



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, CON EL  
FIN DE FORTALECER LA CULTURA TRIBUTARIA DE LOS CONTRIBUYENTES EN UNA  
OFICINA TRIBUTARIA**

**José Raúl Martínez Corado**

Asesorado por la Ingeniera María Eugenia Rodas Tott

Guatemala, mayo de 2011



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE, CON EL FIN DE FORTALECER LA CULTURA TRIBUTARIA DE  
LOS CONTRIBUYENTES EN UNA OFICINA TRIBUTARIA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**JOSÉ RAÚL MARTÍNEZ CORADO**

ASESORADO POR LA INGA. MARÍA EUGENIA RODAS TOTT

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MAYO DE 2011



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortiz de León
VOCAL V	P.A. José Alfredo Ortiz Herincx
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Sergio Pérez
EXAMINADORA	Inga. Nora García
EXAMINADOR	Ing. Walter Ávila
SECRETARIA	Ing. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, CON EL FIN DE FORTALECER LA CULTURA TRIBUTARIA DE LOS CONTRIBUYENTES EN UNA OFICINA TRIBUTARIA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha mayo de 2010.

  
José Raúl Martínez Corado

Guatemala, 20 de Octubre de 2010

Ing.  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de Escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Pte.

Por este medio hago constar que **JOSÉ RAÚL MARTÍNEZ CORADO** con cedula No. **A1-131982** y Carné No. **200010549**, ha concluido su trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, CON EL FIN DE FORTALECER LA CULTURA TRIBUTARIA DE LOS CONTRIBUYENTES EN UNA OFICINA TRIBUTARIA.**

Agradeciendo su Atención a la Presente se despide de Usted

Muy atentamente



*Inga. María Eugenia Rodas Tott*  
COLEGIADO No. 6346

Inga. Ind. María Eugenia Rodas Tott  
Colegiado No. 6346  
Asesora



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, CON EL FIN DE FORTALECER LA CULTURA TRIBUTARIA DE LOS CONTRIBUYENTES EN UNA OFICINA TRIBUTARIA**, presentado por el estudiante universitario **José Raúl Martínez Corado**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada  
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2011.

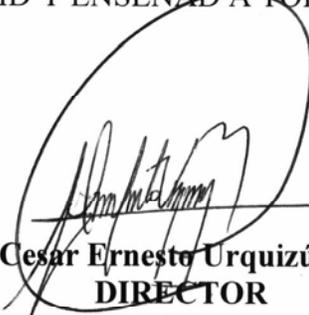
/mgp



REF.DIR.EMI.055.011

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, CON EL FIN DE FORTALECER LA CULTURA TRIBUTARIA DE LOS CONTRIBUYENTES EN UNA OFICINA TRIBUTARIA**, presentado por el estudiante universitario **José Raúl Martínez Corado**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2011.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, CON EL FIN DE FORTALECER LA CULTURA TRIBUTARIA DE LOS CONTRIBUYENTES EN UNA OFICINA TRIBUTARIA**, presentado por el estudiante universitario **José Raúl Martínez Corado**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, mayo de 2011





## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **DIOS**

Que para él sea todo honor, gloria y alabanza, porque siempre ha iluminado mi camino y hoy ha hecho realidad una de mis metas.

### **LA VIRGEN MARÍA**

Por ayudarme a cumplir esta meta tan importante en mi vida.

### **MIS ABUELOS**

Marta Alicia Sagastume (q.e.p.d.), especialmente por haberme apoyado hasta los últimos momentos de su vida.

Augusto Corado Ruano (q.e.p.d.),  
Raúl Martínez Samayoa (q.e.p.d.),  
Marta Alicia León Lau (q.e.p.d.).

### **MIS PADRES Y HERMANOS**

Por su apoyo en este momento de mi vida.



# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La Institución.....	1
1.1.1. Ubicación .....	2
1.1.2. Historia.....	2
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Valores .....	3
1.1.6. Organización .....	4
1.1.6.1. Funciones.....	6
1.1.6.2. Organigrama .....	6
1.1.7. Objetivos institucionales .....	7
1.2. Definiciones .....	9
1.2.1. Planeación y requerimiento de personal .....	9
1.2.1.1. Su administración .....	10
1.2.1.2. Funciones .....	11
1.2.1.3. Importancia .....	12
1.2.1.3.1. El empleado .....	13
1.2.1.3.2. La organización.....	14
1.2.1.3.3. El entorno.....	14
1.2.2. Mejoramiento continuo .....	15

1.2.2.1.	Proceso .....	16
1.2.2.2.	Importancia .....	17
1.2.3.	La cultura tributaria en Guatemala.....	18
1.2.3.1.	Característica.....	19
1.2.3.2.	Descripción general .....	22

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

2.1.	Cultura organizacional .....	27
2.2.	Sistema administrativo.....	28
2.2.1.	Planeación .....	29
2.2.2.	Organización.....	29
2.2.3.	Integración .....	30
2.2.4.	Dirección .....	31
2.2.5.	Control .....	31
2.3.	Gestión de recursos humanos.....	32
2.4.	Funciones de la organización .....	33
2.5.	Características del servicio.....	35
2.6.	Análisis de cargos.....	35
2.6.1.	Personal administrativo.....	36
2.7.	Desarrollo del personal .....	36
2.7.1.	Dirección .....	36
2.7.2.	Comunicación .....	37
2.7.3.	Motivación.....	37
2.7.4.	Control .....	38
2.8.	Antecedentes del Programa de Cultura Tributaria.....	38
2.8.1.	Cronología de la historia de los impuestos .....	41
2.8.2.	Análisis de la cultura tributaria .....	43

### **3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

3.1.	El mejoramiento continuo.....	53
3.1.1.	Organización enfocada al cliente .....	54
3.1.2.	Liderazgo.....	55
3.1.3.	Participación.....	56
3.1.4.	Enfoque de procesos.....	57
3.2.	Desarrollo del personal .....	58
3.2.1.	Planeación estratégica .....	58
3.2.2.	Reclutamiento .....	59
3.2.2.1.	Proceso .....	61
3.2.2.2.	Medios.....	62
3.2.2.3.	Métodos.....	62
3.2.2.4.	Fuentes .....	67
3.3.	Dirección estratégica.....	69
3.3.1.	Gestión de recursos humanos .....	70
3.3.2.	Políticas.....	71
3.3.3.	Subsistema.....	72
3.3.4.	Administración por competencia .....	73
3.4.	Programa de cultura tributaria.....	74
3.4.1.	Estudio de mercado.....	76
3.4.2.	Característica de los contribuyentes.....	77
3.4.3.	Estrategias .....	78
3.4.3.1.	Divulgación .....	78
3.4.3.2.	Lotería tributaria .....	79
3.5.	Costo de inversión del proyecto .....	79
3.5.1.	Proyecciones de gasto .....	82
3.6.	Costo de operación.....	83

## 4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1.	Planeación.....	85
4.1.1.	Establecimiento de estrategias.....	86
4.1.2.	Identificación de recursos.....	87
4.1.3.	Dotación de recursos.....	88
4.1.4.	Integración de personal.....	89
4.1.5.	Administración por objetivos.....	89
4.2.	Responsabilidades de desarrollo.....	91
4.2.1.	Administración.....	93
4.2.2.	Recursos Humanos.....	93
4.2.3.	Supervisión.....	93
4.2.4.	Personal operativo.....	94
4.3.	Capacitación.....	94
4.3.1.	Sistemático.....	95
4.3.2.	Transferencia de trabajo.....	96
4.3.3.	Simulación.....	97
4.3.4.	Laboratorio.....	97
4.3.5.	Instrucción.....	93
4.3.6.	Asesoría.....	98
4.3.7.	Mentoría.....	98
4.4.	Segmentación de contribuyentes.....	99
4.4.1.	Sujeto activo del tributo.....	100
4.4.2.	Sujeto pasivo del tributo.....	100
4.5.	Implementación del Programa de Cultura Tributaria.....	101
4.5.1.	Estrategia.....	105
4.5.2.	Comunicación.....	107
4.5.3.	Enseñanza-aprendizaje.....	108
4.5.4.	Comunicación educativa.....	109

## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA**

5.1.	Auditoría.....	111
5.2.	Mejora continua .....	112
5.2.1.	Planificación .....	112
5.2.2.	Realización.....	113
5.2.3.	Verificación.....	113
5.2.4.	Participación.....	113
5.3.	Seguimiento .....	113
5.3.1.	Capacitación.....	114
5.3.2.	Políticas de motivación.....	115
5.4.	Evaluación y control.....	117
5.4.1.	Análisis de Pareto .....	118
5.4.2.	Diagrama causa y efecto.....	118

## **6. MEDIO AMBIENTE**

6.1.	Identificación del área de influencia .....	121
6.2.	Aspectos generales del proyecto .....	121
6.2.1.	Reciclaje del papel .....	121
6.2.2.	Los basureros.....	122
6.3.	Medio ambiente de la oficina tributaria.....	122
6.3.1.	Ruido .....	123
6.3.2.	Ventilación.....	125
6.3.3.	Orden .....	126
6.3.4.	Limpieza .....	126
	CONCLUSIONES .....	127
	RECOMENDACIONES.....	129
	BIBLIOGRAFÍA.....	131
	ANEXOS.....	133



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### TABLAS

I.	Costo de inversión del Proyecto de Cultura Tributaria.....	80
II.	Proyección de gastos.....	83
III.	Costo de operación.....	83
IV.	Acciones para el fortalecimiento de la cultura tributaria.....	101



## **GLOSARIO**

<b>Administración por objetivos</b>	Técnica administrativa en la cual el supervisor y el empleado determinan cuáles son las metas que desean alcanzar.
<b>Auditoría de personal</b>	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro De una empresa.
<b>Auditoría fiscal</b>	Se realiza con el objeto de verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria de los contribuyentes.
<b>Comunicación</b>	Transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.
<b>Capacitación</b>	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.

<b>Comportamiento organizacional</b>	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas, logros y fracasos; entre otros.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
<b>Compensación</b>	Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo.
<b>Código tributario</b>	Es el conjunto de normas que establecen el ordenamiento jurídico-tributario.
<b>Contribuyente</b>	Son las personas individuales, prescindiendo de su capacidad legal, según el derecho privado y las personas jurídicas, las cuales son el hecho generador de la obligación tributaria.
<b>Desempeño</b>	Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlo.

<b>Diagrama</b>	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades dentro de un proceso.
<b>Desarrollo</b>	Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.
<b>Desarrollo organizacional</b>	Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de una organización.
<b>Defraudación fiscal</b>	Omisión parcial o total del pago de las contribuciones u obtener beneficio indebido con perjuicio del fisco.
<b>Estrategia</b>	Es un proceso regulable y un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Proceso para determinar en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

**Inducción del personal**

Proceso mediante el cual se logra que el individuo se integre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una nueva situación.

**Impuesto**

Es el tributo que tiene como hecho generador, una disposición estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente.

**Infracción tributaria**

Es toda acción u omisión que implique violación de normas tributarias de índole sustancial o formal, constituye infracción que sancionará la Administración Tributaria.

**Obligación tributaria**

Constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella.

**Planeación Estratégica**

Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.

**Productividad**

Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados; incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.

**Planeación de recursos humanos**

Estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos en una organización determinada.

**Planeación de la carrera profesional**

Proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios para lograr las metas profesionales.

**Pago por desempeño**

Sistema de retribución mediante el cual se paga a los empleados por unidad producida.

**Reclutamiento de personal**

Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

**Rotación de personal**

Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la

oportunidad de aprender nuevas habilidades.

**Sujeto Activo**

Es el Estado o el ente público acreedor del tributo.

**Sujeto Pasivo**

Es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, puede ser en calidad de contribuyentes o de responsable.

**Tributo**

Son las prestaciones, comúnmente en dinero, que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Son tributos: los impuestos, los arbitrios, contribuciones especiales y contribuciones por mejoras.

**Valuación de puestos**

Procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.

## RESUMEN

El mejoramiento del servicio de atención al cliente, es una herramienta valiosa de la que las instituciones se pueden servir para cumplir con las metas y objetivos, y de esa forma, fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes. La utilizan las organizaciones con una visión emprendedora, la cual tiene como fundamento proporcionar las capacidades humanas requeridas y desarrollar habilidades y aptitudes del empleado para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

La mejora del proceso administrativo contribuye a brindar una atención de calidad, toda organización encuentra su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos, obtener satisfacción; tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente organizacional. La efectividad con la que debe operar una organización, dependerá en una medida considerable de la forma en que el sistema de atención al cliente sea eficaz.

Hoy en día se debe considerar que es importante lograr los objetivos a través de la mejora continua. El presente trabajo de graduación tiene como fin orientar a la institución en estudio en el proceso de atención al cliente, específicamente en la administración eficiente del recurso humano, tomando en cuenta que ésta es indispensable para el fortalecimiento de la cultura tributaria.

Esto se traduce en una conducta manifestada en el cumplimiento permanente de los deberes tributarios con base en la razón, la confianza y la afirmación de los valores de ética personal, respecto a la ley, responsabilidad

ciudadana y solidaridad social de los contribuyentes, ante la Administración Tributaria.

Por tal razón, la presente investigación es un aporte para la sociedad Guatemalteca promoviendo dicha cultura hacia el nivel educativo, desde el nivel primario hasta una formación profesional, considerando que una buena atención al contribuyente, motiva al cumplimiento de un deber ciudadano, como lo es el pago de los impuestos.

El funcionamiento del sistema administrativo, requiere el desarrollo de un programa que permita al personal ser seleccionado y capacitado para los puestos que sean más adecuados a sus habilidades. La propuesta de mejoramiento describe las acciones de atención que el empleado de la Superintendencia de Administración Tributaria debe cumplir, ante la demanda de un servicio de calidad por parte del contribuyente.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Mejorar el proceso de servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria.

### **Específicos**

1. Diseñar un proyecto de mejoramiento de procesos de servicios y su aplicación en el sistema administrativo.
2. Estudiar la situación actual de la institución, con el propósito de conocer la situación relacionada con la cultura tributaria.
3. Proponer herramientas y procesos administrativos, para mejorar la atención de los contribuyentes.
4. Evaluar las ventajas y desventajas del sistema de atención de la organización, con el fin de optimizar los recursos.
5. Formular y proponer a la organización, un sistema de mejoramiento del desempeño.
6. Diseñar procedimientos, normas y reglamentos, que servirán de soporte al persona de nuevo ingreso.
7. Diseñar técnicas de control y mejoramiento continuo, como seguimiento de la implementación.



## INTRODUCCIÓN

La falta de estrategias administrativas en el proceso de atención al cliente provoca descontento en los usuarios de las instituciones, por ello se debe implementar procesos que involucran múltiples actividades interdependientes, que actúan en el entorno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos organizacionales, corporativos, funcionales y personales; mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de funciones básicas que comprenden el mejoramiento continuo y la capacitación del recurso humano; con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes.

En la actualidad hay quejas de mala atención al cliente, por lo que las estrategias deben estar orientadas hacia un mercado cada vez más competitivo en donde las funciones básicas administrativas del recurso humano, persigan el mejoramiento de la organización; haciéndola más eficiente y eficaz a través de propuestas de mejoramiento del proceso de atención al cliente, de esta manera lograr un crecimiento óptimo, interactuando con factores internos y externos, que hacen de su actividad una labor completa que fortalezca la cultura tributaria.

El no cumplir con los deberes tributarios está calificado como un delito tributario, ya que las personas sujetas por los diferentes regímenes que establecen las leyes tributarias, así como los pagos de impuestos indirectos, están en la obligación de comprobar fehacientemente que están cumpliendo con el pago de dichos tributos; para ello se debe establecer políticas tendientes al mejoramiento de la administración del recurso humano ya que sólo con la integración de personal idóneo podrá alcanzarse.

Para que el Estado pueda cumplir con su obligación constitucional de velar por el bien común y proporcionar a la población los servicios básicos que ésta requiere, necesita de recursos que provienen principalmente de los tributos pagados por los contribuyentes, esto requiere una serie de cambios, que sólo podrán manejarse teniendo empleados en el puesto idóneo, que realicen sus funciones con compromiso, brindando una atención de calidad a través del mejoramiento del servicio de atención a los contribuyentes, y con ello mejorar la cultura tributaria.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. La Institución**

La Superintendencia de Administración Tributaria es una entidad que busca permanentemente fortalecer y mejorar su gestión, direccionando la misma al logro de los objetivos estratégicos establecidos en su Plan Estratégico, sí como al logro de la efectividad de sus procesos.

