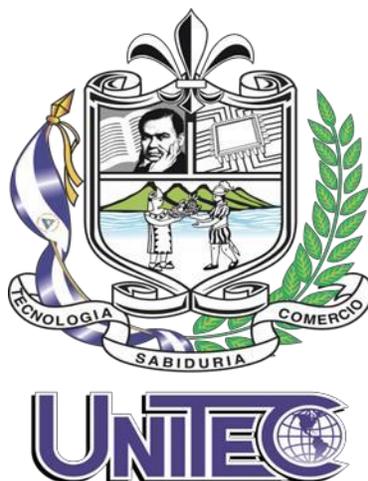


**UNIVERSIDAD DE TECNOLOGÍA Y COMERCIO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**



**DEFINICIÓN DE LAS MÉTRICAS Y MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA CALIDAD DE  
LOS SERVICIOS PRESTADOS AL CONTRIBUYENTE EN MATERIA DE SERVICIOS  
ELECTRÓNICOS DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE, AÑO 2017.**

**Tesis presentada para optar al título de Máster en Administración  
de Empresas (MBA).**

**Autor:**

Licenciado José Francisco Reyes

**Tutor:**

Master Ali José Rocha Rivas

Managua, Nicaragua,

Agosto, 2018



## DEDICATORIA

**Porque de él, y por él, y para él, son todas las cosas. A él sea la gloria por los siglos.  
Amén. (Romanos 11:36).**



## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primeramente a Dios, por darme la bendición y la oportunidad de hacer este sueño hecho realidad y por permitirme llevar a cabo este proyecto.

Quiero agradecer a nuestro Gobierno del Frente Sandinista de Liberación Nacional de nuestro Presidente Cro. Daniel Ortega Saavedra, por promover los programas de educación superior.

Agradezco a las autoridades de la Dirección Superior de la Dirección General de Ingresos, por impulsar ese programa de Maestrías. Mi agradecimiento a mi familia por todo el apoyo brindado y al Msc. Ali Rocha, quien no dudo en brindarme el acompañamiento desde inicios del proyecto.

## ABREVIATURAS

**AEAT** Agencia Estatal de Administración Tributaria

**AT** Administraciones Tributarias

**CAT** Centro de Atención Telefónica.

**CIAT** Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.

**DAC** Dirección de Asistencia al Contribuyente.

**DGI** Dirección General de Ingresos

**DGII** Dirección General de Impuestos Internos

**DIS** División de Informática y Sistemas.

**DISUP** Dirección Superior del Director General.

**SACFI** Sistema Autorización de Comprobantes Fiscales e Imprentas

**SECO** Secretaria de Estado para Asuntos Económicos de Suiza

**SGC** Sistema de Gestión de Calidad

**SIAEX** Sistema de Administración de las Exoneraciones

**SPSS** Statistical Package for the Social Science

**TIC** Tecnologías de Información y Comunicación



## Contenido

LISTA DE TABLAS.....	6
LISTA DE GRAFICOS .....	7
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	8
1.1 Antecedentes .....	10
1.2 Planteamiento del problema .....	11
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivos .....	14
1.4.1 Objetivo general .....	14
1.4.2 Objetivos específicos .....	14
1.4.3 Hipótesis.....	14
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1 Marco teórico .....	15
2.1.1 Concepto de calidad .....	15
2.1.2 Los modelos de calidad .....	17
2.1.3 Control de calidad.....	19
2.1.4 El costo de la calidad .....	20
2.1.5 Administración Tributaria de Guatemala. (Producto de programas de políticas públicas de inversiones y tributación en Guatemala, 2004).....	21
2.1.6 Administración Tributaria de Costa Rica.....	22
2.1.7 Administración Tributaria de Uruguay.....	24
2.3 Marco legal.....	33
CAPÍTULO III. METODLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1 Análisis de datos (método, técnica, instrumentos).....	35
3.2 Ventajas y Limitaciones.....	44
CAPITULO IV. ANALISISY DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	45
4.1 Identificación de métricas de las AT, de la región. ....	45
4.2 El TOP TWO BOX.....	47



<b>Definición de las Métricas y Medición de los Servicios prestados al Contribuyente</b>	
<b>4.3 El sistema de gestión de calidad</b>	<b>48</b>
4.2 Análisis de la percepción de los servicios.....	52
4.2.1 Información adicional externa a la investigación sugerida por el contribuyente .....	77
4.3 Propuesta de indicadores.....	78
CAPITULO V. CONCLUSIONES.....	80
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS.....	86
Bibliografía .....	86
CIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS .....	90

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Muestra los atributos de la calidad de ISO 9621. (Pressman).....	18
Tabla 2 Operacionalización de las variables entrevista 1.....	36
Tabla 5 Las métricas utilizadas para el Call Center .....	46

## LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1 Amabilidad del servidor público .....	53
Grafico 2 Atención personalizada .....	54
Gráfico 3. Comportamiento del servidor público .....	55
Grafico 4 Utilidad de la información .....	57
Grafico 5 Ambiente de atención.....	58
Gráfico 6. Conocimiento del servidor público .....	59
Gráfico 7. Contenido informativo web .....	60
Grafico 8 Instalaciones de atención .....	62
Grafico 9 Orientación al contribuyente.....	63
Grafico 10 Requisitos de trámites.....	64
Grafico 11 Dudas planteadas por el contribuyente.....	66
Grafico 13 Información brindada por el servidor público .....	68
Grafico 15 Canales de información .....	70

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Las AT día a día emprenden nuevos desafíos en pro de mejorar el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, proponiéndose metas de mejoras continuas, desde la simplificación de trámites administrativos hasta contar con estándares de calidad que le permitan mejorar la atención de los servicios prestados a los contribuyentes bajo su jurisdicción.

Este trabajo tiene como objetivo estudiar las métricas aplicadas por AT de la región, para determinar el impacto de la calidad de los servicios prestados al contribuyente en materia de asistencia al contribuyente. Para tal fin se han propuesto los siguientes objetivos específicos:

a) Identificar las diferentes métricas aplicadas en la medición de la calidad de los servicios prestados a los contribuyentes; b) Analizar el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de los servicios de prestados por la DGI; c) Realizar una propuesta de indicadores de calidad, para conocer el nivel de satisfacción de los contribuyentes, a fin de conseguir una mayor eficiencia y calidad en los servicios prestados por Asistencia al Contribuyente.

Finalmente, la presente investigación da las pautas para continuar profundizando en un tema que tiene un gran nivel de contenido, debido a que está relacionado a los servicios prestados por las administraciones tributarias y la participación de los recursos humanos en este proceso.

Capítulo I. Contiene la introducción, los antecedentes, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos planteados.

Capítulo II. Marco de referencia en el que se describen los conceptos que sirven de sustento teórico a la Investigación, partiendo de las tareas que efectúa el CAT, para dar cumplimiento a los objetivos y las metas de la AT directamente relacionado con los objetivos de la investigación.

Capítulo III. Metodología de investigación, que describe el tipo y diseño de investigación la cual es cualitativa, descriptiva en el que se combinarán diferentes fuentes de información tanto primaria como secundaria. Con el objetivo de analizar la opinión de los contribuyentes, como instrumentos se aplicó entrevistas al personal clave de la DGI y encuestas a los contribuyentes.

Capítulo IV. Análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que permitieron conocer el grado de satisfacción de los servicios prestados por la DAC; asimismo, se realiza una propuesta de mejora para la DAC, con el propósito de evaluar y mejorar la calidad de los servicios prestados al contribuyente.

Capítulo V. Se describen las conclusiones y en el Cap. VI se exponen las recomendaciones. Adicionalmente se incluyen las referencias bibliográficas de la investigación y los anexos.

## 1.1 Antecedentes

Las AT constantemente enfrentan nuevos desafíos, para ello se proponen metas de mejoras continuas que contiene la simplificación de trámites administrativos, como el mejoramiento de los estándares de calidad desde la atención como en los servicios, todos con la finalidad de promover el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.

A nivel nacional, la DGI actualmente no tiene indicadores que le permitan medir la calidad de sus servicios, estos servicios son prestados a los contribuyentes a través de diferentes canales de comunicación cuenta con servicios web y vet, atención personalizada, centro de atención telefónica. A través de esta investigación por primera vez se pretende medir el impacto de la calidad de los servicios, ya que a nivel internacional las AT de la región, han realizado algunas evaluaciones para medir la calidad de sus servicios, en el caso de República Dominicana, la dirección general de impuestos internos realizó una evaluación interna del año 2017, sobre los avances significativos de la administración, que midió la calidad de los servicios de asistencia al contribuyente, a través del uso de diferentes tipos de métricas que le permiten fortalecer y mejorar los servicios al contribuyente.

La AT de la República de Guatemala en el 2004 realizó un estudio sobre la evaluación del desempeño de sistema tributario, mediante el que se evaluaron las mejoras prácticas de la administración. En dicho estudio se evaluaron sistemas automatizados de información, con el fin de fortalecer de forma más efectiva la recaudación como los sistemas de información.

En las asambleas generales del CIAT que se llevan a cabo año con año, siempre se abordan temas relacionados importantes para las administraciones tributarias, sobre el uso de las TIC. Esto se convierte en una herramienta indispensable para las administraciones tributarias, proporcionando información oportuna confiable e indispensable.

Una amplia mayoría de las administraciones tributarios señalan como prioridad número uno el incremento de la variedad, la calidad y la aceptación de sus servicios basados en internet.

## *1.2 Planteamiento del problema*

La DGI no cuenta con indicadores que le permitan medir la calidad de los servicios que ofrece en sus distintos canales de comunicación, lo cual hace necesario la realización de esta investigación, en aras de conocer la percepción del contribuyente respecto a los servicios que presta la DAC. De acuerdo con lo expuesto, en un sentido más específico y sistemático, se plantea la siguiente pregunta del problema:

¿En qué medida la definición de las métricas y medición coadyuvan en el impacto de la calidad de los servicios prestados al contribuyente en materia de servicios electrónicos de asistencia al contribuyente?

### *1.3 Justificación*

Las AT generalmente proporcionan información e infraestructura a fin de facilitar y fomentar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes, pero eso no es suficiente, también es necesario que estén comprometidos en brindar un mejor servicio.

Actualmente, la DGI no cuenta con parámetros que le permitan medir la calidad de sus servicios, lo cual se hace necesario presentar una propuesta de parámetros, que permitan medir la calidad del servicio para alcanzar la mejora continua.

Una de las exigencias de los contribuyentes es recibir de la administración tributaria un servicio de calidad que resuelva sus expectativas, el no cumplirlo se convierte en una de las mayores razones de insatisfacción para los usuarios. El asesoramiento incorrecto proporcionado a un contribuyente, puede ser muy delicado para la administración y podría impactar negativamente en la percepción del público; considerando las demandas del contribuyente, el personal de administración debe adoptar el concepto de ver al contribuyente (cliente), como la persona más importante para la administración.

El servicio al cliente se convierte en un gran reto cuando la base de contribuyentes son grupos enormes, como pueden ser la población de una ciudad o de todo un país. Cuando se trata de servicio al contribuyente (cliente), la carencia de lineamientos que orienten las acciones al equipo encargado de brindar soporte en esta área hasta el punto que tengan que improvisar haciendo lo que mejor consideren según sea el caso, puede ser tan nocivo como disponer de políticas y directrices demasiado estrictas que anulen el pensamiento y la capacidad resolutoria de los empleados terminando por convertirlos en autómatas.

En este sentido, la investigación está orientada a definir las métricas y medir el impacto de la atención de los servicios que ofrece la DGI hacia los contribuyentes. El punto de partida de todo proceso es conocer el grado de satisfacción de las personas usuarias respecto a los diferentes factores o elementos que intervienen en la prestación de los servicios. Como resultado de este análisis se pretende tener un producto que le permita a la DGI aportar oportunidades de mejoras en la prestación de los servicios.

Un servicio de calidad es aquel que satisface la expectativa de quienes lo utilizan. Los contribuyentes están cada vez más cómodos con el uso de la nueva tecnología y están buscando formas más fáciles, eficientes y oportunas para sacar provecho del tiempo y el servicio, por tanto se hace necesario conocer la opinión y el grado de satisfacción de estas personas.

