

### **CAPITULO 3: DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y CULTURA TRIBUTARIA A LA NEURO-TRIBUTACIÓN**

En este capítulo se abordará una reflexión amplia que involucra experiencias, opiniones y estudios que generalizan como desde un pensamiento estratégico se constituye una cultura tributaria de cumplimiento como función central en los individuos que enmarcados desde sus pensamientos y acciones revelen la construcción de la neuro-tributación.

No obstante, es importante indicar que la neuro-tributación estará basada en la aplicabilidad de elementos que serán indagados en este capítulo, en el entendido que estas ideologías construirán esos elementos esenciales para entender como un individuo es capaz de idear como función principal la neuro-tributación.

#### **3.1 Pensamiento Estratégico**

El primer aspecto marca una postura fundamental y necesaria en cuanto al Pensamiento Estratégico, precisamente este es el encargado de una función individual y colectiva que ejerce el propio ser humano como parte de su estructura cognitiva central en la generación de ideas, prospectivas organizacionales, soluciones ante problemáticas, es decir, todo un cuerpo que sustenta una filosofía de gestión.

En virtud de ello, el ser humano como pilar fundamental para generar un éxito en la organización es necesario que emplee distintas alternativas para hacer frente ante los retos sociales que se enmarcan en un organismo que se ha enfrentado en la actualidad con el fenómeno de la falta de cultura y conciencia tributaria, por lo que, confiados en la capacidad del propio individuo se plantea la solución de problemas por medio de ideas y alternativas bajo una participación colectiva del pensamiento estratégico.

Unas ideas y reflexiones sobre el pensamiento estratégico extraído de los contribuyentes claves que acompañaron este proceso es el reconocimiento de gestión en cuanto a la misión, visión, políticas, normativas y valores que son gestados partiendo de un pensamiento estratégico, pero, si bien es cierto, desde la teoría tradicionalista del pensamiento estratégico fueron abordados autores como García (2010) quien expreso que

este pensamiento parte de las experiencias, conocimientos y saberes del ser humano para la determinación de propuestas y el futuro de la organización.

Con esa finalidad, el ser humano desde su empirismo o bien formación, puede generar ideas propias para reforzar los aspectos que conduzcan al control de la cultura tributaria, no obstante, las principales ideas generadoras de fuentes de cambio impulsada por los contribuyentes claves apuntan hacia una filosofía de gestión, es decir, a la reforma en cuanto a la visión, misión, valores, políticas de Estado y demás asuntos.

Por lo que, estas opiniones para efectos de la construcción de la neuro-tributación dejan claro que es necesario impactar sobre un pensamiento estratégico manifestado a través de ideas para conformar un cuerpo organizado y estructurado de adaptaciones a las circunstancias del país sobre la filosofía de gestión en la misma, considerando que las innovaciones en los procesos y prácticas cotidianas en la práctica no se fundamentan en las realidades que hoy vivimos, siendo evidente comenzar a implementar un pensamiento estratégico que apunte hacia innovaciones en el propio organismo.

Tales consideraciones son referenciadas por la autora Franco (2012) quien expreso que el pensamiento estratégico es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos cuando de planificar la empresa se trata y que se a su vez estos resultados se incorporan y traducen en la misión, visión y estrategia de la empresa.

A este respecto se pudiera expresar que una acción fundamental del pensamiento estratégico parte principalmente de la prospección que genera en sí mismo, es decir, la posibilidad de marcar un futuro fundamental para el organismo a través de participaciones conforme a innovaciones y modificación de procesos estructurados hacia nuevas reformas que produzcan resultados para minimizar el fenómeno vivido con respecto a la cultura tributaria.

En síntesis, el pensamiento estratégico empleado en organizaciones, verdaderamente se constituye como un pilar fundamental para el éxito organizacional, ya que este apartado denota la importancia de mantener presente como seres humanos la posibilidad de generar estrategias fortalecedoras de la innovación hacia el éxito y fin que se espera con el organismo de la función tributaria, quien como éxito configuran el bienestar colectivo, por

tal motivo desde la gerencia se deben arraigar procesos que conformen la facilidad para que la participación de personas en relación a sus ideas, aportes y propuestas estratégicas puedan presentarse, pues es necesario que en la gerencia del siglo XXI, creamos en la participación y colaboración del talento humano, desde su empirismo o formación.

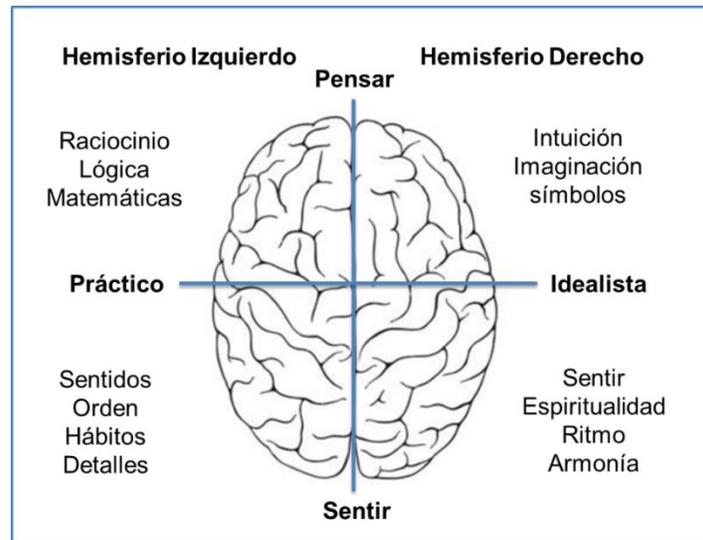
Indico asimismo, un aspecto importante para ser considerado como parte del pensamiento del ser humano, reconociendo que el mismo se presenta como estructura cognitiva central que permite generar diversidad de ideas y estrategias, siendo importante reconocer que el cerebro se encuentra dividido en dos hemisferios centrales mediante los cuales para efectos de esta investigación podremos indagar sobre el potencial a generar por medio de esta división natural del individuo, el cual a su vez por medio de la aplicación de un pensamiento estratégico que involucra la intuición, creatividad, imaginación, simbología que además se encuentra asociada a la cultura tributaria, unificando los sentidos y emociones, condicionan evidentemente el accionar del talento humano en las organizaciones.

Por ende, podría decirse que el desarrollo del pensamiento estratégico involucra en su mayoría aspectos centrales del hemisferio izquierdo, pero que a su vez involucra aspectos que componen el derecho el cual hace referencia al razonamiento, análisis que es propicio para generar reflexiones de praxis organizativas, experimentación, cálculo mental inclusive disciplina, elementos que condicionan el ser humano en su actuación en organizaciones y su vida cotidiana. No obstante, es importante traer a colación este apartado por cuanto al involucrar pensamientos como función natural del ser humano en su aplicación cerebral es necesario reconocer la diversidad de aspectos que involucra su propia anatomía que a su vez conducen a propiciar elementos coherentes y trascendentales para la organización.

Por lo que, partiendo de la formación y el conocimiento para desarrollar la teoría emergente, es necesario indagar sobre este aspecto que se constituye como el eje central para la teorización, retomando el hecho de su necesidad para la aplicación de estrategias en organizaciones y que el mismo es visualizado en la figura presentada a continuación:

**Figura 1.**

Hemisferios Cerebrales



Por consiguiente, el pensamiento estratégico es concebido como una función propia del ser humano, desde su intuición, formación y experiencias con la posibilidad de ofrecer en una colectividad institucionalizada opciones y alternativas a través del uso de ingenio y creatividad para la solución de problemas, optimización de procesos, eficiencia y eficacia de las organizaciones, mejorando los niveles de credibilidad y potencialidad del talento humano integrante de diversas funciones en una formas de gerencia no fragmentadas sino unificadas y colectivas como red colaborativa para integrar elementos de vivencia y saberes en todos los niveles de la organización, con la capacidad de fomentar y generar innovaciones que coadyuven a superar niveles negativos sobre algún punto en específico que atenten contra el propósito de una organización.

De manera que, realmente el pensamiento estratégico en una organización que es dado desde lo individual y la colectividad se encuentra como resultado de la construcción de una filosofía de la organización compuesta por una misión, visión, valores, políticas, normativas, estructura organizativa, que juntos consolidan la esencia de algún organismo y que por medio del pensamiento estratégico se es capaz de que estas formas sean reestructuradas en un momento dado para responder a las circunstancias por medio de institución, por lo

que, las ideas y creatividad que surjan no deben de ser coaccionadas, sino más bien la gerencia debe permitir desarrollar el pensamiento creativo para apuntar hacia una estrategia gerencial que optimice el proceso.

De modo que, el pensamiento estratégico surge como opciones ante inquietudes e interrogantes de una organización como proceso psíquico social dirigido al descubrimiento, generando una realidad objetiva a través de la propia praxis en organizaciones, permitiendo que el ser humano elabore juicios con respecto a algún proceso y elemento de la misma, eso con la finalidad de generar direcciones y gerencias futuras hacia el éxito y fin de bienestar colectivo, conforme a instituciones públicas.

**Tabla 2.**

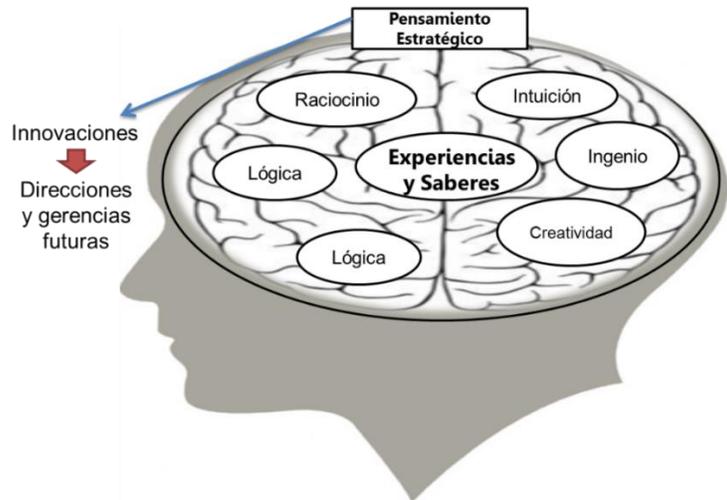
Pensamiento Estratégico

Investigador	Definición
<b>Padrón, Méndez y Cornejo (2022)</b>	Es una función propia del ser humano, desde su intuición, raciocinio, lógica, formación y experiencias con la posibilidad de ofrecer en una colectividad institucionalizada opciones y alternativas a través del uso de ingenio y creatividad para la solución de problemas, optimización de procesos, eficiencia y eficacia de las organizaciones, con la capacidad de fomentar y generar innovaciones generar direcciones y gerencias futuras hacia el éxito.

Adicionalmente, esta actividad del ser humano es un proceso extraordinario, que logra cumplir eficazmente los estándares de efectividad, debido que su resultado se traduce en innovaciones en cada uno de los procesos de la organización, haciendo uso de una mejora continua para potencializar el talento humano. En efecto, los elementos innovadores arraigados a la creatividad del ser humano constituidos en el pensamiento estratégico permiten que las organizaciones se adapten a los cambios y evidentemente a la generación de aspectos diferenciadores que apunten hacia el éxito organizacional.

Figura 2.

Pensamiento Estratégico



### 3.1.1 Testimonios y experiencias claves del pensamiento estratégico.

Fueron diversas las opiniones que surgieron luego de indagar opiniones en distintos sujetos, retomando la información se investigó en un interesante aporte en relación al pensamiento estratégico con una pregunta definida a continuación: ***¿Cómo se manifiesta el pensamiento estratégico en su organización?*** En donde el informante N° 1 concreto "Precisamente, existe una visión y misión en la organización, dentro de esa visión esta ser un organismo modelo, en consonancia con las políticas del Estado, las previstas en el plan de la patria, ser una organización con valores socialistas."

Esta apreciación permite dar a conocer, que efectivamente el personal que labora en dicha institución reconoce y cree la necesidad de atender a una misma directriz y llamado a la política nacional, esta apreciación logra evidenciar que el pensamiento estratégico se materializa en una organización a través de una misión, visión, valores y políticas, que son dadas partiendo de los ideales y propuestas emanadas de la propia gerencia, donde el talento humano, reconoce dicha gestión por dar a conocer su opinión ante la filosofía organizacional, lo que es de suma importancia, ya que deja claro que el talento humano concibe la organización con los fines que fueron dados tradicionalmente y que por medio del reconocimiento de una gestión podrán gestionar nuevos procesos hacia el éxito del mismo.

Consecutivamente, la respuesta hace referencia al conocimiento que deben tener los integrantes de la organización para cumplir las órdenes dadas en una estructura jerárquica que debe ser respetada y reconocida por sus habilidades gerenciales y conocimiento de la gestión, lo que trae consigo el reconocimiento hacia el cumplimiento de objetivos, en pro de una filosofía de organización, que fue gestada previamente por medio de un pensamiento estratégico, es así como se puede observar la relación directa y existente entre el pensamiento estratégico y un reconocimiento de gestión hacia la construcción de una filosofía organizacional, pues, pudiera decirse que para que exista una filosofía se debe partir de una gerencia participativa, creativa e innovadora que solo es dado por medio del pensamiento estratégico.

Sin embargo, se mantuvo durante el desarrollo de la entrevista la postura en que muchas veces los contribuyentes no reconocen la gestión dada desde la administración, siendo el otro lado de las posturas, dado que existen pensamientos negativos y quizás poca información y desacuerdo ante las políticas nacionales lo que trae consigo que no se reconozca la gestión de dicho instituto ante posturas políticas, por lo que, cada vez se muestra una actividad compleja el desempeñar nuevas estrategias, esta situación es dada en los distintos espacios colectivos, sin embargo, dentro de la institución se presentan colaboradores creyentes ante sus laborales, lo que podría decirse que el mayor trabajo se posee con la colectividad y sociedad que desempeña distintas funciones muchas veces no internamente en el organismo.

Por otra parte, opiniones como la del contribuyente clave N° 2, fue la que nos permitió reconocer dada su opinión “ciertamente tiene una filosofía de gestión que es integrada donde se encuentra el servicio de tributos internos y el servicio de aduanas y también en cada uno de esos dos grandes bloques se encuentran las áreas funcionales” que realmente existe una gestión organizada y estructurada bajo formas funcionales, las cuales son respetadas y reconocidas a nivel nacional, es decir, su accionar está relacionada directamente respondiendo a unas directrices desde una máxima jerarquía dependiendo de la estructura departamental, lo que trae consigo que, procedimientos sean ejecutados de forma eficiente.

En este sentido, la efectividad del trabajo es dada por la organización del organismo que permite que la filosofía organizacional sea entendida y practicada por cada uno de sus

miembros, el cual se orienta desde lo nacional hasta lo municipal, por ende, cada trabajador demuestra su creencia ante el instituto fomentado en valores y habilidades gerenciales para desarrollar el pensamiento estratégico, evidenciado por las respuestas de los informantes mediante la entrevista ejecutada.

Al mismo tiempo, es importante reconocer que cuando no exista tal organización y una incredibilidad en el organismo, inclusive falta de valores, es cuando comienzan a presentarse circunstancias negativas que desvirtúan el fin organizacional y por ende, el colectivo, al no poseer la misma filosofía de trabajo, o cuando las creencias no están alineadas con las políticas organizacionales; tal situación podría convertirse en un clima organizacional negativo, y por supuesto, en decadencia de la institución.

Debe señalarse que, el contribuyente clave N° 3 fue muy enfático en su aporte cuando reconoció ante la pregunta “bueno se tiene la misión y visión que es en cuanto a los impuestos que claro se cumple, se es basada en sus normativas la gestión, basado en las normas, describe además los objetivos las estrategias, y nosotros tenemos que cumplirla y hacerlas cumplir.” De allí pues, se puede observar la importancia en que el pensamiento estratégico se base en la construcción de la misión y de la organización como parte de la innovación y generación de propuestas óptimas para desempeñar una gestión, lo que quiere decir que, además de la construcción de ideas permite esta estrategia concientizar al talento humano procurando el apoyo del mismo para la consecución de objetivos.

