



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Comunicación Virtual**



**Evaluación de la comunicación virtual en la**  
**División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central**  
**de la Superintendencia de Administración Tributaria**  
**–Informe de Graduación–**

**Glenda Yvette Aguilar Aguilar**  
**Carné 9417112**

Guatemala, marzo de 2021

**Evaluación de la comunicación virtual en la  
División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central  
de la Superintendencia de Administración Tributaria**

Trabajo presentado por  
Glenda Yvette Aguilar Aguilar

Previo a optar el título de  
Maestro en Comunicación Virtual

Guatemala, marzo de 2021

# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Autoridades Centrales

Rector en funciones                      Dr. Gustavo Enrique Taracena Gil  
Secretario General                      Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

### Consejo Directivo

Lcdo. César Augusto Paiz Fernández

#### Director

M.A. Silvia Regina Miranda López  
M.A. Gustavo Adolfo Yela Fernández

#### Representantes Docentes

Gabriela Eugenia Menegazzo Cu  
Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

#### Representantes Estudiantiles

M.Sc. Ana Cecilia Andrade de Fuentes

#### Representante Egresados

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

#### Secretario

### Consejo Académico de Posgrado

Lcdo. César Augusto Paiz Fernández

#### Director

Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez

#### Director de Posgrado

#### Secretario Consejo Académico de Posgrado

M.A. Silvia Regina Miranda López

#### Vocal I

Dra. Aracely Krisanda Mérida González

#### Vocal II

Dr. Otto Roberto Yela Fernández

#### Vocal

### Terna Examinadora

Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez  
Dr. José María Torres Carrera  
Dr. Haroldo Shetemul



Guatemala, 13 de marzo de 2021  
**Orden de impresión**  
MCD No. 02-21 CAVR/Machq

M.A. Glenda Yvette Aguilar Aguilar  
Carné: 2425499420101  
Registro académico 9417112  
Presente

Estimada M.A. Aguilar

Nos complace informarle que, con base en la autorización de la terna examinadora, se emite orden de impresión del informe final de graduación titulado "EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN VIRTUAL EN LA DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE LA GERENCIA REGIONAL CENTRAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA"

Por lo anterior, apreciaremos sean entregados, en un plazo no mayor de 10 días, tres (3) ejemplares impresos y tres (3) CD que contengan el Informe final de graduación, en formato PDF, para distribuirlos de la siguiente manera:

- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para la Biblioteca Central Universitaria.
- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para la Biblioteca Flavio Herrera y
- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para el Departamento de Estudios de Posgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional como usted egresada de esta Escuela. Estamos seguros de que posee conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse en el campo de la comunicación virtual.

Atentamente,

  
Lic. César Augusto Paiz Fernández  
Director EC



"Id y enseñad a todos"

  
Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez  
Director Departamento de Estudios de Posgrado



Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC  
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.  
[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)

(502) 2418-9920



Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

Cada persona que pasa por nuestra vida es única. Siempre deja un poco de sí y se lleva un poco de nosotros. Habrá los que se llevarán mucho, pero no habrá de los que no nos dejarán nada. Esta es prueba evidente de que dos almas no se encuentran por casualidad.

Jorge Luis Borges

A las personas con quienes he coincidido en la vida, ¡gracias! Ante lo mucho o lo poco compartido, me siento totalmente bendecida. A mi raíz primaria, mi abuela, mami Leonor, quien representa el anclaje y el eje principal de mi familia materna. A mi padre y madre, Luis Alberto y Ana María; ambos personifican la lealtad, con un compromiso inmutable, aún en la madurez de nuestros días. A mi hermano y hermana, Dicinio Alberto y Diana Yasmin, quienes tienen un lugar especial en mi recuerdo y una posición irremplazable en mi presente. A sus extensiones, Made, Luis Eduardo y Percy André, entre mis más queridos. A mis grandes amores, Frida y Emilio, mi hija e hijo, a quienes acuné tiernamente en mi vientre y sostendré, como roca fuerte, por el resto de mi vida. A mi compañero, Oliverio, hermosa coincidencia; quien es como un remanso, apacible, constante, fresco, querido. A mis compañeros de estudio, nos aplaudo. Especialmente, a las féminas del grupo, siempre solidarias, comprometidas, de quienes valoro su amistad y compañía. A los docentes y personas que sumaron en este proceso formativo. Especialmente, Lcdo. Estuardo Camposeco, por animarse a nuevos retos; Dr. Carlos Velásquez, con el cariño, admiración y respeto de siempre. Al ser supremo en el que creo, la deidad que me reconforta.

## Tabla de contenidos

Resumen	
Introducción	
Capítulo 1.....	1
Marco contextual.....	1
1.1 Situación institucional.....	1
1.1.1 Antecedente.....	1
1.1.2 Ubicación y naturaleza de la institución.....	1
1.1.2.1 División de Recaudación y Gestión, Gerencia Regional Central.....	2
1.1.2.2 Estructura de la División de Recaudación y Gestión.....	3
1.1.3 Líneas estratégicas.....	4
1.1.4 Principales actividades.....	4
1.1.5 Actores o públicos.....	5
1.1.6 Perfil de los colaboradores.....	5
1.1.7 Medios de comunicación virtual.....	6
1.1.7.1 Portal SAT.....	6
1.1.7.2 Redes sociales.....	8
1.1.7.3 Respuesta Inteligente Tributaria y Aduanera, RITA.....	8
1.1.7.4 Comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión.....	9
1.1.8. Herramientas para la gestión de información, conocimiento y administración.....	9
1.2 Fundamentación teórica.....	10
1.2.1 La ecología de los medios previamente al legado de McLuhan.....	10
1.2.2 El legado de McLuhan y los fundadores de la ecología de los medios.....	11
1.2.3 Los actuales exponentes de la ecología de los medios.....	12
1.2.4 Adaptación a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.....	14
1.2.6 La concepción de nuevas comunidades en lo virtual.....	15
1.2.7 Razón de las comunidades virtuales.....	16
1.2.8 Tipos de comunidades virtuales.....	16

1.2.8.1 Comunidad virtual para informar.....	16
1.2.8.2 Comunidad virtual para formar.....	16
1.2.8.3 Comunidad virtual para socializar.....	17
1.2.9 Importancia de las comunidades virtuales.....	17
1.2.10 Mutación de las tecnologías análogas a las nuevas tecnologías.....	17
1.2.11 Las TIC para la concreción de actividades en los distintos ambientes.....	18
1.2.11.1 En el ambiente individual.....	19
1.2.11.2 En el ambiente social.....	19
1.2.11.3 En el ambiente institucional.....	20
1.3 Metodología.....	21
1.3.1 Método y tipo de investigación.....	21
1.3.1.1 Tipo de investigación.....	21
1.3.2 Alcances de la investigación.....	21
1.3.3 Objetivos del diagnóstico.....	21
1.3.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.3.4 Técnica de investigación.....	22
1.3.4.1 Observación.....	22
1.3.4.2 Entrevista.....	22
1.3.4.3 Encuesta.....	22
1.3.4.4 Análisis FODA.....	22
1.3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	23
1.3.6 Población.....	23
1.3.7 Método de análisis.....	23
1.3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de resultados.....	23
1.3.8.1 Guía de observación.....	23
1.3.8.2 Cuestionario para entrevista.....	24
1.3.8.3 Formato para encuesta digital.....	25
1.3.8.4 Formato para análisis FODA.....	25
Capítulo 2.....	26

Resultados del diagnóstico.....	24
2.1 Análisis de la comunicación virtual.....	24
2.1.1 A lo externo.....	24
2.1.2 A lo interno.....	26
2.2 Análisis de la identidad e imagen institucional.....	27
2.2.1 Identidad institucional.....	27
2.2.2 Imagen institucional.....	28
2.3 Análisis FODA.....	29
2.4 Análisis e interpretación general de resultados de la investigación.....	30
2.4.1 El elemento comunicativo en la DRG.....	30
2.4.2 Opinión de la jefatura y formulación de criterios.....	31
2.4.2.1 Del Jefe de la DRG.....	31
2.4.2.2 De los Jefes de Sección y Supervisores de Cobranza.....	32
2.4.2.3 De los Profesionales, Técnicos y Auxiliares.....	33
2.5 Acciones prioritarias en comunicación virtual.....	35
2.6 Propuesta y solución a los problemas priorizados a resolver.....	36
Capítulo 3.....	37
Propuesta de intervención.....	37
3.1 Estrategia de comunicación virtual.....	37
3.1.1 Justificación.....	37
3.1.2 Objetivos.....	37
3.1.2.1 Objetivo general.....	37
3.1.2.2 Objetivos específicos.....	38
3.2 Descripción de la estrategia de comunicación virtual.....	39
3.2.1 FODA de la estrategia de comunicación virtual.....	39
3.3 Grupo objetivo de la estrategia.....	39
3.3.1 Mensaje para cada grupo objetivo de la estrategia.....	39
3.4 Propuesta para intervención virtual.....	40
3.4.1 Conformación de una comunidad virtual.....	40
3.4.2 Implementación de un plan de avisos electrónicos de índole informativo.....	40

3.4.3 Implementación de un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo.....	40
3.5 Matriz de coherencia.....	41
3.6 Cronograma de ejecución de la estrategia.....	42
3.6.1 Ejecución del plan de avisos electrónicos.....	42
3.6.2 Ejecución del ciclo de cápsulas electrónicas.....	42
3.7 Productos desarrollados.....	43
3.7.1 Conformación de una comunidad virtual.....	43
3.7.2 Implementación de un plan de avisos electrónicos.....	44
3.7.3 Implementación de un ciclo de cápsulas electrónicas.....	44
3.7.4 Racional del aviso electrónico.....	45
3.7.4.1 Ruta estratégica para la elaboración del aviso electrónico.....	47
3.7.5 Racional de la cápsula electrónica.....	48
3.7.5.1 Ruta estratégica para la elaboración de la cápsula electrónica.....	50
3.7.1 Validación de productos.....	51
3.7.1.1 Instrumento para validar la comunicación visual de los productos electrónicos...	51
3.7.1.2 Instrumento para validar el contenido de los avisos electrónicos.....	52
3.7.1.3 Instrumento para validar el contenido de las cápsulas electrónicas.....	52
3.7.1.4 Análisis del proceso de validación.....	53
3.8 Viabilidad de la propuesta de estrategia.....	54
3.9 Mecanismos de control y seguimiento para el desarrollo y ejecución de la estrategia.....	55
3.10 Ejecución de estrategia y evaluación.....	56
3.10.1 Evaluación.....	57
3.10.1.1 Plan de avisos electrónicos.....	57
3.10.1.2 Ciclo de cápsulas electrónicas.....	57
Capítulo 4.....	88
4.1 Conclusiones.....	58
4.2 Recomendaciones.....	59
4.3 Referencias.....	60
4.4 Anexos.....	i
Anexo 1. Guía de observación, DRG.....	i

Anexo 2. Formato de entrevista, Jefe de DRG.....	iii
Anexo 3. Encuesta <i>google forms</i> .....	iv
Anexo 4. Formato de entrevista, Jefes de Sección y Supervisores de Cobranza.....	v
Anexo 5. Producto: Avisos electrónicos.....	vi
Anexo 6. Producto: Cápsulas electrónicas.....	ix
Anexo 7. Instrumento de validación, empresa independiente de diseño <i>Ycrea</i> .....	xvii
Anexo 8. Instrumento de validación, Jefe de DRG.....	xviii
Anexo 9. Instrumento de validación, Gerente de Asuntos Internos.....	xix
Anexo 10. Instrumento de control y seguimiento, plan de avisos electrónicos.....	xx
Anexo 11. Instrumento de control y seguimiento, ciclo de cápsulas electrónicas.....	xxii
Anexo 12. Divulgación de cápsulas electrónicas, mediante correo electrónico.....	xxiv
Anexo 13. Requerimiento, realización del Anteproyecto y Proyecto de Graduación.....	xxvi
Anexo 14. Requerimiento, realización del Anteproyecto y Proyecto de Graduación.....	xxvii
Anexo 15. Aceptación, realización del Anteproyecto y Proyecto de Graduación.....	xxviii
Anexo 16. Aceptación del Proyecto de Graduación, por parte de la institución.....	xxix
Anexo 17. Constancia del programa anti plagio.....	xxx

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Sección de Control de Calidad de Información de Cuenta Corriente.....	3
Tabla 2. Sección de Cobranza Administrativa.....	3
Tabla 3. Sección de Omisos y No inscritos.....	3
Tabla 4. Unidad de pagos indebidos.....	4
Tabla 5. Objetivo específico.....	45
Tabla 6. Objetivo específico.....	48

### **Lista de ilustraciones**

Ilustración 1. Encabezado del portal SAT.....	6
---	---

Ilustración 2. Metáforas del portal SAT.....	6
Ilustración 3. Sección de servicios generales del portal SAT.....	7
Ilustración 4. Sección de servicios frecuentes del portal SAT .....	7
Ilustración 5. Perfil y portada de la red social <i>facebook</i> SAT.....	8
Ilustración 6. Herramientas gestión de información, conocimiento y administración.....	9
Ilustración 7. Imagotipo SAT.....	28
Ilustración 8. Aviso electrónico en atención al vencimiento del plazo ISR Retenciones...	46
Ilustración 9. Aviso electrónico en atención al vencimiento del plazo IVA Retenciones...	46
Ilustración 10. Ruta estratégica para la elaboración y divulgación del aviso electrónico...	47
Ilustración 11. Cápsulas electrónicas de índole formativo.....	47
Ilustración 12. Ruta estratégica para la elaboración y divulgación de la cápsula electrónica	56

### **Lista de gráficas**

Gráfica 1. Total de encuestados.....	33
Gráfica 2. ¿Pertenece a alguna comunidad virtual en SAT?.....	33
Gráfica 3. ¿Cuál herramienta digital utiliza en oficina?.....	34
Gráfica 4. ¿Qué aspectos se fortalece en una comunidad virtual?.....	34
Gráfica 5. ¿Qué temas te gustaría conocer en una comunidad virtual?.....	35

### **Lista de figuras**

Figura 1. Análisis FODA.....	38
Figura 2. Grupo objetivo. Usuario interno y externo.....	39

## Resumen

El presente trabajo centra su atención en una debilidad comunicacional identificada en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central de la Superintendencia de Administración Tributaria. El informe se organiza en cuatro capítulos. El primero, describe la situación institucional donde se suscita el problema; el segundo, presenta los resultados del diagnóstico que permite comprender las causas que ocasionan el problema; el tercero, sugiere una propuesta de solución al problema; y, el cuarto, expone las conclusiones, las recomendaciones, las referencias y los anexos.

El diagnóstico parte del interés de evaluar la comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión. Esta unidad administrativa está inmersa en un ambiente digital creado por la institución. Sin embargo, las secciones que le conforman se aprecian como elementos aislados, que actúan de manera independiente, no como parte funcional de un sistema.

La teoría en la que se fundamenta el presente trabajo es la ecología de los medios planteada por Marshall McLuhan y Neil Postman. Ambos autores, como sus predecesores y actuales exponentes, sostienen que los medios conforman ambientes o entornos en los que ocurren interacciones que moldean el pensamiento y el comportamiento humano. Además de esta metáfora ecológica, también se abordan los postulados de Joaquín Gairín, respecto a las comunidades virtuales.

La recolección de información se realizó mediante diversas técnicas. Una de ellas fue la entrevista realizada al Jefe de División de Recaudación y Gestión, a los Jefes de Sección y Supervisores de Cobranza, quienes brindaron su opinión respecto a los procesos internos de comunicación. También se utiliza la encuesta, para contar con el punto de vista de los Profesionales, Técnicos y Auxiliares, respecto a las comunidades virtuales. Estos resultados derivan en una estrategia de comunicación que sugiere conformar una comunidad en lo virtual para fortalecer la comunicación y la gestión del conocimiento, mediante la publicación periódica de avisos y cápsulas electrónicas.

Palabras clave: **usuario, ambiente, digital, comunidad, virtual**

## **Introducción**

Quizá, como nunca antes, conformar comunidad en lo virtual es una de las acciones prioritarias para las instituciones interesadas en fortalecer sus procesos de comunicación y gestión del conocimiento. Es indiscutible que esta tarea es posible si se cuenta con un ambiente digital propicio, que dé paso a nuevas maneras de interactuar y de compartir información. Todo, en atención a un usuario obligado a adaptarse a un sistema mediado por las nuevas tecnologías.

El presente trabajo tuvo como propósito evaluar la comunicación en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central de la Superintendencia de Administración Tributaria. Esta unidad administrativa tiene, entre sus funciones, velar por el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, por lo que se encuentra en constante comunicación con el contribuyente. Asimismo, actúa regida por un Sistema de Gestión que procura mejorar sus procesos internos, que influyen en la satisfacción de usuarios internos y externos.

El contenido del presente trabajo se desarrolla en cuatro capítulos. El primero, parte de una contextualización en la que se describe la naturaleza de la institución, sus líneas estratégicas, principales actividades, actores o públicos y el perfil de los colaboradores. También se analizan los medios de comunicación virtual que le conforman.

En ese mismo apartado, se aborda la teoría en la que se fundamenta el trabajo. Se reflexiona respecto a la ecología de los medios, que considera a los ambientes digitales como espacios propicios para incidir en el pensamiento y opinión de los sujetos inmersos en ellos. Asimismo, explica la adaptación a las nuevas tecnologías.

Se continúa con las variables experimentadas desde un nuevo campo de acción: la comunicación virtual para, seguidamente, abordar las comunidades virtuales: su razón, tipología e importancia. El principio más relevante en el desarrollo de este contenido es la opinión de que las comunidades virtuales son creadas para informar, formar o socializar, de manera similar a las funciones adjudicadas a los medios de comunicación tradicional.

El segundo capítulo expone los resultados del diagnóstico. Inicialmente, describe el tipo de investigación. Luego, presentan las técnicas utilizadas para recabar información, mismas que derivaron en una propuesta de intervención desarrollada en el tercer capítulo. Dicha propuesta sugiere conformar una comunidad en lo virtual para hacer coincidir, en un mismo espacio, a las cuatro secciones que integran la División de Recaudación y Gestión. Esto, con el propósito de fortalecer la comunicación y gestión del conocimiento, mediante la publicación de avisos y cápsulas electrónicas de interés para la unidad administrativa objeto de estudio.

En este apartado se presentan dos productos: un plan de avisos y un ciclo de cápsulas, ambos en formato electrónico, incluida su justificación, los objetivos previstos y el grupo objetivo. Cada producto se explica a partir de un racional en el que se detalla el porqué de su naturaleza y un formato de validación, debidamente firmado y sellado tanto por el Jefe de División de Recaudación y Gestión, el Gerente de Asuntos Internos de la institución y una profesional en Diseño Gráfico, mismos que permiten constar la veracidad del proceso. Además, se presentan instrumentos de control y seguimiento de la publicación de los productos, como constancia de su implementación.

El documento finaliza con un análisis de la viabilidad de la propuesta, algunas conclusiones y recomendaciones. También se citan las referencias de consulta y se agregan anexos para mejorar su comprensión. De tal manera, el presente trabajo busca convertirse en un referente para otras unidades administrativas de la institución que busquen fortalecer sus procesos de comunicación y gestión del conocimiento.

# **Capítulo 1**

## **Marco contextual**

### **1.1 Situación institucional**

#### 1.1.1 Antecedente

La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) fue establecida en 1997, en atención al Programa de Modernización del Sector Público que buscaba reemplazar a una debilitada Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas. Su creación buscaba dar cumplimiento a los compromisos fiscales establecidos en los Acuerdos de Paz Firme y Duradera, firmados en 1996.

El Congreso de la República de Guatemala aprobó su creación en 1998, adjudicándole el nombre de Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, Decreto 1-98, documento en el que se establece su naturaleza institucional, su identidad jurídica, responsabilidades, obligaciones, principios y normas.

La Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria presenta a la institución como una entidad autónoma y descentralizada del Estado, con facultades conferidas por ley, para atender la gestión administrativa y operativa que demanda la administración tributaria interna y la que compete al comercio exterior.

#### 1.1.2 Ubicación y naturaleza de la institución

La Administración Tributaria cuenta con distintas ubicaciones a nivel nacional, tanto en Ciudad de Guatemala como en las cabeceras departamentales y algunos municipios. También se encuentran las instalaciones que atienden asuntos relacionados con las aduanas terrestres, aéreas y marítimas.

Cada una de las Oficinas y Agencias Tributarias atienden funciones específicas, a las que se acude para diversas gestiones. De tal manera, se requiere de infraestructura física y tecnológica para resolver las demandas de los contribuyentes.

#### 1.1.2.1 División de Recaudación y Gestión, Gerencia Regional Central

El Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria, Acuerdo de Directorio número 007-2007, en su artículo 49, establece que cada una de sus Gerencias Regionales tiene la responsabilidad de ejecutar y controlar las acciones que competen a temas de recaudo, incluidos procesos de verificación y control. Todo, en atención a las líneas de acción establecidas por los Órganos y Dependencias de la institución (Reglamento Interno SAT 007-2007, 2007).