Para lograr estos niveles de efectividad, productividad y transparencia, se considera necesario que los empleados y funcionarios de los órganos y dependencias de esta institución, cuenten con un marco administrativo-jurídico ordenado y claro, que establezca los preceptos que encaucen su proceder, defina el esquema de organización; y precise los niveles de autoridad, las funciones y las responsabilidades de las figuras organizativas de la institución.

En tal virtud, la institución establece y describe la estructura y organización interna, definiendo las competencias, funciones, responsabilidades de los órganos y dependencias de primer nivel, los niveles de autoridad y las líneas de mando.

La superintendencia de Administración Tributaria es una institución que goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica y recursos propios.

### **1.1.1. Ubicación**

Superintendencia de Administración Tributaria se encuentra ubicada en la cuarta calle entre séptima avenida y avenida Reforma de la zona 9, de la capital de Guatemala.

### **1.1.2. Historia**

El Gobierno de Guatemala, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, inició a principios de 1997 un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país. Dentro de estas acciones se incluyó la creación de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, con el propósito de modernizar la Administración Tributaria y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y el Programa de Modernización del Sector Público.

El proyecto de la creación y puesta en operación de la SAT, se inició en septiembre de 1997 con la integración de un equipo de trabajo responsable de administrarlo. El objetivo general del proyecto consistió en crear, diseñar y poner en funcionamiento una institución autónoma y descentralizada, moderna, eficiente y eficaz, que se hiciera cargo de la administración tributaria y aduanera, y que fuera capaz de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida, honesta y transparente.

La creación de la SAT fue aprobada por el Congreso de la República, según Decreto Número 1-98, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998. La Superintendencia de Administración Tributaria es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio

nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de Administración Tributaria, contenidas en la legislación.

### **1.1.3. Misión**

Recaudar los recursos necesarios para que el Estado provea los servicios indispensables y se brinden mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos; la aplicación imparcial e íntegra de la legislación tributaria y aduanera; y la facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras de los ciudadanos.

### **1.1.4. Visión**

Ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero, utilizando las mejores prácticas de la gestión tributaria y administrativa, y que produzca valor para los ciudadanos, los contribuyentes y sus funcionarios y empleados.

### **1.1.5. Valores**

La SAT siempre está en la búsqueda de la excelencia en sus resultados y de forjar relaciones perdurables basadas en la confianza. Esta excelencia se realiza al vivir con intensidad los valores de:

**Responsabilidad:** todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se cumplen efectiva y oportunamente con disciplina y espíritu de equipo.

**Transparencia:** todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas.

**Productividad:** todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria buscan aprovechar y optimizar los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.

**Integridad:** todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria se realizan con rectitud, conducta intachable y coherencia en lo que se piensa, se dice y se hace.

**Profesionalismo:** todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, buscan aplicar oportunamente los conocimientos con capacidad y empeño en su realización hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.

#### **1.1.6. Organización**

La Institución está basada en establecer departamentos, delegar autoridad, asimismo se encuentra organizada de la manera siguiente:

Órganos con funciones de Dirección

- ✓ Directorio
- ✓ Despacho del Superintendente

#### Dependencias con funciones Normativas Sustantivas

- ✓ Intendencia de Aduanas
- ✓ Intendencia de Fiscalización
- ✓ Intendencia de Recaudación y Gestión
- ✓ Intendencia de Asuntos Jurídicos

#### Dependencia con funciones de Coordinación

- ✓ Intendencia de Coordinación de Operaciones

#### Dependencias con funciones de Apoyo Técnico

- ✓ Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional
- ✓ Gerencia de Informática
- ✓ Secretaría General
- ✓ Comunicación Social Externa
- ✓ Cultura Tributaria

#### Dependencias con funciones de Gestión de Recursos

- ✓ Gerencia General de Gestión de Recursos
- ✓ Gerencia de Recursos Humanos
- ✓ Gerencia Administrativa Financiera
- ✓ Gerencia de Infraestructura
- ✓ Gerencia de Seguridad Institucional
- ✓ Dependencias con funciones de ejecución
- ✓ Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes
- ✓ Gerencia de Contribuyentes Especiales Medianos
- ✓ Gerencia Regional Central
- ✓ Gerencia Regional Sur
- ✓ Gerencia Regional Occidente
- ✓ Gerencia Regional Nororiente

- ✓ Gerencia de Atención al Contribuyente
- ✓ Gerencia de Orientación Legal y Derechos del Contribuyente

Órganos con funciones de Asesoría

- ✓ Asesoría Técnica del Directorio
- ✓ Asesoría del Superintendente

Dependencia con función de Auditoría Interna

- ✓ Auditoría Interna

#### **1.1.6.1. Funciones**

Para el cumplimiento de sus funciones, la SAT cuenta con tres intendencias principales:

**Intendencia de Aduanas:** coordina todo lo que se refiere a recaudación de impuestos derivados del comercio exterior.

**Intendencia de Recaudación y Gestión:** coordina todo lo que se refiere a recaudación de impuestos derivados de comercio Interior.

**Intendencia de Fiscalización:** es la encargada de controlar y supervisar todo lo referente a la recaudación tanto interior como exterior.

#### **1.1.6.2. Organigrama**

El organigrama de la institución se describe en el anexo I.

### **1.1.7. Objetivos institucionales**

Es objetivo de la Superintendencia de Administración Tributaria, ejercer con exclusividad las funciones propias contenidas en el Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria y ejercer las funciones específicas siguientes:

- Administrar el sistema tributario tanto interno como externo. Con excepción de los que por ley le corresponden a las Municipalidades, recaudar y administrar;
- Administrar el sistema aduanero de la República;
- Establecer mecanismos de verificación de precios, para evitar la sobrefacturación y subfacturación;
- Organizar y administrar el sistema de fiscalización;
- Promover las acciones judiciales, que sean necesarias para cobrar a los contribuyentes y responsabilizarlos de los intereses y multas;
- Sancionar a los sujetos pasivos tributarios de conformidad con lo establecido en el Código Tributario y en las demás leyes tributarias y aduaneras;
- Evitar la defraudación y el contrabando;

- Establecer y operar los procedimientos y sistemas que faciliten a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias;
- Determinar el hecho generador y el monto de los tributos. Para el ejercicio de estas facultades, contará con el apoyo de las demás instituciones del Estado;
- Establecer normas internas que garanticen el cumplimiento de las leyes y reglamentos en materia tributaria;
- Asesorar al Estado en materia de política fiscal y legislación tributaria;
- Opinar sobre los efectos fiscales y exoneraciones tributarias, cuando la ley así lo disponga;
- Solicitar la colaboración de otras dependencias del Estado y entidades del sector privado, para realizar los estudios necesarios para poder aplicar con equidad las normas tributarias;
- Promover la celebración de tratados y convenios internacionales para el intercambio de información y colaboración en materia aduanera y tributaria;
- Administrar sus recursos humanos, materiales y financieros;
- Todas aquellas que se vinculen con la administración tributaria y los ingresos tributarios.

## **1.2. Definiciones**

Es importante mencionar que para soporte de los conceptos de la investigación del tema, propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria, se describen los temas como: planeación y requerimiento de personal, su administración, las funciones, su importancia, el empleado, la organización, el entorno, el mejoramiento continuo, su proceso, la importancia; así como la cultura tributaria en Guatemala, sus características y su descripción general.

### **1.2.1. Planeación y requerimiento de personal**

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la institución el personal en el momento adecuado.

Las organizaciones de servicio deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. Determinando las necesidades de personal a 1 año; a mayor plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- Ubicar a la persona en el puesto ideal, mejorando la utilización de los recursos humanos

- Suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Se disminuye la rotación de personal
- Desarrolla el personal dentro de la empresa con base en los programas de productividad

#### **1.2.1.1. Su administración**

“La administración de la planeación de los recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas, desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Planificar el personal significa hacer análisis del número de personas que se necesitarán o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, Tomando las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Atender las necesidades de mano de obra de la empresa que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen cualidades de las personas y tomando en consideración la capacidad de las personas para encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad”<sup>1</sup>.

---

1 ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos. p. 251

### **1.2.1.2. Funciones**

Actualmente el efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino, pero en la actualidad vemos que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Deben estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial, para mantenerse en un nivel competitivo.

“La función esencial del departamento de recursos humanos es que se logre sobrevivir estos nuevos retos, debe de estar bien las instituciones tanto públicas como privadas. Cuando se está bien organizado, se reflejará en la sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población.

Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la empresa y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".

Para lograr resultados favorables, se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la empresa y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos, resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.

Cuando una empresa mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad<sup>2</sup>.

### **1.2.1.3. Importancia**

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. La planeación de los recursos humanos permite lo siguiente:

- Suministra a la organización el personal adecuado en el momento adecuado
- Asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro

---

<sup>2</sup> Werther, Jr. Davis. Administración de Personal. p. 245

- Responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra)
- Proporcionar la información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento
- Ayudar a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas
- Dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía
- Proporcionar información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados
- Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial

#### **1.2.1.3.1. El empleado**

La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que las fuerzas del trabajo se puedan mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la

organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

#### **1.2.1.3.2. La organización**

El Administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en si mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos está para servir a la organización. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

#### **1.2.1.3.3. El entorno**

La buena fe y lealtad entre las partes (obrero-patrón) son principios indispensables para un desarrollo adecuado de las relaciones laborales, repercutiendo en un ambiente agradable de trabajo. El empresario debe contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, lo que le permitirá elevar la productividad, competitividad y obtener un valor agregado que redunde en beneficio de la empresa. Su planta laboral y la sociedad en general.

Los trabajadores deberán asumir su responsabilidad en el trabajo; preservar los bienes de la empresa; respetar a todos sus compañeros, al personal directivo y mantener una actitud de diálogo con todos los miembros de la organización. Los patrones deberán privilegiar el respeto y buen trato de los trabajadores; retribuir con un salario remunerador conforme la ley;

proporcionarles capacitación adecuada; cumplir sus obligaciones en seguridad social y procurar una administración eficiente de los recursos.

Los sindicatos y asociaciones patronales, deberán conducirse apegados a derecho; velar por el mejoramiento y defensa de los intereses de sus asociados y mantener una actitud de diálogo y de respeto. Deberán acordar remuneraciones y prestaciones que satisfagan las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural.

### **1.2.2. Mejoramiento continuo**

Después de la implementación de los procesos establecidos, se debe disponer de información cuantitativa, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, para que con esta información pueda compararse objetivamente.

La mejora continua está dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la empresa, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la mejora continua se debe apoyar en las siguientes herramientas:

### **1.2.2.1. Proceso**

Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la Institución y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual. Es una estrategia que se esfuerza por dar atención al proceso como a los resultados, y sobre todo al personal de la organización. Tiene dos componentes principales: a) El mantenimiento: se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación; y b) el mejoramiento: se refiere a las actividades dirigidas a mejorar los estándares corrientes.

El proceso del mejoramiento continuo está compuesto por cuatro elementos importante, los cuales son:

- ✓ Planear
- ✓ Hacer
- ✓ Verificar
- ✓ Actuar

#### **Planear**

Para la mejora continua se debe establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa con la planificación de las mismas.

#### **Hacer**

El hacer de la mejora continúa es implementar cronogramas de actividades, determinar las capacidades del proceso operativo, la recolección

de datos con ello hacer una lista de verificación y comparar con los objetivos establecidos.

### **Verificar**

En la verificación se debe realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados. Para ello se debe emplear el análisis de tendencias y el gráfico de control.

### **Actuar**

Se deben tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, institucionalizar y comunicar la mejora a todos los integrantes de la Institución y la identificación de nuevos proyectos.

#### **1.2.2.2. Importancia**

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

- El mejoramiento continuo involucra a cada una de las jerarquías administrativas desde el gerente general, hasta el último empleado.

- Empieza y termina con educación, porque va acompañada de una capacitación constante y motivación por parte de la gerencia y también entre las jerarquías, donde se alcanza un mejoramiento de todos los participantes
- Desarrolla credibilidad y creatividad en las personas, las cuales son ahora capaces de lograr los objetivos que se propongan y, por tanto, conlleva a una recompensa
- Propicia la delegación de responsabilidades y
- Fortalece el oír y la retroalimentación

### **1.2.3. La cultura tributaria en Guatemala**

Mediante el Acuerdo Gubernativo No. 542-94, se creó el Programa de Educación Fiscal. El objetivo de dicho programa era “incorporar en la Estructura Curricular del Nivel Primario, Educación Básica y de las carreras de Enseñanza Media, módulos de Educación Fiscal para que los alumnos adquirieran conciencia tributaria y conocimientos sobre finanzas públicas”. También acordó que el Ministerio de Finanzas Públicas y el Ministerio de Educación debían integrar una comisión técnica, que sería la encargada del desarrollo de los contenidos de dicho programa.

En julio de 1995, fue presentado el “Programa de Educación Fiscal” para ser incluido en la Currícula Estudiantil de los Niveles Primario, Secundario y Diversificado a partir del ciclo escolar 1996. Dicho programa entró en vigencia a partir de enero de 1996, pero fue objetado por los maestros, pues adujeron

carecer de la capacitación adecuada para impartir los contenidos planteados en el documento y que ello podía generar confusión en los estudiantes.

El Ministerio de Educación no logró llegar a un acuerdo con los maestros, el Ministerio de Finanzas no tenía las herramientas necesarias para realizar una capacitación masiva de maestros; y estos a su vez no estaban dispuestos a dar parte de su tiempo en la misma, además de demandar entre otros aspectos, un aumento salarial. Debido a ello y próximo a realizarse las elecciones generales para el período 1996-2000, el Programa de Educación Fiscal quedó en suspenso.

#### **1.2.3.1. Características**

El desarrollo de la estrategia de cultura tributaria de la SAT ha procurado observar una serie de principios que, junto a las características de su formulación inicial y las adquiridas a lo largo de la ejecución de sus acciones, le han dado una fisonomía propia, la que a su vez le ha permitido posicionarse paulatinamente en la agenda pública. Entre tales rasgos distintivos figuran los siguientes:

**Dirección:** se han desarrollado productos, mensajes y acciones que son significativos para cada grupo objetivo, con lo cual a pesar de que el mensaje central es uno sólo, el mismo se especializa para el lenguaje y las características de los integrantes de cada segmento.

**Mecanismo:** en complemento de lo anterior, la utilización de estímulos como las imágenes, la música y otros elementos audiovisuales, ha sido clave para reforzar la concepción y el traslado de los mensajes.

**Mensaje:** uno de los aprendizajes obtenidos dentro de las prácticas y acciones del programa lo constituye el utilizar un lenguaje claro y sencillo, accesible a toda la población, y el mantener un solo mensaje en cada uno de los productos o servicios, evitando los mensajes innecesarios.

**Consistencia:** la misma se manifiesta no sólo a nivel conceptual, sino también de percepciones, con lo cual se hace importante el manejo de imágenes, personajes, colores, formas y todos los estímulos vinculados a una inmediata identificación de los productos o servicios con el mensaje central.

**Carácter:** se ha mantenido una línea de trabajo que por una lado apela a la razón basada esencialmente en el sentido común y se dirige a las percepciones emotivas del público en aspectos tales como la simpatía, la alegría, el humor y el entusiasmo del trabajo en equipo, lo cual genera identificación con el contenido y los objetivos del programa.

**Facilitación:** ésta se logra por medio del estímulo del pensamiento y de las emociones, el conocimiento a través de materiales novedosos y la adopción de canales de comunicación tradicionales y alternativos que incluyen la Internet como elemento tecnológico.

**Herramientas:** se han utilizado variedad de herramientas tales como: libros, juegos, aplicaciones electrónicas de Internet, que puedan estar al alcance de los distintos grupos objetivo y que sean de fácil reproducción por estos.

**Audiencias:** la elección adecuada de las audiencias ha sido un proceso que ha vinculado un intenso trabajo con actores claves y que se ha realizado en todo el interior del país para conocer las actitudes y percepciones de los

diferentes públicos en materia tributaria, así como sus reacciones ante varias de las acciones del programa.