Dicho de otro modo, el talento humano resume en su trabajo el conocimiento de una las políticas, no obstante desde el enfoque gerencial es evidente que estas deben reformarse para adaptarse a las condiciones y circunstancias actuales que presenta el país, ya que debemos mantener el afianzamiento de la cultura tributaria para todos los espacios de la colectividad dentro y fuera de la organización, ya que también muchas dentro de la propia institución se presenta la incertidumbre de políticas y negatividad ante el pago de impuestos. Por ende, es indispensable el desarrollo de un pensamiento estratégico que impulse una cultura tributaria bajo un enfoque gerencial para constituir opciones óptimas de gerencia ante los desafíos cotidianos.

**Tabla 3.**

Principales aportaciones de los entrevistados sobre el pensamiento estratégico

<b>Informantes</b>	<b>Aportes</b>	<b>Investigadora</b>
<b>Contribuyente clave N° 1</b>	Precisamente existe una visión y misión en la organización, dentro de esa visión esta ser un organismo modelo, en consonancia con las políticas del Estado.	El pensamiento estratégico se materializa en una organización a través de una misión, visión, valores y políticas, que son dadas partiendo de los ideales y propuestas emanadas de la propia gerencia, donde el talento humano.
<b>Contribuyente clave N° 2</b>	Una filosofía de gestión que es integrada donde se encuentra el servicio de tributos internos y el servicio de aduanas y también en cada uno de esos dos grandes bloques se encuentran las áreas funcionales.	La efectividad del trabajo es dada por la organización del organismo que permite que la filosofía organizacional sea entendida y practicada por cada uno de sus miembros, el cual se orienta desde lo nacional hasta lo municipal, por ende, cada trabajador demuestra su creencia ante el instituto fomentado en valores y habilidades gerenciales.

---

<b>Contribuyente clave N° 3</b>	Se tiene la misión y visión que es en cuanto a los impuesto que claro se cumple, se es basada en sus normativas la gestión, basado en las normas, describe además los objetivos la estrategias, y nosotros tenemos que cumplirla y hacerlas cumplir	El pensamiento estratégico se base en la construcción de la misión y de la organización como parte de la innovación y generación de propuestas óptimas para desempeñar una gestión, lo que quiere decir que, además de la construcción de ideas permite esta estrategia concientizar al talento humano procurando el apoyo del mismo para la consecuencia de objetivos.
---------------------------------	---	---

---

### **3.2 Reconocimiento de gestión: Hacia una filosofía organizacional**

En el caso particular del reconocimiento de la gestión, pudiera tenderse a confundir el termino con el conocimiento institucional que a su vez pudiera traducirse con el conocimiento incluso de la gestión, sin embargo, este posee una diferencia fundamental, que en muchos casos puede ser evidenciada por la disposición del trabajador para estar presente y recibir órdenes de una gestión desarrollada por un conjunto de personas que se encuentran en la esfera de la estructura organizativa, siendo el cumplimiento de obligaciones de forma satisfactoria.

Asimismo, se describe como necesaria para desarrollar un pensamiento estratégico, en la cual, si no se obtiene per se este reconocimiento de quienes se encuentran frente al proceso de gestión, no se podrán cumplir con los objetivos organizacionales, siendo en el contexto tributario, no se cumplirían las metas anuales de recaudación de impuestos, así como, no se tendría credibilidad entre la gestión del organismo, por supuesto, trayendo como consecuencias una diversidad de aspectos negativos.

Es entonces, como el primer paso, comienza con el reconocer por parte de la colectividad y trabajadores en sí mismos, la gestión que se realiza en el organismo de administración tributaria, para de esta forma reconocer la administración y distribución de los recursos, hacia la construcción de la cultura tributaria necesaria para nuestro país.

En este sentido, la gestión es concebida como el conjunto de ideas estructuradas para conseguir el fin organizacional, evidentemente para que haya un reconocimiento debe existir el conocimiento sobre la misma, es decir, sus componentes, sus estructura y la articulación con los procesos, recursos y objetivos, además de ello, la gestión bajo el reconocimiento de la misma permite que sus integrantes puedan articular sus conocimientos, creencias y saberes, por medio del trabajo en equipo para cumplir sus fines. (Unesco, 2011)

De ahí, es como se puede dar a conocer distintos valores que se conforman como el resultado ante el reconocimiento de la gestión, dada las intenciones del personal quien permite reconocer y respetar la gestión desempeñada por las autoridades de los organismos, hacia la integración de un pensamiento estratégico, para perfeccionar y mejorar situaciones en pro de beneficios organizacionales.

Adicionalmente, el reconocimiento de la gestión, permite que el talento humano inmerso en la organización pueda realizar reflexiones y análisis para proponer acciones en pro de la mejora de la misma, es por ello, que, desde las distintas entidades regionales y municipales, es como pueden darse a nivel de la gerencia visiones estratégicas para anticiparse ante situaciones negativas producto de una falta de conciencia y creencia en la tributación nacional.

No obstante, el reconocimiento de la gestión trae en sí mismas un compendio de propiedades que deben ser objeto de estudio, de las cuales los informantes claves aportaron interesantes aspectos, como lo son misión, visión y valores, estructura organizativa, cumplimiento de normativas y políticas de Estado, por lo que, se pretende definir los precitados a efectos de generar una macro estructura gerencial hacia el enfoque del pensamiento estratégico, que muchas veces se consolidan como aspectos tradicionales de la gerencia pero que dadas las definiciones estas son reorientadas hacia un mayor propósito más allá de su simple tradición.

### **3.2.1 Misión**

Mediante la misión, las organizaciones se comprometen a efectuar su objetivo y dar a conocer a todos sus integrantes y usuarios su dedicación y operaciones para ejecutar su misión durante la vida de la organización, evidentemente, esta es realizada al momento de pensar en la creación de una organización, por sus dueños, los cuales deberán de encargarse de hacerla conocer y saber para la sociedad en general, a efectos de que pueda ser entendida la filosofía de la misma. Tal como lo expresa Argandoña (2016) quien describió la misma como la expresión de una declaración pública hacia la sociedad en general y personal de la empresa, sobre el objetivo claro de la misma, compromisos, propósitos y su razón de ser.

Por supuesto, al no ser conocida o declarada públicamente, las operaciones de la organización no estarán relacionadas con su fin organizacional, trayendo consecuencias negativas para el cumplimiento de la misión. Por otra parte, esta debe basarse en una realidad actual de la nación, respondiendo a las necesidades de desarrollo de la población y más aún cuando se trata de organismos con función de Estado, para el bienestar social, además de ello, deberá ser clara para que pueda ser fácilmente comprendida y reflexionada por cada persona, ya que si no podría traer consecuencias.

La autora de la presente puede incluir que, cada misión es una imagen institucional, es decir, el espejo fiel de la organización, que reflejara las responsabilidades asumidas por la misma, hacia una visión única, ya que esta debe ser exclusivamente para una empresa, por lo que, no podrá haber para distintas empresas una misma misión, ya que evidentemente, se dedicaran a fines distintos.

Por otro lado, forma parte de la responsabilidad gerencial, el poder dar a conocer, analizar y reflexionar por parte de cada empleado la misión de la organización, ya que, el talento humano tiene la posibilidad y capacidad de asumir responsabilidades para cumplir con la misión, y más aún cuando esta ya ha cumplido con su fin, ya que esta puede haber cumplido con su fin, siendo un momento oportuno para poder reorganizar la estrategia, y también cuando se haya desvirtuado el fin, en el entendido de que la misma sirve de guía de acción para todas las operaciones del organismo.

No obstante, autores como Rey (2011) aportan sus apreciaciones sobre la misión describiendo la misma como una necesidad y supervivencia de las empresas, es decir, una estrategia compleja más allá de la simple conveniencia, por la cual, sería imposible plantear objetivos y estrategias de manera consistente, por lo que, esta no es una interpretación para generar una tipología organizacional, e inclusive sectorial, por el contrario es necesaria para todo tipo de organización, expresada desde el nacimiento de la empresa a lo largo de los años.

Ahora bien, la misión de la organización puede incluir metodologías estrategias de las organizaciones, o bien, formas gerenciales en pro de su adaptación al contexto y situaciones reales para generar el cumplimiento de objetivos, los cuales, claramente estarán orientados hacia el bienestar colectivo como función propia de Estado, por lo que, surge la importancia que en la actualidad sea administrada nuevamente la misión que posee la organización por cuanto su objetivo permanece pero el contexto y las circunstancias han cambiado, siendo necesario reorganizar y orientar la misión que tiene la organización consolidando un esquema integral de aspectos que la propia tradición ha desvirtuado.

### **3.2.2 Visión**

Por lo que se refiere a la visión de una organización, punto central para el reconocimiento de una gestión y filosofía organizacional, en pro del desarrollo de un pensamiento estratégico, como pilar fundamental para su aplicación, es ideal que un gerente por medio de sus directrices desarrolle un estado mental futurista y prospectivo del organismo, en función de un deseo a lo largo del tiempo, la cual se convierte en una precisión ante la meta establecida.

Considerando lo anterior, la creación de una visión organizacional es una estrategia que debe ser preparada con una muy alta precisión, ya que deberá un gerente o dueño de la organización ser muy precavido para que la realidad organizacional no se convierta en un sueño inalcanzable y más aún, cuando desde el punto de vista nacional y político se presentan inconvenientes negativos.

Entonces, autores como Fleitman (2000) expresan que la visión es el camino hacia una dirección concreta de la empresa a un largo plazo, siendo aliciente para orientar las decisiones estratégicas para un crecimiento y desarrollo, considerando variables como la competitividad. En cualquier circunstancia, la organización debe estar preparada para asumir responsabilidades cuando se ha desorientado el cumplimiento de la visión, para lo cual el líder deberá realizar operaciones estratégicas, así como, hacer uso de su pensamiento estratégico para orientar el camino.

En resumen, la visión declara públicamente las aspiraciones futuristas de la empresa, siendo labor del líder y gerente poder divulgar y orientar las operaciones y procedimientos administrativos hacia el cumplimiento de la visión, más aún cuando no se ha entendido por parte del talento humano la importancia de la misma, por lo que, toda la organización u organismo debe encaminar su accionar hacia esa visión particular establecida para generar el fin único organizacional.

En efecto, la visión en un organismo involucra un proceso sistémico, bajo la conjunción de distintos elementos, que integrara talento humano, recursos, presupuestos, objetivos, infraestructura, es decir, el todo organizacional, la visión trae consigo el compendio de aspectos que hacen el funcionar de la organización y que juntos se organizaran y alinearan para cumplir un objetivo particular, por lo que, la visión afectara y deberá llegar hasta todos los niveles de la estructura jerárquica, en donde el gerente tiene la responsabilidad de asumir tal labor, para que el talento humano, pueda reflexionar sus funciones hacia el cumplimiento de la visión.

Es necesario conjugar trabajos, análisis y reflexiones que conlleven hacia una nueva visión que consolide una estructura integradora y reflexiva del contribuyente hacia el fomento de valores sociales, para una sociedad más justa, solidaria y comprometida con el bienestar en conjunto.

### **3.2.3 Valores**

Con respecto a los valores, Argandoña citado por Moreno y Cerro (2009) menciona que las organizaciones no tienen valores, sino más bien, estos son dados a la organización por

medio de las personas, por lo que el ser humano, está integrado de valores que al ser integrante de una empresa los presenta ante sus funciones.

Si bien es cierto, esta aseveración permite a la investigadora reflexionar sobre la organización con valores, en el entendido de lo expresado por el autor, ciertamente el ser humano desde su crecimiento en su primer instancia familiar se van desarrollando valores, sin embargo, no podemos olvidar que las organizaciones tienen la posibilidad de incentivar valores, por ello, vemos que en la actualidad existen empresas con valores que no corresponden a sus empleados ocasionando, por supuesto, una serie de inconvenientes.

Evidentemente, no quiere decir que, todos los organismos actúen de esa forma, así como que la mayoría de los problemas y conflictos son a raíz de ello, lo cierto es que, muchas organizaciones y empresas poseen valores que están presentes en el talento humano tal como lo expresa Moreno y Cerro (2009), y desde allí, comenzamos a indagar sobre la importancia de la presencia de valores, ya que al momento del nacimiento de una empresa, esta debe reconocer su misión, visión y valores para de esta forma, evitar futuras situaciones en decadencia de la misma.

Por tal motivo, son varios los procesos a seguir para poder captar talento humano con los valores predominantes tal como los mantiene y requiere la organización y más aún cuando se trata de asignar cargos a una estructura jerárquica, ya que estos, se constituyen como los responsables ante procedimientos y sistemas gerenciales para hacer cumplir con los valores; por ende, cada proceso debe estar orientado por los valores preestablecidos de la organización, cualquier contraria evidentemente afecta contra el fin organizacional.

Además, los valores en una organización pueden ser vistos desde dos puntos de vista dada su importancia, primero orientan la toma de decisiones estratégicas ante situaciones presentadas, y más aún cuando se tratan de organismos públicos de Estado, ante los conflictos con sus usuarios, asimismo, modela la conducta del talento humano, por ende, es fundamental que ante un proceso de desarrollo del pensamiento estratégico se mantengan presentes los valores para orientar la acción.

Lo más importante, de los valores empresariales es que realmente en una función pública ciertamente se puede moldear las conductas del talento humano, ya que las organizaciones

deben apuntar hacia la innovación de procesos, por lo que, sería claro que un procedimiento sistémico y reflexivo sumado a los valores, pudiera generar cambios personales en el talento humano, para que de esta forma, se cumplan con los fines del organismo, el cual no es otro que generar un bienestar colectivo, como en el caso del instituto encargado de la función tributaria, para ello, es indispensable desarrollar nuestro pensamiento estratégico ante una actividad tan compleja como la mencionada.

### **3.2.4 Estructura Organizativa**

En lo que respecta a este punto en particular, son diversas las acciones que enmarcadas en un pensamiento estratégico son indispensables para consolidar la misma, las cuales pueden ser idealizadas y reflexionadas por integrantes de la organización, así como la propia gerencia, o bien, desde donde se gestan las políticas de Estado. No obstante, la figura de una estructura organizativa representa un aspecto fundamental en la organización, ya que se podría orientar como una forma en cómo se le es informado a todos los integrantes de la organización el encaminar de la misma.

Visto desde esta perspectiva, el constructo teórico supone una organización ante esta estructura que inclusive integre al usuario como una persona principal para conformar las políticas de la organización, así como, demás procedimientos a seguir, no como un ente aislado al cual se le exija el cumplimiento de procedimientos sino trascender su función, para que estos, se sientan integrantes del proceso.

Al mismo tiempo, la ideología de una estructura organizativa se plantea bajo una forma diferente, a manera de modificar el paradigma negativo existente ante la tributación, por lo que, cambiar la resistencia de los contribuyentes hacia unas creencias positivas, que incentiven valores se convierte en una tarea titánica, pero comienza desde la filosofía organización de cada organismo.

Así pues, el lograr reestructurar este proceso conlleva no necesariamente a entender una estructura lineal, sino bajo propuestas reforzadoras de una cultura de cumplimiento, las cuales tratan sobre una organización inteligente y coherente de forma horizontal, donde las líneas de mando y superioridad se integren ante el proceso de tributación, esto con la finalidad de generar creencias arraigadas a valores de la organización. Por lo tanto, una

vez integrados los gerentes y altos niveles de la estructura jerárquica hacia un equipo de trabajo, trae consigo la postura positiva y de credibilidad ante la institución.

Inclusive, pensamientos subjetivos ante los cargos politizados pudieran verse disipado por la integración de toda la estructura organizativa, donde no exista división expresa sino más bien un conjunto organizado trabajando por un fin, pero, si bien es ciertos, estos trabajados deben demostrar que la intencionalidad es trabajar por un futuro de todo el colectivo, por el bienestar social y no individualizado por lo que, al sumar esfuerzos es como se podrán cumplir con las intenciones que pueden darse en cada uno de los niveles de la estructura organizativa, pero, sin lugar a dudas es gestada desde el fin del Estado.

### **3.2.5 Cumplimiento de normativas**

El cumplimiento de normativas hace referencia a la percepción del talento humano al reconocimiento de la organización en sí misma, de su esencia, naturaleza, procedimientos, a toda su composición, por lo que, las normativas no son más que las formas en cómo debe operar la organización los parámetros a seguir a nivel de departamento y organismo en general para asegurar que el procedimiento sea elaborado, tal como se ha pensado e idealizado con eficiencia y efectividad.