El conocimiento de las opiniones de los usuarios permitirá determinar las fortalezas y debilidades de los servicios en línea de la Dirección de Asistencia al Contribuyente. La mejora de estos servicios debe basarse en el análisis de los puntos débiles identificados por los usuarios. Las administraciones tributarias enfrentan diferentes desafíos para lograr sus metas.

Es por eso que la calidad en el servicio al cliente puede ser de gran utilidad para una empresa o en este caso para la administración tributaria; cuando se brinda calidad en el servicio al cliente se puede ofrecer beneficios esenciales para ser más competitivos.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Analizar la eficiencia y funcionabilidad de la implementación de métricas de la calidad de los servicios de la DAC de la AT de Nicaragua, durante al año 2017.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las diferentes métricas aplicadas en la medición de la calidad de los servicios prestados a los contribuyentes en la AT de Nicaragua.
- Analizar mediante una encuesta, el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de los servicios prestados por la DGI de Nicaragua.
- Realizar propuesta de indicadores de calidad para conocer el nivel satisfacción de los contribuyentes, a fin de conseguir una mayor eficiencia y calidad en los servicios prestados por Asistencia al Contribuyente.

### 1.4.3 Hipótesis

La calidad del servicio de atención al contribuyente, nos permitirá determinar si logramos satisfacer las expectativas de los contribuyentes

## CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 *Marco teórico*

La administración tributaria juega un papel muy importante como ente recaudador, constituye el sustento básico del presupuesto general de la República de Nicaragua, razón suficiente para garantizar calidad en sus servicios al contribuyente.

La forma en que el Estado recauda los ingresos es un aspecto muy importante y resulta una base imprescindible para el desarrollo de sus funciones y en general para su quehacer de gobierno, ya que de esto depende que puedan lograrse las metas y proyectos en materia de bienestar social, de desarrollo económico y los mantenimientos de finanzas públicas.

Al definir calidad, la norma UNE-EN-ISO 9000:2000 (Sistemas de gestión de calidad), se define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Un sistema de gestión de la calidad, puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. (Dirección General de Ingresos, 2018).

#### 2.1.1 *Concepto de calidad*

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido para alcanzar para satisfacer a sus clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. (González, 2007).

Armand Feigenbaum (1986), uno de los primeros en estudiar el control de la calidad total, afirmó que la calidad debe comenzar con un control de nuevos diseños, estableciendo procedimientos documentados y empleando técnicas que garanticen que las necesidades del cliente sean tenidas en cuenta desde las primeras etapas del proceso de diseño. (González, 2007).

La calidad es determinante en los servicios, siendo el grado de satisfacción, sus necesidades o requerimientos, por lo que se debe trabajar en función de ello, garantizando un servicio que demuestre empatía para ofrecer un servicio de acuerdo con las necesidades.

En este sentido, hay que resaltar que el concepto de calidad se desarrolla junto a la concepción de las organizaciones modernas, pasando por tres diferentes etapas que van de su incorporación al proceso de producción, mediante el control estadístico (principios del siglo XX), a su integración al proceso administrativo, bajo el aseguramiento de la calidad (hacia los años cincuenta), hasta su concepción como un arma estratégica para alcanzar la competitividad entre las organizaciones. (Estrada, 1995-2012).

La mejora continua (kaisen en japonés) ha adquirido un significado muy amplio, como el de los esfuerzos persistentes para actuar sobre los problemas crónicos y esporádicos y para refinar procesos. Para problemas crónicos significa lograr niveles de cada vez mejores del desempeño anual; para los problemas esporádicos significa tomar medidas correctivas sobre los problemas periódicos; para el refinamiento de los procesos quiere decir tomar acciones como reducir la variación de la meta (Estrada, 1995-2012).

Así, se consolida la calidad como atributo relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus expectativas; lo cual es congruente con la definición de calidad como “la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que los hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, en razón de que cumple con las especificaciones preestablecidas” (Estrada, 1995-2012).

### 2.1.2 *Los modelos de calidad*

Tal como ha evolucionado la calidad, el concepto ha sufrido varias transformaciones en el tiempo, de este modo existen diferentes definiciones emitidas por los grupos de trabajo dedicados a su estudio.

La calidad es adecuación (del uso, consiste en libertad después de las deficiencias). La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción con el producto.

La medición es considerada como una eficaz herramienta en las pruebas a los software, es la base para detectar las desviaciones del rendimiento aceptable en los procesos y producto de software, y las oportunidades de mejora, identificar, priorizar las principales preocupaciones, dar seguimiento a la solución y mejorar la calidad de un producto o servicio.

La Norma ISO/IEC 14598, en sus diferentes etapas, establece un marco de trabajo para evaluar la calidad de los productos de software proporcionando, además, métricas y requisitos para los procesos de evaluación de los mismos.

En principio, es importantes definir los posibles términos que se encuentran encerrados en la palabra métrica, porque es muy común asociarla con las palabras medición y medida, aunque estas tres son distintas. La medición “es el proceso por el cual los números o símbolos son asignados a atributos o entidades en el mundo real, tal como son descritos de acuerdo a reglas claramente definidas” [Fenton '91]. Una medida “proporciona una indicación cuantitativa de extensión, cantidad, dimensiones, capacidad y tamaño de algunos atributos de un proceso o producto” (Pressman). El IEEE “Standard Glossary of Software Engineering Terms” define como métrica como “una medida cuantitativa del grado en que un sistema, componente o proceso posee un atributo dado” [Len O. Ejiogo '91]. (anonimo, s.f.).

La calidad de un producto o servicio se debería evaluar usando un modelo de calidad definido. En la práctica, no es posible medir sus características internas y externas de todos los componentes de un producto software o servicio que tiende a ser amplio y complejo. Del mismo modo, no es práctico medir la calidad en uso para todos los posibles escenarios usuario-tarea. Los recursos para la evaluación deben asignarse a los distintos tipos de mediciones dependiendo de los objetivos de negocio y de la naturaleza del producto o del proceso de diseño. ISO propone evaluar la calidad de los productos software basado en un conjunto de características y definición de carácter general.

**Tabla 1. Muestra los atributos de la calidad de ISO 9621. (Pressman).**

Características	Definición
<b>Funcionabilidad</b>	Grado en el que el software satisface las necesidades planteadas según las establecen los atributos siguientes: adaptabilidad, exactitud, interoperabilidad, cumplimiento y seguridad.
<b>Confiabilidad</b>	Cantidad de tiempo que el software se encuentra disponible para su uso, según lo indican los siguientes atributos: madurez, tolerancia a fallas y recuperación.

<b>Usabilidad</b>	Grado en el que el software es fácil de usar, según lo indican los siguientes subatributos: entendible, aprendible y operable.
<b>Eficiencia</b>	Grado en el que el software emplea óptimamente los recursos del sistema, según lo indican los subatributos siguientes: comportamiento del tiempo y de los recursos.
<b>Facilidad para recibir mantenimiento</b>	Facilidad con la que pueden efectuarse reparaciones al software, según lo indican los atributos que siguen: analizable, cambiable, estable, susceptible de someterse a pruebas.
<b>Portabilidad</b>	Facilidad con la que el software puede llevarse de un ambiente a otro según lo indican los siguientes atributos: adaptable, instalable, conformidad y sustituible.

Existen muchos factores de la calidad del software, pero las antes mencionadas nos podrían ser útil para mediciones indirectas. (Pressman, 2010)

### 2.1.3 Control de calidad

El control de calidad incluye un conjunto de acciones de ingeniería de software que ayudan a asegurar que todo producto del trabajo cumpla sus metas de calidad. Los modelos se revisan para garantizar que están completos y que son consistentes. El código se inspecciona con el objetivo de descubrir y corregir errores antes de que comiencen las pruebas. Se aplica una serie de etapas de prueba para detectar los errores en procesamiento lógico, manipulación de datos y comunicación con la interfaz.

La combinación de mediciones con retroalimentación permite que el equipo del software sintonice el proceso cuando cualquiera de estos productos del trabajo falla en el cumplimiento de las metas de calidad. (Pressman, 2010).

La modernización de la AT tiene un impacto significativo en el comportamiento de los contribuyentes, la optimización en la prestación de los servicios en materia de asistencia al contribuyente, la motivación para medir siempre debe ser el control de los procesos, para su posterior mejora emprendiendo acciones que nos permitan llevar un control sobre los procesos de atención. Si bien es cierto los objetivos de medición no son idénticos en todas las organizaciones. (Pressman, 2010).

#### *2.1.4 El costo de la calidad*

El costo de la calidad incluye todos los costos en los que se incurre al buscar la calidad o al realizar actividades relacionadas con ella y los costos posteriores de la falta de calidad. Para entender estos costos, una organización debe contar con unidades de medición que provean el fundamento del costo actual de la calidad, que identifiquen las oportunidades para reducir dichos costos y que den una base normalizada de comparación. El costo de la calidad puede dividirse en los costos que están asociados con la prevención, la evaluación y la falla. (Pressman).

Los fuertes vínculos entre los servicios al cliente y la satisfacción de los empleados y entre comunicaciones externas dirigidas a los contribuyentes y la comunicación interna dirigida a los empleados de la Administración Tributaria son continuos, tal como lo afirma la investigación realizada por la Administración Tributaria y de Aduanas de Holanda que indica que la calidad del último contacto personal entre un empleado de la Administración Tributaria y un contribuyente permanece más tiempo en la memoria del contribuyente y es decisiva para su percepción de y la actitud hacia la Administración Tributaria. (Alink) .

### *2.1.5 Administración Tributaria de Guatemala. (Producto de programas de políticas públicas de inversiones y tributación en Guatemala, 2004).*

Como referencia se tomó el administración tributaria de Guatemala, quien el año 2004 realizó una evaluación al desempeño del sistema tributario, dicho trabajose realizó en conjunto con la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), en Guatemala y a petición el Ministerio de finanzas públicas, la comisión técnica de pacto fiscal y la superintendencia de la administración tributaria. Esta administración tributaria cuenta con un sistema completo que le permite medir la calidad de los servicios de información, trámites, procesos administrativos, entre otros.

Entre los indicadores evaluados están la credibilidad institucional y confianza del público, del cual se deriva la diversidad y calidad de los servicios en atención al público, mediante lo que se determinó que la administración cuenta con aspectos muy positivos en el campo de los servicios a los contribuyentes que tiene la SAT, como el sistema de recaudación, los programas de educación tributaria para los contribuyentes realizados por CENSAT y el diseño de formularios sencillos que le permiten al contribuyente más facilidad y menor tiempo a la hora de realizar un trámite.

Los comentarios concluyentes en el informe original eran muy positivos, reconociendo los avances que se había experimentado en el ramo tributario en Guatemala durante el poco tiempo de existencia de la SAT en aquel entonces, pero también reconociendo una gama de retos que la SAT todavía enfrentaría para alcanzar sus metas de convertirse en un ente de administración tributaria de la más alta calidad.

Los logros mencionados en el informe original, entre otros, incluyeron la buena organización, el liderazgo profesional y apolítico, el profesionalismo del staff, la credibilidad creciente de la SAT, la implantación de varios sistemas de información y los planes de modernización ya en marcha o contemplados.

Los comentarios concluyentes en el informe original eran muy positivos, reconociendo los avances que se había experimentado en el ramo tributario en Guatemala durante el poco tiempo de existencia de la SAT en aquel entonces, pero también reconociendo una gama de retos que la SAT todavía iba a tener que enfrentar para alcanzar sus metas de convertirse en un ente de administración tributaria de la más alta calidad. Los logros mencionados en el informe original, entre otros, incluyeron la buena organización, el liderazgo profesional y apolítico, el profesionalismo del staff, la credibilidad creciente de la SAT, la implantación de varios sistemas de información, y los planes de modernización ya en marcha o contemplados.

### *2.1.6 Administración Tributaria de Costa Rica*

El sistema tributario costarricense se encuentra bajo la dirección del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, dentro del viceministerio de ingresos, el cual está conformado por la dirección general de aduanas, que es el encargado de la administración de los tributos de carácter aduanero. La medición de los costos de transacción tributarios en pequeñas y medianas empresa, puede ser alto, en consecuencia de una falta de facilidades e información que se le puede ser suministrado a los contribuyentes.