**Productos:** por medio de la contratación de especialistas y partiendo de una adecuada validación, se han diseñado diversidad de productos y materiales tanto educativos como divulgativos, mismos que han servido para formar una “base de confianza” y un nexo entre el programa y sus diferentes grupos meta.

**Receptividad:** al margen de muestras aisladas de escepticismo o rechazo, durante el desarrollo del programa se ha detectado receptividad, aceptación y otra serie de reacciones positivas ante las acciones de cultura tributaria, lo cual se ha aprovechado para extender la base de apoyo social a las mismas y trabajar en la gestión de nuevas alianzas con instituciones diversas, públicas, privadas e internacionales.

**Equipo:** este es un factor clave dentro de la estrategia, debido por un lado a que la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario ha permitido la creación de mensajes, productos y enfoques con visiones profesionales distintas, y por otro lado a que el establecimiento de alianzas con otros actores e instituciones potencializa el programa y favorece su sostenibilidad.

**Respaldo:** ninguna estrategia puede funcionar si nó cuenta con los recursos necesarios para sostenerse. Desde su inicio, el programa ha contado con el respaldo de las principales autoridades de la administración tributaria, ha dispuesto de un presupuesto adecuado a los proyectos y acciones definidos desde 2005 a la fecha, y desde mediados de 2007 cuenta con el soporte de una unidad administrativa propia, que depende directamente del despacho superior de la institución.

### **1.2.3.2. Descripción general**

Existe un creciente interés en las administraciones tributarias por la formación de cultura tributaria, esto es por la adopción de estrategias que permitan hacer conciencia en sus países, sobre la importancia del cumplimiento de las obligaciones en materia de ingresos internos y aduaneros, pero desde un enfoque educativo que no se centra exclusivamente en la población contribuyente, sino que más bien dirige sus esfuerzos a los no contribuyentes, que van desde los niños y los jóvenes hasta los adultos que no forman parte de la base de contribuyentes efectivos, ya sea porque legalmente no tienen obligaciones impositivas directas o porque se desenvuelven en el ámbito de la informalidad.

Si se concibe la cultura como el conjunto de conocimientos, modos de vida y costumbres de una sociedad determinada, o bien como el conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo, por cultura tributaria entenderíamos al conjunto de información y el grado de conocimientos que en un determinado país se tiene sobre los impuestos, pero más importante aún, al conjunto de percepciones, criterios, hábitos y actitudes que la sociedad tiene respecto a la tributación.

Siendo así, en el caso de la mayoría de países latinoamericanos, Guatemala entre ellos, podría afirmarse que ha prevalecido una conducta social adversa al pago de impuestos, que se manifiesta en actitudes de rechazo, resistencia y evasión, o sea en diversas formas de incumplimiento.

Con frecuencia dichas conductas intentan autojustificarse descalificando a la gestión de la administración pública, ya sea a partir de señalamientos de corrupción, ineficiencia o falta de transparencia en el manejo de los recursos, o

bien de argumentos ideológicos acerca de la economía, la sociedad y el papel del Estado.

A grandes rasgos así suele ser el entorno que, en buena parte de América Latina, encuentran las administraciones tributarias para desarrollar sus funciones de educación fiscal. Sin embargo y desde un punto de vista positivo, se trata también de campos que pueden ser fértiles para la siembra y el cultivo de los valores éticos y de convivencia ciudadana que dan base y legitimidad social a la tributación y al cumplimiento de las obligaciones tributarias como una necesidad de país, para hacer viable el desarrollo económico, social y político que el Estado tiene por misión promover.

Esa perspectiva permite visualizar la amplitud del territorio sociocultural que se presenta a las iniciativas para la promoción de cultura tributaria y que les plantea, desde su concepción, la necesidad de establecer prioridades, elegir grupos objetivo, fijar metas y definir modos de abordaje consistentes con la estrategia institucional de la administración tributaria y los recursos disponibles para tal fin.

Se trata, por lo tanto, de la adopción de una estrategia que no puede ser parcial ni temporal, sino sustantiva, permanente e incorporada a las propias formas de ser y hacer de la institución, es decir, integrada a la cotidianidad de sus funciones básicas, pero con una visión de largo plazo que debe dirigirse tanto hacia fuera como hacia dentro de la Administración Tributaria.

La cobertura y los alcances de la estrategia pueden ser tan amplios o reducidos como la institución lo decida, pero en todo caso se requiere de profundidad en sus acciones, por limitadas que éstas sean, porque los cambios de patrones y de conductas no se generan de la noche a la mañana: implican

transformaciones profundas en el pensamiento de los individuos y los grupos, que les muevan a actuar de una manera diferente a como lo han hecho, o bien, como en el caso de los niños y los jóvenes, que les hagan asumir una identidad ciudadana madura y responsable, plenamente consciente de sus derechos y obligaciones dentro de la sociedad donde viven.

### **La educación en la Cultura Tributaria**

La educación representa el medio más poderoso para transformar las formas de actuar y de pensar de los individuos. ¿No es acaso la cultura de una sociedad el resultado de la educación? Es ahí donde encuentra justificación la misión de la Educación Tributaria y de su interés por los procesos educativos.

De ahí que si dentro de los sistemas educativos existen espacios para temas relativos a la salud, la higiene, el ambiente y la nutrición, la educación vial o la educación sobre temas electorales, puede y debe existir un espacio para la formación de la cultura tributaria y la educación fiscal.

De ahí que una de las primeras cosas por lograr en un proceso de formación democrática es que los niños entiendan que, en términos sociales, el orden que existe y las relaciones que se dan en la sociedad no son naturales, que son contruidos por las personas y, por lo tanto, se pueden transformar.

En una sociedad democrática, los impuestos derivan de acuerdos sociales convertidos en leyes en virtud del poder que la propia ciudadanía delega en sus legisladores y gobernantes. El régimen tributario representa, entonces, un compromiso social autoimpuesto, que todo ciudadano debe cumplir y respetar, con base en los mismos valores que le permiten ejercer sus derechos y obligaciones ciudadanos.

Se trata de una creación que, como la democracia, debe enseñarse y aprenderse, porque implica conceptos y valores que no son naturales, sino creados por la propia sociedad en la que se vive y según el Estado en el que se quiere vivir. La verdadera cultura tributaria se inculca en todos los niveles de la educación, para que los futuros ciudadanos estén convencidos de la necesidad de contribuir al desarrollo de la comunidad.

### **Administración de los impuestos**

Las Finanzas Públicas constituyen la actividad económica del sector público, con su particular y característica estructura que convive con la economía de mercado, de la cual obtiene los recursos y da un marco de acción.

También se puede enunciar que es el estudio sistematizado de los recursos y los gastos públicos y los efectos económicos que producen, tanto en la economía de la sociedad, como también en la de los individuos que la integran.

El Estado para cubrir las necesidades públicas colectivas, y con ello los fines institucionales, sociales y políticos, necesita disponer de recursos, que los obtiene por un lado a través del ejercicio de su poder tributario que emana de su propia soberanía, y del usufructo de los bienes propios que el estado posee y los recursos del endeudamiento a través del crédito público.

El impuesto es una clase de tributo (obligaciones en favor del acreedor tributario) regido por Derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la Administración (acreedor tributario). Surge exclusivamente por la "potestad tributaria del Estado", principalmente con el objeto de financiar sus gastos. Su principio rector,

denominado "Capacidad Contributiva" sugiere que quienes más tienen, deben aportar en mayor medida al financiamiento estatal, para consagrar el principio constitucional de equidad y el principio social de solidaridad.

Sin embargo, esto no siempre se toma en cuenta al imponer el impuesto ni otra clase de tributo, debido a que se prefieren otras causas, como pueden ser las de aumentar la recaudación o disuadir la compra de determinado producto o fomentar o desalentar determinadas actividades económicas. De esta manera, se puede definir la figura tributaria como una exacción pecuniaria forzosa para los que están en el hecho imponible.

Puede detallarse entonces los objetivos que persigue la fijación de impuestos: influir en el rendimiento macroeconómico de la economía (la estrategia gubernamental para hacer esto es conocida como su política fiscal). Para llevar a cabo funciones del Estado, tales como la defensa nacional, y proveer servicios del gobierno así como el pavimento de calles y el mantenimiento en el caso de la tenencia.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional de la Superintendencia de Administración Tributaria ha permitido en los integrantes conductas que alienta la participación, mismas que promueven su responsabilidad y compromiso, todo esto se debe a que la cultura laboral se lo permite, esto es una fortaleza que encamina a la institución hacia la excelencia, con el fin de mejorar el servicio de atención al cliente y fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes.

Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales, tradiciones y creencias. Es por ello que el departamento de recursos humanos, dentro del programa de capacitación, incluye la interacción entre departamentos para crear un sistema de valores.

Asimismo se está constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la institución. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas, sus prioridades y de los objetivos, los cuales repercuten en el aumento de la recaudación.

Todo esto ayudará a que la conducta de los empleados se vea reflejada en la cultura de la institución, ya que las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros evidencian sus deseos de cumplir con las metas organizacionales.

El Código de Ética y Conducta para los Funcionarios y Empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, pretende abarcar cada situación en la que sea necesario tomar una decisión ética, a través de los principios.

Todos los empleados deben conducir sus acciones de acuerdo a dicho Código, además de evitar comportamientos y conductas que den la apariencia de ser incorrectos. Aunque este Código prescribe normas de conducta para todos los funcionarios y empleados, tales normas no son exhaustivas. La ausencia de una determinada norma de comportamiento no significa que se apruebe una acción.

## **2.2. Sistema administrativo**

La actividad administrativa de la institución en estudio se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad como lo son:

- a. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de la institución
- b. Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos institucionales
- c. Proporcionar una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos
- d. Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia
- e. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes
- f. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo

- g. Alcanzar su más alto nivel la realización tanto del trabajador como para la institución
- h. Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral

Para este caso se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

### **2.2.1. Planeación**

En la institución la planificación está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de la planeación. La experiencia en cuanto a la planeación ha traído beneficios como: reducción del impacto del cambio y minimización del desperdicio.

Así mismo ha dejado beneficios, crecimiento, responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad del servicio y eficiencia. La planificación se hace semanal, mensual y diariamente.

### **2.2.2. Organización**

La organización está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados,

establecer canales de autoridad y comunicación y coordinar el trabajo de los subordinados asimismo se toma en cuenta tres factores:

- Identificación de las actividades
- Agrupación de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- La asignación de cada agrupación a una autoridad necesaria

### **2.2.3. Integración**

Como primer paso para el inicio de operaciones de la Institución, fue precisa la selección de su Directorio de una nómina de 12 candidatos, de los cuales el Presidente de la República seleccionó los titulares y suplentes. El directorio está conformado de la manera siguiente:

- a. El Ministro de Finanzas Públicas, quien lo preside
- b. Cuatro Directores titulares y sus suplentes y,
- c. El Superintendente de Administración Tributaria, quien actúa como Secretario

La integración de personal consiste en dotar a la institución de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo. La integración del recurso humano, mantiene ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente y es realizada de la siguiente manera:

- a. Identifica las necesidades de la fuerza laboral
- b. Determina el número de personas disponibles
- c. Recluta personal

- d. Selecciona candidatos para los puestos
- e. Asigna candidatos
- f. Asciende personal
- g. Evalúa personal
- h. Planea carrera profesional
- i. Remuneración
- j. Capacitación

#### **2.2.4. Dirección**

Cada departamento de la institución tiene una dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los objetivos y las metas. Los elementos de cada dirección de los departamentos son:

- Comunicación
- Supervisión
- Autoridad

Cada dirección está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento de mando, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado se ha desarrollado en forma adecuada.

#### **2.2.5. Control**

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual y organizacional, esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecuen a los planes, para efectuar el control, toma en cuenta los siguientes:

- Medición del desempeño: a través de observación personal
- Comparación: para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos
- Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas

### **2.3. Gestión de recursos humanos**

Actualmente la institución cuenta con una gerencia de Recursos Humanos cuyas funciones son las siguientes:

- a. Captar, mantener, desarrollar, evaluar e incentivar el mejor recurso humano disponible en el mercado laboral
- b. Administrar el sistema de personal, las políticas, planes y programas de prestaciones y beneficios
- c. Presentar su plan de trabajo y memoria de labores
- d. Administrar, supervisar y controlar el plan de carrera administrativa, la evaluación de desempeño y programas de capacitación y
- e. Las demás que le asigne el Superintendente en materia de su especialidad

La gerencia de Recursos Humanos esta integrada por los departamentos de:

- a. Administración de Recursos Humanos
- b. Reclutamiento, selección y contratación y
- c. Desarrollo de Recursos Humanos

## **2.4. Funciones de la organización**

Las principales funciones de los órganos y dependencias de la Superintendencia de Administración Tributaria, se describe a continuación:

### **Directorio**

El Directorio es el órgano de Dirección superior de la institución; le corresponde dirigir la política de la Administración Tributaria y velar por el buen funcionamiento y gestión de la Institución.

### **Superintendente de Administración Tributaria**

El Superintendente es la autoridad administrativa superior y el funcionario ejecutivo de mayor nivel jerárquico de la institución. Tiene a su cargo la administración y la dirección general de la Institución. Para el cumplimiento de las funciones, el Superintendente de Administración Tributaria tiene la representación legal de la Institución, la cual podrá delegar en los funcionarios que designe para el efecto.

### **Intendencia de Aduanas**

La Intendencia de Aduanas es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la institución tiene en materia aduanera. Como tal, es responsable de administrar el Sistema Aduanero guatemalteco. Debe velar por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala.

### **Intendencia de Fiscalización**

La Intendencia de Fiscalización es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la institución tiene en materia de supervisión, inspección, verificación y determinación del cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras sustantivas y formales.

### **Intendencia de Recaudación y Gestión**

La Intendencia de Recaudación y Gestión es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la institución tiene en materia de planificación, organización, evaluación y ejecución de las actuaciones que faciliten, controlen y promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

### **Intendencia de Asuntos Jurídicos**

La Intendencia de Asuntos Jurídicos es la dependencia encargada de representar y defender los derechos, intereses y patrimonio de la institución ante cualquier entidad, dependencia, órgano, autoridad, y tribunales de justicia, tanto a nivel nacional como en el extranjero, como parte actora, demandada, tercera interesada, querellante adhesivo o actor civil.

### **Intendencia de Coordinación de Operaciones**

La Intendencia de Coordinación de Operaciones es la dependencia encargada de coordinar y supervisar que las directrices, planes e instrucciones emitidas por las dependencias con funciones normativas sustantivas, de apoyo técnico y de gestión de recursos, sean cumplidas y ejecutadas bajo criterios de

efectividad y calidad por las Gerencias de Contribuyentes Especiales Grandes y Medianos, las Gerencias Regionales y la Gerencia de Atención al Contribuyente.

## **2.5. Características del servicio**

Las características del servicio que presta la Superintendencia de Administración Tributaria son de tipo de atención personalizada en las siguientes áreas:

- Recaudación de impuestos
- Asesoría en asuntos tributarios

## **2.6. Análisis de cargos**

Los cargos son analizados de acuerdo a los requerimientos de los puestos, para luego conocer las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que se espera del empleado.

El análisis de cargos representa la base de cualquier trabajo de la administración, pues permite ayudar al reclutamiento y selección de personal para los puestos, el entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño. La Superintendencia de Administración Tributaria se basa en tres principios para el análisis de cargos que son:

- a. Planeamiento
- b. Preparación
- c. Ejecución

### **2.6.1. Personal administrativo**

El personal administrativo de la Superintendencia de Administración Tributaria está enfocado en actividades propias del sistema administrativo como la planeación, organización, integración, dirección y control; con el fin de que las actividades de campo o de operaciones se lleven a cabo con éxito. Así mismo tiene relevancia en las actividades propias de atención al cliente en las oficinas tributarias de todo el país.

### **2.7. Desarrollo del personal**

Como se menciona anteriormente la gerencia de recursos humanos esta integrada por tres departamentos entre estos el de desarrollo de Recursos Humanos este es el encargado de las capacitaciones, actualizaciones de programas relacionados con personal, programación de seminarios sobre diversos temas y exigir principios a funcionarios y empleados los cuales son: Disciplina, Confidencialidad, Rendimiento, Resultados, Productividad, Eficiencia, Eficacia, Honestidad, Integridad, Honradez y Puntualidad.

