinación administrativa de la deuda tributaria en caso de incumplimiento o errores en las declaraciones.

Por otra parte, el proceso de cobro coactivo es donde la Administración Tributaria en pleno uso de su facultad, inicia procedimientos de apremio para el cobro forzoso de las deudas tributarias. Esto puede incluir el embargo de bienes y derechos del deudor.

También existe el proceso de devoluciones con el que se establecen regulaciones para el control, registro e información de las devoluciones de ingresos indebidos o en exceso del Presupuesto del Estado. Y por último está el proceso de recaudación y control con el cual la ONAT establece normativas para el control y análisis de la recaudación en los tres niveles. Se realiza el cierre mensual de la recaudación, se concilian saldos bancarios, y se gestionan los reparos y partidas ilocalizables diariamente. La información de la recaudación se consolida por secciones y párrafos.

El objeto de estudio de la investigación fue la oficina municipal de la ONAT en Camajuaní, subordinadas a la ONAT Provincial y, a su vez, al nivel nacional. La sede municipal cuenta con una directora, un subdirector y especialistas en Asistencia al Contribuyente, Fiscalización de Personas Naturales, Jurídica, Informática, Control Interno y Recaudación, cada uno con funciones específicas vinculadas a la atención, fiscalización, asesoría legal, soporte tecnológico, control interno y gestión recaudatoria.

El proceso de recaudación comprende el conjunto de actividades administrativas destinadas a cobrar las deudas tributarias y se estructura en cuatro subprocesos interrelacionados: registro de contribuyentes, control de obligaciones, control de la recaudación y gestión de la deuda tributaria. El registro de contribuyentes inicia con la inscripción obligatoria dentro de los plazos establecidos y comprende la emisión del NIT y la actualización del Registro, funciones asumidas por el Analista de Registro.

El control de la recaudación y de las obligaciones tributarias garantiza el cumplimiento de las disposiciones fiscales mediante acciones de verificación, comprobación, presencia fiscalizadora, investigación, fiscalización tributaria y auditoría. La ONAT determina administrativamente la deuda tributaria aplicando los regímenes de determinación o presunción correspondientes.

La fiscalización se desarrolla en dos modalidades: control extensivo, caracterizado por su masividad y rapidez, y control intensivo, que profundiza en tributos específicos mediante el análisis de información primaria contable. La gestión de la deuda tributaria abarca el cobro de obligaciones vencidas, integradas por el tributo, el recargo por mora y las multas aplicadas. La ONAT tiene facultades para ejercer la vía de apremio, incluyendo el embargo de bienes y la solicitud de información bancaria sobre cuentas y movimientos de los contribuyentes.