Así pues, comprender las normativas de una organización permite la adecuación de procesos y además orientación para el talento humano en su quehacer diario, por tal motivo, las normativas son estructuradas de acuerdo a lo que la organización pretende, haciendo uso de las directrices desde la gerencia para mantener un orden y coherencia a nivel de procesos, o bien, operatividad de la misma. En este apartado, se intenta reconocer que las normativas en una organización no pueden ser estáticas en su totalidad, por cuanto con la teoría se busca interpretar un proceso flexible y estratégico, que promueva el fortalecimiento de una cultura, lo que significa que tales normativas deben ser capaces de entender la complejidad del ser humano.

En este orden de ideas, a pesar de que las normativas regulen los procesos de la organización directamente se encuentran relacionadas al marco legal para regular el comportamiento y accionar del talento humano, lo que significa que, dado las circunstancias y el contexto, en el caso de tratarse de la cultura del cumplimiento del contribuyente y

valores en general las normativas deben ser cónsonas con el tratamiento a estas intenciones que se pretenden con el individuo en general.

En este contexto, es importante reconocer que estas deben enmarcarse no en un plano rígido sino que puedan ser fácilmente adaptables a las circunstancias, no queriendo decir que estas van a permitir romper con una estructura de procedimientos en cada oportunidad, sino más bien que estas van a consolidar una integración que procesos, talento humano y organización como una forma integradora para cumplir con la organización y más aún cuando los fines son tan propios e internos del ser humano, como los mencionados anteriormente.

Por otra parte, mantener preexistente normativas a lo largo del tiempo, puede convertirse en una desventaja para la organización por lo que, al ser comentado con anterioridad la estructura organizativa, misión, visión no deben ser estáticas en su contenido sino más bien adaptables al entorno con la capacidad de reestructurarse para cumplir con el verdadero fin, lo que quiere decir, que la esencia en si misma de la filosofía organizacional debe comprender al ser humano precisamente por la intensión y la finalidad que lograra tras esta adaptación la credibilidad en el contribuyente con valores arraigados al cumplimiento de la función tributaria como tal.

Ahora bien, el poseer normativas en la organización forma parte de un proceso que incluso es dado por los procesos administrativos de planificación, organización, control y dirección, pero lograr que verdaderamente el talento humano cumpla con las normativas establecidas se convierte en una actividad para el gerente quien coordina y se encarga de hacer cumplir los procesos conforme a la filosofía organizacional, por lo que, este proceso solo es dado cuando se posea un reconocimiento en la gestión, dado por una modificación y reestructuración dinámica de la filosofía organizacional.

Constituir una neuro-tributación, impregna una gran labor en el cumplimiento de normativas, es decir, denota una gran importancia en ellas, ya que, como parte de la naturaleza y organización del organismo es fundamental que puedan ser cumplidas las normativas adaptadas al contexto y circunstancias que han ocurrido, por lo que, al dar cumplimiento principalmente a las normativas, se estará generando pensamientos distintos y positivos a los contribuyentes.

### **3.2.6 Políticas de Estado**

Otro aspecto fundamental, son las políticas de Estado, fundamentales para regular todo el proceso y marco normativo del organismo encargado de hacer la función tributaria, así pues, las políticas de Estado son parte de la estructura esencial del organismo, pudiendo interpretar que el fenómeno presentado y diagnosticada en nuestro primer momento puede ser atendido con una gran importancia en estas políticas, es decir, el mayor impacto que puede ocasionar y ser trascendental en los contribuyentes debe comenzar desde las políticas de Estado.

Ahora bien, si traemos a colación una pequeña expresión del testimonio aportados por contribuyentes claves se mencionaba el “pensamiento subjetivo” que tenía el contribuyente, “Creencia en cargos politizados” este pensamiento del contribuyente parte desde el compendio de la naturaleza de la organización, pero, es importante reconocer que el organismo es dado por la Política de Estado, sin las mismas no se podría componer esta función social.

Por ende, las políticas deben considerar y enmarcar la diversidad de aspectos que consolidan la cultura de un país, más aún cuando se trata de patrones culturales y de valores, pero si bien es cierto, el Estado debe estar presente para reconocer calidad de vida de la población, tomando en cuenta la educación, familia, valores, creencias, culturas, es decir, aspectos que componen al ser humano, por supuesto, bajo un patrón idealizado para toda la nación.

Lo que quiere decir que, las políticas del Estado son las que guían la acción de los organismos encargados de la tributación, por lo que, se parte de estas instrucciones para citar cualquier procedimiento, lo que a su vez, puede traer consecuencias negativas o positivas y lo es específicamente porque las políticas aún no han dado respuesta a la demanda social que impregna diversos países, por lo que, se constituye en la población una falta de credibilidad ante los procesos conduciendo a la falta de creencia en gobiernos y por supuesto, en sus políticas.

No obstante, organismos integrando por un equipo multidisciplinario, capaz de generar estrategias y más aún reforzado por la neuro-tributación, pueden generar un cambio

transcendental para romper con la historia fundada desde muchos años que trajo como consecuencia la falta de cultura tributaria que hoy invade nuestros países, por lo tanto, este organismo tras sus propuestas puede ser capaz de cambiar el rumbo de la política de Estado relacionadas exclusivamente a las de la función tributaria.

En este sentido, el cambio comienza como un ciclo integrado de diversos aspectos y que son mencionados e idealizados con la neuro-tributación, pero para efectos de concretar el cambio positivo que se puede generar desde este aspecto, fue identificado por los testimonios de los contribuyentes claves, que debe comenzar el cambio desde la reestructuración de la política de Estado para con la tributación latinoamericana.

Así pues, este cambio está arraigado a la esencia de tributar que ha sido desvirtuada y que pareciera no entenderse en ningún nivel de la estructura tributaria, por ende, las políticas de Estado deben ser capaces de mantener la flexibilidad y por supuesto, una adaptación al contexto, comenzando con retomar la naturaleza de la tributación por parte de quienes se encargan de dirigir a nivel jerárquico el organismo y que para efectos de esta investigación fue propuesto la integración de estos niveles de mando en una estructura no lineal sino horizontal en donde se integre al ciudadano como parte de la labor. Ahora bien, son diversas las acciones que se pueden realizar, pero verdaderamente la innovación debe comenzar en este momento tan importante para la vida misma.

### **3.2.7 Habilidades Gerenciales**

A lo largo del tiempo, se ha ido actualizando y modernizando la función del gerente, persona cuya responsabilidad dentro de la organización es compleja, ya que debe poder administrar sus intenciones personales, organizacionales y del equipo de trabajo, lo que hace que consolidar todo un grupo de personas, con unos objetivos, pensamientos e ideales iguales sea una tarea titánica pero no imposible, sumando a los constantes cambios de Estado incluido por normativas y reformas para un mejor funcionamiento de la calidad de vida del ser humano, por ende, es importante que el sujeto que compone la estructura organizativa, bajo niveles de mando superiores posea herramientas que le permitan ejecutar funciones en pro del fin organizacional.

Cabe destacar que, el gerente está encargado de que los colaboradores puedan asumir funciones en pro de la organización, no solamente como parte del personal que integra la organización sino como una forma satisfactoria de combinar sus convicciones con los objetivos de la empresa, fomentado en un equipo de trabajo con un clima organizacional efectivo y para ello, la responsabilidad del gerente se convierte cada vez en una forma más compleja, al asumir un equipo con una satisfacción constante, para ello, es fundamental que el gerente presente algunas habilidades para lograr sus objetivos.

De esta manera, Reyes (2016) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas que posee el ser humano para manejar aspectos de la vida organizacional. Ahora bien, reconociendo que existen diversos cambios como efectos de la modernidad y postmodernidad las habilidades del gerente deben ir actualizándose, siendo primordial que las habilidades básicas de los individuos de forma positiva y efectiva no sean modificadas en el entorno organizacional.

Es por ello, que las relaciones se fundamentan con valores personales e intrínsecos de la persona, siendo esto el primer aspecto condicional de la empresa para mantener un clima óptimo, y, además, desde el punto de vista gerencial, se consolida como la principal forma de hacer que un gerente obtenga lo que pretende de sus colaboradores, bajo una actitud positiva frente a los mismos. Para ello comenta el autor precitado que, a pesar de la existencia de recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Por otra parte, expresa Reyes (2016) que para entender las habilidades gerenciales es fundamental conocer que es habilidad y para ello, lo define como talento o ingenio de un sujeto para poder realizar efectivamente una labor, así pues, al poder transpolar estas habilidades en la gerencia se define como capacidad para administrar, tomar medidas, negociar y solventar inconvenientes que puedan ser presentados, en la búsqueda de las mejores alternativas para poder satisfacer al empleado, cliente, proveedor y mando directivo, son diversas las habilidades que un gerente debe poseer, ya que, cada situación es una particularidad organizacional objeto de solución u optimización.

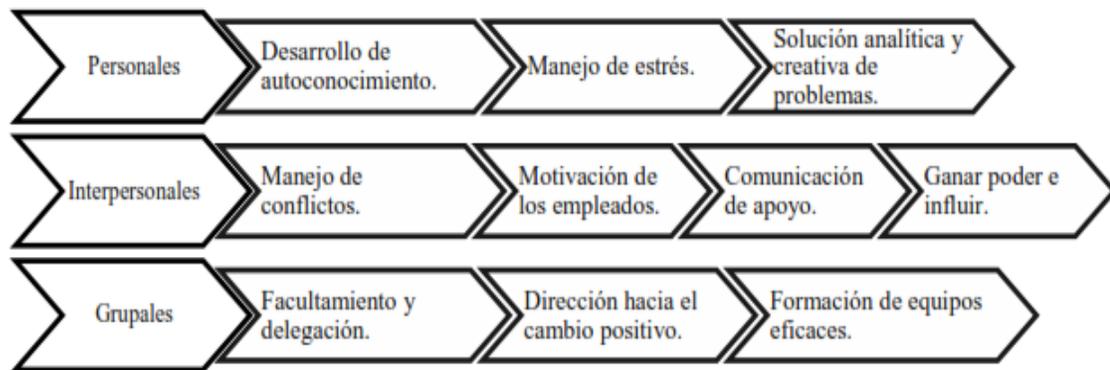
Es importante acotar, que las habilidades gerenciales es el primer aspecto a presentar por gerentes y directivos cuando están frente a estas funciones, ya que a partir de ese momento

se determinara su capacidad para enfrentar los retos organizacionales, por supuesto, la habilidad como talento o ingenio debe estar acompañado por los conocimientos de la persona, así como experiencias que permitan cumplir con sus labores y enfrentar las circunstancias, bajo planificaciones estratégicas y demás herramientas para el desarrollo organizacional.

Igualmente, la relación de un gerente con sus colaboradores es de gran importancia, dado que juntos podrán elaborar las funciones necesarias para cumplir con los objetivos y poner en marcha la organización, para ello deben existir habilidades desarrolladas, como el respeto, una formación académica, compromiso e identidad institucional, que solo es obtenido desarrollando unas habilidades gerenciales positivas. Por otra parte, Reyes (2016), logra integrar una serie de habilidades descritas en una figura, en la cuales distinguen categorías necesarias para fomentar y mantener estas habilidades.

**Figura 3.**

Habilidades Gerenciales



Fuente: Reyes (2016)

En este orden de ideas, es indispensable para organismos como los relacionados con la administración tributaria, poder reconocer e impulsar y desarrollar las habilidades gerenciales, en función de generar estrategias óptimas para el éxito de la organización, por ende, las habilidades gerenciales componen la estructura integradora del pensamiento estratégico, necesario para trascender la función del gerente hacia nuevas potencias que conformen el éxito de la organización desde una filosofía de gestión innovadora creadora de valores y nuevas percepciones del ser humano en sí mismo.

### **3.2.8 Identidad institucional y compromiso**

Otro elemento relevante como parte de los elementos que componen la neuro-tributación es la identidad institucional y el compromiso que viene dada expresamente desde la habilidad de un gerente, pero este se constituye como una persona estratégica ante la toma de decisiones el cual para ser objetivo y coherente hacia un organismo inteligente debe mantener presente en su sentir e internalizar en sí mismo lo denominado “sentido de pertenencia”, no es más que, sentirse parte integrante de la organización, donde los beneficios los considere propios y los fracasos del mismo modo.

Considerando que, la identidad institucional parte desde el reconocimiento propio del ser humano incluye en una organización, reconociendo su valor, su función y necesidad en la misma, generando compromisos ante su finalidad, por lo que, el gerente al centrarse en las estrategias de trabajo debe considerar aquello que conduzca a una imagen institucional al reconocimiento de la institución en toda la colectividad siendo importante implementar un pensamiento estratégico para rescatar la identidad de la institución, por lo que, es importante que cada talento humano que ingresa en la misma sea capaz de identificarse así mismo, con la finalidad de la organización, por cuanto al presentarse lo contrario se conducirían a ciertos aspectos negativos en deterioro de la imagen del organismo.

Pero, el gerente debe ser capaz de asegurar procesos que conduzcan a que el talento humano genere una propia identidad conforme a las políticas de la organización, siendo necesario que la propia colectividad se sienta integrante de esta labor hacia el fomento de valores y culturas de calidad de vida a toda la población.

Así pues, la imagen del organismo ha estado consolidada desde los años de los noventa, sin embargo, esta se ha constituido por una misión y visión de un organismo ideal, realizando esfuerzos para el cambio de pensamiento negativo hacia una actitud positiva, reconocido como un instituto de alto prestigio, productivo con una gestión transparente, confiable, dinámico, con calidad en los sistemas de información y atención y respeto a los contribuyentes.

De ahí que, la imagen de un organismo encargado de la administración tributaria debe ser recuperada hacia la conformación de un organismo ideal, donde los contribuyentes se sientan parte integrante del mismo, donde sus fracasos, éxitos y desniveles sean compartidos por los contribuyentes, con el sentimiento de ser propios, ya que a ellos se debe la creación del organismo, buscando ser productivo, transparente y serio ante las circunstancias del cotidianismo.

Por lo tanto, la imagen es fundamental para mejorar las ideologías sobre aspectos negativos de la tributación, por cuanto recatar los valores en su imagen, así como, generar pertenencia del instituto, hasta su apropiación, es el camino a seguir para evaluar la imagen del instituto, solo de esta forma podemos indagar sobre la efectividad de las acciones aplicadas.

En definitiva, son distintas las acciones que deben ser aplicadas para mejorar la imagen del organismo, iniciando con la cooperación de otros organismos, ministerios, empresas, sectores educativos para generar el valor que se requiere, reconocer que el pago de tributos es una obligación del contribuyente, tan obligatorio como una buena administración y distribución de los tributos en general, ya que su origen es hacia un destino único, del cual no puede ser manipulado ya que se desvirtuaría el fin colectivo. Así pues, la responsabilidad por parte de este instituto es ardua, por cuanto son diversas las estrategias y mecanismo que debe aplicar, pero sin lugar a dudas efectivo para generar el éxito de la organización.

### **Trabajo en equipo**

En este elemento, se compone una de las estrategias más importantes a ejecutar por parte de los cambios y reestructuración del organismo que cumple a función de la tributación, y se constituye así por el gran impacto que logra tener el fomentar el trabajo en equipo; generar estrategias conforme a la construcción de un equipo multidisciplinario es fundamental, ya que los testimonios hacía referencia a que si bien es cierto cada quien reconoce su función, pero al mismo tiempo, recae distintas responsabilidades en una sola persona, por lo que, se constituye un clima de trabajo un tanto complejo al no identificar funciones en un equipo de trabajo.

Dentro de este contexto, el trabajo en equipo no es más que integrar un compendio de personas con distintas profesiones, experiencias, saberes, creencias, culturas, inclusive idiosincrasia para realizar un trabajo en particular, sin embargo, la optimización de procesos debe ser un proceso dinámico y constante, por cuanto el cotidianismo invade los procesos, conduciendo a errores y una rigidez de la gerencia, por lo que, el talento humano, no se sentiría motivado a la función y por supuesto a la atención de los usuarios.