#### **2.7.1. Dirección**

En la actualidad la dirección de personal de la Superintendencia de Administración Tributaria, tiene como responsabilidad la comunicación, como una función administrativa eficiente. Así como guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la organización. A través de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, puede llevar a la organización a tener una imagen diferente.

La dirección del personal motiva a los trabajadores reduciendo sus niveles actuales de insatisfacción y eliminando una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva de parte de la dirección, puesto que la habilidad de un supervisor, director o encargado en la comunicación está relacionada con su eficacia para dirigir el comportamiento de las personas.

### **2.7.2. Comunicación**

La comunicación que existe dentro de la Superintendencia de Administración Tributaria es fluida, tanto verticalmente como horizontalmente, los directivos de las unidades de personal tienen a su disposición un procedimiento para examinar los problemas y quejas que puedan surgir, aunque debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, éste se formula a la luz de las necesidades.

Los canales de comunicación y organización son creadas a la par de dirigir y controlar, se da orientación y asesoramiento. El personal, trabaja sin necesidad de una estrecha supervisión; pero, se establecen los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.

Para poder llevar a cabo una adecuada administración del personal, es necesario que exista una comunicación constante en doble vía, tanto formal como informal entre los funcionarios y el personal subordinado.

### **2.7.3. Motivación**

En la Superintendencia de Administración Tributaria las personas son motivadas a través de ciertas actitudes como: felicitaciones y reconocimientos,

y para que internamente halla voluntad en los trabajadores para realizar esfuerzos hacia las metas, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales, En la actualidad existe un plan escalonado de aumento salarial, esto ha motivado enormemente la motivación de los empleados.

#### **2.7.4. Control**

Para complementar la administración, se lleva un control con el objeto de evaluar el funcionamiento de la organización y la aplicación de los correctivos necesarios. El control que se lleva en la Superintendencia de Administración Tributaria tiene los siguientes pasos:

- A. Establecimiento de estándares;
- B. Comparación de los resultados reales con los estándares; y,
- C. Acción correctiva.

De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro de un proceso. Más que inspeccionar cada unidad de trabajo en un punto estratégico de control, se toma solamente una parte para inspección. Los estándares con los que se comparan los resultados son de diferentes tipos: cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad.

#### **2.8. Antecedentes de Programa de Cultura Tributaria**

En febrero de 2005, la Superintendencia de Administración Tributaria dio inicio a un programa integral para la formación de la cultura tributaria, el cual ahora constituye una de las 10 orientaciones estratégicas de la institución para

el período 2008 – 2011, en el marco del plan estratégico Institucional denominado “Fácil y Cabal”.

En esa línea, durante 2008 han venido realizándose diversas acciones en los campos de la divulgación, la educación y la promoción de la Cultura Tributaria.

Del 15 al 19 de abril de 2008 y con la idea de llevar su trabajo en pro de la Cultura Tributaria al contexto más amplio de la Formación de una Nueva Ciudadanía, la institución promovió la realización del Primer Festival de Cultura Ciudadana “Juntos Podemos Más”.

El propósito de la actividad fue aunar esfuerzos y dar a conocer las iniciativas existentes para la formación de una ciudadanía responsable en sus diferentes facetas, tanto por parte de entidades públicas como privadas e internacionales.

Alrededor de 15,000 personas, en su mayoría jóvenes y niños, tomaron parte de las actividades y más de 40 instituciones y empresas respondieron a la invitación para hacer honor al nombre del Festival: “Juntos Podemos Más”.

Una de las actividades más concurridas del Festival fue el lanzamiento de la serie de televisión “Micos y Pericos”, un entretenido programa que educa a los niños acerca de los valores de la convivencia social, el cuidado del medio ambiente y los derechos internacionales de la niñez.

Los 12 capítulos de la serie fueron transmitidos semanalmente por un canal de televisión, posteriormente será difundida por medio de diversos canales de cable regional y departamental en todo el país.

Concebido a como una actividad para el fomento de la Cultura Tributaria, la Lotería Tributaria premia con bicicletas y dinero en efectivo a los consumidores que piden facturas en todas sus compras de bienes y servicios, a través de actividades locales y sorteos en los 22 departamentos de la República.

Con el apoyo de las gerencias regionales de la institución, Gobernaciones Departamentales y municipalidades, se efectuaron sorteos en algunos departamentos del país, lo cual implicó la recolección de 553,126 facturas equivalentes a un monto de facturación de Q63 millones.

Desde 2007 y durante 2008, alrededor de 30,000 estudiantes graduandos del nivel diversificado que se encuentran en el proceso de elaboración de sus respectivos seminarios, han sido capacitados en cultura tributaria.

Con la colaboración de las Gerencias Regionales de la institución, miles de escolares de todo el país también han recibido entretenidas presentaciones de Cultura Tributaria en sus establecimientos educativos, donde se ha hecho entrega de los juegos tributarios de mesa “Granitos de Maíz”, “Me lo Sé de Memoria” y “Dando y Dando”.

Con el objetivo de incrementar las acciones en materia de concienciación para lograr el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, se están publicando 12 nuevas cápsulas denominadas “Simón Dice...” En las primeras cinco de ellas se explica en qué se invierten los principales impuestos vigentes en el país, mientras que en las otra siete, Simón Tax explica temas tales como las ventajas de ser un contribuyente formal (y las desventajas de ser informal); los derechos y obligaciones de un pequeño contribuyente; qué hacer para imprimir facturas; y qué es y para qué sirve BANCASAT, entre otros.

### **2.8.1. Cronología de la historia de los impuestos**

Durante los varios reinos de los faraones egipcios, los recaudadores de impuestos eran conocidos como escribas. En un período los escribas impusieron un impuesto en el aceite de cocina. Para asegurarse de que los ciudadanos no estaban burlando el impuesto, los escribas auditaban las cantidades apropiadas de aceite de cocina que eran consumidas, y que los ciudadanos no estaban usando residuos generados por otros procesos de cocina como sustitutos para el aceite gravado.

En tiempos de Guerra los atenienses creaban un impuesto conocido como eisfora. Nadie estaba exento del impuesto, que era usado para pagar gastos especiales de guerra. Los griegos fueron una de las pocas sociedades capaces de rescindir el impuesto una vez que la emergencia de guerra había pasado. Cuando por el esfuerzo de guerra se generaban ingresos adicionales, los recursos eran utilizados para devolver el impuesto.

Atenas imponía un impuesto mensual de censo a los extranjeros personas que no tenían madre y padre atenienses de un dracma para hombres y medio dracma para mujeres. El impuesto era llamado metoikion.

Los primeros impuestos en Roma fueron derechos de aduana de importación y exportación llamados portoria. César Augusto fue considerado por muchos como el más brillante estrategia fiscal del Imperio Romano. Durante su gobierno como "Primer Ciudadano", los publicanos fueron virtualmente eliminados como recaudadores de impuestos por el gobierno central.

Durante este período se dio a las ciudades la responsabilidad de recaudar impuestos. César Augusto instituyó un impuesto sobre la herencia a fin de

proveer fondos de retiro para los militares. El impuesto era de 5% para todas las herencias, exceptuando donaciones para hijos y esposas.

Los ingleses y holandeses se referían al impuesto de Augusto sobre la herencia para desarrollar sus propios impuestos sobre herencias. Durante el tiempo de Julio César se impuso un impuesto de un uno por ciento sobre las ventas. Durante el tiempo de César Augusto el impuesto sobre las ventas era de un 4% y de un 1% para todo lo demás.

San Mateo fue un publicano (recaudador de impuestos) en Cafarnaum durante el reino de César Augusto. Él no era de los viejos publicanos sino un contratado por el gobierno local para recaudar impuestos.

En el año 60 D.C., Boadicea, reina de la Inglaterra Oriental, dirigió una revuelta que puede ser atribuida a corruptos recaudadores de impuestos en las islas británicas. Se afirma que su revuelta ocasionó la muerte de todos los soldados romanos en cien kilómetros a la redonda, ocupó Londres y ocasionó más de 80,000 muertos.

La Reina pudo reclutar un ejército de 230,000 hombres. La revuelta fue aplastada por el Emperador Nerón, y ocasionó el nombramiento de nuevos administradores para las Islas Británicas.

Los colonos pagaban impuestos según la Ley de Melados, que fue modificada en 1764 para incluir derechos de importación sobre melados extranjeros, azúcar, vino, y otros artículos. La nueva legislación fue conocida como Ley del Azúcar.

Debido a que la Ley del Azúcar no rendía cantidades sustanciales de ingresos, se añadió la Ley del Timbre de 1765. La Ley del Timbre imponía impuesto directo sobre todos los periódicos impresos en las colonias y la mayoría de los documentos comerciales y legales.

### **2.8.2. Análisis de la cultura tributaria**

Desde el punto de vista de los recursos tributarios, la ausencia de esta vía de ingresos, hace que se produzca en las arcas del estado una insuficiencia de fondos para cumplir sus funciones básicas. Esta abstracción de recursos, es lo que se denomina " evasión fiscal", por eso es adecuado mencionar diferentes conceptos que fueron vertidos en referencia a tal fenómeno.

"Evasión" es un concepto genérico que contempla toda actividad racional dirigida a sustraer, total o parcialmente, en provecho propio, un tributo legalmente debido al Estado.

El concepto referido al término Evasión Fiscal o tributaria: es toda eliminación o disminución de un monto tributario producido dentro del ámbito de un país por parte de quienes están jurídicamente obligados a abonarlo y que logran tal resultado mediante conductas fraudulentas u omisivas violatorias de disposiciones legales.

En este concepto se conjugan varios elementos: por una parte existe una eliminación o disminución de un tributo, se transgrede una ley de un país por los sujetos legalmente obligados.

Pueden existir tres tipos de argumentos que tratan de explicar la acción de evasión, desde el punto de vista de los motivos objetivos y particulares que la provocan:

- a. La evasión es una respuesta económica y calculada de la conducta de los contribuyentes que buscan incrementar sus riquezas y responden a los incentivos y castigos que ofrece el sistema y gestión tributaria
- b. La evasión es mas bien un problema de elusión puesto que los contribuyentes usan los resquicios de la ley evitando la comisión flagrantes de delitos
- c. La evasión fiscal solo es una consecuencia y no el motivo fundamental

Si bien existe principio generalizado de asimilar este fenómeno de la evasión fiscal a los mercados subdesarrollados, de circunscribir como arraigados en la pequeña o mediana empresa, tal situación no es así, y bastaría observar a las empresas de gran envergadura, operantes en mercados altamente complejos, donde el fenómeno de la evasión tributaria adquiere los ribetes de elusión tributaria.

### **Causas de evasión fiscal**

En el marco de ideas de la complejidad del fenómeno bajo estudio, la doctrina ha enunciado diferentes causas que dan origen a la misma:

- a. Carencia de una conciencia tributaria
- b. Sistema tributario poco transparente

- c. Administración tributaria poco flexible
- d. Bajo riesgo de ser detectado

La carencia de conciencia tributaria implica que en la sociedad no se ha desarrollado el sentido de cooperación de los individuos con el Estado. No se considera que el Estado lo conformen todos los ciudadanos y que el vivir en una sociedad organizada, implica que todos deben contribuir a otorgarle los fondos necesarios para cumplir la razón de su existencia.

Los ciudadanos deben saber que el Estado está obligado a satisfacer las necesidades esenciales de la comunidad que los individuos por si solos no pueden satisfacer. Por otra parte la sociedad demanda cada vez con mayor fuerza que el Estado preste los servicios esenciales como salud, educación, seguridad, justicia, pero que estos servicios los preste con mayor eficiencia. Como lo expresa la doctrina, la formación de la conciencia tributaria se asienta en dos pilares:

- a. El primero de ellos, en la importancia que el individuo como integrante de un conjunto social, le otorga al impuesto que paga como un aporte justo, necesario y útil para satisfacer las necesidades de la colectividad a la que pertenece;
- b. El segundo, se basa en que el mismo prioriza el aspecto social sobre el individual, en tanto esa sociedad a la que pertenece el individuo, considere al evasor como un sujeto antisocial, y que con su accionar perjudica al resto de la sociedad.

Por otra parte, el hecho del conocimiento del elevado grado de evasión existente, deteriora la conducta fiscal del contribuyente cumplidor, al tomar

conocimiento éste de la insuficiencia de medios para combatir tal hecho, con que cuenta la Administración Fiscal.

Esta ineficiencia exteriorizada por la Administración Tributaria, puede influir para que el contribuyente cumplidor se vea tentado a imitar la conducta del evasor, ante el hecho de la existencia de una inacción por parte del ente recaudador, a esta situación también se le suma la existencia de permanente moratorias, blanqueos, condonaciones, entre otros, que hacen que el pagador se vea perjudicado en igualdad de condiciones con el contribuyente que no cumple regularmente sus obligaciones fiscales.

Entre las razones de la falta de conciencia tributaria se pueden citar a:

- Falta de educación
- Falta de solidaridad
- Razones de historia económica
- Idiosincrasia del pueblo
- Falta de claridad del destino del gasto público

**Falta de educación:** este es sin dudas un factor de gran importancia y que prácticamente es el sostén de la conciencia tributaria. La educación que encuentra en la ética y la moral sus basamentos preponderantes, debe elevar ambos atributos a su máximo nivel, de esta forma, cuando los mismos son incorporados a los individuos como verdaderos valores y patrones de conducta, éste actúa y procede con equidad y justicia.

En este sentido, es justo y necesario enseñar al ciudadano el rol que debe cumplir el Estado, y se debe poner énfasis que él, como parte integrante de la

sociedad que es la creadora del Estado, debe aportar a su sostenimiento a través del cumplimiento de las obligaciones que existen a tal fin.

Se necesita un adecuado nivel de educación de la población para que los mismos entiendan la razón de ser de los impuestos, lograr la aceptación de que el impuesto es el precio de vivir en sociedad.

**Falta de solidaridad:** el Estado debe prestar servicios, y para tal fin necesita de recursos, y cuando los mismos no llegan a las arcas del Estado, no puede cumplir los fines de su existencia.

Estos recursos deben provenir de los sectores que están en condiciones de contribuir, y el Estado, a través del cumplimiento de sus funciones, llevarlos hacia los sectores de menores ingresos. Y es en este acto, donde a través del aporte de recursos hacia el fisco.

**Razones de historia económica:** en el país a partir del año 1990 aproximadamente comenzó a dar un giro en cuanto a su política económica, a nivel del sector empresario, una forma de incrementar sus ingresos era precisamente a través del aumento de nivel de precios, y en el aspecto financiero los déficit fiscales se cubrían permanentemente con el uso del crédito público y de la inflación.

Luego en una etapa posterior, con el advenimiento de la estabilidad económica, la globalización, el incremento de la competitividad, entre otros, se produjo un cambio de actitud comercial, se impuso la necesidad de competir, ya sea con calidad, prestación de servicios y fundamentalmente con un nivel de precios adecuado a los ingresos de los potenciales consumidores.

Esta situación, sumado al alto nivel del costo financiero, la desventaja competitiva con respecto al sector externo, y agravado todo ello por la profunda recesión que nos aqueja, produce que el contribuyente busque diferentes maneras de obtener mayores ingresos y uno de los canales es a través de la omisión del ingreso de tributos.

**Idiosincrasia del pueblo:** este factor es quizás el de mayor relevancia en la falta de conciencia tributaria, es un aspecto que está presente en todas las causas generadoras de evasión.

La falta de conciencia tributaria tiene relación con la falta de solidaridad y el pensamiento de que las normas fueron hechas para violarlas, de que las fechas de vencimientos pueden ser prorrogadas, es decir siempre se piensa de que existe una salida fácil para todos los problemas.

Estos comentarios, aunque sean dolorosos realizarlos, son los que de cierta manera se encuentran arraigada en la cultura, lamentablemente, los ejemplos que provienen de las clases políticas no son las mejores, y entonces, el contribuyente reacciona de manera inadecuada, de cierta manera por una conducción que exterioriza un alto grado de falta de compromiso con los mas altos ideales de patriotismo, el que incluye honestidad y transparencia.

**Falta de claridad del destino de los gastos públicos:** este concepto es quizás el que afecta en forma directa la falta del cumplimiento voluntario, la población reclama por parte del Estado, que preste la máxima cantidad de servicios públicos en forma adecuada.