Muchos de los países en desarrollo están buscando la forma de mejorar su nivel de competitividad y eficiencia regulatoria. Para ello, han implementado diversas estrategias orientadas a perfeccionar continuamente sus sistemas tributarios. Este afán de perfeccionamiento se ha orientado por lo general hacia su simplificación, bajo una interpretación general de que más simple es mejor.

Sin embargo, varios estudios han demostrado que, a pesar del enorme esfuerzo de las administraciones tributarias por buscar el cumplimiento voluntario, existen una serie de costos, a veces escondidos o no muy evidentes, que los contribuyentes y las administraciones tributarias deben asumir por el hecho de la existencia del sistema tributario.

Ilustración 1 Medios más utilizados para obtener información en Costa Rica



**(Gráfico 4, Medición de costos para el cumplimiento voluntario, pág. 146).**

En el caso de Costa Rica, el estudio le permitió saber qué tan eficientes eran sus canales de información. Según los medios empleados, los siguientes medios como vía telefónica, folletos impresos, redes sociales, correo electrónico, contador, obtuvieron un rango menor al 10%; por su parte, las radios, televisión y ventanilla AT, obtuvieron un rango menor al 20%, siendo una de las más utilizadas la página Web de la DGT, con un 23% y la contratación de un asesor tributario externo con un 42%. (Trepelkov, 2014)

Es interesante el hecho de que el asesor tributario llena un vacío encontrado por los contribuyentes al hallar limitaciones en la información provista por la administración tributaria. En este sentido, se podrían generar oportunidades de mejora y la búsqueda de la reducción en los costos externos que adquiere el contribuyente.

Por un lado, ser más eficaces en la capacitación y despliegue del sistema tributario es una oportunidad que podría generar una relación directa entre mayor capacitación y menor costo del cumplimiento del contribuyente, dado que se requerirían menos asesores externos. Esto indica la importancia de mantener un control sobre la calidad de información que se suministra a los contribuyentes.

Un tema central en los costos de cumplimiento y que apoyan a los objetivos del estudio de los CTT es que un 47 por ciento de los encuestados manifestó que utilizó algún asesor tributario externo para cumplir con sus obligaciones tributarias. Las empresas en promedio destinaron US\$ 717 al año al pago de asesores externos. (Medición de los costos de transacción tributaria en pequeñas y medianas empresas, (Trepelkov, 2014, p. 161).

### *2.1.7 Administración Tributaria de Uruguay*

La Dirección General Impositiva (DGI) es un órgano dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), responsable de la administración de los impuestos internos del país. Se han diseñado procedimientos, tanto vía web como a través de un centro de llamadas, para ayudar a reducir los costos de cumplimiento. Éstos incluyen permitir a los contribuyentes que soliciten certificados de vigencia (certificado de estar al día con las obligaciones tributarias), modificación de datos de registro, consultas de pago y retenciones. Por supuesto, los contribuyentes también pueden utilizar el internet para presentar declaración de impuestos y efectuar pagos.

A la fecha está en desarrollo una solución para teléfonos inteligentes, que incluye desde realizar consultas varias hasta efectuar pagos.

*Ilustración 2. Medios utilizados para obtener información Uruguay*



(Trepelkov, 2014).

En el caso de Uruguay, el estudio le permitió saber qué tan eficientes eran sus canales de información, según los medios empleados, los medios como radios, folletos impresos, familiares, obtuvieron un rango menor al 10%, en el caso de la prensa, vía telefónica, obtuvieron un rango menor al 20%, siendo una de las más utilizadas las oficinas de la DGI, con un 36%, la página Web de la DGT, con un 53.2%, y la contratación de un Asesor Tributario Externo con un 61.4%. (Trepelkov, 2014).

Los encuestados señalaron principalmente dos razones para contratar los servicios de un asesor externo:

- (a) El asesor brinda información con mayor detalle que la DGI;
- (b) Por falta de tiempo para ir a la DGI a solicitar información.

Estos resultados indican que existe un campo de acción dentro de la administración tributaria para brindar facilidades a los contribuyentes, de manera que no sea necesaria la contratación de un asesor externo.

La siguiente respuesta más destacada fue que es más barato contratar a un asesor tributario. Miembros de este grupo consideran que su costo de oportunidad es alto, y por tanto prefieren contratar a alguien para que realice el trabajo.

Es interesante el hecho de que el asesor tributario llena un vacío encontrado por los contribuyentes al hallar limitaciones en la información provista por la administración tributaria. En este sentido, se podrían generar oportunidades de mejora y buscar una reducción en los costos externos que adquiere el contribuyente. Ser más eficaces en la capacitación y despliegue del sistema tributario es una oportunidad que podría generar una relación directa entre mayor capacitación y menor costo del cumplimiento del contribuyente, dado que requerirían menos asesores externos (Trepelkov, 2014)

La medición es muy importante hacerla en una forma activa y constante. En América Latina, algunas AT han optado por evaluar sus servicios, debido a que esta herramienta les permitirá mejorar sus servicios y tomar en cuenta las sugerencias, a fin de contribuir a la mejora de la calidad de sus servicios ofrecidos a los contribuyentes.

## 2.2 Marco conceptual

Para realizar una mejor comprensión, es necesario conocer algunas conceptualizaciones necesarias:

**Cumplimiento voluntario:** Es un elemento fundamental para la recaudación de impuestos y depende principalmente de la conciencia tributaria y del grado de aceptación del sistema tributario.

**Métrica:** Un atributo del producto o del proyecto. Una medición es un valor real. Una métrica indica la manera en que el proceso de control de calidad medirá el trabajo o el producto.

Servicios prestados por Asistencia al Contribuyente: El servicio de atención al contribuyente es el conjunto de actividades que realiza la administración tributaria para atender las demandas de información, orientación y asistencia que éstos requieren para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Servicios de información: Son aquellos que se dirigen a resolver las dudas planteadas por los contribuyentes en cuanto a la normativa y cumplimiento de las obligaciones tributarias. Resuelta la duda, es el propio contribuyente quien las cumple.

Servicios de asistencia: Son aquellos que se dirigen a ayudar a los contribuyentes a cumplir con sus obligaciones tributarias, aun cuando es la propia administración tributaria municipal quien cumple con parte de las obligaciones del contribuyente (por ejemplo, colaborando con la impresión de una declaración).

Capacidad de respuesta: En términos muy generales, la capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable. En el caso específico de la relación entre los dirigentes y el pueblo, los dirigentes tienen mayor capacidad de respuesta en la medida en que las prioridades de su agenda política coinciden con las prioridades de la demanda pública (Glosario De Conceptos Políticos Usuales, pág. 99).

Atención personalizada: Es la atención que implica un trato directo o personal entre un determinado trabajador y un determinado cliente, y que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de éste último.

Infraestructura: Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.

Rendimiento percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

Expectativas: Se conoce como expectativa a la esperanza, sueño o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito.

La satisfacción de los contribuyentes es uno de los principales objetivos de la atención al contribuyente, y ocurre cuando la valoración del servicio de atención recibido por él, es igual o mayor a la que esperaba obtener antes de ser atendido.

Por lo tanto, está directamente relacionada con la calidad del servicio. Esta persigue como objetivos la : satisfacción de los contribuyentes y la orientación adecuada a los contribuyentes.

La correcta orientación al contribuyente para que pueda cumplir con sus obligaciones tributarias garantiza una mayor eficiencia en la administración tributaria.

Los aspectos operativos de la atención al contribuyente se refieren a la forma en la que la administración tributaria municipal presta los servicios de información y asistencia con el fin de lograr el cumplimiento voluntario de las obligaciones por parte de los contribuyentes. Es importante tener en cuenta que la distinción entre servicios de información y servicios de asistencia al contribuyente es algo forzada; por eso la línea que los divide parece difusa. Se trata de una diferenciación didáctica que facilitará su exposición y que se exponen a continuación:

Contribuyente: “Para todos los efectos legales, con contribuyentes, las personas directamente obligadas al cumplimiento de la obligación tributaria por encontrarse, respecto al hecho generador, en la situación prevista por la ley”. (Código Tributario de Nicaragua, ley 562, art. 18).

Atención presencial: Para organizar este tipo de atención hay que contemplar dos aspectos claves: disponer de una infraestructura física para la atención al contribuyente y contar con el personal adecuado.

El área de atención necesita contar con mobiliario y determinados aparatos: sala de espera, pantallas que transmitan programas de video con orientación al contribuyente, adecuada señalética que le permita ubicarse y desplazarse, así como sistemas informáticos de administración de turnos.

Además, se recomienda la instalación de un sistema informático que incluya el uso de videos, para que los responsables puedan controlar el desarrollo del servicio, observar las deficiencias y corregirlas.

También podrían comparar el funcionamiento de las distintas oficinas o ventanillas y ordenar las correcciones pertinentes en casos de ineficacia o desatención.

Por otro lado, la atención presencial exige organizar el servicio de una manera flexible, para que se pueda adaptar a la demanda del momento. Para ello se recomienda contar con personal que sea capaz de realizar varias tareas en función de las necesidades que se presenten. Se destinará más personal para la atención presencial siempre y cuando se incrementen las solicitudes de atención; de lo contrario, pueden realizar otras labores. La flexibilidad es un requisito irrenunciable cuando la administración tributaria municipal ha apostado por un servicio de calidad, con objetivos relacionados con el tiempo promedio de atención óptimo.

Ateneo: “Sistema integral de atención y asistencia al contribuyente”, gestionado por el CIAT, financiado con recursos de SECO e implementado con apoyo técnico de la AEAT. La DGI ha sabido capitalizar el apoyo brindado, habiendo logrado reducir significativamente los tiempos de atención durante la prueba piloto llevada a cabo en la Administración Regional de Sajonia (Managua), la cual presenta uno de los mayores niveles de actividad.

Estos sistemas permiten a la DGI brindar respuestas adecuadas a contribuyentes de diferentes segmentos, reducir tiempos de atención y llevar a cabo gestiones de cobranza amigable, todo ello en el ámbito de un entorno que facilite la retroalimentación mutua entre el contribuyente y la administración tributaria.

Atención por la vía escrita: La información tributaria escrita es una respuesta individual que demanda un mayor tiempo a la administración tributaria. Cuando el contribuyente elige este medio, se sobreentiende que sabe que la respuesta no será inmediata. La administración tributaria necesitará un tiempo para resolver sus dudas antes del cumplimiento de la obligación tributaria por la que consulta. Esto no quiere decir que se tomará varios meses para hacerlo, pues de este modo estaría yendo en contra de su buena imagen y poniendo trabas al cumplimiento de las obligaciones por parte del contribuyente.

La administración tributaria debe responder lo antes posible, y si comprueba que el plazo de cumplimiento está cerca y peligra que la información llegue a tiempo al contribuyente, debe elegir otro medio para enviar la respuesta (por teléfono o correo electrónico, si es posible). La información tributaria escrita puede ser confundida con la consulta tributaria, pero en este último caso nos encontramos con un procedimiento mucho más formal.

Atención telefónica: El teléfono es un dispositivo que facilita la comunicación directa entre la administración tributaria y el contribuyente. Este canal siempre debe estar abierto y disponible, porque la mayoría usa teléfonos celulares para comunicarse. No ocurre lo mismo con las computadoras. La información tributaria ofrecida por vía telefónica permite que la administración acompañe al contribuyente en su transición y adaptación a las nuevas tecnologías.

Entre las ventajas de este servicio son:

Atención personalizada, ya que el contribuyente será escuchado por un profesional que le suministrará la información tributaria. Disminuye la gran afluencia de público al área de atención de la AT.

Se acerca y se facilita el servicio al contribuyente, pues no exige el traslado físico ni la pérdida de tiempo que éste implica. Se pone a disposición un horario de atención más amplio, que aumenta las posibilidades de prestación a los contribuyentes que disponen de menos tiempo.

La plataforma de la atención telefónica debe reunir una serie de requisitos para que cumpla su función adecuadamente:

Contar con un único número telefónico de atención al contribuyente para facilitar su publicidad y su recordación, independientemente del lugar donde se encuentre.