La SAT se integra por cuatro Gerencias Regionales: Central, Sur, Occidente y Nororiente. La Gerencia Regional Central tiene su sede en Ciudad de Guatemala. Abarca los departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez y El Progreso.

La División de Recaudación y Gestión es una de las siete divisiones que integran la Gerencia Regional Central. La misma, también se conforma por la División del Registro Fiscal de Vehículos, la División de Fiscalización, la División de Aduanas, la División de Resoluciones y Notificaciones, la División de Apoyo Técnico y Gestión de Recursos y la División de Atención al Contribuyente.

La División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central se ubica en el edificio Dubái Center, zona 10, Ciudad de Guatemala. Según la Estructura Organizacional de la SAT (2020), esta unidad administrativa se integra por la “Sección de Control de Calidad de Información de Cuenta Corriente, Sección de Cobranza Administrativa y Sección de Omisos y No Inscritos”. La conforman 75 personas, entre funcionarios y empleados: Jefe de División de Recaudación y Gestión, Jefes de Sección, Supervisores, Profesionales, Técnicos y Auxiliares distribuidos en seis oficinas, entre los niveles 12 y 13 del edificio en mención.

En la oficina 1210 se encuentra la Sección de Control de Calidad de Información de Cuenta Corriente; en las oficinas 1203, 1204 y 1209 se ubica la Sección de Cobranza Administrativa; y, en la oficina 1305, la Sección de Omisos y No inscritos. En esta última se ubica el despacho del Jefe de División de Recaudación y Gestión, responsable de los procesos de comunicación y de gestión de información, de dicha unidad administrativa.

1.1.2.2 Estructura de la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central  
 La División de Recaudación y Gestión está integrada por tres secciones y una unidad que atiende omisos o pagos indebidos de los contribuyentes.

Tabla 1. Sección de Control de Calidad de Información de Cuenta Corriente

<b>Sección de Control de Calidad de Información de Cuenta Corriente</b>			
Jefe de Sección	Supervisor	Profesional	Técnico Auxiliar
1	1	1	11
Oficinas			Observaciones
1210			
Recargos / Excesos de arrastre y acreditamiento			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 2. Sección de Cobranza Administrativa

<b>Sección de Cobranza Administrativa</b>			
Jefe de Sección	Supervisor	Profesional	Técnico Auxiliar
1	3	4	27
Oficinas			Observaciones
1203	1204	1209	La oficina 1209 alberga al Padrón de Grandes Regionales.
11	10	14	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 3. Sección de Omisos y No Inscritos

<b>Sección de Omisos y No Inscritos</b>			
Jefe de Sección	Supervisor	Profesional	Técnico Auxiliar
1	0	2	11
Oficinas			Observaciones
1306			En la oficina 1306 se ubica el despacho del Jefe de División.
Omisos	No inscritos	RetenIVA	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 4. Unidad de pagos indebidos

Unidad de pagos indebidos			
Jefe de Sección	Supervisor	Profesional	Técnico Auxiliar
0	2	2	8
Oficinas			Observaciones
1208			En la oficina 1306 se ubica el despacho del Jefe de División.
Pagos indebidos			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 1.1.3 Líneas estratégicas

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2023, texto que “representa un anhelo y compromiso por fortalecer la institución para que desarrolle el papel determinante que ocupa el sistema tributario” (p.3) y el Plan Operativo Anual (POA) actúan conforme a cuatro líneas estratégicas que definen el rumbo institucional:

- Aumentar la recaudación de manera sostenida
- Reducir las brechas de cumplimiento tributario
- Incrementar la eficiencia del servicio aduanero
- Fortalecer las capacidades de gestión institucional

### 1.1.4 Principales actividades

La SAT tiene como actividad principal recaudar con transparencia y efectividad recursos para el Estado. Por ello, cada una de las acciones de los Órganos y Dependencias que la conforman, actúan al amparo de su naturaleza institucional y atienden sus funciones específicas, desde las que corresponden al sistema de gestión interno hasta las que competen a la relación que se establece con el contribuyente, hacia lo externo.

La Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, en su artículo 3, establece el objeto y las funciones institucionales. Igualmente, las instituyen otros documentos que están al alcance del usuario interno o externo, mediante la plataforma SAT o publicaciones en versión impresa, como normativas, afiches, bifolios, trifolios, entre otros.

### 1.1.5 Actores o públicos

El marco jurídico institucional y la legislación tributaria establecen los sujetos que intervienen e interactúan con la SAT. Según el PEI 2018-2023, el grupo a quien se dirige cada una de las acciones institucionales se le conoce como contribuyente.

El contribuyente es una persona individual o persona jurídica respecto al cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria. Cada una de estas personas están inscrita ante la SAT, bajo un Número de Identificación Tributaria (NIT) que las individualiza. Dicho número, conforma el Registro Tributario Unificado (RTU), clasificado por tipo de contribuyente, datos de identificación y actividad económica. Este registro también contiene las afiliaciones y el tipo de contribuyente.

Los Órganos y Dependencias SAT atienden necesidades particulares de los contribuyentes y promueven acciones para garantizar su cumplimiento tributario. La institución posee distintos activos digitales con los que persigue la búsqueda constante de la automatización. Además, busca establecer una comunicación directa con el contribuyente y mejorar el flujo e intercambio de información, que favorezcan a ambas vías. También se pone a conocimiento del contribuyente, notificaciones administrativas escritas, enviadas mediante mensajería de servicio interno y, en algunos casos, mediante servicios de paga.

### 1.1.6 Perfil de los colaboradores

El artículo 37 de la Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria define dos perfiles para sus trabajadores: funcionario y empleado. Para el presente trabajo, a ambos se les denominará usuario interno.

Corresponde el título de funcionario al Superintendente, Intendentes, Gerentes, Jefes de Departamento, Jefes de División, Jefes de Sección y Supervisores. En tanto, el término empleado corresponde a los Profesionales, Técnicos y Auxiliares. Los primeros tienen rango de alta dirección y se encargan de la orientación en los Órganos y Dependencias a su cargo. Los segundos, con categoría de subalternos, siguen instrucciones de los primeros y cumplen con funciones administrativas y operativas.

### 1.1.7 Medios de comunicación virtual

La SAT cuenta con activos digitales para el buen funcionamiento institucional, desde un portal digital y redes sociales hasta un *chatbot* de asistencia virtual conocido como RITA (Respuesta Inteligente Tributaria Aduanera). Todos estos activos conforman el ambiente o entorno digital que está a disposición del usuario interno y externo.

#### 1.1.7.1 Portal SAT (www.sat.gov.gt)

Es un espacio virtual altamente consultado, al que se accede de manera fácil y rápida. Registra alrededor de 374 millones de resultados por búsqueda. De hecho, es un activo digital que funciona como referente de consulta tanto para el usuario interno como externo, puesto que desde este espacio es posible acceder a información y realizar distintas gestiones tributarias.

Ilustración 1. Encabezado del portal SAT



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Página de inicio del portal SAT. 1 de octubre de 2019). <https://portal.sat.gov.gt/portal/>

En el encabezado del portal SAT se encuentra un menú de navegación de contenidos, con enlaces que orientan a las principales secciones de la institución: información institucional SAT, Consulta NIT, Transparencia, Aduanas, Capacitación, Cultura Tributaria y Contacto. También muestra metáforas como Información Pública como afluencia en agencias, *chat*, *youtube*, *twitter* SAT, *facebook* SAT y un buscador.

Ilustración 2. Metáforas del portal SAT



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Página de inicio del portal SAT. 1 de octubre de 2019). <https://portal.sat.gov.gt/portal/>

La entrada del portal SAT muestra una sección de servicios generales, con un acceso directo a cada uno de los formularios de declaración de impuestos, Factura Electrónica y Agencia Virtual. También lo relacionado a requisitos de trámite. Todo, para resolver gestiones en un mismo espacio.

Ilustración 3. Sección de servicios generales del portal SAT



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Página de inicio del portal SAT. 1 de octubre de 2019). <https://portal.sat.gob.gt/portal/>

Continúan la sección de servicios frecuentes. Estos servicios son parte del proceso de automatización hacia el que se encamina la institución.

Ilustración 4. Sección de servicios frecuentes del portal SAT



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Página de inicio del portal SAT. 1 de octubre de 2019). <https://portal.sat.gob.gt/portal/>

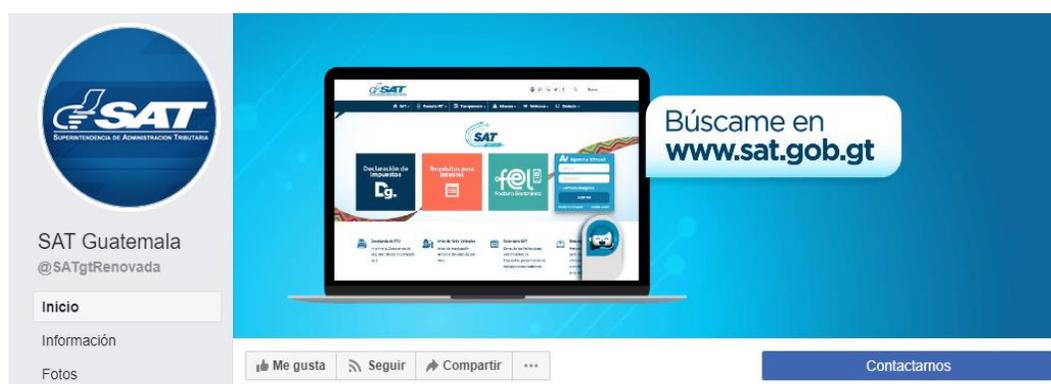
A la sección de servicios frecuentes le continúan noticias institucionales relacionadas con las actuaciones del Superintendente de Administración Tributaria. También información de los Órganos y Dependencias que conforman la institución y datos de interés general, tanto para el usuario interno como externo.

### 1.1.7.2 Redes sociales

*Facebook:* SAT Guatemala / @SATgtRenovada

El perfil institucional SAT fue creado en 2013. Es de índole público. Su interfaz muestra el imago tipo de la institución. Su muro contiene publicaciones relacionadas con tributos internos, comercio exterior, horarios de atención y contacto. A la fecha de publicación del presente trabajo, sus datos reflejan una comunidad virtual conformada por 145 mil seguidores.

Ilustración 5. Perfil y portada de la red social *facebook* SAT



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Página de inicio del portal SAT. 1 de octubre de 2019). <https://portal.sat.gob.gt/portal/>

*Twitter:* SAT GT / @SATGT

El perfil institucional SAT fue creado en 2012. En él se publica información institucional mediante cápsulas informativas variadas. Tiene enlace directo con la página digital institucional. A la fecha de publicación del presente trabajo, el activo digital cuenta con numerosas fotografías y vídeos que relatan el quehacer institucional.

### 1.1.7.3 Respuesta Inteligente Tributaria y Aduanera, RITA

RITA es un *chatbot* que responde de manera inmediata múltiples inquietudes del contribuyente. Muchas de ellas, relacionadas con la generación de boletas de pago de impuestos. O bien, con gestiones como la emisión de facturas electrónicas o de vehículos, entre otras actividades propias del quehacer tributario y aduanero. A la misma se accede desde el portal SAT, mediante un vínculo que se refleja de manera inmediata.

#### 1.1.7.4 Comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión

La comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión no está desarrollada. De aquí, el interés por conformar una comunidad en lo virtual para fortalecer los procesos de comunicación y gestión de conocimiento entre los miembros que integran dicha unidad administrativa. Además, generar un interés por acceder al ambiente digital con que dispone la institución.

#### 1.1.8 Herramientas para la gestión de información, conocimiento y administración

La Superintendencia de Administración Tributaria tiene a disposición del usuario interno y externo, distintas herramientas de gestión de información, conocimiento y administración. Estas buscan convertir a la institución en una administración *renovada, efectiva y automatizada*.

A las externas se puede acceder mediante la plataforma SAT y dispositivos móviles. En tanto, a las internas, mediante IntraSAT y herramientas que ofrece la licencia de *Microsoft*.

Ilustración 6. Herramientas para la gestión de información conocimiento y administración



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Página de inicio del portal SAT. 1 de octubre de 2019). <https://portal.sat.gob.gt/portal/> <https://www.microsoft.com/> Diseño propio, 2020.

## **1.2 Fundamentación teórica**

A lo largo de la historia, algunos investigadores han planteado analogías entre los fenómenos sociales que les ocupan y las ciencias naturales.

El historiador Oswald Spengler asemejó el desarrollo de las culturas humanas con el de los seres orgánicos (Sotelo, 2011). El sociólogo Enrique Sánchez (como se citó en Vega, 2009) comparó la realidad social con una estructura orgánica en la que sus elementos interactúan mutuamente. El filósofo Marshall McLuhan introdujo una metáfora ecológica para explicar cómo los medios crean ambientes que inciden en la percepción de los individuos (Scolari, 2015).

La ecología de los medios no se concentra en ningún medio en especial, ni a un período de tiempo limitado: su reflexión comienza con la aparición del lenguaje, con la transición de la oralidad a la escritura y llega hasta nuestros agitados días de vida digital (Scolari, 2015, p.18).

### **1.2.1 La ecología de los medios previamente al legado de McLuhan**

A cualquier conocimiento que pretende convertirse en la base teórica de una ciencia o disciplina le anteceden amplios debates. Esta condición se hace indispensable para conceder la formalidad que demanda un nuevo conocimiento, mismo que busca ocupar un espacio en el imaginario científico. Respecto a la ecología de los medios, se reconoce a una primera generación encabezada por el filósofo Lewis Mumford (Scolari, 2015), quien relacionó el tema ecológico con la filosofía.

La mayoría de los escritos de Mumford (como se citó en Ardillo, 2011) consistían en una crítica al sistema capitalista y un profundo análisis de sus consecuencias. Ardillo (2011) afirma que el trabajo de este autor se centraba en “la importancia de reconstruir un mundo más equilibrado, más igualitario y en armonía con la naturaleza”.

En similar contexto, surgen los aportes de Harold Innis y Eric Havelock. El primero, fue considerado uno de los intelectuales más relevantes de la Escuela de Toronto; el segundo, es actual catedrático en la universidad del mismo nombre. Ambos autores contribuyeron desde su especialidad, Innis economista y Havelock literato, a centrar su atención en la comunicación y en sus procesos.

Scolari (2015) sostiene que “Innis pasó de analizar la economía de los ferrocarriles y las pieles a focalizar su estudio en las tecnologías que permitían el flujo de la información y el conocimiento” (p.21). En tanto, Havelock se convirtió en un versado en explicar la transición que sufrió la oralidad a la escritura en la sociedad griega. Scolari (2015) señala que Havelock fue “una influencia obligada para el trabajo de McLuhan” (p.22).

### 1.2.2 El legado de McLuhan y los fundadores de la ecología de los medios

Tanto McLuhan como los colegas que se ocupaban del estudio de los medios y los ambientes conformados a razón de la presencia de la tecnología, aseguraban que quienes participan en dichos espacios, están constantemente influenciados en sus percepciones. Este pensamiento da origen a una de las metáforas más discutidas e interesantes en cuanto a los estudios de comunicación se refieren.

La metáfora ecológica no fue un hecho casual ni un fenómeno aislado, sino resultado de un tema que estaba de moda en la década de los sesenta. En ese contexto, varias disciplinas de matriz social y humanística miraron hacia la biología y la ecología dando lugar al nacimiento de nuevas disciplinas (Scolari, 2015, pp.28-29).

La metáfora ecológica acepta dos interpretaciones: la primera, se enfoca en una recurrente explicación de cómo los ambientes conformados a partir de la presencia de las tecnologías de la información y la comunicación afectan a los elementos que se interrelacionan en ellas, tanto en sus percepciones como en su comportamiento. La segunda, sugerida a partir de una visión holística, presenta a los medios como especies influenciadas por los procesos de comunicación y factores socioeconómicos (Scolari, 2015).

Para el presente trabajo, interesa la primera interpretación, en la que McLuhan sostenía que los medios tienen el poder para modificar el curso y el funcionamiento de las relaciones y de las actividades humanas, puesto que crean un ambiente que rodea al sujeto y modela su percepción y conocimiento (Scolari, 2015). En la actualidad, los aportes derivados de cada una de estas reflexiones son motivo de estudio en el Programa McLuhan en Cultura y Tecnología de la Universidad de Toronto, ocupada en analizar el impacto de las nuevas tecnologías.

En el Departamento de Cultura y Comunicación de la Universidad de Nueva York emerge también el pensamiento particular de Neil Postman, otro de los grandes y emblemáticos pensadores de la ecología de los medios.

La llegada de un nuevo medio no se limita a agregar algo: cambia todo. Y lo explicaba con un ejemplo: si dejamos caer una gota de tintura roja en un recipiente con agua, se disuelve en todo el líquido, coloreando cada una de las moléculas (Scolari, 2015, p.24).

En lo relativo a la interpretación de Islas (2015), y entre lo más interesante del aporte de Postman para este trabajo, están las comunidades de conocimiento, espacios en los que se descubren nuevas formas de colaboración y participación a partir de la utilización de herramientas digitales. En estas comunidades se establecen relaciones personales, laborales, sociales. Mediante ellas se educa, se informa, se concretan negocios, todo, a partir de flujos de información que buscan incidir en los distintos sujetos que la conforman.

Postman (como se citó en Gutiérrez, 2018) sostenía que la ecología de los medios examina la cuestión de cómo los medios de comunicación afectan la percepción, el entendimiento, el sentimiento y el valor humano. Asimismo, cómo impone un complejo sistema de mensajes a los seres humanos, alineadas a ciertas formas de pensar, sentir y comportarse. Por ello, Gutiérrez (2018) asegura que “desde la revolución industrial no habíamos visto cambios tan profundos en la forma en que trabajamos, compramos, recibimos noticias y hacemos negocios”.

Según Scolari (2015), a Postman le continúan las contribuciones de Walter Ong, catedrático de la Universidad de Saint Louis (Missouri, Estados Unidos) y quien, similar al aporte de Havelock, estudió “la transición de la oralidad a la escritura” (p.25).

### 1.2.3 Los actuales exponentes de la ecología de los medios

Entre los actuales exponentes de la ecología de los medios, algunos de ellos discípulos de McLuhan, en la Escuela de Toronto, y de Postman, en la Escuela de Nueva York, se encuentran Lance Strate, Paul Levinson, Robert Logan, Joshua Meyrowitz y Derrick de Kerckhove (Scolari, 2015).

Los datos más importantes que aporta Strate, a decir de Scolari (2015), nombrado “el primer presidente de la Media Ecology Association” (p.25).

Esta organización está dedicada a la promoción del estudio, la investigación y el análisis crítico de los medios y sus ambientes; así como a la aplicación de sus conclusiones a la educación, la industria, la política y los contextos social, cultural y artístico. (Infoamérica, 2012, p.7)

Scolari (2015) explica que este autor se enfocó en “el impacto de las nuevas tecnologías de la información y las formas populares de la comunicación de masas” (p.25). Similares condiciones le merecen los estudios del pedagogo Joshua Meyrowitz. En lo que atañe a Scolari (2015), a este autor se le considera “una referencia indispensable en la reflexión sobre los medios de comunicación de masas” (p.26).

Logan (como se citó en Islas, 2014) interpretó a la ecología de los medios de una manera muy particular, comparó un ecosistema de medios con un ecosistema biológico tradicional. De hecho, consideró a la ecología de los medios como el sistema conformado por sujetos, quienes conviven con los medios y la tecnología, mediante los cuales interactúan y se comunican entre sí. Otro importante aporte que se alinea a la propuesta presentada en este trabajo.

Levinson y de Kerckhove son, sin obviar a investigadores actuales quienes también se ocupan del estudio iniciado por McLuhan y Postman, de los más importantes exponentes de la ecología de los medios. De hecho, Scolari (2015) describe al primero como “uno de los investigadores que mejor ha releído a McLuhan desde la nueva ecología de los medios” (p.26). En tanto, del segundo autor, Scolari (2015) considera es uno de “los más conocidos en Iberoamérica, de todos los intelectuales formados en la tradición McLuhaniana” (p.26).

Cada uno de los autores citados, han realizado notables esfuerzos para para explicar la metáfora de la ecología de los medios que. Según Scolari (2015), buscan explicar “el mundo que nos rodea y, además, ocupan un papel central en nuestra concepción de las tecnologías” (p.27).

#### 1.2.4 Adaptación a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación

El modelo de comunicación que se conocía, en el que un emisor se comunicaba con un receptor mediante un mensaje emitido en un canal y en un tiempo determinado fue relegado. A la comunicación tradicional la superó la comunicación virtual, puesto que de medios de comunicación análoga pasó a la implementación y uso de tecnologías de la información y la comunicación que mejoraron la experiencia humana.

Las técnicas emergentes de esta revolución digital están formadas por un conjunto de tecnologías, nuevas aplicaciones que otorgan amplias posibilidades a la interacción entre humanos. La capacidad de innovación y reinención de las nuevas tecnologías influyen directamente en la sociedad, cultura, economía y comunicación a nivel mundial (Navarrete, 2015, p.55).