Análisis del Procedimiento de Control y Análisis de la Recaudación

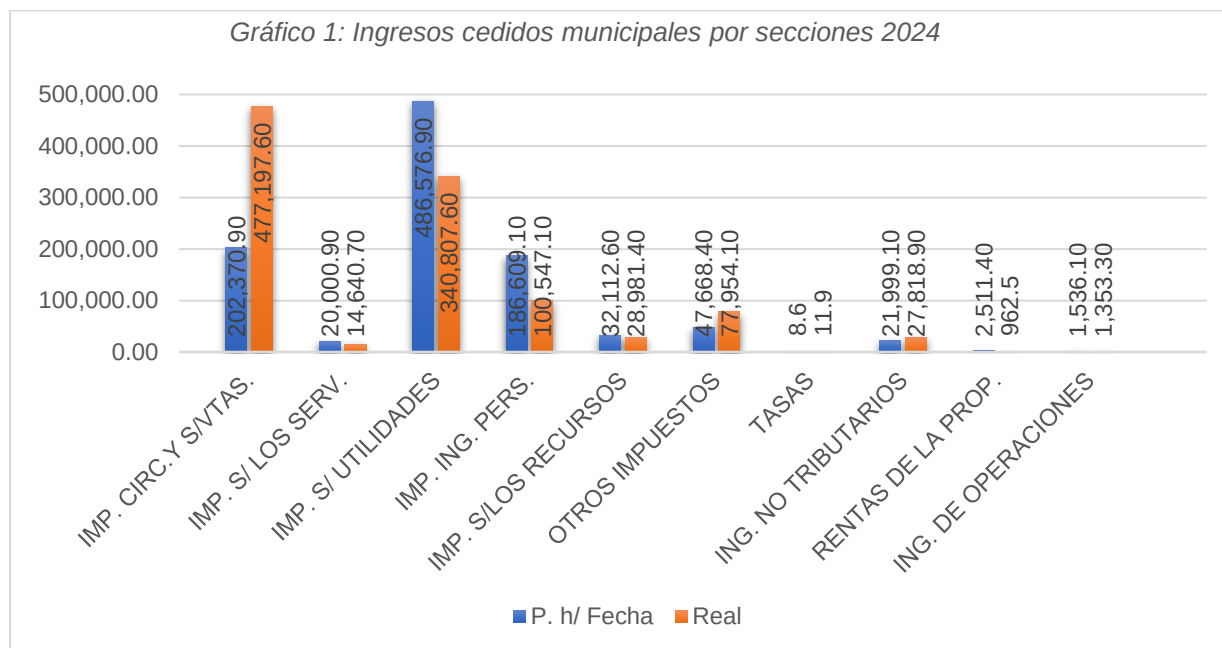
Se pudo constatar que la ONAT del municipio de Camajuaní cuenta con un Procedimiento de Control y Análisis de la Recaudación, donde se establecen aspectos específicos sobre las normativas y regulaciones vigentes para todas las actividades que intervienen en el proceso de recepción, control, análisis y procesamiento de las transacciones, distribución y archivo de la documentación de los ingresos al Presupuesto del Estado, en los tres niveles, municipal, provincial y central de la ONAT.

Además, abarca la información relacionada con las actividades que intervienen en el proceso como: recepción de la documentación de transacciones con el Presupuesto del Estado; revisión y clasificación de las transacciones recibidas de los Agentes Recaudadores; incorporación al Sistema Automatizado; registro y Conciliación de las Operaciones Tramitadas por los Agentes Recaudadores; comprobante de operaciones de ingresos de la Contabilidad Gubernamental; estadísticas; y archivo de la documentación. También, se pudo percibir mediante la aplicación del cuestionario a las Especialistas del área de recaudación que el procedimiento de control y análisis de la recaudación es conocido y generalmente fácil de seguir además de que se cumple con los plazos establecidos gracias al sistema informático que se utiliza, no obstante, se presentan complicaciones cuando hay errores en las informaciones procedentes de los bancos con datos incompletos e insuficientes. La capacitación es constante, pero debe mantenerse debido a los cambios frecuentes. Se sugieren mejoras en las plataformas de pagos y la bancarización

además de verificación del proceso a nivel nacional con acceso a los cien porcientos de la población nacional.

Análisis del Cumplimiento de los Ingresos Planificados.

En esta fase se procede a analizar el comportamiento de los ingresos que se presenta el cierre de los ingresos recaudados en diciembre del 2024, donde se pudo constatar que el plan actualizado de Ingresos Cedidos Municipales en miles de pesos cubanos (MP).