Contar con un ambiente adecuado para el personal espacio físico y equipos y mobiliario que permita brindarle la comodidad necesaria para soportar situaciones muy demandantes y, en algunos casos, estresantes.

**Contar con personal que cumpla el perfil mínimo establecido para este puesto de trabajo, que haya sido capacitado para tener un conocimiento básico del tema tributario y para brindar atención al público.**

Se puede iniciar este servicio limitándolo a un solo un tipo de impuesto. Una vez que funcione correctamente, se incorporarían los demás. Se recomienda seguir ofreciendo la atención telefónica que las distintas oficinas prestan, hasta que se sepa con certeza el resultado. Si es positivo, las llamadas se podrían ir concentrando de manera paulatina en el área de servicio vía telefónica.

Servicios de página web: Los servicios de la administración tributaria, brindan al contribuyente el beneficio notable de los sistemas de informáticos, no solo para la disminución de tiempos en las atenciones presenciales, sino atreves de los servicios vía Internet. Hoy es habitual que los contribuyentes pueden acceder a información relacionada a la aplicación de la leyes tributarias, así como también pueden consultar diferentes tipos tramites, algo muy importante que no debemos pasar por alto es que al incrementar el nivel de satisfacción se hace más difícil, porque a medida que aumenta la calidad del servicio prestado de hoy se convierte en la expectativa mínima del siguiente. Por eso las mejoras progresivas en el servicio de atención deben apuntar a mantener el nivel de satisfacción de los contribuyentes, y no a aumentarlo.

El mejoramiento en materia tecnológica de información y servicios en líneas, la utilización masiva de la mismo dentro de la sociedad y la llegada del internet, han permitido a la administración tributaria, facilitar avances cualitativos en su capacidad de gestión y control. Entendemos por asistencia generalmente se refiere a la ayuda ofrecida a los contribuyentes para que puedan cumplir con sus obligaciones tributarias, asesorando de manera particular a completar las declaraciones de impuestos. Además, esta ayuda puede extenderse a la utilización de sistemas informáticos.

En la actualidad la Dirección General de Ingresos, para asesorar y orientar al contribuyente, brinda los siguientes servicios: Seminarios Tributarios, en las instalaciones propias o previamente acordadas con los sectores económicos o empresas en la sede de los mismos.

Evacuar consultas con llamadas telefónicas al centro de asistencia tributaria, llamadas a las Administraciones de Rentas, vía correo electrónico y con atención personalizada en las oficinas centrales de la DGI, con homólogos en las administraciones de rentas en todo el país.

Impulsar la correcta declaración de los impuestos, en tiempo y forma por medio de guías técnicas, folletos o instructivos que se publican vía electrónica e impresos. Facilita el instructivo para la elaboración de la declaración anual del IR. Facilita las guías técnicas sobre los diferentes impuestos. Mantiene informado a los usuarios de la página Web de la DGI, en el sitio: <http://www.dgi.gob.ni/>, de los últimos avisos, comunicados e información de interés del contribuyente.

Llevar un control estadístico por cantidad de las consultas telefónicas y de la atención personalizada a los contribuyentes a nivel nacional. Recepciona, controla, clasifica y registra denuncias vía fax, teléfono, carta y de manera personal, por conducta irregular de los servidores públicos de la DGI y contribuyentes evasores, bajo un sistema estrictamente confidencial.

Mantener un buzón de sugerencias en sus oficinas y en las administraciones de rentas del país y da respuesta a las inquietudes de los contribuyentes. El servicio de información tributaria a través de una línea de teléfono o call center, no permite a los contribuyentes obtener el mismo nivel de atención personal como en las oficinas locales o regionales que proporcionan información, pero ofrece una importante ventaja ya que los contribuyentes no tienen que abandonar el lugar donde se encuentran para resolver sus dudas. Con una simple llamada, los contribuyentes pueden obtener la información desde su hogar o lugar de trabajo.

Además, un servicio de información tributaria por una línea de teléfono evita un riesgo de posible saturación en las oficinas de las diferentes administraciones de rentas, cabe mencionar que en los últimos años la Administración ha tratado de contrarrestar la atención personal a través de los diferentes servicios en línea; sin embargo, no siempre tiene una oficina lo suficientemente amplia para atender las necesidades de información de los contribuyentes.

En el caso del internet, las administraciones tributarias proporcionan a los contribuyentes el servicio de presentar por la vía electrónica su declaración, haciendo uso de la tecnología web, que permite a los contribuyentes descargar archivos y formularios electrónicos a través de Internet.

El correo electrónico es otra de las opciones que la administración tributaria utiliza para comunicarse con sus contribuyentes. Las administraciones tributarias están ofreciendo cada vez más el uso del correo electrónico para la interacción con los contribuyentes. (Jirón Junín 319, 2014).

### *2.3 Marco legal*

La DAC de Nicaragua depende jerárquicamente del Director General de la DGI, esta última fue creada por el Decreto 243 del 29 de junio de 1957, reformada por la Ley No. 339 del 6 de abril del año 2000, en las que se establecen sus funciones generales a través del Decreto No. 88-2000, del 11 de septiembre de 2000, el ~~reglamento de la Ley No. 339, reformado por el decreto 01-2005 del 10 de enero de~~  
Lic. Jose Francisco Reyes. Página 33

A partir de mayo de 2006 se encuentra vigente el código tributario de Nicaragua, Ley No. 562, y en septiembre 2006 se publicó la reforma al código tributario Ley No. 598. En esta base legal se encuentra el Arto. 150 que establece la Asistencia a los contribuyentes y responsables, para la que se procederá a: Divulgar periódicamente y por todos los medios de comunicación masivos posibles, el contenido de la presente Ley, demás leyes tributarias, normativas y disposiciones técnicas. Asimismo, divulgar periódicamente la estructura y funciones de las diversas dependencias que integran la administración tributaria;

Esta misma Ley señala aspectos importantes como:

Explicar las normas tributarias, utilizando en lo posible un lenguaje claro y accesible, y en los casos que sean de naturaleza compleja, elaborar y distribuir folletos explicativos a los sujetos pasivos; Elaborar los formularios de declaración en forma sencilla e informar al público de las fechas y lugares de presentación; Señalar en forma precisa en los requerimientos a los contribuyentes y responsables, cuál es el documento cuya presentación se exige;

Efectuar en distintas partes del país, reuniones de información con los sujetos pasivos, especialmente cuando se modifiquen las normas tributarias y durante los principales períodos de presentación de declaraciones; y publicar todas las normativas de carácter general que emita, en la gaceta, diario oficial, o por lo menos en dos medios de comunicación social y escritos de circulación nacional. Incorporar a los contribuyentes que así lo soliciten, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la legislación y normativa de la materia, en el régimen especial de estimación Administrativa para contribuyentes por cuota fija.

Según el artículo 21 reglamento, de la ley No. 339, así reformado por el decreto No. 01-2005, la Gaceta No 6 del 10 de enero 2005), también debe:

Asesorar y orientar al contribuyente y público general, en todo lo relacionado con la



Definición de las Métricas y Medición de los Servicios prestados al Contribuyente  
tributación, apoyándose en las leyes, reglamentos y normativas vigentes, brindando servicios de calidad a los mismos. Es deber de la DAC, diseñar estrategias de acercamiento, comunicación, educación y publicar material informativo.

Ejecutar en distintas partes del país seminarios, talleres u otras actividades de información a los sujetos pasivos, con el propósito de incrementar la conciencia tributaria. Reproducir y distribuir todas las disposiciones o resoluciones tributarias y coordinar con el Ministerio de educación, cultura y deportes lo relacionado al pensum académico de tributación. Diseñar, ejecutar y evaluar las estrategias de asistencia al contribuyente a nivel nacional para ser aplicadas por las administraciones de rentas.

## CAPÍTULO III. METODLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El marco metodológico es un capítulo que refiere a la definición del tipo de investigación a realizar de acuerdo con la estrategia seleccionada para la recolección de datos, considerando el nivel, las variables, la población y la muestra objeto del estudio, las técnicas e instrumentos y procesos empleados para darle validez y confiabilidad a los datos. De igual manera, se contempla la descripción del procedimiento a seguir para desarrollar la investigación.

### *3.1 Análisis de datos (método, técnica, instrumentos)*

**Tabla 2 Operacionalización de las variables entrevista 1**

Objetivos	Variable	Método y Técnicas	Informantes	Ítems preguntas
<p>Identificar las diferentes métricas aplicadas en la medición de la calidad de los servicios prestados a los contribuyentes.</p>	<p>Usabilidad Confianza Eficiencia Calidad</p>			<p>¿Cómo califica la amabilidad del Servidor Público? ¿Cómo valora la atención personalizada que ha recibido? ¿Cuál es el mecanismo que tienen para conocer la frecuencia en que los contribuyentes hacen uso de los servicios prestados tanto en la WEB como en VET?</p>
<p>Analizar mediante una encuesta, el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de los servicios prestados por la DGI de Nicaragua.</p>	<p>Servicios de asistencia Percepción del tiempo Comunicación y percepción del contribuyente</p>	<p>Encuestas y entrevista</p>	<p>Contribuyentes y Servidores públicos</p>	<p>¿Existe algún plan de mantenimiento en las páginas WEB y VET asociado al interés del contribuyente? ¿El comportamiento de los servidores públicos de la DGI, le transmite confianza? ¿Cómo calificaría el estado? ¿Conoce usted si Asistencia al contribuyente cuenta con algún catálogo de servicios, tienen identificado los atributos de estos servicios? ¿Cuál es el nivel de profundidad de las consultas de los contribuyentes, considera usted que se requiere de un nivel de especialización para poder atenderlo? ¿Considera usted que el tiempo de atención requerido por los contribuyentes se ajusta al tiempo en que el Asistencia al contribuyente les resuelve?  de las instalaciones de atención al contribuyente? Cuáles son los servicios Web y VET que ofrece la Dirección de Asistencia al Contribuyente?</p>



Definición de las Métricas y Medición de los Servicios prestados al Contribuyente

<p>Realizar propuesta de indicadores de calidad, para conocer el nivel satisfacción de los contribuyentes, a fin de conseguir una mayor eficiencia y calidad en los servicios prestados por Asistencia al Contribuyente.</p>	<p>Atributos o características del servicio</p>			<p>¿Cómo considera que la calidad de los servicios ofrecidos por DAC? Con que frecuencia se actualiza la información orientada al contribuyente? ¿Existe una persona a cargo de la actualización de la información de estos servicios? ¿La página web de la DGI, cuenta con un algún sistema de sugerencias o quejas de los servicios de asistencia al contribuyente? ¿Pueden los contribuyentes realizar consulta sobre los servicios web y Vet a través de algún canal? En el caso positivo que tipo de canal se utiliza, existe algún promedio en tiempo de respuesta. ¿Cuánto es el tiempo de respuesta? ¿Quedan satisfechos con el tiempo de respuesta? ¿El personal a cargo de estas consultas, está capacitado o tiene dominio de los servicios para dar respuesta? ¿Cuenta la Dirección de Asistencia al contribuyente con un plan de capacitación del personal en temas de atención al cliente? ¿Proporciona a sus trabajadores la información necesaria para que estos tengan dominio y conocimientos de los servicios que la institución ofrece? ¿Cómo considera la utilidad de la información brindada por el servidor público? ¿Cómo califica el ambiente de atención en la administración tributaria?  ¿Los servidores públicos de asistencia al contribuyente tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas? ¿Los contenidos informativos en la web, proporcionan información importante para usted? ¿Cuándo usted acude a un</p>
--	---	--	--	--



Definición de las Métricas y Medición de los Servicios prestados al Contribuyente



Definición de las Métricas y Medición de los Servicios prestados al Contribuyente				servidores públicos de
				<p>asistencia al contribuyente, este muestra un sincero interés en orientarlo a la solución? ¿Los Servidores públicos brindan de forma detallada todo los pasos a seguir para no tener posteriores dificultades o problemas?</p> <p>¿Cómo contribuyente usted siente que el servidor público atendió todas sus dudas planteadas?</p> <p>¿Cómo considera usted el tiempo de espera para ser atendido?</p> <p>¿La información brindada por los Servidores públicos de atención al contribuyente se adapta a sus necesidades como usuario?</p> <p>¿Qué importancia tiene para usted que la DGI haga uso de las tecnologías de la información para prestar servicios a los contribuyentes?</p> <p>¿Cuál es el medio que utiliza para atender sus demandas o inquietudes en materia tributaria?</p> <p>¿La Dirección de Asistencia al Contribuyente de la Dirección General de Ingresos, cuenta con un Sistema de calidad?</p> <p>¿La Dirección de Asistencia al Contribuyente hace uso de las Tecnologías de Información y comunicación TIC?</p> <p>¿Alguna vez ha propuesto acciones que permitan mejorar la atención de los servicios prestados a los</p>



Definición de las Métricas y Medición de los Servicios prestados al Contribuyente				contribuyentes? ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores de Asistencia al contribuyente?