Pero lo que sin dudas tiene una gran influencia en este tipo de consideración, es el referente a exigir una mayor transparencia en el uso de los

recursos y fundamentalmente, el ciudadano percibe que no recibe de parte del Estado una adecuada prestación de servicios.

Observamos así, que en el caso de la educación, gran parte de los ciudadanos pagan una escuela privada para sus hijos, en el caso de la salud, se contrata un servicio de medicina prepaga, ya sea por su nivel de atención como de la inmediatez en caso de emergencias y calidad de la medicina .

En tanto que lo atinente a la seguridad, proliferan hoy en sociedad, la utilización de sistemas de seguridad privadas, a través de alarmas o empresas al efecto. Entonces, el ciudadano se pregunta, ¿si apporto los recursos al Estado, éste no debería prestarme estos servicios? Sin dudas que la respuesta, es obvia, y de allí la conducta exteriorizada.

**Conjunción de todos los factores:** en un tema tan complejo como lo es el de la falta de conciencia tributaria, todo tiene que ver con todo, porque si se analiza desde el punto de vista de la falta de educación, los sectores de mayores ingresos son los que tienen mayor educación, y quizás sean los sectores que más incumplan, y por lo tanto de menor solidaridad.

### **Sistema tributario**

La manera de que un sistema tributario contribuye al incremento de una mayor evasión impositiva, se debe básicamente al incumplimiento de los requisitos indispensables para la existencia de un sistema como tal. La definición general de sistemas menciona que, es el conjunto armónico y coordinado de partes de un todo que interactúan dependiendo una de las otras recíprocamente para la consecución de un objetivo común.

Además no escapa a la conciencia generalizada, que donde existe una promoción o liberalización de impuesto, rápidamente surgen planteos claros de elusión y evasión fiscal.

Por ello es que una gestión tributaria eficiente es tan importante como el desarrollo de un esquema tributario acorde con la realidad circundante. Si bien la falta de un adecuado sistema tributario puede constituir una causa de evasión, sin lugar a dudas que ésta no puede ser endilgada como la causa principal y exclusiva, si se tuviese en cuenta esta explicación simplista, bastaría con modificar el sistema tributario y todos los problemas estarían resueltos.

Este principio exige que las leyes tributarias, los decretos reglamentarios, sean estructuradas de manera tal, que presente técnica y jurídicamente el máximo posible de inteligibilidad, que el contenido de las mismas sea tan claro y preciso, que no permitan la existencia de ningún tipo de dudas para los administrados.

## **El riesgo**

Si bien el riesgo de detectar contribuyentes que no cumplen adecuadamente podría ser incluida dentro del análisis de la Administración Tributaria, es adecuado tratar este tema por separado, ello en virtud de la gran importancia que tiene esta función.

Cuando se habla de los diferentes factores que influyen en la adopción de una conducta evasiva, sin lugar a dudas que el bajo riesgo de ser detectado posee una gran influencia sobre las demás.

Resulta de ello que contribuyentes con ingresos similares pagan impuestos muy diferentes en su cuantía, o en su caso, empresas de alto nivel de ingresos potenciales, podrían ingresar menos impuestos que aquellas firmas de menor capacidad contributiva.

Esta situación indeseable desde el punto de vista tributario, es un peligroso factor de desestabilización social, la percepción por parte de los contribuyentes y el ciudadano común de esta situación, desmoraliza a quienes cumplen adecuadamente con su obligación tributaria.

En este sentido, los esfuerzos de la Administración Tributaria deben, entonces estar orientados a detectar la brecha de evasión y tratar de definir exactamente su dimensión, para luego, analizar las medidas a implementar para la corrección de las conductas detectadas.



### **3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **3.1. El mejoramiento continuo**

Para la propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria, se debe contemplar la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente con el fin de alcanzar los beneficios principales.

#### **Beneficios principales**

- Mejora del desempeño a través del aumento de las capacidades de la organización
- Alineación de actividades de mejora con la planificación estratégica de la organización
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente frente a las oportunidades

Asimismo se propone aplicar el principio de enfoque al cliente, la cual generalmente conduce a:

- Aplicar un enfoque amplio a la organización que permita una mejora continua del desempeño de la organización
- Proporcionando al personal entrenamiento en métodos y herramientas de mejora continua

- Haciendo de la mejora continua de los productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo en la organización
- Estableciendo metas para orientar la mejora continua, así como mediciones para su seguimiento
- Reconocimiento de actividades de mejora

### **3.1.1. Organización enfocada al cliente**

La Superintendencia de Administración Tributaria depende de los contribuyentes y por lo tanto se debe enfocar en las necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de ellos y esforzarse en exceder las expectativas. Con esto se pretende disminuir las molestias que los clientes manifiestan, las cuales el factor común son las colas que tienen que hacer.

#### **Beneficios principales**

- Aumento de los beneficios y participación en el mercado, a través de respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades que brinda el mercado
- Aumento de la eficiencia en el uso de los recursos de la organización para obtener la satisfacción del cliente
- Estimular la lealtad del cliente

Asimismo se propone aplicar el principio de enfoque al cliente, la cual generalmente conduce a:

- Investigar y comprender las necesidades y expectativas del cliente
- Asegurar que los objetivos de la organización están vinculados con las necesidades y expectativas del cliente

- Difundir las necesidades y expectativas del cliente en toda la organización
- Medir la satisfacción del cliente y actuar en función de esos resultados
- Gestionar en forma sistemática las relaciones con los clientes
- Asegurar un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y otras partes involucradas (tales como directores, empleados, proveedores, comunidades locales y sociedad en su conjunto)

### **3.1.2. Liderazgo**

Con el fin de establecer un liderazgo dentro de la institución se debe crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Superintendencia de Administración Tributaria, ya que uno de los fines es recaudar los impuestos dando una atención de calidad a los contribuyentes.

#### **Beneficios principales**

- El personal estará más motivado para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución
- Las actividades serán evaluadas y estandarizadas, con el fin de mantener la misma atención en cualquier oficina tributaria

Asimismo se propone aplicar el principio de enfoque al cliente, la cual generalmente conduce a:

- Establecer una visión clara del futuro de la institución
- Fijar metas y objetivos en cada día con el fin de mejorar la atención al contribuyente

- Crear y mantener, en todas las oficinas tributarias, modelos de valores, honradez y ética
- Establecer confianza entre el contribuyente y el delegado de la Superintendencia de Administración Tributaria
- Suministrar al personal los recursos necesarios y capacitación para actuar con responsabilidad

### **3.1.3. Participación**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

#### **Beneficios principales**

- Personal motivado, comprometido e involucrado con sus actividades de atención y recaudación
- Innovación y creatividad para exceder los objetivos de la institución, dando siempre un valor agregado al usuario
- Personal responsable de su propio trabajo
- Personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continúa

Asimismo se propone aplicar el principio de enfoque al cliente, la cual generalmente conduce a:

- Personal que entiende la importancia de su contribución en la institución
- Personal que identifica los límites para su desempeño y los supera, dando su mejor esfuerzo para bien de los contribuyentes

- Personal que acepta la responsabilidad sobre los problemas y de sus soluciones
- Personal que evalúa su desempeño con respecto a metas y objetivos individuales
- Personal que activamente busca oportunidades para mejorar su competencia, conocimiento y experiencia
- Personal que comparte libremente conocimiento y experiencia con el personal de nuevo ingreso
- Personal que abiertamente discute los problemas y busca soluciones sin perjudicar la atención del cliente

#### **3.1.4. Enfoque de procesos**

Debido a que en la Superintendencia de Administración Tributaria, los trámites son de pago de impuestos se propone que las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

#### **Beneficios principales**

- Menores costos y ciclos de vida más cortos a través de un uso efectivo de recursos
- Resultados en ascenso, consistentes y predecibles
- Oportunidades de mejora focalizadas y priorizadas

Asimismo se propone aplicar el principio de enfoque al cliente, la cual generalmente conduce a:

- Definición sistemática de las actividades de atención al cliente para obtener los resultados deseados

- Analizar y medir la capacidad de los procesos de atención
- Identificar las interfaces de las actividades dentro y entre las oficinas tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria
- Prestar atención a factores como recursos, métodos y materiales que mejoren la atención de los usuarios

### **3.2. Desarrollo del personal**

Para el desarrollo de personal de la institución en estudio y la propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria debe iniciar con la planeación estratégica, el reclutamiento de personal enfocado al proceso, los medios, los métodos y las fuentes.

#### **3.2.1. Planeación estratégica**

Se propone a la Superintendencia de Administración Tributaria apoyarse en la planeación estratégica con el fin de analizar la situación interna y externa, tomando en cuenta de cómo se está atendiendo a los usuarios actualmente, debido a que en nuestros días, casi nada permanece estático, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la institución debe priorizar las fortalezas y oportunidades minimizando las debilidades y amenazas.

La planeación estratégica orientada al recurso humano es mantener un inventario de personal con habilidades, conocimientos y aptitudes, con el fin de mantener el nivel de atención en las ventanillas de la oficina tributaria que satisfaga las demandas de los contribuyentes.

Por estas razones se propone evaluar el recurso humano y proyectar el requerimiento laboral futuro y asegurar la disponibilidad de los mismos cuando se necesiten, para cumplir con este enunciado se propone considerar las actividades siguientes:

- Asignar personal adecuado y suficiente en las oficinas tributarias
- Observar el interior de la institución con el fin de identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes
- Desarrollar nuevas actitudes en los delegados de la institución para ofrecer una atención de calidad
- Involucrar a todos los niveles de la institución en mantener una actitud de servicio
- Lograr una transición ordenada hacia el futuro, tanto para el recurso humano como los materiales
- Contemplar el entorno de la oficina tributaria para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades
- Diseñar programas de desarrollo para el personal como planes de incentivo y un escalonado aumento salarial

Asimismo se debe considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio del recurso humano, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades de atención al contribuyente, esto, con el fin de lograr los objetivos planteados.

### **3.2.2. Reclutamiento**

El reclutamiento es una parte fundamental para la adquisición de personal de toda organización, es por eso que se propone que dicho proceso sea con

procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Institución.

Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se propone realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución los candidatos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planeados.

En el proceso de reclutamiento se distinguen a las personas que la institución requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- a. Reclutamiento externo e interno
- b. Recepción de las solicitudes
- c. Identificar las vacantes requeridas
- d. Obtener información del análisis del puesto
- e. Confrontar las indicaciones de la gerencia
- f. Verificar los requerimientos del puesto
- g. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- h. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

El sistema de recursos humanos busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que

actualmente lo hace la institución, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

### **3.2.2.1. Proceso**

Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

La requisición de empleados es un documento que especifica: el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas.

Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresistas mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de recursos humanos que son más efectivas en costos en relación con los resultados.

### **3.2.2.2. Medios**

Los medios que se propone a las Superintendencia de Administración Tributaria para el reclutamiento de personal se citan a continuación:

Entre los medios de reclutamiento más usuales se tiene:

- a. Convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores o empleados
- b. Cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior entre otras
- c. Avisos de convocatorias publicados en diarios de mayor circulación y revistas especializadas

Los medios o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo perfil ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la Superintendencia de Administración Tributaria.

### **3.2.2.3. Métodos**

Se propone a la institución usar métodos de reclutamiento para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas, los principales métodos de reclutamiento son:

## **Consulta de los archivos de candidatos**

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la institución tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además la institución debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

## **Candidatos espontáneos**

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o enviar por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

## **Recomendaciones de los empleados de la Institución**

Refieren candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta.

En tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

## **Anuncios en la prensa**

Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso.

El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- a. Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como "auxiliar" o "consejero")
- b. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar
- c. Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función

### **Agencias de empleos**

Estas Compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto a algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección

### **Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo**

Estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones.

## **Instituciones educativas**

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de solo colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

## **Asociaciones profesionales**

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de estos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten.

Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto, este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

## **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales**

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

#### **3.2.2.4. Fuentes**

Para poder atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Superintendencia de Administración Tributaria, se propone un sistema de información mediante el cual la institución divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para este caso se debe considerar dos fuentes importantes que son:

- a. Fuentes internas
- b. Fuentes externas

#### **Fuentes internas**

Se deben implementar políticas de promoción interna la cual estipula que los actuales colaboradores tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Con esta propuesta la organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El reclutamiento interno permite a la Superintendencia de Administración Tributaria considerar determinada vacante, la cual llenará mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferidos con ascenso. El reclutamiento interno puede implicar:

- a. Transferencia de personal
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal

- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Planes de profesionalización de personal

Las principales ventajas de esta propuesta son:

- a. Es más económico para la institución, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, entre otros
- b. Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el colaborador se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión
- c. Mayor índice de validez y seguridad: puesto que ya se conoce al candidato, que se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción
- d. Fuente de motivación para los empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria ya que éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la institución, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso

### **Fuentes externas**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El

mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la Superintendencia de Administración Tributaria. Cuando se presenta una vacante, la institución la llenará con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Se propone a la institución usar este método por las siguientes razones:

- a. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la institución, con el reclutamiento externo, la institución como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas
- b. Renueva y enriquece al personal de la institución, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas o por los propios candidatos

Para la implementación de políticas de promoción externa se deben considerar los métodos descritos con anterioridad

### **3.3. Dirección estratégica**

Para que la Superintendencia de Administración Tributaria se fortalezca en atención al contribuyente se propone la dirección estratégica de recursos

humanos, en tal sentido se debe incorporar el factor humano idóneo, es decir considerándolo como un elemento determinante para la formulación de las estrategias de atención a los usuarios.

Esta propuesta busca el ajuste de la institución con su ambiente y constituye un modelo de decisión del que derivan las misiones, objetivos o metas que se ha propuesto la institución tales como aumento en la recaudación de los impuestos y niveles altos de atención al usuario.

La dirección estratégica debe emanar de la estrategia formada a nivel del directorio de la Superintendencia de Administración Tributaria, además es de carácter proactivo, la cual posee una visión no sólo del corto plazo sino del mediano y largo plazo; y debe ser dirigida a todas las oficinas tributarias de la institución.

### **3.3.1. Gestión de recursos humanos**

Partiendo de la dirección estratégica de recursos humanos emanado del alto nivel; la gestión de recursos humanos es donde intervienen los niveles medios y bajos; como lo son los jefes de departamentos, jefes de oficinas tributarias y supervisores.

La propuesta de una gestión está encaminada a que todos los colaboradores de la Superintendencia de Administración Tributaria a satisfacer las necesidades de los usuarios, en donde el mismo contribuyente puede emitir su queja por cualquier inconformidad; en este sentido debe atenderse al usuario con rapidez y esmero.

Otro aspecto importante en la gestión de recursos humanos es que:

- a. En el proceso intervienen todos los colaboradores de la institución bajo la supervisión del jefe inmediato
- b. Articular las políticas de personal con los objetivos de la institución
- c. Capacitar al personal en servicio al cliente, con el fin de enriquecer los conocimientos, habilidades y aptitudes

### **3.3.2. Políticas**

A fin de que el departamento de recursos humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas sin distinción de puesto o rango. Se propone que las políticas de un sistema de recursos humanos sean:

- a. Contratar el personal que cubra de manera puntual los requisitos del puesto al cual están calificando
- b. Privilegiar la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- c. Contratar a personas que presenten una alta estabilidad laboral
- d. Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad
- e. Las mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales
- f. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso
- g. Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales

- h. La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados
- i. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiendo que nadie puede ser favorecido
- j. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados
- k. La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados

### **3.3.3. Subsistema**

El sistema administrativo de la Superintendencia de Administración Tributaria mantiene una interacción con el ambiente externo, efectuando intercambios; como por ejemplo entradas de información las cuales producen resultados.

En la oficina tributaria se reciben a los contribuyentes con el fin de brindarles atención en el pago de los impuestos, esta operación genera cambios dentro de la institución, por lo antes expuesto se propone a la Superintendencia de Administración Tributaria el fortalecimiento de los siguientes:

- a. Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección
- b. Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal
- c. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal

- d. Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal
- e. Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos

#### **3.3.4. Administración por competencia**

Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo de la institución debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir resultados, se proponen tres criterios básicos para un modelo de gestión por competencias:

- a. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la Institución
- b. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición
- c. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la Institución

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias ya que es a partir de la manera en que los talentos o personas de desempeño sobresaliente, llevan a cabo sus tareas, se interpreta qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos ponen en juego, qué habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y qué los mueve a actuar. La gestión por competencias tiene dos funciones estratégicas:

- a. Permite focalizar de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito

- b. Provee criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas

### **3.4. Programa de cultura tributaria**

Con el fin de mejorar el servicio de atención al cliente y fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria, se propone implementar simultáneamente un programa en donde se debe articular en torno a tres ejes de trabajo: información, formación y generación de conciencia, en tanto que sus proyectos y actividades se inscriben en tres esferas de proyección pública, interrelacionadas entre sí: la educación, la divulgación y la promoción de la participación social.