La adaptación a estas nuevas tecnologías expuso a la humanidad a un nuevo proceso de intercambio de información que delineó distintos matices: desde un receptor activo hasta la concepción de que el medio influye en cómo se percibe el mensaje. También, a conformar nuevos ambientes digitales en los que convergen comunidades que consolidan sus relaciones.

Por ello, se reflexiona profundamente respecto al papel de la comunicación en un periodo histórico dinámico y cambiante. A decir de Scolari (2015), “para sobrevivir en la nueva ecología de los medios, los viejos medios deben tomar herramientas de los medios digitales” (p.20). Y en esta conceptualización, ocupa un espacio importante el siguiente postulado:

Un nuevo medio no agrega algo; lo cambia todo. En el año, después que la imprenta fue inventada, no tenía una Europa vieja más la imprenta. Tuvieron una Europa diferente. Después de la televisión, América no fue América más la televisión. La televisión dio una nueva coloración a todas las compañías políticas, todos los hogares, todos los colegios, todas las iglesias, todas las industrias (Postman, 2013, p.24).

Adaptarse a las nuevas tecnologías obliga a nuevas rutinas. Es el reto al que se enfrenta cualquier comunicador social que considere alinearse a los preceptos que distinguen a la ecología de los medios, desde los distintos contextos en los cuales se desempeña.

### 1.2.6 La concepción de nuevas comunidades en lo virtual

Cuando Tim Berners-Lee concibió la *world wide web*, lo hizo con la intención de establecer una comunidad virtual para compartir el resultado de sus investigaciones y mantener informado al gremio científico al que pertenecía. Este científico británico, considerado una eminencia en el mundo entero, probablemente nunca imaginó el impacto de su descubrimiento.

El *internet* es uno de los “hitos” más importantes de la historia. Su presencia evolucionó y revolucionó la comunicación humana. Su condición de uso público gestó las primeras comunidades virtuales o sitios de interacción social. Gairín (2004) afirma que “las comunidades virtuales existen gracias a las grandes posibilidades de socialización y de intercambio personal que proporcionan las tecnologías de la información y la comunicación” (p.50).

Aunque a la *www* le antecede el ARPANET, la primera red de computadoras creada por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América para comunicar entre sí a instituciones estatales y académicas en su país, no existe innovación que se le compare.

La primera comunidad virtual conocida fue *sixdegrees* un espacio, aún vigente, que se describe a sí misma como la red social solo para invitados. Posteriormente se crearon sitios como: *match.com* (1995), para organizar citas y entablar nuevas relaciones; *asianave.com* (1997), para la comunidad asiática; *migente.com* (2000), para la comunidad hispana; y, *blackplanet.com* (2001), para la comunidad afrodescendiente; comunidades mediante las que se establecieron lazos personales y profesionales (Nolasco, 2017).

En el entendido de que los sitios debían trascender la experiencia reservada a la interacción social, se introdujeron las primeras comunidades empresariales, orientadas al negocio y al trabajo. Estas fueron: *ryze.com* (2001) y *linkedin.com* (2002).

En la actualidad, entre un ir y venir de experiencias, casos de éxito y de esfuerzos fallidos, sobresalen sitios como *youtube* (2005), *twitter* (2006) e *instagram* (2010). Todos considerados como las redes sociales más consultadas.

### 1.2.7 Razón de las comunidades virtuales

Las comunidades virtuales son importantes a razón de que en ellas se congregan personas que comparten intereses comunes. En dicho espacio ocurren las funciones destinadas a los medios tradicionales de comunicación, en cuanto a informar, formar o socializar.

Cada vez más, las organizaciones establecen sistemas de comunicación internos que aprovechan la tecnología de *internet* para facilitar la comunicación entre los individuos. (...)

Los temas que se tratan dentro de este tipo de comunidad son referentes a la propia empresa, negocio u organización (Ferri, 2000, p.10).

### 1.2.8 Tipos de comunidades virtuales

Las comunidades virtuales se conforman para atender distintas necesidades. Existen las que tiene como tarea principal, informar. También las creadas con la intención de gestionar conocimiento mediante la formación de un tema particular. Asimismo, están las comunidades virtuales conformadas para establecer relaciones entre individuos que comparten intereses comunes.

Tal y como indica Gairín (2004), “se experimenta la bidireccionalidad a través de la red, lo que se acompañaba de la posibilidad de autoorganizarse y de autogestionar la producción y gestión de la información” (p.50).

1.2.8.1 Comunidad virtual para informar. En este tipo de comunidad se fortalece la comunicación e intercambia información, mediante la participación de quienes la conforman. A estas comunidades se les conoce como comunidades virtuales de interés, porque los participantes intercambian información que le representa una utilidad. Ferri (2000) la describe como “una corriente de intercambio de contenidos que tienen valor para sus miembros” (p.2).

1.2.8.2 Comunidad virtual para formar. En este tipo de comunidad ocurre otra función importante ligada a los medios de comunicación tradicional: la gestión del conocimiento. A estas comunidades se les conoce como comunidades virtuales de participación. De acuerdo con Ferri (2000), las comunidades virtuales destinadas a formar “responden a un interés u objetivo común entre personas” (p.2).

Estas comunidades son un distintivo en los procesos formativos. Según Gairín (2004), deben considerarse los “medios efectivos que permitan mejorar a las organizaciones y a las personas, ampliar su bagaje cultural, personal y profesional” (p.42).

1.2.8.3 Comunidad virtual para socializar. Sin duda, el origen, la raíz de las comunidades virtuales. Conforme a Ferri (2004) estas comunidades responden a “un interés u objetivo común entre personas (...) el deseo de compartir una experiencia o establecer relaciones sociales (...) o de disfrutar experiencias gratificantes” (p.2).

#### 1.2.9 Importancia de las comunidades virtuales

Las comunidades virtuales son, hoy día, de suma importancia para fortalecer el sentido de pertenencia y promoción de la identidad y conducta. También fortalecen los sistemas de gestión interna y consolidan la cultura institucional. Las políticas de comunicación empresarial o institucional las consideran para integrar a sus miembros y facilitar el flujo e intercambio de información.

Con ellas, las barreras de tiempo y espacio son imperceptibles, lo que permite un acercamiento inmediato. Las comunidades virtuales, permiten situar a las personas en el centro del aprendizaje; realizar trabajo colaborativo en grupo; facilitar la participación abierta y las estructuras horizontales de funcionamiento; avanzar en las innovaciones técnicas necesarias y facilitar herramientas que favorezcan entornos modernos y flexibles; promover cambios institucionales que faciliten su desarrollo; y, buscar modelos efectivos para su funcionamiento (Gairín, 2004).

#### 1.2.10 Mutación de las tecnologías análogas a las nuevas tecnologías

La tecnología está a merced del desarrollo. Lo ha estado a lo largo de la historia de la humanidad y siempre lo estará. En el campo de la información y la comunicación no es la excepción. Inicialmente, las TIC estaban asociadas a sistemas análogos que transmitían información mediante señales electrónicas. Mismas que se volvieron fundamentales para la economía y las distintas ciencias, puesto que transformaron radicalmente la vida cotidiana y establecieron nuevas dinámicas sociales. Sin embargo, tenían la limitante de no almacenar, comparar o registrar datos.

A partir de la aparición de la electrónica moderna y la digitalización, las TIC escalaron un nuevo peldaño. Mutaron de un parsimonioso ritmo a la acción de codificar y decodificar información mediante la implementación de un sistema binario que medía unidades numéricas, para capturar y registrar el mayor número de datos posible (Shannon, 1948).

Al respecto, se expone lo siguiente:

La versatilidad que adquirieron las TIC las catalogó como indispensables. Al punto que el ser humano depende de ellas para la concreción de sus actividades, desde las que realiza en el plano personal; hasta las que atiende en los distintos ámbitos sociales que le atañen. (McLuhan, 1996, p.26)

Postman (como se citó en Islas, 2014) analiza cómo “los medios de comunicación afectan la opinión humana, la comprensión, la sensación, el valor y cómo estructuran lo que se ve y la razón por la cual hacen sentir y actuar de determinada manera”.

Esta visión ecológica de los medios, la tecnología y la sociedad implica, según Postman (como se citó en Islas, 2014) “el estudio de ambientes: su estructura, contenido e impacto en la gente”. El autor definía a la ecología de los medios como una “analogía con un ecosistema biológico tradicional como un sistema formado por los seres humanos y los medios de comunicación y la tecnología a través de la cual interactúan y se comunican entre sí”.

#### 1.2.11 Las TIC para la concreción de actividades en los distintos ambientes

En el entendido que las Tecnologías de la Información y la Comunicación son herramientas valiosas que promueven el desarrollo, su implementación debe estar alineada a los objetivos que consideran su uso.

Su desafío principal consiste en utilizarlas para mejorar cualquier experiencia de interacción y de aprendizaje. También para informar a una comunidad que, en atención a fines específicos, busca fortalecer la comunicación o gestionar el conocimiento. Todo, en beneficio de quienes conforman comunidad.

### **1.3 Metodología**

En el entendido que la metodología establece la serie de pasos a seguir para la obtención de nuevo conocimiento, se describe a continuación el tipo de investigación y se explica el alcance previsto en el presente trabajo. También los objetivos, técnicas, instrumentos y población considerada en su desarrollo. Asimismo, los instrumentos que respaldan la veracidad del trabajo.

#### 1.3.1 Método y tipo de investigación

La presente investigación permite observar, describir e interpretar la situación de la comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central de la Superintendencia de Administración Tributaria; interactuando con el objeto de estudio y explicando lo que allí sucede, a partir de la experiencia personal del investigador en dicho contexto.

##### 1.3.1.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo. A decir de Sampieri (citado en Carbo, 2010), este tipo de investigación “busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.80). Por ello, se utilizan instrumentos como la entrevista, la encuesta y el análisis FODA, que brindan información respecto a la situación de la comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión.

#### 1.3.2 Alcances de la investigación

El alcance previsto buscó establecer la situación actual de la comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión. Por medio de la investigación descriptiva se procedió a determinar su condición, el perfil de quienes integran la unidad administrativa, el punto de vista respecto a las necesidades de implementar una comunidad virtual y las temáticas a considerar.

#### 1.3.3 Objetivos del diagnóstico

##### 1.3.3.1 Objetivo general

Establecer la situación actual de la comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central de la Superintendencia de Administración Tributaria.

#### 1.3.3.2 Objetivos específicos

- Conocer la opinión de funcionarios y empleados respecto a conformar una comunidad virtual en la División de Recaudación y Gestión.
- Identificar temas de interés para gestionar información mediante la comunidad virtual conformada.

#### 1.3.4 Técnicas de investigación

##### 1.3.4.1 Observación

Esta técnica permitió, mediante una guía de observación, conocer el entorno habitual de la División de Recaudación y Gestión. Además, contar con información relacionada con las dinámicas de comunicación virtual en la unidad administrativa en mención.

##### 1.3.4.2 Entrevista

Esta técnica permitió, mediante dos cuestionarios estructurados, uno extendido al Jefe de División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central y a otro a los Jefe de Sección y Supervisores de Cobranza, conocer el punto de vista de la comunicación virtual, en general, y de las comunidades virtuales, en particular.

##### 1.3.4.3 Encuesta

Esta técnica permitió, mediante un cuestionario estructurado, conocer la opinión de funcionarios y empleados que conforma la División de Recaudación y Gestión, respecto a las comunidades virtuales. El mismo fue enviado mediante correo electrónico institucional.

##### 1.3.4.4 Análisis FODA

Esta técnica permitió visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en SAT, tras considerar que la División de Recaudación y Gestión conforma la institución y responde a las directrices que rigen a la misma. Por lo tanto, cada acción debe estar orientada a atender las líneas estratégicas del PEI.

### 1.3.5 Instrumentos de recolección de datos

En este apartado se recurrió al uso de cuatro instrumentos: la guía de observación; cuestionarios estructurados, tanto para la entrevista como para la encuesta; y, un formato para el análisis FODA.

### 1.3.6 Población y muestra

Se trabajó con el total de la población que conforma la División de Recaudación y Gestión: 75 personas. Aunque el enfoque cualitativo condiciona el uso de muestras, el criterio del investigador se inclinó en trabajar con la población de la unidad administrativa en mención, considerando su número reducido.

Se abarcó tanto a funcionarios como empleados, a razón de que los mismos se convertirían en receptores de las acciones propuestas en la estrategia de comunicación a definir. Por tal razón, conocer su punto de vista era relevante. Misma consideración mereció cada acercamiento programado con las jefaturas, previo a implementar la entrevista y la encuesta, según el caso.

### 1.3.7. Método de análisis

El procedimiento a seguir para el análisis de resultados consistió en una triangulación entre los datos del marco contextual; algunos postulados de la fundamentación teórica; y, los resultados obtenidos durante la implementación de las distintas técnicas e instrumentos de investigación.

### 1.3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de resultados

#### 1.3.8.1 Guía de observación

Este instrumento tuvo como objeto conocer las dinámicas de comunicación interna de la División de Recaudación y Gestión. Su diseño consta de cinco apartados. El primero buscó explicar la ubicación física de la unidad administrativa y de las secciones que la conforman. También indagar si los funcionarios y empleados cuentan con mobiliario y equipo. Esto, para hacer constar que las secciones que conforman la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central no ocupan un mismo espacio y que el personal sí cuentan con equipo y mobiliario. Ver anexo 1. Del segundo al quinto apartado se indagan aspectos relacionados con el proceso de comunicación de la División de Recaudación y Gestión, para establecer si:

- Está adherida a un plan estratégico de comunicación institucional
- Cuenta con un plan estratégico de comunicación
- Posee una identidad común establecida mediante una estrategia de comunicación

También, para conocer si el Jefe de División de Recaudación y Gestión:

- Se comunica constantemente con sus subalternos
- Utiliza canales de comunicación análogos o digitales para comunicarse
- Manifiesta interés por conformar una comunidad virtual

Por último, para identificar si la División de Recaudación y Gestión:

- Tiene acceso a canales de comunicación virtual
- Posee o está adherida a alguna comunidad virtual
- Cuenta con algún profesional de comunicación

#### 1.3.8.2 Cuestionario para entrevista

Este instrumento se diseñó para el Jefe de División de Recaudación y Gestión. Dicha herramienta incluyó seis preguntas abiertas que buscaban conocer su opinión, respecto a los procesos de comunicación institucional que conoce; a cuáles recurre y con qué frecuencia; qué canales de comunicación utilizan sus subalternos para entablar comunicación con él y si estos muestran algún interés por participar en nuevas dinámicas de comunicación, condicionada por las nuevas tecnologías de la comunicación y la información. Ver anexo 2

La entrevista a los Jefes de Sección y Supervisores de Cobranza se realizaron en un mismo día, con horario escalonado y previamente programado. Se visitó el puesto de trabajado de cada autoridad y se plantearon preguntas particulares, mediante un cuestionario único. Ver anexo 3

- ¿Qué dinámicas de comunicación interna estaría interesado en implementar?
- ¿Qué canal de comunicación interna consideraría el más apropiado?
- ¿Qué temas le interesaría promover?

#### 1.3.8.3 Formato para encuesta digital

Este instrumento se envió al correo institucional de cada funcionario y empleado que conforma la División de Recaudación y Gestión, mediante *google forms*. Acá se plantearon preguntas puntuales para conocer la opinión de funcionarios y empleados. Ver anexo 4

- ¿Pertenece a alguna comunidad virtual en SAT?
- ¿Cuál herramienta digital utiliza en oficina?
- ¿Qué aspectos considera se fortalecen en una comunidad virtual?
- ¿Qué temas le gustaría conocer mediante una comunidad virtual?

Todos los instrumentos responden a un formato estándar, requerido por la unidad académica que respalda el proceso. De tal manera, su estructura contiene:

- Logotipo de la Universidad de San Carlos de Guatemala
- Logotipo de la Escuela de Ciencias de la Comunicación
- Encabezado en el que se indica nombre del instrumento, a quién está dirigido y, de considerarse necesario, nombre del destinatario
- Instrucciones
- Preguntas y espacio para respuesta
- Nota aclarativa, de requerirse

#### 1.3.8.4 Formato para análisis FODA

Este instrumento se conformó en cuatro apartados. Se inició con el planteamiento de las fortalezas. Posteriormente, se plantearon las oportunidades, debilidades y amenazas. Tras realizar una interacción entre lo favorable y su contrario, se centró la atención en dos debilidades, con la intención de convertirlas en oportunidades, tras el planteamiento de la propuesta de intervención y dos productos derivados de ella.

Luego de recolectados los datos se tabularon en una o varias matrices para ordenar la información, se clasificó en secciones por instrumento para realizar un análisis por separado y se sistematizó con los datos recolectados. Finalmente, con todo este proceso de datos, se realizó un análisis de resultados para exponerlos en el capítulo dos.

## **Capítulo 2**

### **Resultados del diagnóstico**

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico. El mismo tuvo por objetivo evaluar la comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central de la Superintendencia de Administración Tributaria. Establecido este propósito, inicia el presente capítulo con el análisis de la comunicación virtual, que parte de una explicación general de la naturaleza de la institución hasta la descripción de la unidad administrativa en la que se implementará la propuesta comunicativa. Seguidamente, se presenta un análisis de la identidad e imagen corporativa. También el análisis FODA y una interpretación general de los resultados del diagnóstico. Concluye el capítulo, con una propuesta de solución a los problemas identificados.

#### **2.1 Análisis de la comunicación virtual**

##### **2.1.1 A lo externo**

En la actualidad, la SAT cuenta con activos digitales a disposición del usuario interno y externo. Tanto funcionarios y empleados como contribuyentes pueden acceder a información de carácter oficial, a través de la plataforma SAT y redes sociales. También, mediante aplicaciones y tutoriales creados, como parte de la visión que persigue la institución, respecto a temas como la automatización de procesos y la transparencia institucional, para actuar sin intermediario.

Cada una de estas plataformas han establecido nuevas relaciones fundamentadas en la tecnología. El ambiente digital de la institución consolida los procesos de comunicación y facilita el flujo e intercambio de información con el usuario. Uno de los ejemplos más recientes es RITA, Respuesta Inteligente Tributaria y Aduanera.

Este *botchat* responde a consultas relacionadas con temas como el Registro Fiscal de Vehículos; Agencia Virtual y RTU Digital. También atiende otros temas tributarios, concernientes a pagos pendientes, conocidos como omisos, y temas aduaneros. Esto, mediante una ventana fija, de interacción, que figura en la plataforma SAT.

El chat y el correo electrónico institucional también son fundamentales, de hecho, este es un importante canal de comunicación al que recurren los usuarios, previamente a realizar gestiones personales en cualquier agencia u oficina tributaria.

Para adaptarse a las necesidades actuales, SAT también está en las redes sociales. De tal manera, la institución añade nuevas vías de comunicación para tener presencia digital en canales como *youtube, Facebook, twitter e instagram*.

A esta consideración, sumado el hecho de contar con un portal institucional en el que aloja su información, convierte a la SAT en un referente, al momento de citar a instituciones que se han conformado un ambiente digital útil y a disposición del usuario, para adentrarse a experiencias ligadas al nuevo paradigma virtual, que superen el uso exclusivo de la comunicación tradicional.

El canal de *youtube* SAT muestra un índice de contenido que abarca desde programas de capacitación tributaria en vivo, hasta producciones relacionadas con temas como Servicio Cívico, Aduanas, Agencia Virtual, formularios y declaraciones, cursos y diplomados, entre otros. Estas producciones también son distribuidas en las redes sociales institucionales *facebook, twitter e instagram*.

Para establecer contacto directo con el usuario y generar conversación se recurre a las redes sociales anteriormente mencionadas. Cuenta con un número de 145 mil seguidores, *facebook* es una opción importante para la interacción. De hecho, el usuario externo suele resolver dudas por esta vía, en similar condición a como lo hace vía telefónica o de manera presencial.

*Twitter e instagram* también son redes sociales de uso recurrente. La primera, cuenta con alrededor de 63 mil seguidores. En ella se publica información institucional y se comparten publicaciones de entidades que colaboran con la institución.

La cuenta oficial de *instagram* tiene similar dinámica, suma cerca de ocho mil seguidores. En ella se publican historias, imágenes y vídeos de manera periódica.

### 2.1.2 A lo interno

La Sub Gerencia de Comunicación Social es la dependencia responsable de coordinar cada una de las acciones informativas de la institución a través de los distintos activos digitales institucionales y de los medios de comunicación, tanto masiva como alternativamente.

A lo interno, esta dependencia pone a disposición de funcionarios y empleados, temas relacionados con el quehacer institucional. La información se distribuye a través del usuario SAT Comunicación Interna. Este servicio atiende las necesidades de comunicación de cada una de las dependencias que integran la estructura orgánica de la SAT.

De manera periódica, se conoce información de interés a partir de cápsulas electrónicas de índole informativo. Por ejemplo, notificaciones y resoluciones, de la Intendencia de Recaudación; promoción de cursos de libre participación, de la Gerencia de Formación de Personal; capacitaciones en modalidad virtual, de la Intendencia de Atención al Contribuyente; información de Clínicas Médicas, de la Gerencia de Recursos Humanos.