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de recaudación del Municipio Camajuani

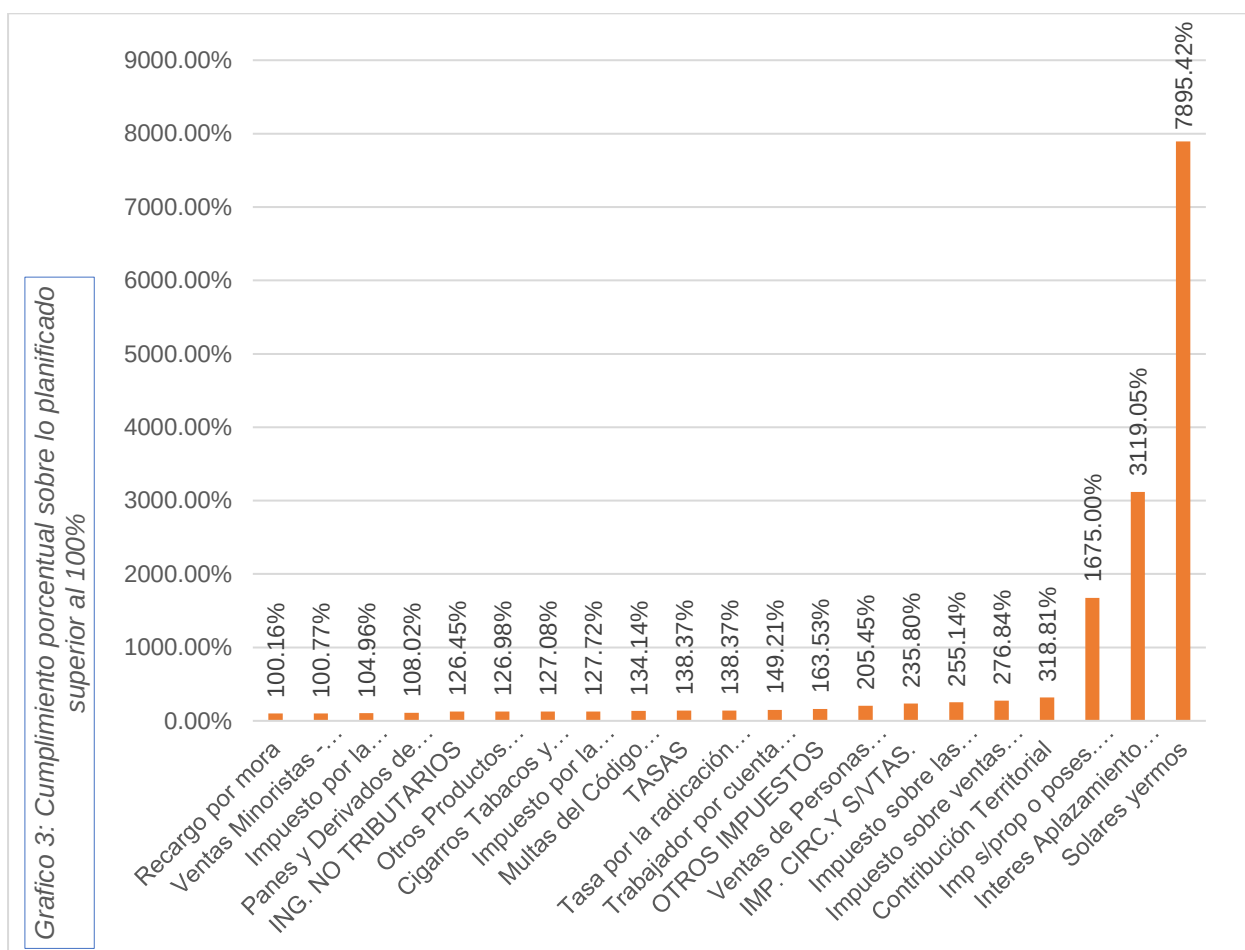
En la comparación expuesta anteriormente los ingresos planificados y los realmente recaudados por categoría tributaria. Se observa un sobrecumplimiento notable en los impuestos sobre circulación y ventas, los recursos y otros impuestos, lo que sugiere un comportamiento económico más dinámico o una subestimación del potencial recaudatorio. En contraste, los impuestos sobre los servicios y los ingresos personales muestran incumplimientos significativos respecto al plan, posiblemente asociados a menor actividad económica o a brechas en la fiscalización. Finalmente, categorías como tasas, rentas de la propiedad e ingresos de operaciones presentan una correspondencia casi exacta entre lo planificado y lo ejecutado, reflejando estabilidad en su comportamiento.