Por tal motivo, el trabajo en equipo con un clima organizacional positivo genera grandes estrategias para superar el fenómeno descrito a nivel de tributación, ya que grandes equipos de trabajo pueden operar funciones para cumplir con los objetivos establecidos y más aún cuando se trate de una gerencia reflexiva hacia la construcción de una nueva filosofía organizacional, en el entendido que los equipos de trabajo son dados no por quien lideriza y gerencia en un momento dado sino que estos deben permanecer conforme a un organismo por el conocimiento institucional, respeto, identidad, es decir, diversas formas que constituyen un ambiente de trabajo óptimo.

Por ende, al personal se le deben ofrecer condiciones de trabajo para que estos puedan innovar, para generar desde el propio organismo una calidad de vida con alto nivel de motivación para contar con cambios estructurales. Ahora bien, se debe partir de la idea que desde el talento humano es como se puede gerenciar, las grandes organizaciones proporcionan a su talento humano espacios óptimos cuando se trata de innovación con el sentido de sentirse comprometidos y concentrados en el trabajo desempeñado.

Por ende, el trabajo a ejecutar debe considerar al talento humano de la organización, ya que proporciona que el equipo de trabajo ofrezca una atención al público idónea y necesaria para generar altos grados de credibilidad y valores a la población. No obstante, la labor comienza con el talento humano, recobrando la importancia que el mismo presenta para toda la organización, asegurando que a partir de los mismos es como se comienza a gestar el éxito en cuanto a los objetivos y misión planteada.

### **3.2.9 Respeto**

Dentro de las habilidades gerenciales que deben desarrollarse para categorizar un pensamiento estratégico en organizaciones y empresas, se trae a colación el respeto como principal habilidad del ser humano, desarrollado mediante el pensamiento, cultura, principios y evolución en sí mismo.

Tal expresión, forma parte de un proceso cerebral en el cual autores como Genero (2011) conceptualiza como la admiración que pueden sentir integrantes en una organización por algo o alguien de quien se sienten inspirados, así pues, es denominado como un valor personal en el campo de las relaciones humanas que permitirá el cumplimiento de funciones y obediencia ante directrices necesarias para el curso habitual de operaciones en la organización o empresa.

En este aspecto, es importante mencionar que este valor permitirá fomentar una cultura y clima organizacional satisfactorio, donde los colaboradores, gerentes y personal en general podrá sentirse en satisfacción con el trato y atención que se le otorgue, siendo tan importante que dependiendo del mismo podemos determinar incluso estadísticamente, nuevos clientes en una empresa, o bien, en el caso de organismos públicos, creencia en las políticas y proyectos del país, pudiendo ser la solución ante pensamientos subjetivos de los usuarios y clientes.

Por otra parte, el respeto asegura que puedan cumplirse las normativas legales, entre las que se pueden mencionar, reformas, leyes, reglamentos, siendo transcendental en el contexto donde se enmarca esta investigación, donde efectivamente debemos mantener un respeto por las normativas preestablecidas, quienes nos marcan las pautas de funcionamiento, siendo el respeto la manifestación en cómo una persona puede acatar las órdenes con la connotación de satisfacción y por el deseo personal de cumplirlo, por sus creencias, convicciones y pensamientos.

El mismo autor, hace referencia a que a lo largo de la historia el respeto desde el contexto organizacional era interpretado como un poder represor y más aún cuando se trataba de políticas de Estado, reflejando sentimientos como temor, miedo, recelo y aprensión, lo que trajo como consecuencia empleados rebeldes y un estilo de liderazgo consecuente, sin

embargo, el acompañamiento de una formación académica y conocimiento institucional como habilidad gerencial permiten que las situaciones subsistidas puedan ser manejadas y reorientadas hacia un sentido de pertenencia institucional y empoderamiento de sus funciones y puestos de trabajo que trajo en sí, el desarrollo profesional del trabajador y satisfacciones ante un buen clima organizacional.

Es por ello que, el respeto es un valor fundamental que es fundado desde el crecimiento del ser humano, siendo la familia el principal impulso para desarrollar el respeto en la persona que luego será transportado hacia la organización. En efecto, el respeto es uno de los valores más indispensables en la sociedad, en donde cada uno de los pensamientos y opiniones de las personas forman parte del proceso de humanización de la colectividad y deberán ser respetadas, siempre y cuando no atenten contra el bienestar público, desde esta perspectiva es fácil identificar que el respeto puede conllevar a la mejora de relaciones personales y laborales, evitando conflictos por distintas situaciones.

Desde el punto de vista de organismos públicos, es indispensable que se empleen valores como el respeto, a efectos de generar credibilidad en la política nacional hacia los habitantes, tomando en cuenta opiniones de los contribuyentes en caso de tratarse del contexto tributario, por el cual está inmersa esta investigación, haciendo uso del pensamiento flexible, donde cada gerente a nivel regional y municipal podrá implementar nuevas estrategias, técnicas y herramientas administrativas en pro del mejoramiento de pensamientos subjetivos ante las reformas de Estado, para la generación de ingresos necesarios para cubrir el gasto público, para tal caso, es indispensable el desarrollo del pensamiento estratégico.

### **3.2.10 Conocimiento institucional**

El conocimiento institucional se consolida como pilar fundamental para el éxito de la organización, y esto es dado, precisamente por el sentido de pertenencia que posee el trabajador hacia su trabajo, además de ello, cuando sus creencias, principios y valores son cónsonos con la filosofía organizacional, conocer no es más que mantener información sobre algo, que cuando es orientado hacia la organización, es referido a información sobre procesos y estructura del organismo.

Es de suma importancia, poder mantener conocimientos sobre la institución, ya que a partir del mismo es cómo podemos generar nuevas prácticas efectivas para el desarrollo de la gestión, cuando se trata sobre organismos de Estado, es fundamental que los trabajadores y usuarios puedan conocer las raíces del organismo, su esencia, filosofía, para de esta forma generar valores de respeto ante la función plena del mismo.

Autores como Zambrano y Quitian (2015) expresan el término conocimiento como el resultado de procesos de aprendizajes en una persona, dada la información que posee, el cual puede ser fácilmente transferidos por medio de técnicas y herramientas de aprendizajes, como estudios matemáticos, incluso normativas y reglamentos que faciliten el conocimiento sobre algún aspecto.

No obstante, Maturana citada por Zambrano y Quitian (2015) reconocía el conocimiento como creencias cognitivas, que son confirmadas y objetivamente contextualizadas sobre algún aspecto, el cual puede profundizarse por el conocedor, de acuerdo a sus capacidades y habilidades, en pro de la generación de valor; así es como, en una organización el conocimiento puede ser trasmitido no solo por documentos o manuales sino también, con las practicas e inclusive rutinas de trabajo, con el objetivo de potenciar el conocimiento.

Es importante traer a colación, que el conocimiento sobre la institución, o bien, organismos trae una serie de beneficios a la misma, dado que es factible la toma de decisiones para la solución de problemas, por supuesto, esto es producto a subsistemas gerenciales creados para facilitar la gestión que a su vez trae consigo el desarrollo de habilidades y competencias que desde la gerencia son indispensables para desarrollar un pensamiento estratégico.

### **3.3 Cultura Tributaria**

Para indagar sobre la categoría que compete esta investigación y que se fundamenta como un fenómeno de gran importancia y transversal para la misma por ser precisamente ese elemento fundamental para ser desarrollado en formas positivas por medio de la aplicación de un pensamiento estratégico, por ello, se presenta la cultura tributaria, como un elemento prioritario generador de valores y creencias positivas en pro de una armonización cívica de nuestro país.

En relación a lo anterior, la presencia de una cultura tributaria es una tarea y responsabilidad que a lo largo de los años en nuestro país se ha convertido en una problemática como tal, precisamente por elementos que la propia población manifiesta como pensamientos subjetivos ante la función tributaria, por lo que, es un problema latente y de gran impacto e interés del colectivo por cuanto las riquezas de nuestro país dependen en gran medida de los ingresos tributarios, por lo que, al encontrarnos en situaciones de elusión y evasión tan predominantes se presentan dificultades para poder obtener ingresos respectivos para cubrir con el gasto público.

Sobre este asunto, la situación se presenta como un deterioro de beneficios para nuestra colectividad, ya que servicios que son dados por el Estado en ayuda de la colectividad por medio del pago de impuestos se verían afectados, lo que hace que exista la necesidad de implementar herramientas y técnicas de forma inmediata para poder superar la crisis ante las problemáticas que surgen por una falta de cultura tributaria.

Pero si bien es cierto, esta problemática va más allá de un enriquecimiento que marca condiciones y calidad de vida de nuestro país, tiene que ver con asuntos sociales que se ven afectadas cada vez más, en relación a los valores antisociales que se han ido gestando a lo largo del tiempo, por la falta de motivación ante la tributación la cual desencadenó el compendio de actitudes y acciones por parte de la colectividad que se tradujeron en rechazos ante la tributación.

Sobre la base de las ideas expuestas, no sería propicio generalizar que toda la población se encuentra en actitudes antiéticas producto de la tributación, ya que por medio de las tradiciones tributarias es como se ha podido ir desarrollando una forma específica de hacer tributación, no obstante, es evidente que en la actualidad dichas formas no están dando respuesta objetiva y estratégica para superar la crisis tributaria, recalcando la mayor importancia en la construcción de valores para una mejor convivencia y solidaridad por parte de la población.

Así pues, la situación se sitúa en la importancia que tiene la tributación en el fomento de valores sociales y actitudes personales por parte de la colectividad, por cuanto, el organismo público promotor de la función de Estado debe sobrepasar las fronteras y los límites rentistas y mercantilistas hacia una función que involucre aspectos sociales, donde

se dé importancia de forma equitativa a los ingresos recaudados en relación a los valores fomentados.

Si bien es cierto, existen distintas instituciones que desde el seno familiar constituyen una educación para el contribuyente en cuanto a valores personales, por lo que, podría señalarse que el organismo público no es el único responsable de la concientización del ciudadano, ya que como fue mencionado este se ha dedicado tras distintas formas tradicionales de gerencia a poder armonizar el sistema tributario y procedimental del organismo, sin embargo, es necesario que el mismo optimice funciones y laborales hacia estrategias idóneas para superar las barreras que hoy día se manifiestan.

Es entonces, como la integración del talento humano dentro de la estructura organizativa debe pasar por una reforma necesaria, principalmente considerando que la filosofía de organización que impregnan estas instituciones tributarias debe realizar modificaciones precisas para cambiar la imagen hacia la credibilidad y fe ante el organismo. Asimismo, la fe y confianza es la que permitirá eliminar las barreras sobre la tributación hacia una nueva percepción de la tributación. A su vez, el pago de impuesto trae consigo una fe que impone el contribuyente ante el desprendimiento de pago, por lo que, es una labor indispensable por parte de la administración tributaria dar a conocer y reflexionar sobre la distribución efectiva de los recursos económicos recaudados.

Dado que, esta sensación de desagrado por la salidas de dinero son producto de una falta de cultura tributaria, es necesario ejecutar funciones para recatar y dar fe y confianza tras el pensamiento de un dinero orientado a satisfacer necesidades y un bienestar colectivo, generando conciencia en que el gasto público representan beneficios socio-económicos para la población, reconociendo que el dinero no será desviado o malgastado sino invertido en la seguridad pública, educación, es decir, se regresa al ciudadano como servicios para su satisfacción.

Por otra parte, la fe y confianza de la administración tributaria es producida por la aplicación de las innovaciones estratégicas que puedan presentarse por medio de la aplicación de un pensamiento estratégico, siendo los principales responsables los funcionarios públicos, quienes con valores de eficiencia, equidad, transparencia y calidad en sus servicios general un clima óptimo y agradable para la tributación. Por lo que, al poseer estos elementos la

labor de pago se constituye en una acción de conciencia ante el ciudadano, con altos estándares de servicios de calidad.

Por consiguiente, se requiere de una administración tributaria que procure las garantías de los contribuyentes, aplicación justa, confiable y honesta de los procesos tributarios, atención, servicio, incentivos, concursos, educación fiscal, permitiendo procesar de forma rápida y efectiva las consultas y errores de los contribuyentes, haciendo presente y co-participes verdaderos a los contribuyentes y por supuesto garantizando la confidencialidad de la información fiscal del contribuyente, todos estos procesos gestados en acciones estratégicas, producidos por el pensamiento estratégico desde la gerencia deberán ser evaluados para verificar su efectividad hacia la conformación de la fe y confianza ante la función tributaria.

Por último, las innovaciones en materia tributaria enmarcadas en la teoría de la neurotributación, debe ser aplicado por las gerencias como parte de su función innovadora y transparente en los procesos, la cual se muestra como soluciones justas y concretas para superar la crisis de incumplimiento de deberes y obligaciones que actualmente poseen los ciudadanos, por lo que, se estaría contribuyendo a generar importantes elementos que lograrán superar las barreras hasta conducir al éxito organizacional que no es más que el bienestar de todos los integrantes de la nación.

Ahora bien, es necesario traer a colación los testimonios proporcionados por los contribuyentes claves y expertos quienes son los que marcan una pauta fundamental en la investigación al poder describir fenomenológicamente las categorías de estudio, por lo que, la información suministrada es sumamente valiosa para complementar la teoría emergente en relación a quienes dieron su origen.

### **3.3.1 Testimonios**

Para dar inicio a estos testimonios es importante retomar la pregunta que dio origen a una postura fenomenológica en los contribuyentes y especialistas con respecto a la cultura tributaria, significado que ha sido descrito por diversos autores y la investigadora de la presente y que en este apartado es fundamental retomar la opinión de quienes fundamentaron esta categoría principal. Al respecto, fueron diversas las opiniones que

subsistieron con respecto a la pregunta *¿Qué conoce sobre la cultura tributaria?* La cual origino una apreciación general y específica para orientar este proceso de investigación, siendo el Experto el principal individuo que mantuvo una postura.

Con referencia a lo anterior, el mencionado se delimito a una respuesta “Que el ciudadano común entienda la necesidad de él y la obligación que tiene con el Estado y no solo porque el estado lo va a sancionar sino porque es un deber moral que él tiene con el Estado de pagar lo que corresponde,” dicha aseveración deja claro la intención del experto con respecto a la tributación, el cual mantiene pensamientos que van más allá del cumplimiento de normativas, lo que hace que, integre no solamente el cumplimiento de pago originada por una obligación legislativa, sino como un deber de ciudadano, bajo el entendimiento de que verdaderamente existen necesidades particulares y colectivas de las cuales como ciudadano debe contribuir confiando en la administración de los recursos para que sean dados estos beneficios.

Sobre el asunto, es importante recalcar que la función de la tributación comprende diversos elementos que trascienden la función de pago, va hacia el entendimiento y conocimiento, inclusive desarrollo del ser humano en valores, principios, ética y moral para una sociedad civilizada con niveles de vida óptimos conforme a una economía que involucra el pago de impuestos no como obligación en ley, sino como colaboración ante el desarrollo de nuestro país y aseguramiento de beneficios donde ya no hay espacio para pensar en el individualismo sino una mirada colectiva.

Por otra parte, opiniones como la del contribuyente clave N° 1, fue la que nos permitió reconocer dada su opinión “Es el voluntario cumplimiento de las prestaciones pecuniarias establecidas en la legislación” esta expresión nos permite obtener información pertinente para la importancia que genera poseer una cultura de tributación y lo es específicamente porque va más allá de una legislación que obliga al ciudadano al cumplimiento de sus impuestos, permitiendo complejizar la situación ante sentimientos, culturas, valores, ética, moral, es decir, distintos aspectos que son indispensables para una sociedad con estándares de vida óptimos producto de una civilización idónea.

Al respecto, el termino de cultura hace referencia a unas características particulares como lo es la voluntariedad, una acción que se sobrepone ante una mirada rentista y mercantilista

de la función tributaria, por lo que, se reconocen aspectos fundamentales propios del ser humano como elementos de mayor impacto producto de la cultura tributaria, por ende, son indispensables mecanismos que se ejecuten para que en pro de lograr trascender hacia una verdadera cultura tributaria se puedan implementar con el objetivo de generar beneficios a la población como fin único del Estado.

Consecutivamente, el contribuyente clave N° 2 menciona “La cultura tributaria significa la voluntad de asumir el pago de los impuestos, esta expresa en las normas y leyes” esta apreciación pone en evidencia el conocimiento que se posee sobre normativas que existen para regularizar la tributación en términos generales, por parte del talento humano que se encuentra inmerso en la institución, sin embargo, es importante retomar el hecho de que la cultura tributaria implica elementos esenciales del ser humano que trascienden la función de pago, pues, si el fin del organismo público, es generar un bienestar público producto del pago del gasto público generado por mantener estándares de vida óptimos, evidentemente su accionar desde la gerencia y todos los niveles debe ser consecutivo al fin que se pretende.