La dependencia interesada se pone en comunicación con la Sub Gerencia de Comunicación Social, mediante correo electrónico, chat o llamada telefónica. La gestión requiere, por parte del interesado, un boceto o borrador del contenido, incluido cualquier pormenor de interés. Al entregar la información, se programa su publicación.

Por aparte, cada dependencia establece sus propias comunidades virtuales en las que distribuye información. En el caso de la Gerencia Regional Central, por citar un ejemplo, se constituyó GRC TE INFORMA, comunidad integrada por funcionarios y empleados de las siete divisiones que la integran.

En el caso de la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central no existe comunidad virtual establecida. Tampoco alguna conformada por herramientas como *whatsapp* o similar. Con el ambiente digital que procura la institución, la conformación de comunidades sumaría a la consolidación de los procesos internos.

## **2.2 Análisis de la identidad e imagen institucional**

### **2.2.1 Identidad institucional**

La Superintendencia de Administración Tributaria se describe a sí misma como una entidad autónoma y descentralizada, responsable de las acciones que promueven el recaudo interno y lo que concierne al comercio exterior. Sus Órganos y Dependencias tienen la misma percepción. Cada uno responde a las líneas estratégicas institucionales y a lo contenido en el respectivo plan de acción y plan de operación de la institución. También velan por el cumplimiento de los valores SAT, que contribuyen con la buena gestión.

A partir de la administración 2018, la institución ha velado por el fortalecimiento de su identidad institucional. Su lema ha estado relacionado con palabras como renovación, transparencia y automatización. En la actualidad, el carácter institucional está contenido en una frase que motiva la construcción de un imaginario común, tanto para el usuario interno y externo: “contribuyendo por el país que todos queremos”.

La institución busca posicionarse como una administración de vanguardia, a razón de la automatización de procesos basados en el uso de herramientas digitales. Por ello, sus esfuerzos actuales se encaminan a consolidar acciones contenidas en el POA, que buscan automatizar los procesos tradicionalmente realizados en papel.

A lo interno, figuran los procesos de automatización de gestiones como el RTU, que permite contar con la información del padrón de contribuyentes a nivel nacional; la consolidación de la Agencia Virtual; la implementación del Régimen de Factura Electrónica en línea, conocido como FEL, entre otras gestiones.

En lo que respecta al comercio exterior, la Intendencia de Aduanas realiza importantes esfuerzos para reducir el tiempo de despacho aduanero; realizar una correcta clasificación y valoración de mercancías y sumar un papel importante desde la Vicepresidencia Regional de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), que ostenta Guatemala, en la actualidad.

### 2.2.2 Imagen institucional

Desde su creación, la Superintendencia de Administración Tributaria conserva una línea gráfica que ha logrado posicionarse en la mente del usuario. Tanto en el imagotipo como en otros elementos gráficos que distinguen su imagen, predomina el color azul.

Ilustración 7. Imagotipo SAT



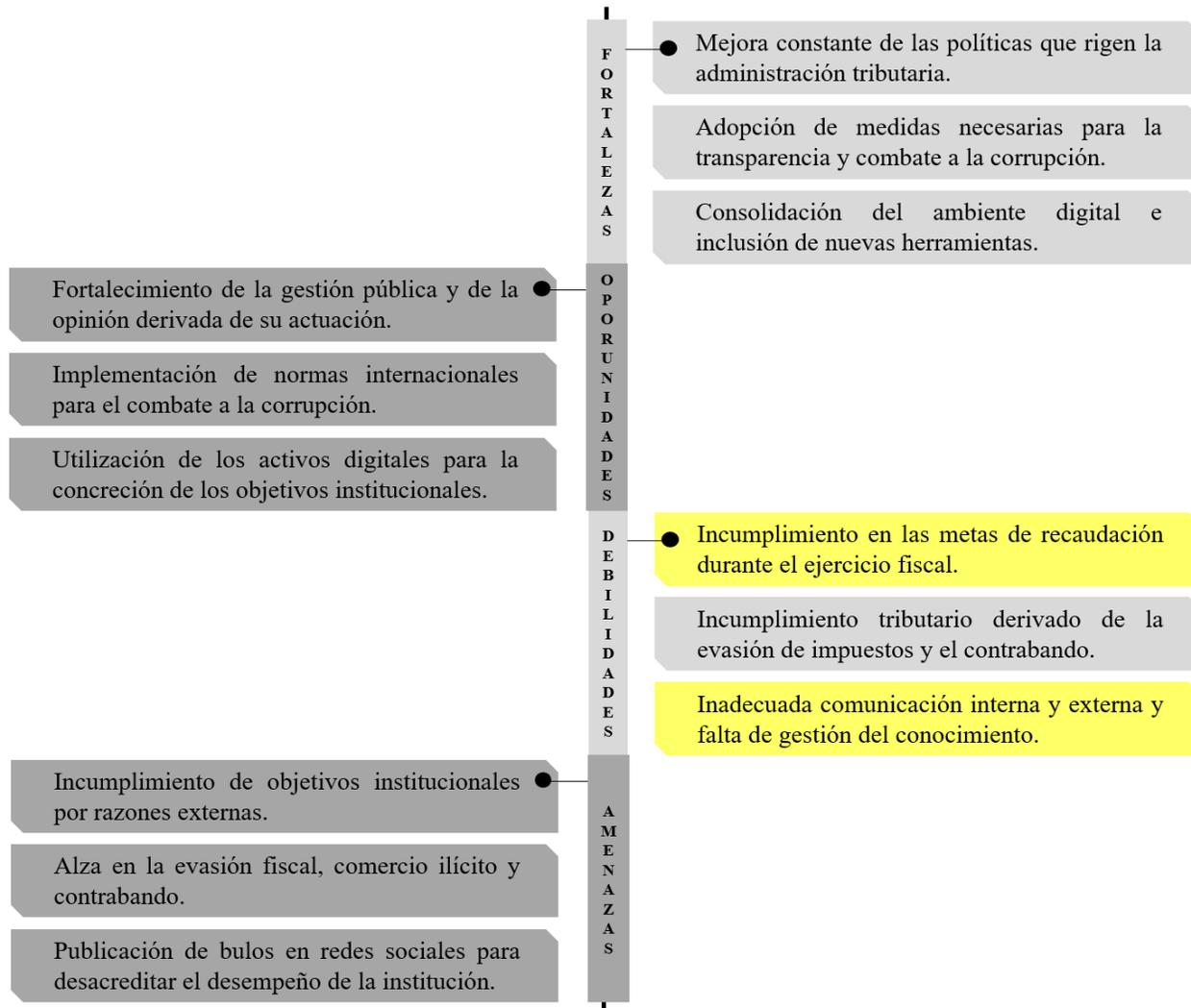
Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Página de inicio del portal SAT. 13 de septiembre de 2020). <https://portal.sat.gob.gt/portal/>

Tanto los activos físicos como los activos digitales se distinguen por esta imagen institucional. En las oficinas, agencias y delegaciones distribuidas a nivel nacional, también se identifican con ella. Estos puntos de atención buscan incrementar la cobertura de atención personalizada, desde las distintas regionales. De tal manera, el contribuyente resuelva sus gestiones de manera presencial.

En lo que respecta a los multicanales digitales, tanto la plataforma SAT como las redes sociales se distinguen por un mismo estilo gráfico. En las publicaciones digitales y material audiovisual prevalece una unidad cromática, también en color azul y, regularmente, se acompaña por elementos en color rojo o amarillo, lo que contribuye al posicionamiento de la marca, a razón de la preminencia de los colores primarios.

Otro elemento fundamental, es el tono de la comunicación. La institución tiene claro que su propósito principal es la recaudación. Por lo tanto, cada una de sus acciones se encaminan a comunicar su naturaleza y funciones. De tal manera, recuerdan al contribuyente en un tono cercano, directo y con carácter explicativo, la importancia del cumplimiento de sus obligaciones tributarias mediante la institución.

### 2.3 Análisis FODA



Nota: El presente análisis deviene de una interpretación del FODA institucional contenido en el Plan Estratégico Institucional 2018-2023, p. 13

## **2.4 Análisis e interpretación general de resultados de la investigación**

### **2.4.1 El elemento comunicativo en la División de Recaudación y Gestión**

En el análisis de la situación institucional se documentó que los Departamentos y Divisiones actúan bajo la orientación del Órgano o Dependencia al que pertenecen. En el caso de la División de Recaudación y Gestión, responde a las directrices de la Gerencia Regional Central. Sin embargo, en el ámbito de su competencia, puede ejecutar las acciones que considere necesarias para el cumplimiento de sus funciones, lo que supone cierta flexibilidad al momento de decidir acciones o iniciativas que contribuyan con el cumplimiento de sus funciones.

La intención de conformar una comunidad virtual parte de una debilidad comunicacional observada en la División de Recaudación y Gestión. Conociendo las dinámicas de comunicación en dicha unidad administrativa, se constata que las secciones la conforman no interactuaban entre sí. Más bien, parecían unidades aisladas que operaban de manera independiente y no como parte funcional de un sistema.

Esta característica podría deberse a la ubicación física en la que se encuentran las secciones. Aunque se sitúan en las mismas instalaciones, las oficinas están distribuidas entre dos niveles. Probablemente, este acondicionamiento acentúe la idea de autonomía. También podría deberse al hecho de que cada Sección responde a funciones específicas y su ejecución no depende de la intervención de otra. Por lo tanto, esto también recalca un sentido de independencia que les lleva a funcionar de tal manera.

Mediante la observación igualmente se constató que la División de Recaudación y Gestión no cuenta con un plan estratégico de comunicación ni posee una identidad común establecida. Similar situación ocurre en otras unidades administrativas de la institución, en las que la comunicación interna es endeble, según figura como una debilidad en el FODA institucional, contenido en el Plan Estratégico Institucional. Ver Análisis FODA en página anterior.

Conjuntamente con esta debilidad, se citan una serie de amenazas identificadas y sobre las cuales se vierten esfuerzos para contrarrestar.

#### 2.4.2 Opinión de la jefatura y formulación de criterios

Seguidamente a observar el elemento comunicativo en la División de Recaudación y Gestión, se entrevistó a las jefaturas. Esta experiencia permitió ampliar información relacionada con el problema de investigación.

##### 2.4.2.1 Del Jefe de División de Recaudación y Gestión

Durante la entrevista, el Jefe de División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central mostró interés en el tema, lo que alentó a establecer un flujo de información, mediante cápsulas electrónicas de índole informativa que coadyuvaran con los procesos de comunicación interna.

Derivado de la serie de preguntas planteadas, se conoció que el Jefe de División de Recaudación y Gestión considera que algunos procesos de comunicación interna son engorrosos y no se acoplan con la actualidad digital, puesto que no están alineados a las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

De hecho, motivó a establecer dinámicas de comunicación virtual para el usuario interno. También para el usuario externo que integra el padrón de contribuyentes de los programas que atiende la División de Recaudación y Gestión. Quizá, su interés responda a su condición de *millennial*, en el entendido que pertenece a una generación nacida en el albor de la tecnología digital y que recurre a ella para atender los retos y actividades que se le presentan, diariamente.

Tras consultarle a qué canales institucionales recurre y con qué frecuencia, el Jefe de División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central respondió que utiliza el correo institucional. Aunque conoce de otros activos digitales y reconoce su importancia, opinó que probablemente sus subalternos no estén interesados en participar en nuevas dinámicas de comunicación, puesto que probablemente no están acostumbrados a los cambios, menos a acoplarse a la tecnología moderna. A pesar de esta postura, siempre estuvo atento a las publicaciones en redes sociales institucionales y solicitaba compartir las cápsulas informativas de interés, mediante el correo institucional o grupo de *whatsapp* que él mismo solicitó conformar, para atender de manera inmediata, cualquier requerimiento con sus subalternos.

#### 2.4.2.2 De los Jefes de Sección y Supervisores de Cobranza

La opinión del Jefe de Sección de Omisos y No Inscritos, del Jefe de Sección de Cobranza Administrativa y de los cinco Supervisores de Cobranza, también se consideró fundamental. A continuación, se presenta un análisis de las preguntas planteadas.

- ¿Qué dinámicas de comunicación interna estaría interesado en implementar?

Los entrevistados consideraron importante establecer una estrategia de comunicación para la puesta en común de los criterios internos de la División de Recaudación y Gestión. Coincidieron importante, destacar temas de interés que permitan consolidar el buen funcionamiento de cada una de las secciones que la conforman. Entre los temas mencionados se citan: Leyes de Guatemala y sus Reformas; socialización de estadísticas y de metodologías; estrategias relacionadas con las funciones de la institución; y, puesta en común de las dinámicas internas que cumple cada Sección.

- ¿Qué canal de comunicación interna consideraría el más apropiado?

El total de entrevistados coincidió en el correo institucional. Una persona consideró viable implementar *yammer* o cualquier otra herramienta digital, previa capacitación.

- ¿Qué temas le interesaría promover?

El total de entrevistados coincidió en promover temas relacionados con la actuación de la SAT y el quehacer de la División de Recaudación y Gestión.

Este apartado sumó valor a los resultados de la investigación. Derivado de las entrevistas, se conoció el interés de los Supervisores de Cobranza respecto a conformar una comunidad virtual entre el personal, para facilitar el flujo de información y consolidar la comunicación, todo con la intención de favorecer los procesos internos de la unidad administrativa en mención. Además, aprovechar esta dinámica para enriquecer el acervo de quienes conforman la División de Recaudación y Gestión. Entre los criterios a considerar destacan temas de cultura general, como redacción y ortografía. También los relacionados con la historia de los tributos, cómo se emplean los impuestos y terminología fiscal. Por último, se sugirió la creación de una revista o boletín electrónico de carácter institucional y de publicación mensual.

### 2.4.2.3 De los Profesionales, Técnicos y Auxiliares

La encuesta se creó en un formato de la aplicación *google forms*. Se alcanzó a las 75 personas que conforman la División de Recaudación y Gestión, mediante correo electrónico institucional, entre el 24 y 25 de octubre de 2019. Del total de la población, 35 personas respondieron la encuesta; 32 no respondieron, no se excusaron, lo que evidenció una falta de interés o empatía por atender requerimientos similares; y, 8 se encontraban de vacaciones o con suspensión médica, situación que limitó su participación.

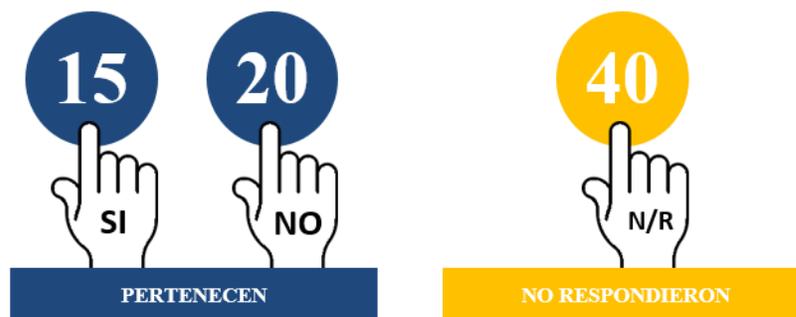
Gráfica 1. Total de encuestados



Fuente: Elaboración propia con iconografía de <https://www.flaticon.com/>. 20 de octubre de 2019.

De las 35 personas que respondieron, 15 indicaron que pertenecen a una comunidad virtual en SAT; los 20 restantes, señalaron no pertenecer. Un dato importante es que el ambiente digital de la institución brinda las condiciones para integrar comunidad mediante el correo electrónico institucional o *yammer*. Todo, según las necesidades que demanden los grupos de trabajo.

Gráfica 2. ¿Pertenece a alguna comunidad virtual en SAT?



Fuente: Elaboración propia con iconografía de <https://www.kisscc0.com/>. 20 de octubre de 2019.

Respecto a las herramientas digitales que se utilizan en oficina, las 35 personas que sí respondieron la encuesta, indicaron que recurren al correo electrónico institucional. De esas mismas, 11 utilizan *whatsapp*; y, 13 *yammer*.

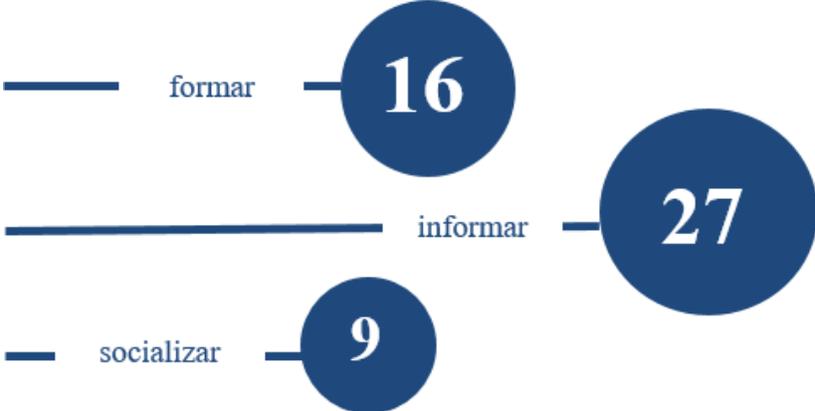
Gráfica 3. ¿Cuál herramienta digital utiliza en oficina?



Fuente: Elaboración propia con iconografía de <https://www.stickpng.com/>. 20 de octubre de 2019.

De las 35 personas que sí respondieron la encuesta, 27 indicaron que el aspecto que se fortalece en una comunidad virtual es informar; 16 expresaron que lo más relevante es formar; y, 9 dijeron que lo fundamental es socializar.

Gráfica 4. ¿Qué aspectos se fortalecen en una comunidad virtual?



Fuente: Elaboración propia, 20 de octubre de 2019.

Respecto a los temas para abordarse en una comunidad virtual, se demostró mayor interés en los relacionados con la Superintendencia de Administración Tributaria. Le continúan en importancia, los temas de cultura general, de interés nacional, temas motivacionales y los relacionados con la Administración Pública, entre otros temas.

Gráfica 5 ¿Qué temas te gustaría conocer en una comunidad virtual?



Fuente: Elaboración propia, 20 de octubre de 2019.

## 2.5 Acciones prioritarias en comunicación virtual

La Superintendencia de Administración Tributaria ha conformado un ambiente digital alrededor de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, por lo que se hace oportuno establecer algunas acciones prioritarias para encauzar una estrategia de comunicación virtual.

Acción 1. Encaminada al cumplimiento de las líneas estratégicas contenidas en los planes institucionales. Tanto el Plan Estratégico Institucional 2018-2023 como el Plan Operativo Anual establecen las líneas estratégicas que rigen el quehacer institucional. En el caso de la División de Recaudación y Gestión, sus funciones están alineadas a la observancia de las líneas estratégicas dos y cuatro. La dos, refiere a “reducir las brechas de cumplimiento tributario”; la cuatro, a “fortalecer las capacidades de gestión institucional”. De tal manera, el plan de avisos electrónicos de índole informativo y el ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo, se conciben como acciones para coadyuvar con el cumplimiento de cada línea estratégica, respectivamente.

Acción 2. Encaminada a la conformación de una comunidad en lo virtual, como un espacio de interacción que contribuya con el flujo de información, formación y socialización. Esto, mediante el correo electrónico institucional y la aplicación digital *whatsapp*.

Acción 3. Encaminada al fortalecimiento institucional y la transparencia. El Sistema de Gestión de Cumplimiento Ético (SGCE) tiene entre sus funciones comunicar el Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT. Por lo tanto, la implementación del ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo promoverá una cultura de cumplimiento ético dentro de la institución.

## **2.6 Propuesta y solución a los problemas priorizados a resolver**

La perspectiva estratégica se convierte en una solución a necesidades urgidas de atención. Como se identificó, en las debilidades planteadas en el FODA, la institución reconoce una inadecuada comunicación interna y externa y una falta de gestión del conocimiento, pese a que su ambiente digital procura la automatización de algunos procesos. Estas debilidades se convierten en un problema central que merecen una pronta solución. Al respecto, se propone:

Conformar una comunidad en lo virtual. Primero, para generar un espacio en el que sea viable el flujo de comunicación e intercambio de información. También, para que se consoliden los procesos de interacción entre los funcionarios y empleados de la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central de la Superintendencia de Administración Tributaria. Segundo, establecer intereses en común u objetivos que motiven la integración en dicho espacio. Inicialmente, se han considerado temas de interés derivado de las mismas opiniones obtenidas de funcionarios y empleados que conforman dicha unidad administrativa. Estos se considerarán como principios básicos que fomenten la comunicación y la oportuna gestión del conocimiento.

## **Capítulo 3**

### **Propuesta de intervención**

#### **3.1 Estrategia de comunicación virtual**

##### **3.1.1 Justificación**

La implementación de la presente propuesta de intervención se fundamentó en el Marco Estratégico Institucional contenido en el Plan Operativo Anual 2020 de la Superintendencia de Administración Tributaria. Consideró también, a dos debilidades expuestas en el FODA institucional. Los objetivos planteados exponen los beneficios que estos pretenden generar a corto, mediano y largo plazo, para el usuario interno y externo.