Como se pudo apreciar en la gráfica 2 se muestra el cumplimiento porcentual respecto al plan en diversas subcategorías tributarias y no tributarias, donde ninguna alcanza el 100% de cumplimiento, lo que evidencia un comportamiento recaudatorio por debajo de lo previsto. Los incumplimientos más severos se concentran en los impuestos asociados al sector estatal, el transporte terrestre y la fuerza de trabajo, con niveles inferiores al 20%. En contraste, actividades como la transmisión de bienes, los servicios de alojamiento y la propiedad de embarcaciones presentan incumplimientos más moderados, aunque sin llegar al objetivo planificado. Estos resultados sugieren la existencia de brechas significativas en la

planificación fiscal y en la capacidad de ejecución de determinados sectores, lo que requiere una revisión de los mecanismos de estimación y control.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Por su parte al presentar las subcategorías impositivas con un sobrecumplimiento. Se observan incrementos moderados en ingresos varios, multas y tasas administrativas, lo cual puede asociarse a variaciones normales en la actividad económica. Sin embargo, destacan sobrecumplimientos extraordinarios en conceptos como Interés por aplazamiento con 1675%, Deducción Otros con 3119% y Solares yermos 7895%, que evidencian la presencia de ingresos excepcionales no previstos en la planificación inicial. Estos valores atípicos sugieren la necesidad de revisar los métodos de estimación del plan y de analizar por separado los ingresos extraordinarios para evitar distorsiones en la evaluación del desempeño fiscal.

Se pudo constatar que la ONAT y la DMFP de Camajuaní realizan conciliaciones del total de Ingresos Cedidos recibidos en las Cuentas Distribuidoras Municipales y los informados por la ONAT. Al cierre del año 2024 los Ingresos Cedidos del municipio presentan un plan para el año de 1 001 394 miles de pesos y un plan hasta la fecha de 1 001 394 miles de pesos y un real en caja de 1 069 574,9 miles de pesos y por recaudación de la ONAT 1 070 420 miles de pesos para una variación de 845,1 miles de pesos que no ha entrado en la Cuenta Distribuidora Municipal.

Las causas de esta diferencia son los reparos en tránsito en Bancos. También se observa la diferencia en el Presupuesto Municipal de la ONAT y la DMFP por causa de recaudación no identificada por un importe de 144 937 35 miles de pesos.

Se pudo realizar el análisis horizontal donde se analiza el comportamiento financiero del sector gobierno a nivel municipal de Camajuaní, comparando el Estado de Rendimiento del sector gobierno a nivel municipal del 2023 y el de 2024, permitiendo identificar las variaciones porcentuales y absolutas entre ambos períodos, revelando tendencias significativas en la gestión financiera municipal.

Los resultados obtenidos de dicho análisis son:

Los ingresos Cedidos constituyen la principal fuente de ingresos, con un aumento del 56,02 por ciento, pasando de \$ 685 529 129,99 a \$1 069 574 885,10. Esto sucede porque en el 2023 hubo un 23 por ciento de incumplimiento en la recaudación de ingresos cedidos y debido a esto se tomaron medidas como conformar equipos de trabajo entre la DMFP y la ONAT para visitas a deudores.

Por parte de los presidentes de Consejos Populares y delegados de Circunscripción, la DMFP y la ONAT a deudores, a formas productivas, micro pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y proyecto de desarrollo local (PDL) del sector no estatal se realizaron visitas para controlar y fiscalizar los ingresos del Presupuesto del Estado.