Por ende, los mecanismos a ser aplicados deben buscar un equilibrio entre el pago y los beneficios para la población lo que quiere decir es que al momento de realizar campañas como función tradicional y promotora del esfuerzo tributario debe estar acompañado de innovaciones que apunten hacia valores sociales y no únicamente con recordatorios de pago, por cuanto se estaría desvirtuando la función que posee sobre el bienestar pública hacia el sentido monetario, por lo que se es indispensable fomentar el pensamiento estratégico en cada uno de los niveles de la gerencia y organización para presentar alternativas acorde al objeto del organismo. Siendo evidente la necesidad en suavizar procesos que muchas veces han sido llevados coercitivamente generando un efecto negativo e impacto en la población.

**Tabla 4.**

Principales Aportaciones De Los Entrevistados Sobre La Cultura Tributaria

<b>Informantes</b>	<b>Aportes</b>	<b>Investigadora</b>
<b>Experto N° 1</b>	Que el ciudadano común entienda la necesidad de él y la obligación que tiene con el Estado y no solo porque el estado lo va a sancionar sino porque es un deber moral que él tiene con el Estado de pagar lo que corresponde.	Pensamientos que van más allá del cumplimiento de normativas, lo que hace que, integre no solamente el cumplimiento de pago originada por una obligación legislativa, sino como un deber de ciudadano,
<b>Contribuyente clave N° 1</b>	Es el voluntario cumplimiento de las prestaciones pecuniarias establecidas en la legislación.	Más allá de una legislación que obliga al ciudadano al cumplimiento de sus impuestos, permitiendo complejizar la situación ante sentimientos, culturas, valores, ética, moral, es decir, distintos aspectos que son indispensables para una sociedad con estándares de vida óptimos producto de una civilización idónea.

---

**Pensamiento Estratégico y Cultura Tributaria. Un Nuevo Enfoque Gerencial desde la Neurotributación**

---

---

**Contribuyente clave N° 2**

La cultura tributaria significa la voluntad de asumir el pago de los impuestos, esta expresa en las normas y leyes.

La cultura tributaria implica elementos esenciales del ser humano que trascienden la función de pago, pues, si el fin del organismo público, es generar un bienestar publico producto del pago del gasto público generado por mantener estándares de vida óptimos, evidentemente su accionar desde la gerencia y todos los niveles debe ser consecutivo al fin que se pretende.

---

En tal sentido, el significado de la cultura tributaria parte de la conciencia del ser humano en contribuir con su nación ante un gasto público que es generado para poder cubrir la demanda social en cuanto a condiciones de vida de la población en aspectos educativos, sociales, recreativos, seguridad, alimenticios, es decir, diversos elementos que componen una estructura social que demanda la sociedad y que el Estado asume como propio esas necesidades, no obstante se debe entender que la cultura tributaria es un deber del ciudadano de distintos espacios educativos, familiares, laborales inclusive recreativos, bajo la visión idealista del fomento de valores necesarios para gestar una mejor sociedad.

**Tabla 5.**

Cultura Tributaria

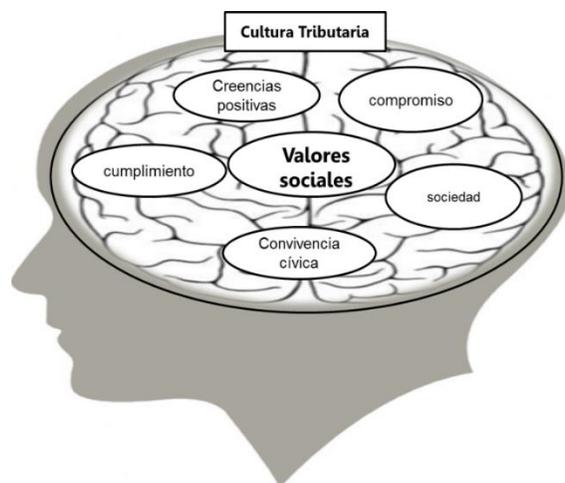
Investigador	Definición
<b>Padrón, Méndez y Cornejo (2022)</b>	Es definida como el esfuerzo que hace un contribuyente sujeto de obligaciones tras creencias positivas conforme a las distintas legislaciones, en cumplimiento y compromiso con el Estado y la sociedad para generar estándares de vida conforme a espacios óptimos de convivencia, permitiendo a través de la misma el fomento de valores sociales para una convivencia cívica, en un entendimiento colectivo dejando a un lado el individualismo.

---

Así pues, el significado de cultura tributaria como referencia ante creencias positivas de la función de Estado específicamente con la tributación genera espacios fortalecidos de funciones, los cuales deben trascender de una tradición tributaria hacia innovaciones gestadas desde un pensamiento estratégico que consolide un esquema promotor de técnicas fomentadas en valores, principios, cumplimientos y ética al ciudadano.

**Figura 4.**

Cultura Tributaria



### **3.3.2 Desarrollo de una Cultura Tributaria: La mirada de las tradiciones**

Acerca de las formas de desarrollar una cultura tributaria, se pudiera indicar que existen diversos elementos que, efectivamente permiten desarrollar e incentivar una cultura tributaria, claro está, que no solo implica la función del ciudadano sino que también abarca la optimización de procesos del Estado, en cualquier circunstancia es fundamental en este momento trascendental implementar acciones contra los procesos de evasión fiscal hacia el lanzamiento total de una cultura tributaria, hacia un desarrollo de la población.

La idea central expresa, que el desarrollo de una cultura tributaria se encuentra asentada por principios éticos, valores y principios de la persona, y organización encargada de tal función, la cual forma una parte sumamente importante para la sociedad en general, por lo tanto, es necesaria la aplicación de formas que permitan desarrollar una verdadera cultura tributaria, hacia el fortalecimiento de niveles de vida de la población.

En este sentido, hacemos referencia a la educación tributaria, a una tecnología eficiente y actualizada a la demanda social, a percepciones cognitivas diferenciadoras de lo tradicional, apuntando hacia un pensamiento estratégico para rescatar la credibilidad de la población hacia una cultura de cumplimiento y conciencia social.

Asimismo, Bonilla (2014) manifiesta la importancia del desarrollo de una cultura tributaria mediante programas y proyectos de estudio e investigación, los cuales tengan como finalidad la sensibilización de los ciudadanos, entidades públicas e inclusive los mismos funcionarios y encargados de administrar la función tributaria.

No obstante, es importante traer a colación la función de gerentes encargados de ejercer la función pública sobre recaudación y administración de los recursos tributarios quienes en la actualidad son responsables directamente sobre mantener formas idóneas para la recaudación de impuestos donde no haya paso a la coerción, resguardando los principios tributarios de los contribuyentes, permitiendo indagar dentro de sus estructuras nuevas formas de desarrollo de cultura tributaria, siendo necesario indagar en un pensamiento basado en estrategias concretas para asumir los retos que trae consigo la tributación.

En este momento, es trascendental por parte de quienes ejercen la función de Estado promover la cultura tributaria desde el desarrollo de herramientas, técnicas y actividades

que permitan tal como lo expresa Mavarez (2011) reconocer por parte de la población el sentido social del tributo.

### **3.3.3 Formación tributaria**

El objetivo principal que tiene la formación tributaria, es evidentemente obtener un conocimiento sobre las funciones de la administración tributaria, conocimiento además, sobre aspectos que generalizan y especifican la tributación, en honor a una academia tributaria efectiva para nuestro país, bajo amplios conocimientos de los fines de la nación, en negatividad plena hacia la evasión fiscal; por lo que, los beneficios generados por la formación tributaria ocasionan circunstancias para que la evasión no sea presentada, por medio de rechazos ante funciones de gobierno, sino bajo las creencias de la esencia de la tributación.

Con respecto, a las circunstancias presentadas sobre la tributación de nuestro país, es casi imposible no pensar que muchas de ellas son generadas por una falta de formación tributaria de la colectividad evidentemente una falta de culturización desde este ámbito, ya que si los ciudadanos mantuvieron conocimientos básicos sobre la temática en general pudieran apoyar el sistema, apuntando hacia mejores niveles de vida de nuestra población.

Tal como es visto, la información es poder y los ciudadanos deben empoderarse de información tributaria, siendo la forma en cómo comenzara una nueva tendencia hacia el cumplimiento.

Silvestri y Silvestri (2015) expresan que la formación tributaria tiene un objetivo fundamental, que consiste en transmitir valores y actitudes efectivas y valoradas ante la función tributaria y por supuesto, contrarias ante defraudaciones tributarias. Su finalidad no es solo suministrar contenidos académicos, por el contrario, los contenidos son cívicos para la sociedad en general.

Efectivamente, no solo es importante la formación académica, sino que también la formación en valores desde lo cultural hacia el cumplimiento de obligaciones, enfocando la colectividad y no el individualismo que caracteriza el ser humano, por lo que, la formación tributaria trasciende puntos específicos hacia aspectos de vida del ser humano, siendo una educación vital para mejorar los niveles de vida y calidad en los seres humanos.

Así pues, Brenes (2000) es otro de los autores que nos expresa como la formación tributaria se ha convertido en un elemento necesario para nuestra convivencia en sí misma, al tratarse de temas como la responsabilidad ciudadana ante obligaciones establecidas en leyes y reglamentos de Estado, dejando claro los efectos negativos que pueden originarse por su incumplimiento.

Entonces, el ciudadano debe ser capaz de entender y reflexionar sobre la importancia de servicios públicos, de poder identificar los bienes nacionales creados para dar bienestar a la sociedad, conocer los valores económicos de los mismos y de la economía de nuestro país, las fuentes de ingreso del Estado, aspectos negativos por el descuido y falta de recursos ante servicios de bien público, a los efectos de generar una conciencia tributaria y cívica de nuestra nación.

No obstante, continúa siendo una responsabilidad por parte de quienes ejercen la función de Estado generar estrategias que consoliden una formación tributaria efectiva, generalizadora de valores y fundamental para la vida civil.

### **3.3.4 Tecnología**

Las herramientas tecnológicas, son el convencimiento para mejorar la economía a partir del ingreso tributario, es claro, que, en un mundo tan globalizado y países en proceso de desarrollo, casi todas las aplicaciones y funciones sean ejecutadas por la tecnología, por ende, la función tributaria no escapa de esta realidad. No obstante, a lo largo del tiempo, se han constituido estas tecnologías en deterioro e incredibilidad del recurso tributario, por lo que se podría decir, que tecnológicamente no se encuentra actualizado este sistema trayendo consecuencias negativas.

Armas (2010) nos indican que deben existir desde innovación tecnologías aplicables a la función tributaria, para que con mayor facilidad el contribuyente pueda presentar sus declaraciones a través del uso del internet, así como el status de sus obligaciones, cuotas pendientes, asesores tributarios, formación tributaria en línea, mensajes en línea, es decir, distintas formas que pudieran darse para innovar en la administración tributaria, consolidando satisfacción los usuarios, evitando recurrir a prácticas ilícitas.

En este sentido, nuevos elementos deben consolidarse para facilitar el cumplimiento de obligaciones, siendo indispensable un pensamiento estratégico por parte de la gerencia de tributos para innovar en este proceso, por supuesto, el uso de internet facilita la transparencia y uniformidad de procesos tributarios, permiten que exista una solución ante conflictos que pudieran presentarse en el momento exacto a las declaraciones.

En esta posición es importante que el gerente utilice la creatividad y además gestione el conocimiento de sus colaboradores para innovar hacia el desarrollo de una cultura tributaria, así como poder, generar financiamiento para programas técnicos digitales en pro de las funciones tributarias. En este sentido, la modernización e implementación de proyectos hacia el impulso de la tecnología es el camino a seguir para apoyar y generar valores y actitudes en los contribuyentes.

Consecutivamente, Rios (2003) manifiesta que el empleo de nuevas tecnologías en la vida cotidiana ha generado que la administración tributaria impulse hacia nuevos procedimientos de gerencia, hacia un mayor control fiscal, una gestión más participativa y creativa, una cooperación administrativa más efectiva, trae consigo el evitar la evasión fiscal.

Al mismo tiempo, el uso de la plataforma tecnológica trae consigo ventajas, como la reducción de costes de procesamiento de datos, uso del papel, impresiones, enmienda de errores, cambios de horarios de los empleados, lo que apunta hacia una verdadera simplificación de trámites administrativos, en el caso de los contribuyentes esta evolución trae consigo, transparencia en la recaudación, disminución de llamadas telefónicas y visitas a las oficinas, donde se le pueda suministrar al contribuyente lo recaudado y su destino, generando satisfacción y animo al contribuyente para pagar sus impuestos.

Ahora bien, es evidente que tras una buena administración de la tecnología se podrá generar mayores beneficios tributarios, implementando la creatividad tecnológica, para asegurar una mejor actitud para los usuarios en materia tributaria, muchos de los tramites se verán simplificados, contribuyendo a una transparencia y solución de conflictos de forma rápida, así como el mecanismo de respuesta debe ser más efectivo, hacia un acompañamiento al contribuyente. Por tal motivo, los gerentes están llamados a desarrollar su pensamiento estratégico para generar políticas innovadoras.

### **3.3.5 Simbología**

En el caso de la simbología, utilizada para el tratamiento tributario, parece casi una herramienta de poca utilidad, sin embargo, requiere de un gran potencial para desarrollar una cultura tributaria, es decir, los símbolos hacen referencia a las percepciones del contribuyente para relación la función tributaria, inclusive para recordar constantemente los procedimientos de pago.

No obstante, los símbolos tributarios son identificados mediante logos de las distintas formas que recuerden al contribuyente el pago y el instituto encargado de las funciones, inclusive siglas de tributos que son objeto de obligación, tal como lo expresan Armas (2010) se refiere a cualquier signo o imagen que identifique la tributación y su proceso, así como logos que los ciudadanos perciben, identificando automáticamente la obligación de pago.

Sin embargo, los gerentes encargados de tal función y además de desarrollar su pensamiento estratégicos deben innovar en este proceso ya que el servicio de administración tributaria no debe ser dado solamente al pago y a recordar coercitivamente obligaciones, sino también fomentar valores para que sea ejecutado el proceso satisfactoriamente y no con un rechazo ante las siglas, imágenes o publicidades que a lo largo de la historia han sido dedicadas a recordar la obligación.

En este sentido, la innovación consiste radicalizando colores, siglas y el sentido mismo de la tributación, generando un valor adicionalmente a la tributación un sentimiento de agrado al ciudadano, Banfi (2014) nos define la simbología utilizada para desarrollar la cultura tributaria como “signos que representan creencias culturales, valores, normas y a su vez también existen lemas que tienen significados meramente tributarios, facilitando de esta forma el mensaje expresado en cada uno de los logos existentes”.

Si bien es cierto, las imágenes recuerdan la obligación de pago, y aun cuando inconscientemente tras una formación académica permita apreciar al ciudadano la inclusión de valores, se deberán generar estrategias para hacer llegar tal conocimiento mediante la simbología a cada nivel de la población. Al mismo tiempo, el autor precitado plantea que, los símbolos representan creencias y normas, presentes en una sociedad, orientadas a un significado en pro del enriquecimiento de la información y en específico de la tributación.

En resumen, los procedimientos implementados para la simbología de la tributación en la actualidad se han visto obsoletos, por lo que, cada gerente debe impulsar su pensamiento estratégico para desarrollar nuevas formas con el fin de propiciar el afianzamiento hacia una cultura de cumplimiento, por lo que, es indispensable, reestructurar cada aspecto de la simbología sin perder el sentido normativo y esencia de lo que implica la tributación, pero que efectivamente logre generar un impacto visual y cívico en la sociedad.

### **Estrategias: Innovaciones Tributarias**

Cuando se trata de la aplicación práctica sobre la cultura tributaria, es el momento donde la creatividad del gerente o líder es predominante, ya que a partir de ese momento es cuando deberán aplicarse las estrategias tradicionales e innovadoras a efectos de cumplir con la función tributaria. No obstante, desde el momento en que se hace hincapié en la reforma tributaria, surge la necesidad de poner en práctica distintas formas de hacer tributación, enmarcadas en distintas normativas que rigen la materia, y que, además, son fundamentales para adquirir el ingreso tributario, pudiera decirse que este momento es la función más compleja que debe asumir un gerente.