##### **3.1.2 Objetivos**

###### **3.1.2.1 Objetivo general**

Generar procesos de comunicación virtual para la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central de la Superintendencia de Administración Tributaria.

###### **3.1.2.2 Objetivos específicos**

- a. Conformar una comunidad virtual entre usuarios internos y usuarios externos de la División de Recaudación y Gestión.
  
- b. Implementar un plan de avisos electrónicos de índole informativo para anunciar el vencimiento de plazos establecidos en el Calendario Tributario 2020 y en otras programaciones.
  
- c. Implementar un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo en observancia del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT, para promover una cultura de cumplimiento ético.

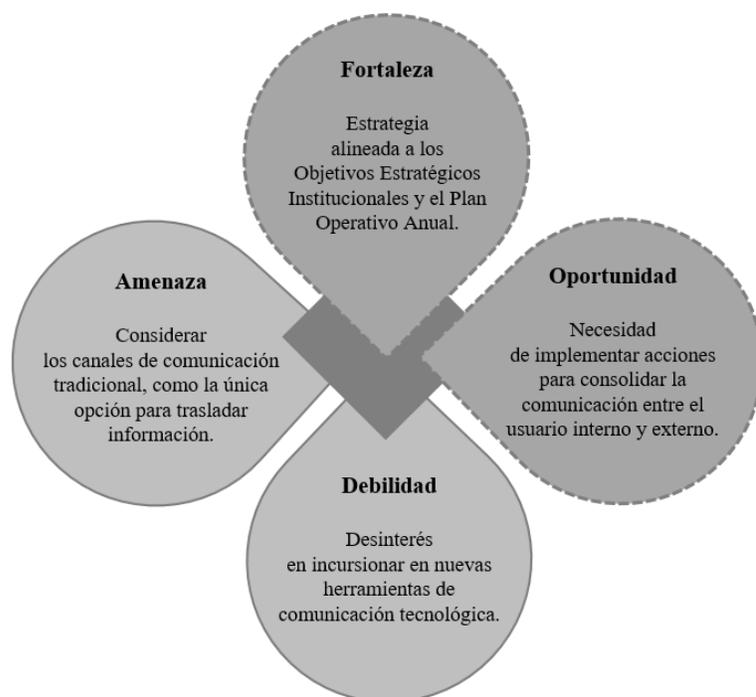
### 3.2. Descripción de la estrategia de comunicación virtual

La estrategia de comunicación virtual implementada en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central tuvo como punto de partida el análisis de la situación de la institución a la que pertenece. Frente a esta indagación, se constató que la Superintendencia de Administración Tributaria contaba con un desaprovechado ambiente digital propicio para conformar comunidades virtuales.

Lo que contribuye a consolidar los procesos de comunicación y la gestión del conocimiento, al incorporar en las prácticas cotidianas dinámicas que mutan del uso exclusivo de medios tradicionalmente conocidos a la aplicación de nuevas herramientas digitales.

#### 3.2.1 FODA de la estrategia de comunicación virtual

Figura 1. Análisis FODA

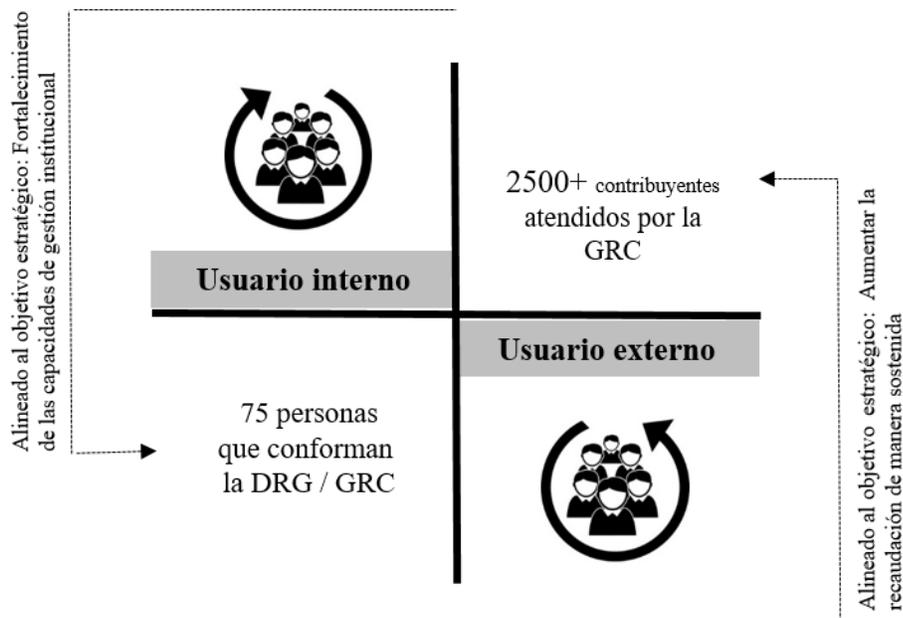


Fuente: Elaboración propia planteada a partir del análisis derivado de los objetivos de la propuesta de intervención.

### 3.3 Grupo objetivo de la estrategia

El grupo objetivo previsto para la presente estrategia de comunicación se centró en dos usuarios. El primero atendió a 75+ funcionarios y empleados que conforman la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central. El segundo a 2500+ contribuyentes que conforman el padrón de contribuyentes de los programas en que se ocupa dicha unidad administrativa.

Figura 2. Grupo objetivo. Usuario interno y usuario externo



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia] (vector de silueta de personas) <https://www.flaticon.com/> Diseño propio derivado del conocimiento del grupo objetivo al que se dirigirá la propuesta de intervención

#### 3.3.1 Mensaje para cada grupo objetivo de la estrategia

El mensaje en la estrategia de comunicación virtual respondió al grupo objetivo al que estaba dirigido. Para el usuario interno, se difundió un mensaje que invocara una emoción, mediante un tono cercano. Su contenido de índole formativo y motivó la observancia del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT. Para el usuario externo, el mensaje apeló a lo racional, mediante un tono conservador, moderado. Su contenido de índole informativo y buscó persuadir al contribuyente, para que cumpliera voluntariamente con sus obligaciones tributarias.

### **3.4 Propuesta para intervención virtual**

La propuesta para intervención virtual planteó tres propuestas: la conformación de una comunidad virtual en la División de Recaudación y Gestión, que permitiera la implementación de un plan de avisos electrónico de índole informativo y de un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo.

#### **3.4.1 Conformación de una comunidad virtual**

Esta propuesta tuvo como finalidad la creación de una comunidad en lo virtual, que permitiera el cumplimiento de funciones conferidas a los medios tradicionales de comunicación: informar, formar o socializar. La idea inicial de este espacio se circunscribió al correo electrónico institucional. Sin embargo, derivado de la necesidad de un espacio de respuesta inmediata, se conformó una comunidad en *whatsapp*, que se tituló División Recaudación GRC.

#### **3.4.2 Implementación de un plan de avisos electrónicos de índole informativo**

Este programa buscó fungir como un recordatorio de las fechas de pago programadas en el Calendario Tributario SAT, según el tipo de impuesto. Además, respondió al seguimiento de un padrón de contribuyentes de los programas que atiende la División de Recaudación y Gestión. De manera regular y previamente a esta implementación, se citaba a los contribuyentes mediante mensajería de paga. También, se envían avisos electrónicos, redactados en un texto sencillo, sin diseño visual innovador que despierte interés al lector.

#### **3.4.3 Implementación de un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo**

Este ciclo buscó difundir información de interés mediante cápsulas electrónicas con contenido igualmente innovador y atractivo. Se considera un valioso recurso para la formación del usuario interno, mediante temas que manifestó de interés, durante la encuesta digital realizada, en octubre de 2019.

Esta dinámica inició con la publicación en formato digital, de los numerales contenidos en el Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT, emitido por la Gerencia de Asuntos Internos de la institución. Paralelamente, se realizaron publicaciones sin programación establecida. Es decir, que respondían a las necesidades del Jefe de División de Recaudación y Gestión.

### 3.5 Matriz de coherencia

Estrategia de comunicación virtual. División de Recaudación y Gestión, GRC, SAT						
<p>Objetivo general Fortalecer la comunicación y la gestión del conocimiento mediante la conformación de una comunidad virtual en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central de la Superintendencia de Administración Tributaria.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a. Conformar una comunidad virtual entre usuarios internos y usuarios externos de la División de Recaudación y Gestión.</p> <p>b. Implementar un plan de avisos electrónicos de índole informativo para la transferencia de información del vencimiento de plazos establecidos en el Calendario Tributario 2020 y en otras programaciones.</p> <p>c. Implementar un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo en observancia del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT para promover una cultura de cumplimiento ético.</p>						
Problema o causa	Producto (acción)	Objetivo de la comunicación	Grupo objetivo	Índole y tono del mensaje	Difusión o modalidad	Costo estimado
Debilidad en la comunicación interna	Conformar una comunidad virtual para la División de Recaudación y Gestión	Crear un espacio virtual para informar, formar o socializar	75+ funcionarios y empleados	Índole: informativo  Tono: cercano	Correo electrónico institucional  <i>whatsapp</i>	Sin costo estimado
Gestión del conocimiento	Plan de avisos electrónicos	Transferir información del vencimiento de plazos de impuestos	2500+ contribuyentes	Índole: informativo  Tono: formal	Correo electrónico institucional	Horas/hombre
	Ciclo de cápsulas electrónicas	Observancia al Código de Ética y Conducta SAT	75+ funcionarios y empleados	Índole: formativo  Tono: formal	Correo electrónico institucional  <i>whatsapp</i>	Horas/hombre

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.6 Cronograma de ejecución de estrategia

#### 3.6.1 Ejecución del plan de avisos electrónicos de índole informativo, durante febrero (2), marzo (3) y abril (4) de 2020

Publicación de avisos electrónicos de índole informativo																				
2 / 2020							3 / 2020							4 / 2020						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
						1	1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4
2	3	4	5	6	7	8	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11
9	10	11	12	13	14	15	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18
16	17	18	19	20	21	22	22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25
23	24	25	26	27	28	29	29	30	31					26	27	28	29	30		

Fuente: Elaboración propia, 2020. Código de color: aviso Impuesto Sobre la Renta (verde); aviso Impuesto al Valor Agregado (amarillo).

#### 3.6.2 Ejecución del ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo durante mayo (5) y junio (6) de 2020

Publicación de cápsulas electrónicas de índole formativo													
5 / 2020							6 / 2020						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
					1	2		1	2	3	4	5	6
3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27
24	25	26	27	28	29	30	28	29	30				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.7 Productos desarrollados

A continuación, se describen los productos desarrollados en la propuesta de intervención virtual para la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central. Posteriormente a la descripción general de cada uno de los productos, se plantea un racional de los avisos y cápsulas electrónicas, para su mejor comprensión.

#### 3.7.1 Conformación de una comunidad virtual

Conformar una comunidad virtual para usuarios internos y externos de la institución.

Para lograr este objetivo se procedió de la siguiente manera:

- Se socializó la idea con el Jefe de División de Recaudación y Gestión, quien aprobó la conformación de una comunidad virtual en el correo electrónico institucional. Además, sugirió integrar a los funcionarios y empleados en un grupo de *whatsapp* para generar un flujo de información constante y directo. Esta dinámica no existía. De hecho, algunos empleados se resistieron a formar parte de este espacio y se retiraron del mismo, pese a la instrucción expresa de integrarse, emitida por el Jefe de División.
- Se solicitó a cada Jefe de Sección una lista de sus subalternos, incluido su usuario institucional y su número de teléfono.
- Se integró la información recabada, en una base de *excel*. Posteriormente, se cotejó con la información no actualizada de la jefatura de la División de Recaudación y Gestión, para corroborar la nueva base de datos.
- Mediante la comunidad virtual se distribuyó información diversa. Desde publicaciones relacionadas con información de interés para la unidad administrativa; incluida una fase de socialización de celebraciones por aniversario de cumpleaños; promoción de un plan lector denominado Punto de Lectura y el Programa de Valores Institucionales, promovido por la Gerencia de Recursos Humanos; hasta los resultados del desempeño mensual de la División de Recaudación y Gestión.

### 3.7.2 Implementación de un plan de avisos electrónicos de índole informativo

Este producto consistió en un plan de avisos electrónicos de atención al vencimiento del plazo de impuestos establecido en el Calendario Tributario 2020 y en otras programaciones, con la intención de contribuir con el objetivo estratégico “Reducir las brechas de cumplimiento tributario”.

Previamente a la implementación, esta gestión se realizaba mediante llamada telefónica y avisos en papel, que se hacían llegar al contribuyente utilizando servicios pago de mensajería. Por lo tanto, el Jefe de División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central determinó la necesidad de recordar al contribuyente de sus obligaciones tributarias, mediante avisos electrónicos que no representaran un costo considerable para la institución.

### 3.7.3 Implementación de un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo

Este producto consistió en un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo para fortalecer las capacidades de gestión de conocimiento. Inicialmente, en observancia del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT. Este documento fue actualizado por el Directorio de la SAT, bajo el Acuerdo de Directorio número 33-2018, el 6 de noviembre de 2018.

A partir del 12 febrero de 2019, la Gerencia de Asuntos Internos inició una gira de visitas a las distintas oficinas regionales de la institución para entregar un ejemplar del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT, con el objetivo primordial de promover el compromiso, transparencia, actitud de servicio y apertura del llamado a la denuncia.

A esta primera intención se sumó el propósito de implementar nuevos ciclos de cápsulas electrónicas en los que se publicaran los temas derivados de la encuesta a funcionarios y empleados de la División de Recaudación y Gestión. Por el orden de interés, los temas son:

- De cultura general
- De interés nacional
- Motivacionales
- De la administración pública

### 3.7.4 Racional del aviso electrónico

Tabla 5. Objetivo específico

<b>Objetivo específico</b>			
Implementar un plan de avisos electrónicos de índole informativo para la transferencia de información del vencimiento de plazos establecidos en el Calendario Tributario 2020 y en otras programaciones.			
<b>Naturaleza</b>	<b>Índole</b>	<b>Usuario</b>	<b>Objetivo</b>
Estratégica	Informativo	Externo	2500+ personas
<b>Publicación</b>	<b>Medio</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
Según C.T.	Correo	02 2020	04 2020

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Los avisos electrónicos se elaboraron en un formato PPT y se guardaron como formato de intercambio de archivos (JPEG) o como formato de intercambio de gráficos (GIF), para distribuirse mediante correo electrónico institucional al correo personal del padrón de contribuyentes de los programas que atiende la División de Recaudación y Gestión.
- El Jefe de División de Recaudación y Gestión consideró necesario elaborar un plan de avisos electrónicos en atención al vencimiento del plazo de impuestos programados en el Calendario Tributario 2020. El mismo, según previa planificación, se envió en dos ocasiones; la primera, una semana antes del vencimiento; la segunda, un día antes del vencimiento.
- La consideración de este producto es de suma importancia, a razón de la naturaleza de la División de Recaudación y Gestión. El diseño de cada aviso electrónico se apejó a la línea gráfica institucional. También al uso del color, tipo de letra, imago tipo y eslogan institucional. Ver anexo 5
- Cada aviso electrónico coincide en formato en el que se indica fecha de vencimiento, tipo de impuesto, formulario que le distingue, referencia a Declaraguante y alguna nota aclaratoria, a solicitud del Jefe de División de Recaudación y Gestión.

Ilustración 8. Aviso electrónico en atención al vencimiento del plazo ISR Retenciones

**¡RECUERDE!**

Estimado contribuyente. Se le recuerda que el martes 28 de abril de 2020, vence el plazo para la presentación de los formularios siguientes:

RETENCIONES	DESCRIPCIÓN	FORMULARIO
ISR Retenciones	Impuesto Sobre la Renta. Retenciones efectuadas a residentes y no residentes con establecimiento permanente. Declaración jurada y pago mensual.	SAT-1331 Declaraguat
IVA Retenciones	Declaración jurada y pago de retenciones del IVA, efectuadas durante enero de 2020.	221 Asiste Web

En el banco presente la Boleta SAT-2000, con valor. Nunca presente este formulario. Mantenga en secreto el Número de Acceso para permitir ver todo el formulario.

ISR RETENCIONES		SAT-1331
Impuesto Sobre la Renta. Retenciones efectuadas residentes y no residentes con establecimiento permanente. Declaración jurada y pago mensual.		Número de Formulario: 27 921 214 962
1 de 4: En preparación		Número de Contribuyente

Para su seguridad, los formularios están disponibles en [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt), Agencia Virtual y banca SAT. Evite salir de casa y ponerse en riesgo. #JuntosSaliremosAdelante

Una **SAT** renovada, efectiva y automatizada *para Guatemala*

**SAT**  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Formulario ISR Retenciones en la sección segunda de la página Declaraguat del portal SAT). <https://declaraguat.sat.gob.gt/declaraguat-web/> Diseño de aviso electrónico propio, 2020.

Ilustración 9. Aviso electrónico en atención al vencimiento del plazo IVA Retenciones

**¡RECUERDE!**

Estimado contribuyente. Se le recuerda que el próximo 6 de mayo de 2020, vence el plazo para la presentación del formulario:

RETENCIÓN	DESCRIPCIÓN	FORMULARIO
IVA	Declaración jurada y pago de retenciones del IVA, efectuadas durante marzo de 2020.	221 Asiste Web

El formulario está disponible en versión electrónica del Asiste (Web), que se encuentra en los sitios de Internet de los bancos que ofrecen el servicio BancaSAT. Evite salir de casa y ponerse en riesgo. #JuntosSaliremosAdelante

**VENCE EL PLAZO  
RETENCIÓN IVA**  
PERÍODO del 1 al 31 de marzo 2020

Una **SAT** renovada, efectiva y automatizada *para Guatemala*

**SAT**  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Formulario IVA Retenciones en la sección primera de la página Declaraguat del portal SAT). <https://declaraguat.sat.gob.gt/declaraguat-web/> Diseño de aviso electrónico propio, 2020.



### 3.7.5 Racional de la cápsula electrónica

Tabla 6. Objetivo específico

<b>Objetivo específico</b>			
Implementar un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo en observancia del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT			
<b>Naturaleza</b>	<b>Índole</b>	<b>Usuario</b>	<b>Objetivo</b>
Estratégica	Formativo	Interno	75+ personas
<b>Publicación</b>	<b>Medio</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
3 semanal	Correo	04/05/2020	08/06/2020

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Cada una de las cápsulas electrónicas se elaboraron en formato PPT y se guardaron en un formato de intercambio de archivos (JPEG) o en formato de intercambio de gráficos (GIF), para distribuirse mediante correo electrónico institucional al correo personal de los funcionarios y empleados que conforman la División de Recaudación y Gestión.

A estas cápsulas electrónicas se añadió otras iniciativas que responden a necesidades de comunicación específicas de la gestión del conocimiento de la División de Recaudación y Gestión. Cabe destacar que dichas iniciativas obedecieron a actividades coyunturales, carentes de planificación, en comparación a lo que se buscó establecer la presente propuesta de intervención. Al referirse a la falta de planificación, concierne es responder a necesidades inmediatas, que no se tenían previstas, pero que debían atenderse.

Aquí vuelve a tomar importancia la opinión de los Supervisores de Cobranza quienes, mediante entrevista, manifestaron su interés de conformar una comunidad virtual para mejorar el flujo de información.

En su opinión, sería importante contar con cápsulas electrónicas mediante las que se formara al personal, respecto a temas de cultura general, datos importantes del campo tributario y temas específicos de redacción y ortografía.