Además, se informó por parte de la institución de Cultura y su Radio-Base indicaciones para una correcta cultura Tributaria para el pueblo. Como resultado de esto en 2024 se tuvo un sobrecumplimiento de un 6,9 por ciento. Las Transferencias Directas Municipal presentan el incremento más notable con un 315.99 por ciento, pasando de \$ 15 406 146,56 a \$ 64 088 833,84. Este extraordinario crecimiento indica un aumento en las asignaciones presupuestarias del gobierno central o provincial hacia el municipio. Los Ingresos por Donaciones experimentaron una disminución significativa del 75,68 por ciento, reduciéndose de \$ 194 525,20 a \$ 47,301.02. Esta caída ocurre porque en 2023 la Unidad Presupuestada de Educación recibió grandes donaciones para la Casa Hogar de niños sin amparo filial.

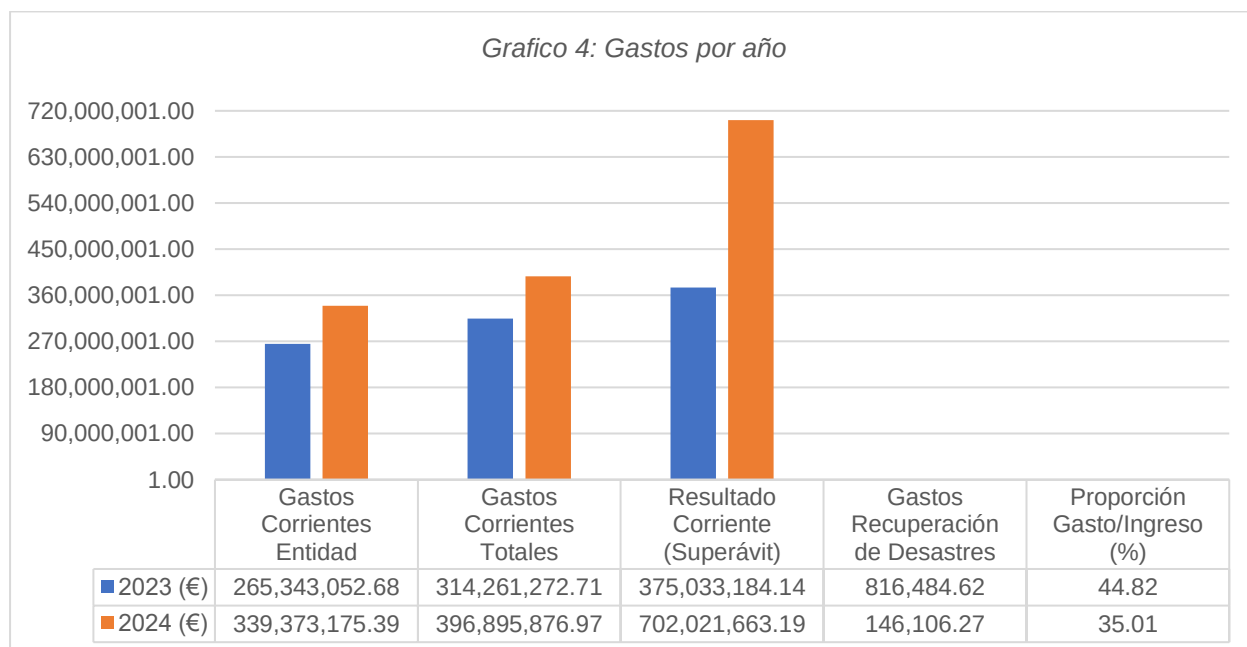
Asimismo, los ingresos totales experimentaron un crecimiento sustancial del 61.70 por ciento en 2024 respecto a 2023, con un importe de \$ 432.581.218,21. Este incremento refleja una mejora significativa en la capacidad recaudatoria del municipio. Mientras que los ingresos netos aumentaron en un 59.43 por ciento, alcanzando \$ 1.098.917.540,16 en 2024 frente a \$ 689.294.456,85 en 2023. Esta tendencia positiva fortalece la posición financiera del municipio para afrontar sus obligaciones y proyectos de desarrollo.