En este sentido, la responsabilidad del sujeto gerente asume una diversidad de compromisos en pro de fortalecer la cultura tributaria, para ello, deberá contar con un equipo multidisciplinario que verdaderamente coadyuve a la regeneración de la cultura, por supuesto, una actividad que desde la historia ha sido titánica, por variables que afectan directamente la credibilidad ante las políticas de Estado, sin embargo, son diversas las formas que aún pueden asumir una postura hacia la tributación que pueden ser determinadas para colocarlas en práctica hacia la efectiva tributación, por cuanto es indispensable que, el gerente utilice su ingenio, así como su pensamiento estratégico para asumir tal reto.

De lo anterior, tal responsabilidad deberá asumirse desde el punto de vista personal, organizacional y colectivo, ya que gestionar conocimientos hacia el cambio o innovación en función de estrategias es una labor compleja, ya que deberá liderizar el talento humano hacia iniciativas de credibilidad tomando en cuenta la resistencia al cambio, tal como surgió a lo largo de la historia con la actualización del sistema operativo para migrar hacia declaraciones en línea, sin embargo, en un mundo tan globalizado donde la tecnología es

una constante, deberá el gerente pensar de forma estratégica para hacer frente a los acontecimientos.

Consecutivamente, Armas y Colmenares (2009) aluden sobre las estrategias de cultura tributaria que principalmente deberá comenzarse a la difusión sobre conocimientos tributarios, es decir, apuntar hacia la formación en esta materia, quienes señalan y direccionan al organismo tributario como el principal responsable, por medio de sus estrategias en cuanto a diseños de planes y medios para difundir la información. Tal expresión, pone en evidencia no solo la responsabilidad del organismo, sino de quien dirige los mismos como parte de la estructura organizativa, protagonistas de la función de Estado, siendo indispensable su presencia a través de distintas herramientas hacia una cultura y conciencia tributaria.

Análogamente, las precitadas autoras comentan que, las principales estrategias que se han implementado a lo largo de la historia son las informativas, entre las que se pueden reconocer como dípticos y trípticos que son entregados a la población en distintos sectores, obviamente relacionados con el cumplimiento de obligaciones, así como también, forman parte de estrategias de divulgación, por lo que, se cuenta con un programa televisivo y de radio, permitiendo la interacción directa, acompañamiento y formación para que pueda llegar a cada individuo desde los distintos lugares donde se encuentre, por supuesto, esto ha sido de gran apoyo al contribuyente masificado la función de la tributación.

Al mismo tiempo, citan las autoras mencionadas, estrategias aplicadas denominadas participativas, las cuales se desarrollan en campos universitarios y colegiales como charlas, talleres y foros, no dejando a un lado las estrategias de visita y acompañamiento, las cuales tratan de verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias e incluso no para realizar únicamente fiscalizaciones sino para formar espacios y mesas de trabajo sobre la materia.

En este orden de ideas, es importante reconocer que a pesar de que existan estrategias previamente establecidas evidentemente la falta de concientización aún se encuentra presente en la población, aun continuamos en esta polaridad de incumplimiento y cumplimiento, ya que, la estrategias en sí mismas se presentan como caminos a seguir por el contribuyente a quien se le presenta una diversidad de alternativas para hacer frente ante sus obligaciones, sin embargo, es evidente que las estrategias en la actualidad no están

respondiendo a la dinámica social y muchas de ellas han sido desvirtuadas perdiendo su fortaleza.

Por ende, la extensión a todo el territorio nacional sobre las estrategias y no solo municipal es fundamental, aun cuando es importante comenzar desde ámbitos internos pero con la expectativa de superar barreras hacia toda la colectividad en general; a tal efecto los esfuerzos realizados por la administración tributaria deberán contar con un mayor acompañamiento hacia el principal elemento constitutivo del ser humano, como lo es la educación, permitiendo que desde las escuelas sea divulgado nuevos patrones de cultura, apuntando a la reestructuración de valores desvirtuados.

Finalmente, son diversas las estrategias que pudieran plantearse los gerentes para superar los acontecimientos que a lo largo de los años se han venido presentando, por supuesto, con el objetivo de un bienestar colectivo hacia las reformas de culturas y valores como persona.

### **3.3.6 Fortalecimiento y redimensión de funciones**

En este apartado se hace relevante mencionar la estrategia sobre el fortalecimiento de funciones por parte de la estructura organizativa de la administración tributaria para el fomento de la cultura tributaria, para ello, es necesaria la búsqueda de una mirada diferente e innovadora de la función tributaria, la cual implique una serie de aspectos que vayan en aumento no solo del talento humano en la conformación de valores propios sino también del colectivo tributario en general, ya que es evidente que el recurso humano presente en el organismo también cuenta con una falta de credibilidad y valores como ciudadanos, pudiendo ser producto de pensamientos ideológicos distintos, falta de una estructura organizativa óptima, es decir, credibilidad en la propia institución, por lo que, el desarrollo del pensamiento estratégico hacia una gerencia efectiva es la labor que se debe desempeñar.

En este orden de ideas, el fortalecimiento de funciones deberá implicar una serie de herramientas específicas, entre las que se pudiera proponer, más talento humano, con una generación innovadora y creciente con nuevas propuestas, acompañado de una tecnología eficiente y dinámica ante los cambios, cambio de normas y procedimientos de actuación de

funcionarios públicos, inclusive el trato de las fiscalizaciones, tal como lo expresa Jarach (2013) quien manifiesta que la fiscalización no debe ser una actuación como estamos acostumbrados en la actualidad visualizar.

Por el contrario, la fiscalización debe consistir en un acompañamiento de las empresas y contribuyentes en general donde se enseñe y capacite al sujeto, generando infracciones pero tras una retroalimentación de las funciones tributarias, donde el contribuyente pueda generar sentimientos de conciencia por su falta de cultura tributaria, por lo que esta estrategia de fortalecimiento de funciones implica renovar las funciones de los funcionarios públicos, redimensionar la estructura jerárquica, donde se pueda integrar la inteligencia fiscal de los procedimientos y la realidad dinámica y cambiante del contribuyente, por supuesto, esta estrategia permitirá generar que el contribuyente también se sienta protagonista de la función de Estado y no un adversario ante a política pública.

Por cuanto, el fortalecimiento de funciones debe permitir generar una nueva estructura organizativa donde se permita integrar al contribuyente en la organización como parte del talento humano y función propia del organismo, por lo tanto, no existirán divisiones entre Estado y particulares, sino reconocer que se trabaja juntos para un bienestar de toda la nación.

En este sentido, lograr innovar y buscar soluciones ante una estructura organizativa como la administración tributaria consta de una ardua labor, ya que implicaría una multiplicidad de mecanismo diseñados y aplicados, donde los resultados podrán ser vistos a largo plazo, vinculado a los sistemas, procesos y talento humano interno de la administración tributaria, así como también, innovaciones y cambios ante el contexto legal como por ejemplo, un número reducido de impuestos, leyes fáciles de entender y explicar, número limitado de tasas impositivas, es decir, todo un compendio que involucra una labor constante de crecimiento y renovación de la función tributaria.

Evidentemente, el fortalecimiento de funciones como estrategia apunta hacia el pensamiento estratégico los gerentes de la administración tributaria, donde es importante reconocer los cambios, que vayan aumentando de acuerdo a la necesidad de cada región y municipio, sin embargo, la labor es titánica, pero debe ser constante hacia el surgimiento

de una cultura tributaria al corto, mediano y largo plazo, sin perder por supuesto, la esencia de lo que ha sido la tributación a lo largo del tiempo.

Con respecto a la redimensión de funciones como principal esquema integrador de acciones estratégicas, es necesario indicar que este se presenta a sí mismo, como una necesidad organizacional, emergente luego del proceso de diagnóstico, siendo responsabilidad de cada uno de los integrantes que ejecuta la labor tributaria reflexionar y analizar hacia una praxis funcional, donde evidentemente la estructura debe ser cambiada.

Hecha esta salvedad, las funciones que hasta la actualidad son ejecutadas no están dando respuesta frente a los problemas diagnosticados, por lo que surge, de forma inmediata y necesaria ejecutar funciones en pro de una estabilidad tributaria, enriquecedora de valores específicos y riquezas para nuestro país, que luego serán redistribuidas en acciones concretas.

Por consiguiente, diagnosticar la filosofía organizacional implicara la toma de referencias e información para dar paso a la redimensión de funciones, lo que quiere decir, que a partir de esta labor es cómo podemos modificar, cambiar y organizar las funciones presentadas en el organismo, por supuesto esta primera fase permitirá desde la organización estratégica establecer mecanismos redimensionados para comenzar a aplicar propuestas como acciones estratégicas a la función tributaria y a su vez generar una nueva concepción sobre la tributación.

No obstante, dentro del proceso de redimensión es importante indagar sobre propuestas y reflexiones una vez diagnosticada la situación actual del organismo. Así pues, como la situación problema fue diagnosticada en nuestro primer momento en cuanto a la falta de cultura tributaria que trae consigo evidentemente una falta de credibilidad a la gestión de la administración tributaria, acompañado de una falta de acompañamiento en el servicio y atención pública al contribuyente, así como al momento de realizar fiscalizaciones desde el punto de vista de las normativas y practicas es necesario redimensionar la función como tal, por ello, se realizan propuestas y reflexiones para comenzar este trabajo a través de la teoría emergente.

Para comprender mejor esta idea, debemos reconocer que todo el sistema que conforma la tributación en cuanto a su organización debe estar redimensionado obligatoriamente, partiendo principalmente desde una estructura donde no se hace al contribuyente responsable de la labor tributaria, sino por el contrario un agente externo que traerá recursos al Estado, tras una estructura lineal de mando, que logra desorientar y generar procesos burocráticos, trayendo como consecuencia la falta de cultura tributaria.

En definitiva, son diversos los procesos y funciones que deben ser reorientadas inclusive, las funciones de gerentes generales, internos, procedimientos de fiscalización, misión, visión, objetivos, es decir toda la filosofía organizacional y de gestión deberá ser evaluada nuevamente, a efecto de percibir los objetivos que con el tiempo se han desvirtuado hacia unas nuevas políticas de inclusión, procedimental, procesos y labores tributarias, naturaleza de procesos completos deben estudiados y evaluados, para un mayor alcance y actualización al contexto, por lo tanto, se coloca en evidencia un aspecto fundamental e importante, dejando claro que son muchos más procesos los que deben ser organizados hacia las nuevas demandas contemporáneas, sin embargo, se debe comenzar esta revolución con percepción sobre la atención pública y efectivamente la fiscalización.

En efecto, esta labor es un proceso de revolución que tomara un largo tiempo, para cumplir cabalmente con todo lo que se requiere, sin embargo debemos comenzar el impacto con pequeños aspectos que permitan dar apreciaciones sobre el cambio que se está gestando, por lo que, la reflexión de estas acciones nos conducirán hacia cambios y desafíos que podremos visualizar en el corto plazo, lo transcendental de la situación es poder implementar nuestro pensamiento estratégico para poder superar las contradicciones que la propia organización posee.

### **Servicio y atención pública**

Los organismos al servicio del contribuyente son protagonistas de Estado, al ser colaboradores del bienestar colectivo; el código orgánico tributario establece en sus artículos las distintas funciones que debe cumplir la administración tributaria, sin embargo, estas deben ser ajustadas de acuerdo a la realidad implementando de forma interna prácticas que conduzcan a la verdadera aplicación de la normativa.

En este orden de ideas, el contribuyente tiene el derecho de recibir información cada vez que lo requiera, relacionada al cumplimiento de obligaciones, asesorías y demás aspectos como la filosofía organizacional, para de esta forma ser co-participe de la función de Estado bajo estándares de conocimientos, que apunten hacia valores de solidaridad, confianza, honestidad y transparencia, tras estas funciones podemos ver como acciones de evasión van a ir limitándose al ser parte de esta función de ayuda colectiva.

En este sentido, la administración tributaria deberá ofrecer un servicio de calidad, donde su principal preocupación debe ser mejorar los estándares de atención al cliente, a los efectos de generar el primer mecanismo para afianzar la cultura tributaria. Para ello se muestran distintas acciones que pueden ser ejecutadas como propuestas ante la redimensión del servicio y atención pública.

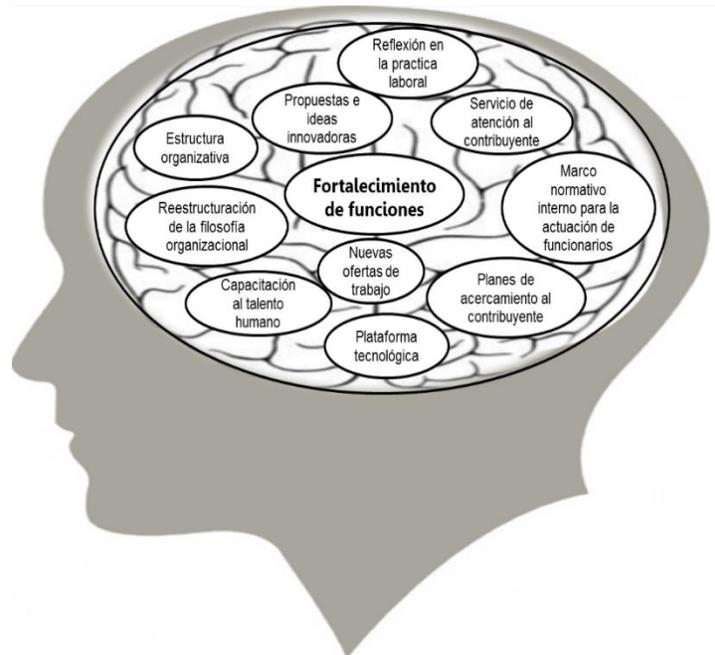
Acciones específicas:

- Mantener organizado y archivado visiblemente los manuales, normativas, reglamentos, reformas jurídicas para la educación y atención al público en general.
- Mantener actualizada una cartelera informativa con documentos específicos sobre las últimas reformas presentadas por las políticas de Estado.
- Capacitar a cada uno de los funcionarios sobre aspectos de la filosofía organizacional y atención al público.
- Ofrecer un programa promocional de la función de la administración tributaria y distribución de recursos a los usuarios que se acerquen para dudas acerca del servicio.
- Generar una plataforma tecnológica que permita un servicio en línea con un horario de atención, donde la comunicación sea otorgada directamente en un chat de atención al cliente.
- Establecer acciones sancionatorias de funcionarios públicos por un mal servicio prestado a los usuarios.
- Presentar los puntos de contacto, así como los integrantes de su estructura a través de teléfonos, correos y oficinas.

- Mantener al día una base de datos, información sobre la situación tributaria del contribuyente.

**Figura 5.**

Fortalecimiento de Funciones



### **3.3.7 Formación en espacios educativos**

La administración tributaria debe mostrar un dinamismo desde distintas áreas específicas, haciendo hincapié en este apartado a la formación necesario que debe contener el contribuyente, sin embargo, existen actores principales y protagonistas de esta función de formación, como lo son las escuelas, universidades e inclusive los ministerios que dirigen políticas para la práctica de los mismos, por cuanto es importante que, a nivel nacional los ministerios sean integrados para lograr los objetivos generales de nuestro país.

Es así como se muestran, a partir de la educación y reformas universitarias la consolidación de una cultura tributaria hacia el cumplimiento de obligaciones y fomento de valores sociales para una sociedad digna, justa y equilibrada con mejores niveles de vida a nivel

nacional. Para ello, es indispensable generar una reflexión sobre la educación hacia el renacimiento de una nueva formación impregnada de valores tributarios.

El principal objetivo es, generar mecanismos instruccionales destinadas a la población infantil y juvenil en cuanto a programas académicos inherentes al sistema tributario, por lo que, cada acción que deba realizarse es importante que se emanen políticas de inmediato cumplimiento, siendo así una reforma curricular es el primer paso, para ello, se debe incluir programas de formación en valores y cumplimientos tributarios, conocimientos básicos, además de aspectos generales, para que estos sean promotores y divulgadores de conocimientos y valores familiares, hacia la educación y formación que todos merecemos.