A las publicaciones les distinguí elementos recurrentes, como título, contenido de interés y consolidación de la imagen institucional mediante imago tipo y eslogan. El Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT tiene 17 numerales. A continuación, se muestran como ejemplo, tres cápsulas electrónicas de índole formativo publicadas. Ver anexo 6

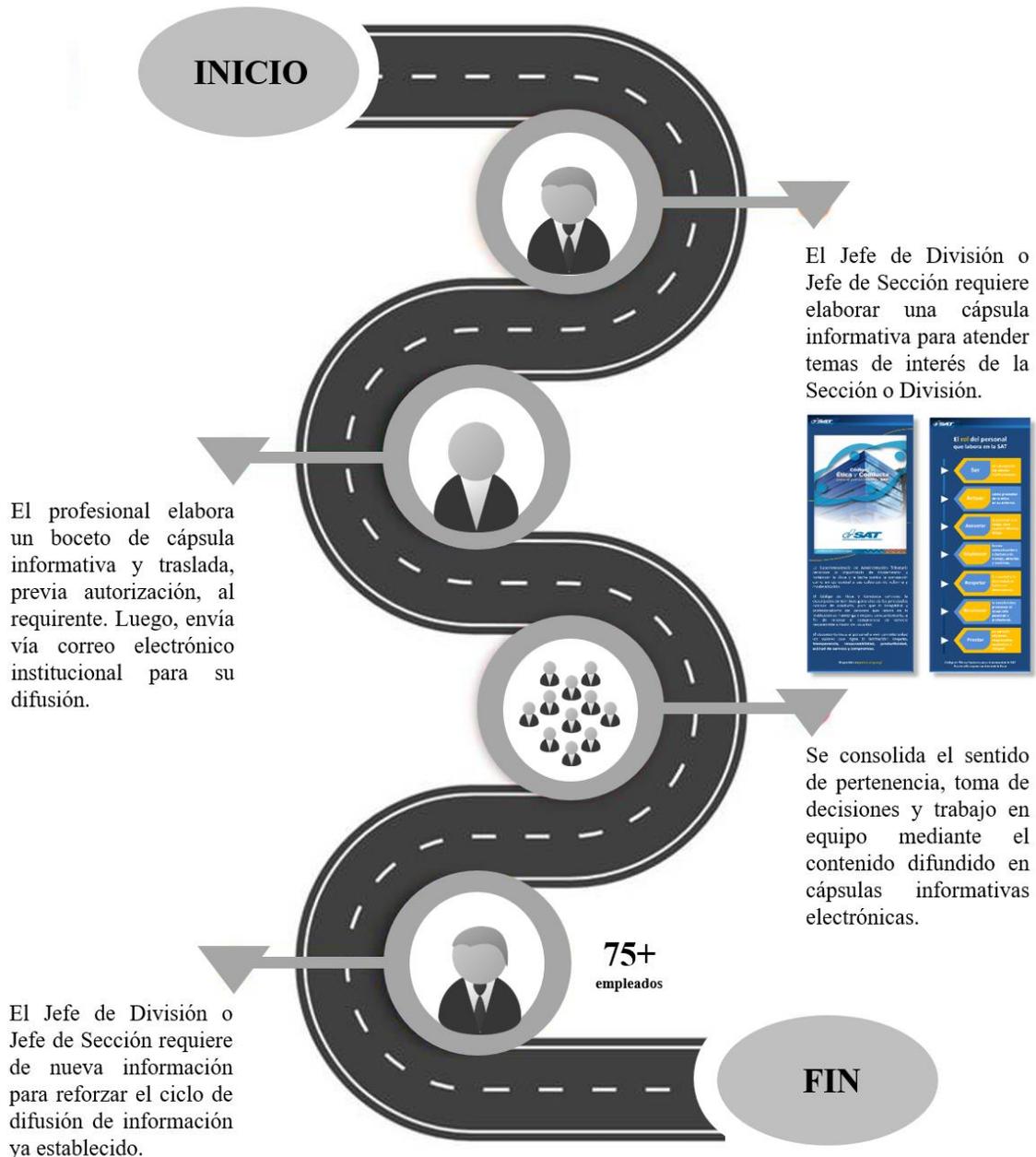
Ilustración 11. Cápsulas electrónicas de índole formativo



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Portada del Código de Ética y conducta para el personal de la SAT en la sección Transparencia del portal SAT). <https://portal.sat.gob.gt/portal/> Diseño de cápsula electrónica propio, 2020.

### 3.7.5.1 Ruta estratégica para la elaboración y divulgación de la cápsula electrónica

Ilustración 12. Ruta estratégica para la elaboración y divulgación de la cápsula electrónica



Fuente: [Captura de pantalla de elaboración propia]. (Roadmap Infographics by Slidesgo). <https://slidesgo.com/faqs> <https://www.freepik.com/> Diseño de infografía propio, 2019.

### 3.7.1 Validación de productos

Para constatar que los productos elaborados cumplieran con especificaciones tanto de forma como de contenido, se elaboraron dos formatos. En el primero, se enfatizó la importancia del contenido, mismo que se solicitó completar al Jefe de División de Recaudación y Gestión y al Gerente de Asuntos Internos, ambos de la Superintendencia de Administración Tributaria. En el segundo, se hizo hincapié en la comunicación visual, por lo que se buscó la opinión de una especialista en el tema.

#### 3.7.1.1 Instrumento para validar la comunicación visual de ambos productos electrónicos

Este instrumento de validación se sometió al criterio de la empresa de diseño independiente Ycrea, contando con la opinión de su propietaria, arquitecta Ana Carolina Aguilar Castro. Esta validación tuvo por intención sumar elementos de juicio para considerar que la diagramación de los productos, podría generar un impacto visual y de interés para el receptor. Ver anexo 7

El instrumento de validación evaluó los siguientes criterios:

- Jerarquía visual
- Uso apropiado del color
- Uso apropiado de la tipografía
- Uso apropiado del espacio
- Imagen institucional
- Composición

También incluyó preguntas para valorar aspectos de interés como:

- ¿Sugeriría variar el contenido?
- ¿Sugeriría variar la estructura?
- ¿Mantiene un orden y estética?
- ¿Considera funcional el producto?

Por último, el documento solicita agregar observaciones y sugerencias, de tenerlas.

### 3.7.1.2 Instrumento para validar el contenido de los avisos electrónicos

Este instrumento de validación se sometió a juicio del Jefe de la División de Recaudación y Gestión, licenciado Antonio Estuardo Camposeco Cárdenas. Como se explicó en el desarrollo de su naturaleza, la División de Recaudación y Gestión tiene entre sus funciones la planificación, organización, evaluación y ejecución de las actuaciones que faciliten, controlen y promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. La constitución del instrumento es idéntica a lo expuesto en el literal 3.7.1.1. Ver anexo 8

### 3.7.1.3 Instrumento para validar el contenido de las cápsulas electrónicas

Este instrumento de validación se sometió a juicio del Gerente de Asuntos Internos, licenciado José Ronaldo Portillo Salazar. Como se indicó en la descripción de la propuesta de intervención virtual, la Gerencia de Asuntos Internos tiene a su cargo la responsabilidad de revisar, actualizar y divulgar el Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT. Por lo tanto, la apreciación del Gerente de Asuntos Internos, respecto a la cápsula electrónica era de suma importancia, derivado de su incidencia directa con dicho proyecto. Ver anexo 9

El instrumento de validación evaluó los siguientes criterios:

- Redacción clara y precisa
- Uso del lenguaje
- Inclusión de datos relevantes
- Estructura coherente
- Imagen institucional
- Fácil comprensión

También incluyó preguntas para valorar aspectos de interés como:

- ¿Considera útil el producto?
- ¿Sugeriría variar el contenido?
- ¿Sugeriría variar la estructura?
- ¿El producto se alinea al PEI?
- ¿Planificaría otro producto virtual?

#### 3.7.1.4 Análisis del proceso de validación

El proceso de validación brindó datos importantes. Inicialmente, constató que el Jefe de División de Recaudación y Gestión y el Gerente de Asuntos Internos consideran que se hizo un abordaje adecuado en el contenido, tanto de la cápsula como del aviso electrónico. Asimismo, coincidieron en que se utilizó un lenguaje apropiado y se cuidaron los aspectos de redacción.

Similar comentario confirió el hecho de la estructura, considerándolos útiles y alineados al Plan Estratégico Institucional. Asimismo, ambos funcionarios indicaron que la presentación del producto está distribuida coherentemente, por lo que no emitieron comentario contrario o desfavorable. Finalmente, confirmaron la planificación de futuros productos virtuales similares.

Respecto a la opinión emitida por la arquitecta Aguilar Castro, consideró como apropiados los elementos contenidos en las cápsulas electrónicas, como única opción que se le solicitó evaluar. A su criterio, el producto cumple con una jerarquía visual apropiada y un buen uso del color, tipografía y espacio. Según su opinión, el producto se alinea a la imagen institucional.

A criterio personal y según consta en sus observaciones, la profesional consideró el producto muy bien elaborado. Sugirió la revisión de algunos espacios en blanco, conocidos como “lagunas”, situación que se resuelve, según indicó, con la adaptación del espacio entre párrafos o al alinear a la izquierda. También sugirió agregar alguna iconografía visual a los productos y reducir el texto. Cabe mencionar que el texto incluido en las cápsulas electrónicas se tomó de manera literal, tal y como figura en el documento base, a razón de que su contenido está normado y debe citarse de esa manera, para evitar interpretaciones personales o reducciones de texto inapropiadas.

Se concluye este análisis con la consideración de elaborar productos virtuales nuevos, innovadores. También, la consideración de trasladar los bocetos a la Sub Gerencia de Comunicación Social, para su diagramación y distribución, mediante SAT Comunicación Interna.

Para cumplir con la formalidad del proceso y como manera para hacer constar su validación, consta firma y sello en cada uno de los instrumentos de validación entregados.

### **3.8 Viabilidad de la propuesta de estrategia**

Previamente a la implementación de la estrategia de comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión, se analizó su viabilidad. Con este principio y la información recabada durante el proceso de observación se sugirió, mediante reunión sostenida con el Jefe de División de Recaudación y Gestión, intervenir con una propuesta que mejorara el débil proceso de comunicación interna y externa en dicha unidad administrativa.

Tras considerar que la institución cuenta con un ambiente digital idóneo para mejorar sus procesos de comunicación y que el Jefe de División de Recaudación y Gestión mostraba apertura al cambio, se implementó el diagnóstico.

Posteriormente a comprender la situación e identificar la debilidad en el ámbito comunicativo, se sugirió conformar una comunidad virtual entre los 75 funcionarios y empleados de la División de Recaudación y Gestión, espacio donde también se incluyó al Gerente Regional Central, para que fuese de su conocimiento cada una de las acciones y actividades promovidas por la unidad administrativa en mención.

Aunque las secciones que conforman la División de Recaudación y Gestión no comparten un mismo espacio físico, sí cuentan con equipo de cómputo y red interna lo que hizo viable conformar una comunidad virtual. Establecido este espacio, que no representaba un costo adicional para el buen funcionamiento de la unidad administrativa en mención, se procedió a cumplir con los objetivos específicos b. y c. planteados en la propuesta de intervención. Ver página 39

Los productos sugeridos no implicaron una inversión económica adicional, más que el tiempo requerido para su elaboración y difusión. Esta viabilidad, acentuó la importancia de contar con un comunicador social para coadyuvar con las tareas administrativas y crear sinergia entre los distintos elementos que buscan cumplir una misma función. De tal manera, tanto el inicio como el final de esta intervención, contó con un ambiente digital propicio y con un liderazgo enfocado en el uso de herramientas digitales para la mejora de los procesos internos.

### **3.9 Mecanismos de control y seguimiento para el desarrollo y ejecución de la estrategia**

La propuesta de intervención para la División de Recaudación y Gestión requirió de una correcta medición del impacto que tuvo la implementación de los productos previstos en cada objetivo específico:

- Implementar un plan de avisos electrónicos de índole informativo. Esta medición permitirá evaluar la pertinencia de este ejercicio y la consideración de futuras ejecuciones que permitan aprovechar el ambiente digital procurado por la institución.
- Implementar un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo. Esta propuesta considera el Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT, para fortalecer la gestión del conocimiento y promover una cultura de cumplimiento ético dentro de la institución.

El instrumento de control y seguimiento sugerido debe brindar datos sobre la aceptación o resiliencia de los productos implementados y una medición del impacto directo e indirecto derivados del mismo. Para el control y seguimiento se utilizaron dos herramientas:

- Para el plan de avisos electrónicos de índole informativo se utilizó un cronograma de actividades que mostró la periodicidad de las publicaciones atendidas, según lo requiere el Calendario Tributario 2020. Acá se registró el número de publicaciones, a razón de que se tiene la limitante de no contar con una retroalimentación directa del contribuyente, puesto que la naturaleza del aviso electrónico es de índole informativo. Ver anexo 10
- Para el ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo se utilizó una herramienta que permitió registrar la fase en la que se encontraba la implementación; el avance esperado (mediante el registro de las etapas de publicación, reflejada en porcentajes); criterios verificables que demostraron el cumplimiento efectivo de cada una de las acciones sugeridas; criterios de resultados registrados a partir de percepciones del comunicador social responsable; y, un espacio para incluir representaciones gráficas que facilitase la comprensión del impacto obtenido de la implementación del producto. Ver anexo 11

### **3.10 Ejecución de estrategia y evaluación**

La estrategia de comunicación virtual para la División de Recaudación y Gestión inició con la ejecución del plan de avisos electrónicos de índole informativo y continuó con el ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo.

Esta planificación obedeció a una instrucción expresa por parte del Jefe de División de Recaudación y Gestión, quien solicitó programar un recordatorio a los contribuyentes que atiende dicha unidad administrativa, enfatizando la fecha de vencimiento de la declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto Sobre la Renta (ISR).

A partir de esta dinámica, se estableció una comunidad virtual entre los empleados que dan seguimiento al padrón relacionado con los impuestos anteriormente citados y los contribuyentes que conforman dicho registro. Esta acción se ejecutó entre los meses de febrero, marzo y abril de 2020.

La dinámica establecida fue la siguiente:

- El comunicador social responsable de la estrategia elaboraba un boceto de diseño que era enviado al correo institucional del Jefe de División de Recaudación y Gestión para su revisión.
- Revisada la propuesta gráfica, se ajustaban los cambios u observaciones, de tenerlos, y se reenviaba la versión preliminar para su autorización.
- Autorizada la versión final, se enviaba nuevamente al Jefe de División de Recaudación y Gestión, con copia al empleado responsable del padrón respectivo, para su distribución.
- El aviso electrónico era enviado al correo personal del contribuyente, inscrito en el Registro Tributario Unificado, para su conocimiento.
- El contribuyente podría responder de enterado o ampliar información requiriéndola por la misma vía electrónica. De tal manera, quedaba establecido un vínculo en un nuevo espacio de comunicación virtual.

Este ejercicio sirvió como precedente para considerar, posteriormente, la implementación de un nuevo plan de avisos electrónicos de índole informativo para atender otras programaciones.

Paralelamente a esta acción, se inició con la diagramación de las 16 cápsulas electrónicas de índole formativo. Esta decisión, consensuada con el Jefe de División de Recaudación y Gestión, surgió como iniciativa para respaldar el fortalecimiento institucional mediante un recordatorio de los principios que guían el quehacer de la institucional. Además, promueven evitar conductas y comportamientos inapropiados. En cada cápsula figura una norma, tomada de forma literal del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT.

El ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativo se divulgó en la comunidad virtual conformada en la División de Recaudación y Gestión. La propuesta inició el lunes 4 de mayo de 2020 y concluyó un mes después, el lunes 8 de junio de 2020. Durante cinco semanas consecutivas, se publicó los lunes, miércoles y viernes, previamente a iniciar la jornada laboral. Ver anexo 12

### 3.10.1 Evaluación

La evaluación del proceso fue favorable, a razón de que se cumplió puntualmente con las dinámicas derivadas de la propuesta y las fechas previstas.

#### 3.10.1.1 Plan de avisos electrónicos

En conclusión, se establece que la propuesta cumplió con las fechas de publicación, según lo establece el Calendario Tributario 2020. Asimismo, se atendió cada uno de los vencimientos del plazo, según programación. Esto permitió considerar como importante, dicha implementación.

#### 3.10.1.2 Ciclo de cápsulas electrónicas

Se estableció una serie de criterios que permitieron un resultado satisfactorio con esta propuesta. De hecho, se cumplió con la divulgación, según lo programado, a los funcionarios y empleados de la División de Recaudación y Gestión y otros destinatarios, como el Gerente Regional Central y el Gerente de Asuntos Internos. Otro criterio importante es la consideración de que la cápsula es aplicable a cualquier Órgano o Dependencia, puesto que compete a toda la institución.

Es importante recalcar que acciones como esta, pueden incidir directa o indirectamente en el sentido de pertenencia institucional y en la observancia contante del compromiso de actuar bajo estos preceptos que promuevan una cultura de cumplimiento ético.

## Capítulo 4

### 4.1 Conclusiones

Posteriormente a evaluar la situación de la comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central se reconoce la importancia de optimar sus procesos de comunicación interna para facilitar el logro de los objetivos institucionales y de las metas establecidas en dicha unidad administrativa.

Conforme al fundamento teórico del presente estudio y en correspondencia con el primer objetivo específico sugerido en la propuesta de intervención, se concluye que conformar comunidad en lo virtual generó nuevas dinámicas de interacción y de gestión de conocimiento en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central. De tal manera, las secciones que eran percibidas como elemento aislados, a razón de su ubicación geográfica, coincidieron en un ambiente digital procurado por la misma institución.

La comunidad conformada ofreció un espacio para implementar un plan de avisos de índole informativo y un ciclo de cápsulas de índole formativo, en formato electrónico. Ambas propuestas de implementación están alineadas con los objetivos estratégicos institucionales, enfocados en *reducir las brechas de cumplimiento tributario y fortalecer las capacidades de gestión institucional*, respectivamente.

De tal manera, se concluye que el espacio virtual conformado coadyuvó tanto a reforzar la visión institucional como a fortalecer los procesos internos de la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central.

## 4.2 Recomendaciones

Evaluada la situación de la comunicación virtual en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central y, en el entendido que cualquier Órgano o Dependencia de la institución debe observar buenas prácticas para el cumplimiento de sus funciones, se recomienda conformar espacios virtuales que coadyuven con el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

Por lo tanto, se sugiere que la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Central solicite una **Lista de usuarios** al Departamento de Soporte Técnico de la Gerencia de Informática, mediante memorándum institucional. Esta lista permite reunir en un solo usuario, a los miembros que conforman la unidad administrativa para fortalecer la comunicación y gestión de conocimiento.

También se recomienda implementar los temas derivados de la opinión de funcionarios y empleados de la División de Recaudación y Gestión, respecto al tratamiento de contenido en una comunidad virtual: los relacionados con la institución, de cultura general, de interés nacional, motivacionales y la Administración Pública. Asimismo, incluir temas relacionados con el actual Sistema de Gestión del Cumplimiento Ético (SGCE), que busca fomentar una *cultura de cumplimiento ético* en el que predomine la integridad, la transparencia y se evada la corrupción.

Se sugiere delegar la responsabilidad de dar seguimiento a un espacio virtual de comunicación, a un comunicador social que provenga del grupo multidisciplinario con que cuenta la institución. El comprender que una persona especializada puede encargarse del cumplimiento de procesos internos, es fundamental. Por último, se recomienda que la persona interesada o nombrada cumpla con un perfil que atienda con facilidad, los retos a los que se enfrenta un profesional sumergido en un ambiente digital que demanda de nuevas competencias.

### 4.3 Referencias

Artículo de revista online

Islas, O. (2014, 1 de marzo). La contribución del pensamiento de Robert Logan al desarrollo de la ecología de los medios. *Revista Razón y palabra*. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N85/V85/40\\_Islas\\_V85.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N85/V85/40_Islas_V85.pdf)

Marín, A. (1997, 1 de enero). La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760163>

Marín, A. (2006, 26 de abril). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación: cambios en el modelo de comunicación. *Revista Hologramática*. Recuperado de <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=3&articulo=371&tipo=E&eid=4&sid=137&NombreSeccion=Articulos&Accion=Completo>

Redacción (2013, 14 de diciembre). Conferencia de Neil Postman sobre el cambio tecnológico. *Lo Imaginal*. Recuperado de <https://loimaginal.wordpress.com/2013/12/14/conferencia-de-neil-postman-sobre-el-cambio-tecnologico/>

Redacción (2015, 18 de agosto). La nueva ecología de medios y el gran desafío de sobrevivir. *El Litoral*. Recuperado de [https://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/117958-la-nueva-ecologia-de-medios-y-el-gran-desafio-de-sobrevivir](https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/117958-la-nueva-ecologia-de-medios-y-el-gran-desafio-de-sobrevivir)

Sotelo, J. (2011, 11 de marzo). Si McLuhan levantara la cabeza... La computación en la nube y el nuevo paradigma sociocultural. *Revista de estudios de juventud*. Recuperado de <http://www.injuve.es/sites/default/files/RJ92-08.pdf>

Gairín, J. (2006, 2 de noviembre). Las comunidades virtuales de aprendizaje. *Revista Educar*. Recuperado de <https://edo.uab.cat/es/content/revista-educar-n%C3%BAm-37-la-gesti%C3%B3n-del-conocimiento-trav%C3%A9s-de-la-red>

Artículo online con DOI

Islas, O. (2015). Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano, a la Tétrada de Marshall McLuhan. *Comunifé: Revista de Comunicación Social*, 15(XV). DOI: 10.33539/comunife.2015.n15.1790

Islas, O. (2015). La ecología de los medios: metadisciplina compleja y sistémica. *Palabra Clave*, 18(4). DOI: 10.5294/pacla.2015.18.4.5

Sánchez, E. y Gómez, R. (2009). La economía política de la comunicación y la cultura. Un abordaje indispensable para el estudio de las industrias y las políticas culturales y de comunicación. *Agenda de investigación*, (1), 55. DOI: 10.13140/RG.2.1.5079.1528 · Source: OAI

Scolari, C. (2015). Los ecos de McLuhan: ecología de los medios, semiótica e interfaces. *Palabra Clave*, 18(4), 1032. DOI: 10.5294/pacla.2015.18.4.4

Artículo online sin DOI

Ardillo, J. (2011). Mumford contra el apogeo de la máquina. *Diagonal*, volumen (154), 04. Recuperado de [http://www.pepitas.net/sites/default/files/el-mito-de-la-maquina-Diagonal-07-07-2011\\_0.pdf](http://www.pepitas.net/sites/default/files/el-mito-de-la-maquina-Diagonal-07-07-2011_0.pdf)

Capturas de pantalla

Aguilar, G. (1 de octubre, 2019). Página de inicio del Portal SAT. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://portal.sat.gob.gt/portal/>

- Aguilar, G. (1 de octubre, 2019). Página de inicio del Portal SAT. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://portal.sat.gob.gt/portal/> <https://www.microsoft.com/> <https://www.whatsapp.com/>
- Aguilar, G. (10 de octubre, 2019). Roadmap Infographics by Slidesgo. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://slidesgo.com/faqs> <https://www.freepik.com/>
- Aguilar, G. (20 de octubre, 2019). Vector de silueta de personas. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://www.flaticon.com/>
- Aguilar, G. (20 de octubre, 2019). Vector de mano señalando hacia arriba. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://www.flaticon.com/>
- Aguilar, G. (20 de octubre, 2019). Vector de sobre electrónico. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://www.kisscc0.com/>
- Aguilar, G. (2 de febrero, 2020). Formulario ISR Retenciones en la sección segunda ISR de la página Declaraguante del portal SAT. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://declaraguante.sat.gob.gt/declaraguante-web/>
- Aguilar, G. (1 de abril, 2020). Portada del Código de Ética y conducta para el personal de la SAT en la sección Transparencia del portal SAT. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://portal.sat.gob.gt/portal/>
- Aguilar, G. (15 de abril, 2020). Formulario IVA Retenciones en la sección primera IVA de la página Declaraguante del portal SAT. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://declaraguante.sat.gob.gt/declaraguante-web/>
- Aguilar, G. (13 de septiembre, 2020). Página de inicio del Portal SAT. [Captura de pantalla]. Recuperado de <https://portal.sat.gob.gt/portal/>

## Decretos, Acuerdos y Planes

Acuerdo de Directorio número 007-2007. Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria. *Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala, 2007.