#### Promoción

- Los Concursos Infantiles Departamentales, que premian los mejores trabajos de composición escrita y dibujo/pintura de niños y niñas entre 10 y 12 años sobre el tema “Por qué los guatemaltecos debemos pagar impuestos”
- Los sorteos de Lotería Tributaria, que buscan fomentar entre la población en general la exigencia de la factura en cada compra de productos o servicios. Estas facturas son marcadas con datos personales y depositados en buzones colocados estratégicamente, para participar por dinero en efectivo, bicicletas, computadoras y otros premios

- La obra teatral de concienciación tributaria “Simón Tax contra El Descarado”, que se presenta en los sorteos departamentales de la Lotería Tributaria, así como en algunos establecimientos educativos y otras actividades públicas
- Los Quioscos Electrónicos, que buscan acercar las herramientas electrónicas que posee la Superintendencia de Administración Tributaria a la población que hasta ahora no las utiliza
- Creación de Folletos “Pida su factura” para extranjeros, que contiene un texto traducido a diversos idiomas, dirigido a generar conciencia sobre la importancia de exigir factura en hoteles, restaurantes, agencias de viaje y medios de transporte que utilicen durante su estadía en Guatemala los visitantes extranjeros

## Educación

- Fortalecer la serie de cuadernillos “Cooperar es Progresar”, con contenido tributario adecuado para que los alumnos que cursan Tercero y Cuarto año de Primaria aprendan conceptos básicos de la tributación de una manera interactiva y que comprendan la importancia de la tributación para el desarrollo del país y sus habitantes. Los cuadernillos también incluyen sugerencias pedagógicas para los maestros

## Divulgación

- Cápsulas Tributarias: serie de publicaciones coleccionables con explicaciones sencillas sobre las leyes tributarias vigentes en Guatemala, los principales impuestos, formas de calcular pagos y otros aspectos de

utilidad para los contribuyentes, así como para maestros y alumnos de diferentes grados

- Historietas de Simón Abel Tax: tira cómica publicada cada semana en los principales medios escritos del país
- Cartilla de bienvenida a nuevos ciudadanos, que es entregada a los jóvenes que recogen, por primera vez, su cédula de vecindad y su Número de Identificación Tributaria (NIT). La cartilla ilustra las principales obligaciones y derechos tributarios, además de dar ejemplos de cómo puede ser la relación de las personas con la Administración Tributaria
- Guías para profesionales que ejercen en forma liberal: serie de folletos de orientación tributaria para profesionales que ejercen de manera liberal (abogados, médicos, ingenieros, arquitectos, economistas, etc.) Contienen mensajes de orientación sobre la mejor forma de cumplir con sus responsabilidades tributarias y de esa forma, cumplir con la ley
- Otras publicaciones: producción permanente de materiales informativos sobre Cultura Tributaria y los proyectos del Programa, tales como artículos informativos publicados en diferentes revistas especializadas. Los materiales son escritos por algunos de los integrantes del Programa con un enfoque educativo y de formación de valores ciudadanos, particularmente los que tienen que ver con aspectos tributarios

#### **3.4.1. Estudio de mercado**

Para la propuesta del proyecto se debe contemplar el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de

satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias...), etc. Su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores. Por esta razón se debe tener presente el enfoque de la segmentación de los contribuyentes como profesionales, estudiantes, servidores públicos y gran público.

### **3.4.2. Característica de los contribuyentes**

Entre los diferentes tipos de contribuyentes están: las empresas grandes y transnacionales que son las que presentan menos evasión, las empresas medianas y pequeñas que presentan mayor evasión por motivos detallados en el capítulo 2. Se encuentra el comercio informal el cual evade completamente el pago de impuestos debido a su condición de no estar registrados (esto debido a condiciones sociales que deben ser estudiadas por aparte), por otro lado se encuentran los trabajadores en relación de dependencia los cuales se ven obligados a presentar al final de cada ejercicio fiscal una planilla de IVA esto para deducir el pago de ISR según las leyes respectivas.

Por otro lado se encuentran los contribuyentes que exigen facturas y pagan impuestos conscientemente, y los que no lo hacen debido a desconocimiento e ignorancia o simplemente pereza y falta de cultura tributaria.

Cabe mencionar que el Estado deja de percibir millones de quetzales debido a la evasión fiscal, por lo que se debería combatir este problema y no aumentar o crear más impuestos los cuales afectan el bolsillo del pueblo, también se debería mejorar la calidad del gasto público.

### **3.4.3. Estrategias**

Desde hace algunos años, la Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala ha venido desarrollando un programa integral para la formación de la cultura tributaria.

Partiendo del análisis de las condiciones del entorno, la propuesta aborda el enfoque y los alcances de las estrategias encaminadas a la formación de la cultura tributaria, tomando en cuenta áreas que se han considerado esenciales para los objetivos de dicho programa.

La adopción de toda estrategia implica dar respuesta a las preguntas básicas del qué, quién, para qué, dónde, cómo y cuándo, por lo que seguidamente se analizan las características de las estrategias de promoción de la cultura tributaria en aspectos tales como: sus objetivos y alcances, los protagonistas, los destinatarios, los contenidos y las herramientas.

#### **3.4.3.1. Divulgación**

La cultura tributaria como una estrategia para aumentar el nivel de la recaudación de impuestos, en la Superintendencia de Administración Tributaria está basada en uno de sus ejes en la divulgación. Ésta representa el medio más poderoso para transformar las formas de actuar y de pensar de los individuos. ¿No es acaso la cultura de una sociedad el resultado de la educación? Es ahí donde encuentra justificación la misión de la educación tributaria y de su interés por los procesos educativos.

De ahí que si dentro de los sistemas educativos existen espacios para temas relativos a la salud, la higiene, el ambiente y la nutrición, la educación

vial o la educación sobre temas electorales, puede y debe existir un espacio para la formación de la cultura tributaria y la educación fiscal.

### **Medios para la divulgación de la educación tributaria**

Para cumplir con el sistema de información y divulgación y hacer efectiva la propuesta de cultura tributaria como una estrategia para mejorar los índices de recaudación de impuestos se deben considerar los siguientes medios:

- ✓ Programas televisivos
- ✓ Programas radiales
- ✓ Jornadas de actualización tributaria en los barrios de todo el país
- ✓ Publicación de folletos, trifolios entre otros
- ✓ Charlas en las escuelas

#### **3.4.3.2. Lotería tributaria**

La lotería tributaria debe ser uno de los proyectos de la Superintendencia de la Administración Tributaria para fortalecer la cultura tributaria. Los premios de esta Lotería se deben extender hacia todos los departamentos de la República, se repartirán entre los actores participantes. Para los cuales se debe tener premios en forma escalonada como: Q15, 000; dos de Q6, 000 y tres de Q3, 000 así como bicicletas para niños y para adultos, computadoras e impresoras.

### **3.5. Costo de inversión del proyecto**

Como se menciona anteriormente se propondrá implementar un programa de cultura tributaria simultáneamente con el mejoramiento del servicio de

atención al cliente, este consiste en un plan operativo muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, esto permitirá indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción.

Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, cuatrimestral, trimestral, mensual, según se planifique, el costo de inversión del programa de cultura tributaria se describe en la tabla I.

**Tabla I. Costo de inversión del proyecto de cultura tributaria**

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo (Q)</b>	<b>Tiempo</b>
<b><u>Sistema de Información y divulgación</u></b>			
<b>Actividad 1</b>			
Crear un sistema de información y divulgación permanentes, solo por la radio	Equipo de trabajo y emisoras locales	11,000.00	Tres meses
<b>Actividad 2</b>			
Crear una biblioteca virtual dentro del portal	Equipo de trabajo y empresa privada	3,500.00	Permanente
<b>Actividad 3</b>			
Orientar a los nuevos ciudadanos	Equipo de trabajo	4,000.00	Cuatro veces al año
<b><u>Sensibilización</u></b>			
<b>Actividad 1</b>			
Campaña publicitaria para el público en general, con vallas	Contrato con empresa	33,000.00	Permanente

**Continúa Tabla I**

<b>Actividad 2</b>			
Desarrollar programa de eventos académicos	Equipo de trabajo	de 16,000.00	Tres veces al año
<b>Actividad 3</b>			
Realizar campañas en los diferentes sectores sobre la tributación, con trifoliales	Equipo de trabajo	de 7,000.00	Tres veces ala año
<b>Capacitación</b>			
<b>Actividad 1</b>			
A los institutos públicos y privados de la carrera de perito contador con temas fiscales	Equipo de trabajo	de 19,000.00	Dos veces al año
<b>Actividad 2</b>			
Programas de becas de estudios en materia tributaria	Equipo de trabajo	de 26,000.00	A discreción
<b>Actividad 3</b>			
Crear instrumentos formativos para profesionales	Equipo de trabajo	de 5,000.00	A discreción
<b>Actividad 4</b>			
Establecer un ciclo académico anual de conferencias sobre temas fiscales	Equipo de trabajo, Institutos y universidades	de 16,000.00	Una vez al año
<b>Actividad 5</b>			
Apoyar a las universidades en la revisión y actualización de los contenidos curriculares	Equipo de trabajo y Universidad	de 7,500.00	A discreción
<b>Actividad 6</b>			
Capacitación tributaria para trabajadores estatales de nuevo ingreso	Equipo de trabajo	de 5,500.00	Tres veces al año

### Continúa Tabla I

<b>Actividad 7</b>			
Institucionalizar un concurso en los diferentes niveles educativos sobre temas tributarios	Equipo de trabajo y Ministerio de Educación	de 23,000.00	Tres veces al año

Fuente: investigación propia

La tabla anterior muestra la descripción de cada actividad y su costo aproximado, haciendo un total de Q176,500.00. A la vez es importante mencionar que el diseño de los folletos y trifoliales quedan a discreción del equipo de trabajo, lo que sí interesa es que cada acción sea cumplida.

#### **3.5.1. Proyecciones de gasto**

La proyección de gastos para la propuesta incluyen el proyecto de mejoramiento del servicio al cliente y el proyecto de fortalecimiento de cultura tributaria, los cuales se llevaran a cabo simultáneamente, estos se describen en la tabla II.

**Tabla II. Proyección de gastos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad mensual (Q)</b>	<b>Cantidad semestral (Q)</b>	<b>Cantidad anual (Q)</b>
Sueldos del personal	120.000,00	720.000,00	1.440.000,00
Costos de inversion	14.708,33	88.250,00	176.500,00
Otros	20.220,00	121.320,00	242.640,00
<b>Total</b>	<b>154.928,33</b>	<b>929.570,00</b>	<b>1.859.140,00</b>

Fuente: propuesta del proyecto

### **3.6. Costo de operación**

El costo de operación de la propuesta del mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria, tomando en cuenta los dos proyectos se describe en la tabla III.

**Tabla III. Costo de operación**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad (Q)</b>
Sueldos del personal	120.000,00
Costos de inversion	14.708,33
Otros	20.220,00
<b>T O T A L</b>	<b>154.928,33</b>

Fuente: propuesta del proyecto



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Planeación**

Para la implementación de la propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria se debe aprovechar el personal con que se cuenta, y proporcionar el recurso humano relacionados con las necesidades futuras. Para alcanzar plenamente el objetivo de planeación estratégica de recursos humanos se debe considerar en su implementación los siguientes factores:

- a. Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente tomando en cuenta las características de su actividad, el avance tecnológico, las situaciones sociales y culturales, y sobre todo, las características de los contribuyentes, que como se mencionó con anterioridad, ellos tienen una cultura de evasión del pago de los impuestos
- b. Identificar la misión y los objetivos institucionales
- c. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la institución
- d. Priorizar los programas de cultura tributaria y los proyectos de apoyo
- e. Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de divulgación, sensibilización y capacitación enfocado a los contribuyentes.

Para el mejoramiento del servicio al cliente se propone aplicar el ciclo de mejora continua para resolver problemas esto implica identificar constantemente las necesidades del cliente lo cual se puede hacer identificando

quejas, para lo cual la institución ya cuenta con servicios como lo son números telefónicos al servicio de la población. Aplicar el ciclo de mejora continua implica en resumen lo siguiente:

**Planear:** en esta etapa se identifican los problemas y se proponen las soluciones que inicialmente se consideran sean las correctas;

**Hacer:** en esta etapa se ejecutan las soluciones planteadas en la etapa anterior;

**Verificar:** aquí se evalúa si las soluciones planteadas realmente están resolviendo el problema o no, o solo lo están haciendo parcialmente, es aquí donde si es necesario se plantean nuevas soluciones ya sean para complementar o para sustituir las anteriores;

**Actuar:** en esta etapa se ejecutan las nuevas soluciones planteadas en la etapa anterior y se verifica nuevamente pudiendo regresar a la etapa anterior si fuera necesario, de lo contrario se busca identificar nuevos problemas regresando a la etapa 1, por ello el nombre de “Mejora Continua”.

Con la planeación de esta propuesta, se ha de contemplar el establecimiento de estrategias, la identificación de recursos, la dotación de recursos y la integración del personal, las cuales se describen a continuación.

#### **4.1.1. Establecimiento de estrategias**

Las estrategias de recursos humanos fortalecerán a la institución en un alto potencial de crecimiento, capacidad y orientación, donde se valora y se

cuenta con capital humano. Los elementos de la planificación estratégica deben ser los siguientes:

- a. Misión
- b. Estudio del entorno
- c. FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- d. Objetivos más concretos que puedan existir

El desarrollo de las estrategias permitirá materializar los planes. Al momento de diseñar la estrategia de recursos humanos habrá además que diseñar:

- a. Estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal
- b. Estrategias retributivas: ¿Cómo retribuimos al personal?
- c. Estrategias de formación: ¿Queremos empleados poli funcionales o muy especializados? ¿O ambas cosas a la vez?
- d. Estrategias de valoración: ¿Evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

Finalmente es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

#### **4.1.2. Identificación de recursos**

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal es evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos

adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente.

Al cumplir las demandas de las necesidades de los recursos queda establecido que el estudio sistemático de las labores pueden conducir considerables mejoras en la efectividad y en la eficiencia.

#### **4.1.3. Dotación de recursos**

En la implementación del mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria la dotación de personal se propondrá por selección interna e externa, pero principalmente interna ya que los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la institución, a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella en otro puesto superior.

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales, en la dotación es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la institución.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la institución.

#### **4.1.4. Integración de personal**

Con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano de la Superintendencia de la Administración Tributaria asigne a las personas en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia, para tal caso se tiene que dotar primeramente del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera se podrá integrar el recurso humano según las necesidades de la Institución.

El éxito de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación y organización. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticas, procedimientos o métodos no son uniformes.

#### **4.1.5. Administración por objetivos**

Con la implementación del mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria se debe revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y que se asignen las recompensas con base en dicho avance.

La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la institución se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual).

La administración por objetivos y su aplicación en la unidad de recursos humanos de la empresa requiere de los siguientes componentes:

- a. La especificación de las metas: lograr el objetivo de una manera tangible
- b. La participación en la toma de decisiones: el director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas
- c. Un plazo explícito: cada objetivo tiene un plazo determinado
- d. Retroalimentación acerca del desempeño: en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones

No se debe perder de vista que administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la organización y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, y para lograrlo se establecen los siguientes lineamientos:

- a. Identificar las tareas laborales clave del empleado: el establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos
- b. Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: Identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, se debe ser realista y considerar las tareas que desarrollaran

- c. Permitir la participación activa del empleado: cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que verdaderamente se está en busca de sus aportaciones
- d. Marcar el orden de prioridad de las metas: Cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificarlas por orden de importancia. Esto alienta al empleado a actuar y esforzarse de acuerdo con su importancia
- e. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando estas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las más difíciles, aunque no lo logren del todo
- f. Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas: la retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta

#### **4.2. Responsabilidades de desarrollo**

La responsabilidad de desarrollo del personal de la Superintendencia de administración Tributaria está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el colaborador durante su vida laboral.