Comportamiento de los gastos

De acuerdo con lo establecido en el modelo 5941, Estado de Rendimiento Financiero, el análisis comparado de los gastos municipales entre 2023 y 2024 evidencia cambios significativos en la estructura del gasto público. Los Gastos de Recuperación de Desastres registraron una disminución del 82,09 %, equivalente a \$670 378,35, resultado de una menor ocurrencia de eventos que requirieran intervención municipal durante 2024. En contraste, los Gastos Corrientes de la Entidad aumentaron un 27,90 %, alcanzando \$339 373 175,39, mientras que los Gastos Corrientes Totales crecieron un 26,29 %, con una

variación absoluta de \$82 634 604,26. Aunque estos incrementos son relevantes, se mantienen por debajo del crecimiento de los ingresos (61,70 %), lo que refleja una gestión del gasto más contenida.

La proporción gasto/ingreso se redujo de 44,82 % a 35,01 %, lo que indica una mejora notable en la eficiencia del uso de los recursos públicos. Como consecuencia, el resultado corriente (superávit) experimentó un incremento del 87,19 %, pasando de \$375 033 184,14 en 2023 a \$702 021 663,19 en 2024. Este comportamiento confirma que el municipio de Camajuaní logró fortalecer su posición financiera mediante un crecimiento robusto de los ingresos y un control efectivo del gasto, lo que amplía su capacidad para afrontar inversiones futuras y mejorar la prestación de servicios públicos.



Fuente: Elaboración propia

Satisfacción de Información de los Usuarios

Se pudo constatar mediante la revisión de una muestra de las actas del Consejo de Dirección que la dirección de la ONAT analiza en cada consejo de dirección el avance de la recaudación y se buscan nuevos mecanismos y estrategias para incrementar y continuar con el objetivo de cumplir con la recaudación planificada.

También se percibe mediante la aplicación de una entrevista a los directivos de la DMFP de Camajuaní que recepciona la información sobre la recaudación brindada por la ONAT se considera sumamente importante para analizar y evaluar los resultados en el municipio. Así como es determinante para la toma de decisiones. Teniendo en consideración los siguientes aspectos: los tributos son la principal fuente de ingresos del Estado para financiar los servicios públicos esenciales como educación, salud, seguridad, infraestructura, entre otros.

A través de los impuestos, se puede redistribuir la riqueza de manera más equitativa, ayudando a reducir

la desigualdad social y promoviendo la inclusión y el bienestar de todos los ciudadanos. Pueden utilizarse para incentivar ciertos comportamientos económicos, como la inversión en sectores estratégicos o la protección del medio ambiente, a través de incentivos fiscales. Sobre la base de estos preceptos se considera de gran utilidad para la DMFP dicha información pues la recaudación es fundamental para el desarrollo económico sostenible de la sociedad.

De manera general, después de realizado el diagnóstico a las ONAT y la DMFP del municipio Camajuaní se pueden resumir los siguientes resultados. La entidad cuenta con un Procedimiento Contable en el que se definen las operaciones de Control y Análisis de la Recaudación. Los especialistas del área de recaudación manifestaron sentirse satisfechos con el procedimiento gracias al sistema informático utilizado, aunque existen algunas complicaciones debido a errores bancarios.

A partir del cierre de los ingresos recaudados en diciembre del 2024 como se evidencian en el grafico 1 se pudo constatar que los Ingresos Cedidos Municipales tuvieron un 6,9 por ciento de sobrecumplimiento, recaudándose por encima de lo planificado 68 881,1 miles de pesos. De igual forma se realizan conciliaciones entre las entidades donde se concilian los ingresos cedidos informados por la ONAT y los recibidos en las Cuentas Distribuidoras Municipales, pero existen diferencias y sus causas son los reparos en tránsito en los bancos.