Este trabajo corresponde a una investigación mixta e incluye en este tercer capítulo el tipo de investigación, las fuentes de información primaria y secundaria, los criterios para seleccionar a los participantes, los instrumentos de investigación, la determinación del universo y tamaño de la muestra, así como los pasos para el desarrollo de la investigación y finalmente las estrategias para el análisis e interpretación de los datos.

### Investigación mixta

Las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, puede decirse que surgieron por la



complejidad de algunos fenómenos: las relaciones humanas, las enfermedades o el universo.

En las investigaciones de métodos mixtos, la recolección y análisis de información se realizan mediante datos cuantitativos y cualitativos para llegar a inferencias más allá de las estadísticas y de las categorías cuantitativas.

Este enfoque requiere trabajo en equipo, triangulación de datos, teorías, disciplinas, diseños, métodos y, sobre todo, debe estar presente la triangulación epistemológica.

Sampieri (2011) argumentó que la investigación mixta no es perfecta, pero sí la mejor forma que la humanidad encontró para investigar fenómenos complejos. Agregó que el investigador debe tener libertad de enfoque a la hora de realizar su investigación.

### Tipo de investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un modelo de investigación centrada en aspectos descriptivos, especialmente a través del análisis de contenido.

La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.

- ✓ Abarca el fenómeno en su conjunto.
  
- ✓ El diseño de la investigación es emergente puesto que se va elaborando a medida que avanza la investigación. Cuando se encuentren desajustes importantes se puede incluso replantear el problema, adoptando las

---

## modificadores que se consideren oportunas.

---

- ✓ La metodología cualitativa se basa en el uso de categorías. Se denominan categorías a cada uno de los elementos o dimensiones de las variables investigadas y que van a servir para clasificar o agrupar según ellas las diversas unidades.
- ✓ Si aparece un hallazgo no previsto en los objetivos de la investigación, estos pueden ser incorporados a la misma.

En esta investigación quedaran de manifiestas algunas de estas características.

### Estudio descriptivo

- ✓ Según Hernández (1996) el estudio descriptivo “busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis...”

### Fuentes de información: primarias y secundarias

Las fuentes primarias de información son “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano”. (Bounocore, 1980).

Las fuentes secundarias son aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...” (Ibídem), ejemplo de ellas lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiple fuentes, entre otros. Es decir contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

---

En esta investigación se utiliza las siguientes fuentes de información:

Monografías relacionadas al tema de estudio, leyes, decretos y resoluciones, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas, normativas y procedimientos institucionales, entrevistas directas a personal clave.

Se destaca dentro de este personal clave:

- ✓ Director de Asistencia al Contribuyente
- ✓ Director de Grandes Contribuyentes
- ✓ Responsable del CAT

La selección del personal clave de la DGI, se realizó con la idea de tener una percepción del servicio, cómo están los servicios de manera interna, este personal que esta de cara a los servicios que brinda la AT. Este juega un rol muy importante en los servicios, ya que están enfocados día a día con los contribuyentes el régimen general como el régimen simplificado, se considera importante entrevistar a estas personas para realizar un cruce de información de las entrevistas y las encuestas aplicadas a los contribuyentes.

Artículos de periódico con referencias a comentarios de especialistas en el tema de medición de la calidad de los servicios, enciclopedia digital, artículos de internet.

Instrumentos de investigación:

La investigación se lleva a cabo mediante dos diseños; el de campo y el documental.

Entrevista estructurada:

Es definida por Tamayo y Tamayo (1990) como “una forma verbal de cuestionario, que proporciona información directa al investigador, en una relación personal con el

---

entrevistado.”

El desarrollo de esta investigación se lleva a cabo bajo dos instrumentos: entrevistas y encuestas, bajo la modalidad formal estructurada, a fin de abordar en la forma posible, todos los aspectos relacionados a la calidad de los servicios prestados por asistencia al contribuyente de la DGI.

Es importante destacar que durante las entrevistas estructuradas se utilizan preguntas cerradas y abiertas, para efecto de garantizar la fidelidad de las repuestas a estas preguntas. Asimismo, aunque las entrevistas serán de forma estructurada, se permitió a los entrevistados algunas excepciones para ahondar un poco sobre aspectos que ellos consideren de relevancia para la investigación, sin salirse del tema.

Determinación del universo y tamaño de la muestra

Chávez (1994), define la población como “el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Están conformados por individuos, objetos, fenómenos o situaciones de una misma clase por poseer características similares”.

Tamayo (1987) la define como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

El universo del cual se toma la muestra de 30 contribuyentes de las principales administraciones de rentas de Managua, como renta Sajonia, Linda vista y centro comercial. Se tomó una pequeña muestra debido a que la base del universo de contribuyentes es de aproximadamente 178,000 contribuyentes y el factor tiempo es indispensable, por lo cual se tomó consideró dicha muestra para aplicada a las principales administraciones de rentas como referencia para las demás rentas del país. En el caso de la entrevista, se tomó como referencia a tres informantes como parte del personal clave dentro de la administración tributaria.

### 3.2 Ventajas y Limitaciones.

VENTAJAS	LIMITACIONES
<p>Se logró realizar las encuestas a los contribuyentes que asisten a las administraciones de rentas para atender sus demandas e inquietudes.</p>	<p>La falta de tiempo para elaborar una segunda encuesta para los usuarios de la web y tiempo para solicitar su autorización para que esta fuese aplicada por medio de la web.</p> <p>No se logró obtener la información estadística de los contribuyentes que hacen uso de la web.</p> <p>No se lograron grabar en audio dos entrevistas por la falta de tiempo, el personal clave seleccionado cuenta con cargos jerárquicamente importantes, con muchas responsabilidades.</p> <p>Por falta de tiempo no se logró grabar dos audios de la entrevista al personal clave de la DGI, debido a sus cargos.</p>

## CAPITULO IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### *4.1 Identificación de métricas de las AT, de la región.*

#### **Administración Tributaria de Republica Dominicana**

A través del presente subtema, se estudiarán las métricas aplicadas por la AT de República Dominicana, donde han realizado evaluaciones para poder medir la calidad de sus servicios. La AT realizó una evaluación general a la administración, pero en el caso del departamento de gestión de servicios se evaluó cada uno de estos servicios como el número de publicaciones de contenido informativo según las tendencias, el tiempo de respuestas a las consultas de información, con el fin de determinar cuáles eran las debilidades e implementar acciones que permitieran facilitar el cumplimiento voluntario, mejorando la cantidad y calidad de la información que dispone la administración tributaria.

Los procedimientos de evaluación fueron aplicados a las siguientes métricas:

Atención presencial

Asistencia e información a los contribuyentes y público en general.

Recepción de solicitudes y correspondencias.

Entrega a los contribuyentes de las respuestas a sus solicitudes.

Orientación a los contribuyentes de la Sede Principal, y ejecutar las políticas de acceso.

En cuanto al centro de contacto: Considerando que la AT de Nicaragua no cuenta con los parámetros para medir la calidad, se considera importante poder visualizar las experiencias de las Administraciones Tributarias de la región.

**Las métricas utilizadas para el call center fueron:** Procedimientos evaluados en cuanto a los correos electrónicos, se realizaron auditorias para analizar el porcentaje de correos electrónicos atendidos en el tiempo objetivo, precisión de información.

**Tabla 3 Las métricas utilizadas para el Call Center**

1)	Tomo inmediatamente la llamada.
2)	Saludó al contribuyente, se presentó y se puso a la orden.
3)	Escuchó atentamente la consulta del contribuyente.
4)	Realizó preguntas que le ayudaran a entender mejor el caso.
5)	Se dirigió al Contribuyente por Sr., Sra. o Uds.
6)	Mostró cortesía en el trato.
7)	Indicó al contribuyente que lo pondrá en espera.
8)	Pidió excusa al contribuyente por ponerlo en espera.
9)	Administró adecuadamente el tiempo.
10)	Consultó o creó la pregunta en el sistema P&R.
11)	Ofreció una respuesta correcta.
12)	Mostró Confianza en las respuestas.
13)	Realizó las recomendaciones de lugar.
14)	Se aseguró que no había algo más en que ayudar.
15)	Usó un tono de voz agradable.
16)	No permitió desvío de las conversaciones.
17)	Utilizó el sistema correcto.
18)	Agradeció al contribuyente la llamada.
19)	Indicó su nombre al finalizar la llamada.
20)	Codifico correctamente la llamada D.

Obtenido de (Anonimo, Seminario Internación Republica Dominicana, 2014)

Este es un primer paso que realizó la Administración tributaria de Dominicana, siendo una administración de la región, puede considerar la aplicación de estas métricas para la Administración Tributaria de Nicaragua,

Este método representa de forma numérica la suma de las dos opciones top o superiores:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

#### 4.2 *EL TOP TWO BOX*

Representado por la suma de las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo. Aunque este método se puede utilizar con preguntas en distintas escalas, tiene más sentido aplicarlo cuando la escala es reducida. Es decir, es preferible medir el top two box en una escala de 1 a 5 que en una escala de satisfacción de 1 a 10. En una escala de este tipo, el rango de valores es más amplio y una medida como la media tiene sentido, mientras que en una escala menor es más difícil obtener conclusiones con la media, ¿qué nos dice una media de 3,2 en una escala de 1 a

**5?).Se miden varios aspectos de un servicio en la siguiente escala:**

**1=Muy insatisfecho**

**2=Insatisfecho**

**3=Neutro**

**4=Satisfecho**

**5=Muy satisfecho.**

Con los resultados anteriores, podemos ver cuáles son los puntos fuertes del servicio (en este caso, la calidad) y también los puntos a mejorar. Si en lugar de aplicar el top two box se hubiesen calculado medias, éstas habrían sido parecidas

entre sí, ya que se trata de una escala con pocos valores; por tanto, en este caso las medias no son el método más adecuado para obtener conclusiones. El top box se mide en la gran mayoría de los casos sobre las dos opciones top o superiores.

Las métricas nos proveen mediciones para valorar el progreso o la retroalimentación necesaria para ajustes o medidas de acción de mejoramiento de los procesos. Esta herramienta nos podría ayudar a medir los posibles errores o problemas de nuestros servicios, a este nivel se pueden evaluar las prácticas y las oportunidades de mejoramiento del proceso, estas podrían ser visibles a corto plazo y los problemas serán resueltos de manera eficiente. (Anónimo, 2015).

#### *4.3 El sistema de gestión de calidad*

Cada módulo del SAT está diseñado conforme lo establece la norma ISO 9001:2008. Está compuesto por un esquema de dirección corporativo que contempla:

La implementación de un modelo de operación homogéneo en los 67 módulos de servicios tributarios sedes del país y el centro nacional de consulta.

La Administración Central de Servicios Tributarios al Contribuyente que participa en el control de los procesos directivo, sustantivo y de soporte.

El sistema de gestión de calidad no incluye:

1. La ejecución de los subprocesos sustantivos del resto de las Administraciones Centrales, que incluye registro contable y vigilancia de obligaciones.
2. Los procesos sustantivos de las Unidades Administrativas que interactúan como clientes y proveedores, sin embargo, cuando se requiere, se establecen Acuerdos de Nivel de Servicio para asegurar el control de las interfaces.

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC):

Es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, en la que cada una de sus partes se interrelacionan para brindar productos y/o servicios con características que cumplan con las necesidades o expectativas establecidas (requisitos).