En este sentido, los actores de este proceso como se mencionó parten de los distintos ministerios del Estado, donde su función conciliadora permita gerencial hacia estrategias de cumplimiento oportuno y eficaz, esta es una función que nos compete a todos los ciudadanos, por lo que, alianzas para formular y generar estos proyectos son fundamentales. Para ello, la formación en tributación debe contar con proyectos de capacitación, cursos y talleres intensificados a la población estudiantil, contenidos curriculares, seminarios, diplomados que pudieran contar con módulos como, educación básica y media, servidores públicos, funciones tributarias y obligaciones de la sociedad en general. Así como la creación del módulo sobre la educación tributaria.

Ahora bien, entre los distintos espacios de la educación se pueden implementar, juegos tributarios presenciales y virtuales, videos formativos en un ciclo integrador de los estudiantes, actividades extracurriculares que incluyan programas de tributación, guías para el docente, seminarios ofrecidos por los docentes, preguntas en exámenes sobre la cultura tributaria, calificaciones extras por formación tributaria, grupos de estudio de tributación, canciones y poesías con versos que den origen al mismo.

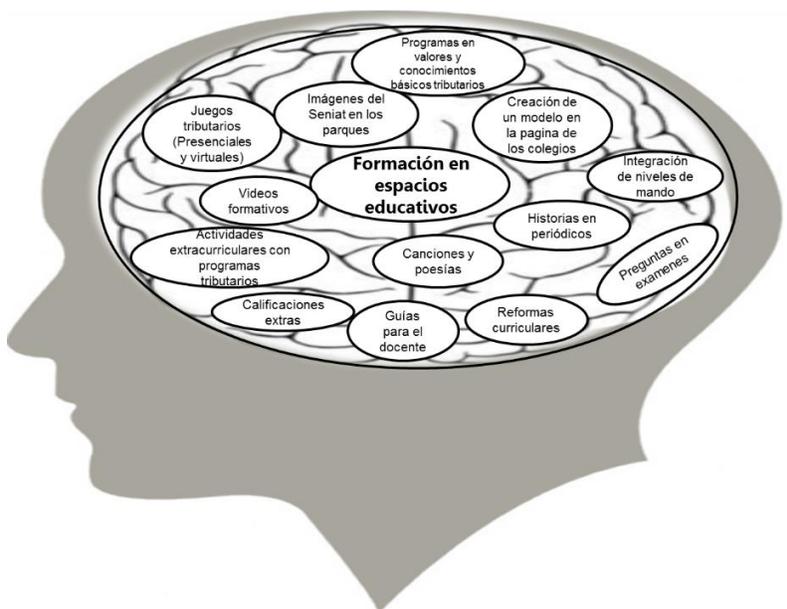
Así como también en la educación no formal, por ejemplo, de juegos de mesa, y demás juegos didácticos sean acompañados de preguntas y reflexiones básicas y breves sobre el sistema tributario, creación de historias en periódicos sobre temas tributarios.

## Pensamiento Estratégico y Cultura Tributaria. Un Nuevo Enfoque Gerencial desde la Neurotributación

Es entonces, como la educación deben estar impregnadas de estrategias de aprendizajes idealizadas del sistema tributario, pudiendo consolidar la función hacia una mayor participación de la ciudadanía, siendo lo más importante el fomento de valores propios de la tributación. Así pues, el contexto educativo puede converger con el tributario evidentemente, haciendo uso del pensamiento estratégico por parte de los gerentes, por lo que, educar en esta materia tributaria, no es más que implementar recursos docentes e instruccionales para consolidar la legitimidad social de la función tributaria, con el objetivos de formar valores cívicos de convivencia, respeto y solidaridad en el ser humano, modificando las percepciones negativas que se muestran frente a este proceso.

**Figura 6.**

Formación en Espacios Educativos



### 3.3.8 Medios de comunicación /Desarrollo Tecnológico

En mundo tan globalizado y dinámico producto de las actuales herramientas tecnológicas, se es indispensable la aplicación de procesos que aunados a plataformas tecnológicas puedan cumplir los fines organizacionales y adaptarse a las nuevas reformas de vida

cotidiana, por cuanto, es innegable que uso del internet no sea una herramienta de desarrollo para la gestión pública y específicamente para la administración tributaria.

Así pues, cada vez es indispensable mantener actualizada esta herramienta para hacer uso de un contacto directo y eficaz con el contribuyente, e inclusive su uso prevalece en las relaciones jurídicas tributarias, las cuales yacen en contextos de uso jurídico al momento de tomar en cuenta los procedimientos tributarios. A consecuencia de lo anterior, es como forma parte de una estrategia desde la gerencia movilizar toda su tecnología hacia una campaña de concientización de cultura tributaria, como decisión estratégica al darle una mayor prioridad a los procesos ejecutados.

Por consiguiente, las administraciones tributarias deben explotar sus plataformas tecnológicas, las cuales poseen en existencia, pero estas deben ser desarrolladas a tal punto de poder gerenciar procesos mediante esta vía, manteniendo un contacto más directo con el contribuyente, además de llegar a cada espacio donde muchas veces se ha imposibilitado llegar.

Por esa razón, el desarrollo tecnológico impregna en la gerencia una serie de ventajas ante procesos de evasión, ya que, permite entre muchos de sus beneficios, reducción del uso de papel, impresiones, enmienda de errores, simplificaciones administrativas tal como lo establecen nuestras normativas apuntando todo ello a la reducción de la evasión fiscal, transparencia en la recaudación de los tributos, información oportuna sobre la recaudación y distribución del gasto público, aumentando la credibilidad del contribuyente hacia el rescate de a confianza y fe ante el organismo.

De manera que, al impulsar el desarrollo tecnológico, evidentemente se es necesario reconvertir los controles fiscales, con una mayor rigurosidad tecnológica y administrativa, lo que se traduce en una optimización de la gestión tributaria; tal control es necesario por cuanto el dinamismo electrónico, laboral y humano conllevara que en el futuro sean los propios contribuyentes quienes exijan respuestas tecnológicas a la administración tributaria, por cuanto la labor debe comenzar con esta revolución tecnológica para el proceso de desarrollo y crecimiento del organismo.

De modo que, el desarrollo tecnológico debe ser una herramienta de trabajo que permita aplicar procedimientos desde la formación y conocimiento de este ámbito hasta la aplicación de los procesos, obtención de formularios, información sobre la situación fiscal del contribuyente, y demás aspectos.

Sin embargo, es importante reconocer que no todos los procesos bajo su estricto procedimiento deben ser ejecutados vía electrónica, por cuanto el contacto directo y personalizado de los funcionarios públicos es necesario, para mantener una confianza jurídica por parte de los contribuyentes, para tal efecto, se muestra como reflexión propuesta un plan de control masivo tecnológico para ser implementado por la administración tributaria de los municipios objeto de estudio, el mismo es descrito a continuación.

### **3.3.9 Plan de control masivo tecnológico**

Primeramente, se deja en evidencia la importancia del desarrollo tecnológico como se pudo apreciar en el anterior apartado, permitiendo aportar y sugerir reflexiones acerca de un plan de control masivo desde la tecnología que apunte directamente hacia el fortalecimiento de la cultura tributaria de nuestro país.

En relación a lo anterior, el mencionado plan se presenta como herramienta útil y de fácil aplicación adaptativa por parte del ciudadano, mediante la cual se cumpla con el objetivo de corregir en gran parte los incumplimientos de los contribuyentes, permitiendo a la administración tributaria su presencia fiscal, semejante a un proyecto de fiscalización electrónico. En este sentido, se pretende la realización de un control masivo electrónico que permita la inclusión de la información fiscal del contribuyente, reconociendo su situación fiscal, pudiendo corroborar el propio sistema los datos, enriquecimientos, exoneraciones, rebajas, débitos, créditos y monto de pago de los distintos impuestos a los cuales se encuentra sujeto.

De manera análoga, el plan de control masivo debe ser capaz de integrar información que permita detectar de forma oportuna deberes materiales y formales de acuerdo a la información suministrada del contribuyente, que involucre dentro de la plataforma un perfil del mismo, donde se involucren sus datos a efectos de que el sistema pueda corroborar

## Pensamiento Estratégico y Cultura Tributaria. Un Nuevo Enfoque Gerencial desde la Neurotributación

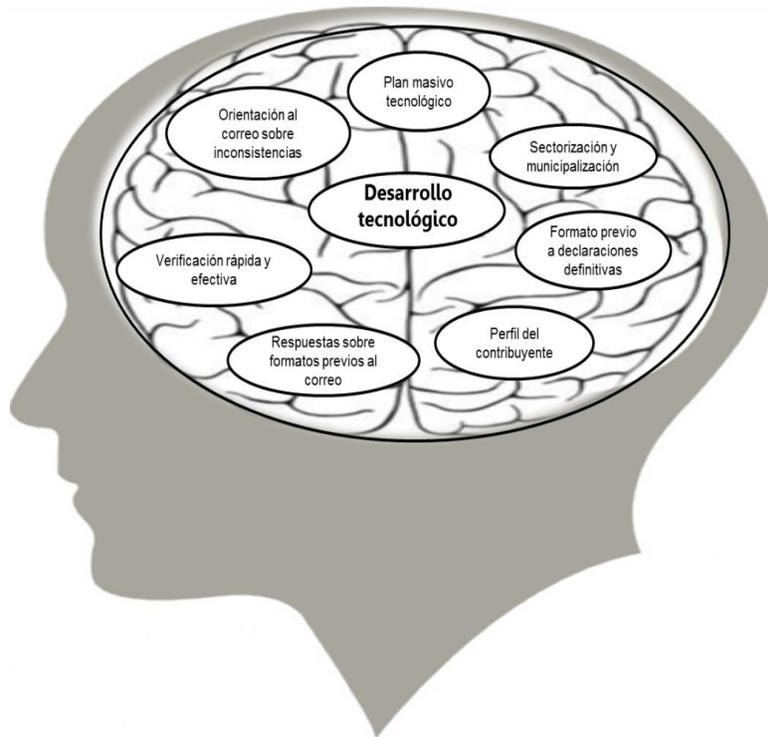
---

una especie de formato previo a las declaraciones definitivas, pudiendo ser este ideal contacto previo a su declaración por parte de los funcionarios una verificación rápida y efectiva, para luego ser enviada vía correo electrónico la positividad de la información suministrada y en consecuencia de la obligación tributaria, todo esto debe ser sectorizado y administrado por funcionarios con distribución de funciones fiscalizadoras donde se pueda orientar al contribuyente mediante mensajes a su perfil sobre la inconsistencia en la información.

En este sentido, el plan se consolida como un programa sistémico de apoyo estrictamente relacionado contribuyente y funcionario, mediante el cual ambos trabajan para consolidar la optimización tributaria, dada la información suministrada por el contribuyente además de la aprobación y verificación por parte del funcionario. Al mismo tiempo, debe ser ejecutado este sistema, mediante recursos tecnológicos ideales, personal especializado en el área y una organización estratégica que se adapte al cambio.

### Figura 7.

#### Desarrollo Tecnológico



### **3.3.10 Acompañamiento/ Reflexión sobre las fiscalizaciones**

Primeramente es fundamental generar estrategias por parte de la administración tributaria como organismo público diseñado para optimizar la función tributaria para poder eliminar las barreras que existen sobre la tributación, por lo tanto, es indiscutible que las distintas estrategias encaminadas a lo largo de la historia, en el presente no dan respuesta a los problemas sociales que se presentan en la actualidad, así pues, estrategias como el acompañamiento al contribuyente es fundamental para la gestión.

Por consiguiente, lo que se busca no es un acompañamiento por parte del contribuyente a la política de Estado o a la gestión en sí misma, sino más bien, generar mecanismos para que el ciudadano pueda confiar, tener valores, y priorizar la tributación, para lo cual, el acompañamiento al sujeto es indispensable para que pueda desarrollar los valores que son dados por la credibilidad en la tributación, por ende, el acompañamiento es a la función de la tributación y no hacia una gerencia en específico.

En tal sentido, la gerencia interna de tributos debe implementar estrategias que apunten hacia el acompañamiento del ciudadano en cada uno de sus espacios a nivel municipal, regional y nacional, donde el ciudadano pueda sentir que la administración tributaria está presente en su día a día y no solamente al momento del pago del impuesto, para lo cual, seguir al ciudadano sin caer en una persecución coercitiva es hacia donde debe apuntar la gerencia de tributos, ya que el individuo debe ser capaz de sentir que el organismo tributario se encuentra presente en las funciones de Estado, optimizando las políticas y concientizando sobre su importancia, hacia una generación de cultura y valores que conductas evasoras han hecho perder.

Armas (2010) autoras quienes han visto la necesidad de implementar estas estrategias mencionaron que el contacto directo con los ciudadanos en centros comerciales, para fomentar la cultura tributaria es fundamental, por lo tanto, el acompañamiento no solo desde espacios recreativos, sino generar encuentros en nuestros puestos de trabajo, o en determinados lugares donde sea evidente la generación de hechos impositivos es allí, donde debe estar presente la administración tributaria, fomentando la cultura tributaria.

Por otra parte, el acompañamiento implica generar estrategias de educación hacia una conciencia tributaria desde las escuelas básicas, media, diversificada y universidades con plan de estudio en un ciclo natural de los programas curriculares con la finalidad de generar desde la educación inicial del ciudadano una responsabilidad fiscal, donde evidentemente sean dados conocimientos, valores y representaciones sociales por parte de la administración tributaria para enseñar sobre sus funciones y esencia en particular.

En resumen, la idea central de esta estrategia es generar tal como lo expresa Brenes citado por Silvestri (2011) una verdadera conciencia fiscal que indique que por encima de esquemas funcionales o no, sobre la administración tributaria, o bien, estructuras modificadas por reformas y cambio de ideologías políticas, ante una sociedad dinámica, lo importante es justificar la financiación solidaria de las necesidades públicas y comunes, por lo tanto, pensar reflexivamente sobre el individuo en sí mismo y el colectivo son valores que son fomentados por la administración tributaria.

Finalmente, los organismos que no trabajen en dirección hacia un nuevo ciudadano, se ven así mismo, aislados, faltos de credibilidad y legitimidad, ya que la sociedad se resiste a poderes coercitivos bajo el sentimiento de ser administrados, por la necesidad de ser actores sociales responsables de un nuevo ciudadano, tal como lo expresa (Pérez, 2012)

Por otra parte, es evidentemente es necesario redimensionar la función fiscalizadora que se aplica en la actualidad para verificar el cumplimiento de obligaciones, es una actividad compleja elaborada por la administración tributaria donde deberá generar herramientas para implementar esta estrategia como una forma de afianzamiento de la cultura tributaria, ya que, esta técnica ha sido desvirtuada hacia una construcción negativa por parte del contribuyente, en el sentido, de que el mismo siente temor al ser fiscalizado por reconocer inmediatamente multas, sanciones, cierres de establecimiento o penas privativas de libertad.

Por tal motivo, es importante redimensionar las fiscalizaciones realizadas tomando en cuenta su objetivo, pero reestructurarlo hasta ser visto como una forma de afianzar la cultura tributaria, ya que este plan de desarrollo debe ser capaz de generar convicciones positivas sobre las funciones tributarias y para ello, se expresa una nueva visión sobre este trabajo de fiscalización.

Así pues, la fiscalización deberá ser capaz de generar un afianzamiento a la cultura tributaria que permita que el contribuyente antes de cometer una acción de evasión tributaria pueda entender sus valores de responsabilidad, solidaridad y honestidad con una falta de incumplimiento, pudiendo reconocer que será auditado y posiblemente sancionado, pero no solamente por el interés personal de la empresa, sino por la falta de compromiso y solidaridad con los individuos.

Por lo que, las fiscalizaciones deberán contar con un programa que permita como primera instancia una visita agradable de capacitación a la empresa, donde se fomente valores y dé a conocer la filosofía organizacional, así como procedimientos tributarios, para que en la próxima visita sea auditados de acuerdo a los procedimientos de ley, pero si bien es cierto, este proceso debe contar con una metodología de enseñanza al contribuyente, que explique las consecuencias y la necesidad de ser sancionado, para que de esta forma, el contribuyente reconozca su responsabilidad ante la falta de incumplimiento, interiorizando los valores.