Con la realización del análisis horizontal se llegó a la conclusión que el municipio de Camajuaní presenta una situación financiera significativamente mejorada en 2024 respecto a 2023, con un crecimiento sustancial en ingresos y un control efectivo de gastos. Además, el aumento del superávit en un 87,19 por ciento fortalece la capacidad financiera del municipio y de la provincia para afrontar inversiones futuras y mejorar la prestación de servicios públicos.

Satisfacción por parte de los usuarios con la información que reciben, pues consideran que es de gran utilidad para analizar y evaluar los resultados en el municipio. Con el objetivo de una mejor visualización de los resultados del diagnóstico se define como leyenda las fases iniciando en la fase 2 hasta la 4, los aspectos básicos del diagnóstico y las dos entidades involucradas que son: ONAT y DMFP.

Fase	Aspecto evaluado							ONAT	DMFP
2	Procedimiento de control y análisis de la recaudación							Bien	No procede
2	Satisfacción de especialistas							Regular	No procede
3	Cumplimiento de ingresos cedidos							Regular	Bien
3	Conciliaciones bancarias							Bien	Bien
4	Satisfacción de los usuarios							Bien	Bien
Bien		Regular		No procede		Mal			

Fuente: Elaboración propia

La representación del diagnóstico expuesta en la tabla anterior permite identificar con claridad el desempeño de ambas instituciones en las fases evaluadas. En la Fase 2, la ONAT muestra un adecuado

control de la recaudación, aunque persisten inconformidades entre sus especialistas. En la Fase 3, la DMFP destaca en el cumplimiento de los ingresos cedidos, mientras que ambas entidades mantienen un control sólido de las conciliaciones bancarias. Finalmente, en la Fase 4, tanto la ONAT como la DMFP alcanzan una valoración de Bien en la satisfacción de los usuarios, lo que evidencia una percepción positiva sobre la calidad de la información que reciben. En conjunto, la visualización facilita una lectura más accesible y comparativa del desempeño institucional.

Conclusiones

La ONAT de Camajuaní dispone de un procedimiento formalizado para el control y análisis de la recaudación, conocido por los especialistas y apoyado en un sistema informático que facilita su aplicación. Sin embargo, persisten dificultades derivadas de errores en la información bancaria recibida.

El municipio alcanzó un sobrecumplimiento del 6,9 % en los ingresos cedidos en 2024, recaudando 1 070 275,1 MP frente a un plan de 1 001 394 MP, lo que refleja una mejora significativa respecto al año anterior. Las conciliaciones entre la ONAT y la DMFP se realizan de manera sistemática, aunque se mantienen diferencias asociadas a reparos en tránsito y recaudación no identificada, lo que demanda fortalecer los mecanismos de verificación bancaria.

El análisis financiero comparado entre 2023 y 2024 evidencia un crecimiento del 61,7 % en los ingresos y un incremento moderado del gasto (26,29 %), lo que permitió elevar el superávit corriente en un 87,19 %. Este comportamiento confirma una gestión fiscal más eficiente.

El comportamiento de las figuras tributarias es heterogéneo: algunos impuestos indirectos presentan sobrecumplimientos relevantes, mientras que tributos vinculados al sector estatal, transporte y fuerza de trabajo muestran incumplimientos significativos, lo que revela brechas en la planificación y en la capacidad de ejecución.

Los usuarios de la información (DMFP y directivos locales) manifiestan alta satisfacción con los datos generados por la ONAT, reconociendo su utilidad para la toma de decisiones y la gestión presupuestaria municipal.