Para la implantación de un SGC se ha adoptado la norma ISO 9001:2008, con un diseño acorde a las necesidades específicas de esta organización (SAT), ya que la norma no pretende uniformidad en los sistemas de calidad, sino que cada organización requiere de un diseño único.

Aunque el SGC del SAT está diseñado conforme a los requerimientos específicos de la organización, cada uno de sus elementos se basa en los 8 principios de la norma, en el presente trabajo se realiza un análisis del manual del sistema de gestión aplicable a esta organización:

a) La compañía debe orientarse al cliente: El SAT depende del contribuyente y por lo tanto debe entender sus necesidades y requerimientos para implementar acciones que cumplan sus expectativas. b) Liderazgo los líderes establecen el propósito, dirección y propician el medio ambiente interno de la organización. Ellos deben involucrar completamente al personal en el logro de los objetivos del SAT. c) Involucramiento del personal del personal es la esencia de la organización, su completo involucramiento permite que su conocimiento y experiencia sea utilizada en beneficio del SAT. d) Enfoque basado en procesos en la administración, un resultado deseado es alcanzado eficientemente cuando los recursos y actividades relacionadas son administrados como un solo proceso. e) Enfoque de sistemas en la administración, identificar, entender y administrar los procesos interrelacionados como un sistema, en nuestras áreas de trabajo, contribuirá a la efectividad y eficiencia del SAT.

f) Mejora continua busca la efectividad y eficiencia de los procesos, logrando así una cultura de mejora permanente dentro de la organización. g) Decisiones tomadas con base a información y hechos las decisiones y acciones efectivas están basadas en el análisis de datos e información. h) Relación de beneficio mutuo con proveedores. Una organización y sus proveedores son interdependientes, por lo tanto, una relación mutuamente benéfica intensifica la habilidad de ambos para crear valor.

Este principio estimula el establecimiento de alianzas con otras áreas Administrativas de la AGSC que nos proporcionan insumos y/o información.

Controla y asegura la conformidad del producto/servicio brindado al contribuyente en las administraciones locales de servicios y CNC, a través del cumplimiento de los requisitos establecidos en el Plan de Control de Calidad del Producto. Así mismo a través de auditorías internas se verifica el proceso de prestación del servicio.

#### Diseño y desarrollo

La administración general de servicios no realiza diseños de nuevos servicios, únicamente ajusta sus procesos y servicios existentes a las condiciones establecidas en la ley o normatividad vigente para sus clientes.

#### Aplicabilidad de los requisitos

El Sistema de Gestión de Calidad se aplica en toda la organización y en todos sus niveles; esto significa que a cada nivel de la organización (central y local), le corresponde la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad que contribuirá a sus resultados.

En el sistema de gestión de calidad existen dos tipos de responsabilidades:

1. La responsabilidad ejecutiva y/o
2. La responsabilidad operativa.

La Documentación del SGCl la pirámide de documentación nos permite conocer qué tipo de documentos se involucran en el Manual.

Manual de calidad, políticas y objetivos

Procesos, sub procesos y procedimientos directivos, sustantivos y/o de soporte.

Documentos de aseguramientos de la calidad, operativos, externos, otros documentos, instructivos de trabajo, lineamientos y formatos.

Registros de calidad.

La administración tributaria de Guatemala, tiene un sistema de calidad a nivel de todas las áreas que conforman dicha Institución recaudadora, lo cual le ha permitido implementar mejoras en todos sus procesos, que le permiten tomar decisiones oportunas para enfrentar los retos impuestos.

Se procedió a realizar la tercera entrevista al Director de Asistencia al Contribuyente, al Cro. Carlos Palacios, quien desempeña dicho cargo desde hace el 2008 hasta la actualidad. La DGI, cuenta con nuevo Sistema denominado ATENEO, en el cual se puede extraer la información de los tiempos en que se atiende al contribuyente. Actualmente el sistema se maneja a nivel de Direcciones como son la DIS, la DAC y la DISUP. Este sistema se maneja a lo interno, el cual no es de conocimiento al público general, debido a que la información suministrada por el sistema es de carácter interno para la toma de decisiones.

El ATENEO, es un sistema que está administrado por la DIS, todo reporte de información es generado a través del equipo de Informática. Al implementar dicho sistema se realizó una capacitación dirigida a los servidores públicos (Técnicos en asistencia al contribuyente) de las administraciones de rentas, en el manejo y uso del ATENEO, el objetivo de dicho sistema es el registrar e identificar el tipo de atención, a quien se atendió, tiempo de atención, tipo de consulta, entre otros.

Este sistema puede ser monitoreado por los Administradores de rentas, a nivel de la DAC y la DIS. El ateneo, es un sistema constante siempre está generando información, dentro de los resultados que se espera obtener del sistema toda la información captada, solicitada por los usuarios de acuerdo a las necesidades, esta puede ser por número de atención, por renta, tiempo empleado, etc.

Este sistema puede ser monitoreado por los Administradores de rentas, a nivel de la DAC y la DIS. El ateneo, es un sistema constante siempre está generando información, dentro de los resultados que se espera obtener del sistema toda la información captada, solicitada por los usuarios de acuerdo a las necesidades, esta puede ser por número de atención, por renta, tiempo empleado, sin embargo este sistema no es un sistema de calidad, pero si nos puede permitir información que nos permita monitorear y tomar decisiones de mejora continua.

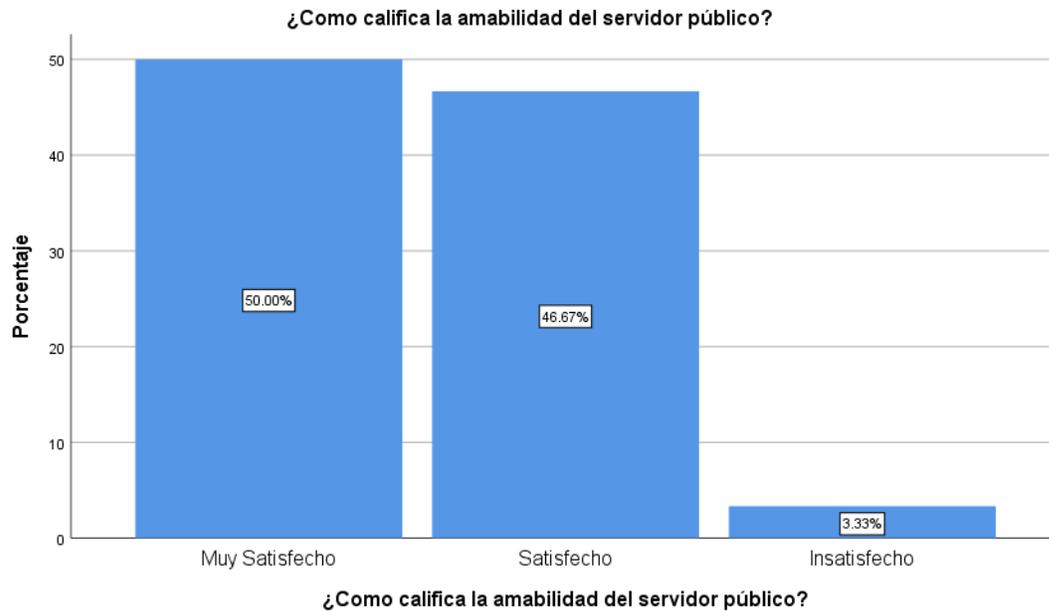
Como conclusión de este subtema, se determina la aplicación de las métricas aplicadas por la AT de república Dominicana, como un primer paso, para ellos se hace importante la estandarización de los tiempos de atención, para aplicar las métricas e indicadores, con el objetivo de estudiar el comportamiento de los servicios que brinda la AT hacia los contribuyentes, permitiéndonos tomar decisiones en momentos oportunos, que permitan la mejora continua de los servicios.

#### *4.2 Análisis de la percepción de los servicios.*

De acuerdo con la encuesta aplicada con el objetivo de analizar el grado de satisfacción del contribuyente, se procede con el siguiente análisis, realizado a través de SPSS, es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo en inglés de Statistical Package for the Social Sciences (Programa estadístico que implementa menús que permiten realizar análisis

Las encuestas fueron aplicadas en los centros de atención al contribuyente, en el área específica de atención al contribuyente.

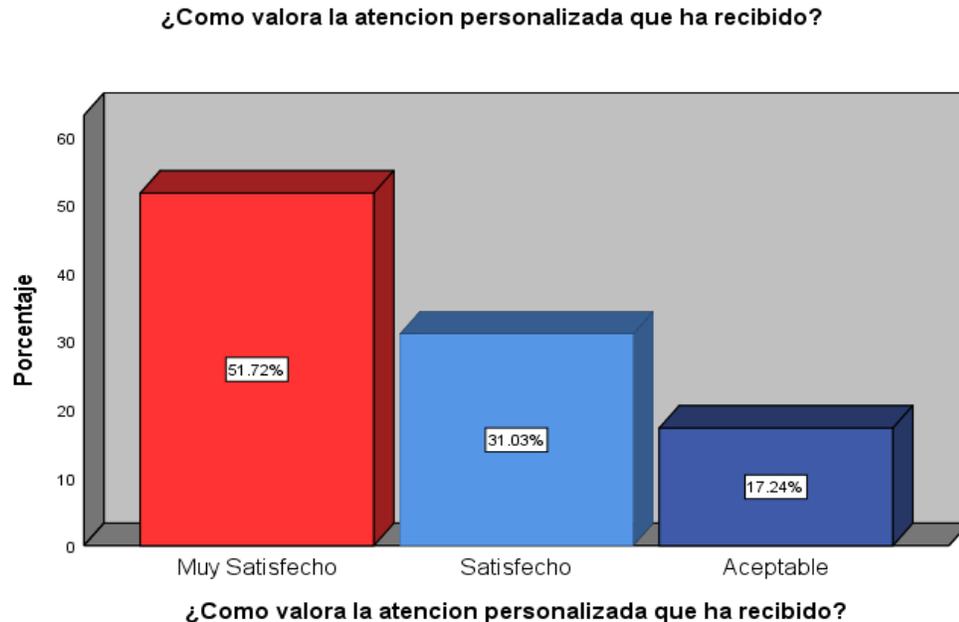
### Grafico 1 Amabilidad del servidor público



El 96.7% de los encuestados equivalente a 29 personas, expresaron sentirse muy satisfechos con la amabilidad del servidor público, y un 3.3% equivalente a una persona se sintió insatisfecha con la amabilidad del servidor público.

El personal cuenta con capacitaciones en programas implementados por la administración tributaria, pero en cuanto a capacitaciones en habilidades técnicas de comunicación, el personal solo ha recibido una capacitación específica en atención al cliente. Con respecto a la información, la DAC, proporciona la documentación necesaria para que los colaboradores estén al día con los cambios en materia de legislación fiscal, normativa y avisos.

## Grafico 2 Atención personalizada



El 51.72% de los encuestados se encuentra entre la escala de Muy satisfecho equivalente a 15 personas, un 31.03% satisfecho equivalente a 9 personas, un 17.24% considera aceptable, equivalente a 5 personas, para un total de 29 personas, y una persona que se abstuvo a dar su opinión.