Al mismo tiempo, las fiscalizaciones deberán contar con recursos específicos para que sea desarrollada de la mejor manera, para ello se recomienda aplicar las siguientes acciones:

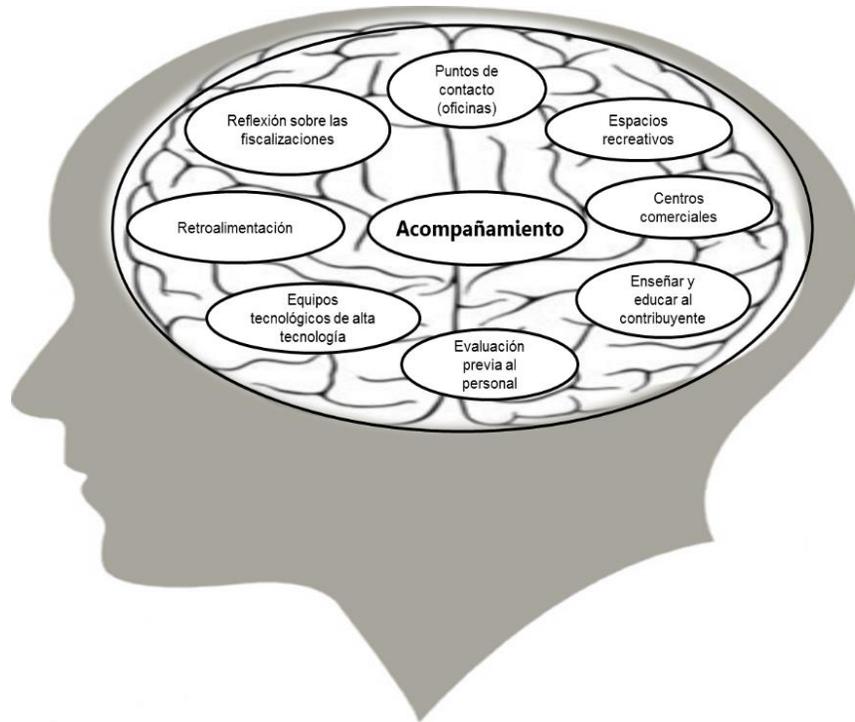
Acciones específicas:

- Los funcionarios que realizan las fiscalizaciones deben ser previamente evaluados, en cuanto a sus actitudes y aptitudes, así como, facultades legales y profesionales suficientes, ética, que logre proyectar una imagen de administración tributaria justa y eficiente.

- Equipos tecnológicos de alta tecnología que permita ver la situación actual del contribuyente, así como, herramientas legales y teóricas para orientar al contribuyente y funcionario público en la muestra de un sistema eficiente, organizado y ético.

**Figura 8.**

Acompañamiento



### **Campañas divulgativas de incentivos**

En este apartado surge la necesidad de retomar como una estrategia gerencial por medio del pensamiento estratégico la diversidad de incentivos legales que las propias normativas establecen para fortalecer la cultura tributaria y que a su vez permiten generar afectos positivos por parte de los contribuyentes, los cuales se lo ofrecerán diversidad de opciones para cumplir con sus obligaciones.

Por ende, la función de la administración tributaria de los municipios objeto de estudio debe trascender a la simple aplicación de una mala interpretación de la fiscalización, hacia procesos innovadores, siendo responsabilidad de los gerentes de cada departamento generar nuevas estrategias en función de su labor; así pues, su principal trabajo, debe ser en función de rescatar los valores y la conciencia tributaria de todo el personal y ciudadano en general, para ello, es importante retomar la efectividad que ha tenido a lo largo del tiempo

los incentivos tributarios, los cuales se muestran con una rigurosidad legal, pero, estas a su vez, se han consolidado en la presente investigación como actividades y funciones internas que son ejecutadas desde el pensamiento estratégico de los gerentes e innovadas, actualizadas al entorno para ejercer su labor.

A tal efecto, se presentan a continuación procedimientos estratégicos para ser utilizados e implementados con las gerencias internas de tributos, destacando que, estas reflexiones y propuestas realizadas por parte de la investigadora no se convierten en esquemas rígidos de aplicación sino más bien, en ideologías para ser explotadas y desarrolladas por un equipo multidisciplinario para el cumplimiento del fin.

En este orden de ideas, se presentan a continuación una serie de estrategias conforme a incentivos que desde el ramo tributario interno pudieran ser aplicados para conformar una confiabilidad jurídica tributaria, ante la relación presentada por los contribuyentes y sujeto activo.

### **3.3.11 Convenios de pago y prorrogas**

Primeramente, es importante reconocer que la función del organismo encargado no puede generar un pensamiento rígido de acciones, ya que conduciría a sentimientos de temor por parte del contribuyente, quienes no se sienten parte integrante de una labor sino más bien administrados por el Estado, por cuanto, es momento de que el organismo comience a aplicar las estrategias que lo llevaran a redimensionar toda la estructura de la organización hacia un sistema humanizado, conformador de valores y elementos potenciadores de culturas y conciencias de cumplimiento.

Si bien es cierto, esta estrategia ha si objeto de estudio a lo largo del tiempo, manteniendo éxitos y fracasos, sin embargo, es evidente que en la actualidad debe ser reorientada hacia un nuevo procedimiento para optimizar la función y la intención de la misma, cabe destacar, que esta labor está constituida en las normativas jurídicas, pero es necesario impregnar de importancia y darle la atención merecida.

Por otra parte, la administración tributaria debe conceder oportunidades y momentos de pagos a los contribuyentes, a los cuales se les forme en relación a las sanciones y procedimientos rígidos por incumplimiento de las obligaciones, por lo que, existen

situaciones en las cuales el contribuyente ya ha cometido un retardo en el pago de sus impuestos para ello, estratégicamente se debe ejecutar un convenio de pago a efectos de formar al ciudadano a no seguir incurriendo con tales ilícitos, para ello, el contribuyente notificara su retardo de pago, permitiendo la administración tributaria ejecutar actividades de formación, donde se imponga una multa generando un convenio con el mismo, en fechas descritas para el pago de sus impuestos y de la multa que subsistió.

Seguidamente, la práctica nos ha demostrado que por distintas razones el contribuyente en la fecha tope de pago no puede ejecutar el mismo, por diversas circunstancias, lo que trae consigo que sean necesario implementar estrategias para una mayor aceptación del contribuyente, haciendo uso de prórrogas de pago, está a su vez, deberá ser generalizada a toda la colectividad, pudiendo gestionar e identificar mediante procesos administrativos cuales son los contribuyentes que siempre muestran retardo en el pago luego de la fecha descrita para el mismo, haciendo un llamado directo para proceder a formar al ciudadano, concientizándolo sobre las oportunidades ofrecidas, retomando la importancia e informando la distribución de los recursos.

No obstante, este procedimiento si bien es cierto, genera aspectos muy positivos que en suma se convierten estratégicos, sin embargo, se debe tener precaución al momento de tomar decisiones para las prórrogas y convenios de pago, debido que, la administración de recursos se puede encontrar deteriorada por no poseer los suficientes, por cuanto la estrategia debe contar con la información necesario y una buena administración para conocer que oportunidades se le pueden ofrecer al contribuyente, para lo cual, es sencillo, ya que se conoce un estimado sobre la recaudación anual, pudiendo ser distribuida para identificar fácilmente cuales serían las oportunidades ofrecidas a los contribuyentes, así pues, el gerente podrá saber si está dentro de los límites estimados y en función de ello, ofrecer opciones.

En consecuencia, la estrategia procura generar una tranquilidad y confianza al contribuyente, siendo eficiente y contribuyendo a la formación de la cultura tributaria y valores sociales, aumentando el deseo de pago del contribuyente, dando cumplimiento a sus obligaciones y credibilidad por el organismo y política nacional. Evidentemente, se debe reforzar por medio de un plan de cobranza esta situación presentada, donde se le informe al contribuyente la oportunidad que se le dará, para estar al día con la administración

pudiendo llegar a acuerdos y convenios. De esta forma, los contribuyentes que poseen demoras podrán tener la confianza de acercarse para cumplir con su labor.

### **3.3.12 Concursos**

Los planes de trabajo para la administración tributaria son fundamentales, a lo largo de la historia, se han ejecutado diversidad de actividades que hoy día son necesarias retomarlas tras una dimensión actualizada, asegurando que los mismos consolidan proyectos de mejora de atención al usuario, además recaudación.

Con el fin de generar una estrategia fáctica de incentivo a la cultura tributaria, se han establecidos concursos nacionales, sin embargo, este plan consiste en un concurso municipal que motive a los ciudadanos a merecer oportunidades de pago, prorrogas, rebajas de impuestos, exoneraciones, formaciones, empleos, es decir, elementos atractivos para la comunidad, que pueden ser dados mediante facturas, primeras declaraciones al año, pronto pago de declaraciones, visitas a las oficinas verificando el cumplimiento eficaz de las obligaciones, es decir, generar un acompañamiento en cada uno de los espacios de trabajo, donde el ciudadano pueda sentir que la administración tributaria se encuentra presente coadyuvándolo a cumplir con su labor de pago para el bienestar colectivo.

Para ello, se deja atrás el paradigma rígido y obligacional de pago, sino más bien una satisfacción plena para ayudar al colectivo y asimismo, por lo que, retomar estas acciones y además actualizarlas a la dinámica del ciudadano es fundamental para en estos momentos incentivar una cultura tributaria, generar valores y conciencia de cumplimientos, de bienestar colectivo, es decir, para pensar en general y no en formas individualista, la idea es llegar al ciudadano donde al momento de recibir su premio pueda ser formado en valores creyentes de la tributación.

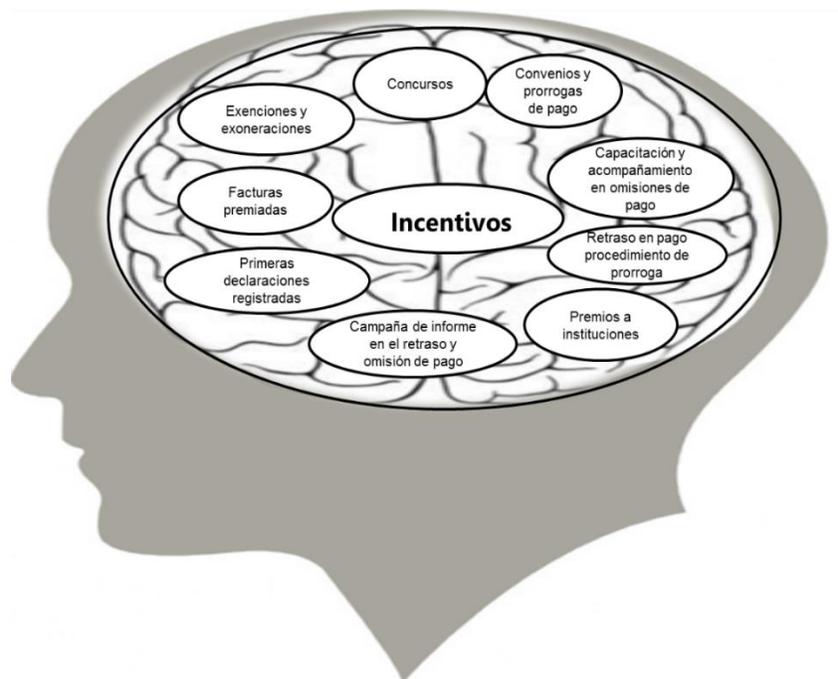
Por supuesto, la intencionalidad de estos concursos son estrategias del organismo, para evidentemente verificar los cumplimientos del contribuyente y orientar en el caso de procesos inexistentes o fallidos, generando un acercamiento a la administración tributaria, de formación y capacitación en valores, culturas e ideologías propias para fomentar la cultura tributaria, con sentimientos de tranquilidad y seguridad por sentirse ayudados por la función del organismo y no reprendidos por sus malas actuaciones.

Por otra parte, se puede instar por medio de estas estrategias de concursos a otros organismos, instituciones, empresas y demás figuras jurídicas a estar presente en estos sorteos, por medio de la recaudación de facturas en el cual la mayor cantidad de facturas recaudadas por institución recibirá proyectos tecnológicos, deportivos, bibliográficos y de formación en esta área tributaria, inclusive pasantías, proyectos de carrera, es decir, diversos incentivos para motivar al ciudadano, es así, como por medio de esta estrategia las funciones estratégicas estarán presentes en el día a día del contribuyente.

Aunado a lo anterior, concursos de primeras 5 declaraciones del año que reciba la administración tributaria tendrá un convenio de pago o exoneración, por supuesto, todo esto, debe estar enmarcado en normas lícitas y procedimientos internos que fortalezcan la cultura tributaria y conlleven a motivar al contribuyente, así como, minimizar los evasores de impuesto, de ninguna manera se busca irrumpir con las políticas de Estado, o bien, normativas, por el contrario se insta a la población a la formación en la tributación.

**Figura 9.**

Incentivos Tributarios



### **3.3.13 Normas Tributarias**

Una de las tradiciones tributarias inmersas en la función directa de la tributación es la regulación del marco normativo la cual, en nuestros países, se ha constituido como una manera dinámica de ser presentada las políticas de Estado, por cuanto vemos la diversidad de reformas tributarias cada año. Así pues, las normativas no son más que las guías de acción que tiene un ciudadano y en general todo el colectivo que trabaja en esta función tributaria para poder gestionar y realizar su trabajo.

En este sentido, las normativas tributarias se dividen en tres elementos, leyes, código y reformas específicamente las orientadas a la administración tributaria, estas tras su lectura enmarcan todo el sistema eficiente y óptimo que regulara la función de la tributación, que a su vez orienta el proceso para una perfección en aras de hacer hincapié en todo el proceso tributario.

En este marco de referencia, la función tributaria evidentemente debe estar enmarcada en normativas legislativas que logren armonizar el sistema tributario partiendo de nuestra carta magna hasta la especificación de las normativas para cada impuesto en particular, que contiene elementos en detalles y explícitos en los reglamente de cada normativa. Así pues, referenciar una cultura tributaria conforme a normativas no puede mantenerse como un procedimiento estático, este debe ser soportado con reformas que sustenten las practicas que hoy día son dadas para superar las barreras en cuanto a la situación fenómeno descrita.

Ahora bien, las normativas logran generar un ámbito de uniformidad en cada uno de los procesos que son elaborados en el ámbito tributario, por lo que, se encuentra sustentado en pensamientos, políticas, guías de acción y especificación de procesos conformados en un paso a paso de las practicas que desde la historia son dadas, no obstante, se debe tener presente que existe una diversidad de prácticas que hoy no son dadas sino que más bien deben de estar reformuladas con la ayuda de estrategias y creatividad para soportar las circunstancia de nuestro país en los distintos sectores.

Por tal motivo, las normativas deben surgir para dar respuestas ante inquietudes de procesos y toma de decisiones, las cuales se constituyen como un plano de acción nacional que posteriormente serán interiorizadas para generar unas estructuras orientadas al

proyecto país. En termino generales, las normativas que componen todo un cuerpo coherente del ámbito tributario son diversas, así como sus distintos reglamentos y además de ello providencias administrativas para impuestos, es decir, hay toda una variedad de normativas que configurar el accionar tributario, lo fundamental de este caso es poder reconocer que las innovaciones son posibles y necesarias más aun cuando se trata de barreras ante opiniones públicas, donde los organismos se encuentran demandados.

Indico, asimismo, que la normativa hace mención a las diversas categorías en condición de contribuyente que se encontraran sujetas al cumplimiento de deberes formales, materiales y demás obligaciones tanto del contribuyente como responsable, así como la administración tributaria, generando evidentemente garantías a los contribuyentes, describiéndolos en personas naturales, jurídicas.

Considerando lo anterior, se puede indicar que los deberes formales y materiales no son más que actuaciones que la ley regula para los contribuyentes, responsables y terceros, que van a de acuerdo a formas específicas reguladas por la misma, estas deberán de ser realizadas en los plazos y criterios que establecen las leyes en cada caso específico, haciendo dentro de este contexto importante pensar en reformas significativas como una función permanente en gerentes, líderes y políticos para desarrollar elementos funcionales de interés colectivo hacia los ámbitos económicos, tributarios, administrativos, contables y aquellos que involucren el campo de desarrollo financiero de nuestro país.