La misma recae sobre el interesado, aunque el departamento de recursos humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado

historial profesional, pero en último término corresponde al colaborador a dónde quiere llegar.

Es importante mencionar que no debe apoyarse solo en los esfuerzos individuales, la institución debe poseer objetivos determinados alentando a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, esto evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen o conduzcan a objetivos ajenos a la institución.

Se debe considerar que el desarrollo del recurso humano lo constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades, para que los colaboradores se desempeñen profesionalmente en la institución recaudadora de impuestos se debe ofrecer lo siguiente:

- a. Igualdad de oportunidades
- b. Apoyo del jefe inmediato
- c. Conocimiento de las oportunidades
- d. Interés del empleado
- e. Satisfacción profesional

El desarrollo se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos:

- a. Obtención de mejores niveles de desempeño en las oficinas tributarias
- b. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
- c. Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la institución
- d. Oportunidades de ascensos

#### **4.2.1. Administración**

Se propone que la administración determine la política en estos aspectos. Determine la filosofía o la actitud global respecto a los programas educativos en general. Después de haber determinado las políticas en materia de instrucción, las responsabilidades de poner en operación estas políticas les corresponden a otros niveles organización.

#### **4.2.2. Recursos Humanos**

El director de desarrollo suele ser aquel a quien le compete la responsabilidad final de determinar las necesidades educativas, el desarrollo y la puesta en práctica de programas, y evaluar después el impacto que ha tenido el programa educativo en la Institución. La planeación, el establecimiento y la evaluación de los programas de capacitación y desarrollo pueden tomar varias semanas.

#### **4.2.3. Supervisión**

Después de haber decidido los aspectos de política y planeación, la responsabilidad principal por el desarrollo depende en gran parte a los gerentes y supervisores. Una vez que el programa educativo se ha establecido, su implantación o aplicación depende, por lo general, de los esfuerzos de los gerentes que entrenan o desarrollan a sus subordinados.

Ningún programa de instrucción puede tener éxito sin el apoyo de los supervisores. Estos son los vínculos directos con los empleados. Poner en marcha un programa educativo, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores y gerentes de la organización. Los

supervisores operativos deben ser capaces de comprender los beneficios potenciales de sus inversiones en tiempo y energía par que el programa educativo sea eficaz.

#### **4.2.4. Personal operativo**

Algunas responsabilidades de desarrollo también dependen de los empleados. A menudo se ha dicho que todo el aprendizaje y toda la educación son, en última instancia, auto instrucción. Si el trabajador carece de una actitud apropiada o de un marco de referencia, hasta los esfuerzos de capacitación y desarrollo bien planeados y puestos en práctica pueden fallar. Por eso se debe considerar en el empleado la motivación, la confianza, la lealtad y otros factores que influyen indirectamente en la receptividad del trabajador al aprendizaje.

Casi todos los empleados tienen la capacidad o la habilidad para recibir capacitación, pero no todos tienen la disposición para que se les desarrolle. Así parte de la responsabilidad educativa por la capacitación y el desarrollo recae en el empleado. Cuando el empleado asume esta responsabilidad, esta suele expresarse en forma de retroinformación y en revisiones de los programas mencionados.

### **4.3. Capacitación**

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realizará durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante al

desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Se deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la Institución.

Para el proyecto de mejoramiento de servicio al cliente se propone capacitar al personal para aplicar la mejora continua, y se propone utilizar los siguientes tipos de capacitación.

#### **4.3.1. Sistemático**

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la Institución, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias. Las operaciones abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se debe tomar en cuenta un enfoque sistemático, basándose en los siguientes:

**Las necesidades:** el programa de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses de la organización. Por lo tanto, se debe buscar las

necesidades de capacitación y no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

**Los programas:** la programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre el diagnóstico de capacitación para sanar las necesidades percibidas, como las causas, prioridades, el tiempo y el costo del programa.

**Integración de método:** la variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal, dependerá de lo siguiente:

- a. El costo
- b. El contenido del programa
- c. Las Instalaciones
- d. Número de trabajadores
- e. Criterio del capacitador

**Evaluación:** se debe evaluar los resultados obtenidos, esta evaluación debe considerar dos aspectos importantes:

- a. Modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
- b. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa

#### **4.3.2. Transferencia de trabajo**

Al implementar esta técnica de capacitación se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo. La relación experto aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de

inmediato. Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participación más amplia y presupuestos más elevados. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición a que se está acostumbrado, estas técnicas muestran la mejoran cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

#### **4.3.3. Simulación**

Esta técnica permitirá la transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación. Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, se debe utilizar instalaciones que simulen las condiciones de operación real.

#### **4.3.4. Laboratorio**

Una opción más para la implementación de este programa lo constituye la capacitación en laboratorio, es una modalidad de capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

#### **4.3.5. Instrucción**

Esta modalidad se impartirá durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación. La instrucción sobre el puesto consta de las etapas siguientes:

- A. Brindar a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él
- B. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar
- C. Se pide al empleado que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica
- D. Se pide al trabajador que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión

#### **4.3.6. Asesoría**

Este enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que se le da al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

#### **4.3.7. Mentoría**

Este enfoque de desarrollo gerencial en el puesto permitirá que en la implementación exista la opción en el que se concede la oportunidad al capacitando de aprender sobre una base de uno a uno de los miembros de la Institución pública con más experiencia.

#### **4.4. Segmentación de contribuyentes**

Para el programa de cultura tributaria se propone segmentar a los contribuyentes para tratar de captar su atención de diversas formas según las características de cada uno.

La segmentación de los contribuyentes incluyen, profesionales, estudiantes, servidores públicos y gran público.

Contribuyentes

:

- Pequeños
- Medianos
- Grandes y especiales

Profesionales

- Peritos Contadores
- Docentes
- Auditores, Tributaritas y otros profesionales

## Estudiantes

- Nivel Primario
- Nivel Básico
- Nivel Diversificado
- Nivel Universitario

## Servidores públicos

- Personal SAT
- Resto Sector Público

## Gran Público

- Población en general

### **4.4.1. Sujeto activo del tributo**

Los sujetos del impuesto: son todas las personas susceptibles de ser acreedor o deudor del tributo. Para el caso de sujeto activo, es el ente público que se encarga de controlar y recibir el tributo mediante una ley.

### **4.4.2. Sujeto pasivo del tributo**

Para el caso del sujeto pasivo: Es la persona que por expresa disposición de la ley está obligada al pago de los impuestos y al cumplimiento de las obligaciones tributarias, ya sea como contribuyente o como responsable tributario.



**Continúa Tabla IV**

	<p>Crear una biblioteca virtual dentro del portal del Programa Permanente de Cultura Tributaria con información relevante sobre temas fiscales.</p> <p>Lanzar campaña informativa sobre el uso racional de los recursos públicos.</p> <p>Campaña de divulgación dirigida al sistema aduanero, acerca de sus deberes, obligaciones.</p> <p>Orientar a los nuevos ciudadanos sobre temas fiscales.</p>	<p>Mayor acceso a la información fiscal.</p> <p>Mayor conocimiento en materia tributaria.</p> <p>Mayor conocimiento sobre derechos, obligaciones y sanciones aplicables a los servidores públicos.</p> <p>Aumenta el acceso a la información fiscal por parte de la nueva población adulta.</p>
<p>Sensibilización</p>	<p>Realizar campañas en los diferentes sectores sobre la tributación en general, la importancia de combatir el contrabando y la defraudación, el combate a todo tipo de faltas y delitos tributarios.</p>	<p>Aumento en la recaudación tributaria.</p> <p>Combate a la evasión, elusión, contrabando, defraudación tributaria y otras prácticas ilícitas.</p>

**Continúa Tabla IV**

	<p>Campaña publicitaria para el público en general.</p> <p>Desarrollar un programa de eventos académicos sobre temas fiscales en universidades a través de foros, conferencias, seminarios, mesas redondas y congresos.</p>	<p>Aumento en la recaudación del público en general.</p> <p>Mejora en la calidad del servicio público.</p> <p>Optimización del uso de los recursos públicos.</p> <p>Los estudiantes universitarios enriquecen sus conocimientos y conciencia fiscal.</p>
Capacitación	<p>A los institutos públicos y privados de la carrera de perito contador con temas fiscales.</p> <p>Programas de becas de estudios para los niveles medio y superior en materia tributaria.</p> <p>Crear instrumentos formativos para profesionales.</p>	<p>Fortalecer los conocimientos de los estudiantes en materia fiscal.</p> <p>Elevar el nivel de especialización profesional en materia tributaria.</p> <p>Mejora del conocimiento y aumento del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los profesionales.</p>

**Continúa Tabla IV**

	Establecer un ciclo académico anual de conferencias sobre temas fiscales.	Aumenta el nivel de especialización docente en materia tributaria.
	Crear un sistema de inducción y capacitación de los docentes, en el ámbito fiscal.	Mejora el proceso de enseñanza aprendizaje en el ámbito fiscal.
	Apoyar a las universidades en la revisión y actualización de los contenidos curriculares relacionados con los temas tributarios.	Los estudiantes mejoran y actualizan sus conocimientos en materia tributaria.
	Capacitación tributaria para trabajadores estatales de nuevo ingreso, relacionados con la recaudación y administración de los recursos públicos.	Aumento de la recaudación tributaria, derivado de un mayor conocimiento y prácticas honestas.
	Institucionalizar un concurso en los diferentes niveles educativos sobre temas tributarios.	Aumento del interés de la población en los temas tributarios.
Evaluación	Encuestas de medición.	Aumento de los índices de recaudación.

Fuente: investigación propia

La solución a la difícil coyuntura que vive Guatemala, reflejada en la poca disponibilidad de recursos por parte del Estado para satisfacer las demandas sociales, como salud, educación, seguridad e infraestructura, requiere de la participación de todos los sectores.

La propuesta de este programa pretende abarcar a toda la población, en diferentes grupos meta, para garantizar una difusión efectiva de temas tributarios, así como la presencia de factores multiplicadores: contribuyentes, profesionales, maestros, estudiantes y población en general, integran estos grupos, con los cuales se trabajará en tres ejes esenciales como lo son: sistema de información y divulgación, sensibilización y capacitación.

#### **4.5.1. Estrategia**

La información contempla aspectos tales como la divulgación del programa, su contenido y acciones, la creación y mantenimiento del Portal de Cultura tributaria en Internet, la realización de campañas de concienciación diversas y las publicaciones sobre contenidos de información básica, tanto para niños y jóvenes como para adultos y contribuyentes en general (por ejemplo, la publicación en prensa de varias series informativas y formativas: cápsulas tributarias, cápsulas aduaneras y cápsulas sobre la historia de los impuestos en el país).

La formación se refiere a todas las acciones de naturaleza educativa en sus diferentes vertientes (formal, no formal e informal), entre las cuales se incluyen las siguientes estrategias:

- Inclusión de cultura tributaria en el programa de estudios del nivel primario, complementada por la distribución de textos escolares y juegos de mesa de educación tributaria
- Trabajo conjunto con el Ministerio de Educación en la revisión de la currícula educativa de los ciclos básico y diversificado, así como en la transformación curricular de la carrera de Perito Contador
- Desarrollo de un programa de apoyo a la profesionalización de los peritos contadores, basado en la puesta en marcha de un curso superior de actualización tributaria (presencial y virtual) y complementado por un proyecto de certificación académica para dichos profesionales
- Realización de cursos de capacitación sobre temas impositivos, dirigidos tanto a los contribuyentes como a los peritos contadores que cumplen funciones de intermediación entre éstos y la SAT
- Desarrollo de un programa de capacitación tributaria en idiomas mayas para diferentes regiones rurales del país
- Montaje de dos obras musicales de cultura tributaria para su presentación en establecimientos educativos y actividades públicas, así como producción de la versión audiovisual de las mismas
- Ejecución del programa de sorteos de Lotería Tributaria en los 22 departamentos de la República, concebido para estimular a los consumidores en general a pedir factura en sus compras de bienes y servicios

- Instalación de una exhibición audiovisual interactiva y de un espacio de juegos de computador en un sitio de alta afluencia infantil y familiar
- Producción de un video clip musical enfocado principalmente hacia el público adolescente, por medio de su difusión en diversos medios: televisión, radio, Internet y telefonía celular
- Producción de una serie de televisión dirigida al público infantil
- Por último, la formación de conciencia tributaria cumple una función transversal en los proyectos y actividades tanto de Educación como de Divulgación, pues lo que persigue es que los dos ejes anteriores (información y formación) trasciendan en la mente de los receptores y se transformen en principios y percepciones que se traduzcan en conductas de cumplimiento voluntario, tanto por parte de los contribuyentes actuales como futuros

#### **4.5.2. Comunicación**

Para la implementación de la propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria se debe considerar que la comunicación debe ser parte fundamental, con el fin de que la información llegue a toda la población.

La comunicación genera fuerzas de cambio beneficiando a la población en general, ya que la información llega en forma fidedigna a través de los canales respectivos, la cual debe estar basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados.

La información y comunicación permanentes sobre temas de legislación tributaria, dirigido al público en general, a través de boletines, avisos y anuncios tal como lo muestra la tabla 4 titulado acciones para el fortalecimiento de la cultura tributaria; permitirá a la Superintendencia de Administración Tributaria cumplir con los objetivos propuestos.

#### **4.5.3. Enseñanza-aprendizaje**

En la implementación del proyecto mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria, y en el marco de la Reforma Educativa y con el propósito de fortalecer la cultura ciudadana en el aula, el Ministerio de Educación y la Superintendencia de Administración Tributaria deben continuar aunando esfuerzos para beneficiar a los miles de estudiantes del nivel primario con la dotación de textos que fomentan la cultura tributaria en el país.

Para este propósito, el programa permanente de cultura Tributaria ha elaborado la serie de cuadernos de cultura tributaria titulada “Cooperar es Progresar”, bajo el concepto de materias para textuales. Los cuales contienen actividades y sugerencias metodológicas para desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje; constituyéndose en un material de apoyo para el logro de las competencias del Nuevo Currículo Nacional Base.

De acuerdo al nuevo currículo, desarrollado a partir de la firma de los Acuerdos de Paz y definido por la Reforma Educativa, la cultura tributaria está estipulada en el Subcomponente Educación Fiscal, del área de Formación Cívica, correspondiente a los ejes “Vida Ciudadana” y “ Democracia y Cultura de Paz”.

#### **4.5.4. Comunicación educativa**

Para la implementación del mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria, se debe fortalecer la comunicación educativa de la siguiente manera:

- Materiales de información, formación y concienciación en espacios publicitarios: los mismos contemplan el desarrollo y publicación de las “Cápsulas tributarias” y otros materiales dirigidos a los contribuyentes en general y en particular a estudiantes y público estudioso del tema tributario
- Campaña de concienciación y publicidad en medios de comunicación: dentro del mismo se están pautando, espacios publicitarios de divulgación con mensajes de concienciación, dirigido a empresarios y gerentes
- Sectores públicos y privados, utilizando para esto, medios como revistas especializadas y gremiales, quedando pendiente para un futuro cercano la publicidad en radio y televisión
- Relaciones públicas para la presentación del Programa Permanente de Cultura Tributaria: realizar talleres departamentales, para el levantamiento de necesidades e iniciativas, de los diferentes departamentos en el tema de la Cultura Tributaria
- Tira cómica “Simón Tax”: contemplar el desarrollo de una colección de historietas con mensajes de conciencia, para la población en general, de un personaje, que refleja los valores y las ideas de una sociedad orientada a la justa tributación, en aras del bien común

- Portal electrónico de Cultura Tributaria: un espacio dentro de Internet, en donde se dé la posibilidad de informar, formar y concienciar a la población, tanto como facilitar el intercambio de información, para diferentes públicos
- Siendo importante mencionar la variedad de secciones, orientadas para varios grupos, por lo que se pretende satisfacer los diferentes intereses de estos. Se espera en un futuro cercano, contar con versiones de este Portal en varios idiomas Mayas
- Vídeo para nivel básico: el mismo busca ser una herramienta de capacitación para estudiantes de este nivel educativo. Se pretende que la filmación transmita una serie de información básica, que abarque diferentes aspectos del tema tributario, tanto como los valores que impulsan la buena tributación
- CD para nivel diversificado: este producto debe estar dirigido a estudiantes del área capitalina, el mismo es una recopilación de información y ayudas de tipo didáctico que permitan que los alumnos de este nivel, puedan tener un acercamiento a conceptos tributarios, que abarcan: los impuestos, ejercicios y juegos educativos, historia de los tributos entre otros

## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA**

### **5.1. Auditoría**

Para el seguimiento de la implementación del mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria, es necesario realizar una auditoría de la administración de personal. Este sistema evaluará las actividades operativas del personal con el objeto de mejorarlas, proporcionando información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

La auditoría constituye una actividad de control de calidad y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la organización.