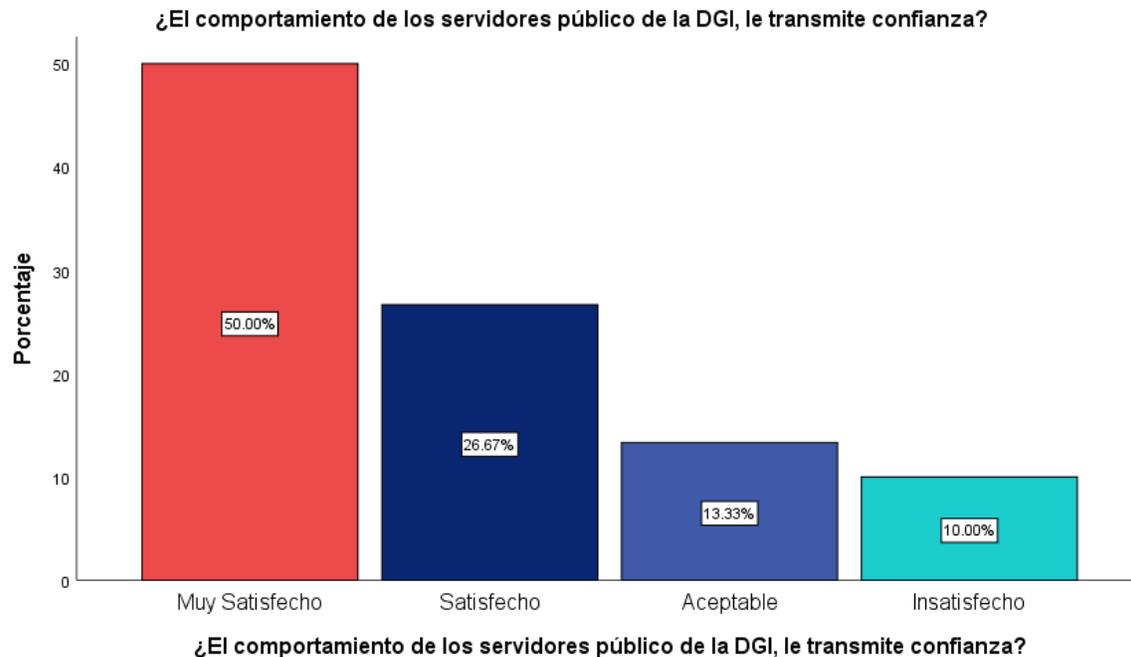
La atención personalizada es de los más utilizados por los contribuyentes, relacionando esta respuesta con la amabilidad que brinda el servidor público, se encontró una gran aceptación positiva por el contribuyente, lo cual genera un impacto positivo en el usuario.

De acuerdo a la entrevista realizada Lic. Carlos Palacios, La calidad de los servicios, estos son considerados de buena calidad, se trata de que estos servicios se encuentre actualizados y constantes mejoras, cada uno de los servicios ofrecidos por la DAC, están considerados como muy buenos

La tendencia de la atención personalizada a través de los años ha sido alta y sigue teniendo un impacto alto ante el contribuyente, prefiriendo siempre atender sus consultas por la vía presencial.

Es importante mencionar que la A.T. en los últimos años ha realizado esfuerzos por llevar sus servicios por la vía virtual.

### Gráfico 3. Comportamiento del servidor público



El 50% de los encuestados, equivalente a 15 personas, se encuentra muy satisfecho con la confianza transmitida por los servidores públicos de atención al contribuyente, un 26.7%, equivalente a 8 personas, se encuentran satisfechas para un porcentaje acumulado de 76.7%, un 13.3%, equivalente a 4 personas lo considera aceptable, y un 10%, equivalente a 3 personas, se considera insatisfecho.

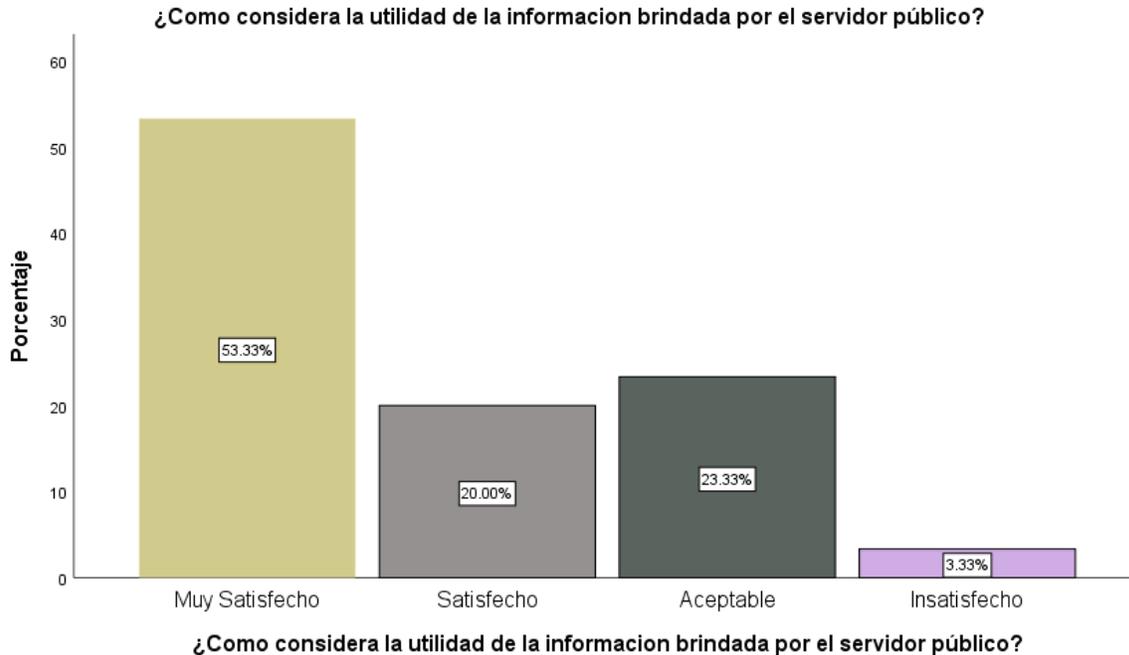
Esta pregunta está vinculada con la atención personalizada donde la gran mayoría de los contribuyentes tiene un grado de aceptación del 80%, manifestando un buen resultado por parte de los servidores públicos.

Para que pueda brindar un buen servicio al contribuyente, no solo se debe capacitar al personal en el tema, sino también tratarlo bien (los trabajadores suelen tratar a los clientes tal como el jefe o la empresa los trata) y motivarlo (los trabajadores motivados contagian su motivación y entusiasmo a los clientes).

En la entrevista al Lic. Palacios, se determinó que la falta de un sistema de evaluación al servidor público y la falta de organización funcional, son elementos fundamentales para la motivación y disciplina del personal en la atención al contribuyente.

En cuanto a los sistemas de buzón o sugerencias, en la web no existe un sistema que le permita obtener opiniones de los contribuyentes, sin embargo existe un proyecto que permita realizar encuestas a través de la VET, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios, en el caso de la vía presencial, en las administraciones de rentas se encuentran buzones de sugerencias, sin embargo a la fecha no se han reportado quejas.

## Grafico 4 Utilidad de la información

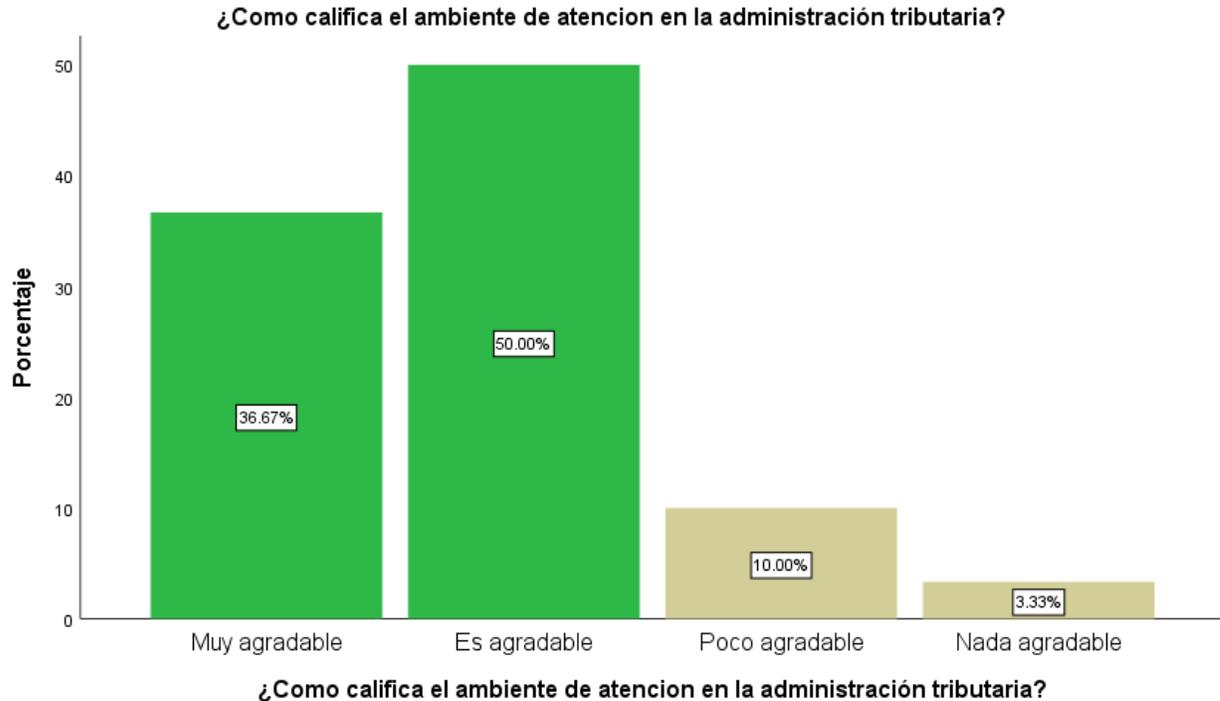


El 53.3% de los encuestados, **equivalente a 16 personas, se encuentran muy satisfecho con la información proporcionada por los servidores públicos** de atención al contribuyente, un 23.3%, equivalente a 7 personas, se encuentran satisfechas para un porcentaje acumulado de 73.3%, un 23.3%, equivalente a 7 personas lo considera aceptable, y un 3.3%, equivalente a 1 personas, se considera sentirse insatisfecho.

Mediante la entrevista al Lic. Palacios, se determinó que el personal cuenta con capacitaciones en programas implementados por la administración tributaria, pero en cuanto a capacitaciones en habilidades técnicas de comunicación, el personal solo ha recibido una capacitación específica en atención al cliente. Con respecto a la información, la DAC, proporciona la documentación necesaria para que los colaboradores estén al día con los cambios en materia de legislación fiscal, normativa y avisos.

Así mismo expreso que la información, la DAC, proporciona la documentación necesaria para que los colaboradores estén al día con los cambios en materia de legislación fiscal, normativa y avisos.

### Grafico 5 Ambiente de atención

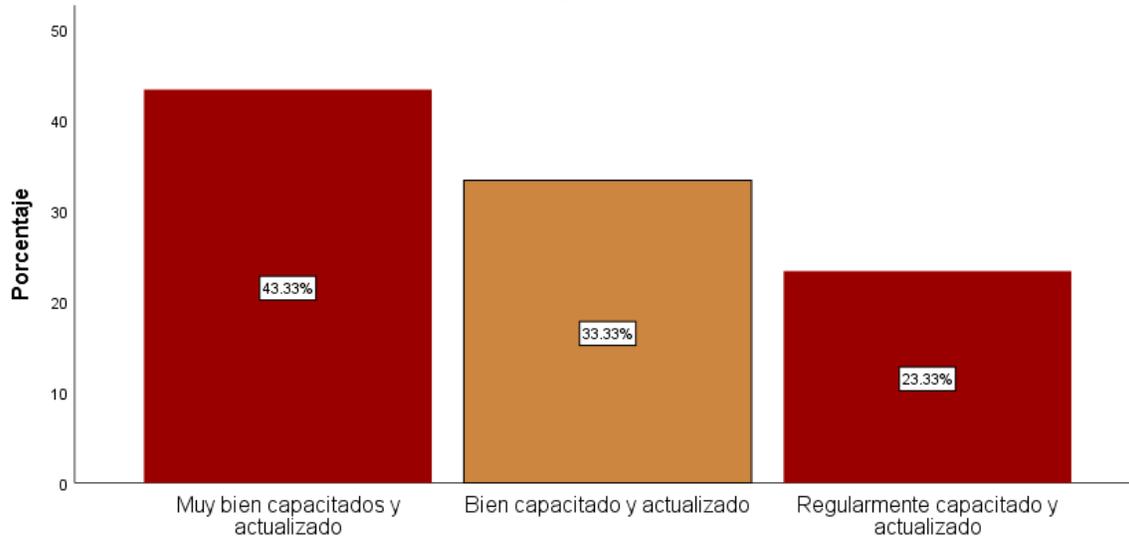


El 36.7% de los encuestados, **equivalente a 11 personas**, consideran muy agradables con el ambiente de atención de la administración tributaria, un 50%, **equivalente a 15 personas**, encuentran agradables para un porcentaje acumulado de 86.7%, un 10%, equivalente a 3 personas lo considera poco agradable, y un 3.3%, **equivalente a 1 persona**, se considera nada agradable.