Acuerdo de Directorio número 2-2008. Reglamento de Trabajo y Gestión del Recurso Humano de la Superintendencia de Administración Tributaria. *Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala, 2008.

Decreto 1-98. Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria. *Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala, 1998.

Plan Estratégico Institucional 2018-2023. *Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala, 2018.

Resolución de Superintendencia número 467-2007. Estructura Organizacional de la Superintendencia de Administración Tributaria. *Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala, 2007.

## Libro en versión electrónica online

Gutiérrez, F. (2018). *Ecología de medios: El origen (1968-2018). Aniversario 50 de la introducción del concepto de Ecología de Medios*. Recuperado de <https://www.fergut.com/ecologia-de-medios/>

Scolari, C. (2015). *Ecología de los medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Recuperado de <https://hipermediaciones.com/2015/02/12/ecologia-de-los-medios/>

Revista en versión electrónica online

Revista académica Infoamérica. (2012). *La huella ambiental en Marshall McLuhan. Media Ecology Association*. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario%7D/Downloads/Dialnet-MediaEcologyAssociation-4276158.pdf

Tesis y trabajos de grado

Carbo, R. (2015). *El manejo de la comunicación virtual en los jóvenes entre 15 y 17 años de la unidad educativa “San José-La Salle”, como herramienta en el nuevo proceso de información*. (Tesis para optar al título de Licenciado en Comunicación Social). Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Navarrete, F. (2015). *Recuperando a McLuhan*. (Tesis para optar al título de Profesor de Educación Media en Castellano y Comunicación). Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.

## 4.4 Anexos

### Anexo 1. Guía de observación División de Recaudación y Gestión



## GUÍA DE OBSERVACIÓN

### División de Recaudación y Gestión

### Gerencia Regional Central



Este instrumento busca registrar el resultado de la observación de las dinámicas de comunicación interna de la División de Recaudación y Gestión. En ella, se enlista una serie de puntos importantes a considerar, para el planteamiento de posteriores instrumentos.

1. Información General

	SI	NO
La División de Recaudación y Gestión se ubica en un mismo espacio físico.	x	
Las secciones (3) de la División de Recaudación y Gestión se ubican en un mismo espacio físico.		x
Los empleados de la División de Recaudación y Gestión cuentan con mobiliario y equipo.	x	

2. La comunicación en la División de Recaudación y Gestión

	SI	NO
La División de Recaudación y Gestión está adherida a un plan estratégico de comunicación institucional.	x	
La División de Recaudación y Gestión cuenta con un plan estratégico de comunicación.		x
La División de Recaudación y Gestión posee una identidad común establecida mediante una estrategia de comunicación.		x

El Jefe de División de Recaudación y Gestión y sus procesos de comunicación

	SI	NO
El Jefe de División de Recaudación y Gestión se comunica constantemente con sus subalternos.	x	
El Jefe de División de Recaudación y Gestión utiliza canales de comunicación análogos o digitales para comunicarse.	x	
El Jefe de División de Recaudación y Gestión manifiesta interés por conformar una comunidad virtual.	x	

4. El empleado de División de Recaudación y Gestión y sus procesos de comunicación

	SI	NO
El empleado de la División de Recaudación y Gestión se comunica constantemente con su superior.	x	
El empleado de la División de Recaudación y Gestión se comunica constantemente entre sí.	x	
El empleado de la División de Recaudación y Gestión pertenece a alguna comunidad virtual.	x	

5. Canales de Comunicación Virtual

	SI	NO
La División de Recaudación y Gestión tiene acceso a canales de comunicación virtual.	x	
La División de Recaudación y Gestión posee o está adherida a alguna comunidad virtual		x
La División de Recaudación y Gestión cuenta con algún profesional de comunicación.		x

OBSERVACIONES GENERALES

Es importante resaltar que la División de Recaudación y Gestión conforma una de las 27 unidades administrativas de la Superintendencia de Administración Tributaria. Aún, adherida a un plan estratégico de comunicación institucional (macro), no cuenta con una estrategia de comunicación propia. Tampoco tiene una comunidad virtual establecida en la que fluya comunicación en atención a su interés y funciones.

## Anexo 2. Formato de entrevista Jefe de División de Recaudación y Gestión



### ENTREVISTA

Jefe de División de Recaudación y Gestión Interino  
Lic. Antonio Estuardo Camposeco Cárdenas



1. ¿Hace cuántos años labora para la Superintendencia de Administración Tributaria?

*10 años*

2. A partir de su experiencia, podría describir cómo son los procesos de comunicación institucionales (a lo interno), en la actualidad; y, si estos están acorde a las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

*Son muy engorrosos, hay que ingresar el usuario a pesar de haberlo ingresado a la computadora, no se acoplan a la actualidad.*

3. ¿A qué canales de comunicación institucional recurre? ¿Con qué frecuencia los utiliza?

*Correo electrónico*

4. ¿Qué canales de comunicación utilizan sus subalternos para comunicarse con usted? ¿Es efectiva la comunicación?

*/*

*Sí, son efectivos, pero a veces son lentos.*

5. ¿Observa interés por parte de sus subalternos, respecto a participar en nuevas dinámicas de comunicación? ¿Por qué?

*No, derivado a que no están acostumbrados a los cambios, mucho menos acoplarse a la tecnología moderna.*

6. ¿Tiene alguna idea que suponga una mejora en los procesos de comunicación virtual interna, en la sección que preside? ¿Cuál?

*Podemos utilizar medios más rápidos y accesibles como por ejemplo el WhatsApp.*

Anexo 3. Formato de entrevista Jefes de Sección y Supervisores



**ENTREVISTA**  
**Jefes de Sección y Supervisores**  
**División de Recaudación y Gestión**



NOMBRE	CARGO	ATENDIO
José Gilberto <del>Morales</del>	Jefe de Sección de Cobranza Administrativa	
Oscar Rafael Morales Torres	Jefe de Sección de Omisos y No inscritos	
Rafael Alberto Cobos Rojas	Supervisor de Cobranza	
Fredy Orlando Sandoval López	Supervisor de Cobranza	11/02/2020
German Rolando Ovando <del>Alvarado</del>	Supervisor de Cobranza	
<del>Madeira</del> Judith Beteta López	Supervisor de Cobranza	
Jorge Guillermo <del>González</del> Alvarado	Supervisor de Cobranza	

**¿Qué dinámicas de comunicación interna estaría interesado en implementar?**

Cápsulas informativas con contenido de las Leyes de Guatemala y sus Reformas. Esto, para con información de primera mano, de manera inmediata.

**¿Qué canal de comunicación interna consideraría el más apropiado?**

Correo institucional.

**La División de Recaudación y Gestión manifestó su interés por conocer temas relacionados con SAT y de Cultura General. Al respecto, ¿Qué temas le interesaría promover?**

Sugiero un Glosario de Términos Fiscales, cápsulas informativas con reformas a la Ley. Cápsulas informativas de publicación periódica, por ejemplo: ¿Sabía qué? ¿Dónde buscar? ¡Actualízate!

**Otros comentarios:**

Considero interesante implementar cualquier herramienta electrónica, según las necesidades de la División o de las Secciones que la conforman. También cualquier socialización de información en pro del clima organizacional. Fundamental, capacitar al personal respecto a cualquier herramienta electrónica que se haya considerado implementar.

## Anexo 4. Encuesta *google forms*

Estimada **Gabriela**, serías tan amable de responder las siguientes preguntas y reenviarme, por esta vía. Agradezco tu valioso apoyo. ¡Feliz día!

1. ¿Pertenece a alguna **comunidad virtual** en SAT?

sí  no

2. ¿Cuál herramienta digital utilizas en oficina?

Correo Institucional

WhatsApp

Yammer

3. ¿Qué aspectos consideras se fortalecen en una comunidad virtual?

Formación

Información

Socialización

4. ¿Qué temas te gustaría conocer mediante una comunidad virtual?

Cultura General  Motivacionales

De interés Nacional  Administración Pública

Relacionados con SAT  Otros\*

\*Proponer un tema al seleccionar este criterio

Anexo 5. Producto: Avisos electrónicos de índole informativo

**SE LE RECUERDA**



**VENCIMIENTO IVA**

Estimado contribuyente. Se le recuerda que el próximo lunes 2 de marzo de 2020, vence el plazo para la presentación de los formularios siguientes:

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	DESCRIPCIÓN	FORMULARIO DECLARATIVO
IVA GENERAL	Impuesto al Valor Agregado. Régimen General. Contribuyentes que realizan operaciones locales y de exportación. Declaración jurada y pago mensual. Válido para periodos de imposición septiembre - 2013 en adelante.	SAT-2237
IVA FACTURAS ESPECIALES	Impuesto al Valor Agregado. Retenciones efectuadas al emitir facturas especiales. Recibo de pago. Válido para periodos de imposición enero - 1999 en adelante.	SAT-2085
IVA PEQUEÑO CONTRIBUYENTE	Impuesto al Valor Agregado. Régimen de Pequeño Contribuyente. Declaración jurada simplificada y pago mensual. Válido para periodos de imposición febrero - 2012 en adelante.	SAT-2048

En el banco presente la Boleta SAT-2000, con valor. Nunca presente este formulario. Mantenga en secreto el Número de Acceso pues permite ver todo el formulario.

SAT		IVA GENERAL	SAT-2237
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA		Régimen I	
Número de Acceso 417 190 405	Impuesto al Valor Agregado. Régimen General. Contribuyentes que realizan operaciones locales, de exportación y/o transferencia. Declaración jurada y pago mensual.	Número de Formulario <b>27 133 748 059</b>	
1 de 4: En preparación		Número de Contingencia	

Acceda al formulario en [www.declaraguatate.sat.gob.gt](http://www.declaraguatate.sat.gob.gt)

Una **SAT** renovada, efectiva y automatizada *para Guatemala*



**SE LE RECUERDA**



**VENCIMIENTO ISR**

Estimado contribuyente. Se le recuerda que hoy, viernes 13 de marzo de 2020, vence el plazo para la presentación de los formularios siguientes:

IMPUESTO SOBRE LA RENTA	DESCRIPCIÓN	FORMULARIO DECLARATIVO
ISR OPCIONAL MENSUAL	Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas. Declaración jurada y pago mensual.	SAT-1311
ISR CAPITAL MENSUAL	Del capital inmobiliario, mobiliario, ganancias y pérdidas de capital. Declaración jurada y pago mensual.	SAT-1321
ISR RETENCIONES	Retenciones efectuadas a residentes y no residentes con establecimiento permanente. Declaración jurada y pago mensual.	SAT-1331
ISR SORTEOS	Por loterías, rifas, sorteos, bingos o eventos similares. Declaración jurada y pago mensual.	SAT-1341
ISR NO RESIDENTES RETENCIONES	Retención efectuada a no residentes sin establecimiento permanente. Declaración jurada, constancia y pago mensual.	SAT-1352

En el banco presente la Boleta SAT-2000, con valor. Nunca presente este formulario. Mantenga en secreto el Número de Acceso pues permite ver todo el formulario.

SAT		ISR OPCIONAL MENSUAL	SAT-1311
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA		Régimen I	
Número de Acceso 653 892 734	Impuesto Sobre la Renta. Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas. Declaración jurada y pago mensual.	Número de Formulario <b>27 082 849 634</b>	
1 de 4: En preparación		Número de Contingencia	

Acceda al formulario en [www.declaraguatate.sat.gob.gt](http://www.declaraguatate.sat.gob.gt)

Una **SAT** renovada, efectiva y automatizada *para Guatemala*



## ¡RECUERDE!



**VENCE EL PLAZO**  
PARA LA PRESENTACIÓN DE  
DECLARACIÓN DE RETENCIÓN IVA

Estimado contribuyente. Se le recuerda que el próximo viernes 20 de marzo de 2020, vence el plazo para la presentación de la Declaración de Retenciones del IVA (Decreto 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala, Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria).

El formulario está disponible en versión electrónica del Asiste (Web), que se encuentra en los sitios de Internet de los bancos que ofrecen el servicio BancaSAT.

Una **SAT** renovada, efectiva y automatizada *para Guatemala*



## ¡RECUERDE!



**VENCE EL PLAZO**  
**DECLARACIÓN IVA**  
PERÍODO DEL 1 AL 29 02 2020

Estimado contribuyente. Se le recuerda que el miércoles 15 de abril de 2020, vence el plazo para la presentación de los formularios siguientes:

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	DESCRIPCIÓN	FORMULARIO DECLARATIVO
IVA GENERAL	Impuesto al Valor Agregado. Régimen General. Contribuyentes que realizan operaciones locales y de exportación. Declaración jurada y pago mensual. Válido para periodos de imposición septiembre - 2013 en adelante.	SAT-2237
IVA FACTURAS ESPECIALES	Impuesto al Valor Agregado. Retenciones efectuadas al emitir facturas especiales. Recibo de pago. Válido para periodos de imposición enero - 1999 en adelante.	SAT-2085
IVA PEQUEÑO CONTRIBUYENTE	Impuesto al Valor Agregado. Régimen de Pequeño Contribuyente. Declaración jurada simplificada y pago mensual. Válido para periodos de imposición febrero - 2012 en adelante.	SAT-2046

En el banco presente la Boleta SAT-2000, con valor. Nunca presente este formulario. Mantenga en secreto el Número de Acceso pues permite ver todo el formulario.

SAT		IVA GENERAL	SAT-2237
Número de Acceso 417 190 405	Deposito al Valor Agregado. Régimen General. Contribuyentes que realizan operaciones locales, de exportación o transferencia. Declaración jurada y pago mensual.	1 de 4: En preparación	Número de Formulario 27 133 748 059 Número de Contingencia

Acceda al formulario en [www.declaraguatate.sat.gob.gt](http://www.declaraguatate.sat.gob.gt)

Una **SAT** renovada, efectiva y automatizada *para Guatemala*



# ¡HOY!



**VENCE EL PLAZO  
RETENCIONES**  
PERÍODO del 1 al 31 03 2020

Estimado contribuyente. Se le recuerda que hoy 28 de abril de 2020, vence el plazo para la presentación del formulario:

RETENCIÓN	DESCRIPCIÓN	FORMULARIO
ISR	Impuesto Sobre la Renta. Retenciones efectuadas a residentes y no residentes con establecimiento permanente. Declaración jurada y pago mensual.	SAT-1331 Declaraguate

Para su seguridad, el formulario está disponible en [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)  
Evite salir de casa y ponerse en riesgo. #JuntosSaliremosAdelante

Una **SAT** renovada, efectiva y automatizada *para Guatemala*



# ¡RECUERDE!



**VENCE EL PLAZO  
PAGO TRIMESTRAL  
ISR o ISO**

Estimado contribuyente. Se le recuerda que el jueves 30 de abril de 2020, vence el plazo para la presentación de los formularios siguientes:

IMPUESTO	DESCRIPCIÓN	FORMULARIO
ISR TRIMESTRAL	Impuesto Sobre la Renta. Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas Declaración Jurada y Pago Trimestral. Período impositivo del 1 de enero de 2020 al 31 de marzo de 2020.	SAT-1361 Declaraguate
ISO TRIMESTRAL	Impuesto de Solidaridad. Recibo de pago trimestral. Período impositivo del 1 de enero de 2020 al 31 de marzo de 2020.	SAT-1608 Declaraguate

En el banco presente la Boleta SAT-2000, con valor. Nunca presente este formulario. Mantenga en secreto el Número de Acceso pues permite ver todo el formulario.

ISR TRIMESTRAL		SAT-1361 Versión 1
Número de Acceso 784 585 491	Impuesto Sobre la Renta. Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas Declaración Jurada y Pago Trimestral.	Número de Formulario 27 595 204 442
1 de 4: En preparación		Número de Contingencia

Para su seguridad, los formularios están disponibles en [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)  
Evite salir de casa y ponerse en riesgo. #JuntosSaliremosAdelante

Una **SAT** renovada, efectiva y automatizada *para Guatemala*



**SAT**  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

**Código de Ética y Conducta**  
para el personal de la SAT

**SAT**  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Una SAT renovada y transparente para ti

La Superintendencia de Administración Tributaria reconoce la importancia de implementar y fortalecer la ética y la lucha contra la corrupción como un eje central a sus esfuerzos de reforma y modernización.

El Código de Ética y Conducta contiene la descripción en términos generales de las principales normas de conducta, para que la integridad y profesionalismo del personal que labora en la Institución se mantenga y mejore constantemente, a fin de renovar el compromiso de servicio responsable a todos los usuarios.

El documento insta al personal a vivir con intensidad los valores que rigen la institución: **respeto, transparencia, responsabilidad, productividad, actitud de servicio y compromiso.**

Disponible en [portal.sat.gob.gt](http://portal.sat.gob.gt)

**SAT**  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

## El rol del personal que labora en la SAT

- Ser** un ejemplo de los valores institucionales.
- Actuar** como promotor de la ética en su entorno.
- Asesorar** al personal a su cargo, para resolver dilemas éticos.
- Mantener** buena comunicación y relaciones de trabajo, abiertas y positivas.
- Respetar** la equidad y la diversidad en todas sus dimensiones.
- Reconocer** la excelencia y promover el desarrollo personal y profesional.
- Prestar** un servicio eficiente, responsable, equitativo e integral.

Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT  
Numeral 3. La práctica diaria de la Ética

**SAT**  
SERVICIO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

**En su relación con el personal SAT se compromete a**

Dar cumplimiento a las leyes y regulaciones laborales.

Crear un ambiente laboral que respete las diferencias y opiniones.

Implementar acciones que promuevan la ética, integridad y faciliten el combate a la corrupción.

Velar por la seguridad de su personal y de sus instalaciones.

Proteger la salud ocupacional de su personal y el medio ambiente.

Definir, comunicar y hacer cumplir las políticas y reglamentos internos de la SAT.

Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT  
Numeral 4. Relación de SAT con su personal

**SAT**  
SERVICIO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

**Para el buen desempeño del cargo el personal SAT debe observar**

<p><b>Uso del tiempo</b></p> <p>Adoptar criterios de optimización, racionalidad y ahorro, para dar cumplimiento a las funciones de su cargo o comisión.</p>	<p><b>Cuidado y uso de la propiedad y los objetos de valor de la SAT</b></p> <p>Hacer un uso responsable de los bienes y objetos de valor, bajo su cargo, y que pertenecen a la institución</p>
<p><b>Derechos de propiedad intelectual</b></p> <p>Todo lo creado, diseñado, desarrollado o producido en cumplimiento del trabajo, es propiedad de la institución.</p>	<p><b>Conocimiento y aplicación de la norma</b></p> <p>Conocer, respetar, cumplir y mantener conocimiento actualizado sobre leyes, reglamentos y normativas relacionadas.</p>
<p><b>Desarrollo profesional</b></p> <p>Buscar permanentemente actualización y formación profesional para mejorar el desempeño de las funciones.</p>	<p><b>Normas de presentación</b></p> <p>Vestir adecuadamente a las funciones. Uniformado o no, la presencia debe reflejar limpieza y reflejar la imagen institucional</p>
<p><b>Juegos de azar, rifas y loterías</b></p> <p>Está prohibido dedicarse a juegos en las instalaciones, en horario laboral, salvo para recolectar fondos para obras de caridad.</p>	<p><b>Identificación oficial</b></p> <p>Portar decorosamente y de manera visible, las identificaciones oficiales establecidas: carné, pines, chalecos, entre otros.</p>
<p><b>Contribuciones</b></p> <p>Está prohibido que el personal de la SAT solicite dinero y que se realicen préstamos entre sí.</p>	<p><b>Actividades prohibidas</b></p> <p>Evitar incurrir en alguna de las prohibiciones que establece el artículo 41 de la Ley Orgánica de la SAT.</p>

Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT  
Numeral 5. Desempeño del cargo

## El personal de la SAT **debe**

Evitar situaciones que lleven a un conflicto de interés real, potencial o percibido.