El ámbito de la auditoría va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo se pongan en práctica sus programas. Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal
- b. Mejora la imagen profesional del departamento
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento

- e. Identifica problemas de importancia crítica
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos

El seguimiento y mejora al que se refiere este capítulo se aplicara a los dos proyectos tanto al de mejoramiento de servicio al cliente como al de fortalecimiento de cultura tributaria.

## **5.2. Mejora continua**

Después de la implementación de los procesos establecidos, se debe disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, en la institución para que con esta información pueda compararse objetivamente.

### **5.2.1. Planificación**

Para la mejora continua se debe establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización con la planificación de las mismas.

### **5.2.2. Realización**

El hacer de la mejora continua es implementar cronogramas de actividades, determinar las capacidades del proceso operativo, la recolección de datos con ello hacer una lista de verificación hacer comparaciones con los objetivos establecidos.

### **5.2.3. Verificación**

En la verificación se debe realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados. Para ello se debe emplear el análisis de tendencias y el gráfico de control.

### **5.2.4. Participación**

Se deben tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, institucionalizar la mejora, comunicar la mejorar a todos los integrantes de la institución y la identificación de nuevos proyectos.

## **5.3. Seguimiento**

El seguimiento de la implementación de este proyecto permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución a los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados.

En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

### **5.3.1. Capacitación**

Se debe dar seguimiento a los planes de capacitación considerando que los empleados son el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la empresa.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias del trabajador. El factor más importante en desarrollar la capacidad y crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Para el seguimiento de este proyecto se deben considerar lo siguiente:

- a. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas
- b. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- c. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa

- d. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades
- e. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias
- f. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal

### **5.3.2. Políticas de motivación**

Estudios han revelado que los factores de satisfacción más fuertes, o motivantes, tienen todos que ver directamente con el trabajo de la persona en particular:

- a. Resultados, logros
- b. Reconocimiento
- c. El trabajo en sí, el trabajo como actividad interesante
- d. Responsabilidad
- e. Ascenso

La motivación en la implementación de este proyecto es de suma importancia porque a través de la motivación el equipo de trabajo o modulo está estimulado a vencer los problemas cotidianos y ayuda a trabajar juntos para el logro de las metas.

La administración es la responsable en buscar situaciones que motivan no solo económicamente sino además la autoestima, se ha demostrado que las condiciones e higiene del trabajo tienen un efecto directo y positivo en la eficiencia de sus actividades.

Para que los empleados cumplan con su trabajo, sin sentirse presionados y trabajen libremente y contentos. Se propone implementar las siguientes técnicas de motivación:

**Hacer interesante el trabajo:** se debe hacer un análisis minucioso de los cargos que existen en la empresa e identificar las tareas rutinarias. Es común encontrar empleados que ejecutan constantemente la misma operación sin cesar, esto ocasiona apatía aburrimiento.

**Relacionar las recompensas con el rendimiento:** implementar políticas de recompensas que sean vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

**Proporcionar recompensas que sean valoradas:** lo más importante es contemplar las recompensas con las que se dispone y saber además qué cosas valora el subordinado. La asignación de determinado proyecto o la confianza en el uso de una nueva máquina o herramienta, como una recompensa, hace que el empleado lo valore.

**Tratar a los empleados como personas:** todos los trabajadores deben ser tratados con respeto, a todas las personas les gusta ser tratadas como individuos y por sus nombres.

**Alentar la participación y la colaboración:** los supervisores deberán alentar la participación y la colaboración de los trabajadores. los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son muy altos y se ven reflejados en la productividad.

**Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna:** se debe orientar al trabajador, para que en determinada situación sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

#### **5.4. Evaluación y control**

Para el seguimiento se debe desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo"
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral
- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente

- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales

#### **5.4.1. Análisis de Pareto**

**Análisis de Pareto:** esta herramienta ayudará a la organización a encontrar problemas sin importancia frente a sólo unos graves. De esta forma mejorar el servicio a los usuarios. Con el uso del análisis de Pareto se pretende:

- a. Identificar oportunidades para mejorar
- b. Identificar servicio para el análisis y mejorar la calidad
- c. Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática
- d. Para analizar las diferentes agrupaciones de datos
- e. Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones
- f. Para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después)
- g. Cuando los datos puedan clasificarse en categorías
- h. Cuando el rango de cada categoría es importante

#### **5.4.2. Diagrama causa y efecto**

**Diagrama de causa y efecto:** esta herramienta permitirá a la organización identificar problemas a través de la participación del equipo de trabajo aportando sugerencias. El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente

pueden contribuir a un determinado efecto. Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.



## **6. MEDIO AMBIENTE**

### **6.1. Identificación del área de influencia**

Se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar su actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad, con el propósito del mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria.

### **6.2. Aspectos generales del proyecto**

Las actividades del proyecto en un 90% son de tipo administrativo, la cual es importante considerar el reciclaje de papel y el cuidado con los basureros.

#### **6.2.1. Reciclaje del papel**

Para ayudar a la preservación de los bosques es muy importante el reciclado de papel, la cual es una excelente forma de ahorrar madera.

Las ventajas de reciclar papel son obvias: se talan menos árboles y se ahorra energía. En efecto, para fabricar unas toneladas de papel a partir de celulosa virgen se necesitan 2.400 kilos de madera, 200.000 litros de agua y del orden de 7.000 kW/h de energía; para obtener la misma cantidad con papel usado recuperado se necesita papel viejo, 100 veces menos cantidad de agua (2.000 litros) y una tercera parte de energía (2.500 Kw/h).

Llevando las cifras anteriores al extremo, si se reciclara la mitad del papel usado se salvarían 8 millones de hectáreas de bosque al año, se evitaría el 73% de la contaminación y se obtendría un ahorro energético del 60%.

### **6.2.2. Los basureros**

Una vida profesional ocupada tiene sus propios reveses y tener una oficina estorbada es probablemente uno de ellos, abarrotado por completo con los papeles y otras fuentes de oficina. Tener una oficina estorbada es feo y de molestia a sus ojos sino puede también afectar su actitud de trabajo y trabajar temperamento. Teniendo organizada y limpia la oficina permitirá mantener enfocado y motivado para terminar las tareas bien.

Un sistema que siempre mantendría la oficina organizada es el acercamiento del sentido común. Por esta razón se debe mantener recipientes adecuados y decorosos para el contenido de la basura de oficina, esto permitirá un ambiente agradable no sólo para los empleados sino para los contribuyentes.

### **6.3. Medio ambiente de la oficina tributaria**

Para la propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer la cultura tributaria de los contribuyentes en una oficina tributaria, se proponen aspectos importantes relacionados con el medio ambiente.

Las condiciones ambientales pueden resultar nocivas tanto para la salud física como para la salud psíquica en función de una serie de perturbaciones, algunas de las cuales son de una gran agresividad, como son las derivadas de

la presencia en el medio ambiente de trabajo de agentes químicos, físicos o biológicos que pueden entrar en contacto con las personas que trabajan y afectar negativamente a la salud de las mismas; estas condiciones son las que se conocen como riesgo higiénico.

Hay condiciones de trabajo cuya presencia puede provocar sensaciones negativas que también han de ser consideradas y, en la medida de lo posible, corregidas. En este apartado cabe citar, por ejemplo, el aspecto general que tenga el centro de trabajo, la distancia que exista desde el domicilio del trabajador hasta el centro de trabajo.

El entorno donde esté ubicado el centro de trabajo, los problemas personales ajenos al trabajo que pueda tener el trabajador, la ubicación geográfica que tenga la Institución e incluso la valoración social de la Institución. Si estas condiciones son desfavorables para los trabajadores, los trabajadores pueden sentir malestar que les incite al menos a intentar cambiar de lugar de trabajo.

### **6.3.1. Ruido**

Los trabajadores sometidos a altos niveles de ruido en su puesto de trabajo, aparte de sufrir pérdidas de su capacidad auditiva pueden llegar a la sordera, acusan una fatiga nerviosa que es origen de una disminución de la eficiencia humana tanto en el trabajo intelectual como en el manual.

Se puede definir al ruido como un sonido no deseado e intempestivo y por lo tanto molesto, desagradable y perturbador. El nivel de ruido se mide en decibelios (dB). Hay un nivel de ruido a partir del cual se considera peligrosa y

se hace necesario protegerse del mismo con los elementos de seguridad adecuados.

### **Disposiciones relativas a la exposición al ruido**

Los riesgos derivados de la exposición al ruido deberán eliminarse en su origen o reducirse al nivel más bajo posible, teniendo en cuenta los avances técnicos y la disponibilidad de medidas de control del riesgo en su origen.

- Utilizar elementos de protección de ruido adecuados que amortigüen la mayor cantidad de ruido posible
- Limitar la exposición al ruido
- Adecuar la concepción y disposición de los lugares y puestos de trabajo
- Ofrecer información y formación adecuadas para enseñar a los trabajadores a utilizar correctamente el equipo de trabajo con vistas a reducir al mínimo su exposición al ruido

Para la reducción técnica del ruido deberá procederse a:

- Reducir el ruido aéreo, por ejemplo, por medio de pantallas, cerramientos, recubrimientos con material acústicamente absorbente
- Reducir el ruido transmitido por cuerpos sólidos, por ejemplo mediante amortiguamiento o aislamiento
- Establecer programas apropiados de mantenimiento de los equipos de trabajo, del lugar de trabajo y de los puestos de trabajo
- Reducir del ruido mediante una nueva organización del trabajo

### **6.3.2. Ventilación**

La ventilación se refiere al conjunto de tecnologías que se utilizan para neutralizar y eliminar la presencia de calor, polvo, humo, gases, condensaciones, olores, etc. en los lugares de trabajo, que puedan resultar nocivos para la salud de los trabajadores. Muchas de estas partículas disueltas en la atmósfera no pueden ser evacuadas al exterior porque pueden dañar el medio ambiente.

En esos casos surge la necesidad, de reciclar estas partículas para disminuir las emisiones nocivas al exterior, o en su caso, proceder a su recuperación para reincorporarlas al proceso productivo. Ello se consigue mediante un equipo adecuado de captación y filtración. Según sean las partículas, sus componentes y las cantidades generadas exigen soluciones técnicas específicas.

Los sistemas de ventilación pueden ser:

Ventilación estática o natural: mediante la colocación de extractores estáticos situados en las cubiertas de las plantas industriales aprovechan el aire exterior para ventilar el interior de las naves industriales y funcionan por el efecto Venturi (Principio de Bernoulli).

Ventilación dinámica o forzada: se produce mediante ventiladores extractores colocados en lugares estratégicos de las cubiertas de las plantas industriales.

Para este caso por tratarse de oficinas se recomendara el sistema de ventilación forzada.

### **6.3.3. Orden**

La oficina se ha vuelto lentamente un espacio fundamental de cualquier cosa. En ella se pegan facturas, se organiza los recibos y álbumes de fotos, y se desarrollan calendarios y cronogramas con la computadora. Un escritorio limpio y organizado puede ahorrar tiempo, estrés y hasta dinero.

Las herramientas de la oficina son otra causa común del desorden. Se debe tomar un tiempo para limpiar y para organizar los cajones del escritorio y para asegurarse de que todos los artículos de oficina tengan un hogar fuera de la mesa de su escritorio. Con un poco de planificación y disciplina, una oficina puede mantenerse productiva y eficiente.

### **6.3.4. Limpieza**

La oficina además de ser el lugar de trabajo, es muchas veces un espacio que se halla en una zona común o en la que se permanece la mayor parte del día. Personas entrarán o pasarán por ella por lo que es inevitable mantenerla limpia y ordenada.

La limpieza no es importante solamente por una cuestión de aseo, sino de presencia y clima laboral. Una oficina sucia es un problema que a largo plazo genera discusiones con la gente que nos rodea y un desorden que nos imposibilita encontrar documentos u objetos importantes. Las personas que laboran en ella, por lo general, tienen trabajos muy metódicos, el mínimo desequilibrio ya sea en la infraestructura o el orden afectarán el desempeño de los empleados.

## CONCLUSIONES

1. El diseño de proyecto de mejoramiento de los procesos de servicio y su aplicación en el sistema administrativo permitirá obtener una atención que cumpla las expectativas de los contribuyentes.
2. El estudio de la situación actual permitió determinar que la cultura organizacional de la institución refleja las aspiraciones individuales y colectivas de los trabajadores; los cuales evidencian el deseo de cumplir las metas y los objetivos de la institución.
3. Las herramientas administrativas de orientación al contribuyente permitirán diseñar programas de cultura tributaria para obtener un alto grado de participación en el pago de los impuestos.
4. La evaluación de las ventajas y desventajas del sistema de atención al contribuyente, permite optimizar los recursos, con el fin de minimizar los tiempos de atención.
5. La formulación de un sistema de mejoramiento del desempeño se origina desde una selección de personal competente; con conocimientos, habilidades y actitudes positivas, con esto disminuirán las quejas de mala atención.
6. El diseño de procedimientos, normas y reglamentos que sirven de soporte de una buena atención a los usuarios de la Superintendencia de

Administración Tributaria, tendrá como consecuencia una mayor participación de los contribuyentes en el pago de los impuestos.

7. El diseño de técnicas de control y mejoramiento continuo, permitirá dar seguimiento a la implementación del proyecto, con el propósito de hacer las correcciones necesarias y la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos.

## RECOMENDACIONES

1. Fortalecer el mejoramiento de los procesos de servicio y su aplicación en el sistema administrativo, permitirá una atención que cumpla las expectativas de los contribuyentes.
2. Conservar el estudio de la situación actual con el propósito de hacer comparaciones futuras sobre la variación de la cultura organizacional de la institución.
3. Hacer uso de las herramientas administrativas, permitirá orientar al contribuyente en programas de cultura tributaria y en consecuencia obtener un alto grado de participación en el pago de los impuestos.
4. Fortalecer las ventajas del sistema de atención al contribuyente, esto permitirá optimizar los recursos y minimizar los tiempos de atención, con ellos lograr satisfacción de los usuarios.
5. Aplicar un sistema de mejoramiento del desempeño, con el fin de seleccionar al personal competente con habilidades y actitudes deseadas; con esto disminuir las quejas de mala atención.
6. Implementar el diseño de procedimientos, normas y reglamentos que servirán de soporte de una buena atención a los usuarios de la Superintendencia de Administración Tributaria, esto tendrá como consecuencia una participación de los contribuyentes en el pago de los impuestos.

7. Hacer uso de técnicas de control y mejoramiento continuo, con el fin de dar seguimiento a la implementación del proyecto, de esta manera realizar las correcciones necesarias y la verificación del cumplimiento de los objetivos institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ADDISON, Wesley. *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Iberoamericana, 283 p.
2. ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas, 1994. 303 p.
3. BRUNET, L. *El Clima de Trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, 1999. 213 p.
4. *Centro Interamericano de Administradores Tributarios CIAT: Estrategias e Instrumentos para el incremento de la eficacia y la eficiencia de la Administración Tributaria*. 37ª ed. México: Agencia Canadiense de Aduanas y Administración Tributaria de Canadá, 1977. 324 p.
5. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana, S.A, 1994. 539 p.
6. DESSIER, Gary. *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall, 1979. 512 p.
7. HALL, Richard. *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2ª ed. México: Prentice Hall, 1996. 346 p.
8. WERTHER, Jr. Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª ed. México: McGraw-Hill, 2000. 395 p.

9. *IX Asamblea General del Centro Interamericano de Administradores Tributarios CIAT: Mejoramiento de la Conciencia Tributaria de la Población: Caracas Venezuela. Agencia Canadiense de Aduanas y Administración Tributaria, 1977. 71 p.*

# ANEXOS