El diagnóstico general confirma fortalezas en la gestión tributaria local, pero también la necesidad de mejorar la calidad de la información bancaria, la estimación del plan de ingresos y el control sobre sectores con bajo nivel de cumplimiento.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2012, 23 de julio). Ley No. 113 "Del Sistema Tributario". Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 53, 21 de noviembre de 2012. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-113-de-2012-de-asamblea-nacional-del-poder-popular-0>
- Canal Caribe Alterno. (2024, 20 junio). Hacemos Cuba: ¿Cómo se organiza en nuestro país la realización del pago de tributos? [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WGSLKICDfQk>
- Cando, G. M. L., Guerrero, M. A. C., Chulde, E. R. A., & Castillo, J. M. A. (2025). Impacto del Sistema Tributario Internacional en los Convenios de Doble Tributación para el Desarrollo Económico Global. *Prosperus*, 2(3), 973-990. <https://prosperus.com/index.php/files/article/view/122>
- Consejo de Estado. (1999, 11 de junio). Decreto-Ley No. 192 "De la Administración Financiera del Estado". Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 5, 15 de junio de 1999
- Consejo de Ministros. (2025). Decreto 129 "DE LA OFICINA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA". Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-129-de-2025-de-consejo-de-ministros>
- del Toro Ríos, J. C. (2020). Sistema de Contabilidad Gubernamental. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 4(4), 1–8. https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/01_V4N42020_NOTA
- Díaz, M. V., & Robaina, R. L. (2023). Evaluación de la gestión de cumplimiento tributario en el sector de trabajadores por cuenta propia. *Retos de la Dirección*, 17(2), e23305-e23305. <https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/download/348/398>
- Echeverría Silva, C. D., & Erazo Álvarez, J. C. (2024). La Educación Fiscal: su impacto en la recaudación y el cumplimiento tributario. *Conrado*, 20(96), 167-181. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442024000100167&script=sci_arttext&tlng=en
- Espinosa Pérez, Y. (2024). La gestión del conocimiento y la innovación en los cuadros del Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní. Propuesta de acciones. *Directivo Al Día*, 23(3), 142–158. Recuperado a partir de <https://directivoaldia.villaclara.cu/index.php/dad/article/view/234>
- Falcón Corrales, D., Labrador Machín, O., Duque Rodríguez, A., & Alonso Cabrera, M. (2023). Relaciones de renta e ingresos diferenciales como base imponible tributaria en el sector agropecuario cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2023000100006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Hernández Medina, C. A., & Higuera García, I. (2024). Estrategia de cambio en la gestión gubernamental del Desarrollo Local del municipio Camajuaní. *Directivo Al Día*, 23(3), 17–29. Recuperado a partir de <https://directivoaldia.villaclara.cu/index.php/dad/article/view/225>
- Hernández Medina, C. A., Higuera García, I., & Carrasco Fuentes, M. A. (2024). Diagnóstico Comunitario como elemento de la Estrategia de Desarrollo Local. *Directivo Al Día*, 23(No. 4), 31–46. Recuperado a partir de <https://directivoaldia.villaclara.cu/index.php/dad/article/view/190>

- Lanza González, E. B., Pérez Gutiérrez, J. L., y Pérez Lanza, C. B. (2017). Métodos de Fiscalización para control extensivo. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus34317.pdf>
- Ministerio de Finanzas y Precios Camajuaní, (2023). ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO DEL SECTOR GOBIERNO A NIVEL MUNICIPAL Modelo No. 5941.
- Ministerio de Finanzas y Precios Camajuaní, (2024). ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO DEL SECTOR GOBIERNO A NIVEL MUNICIPAL Modelo No. 5941
- Murrieta, V. R., Ortiz, M. L. C., Mora, J. P. C., Vázquez, I. A. M., Carvajal, B. E. J., Ríos, C. J. D., & Aguirre, M. V. Q. (2024). Metodología de la Investigación Educacional. Editorial Tecnocientífica Americana, 300, 1-155. <http://etecam.com/index.php/etecam/article/view/56>
- Sarduy González, Mariuska, & Gancedo Gaspar, Idania. (2016). La cultura tributaria en la sociedad cubana: un problema a resolver. Cofin Habana, 10(1), 113-125. Recuperado en 09 de junio de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000100010&lng=es&tlng=es