Ordenar sus asuntos privados de modo que impidan que surjan conflictos de interés.

No ejercer actividades profesionales incompatibles con su responsabilidad.

Declarar que no llevan a cabo ninguna otra actividad que sea incompatible con sus funciones.

No beneficiarse de cualquier información obtenida en el ejercicio de sus funciones.

Abocarse a su superior inmediato si surge un conflicto de interés real, potencial o percibido.

## El personal de la SAT **no debe**

Recibir dádivas, sobornos o propiciar actos de corrupción. Quienes ofrezcan, soliciten o acepten sobornos estarán sujetos a las acciones disciplinarias, civiles o penales correspondientes.

Cualquier intento o acto de ofrecimiento de dádivas, sobornos y otros beneficios por parte de los contribuyentes y usuarios deberá ser informado inmediatamente a la **Gerencia de Asuntos Internos** o al superior inmediato.



## El personal de la SAT **debe**

Presentar Declaración Jurada Patrimonial a la SAT y a la Contraloría General de Cuentas, cuando corresponda, de manera correcta y oportuna, consignando en ella información fidedigna y veraz, para facilitar su verificación.

Esto es importante para dilucidar cualquier presunción de enriquecimiento ilícito ante el aumento potencial del patrimonio y que no guarde congruencia con las fuentes de ingresos legales.

Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT  
Numeral 8. Enriquecimiento ilícito



## El personal de la SAT **debe**

informar a la Gerencia de Asuntos Internos si tiene conocimiento de fraudes como

Conspirar, asesorar o entrar en acuerdo para defraudar al Fisco, o dar a otra persona la oportunidad de hacerlo.

Asesorar a los contribuyentes o usuarios a cambio de favores o dádivas.

Permitir intencionalmente que otra persona contravenga las leyes tributarias aduaneras.

Hacer o asentar intencionalmente registros falsos en un libro u otros medios, o firmar un certificado o declaración de impuestos con información falsa.

Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT  
Numeral 9. Fraudes y denuncias

## El personal de la SAT **no debe**

Como regla general, aceptar ningún regalo, atención social u otro beneficio a cambio de un servicio o por dejar de cumplir con sus funciones y obligaciones.

## El personal de la SAT **puede**

En casos especiales como seminarios, asambleas, eventos o invitaciones de organismos internacionales, embajadas y otras administraciones tributarias o aduaneras en los cuales el personal participe en representación de la SAT, recibir o dar por razones culturales o de protocolos materiales promocionales o presentes, así como atender las invitaciones sociales relacionadas con el evento en que participa.

## El personal de la SAT

Tiene derecho a participar en actividades de carácter político y asociaciones (de carácter personal, políticas, religiosas). En estos casos, tales actividades deben ser legales y no deben interferir con los deberes y responsabilidades contraídos con la SAT.

Tiene prohibido involucrar a la SAT, usar su nombre, símbolos, logotipos o algún otro signo que pueda relacionarla. No es permitido utilizar las instalaciones, bienes o recursos de la SAT para participar en campañas proselitistas o de apoyo a partidos políticos.

Tiene prohibido realizar proselitismo a favor de partido político, asociación u organización de carácter político durante la jornada de trabajo; sin embargo, contará con el permiso necesario para emitir su derecho a elegir a través del voto.

Es responsable de su actuación en actividades políticas, de su participación en asociaciones o descredito público que derive de su relación o contacto con tercero. Su eventual intervención en actividades políticas, religiosas o sociales no implica, en ningún modo, una tendencia o afiliación política por parte de SAT.

## El personal de la SAT debe garantizar en su trato

Que los derechos y obligaciones de los contribuyentes sean plenamente comprendidos y respetados.

La aplicación correcta, confiable y transparente de las leyes y políticas tributarias y aduaneras.

Un servicio accesible y confiable.

Atención y resolución oportuna de las solicitudes y consultas de todos los contribuyentes.

## El personal de la SAT **debe**

Mantener la estricta confidencialidad de toda la información recopilada por la administración tributaria y sólo puede revelarla al propio o mismo contribuyente, representante legal u otras entidades, según lo establezca la ley.

La protección de la privacidad de la información de los contribuyentes, del personal de la SAT y público en general es esencial para la integridad de la administración tributaria.

## El personal de la SAT **debe** procurar al contribuyente un ambiente

- Justo, igualitario y equitativo.
- Seguro y saludable.
- Que procure la cooperación del personal.

## Aplicación del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT

El personal de la SAT debe adherirse al Código de Ética y Conducta, así como a los principios éticos, a los valores y al marco legal vigente, incluyendo las políticas institucionales que para el efecto se establezcan.

Ante cualquier dilema ético, el personal debe solicitar asesoría de su superior inmediato o al siguiente nivel jerárquico.

Anexo 7. Instrumento de validación. Empresa de diseño independiente Ycrea




**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**  
**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL**  
 División de Recaudación y Gestión, Gerencia Regional Central

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN							
	Implementar un ciclo de cápsulas electrónicas de indole informativo para fortalecer las capacidades de gestión institucional. En observancia del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT.						
<b>CÁPSULAS ELECTRÓNICAS</b>	CRITERIOS A EVALUAR					OBSERVACIONES	
	Jerarquía visual		Uso apropiado del color		Uso apropiado de tipografía	En este apartado, indicar si es pertinente mantener o modificar algún criterio de los acá evaluados.	
	A	I	A	I	A		I
	X		X			X	Considero que el material esta muy bien elaborado, pero valdría la pena revisar algunos espacios, entre las palabras, llamados en diseño gráfico: lagunas, que se refiere a evitar espacios alargados entre una palabra y otra. Eso se consigue modificando y adaptando el espacio del kerning entre los párrafos. Otra solución y que ahora se está usando mucho, es la alineación de los textos al lado izquierdo, sin justificar.
	Uso apropiado del espacio		Imagen institucional		Composición		
	A	I	A	I	A	I	
X		X		X			
OTROS ASPECTOS DE INTERÉS					SUGERENCIAS		
					SI	NO	
¿Sugeriría variar el contenido?						X	
¿Sugeriría variar la estructura?					X		
¿Mantiene un orden y estética?					X		
¿Considera funcional el producto?					X		
					Considero que se puede analizar si conviene agregar algún tipo de iconografía visual a los productos, que ayuden a ejemplificar de manera gráfica, los textos que son muy largos.		
					¿Cuál? Por lo demás, los productos están muy bien elaborados y claros.		

A. Apropiado I. Inapropiado




Ledra, Ana Carolina Aguilar Castro  
 Empresa independiente de diseño Ycrea

Anexo 8. Instrumento de validación, Jefe de División de Recaudación y Gestión



**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**  
**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL**  
 División de Recaudación y Gestión, Gerencia Regional Central

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN							
	Avisos electrónicos de atención al vencimiento del plazo de impuestos programado en el Calendario Tributario para <i>reducir la brecha de cumplimiento tributario</i> .						
AVISOS ELECTRÓNICOS	CRITERIOS A EVALUAR					OBSERVACIONES	
	Redacción clara y precisa		Uso del lenguaje		Inclusión de datos relevantes	En este apartado, indicar si es pertinente mantener o modificar algún criterio de los acá evaluados.	
	A	I	A	I	SI		NO
	X		X		X		
	Estructura coherente		Imagen institucional		Fácil comprensión		
	SI	NO	SI	NO	SI		NO
X		X		X			
OTROS ASPECTOS DE INTERÉS					SUGERENCIAS		
				SI	NO		
¿Considera útil el producto?				X			
¿Sugeriría variar el contenido?				X			
¿Sugeriría variar la estructura?				X			
¿El producto se alinea al PEI?				X			
¿Planificaría otro producto virtual?				X		¿Cuál?	

A: Apropiado I: Inapropiado

Lic. Antonio Eduardo Camposeca Cárdenas  
 Jefe de División de Recaudación y Gestión Interino  
 Lic. Antonio Eduardo Camposeca Cárdenas  
 Jefe de División de Recaudación y Gestión Interino

Anexo 9. Instrumento de validación, Gerente de Asuntos Internos



**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN  
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL**  
División de Recaudación y Gestión, Gerencia Regional Central

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN							
	Implementar un ciclo de cápsulas electrónicas de indole informativo para fortalecer las capacidades de gestión institucional. En observancia del Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT.						
CÁPSULAS ELECTRÓNICAS	CRITERIOS A EVALUAR					OBSERVACIONES	
	Redacción clara y precisa		Uso del lenguaje		Abordaje del tema	En este apartado, indicar si es pertinente mantener o modificar algún criterio de los acá evaluados.	
	A	I	A	I	A		I
	X		X		X		
	Estructura coherente		Imagen institucional		Fácil divulgación		
SI	NO	SI	NO	SI	NO		
X		X		X			
OTROS ASPECTOS DE INTERÉS					SUGERENCIAS		
					SI	NO	
¿Considera útil el producto?					X		
¿Sugeriría variar el contenido?						X	
¿Sugeriría variar la estructura?						X	
¿El producto se alinea al PEI?					X		
¿Planificaría otro producto virtual?					X		
					¿Cuál?		

A: Apropiado I: Inapropiado

  
 José Ronaldo Portillo Salazar  
 Gerente de Asuntos Internos  
 Lic. José Ronaldo Portillo Salazar  
 Gerente de Asuntos Internos

Anexo 10. Instrumento de control y seguimiento, plan de avisos electrónicos



**INSTRUMENTO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**  
**Estrategia de comunicación virtual**  
**División de Recaudación y Gestión**



<b>CRONOGRAMA TRIMESTRAL DE PUBLICACIONES</b>						
Establecer un plan de avisos electrónicos para la transferencia de información del vencimiento de plazos establecidos en el Calendario Tributario 2020 o en otras programaciones.						
<b>MES</b>						
04/2020						
D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
05/2020						
D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				
06/2020						
D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

CRITERIOS	SI	NO
¿Se atendieron las fechas de publicación, según el CT?	•	
¿Se atendieron los vencimientos del plazo programado?	•	
¿Se adicionó información al aviso electrónico?	•	
¿Se considera de utilidad su implementación?	•	

\*Ver Calendario Tributario SAT en [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)

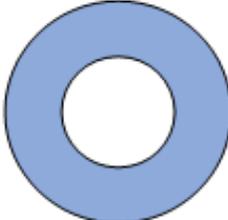
	Impuesto al Valor Agregado
	Impuesto Sobre la Renta

Anexo 11. Instrumento de control y seguimiento, ciclo de cápsulas electrónicas



**INSTRUMENTO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**  
**Estrategia de comunicación virtual**  
**División de Recaudación y Gestión**



INSTRUMENTO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO					
Establecer un plan de avisos electrónicos para la transferencia de información del vencimiento de plazos establecidos en el Calendario Tributario 2020 o en otras programaciones.					
FASE Unica	AVANCE ESPERADO				IMPACTO
	05/2020				
	S1	S2	S3	S4	
	100%	100%	100%	100%	
	06/2020				
	S5	S6			
	100%	100%			
VERIFICABLES					
CRITERIO		SI	NO		
¿El producto se publicó en correo institucional?		.			
¿El producto se divulgó al personal de la DRG?		.			
¿El producto tuvo otros destinatarios?		.			
¿El producto se encuentra a disponibilidad del usuario?		.			
¿El producto es replicable para otra UA?		.			
¿El producto cumplió con el avance esperado?		.			
¿El producto podría ser de interés para otra UA?		.			
			 <p>100% divulgación / 100% alcance</p>		

RESULTADOS		
CRITERIOS	SI	NO
¿Se observan cambios en la conducta del empleado?	•	
¿Se perciben los cambios de manera inmediata?	•	
¿Se registra algún proceso de retroalimentación?		•
¿Se sugieren ideas para mejorar el producto?	•	

## Anexo 12. Divulgación cápsulas electrónicas, mediante correo electrónico institucional

**CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PARA EL PERSONAL DE LA SAT / INTRO**

 **Aguilar Aguilar, Glenda Yvette**  
Lun 4/05/2020 09:27  
Sic Damian de De Leon, Ana Cristina; Lopez Najera, Ana Maria; Morales Sajche, Andrea y 68 más



Estimada División de Recaudación y Gestión, buen día e inicio de semana. Sobre su escritorio encontrarán un ejemplar del **Código de Ética y Conducta para el personal de la SAT** brindado por la Gerencia de Asuntos Internos. Para coadyuvar con su comprensión, se publicará un ciclo de cápsulas electrónicas de índole formativa, durante el mes de mayo. Las mismas buscan coadyuvar con la observancia de las normas de conducta establecidas en dicho Código, para actuar bajo estos preceptos.

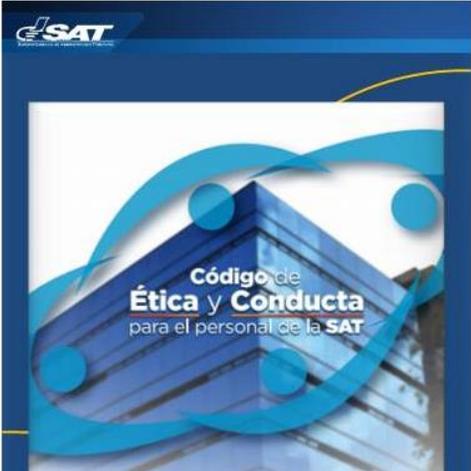


Una SAT renovada, efectiva y automatizada **para Guatemala**

Divulgación cápsulas electrónicas. Intro. Guatemala, 4 de mayo de 2020. 75+ usuario interno

**CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PARA EL PERSONAL DE LA SAT**

 **Aguilar Aguilar, Glenda Yvette**  
Lun 4/05/2020 09:37  
Para: Sic Damian de De Leon, Ana Cristina; Lopez Najera, Ana Maria; Morales Sajche, Andrea y 60 más  
CC: Valle Gomez, Emilio Wilfredo; Camposeco Cardenas, Antonio Estuardo; Mones, Jose Gilberto; Morales Torres, Oscar Rafael y 4 más



Divulgación cápsulas electrónicas. Guatemala, 4 de mayo de 2020. 75+ usuario interno

## EL ROL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA SAT

García Cobos, Evellyn Pamela ha enviado una respuesta automática.



Aguilár Aguilár, Glenda Yvette

Mié 6/05/2020 07:53

Para: Sic Damian de De Leon, Ana Cristina; Lopez Najera, Ana Maria; Morales Sajche, Andrea y 60 más

CC: Valle Gomez, Emilio Wilfredo; Camposeco Cardenas, Antonio Estuardo; Mones, Jose Gilberto; Morales Torres, Oscar Rafael y 4 más



Divulgación cápsulas electrónicas. Guatemala, 6 de mayo de 2020. 75+ usuario interno

## EN SU RELACIÓN CON EL PERSONAL, SAT SE COMPROMETE A



Aguilár Aguilár, Glenda Yvette

Vie 8/05/2020 08:17

Para: Sic Damian de De Leon, Ana Cristina; Lopez Najera, Ana Maria y 61 más

CC: Valle Gomez, Emilio Wilfredo; Camposeco Cardenas, Antonio Estuardo; Mones, Jose Gilberto y 5 más



Divulgación cápsulas electrónicas. Guatemala, 8 de mayo de 2020. 75+ usuario interno

## Anexo 13. Requerimiento para la realización del Anteproyecto y Proyecto de Graduación



### Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 5 de octubre de 2019  
Of. Postgrado No. 351-2019

**Señores**  
**Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–**  
**Presente**

**Estimados Señores:**

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Glenda Yvette Aguilar Aguilar, registro académico No. 9417112, quien es estudiante de la tercera cohorte de la Maestría en Comunicación Virtual, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Glenda Aguilar, solicita realizar su Anteproyecto y Proyecto de Graduación de la Maestría, en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–; el primero consiste realizar un Diagnóstico de Comunicación Virtual, en cinco meses (julio a noviembre del año en curso), en el cual se detectarán los principales problemas que aquejan en dicha Institución en el campo de la comunicación virtual, y con base a los resultados presentará una propuesta de Estrategia de Comunicación Virtual, (enero a mayo de 2020).

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Aguilar, desarrolle el Anteproyecto y Proyecto de Graduación en dicha Institución, así como su Visto Bueno al momento de finalizar cada uno de productos que sean generados durante el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Depto. Estudios de Postgrado



c.c. archivo



**“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”**  
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810  
www.comunicacion.usac.edu.gt

Anexo 14. Requerimiento para la realización del Anteproyecto y Proyecto de Graduación

Guatemala, 11 de octubre de 2019

*Arden  
Aguilar Glenda*

**Licenciado  
Antonio Estuardo Camposeco Cárdenas  
Jefe de División de Recaudación y Gestión Interino  
Gerencia Regional Central  
Superintendencia de Administración Tributaria**

Respetable licenciado Camposeco Cárdenas:

Reciba los mejores deseos porque cada una de sus actividades, se encaminen con éxito.

Como es de su conocimiento, actualmente curso una Maestría en Comunicación Virtual en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la que se me requiere realizar un Anteproyecto y Proyecto de Graduación. Es de mi total interés, brindar mi nuevo conocimiento, propuesta de valor y estrategias a la División de Recaudación y Gestión, mediante la implementación de una comunidad virtual en la que se genere y distribuya contenido que aporte al flujo de información, de formación e interacción entre los miembros que la conformamos. Por tal razón, solicito su aval para desarrollar ambas etapas en esta División y constar su consentimiento, mediante documento escrito dirigido al Director de Estudios de Postgrado.

Agradeciendo su amable atención y apoyo, me despido.

Licenciada Glenda Yvette Aguilar Aguilar  
Colegiado Activo 6396

Vo.Bo. Licenciado Emilio Wilfredo Valle Gómez  
Gerente Regional Central Interino

PD. Adjunto copia de carta extendida por la Escuela de Ciencias de la Comunicación

DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN  
Gerencia Regional Central  
11 OCT 2019  
14:15 *Aguilar*

Anexo 15. Requerimiento para la realización del Anteproyecto y Proyecto de Graduación



Guatemala, 16 de octubre de 2019

**Maestro  
Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director del Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala**

Respetable maestro Morán Portillo:

Reciba un cordial saludo y los mejores deseos porque cada uno de sus aportes ante el Departamento de Estudios de Postgrado, se realicen con éxito.

Sírvase la presente carta constar el aval de aceptación para que la licenciada Glenda Yvette Aguilar Aguilar realice el Anteproyecto y Proyecto de Graduación de la Maestría en Comunicación Virtual en la División de Recaudación y Gestión, Gerencia Regional Central, Superintendencia de Administración Tributaria, unidad administrativa en la que se desempeña actualmente. Asimismo, a brindar el visto bueno, al finalizar cada uno de los productos, en los términos señalados en el Of. Postgrado 351-2019, de fecha 5 de octubre de 2019.

Sin otro particular, me despido.

  
Gladys Cárdenas  
2do. Oficio de Inspección y Gestión Interna  
División de Recaudación y Gestión  
Gerencia Regional Central

	RECIBIDO <i>MRM</i>
FECHA	<i>18/10/19</i>
HORA	<i>17/10/19</i>
<b>POSTGRADO</b>	

---

13 Calle 1-10 Zona 10, Edificio Dubai Center, Guatemala, Guatemala  
PBX: (502) 2329-7070 [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)

Anexo 16. Aceptación del Proyecto de Graduación, por parte de la institución



## Anexo 17. Constancia del programa anti plagio

Guatemala, 21 de septiembre 2020

Dra. Aracelly Mérida  
Directora Departamento de Posgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio se hace constar que, se ejecutó el análisis de antiplagio al informe final de graduación: **CONFORMAR COMUNIDAD EN LO VIRTUAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**, del grado de **Maestría en Comunicación Virtual**, perteneciente a: **Glenda Yvette Aguilar Aguilar**, carné: **2425499420101** y registro académico: **9417112**.

El resultado obtenido del análisis del documento, tuvo una coincidencia comparativa del 3 %, cuyas similitudes son relacionadas con títulos, frases comunes, nombres de instituciones, artículos periodísticos, citas, referencias bibliográficas y enlaces a sitios web. El porcentaje del resultado es tolerante y se desliga del plagio de información a otros autores, puesto que las coincidencias encontradas citan la fuente original.

Los resultados del informe final se obtuvieron por medio de la plataforma **Viper Plagiarism Checker**, herramienta que escanea, compara y detecta el plagio en más de 10,000 millones de fuentes en internet.

Para el uso que a la interesada convenga, se extiende este documento como constancia de que el informe final de graduación analizado, no contiene alteración alguna y se encuentra libre de plagio.



**Edy Salvador Cux Silvestre**  
Licenciado en Ciencias de la Comunicación  
Colegiado No. 34,152  
Tel: 5441-0302