El ambiente es un factor determinante para la atención, un ambiente agradable hace que el contribuyente se sienta a gusto. Se necesita una disposición armónica de los elementos, una iluminación adecuada, una buena ventilación, una música agradable y, sobretodo, trabajadores amigables que traten al cliente en todo momento con amabilidad, cortesía y cordialidad.

## Gráfico 6. Conocimiento del servidor público

¿Los servidores públicos de asistencia al contribuyente tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas?



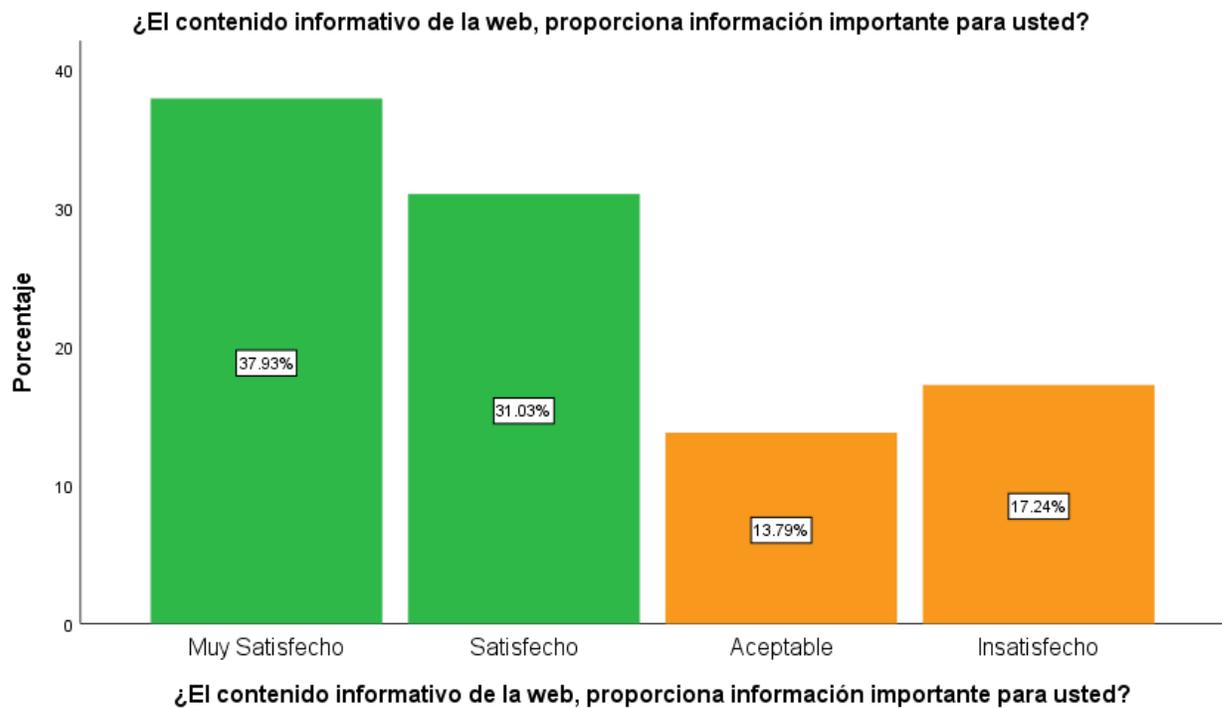
¿Los servidores públicos de asistencia al contribuyente tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas?

El 43.3% de los encuestados, equivalente a 13 personas, considera muy bien capacitados y actualizados a los servidores públicos, un 33.3%, equivalente a 10 personas, los encuentra bien capacitados y actualizados para un porcentaje acumulado de 76.7%, un 23.3%, equivalente a 7 personas, que lo consideran regularmente capacitado.

Esta pregunta se encuentra relacionada con la utilidad de la información donde encontramos más de un 70% de aceptación por parte de los contribuyentes. Los contribuyentes cada vez tienen menos tiempo, de nada sirve atenderlos con amabilidad y actitud si esperan demasiado para atenderlos, en brindarles un servicio. En cuanto a los tiempos de atención, el CAT, trata de adaptarse al tiempo del contribuyente, esto va en dependencia de las consultas, muchas veces se trata de brindar un acompañamiento paso a paso al contribuyente para cumplir con sus obligaciones tributarias, generando un tiempo de atención más prolongado.

En la entrevista realizada al Msc. Adolfo Sobalvarro, expresaba que en cuanto al nivel de consulta de alto nivel de profundidad, hay aspectos que no podemos responder, esas consultas deben ser transferidas a las áreas correspondiente, se debe dejar claro lo que está entre nuestras facultadas de asistencia, pero se hace importante contar con personal o contactos directos que puedan evacuar consultas de nivel profundo correspondiente a sus áreas respectivas, evitando la incertidumbre del servidor público ante el contribuyente.

### Gráfico 7. Contenido informativo web



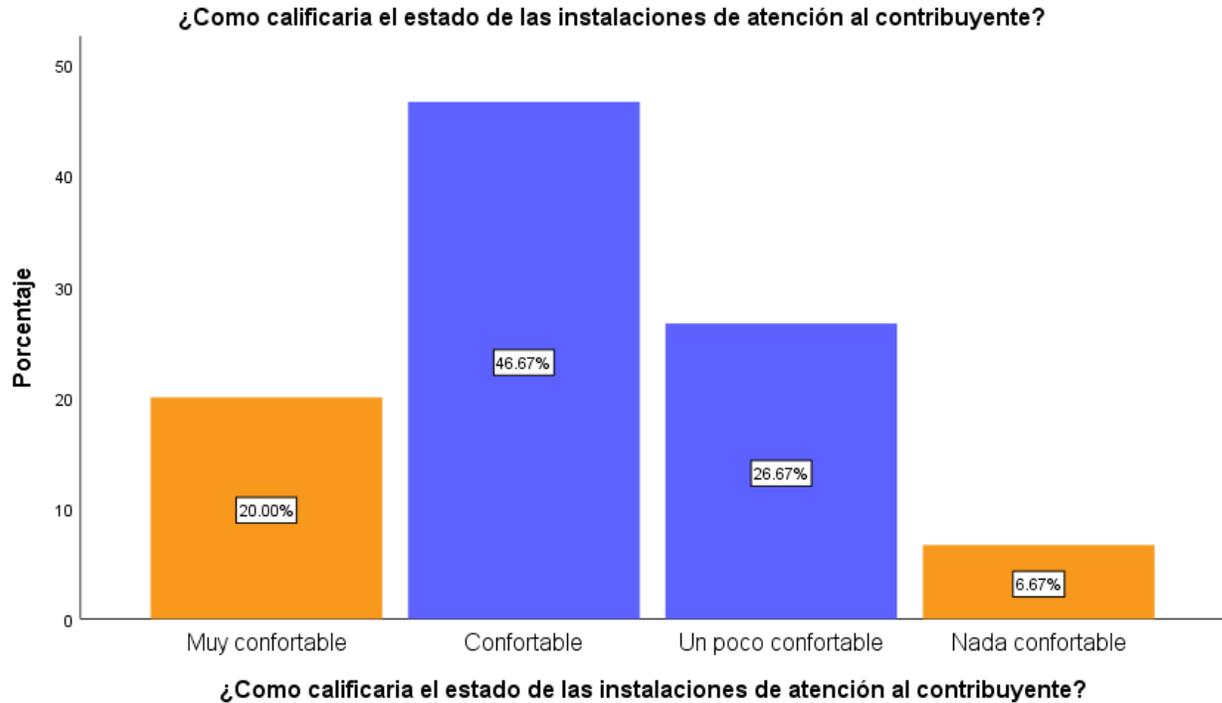
El 37.93% de los encuestados, **equivalente a 11 personas**, se encuentran muy satisfecho con el contenido informativo de la web, un 31.03%, equivalente a 9 personas está satisfecho, para un porcentaje acumulado de 69%, un 13.3%, equivalente a 4 personas lo consideran aceptable, y un 16.7%, equivalente a 5 personas, se considera insatisfecho y un 3.3% equivalente a una persona que se abstuvo a dar su opinión.

Esta pregunta tiene mucha relevancia ya que **podemos observar que la página web tiene un alto grado de aceptación.** A pesar de que los contribuyentes prefieren atender sus inquietudes a través de atención personalizada, el 31.03% de los encuestados considera que la información que se proporciona en el sitio web es aceptable o están satisfechos con la misma.

El Lic. Palacios define los servicios Web, se encuentran orientados para todo el público, mientras que los servicios de la Vet, son exclusivos para los contribuyentes, sin embargo se ha determinado que las consultas es un mayoría se realizan de manera presencial, con respecto a los canales comunicación que utiliza la DGI, se hace uso de las Tecnologías de información, recientemente se hace uso del Twitter, aparte de la VET y la Web.

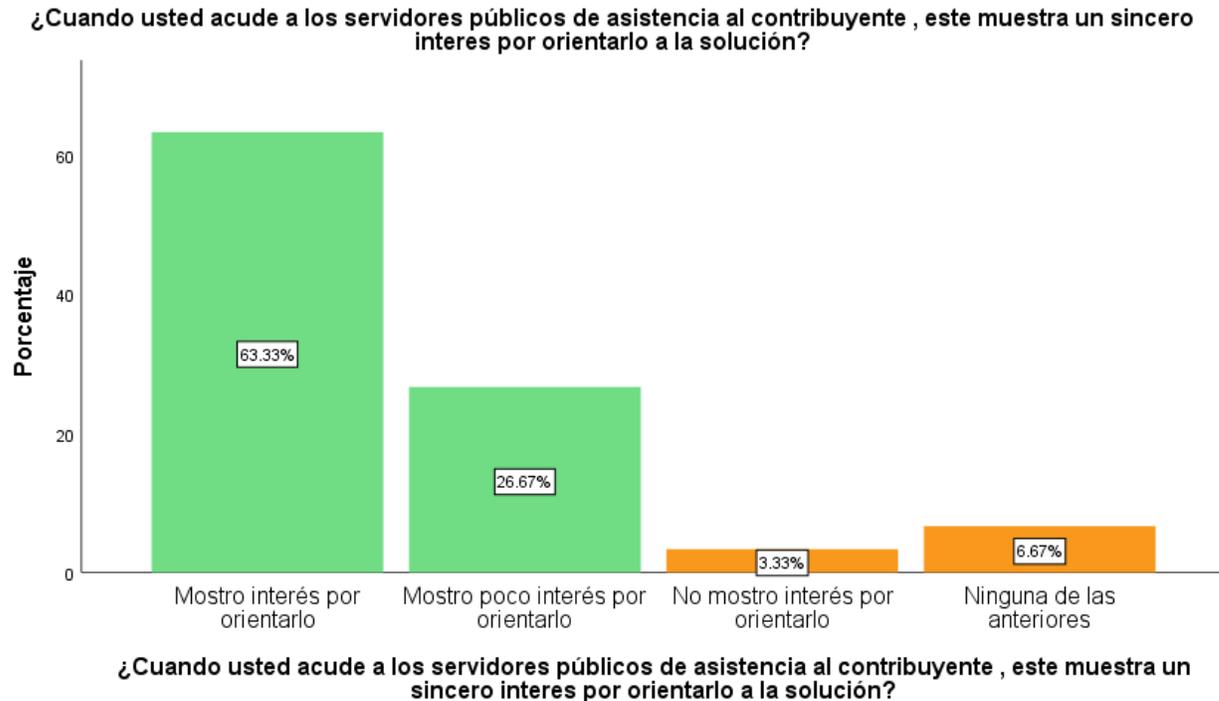
De acuerdo a la entrevista realizada al Lic. Palacios, considera que los servicios Web y Vet, son muy eficientes ya que son diseñados para informar y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, en cuanto a los accesos, el sitio es considerado de fácil acceso.

## Grafico 8 Instalaciones de atención



El 20% de los encuestados, **equivalente a 6 personas**, se encuentra **muy confortable con las instalaciones de atención al contribuyente**, un **46.7%**, **equivalente a 14 personas** lo encuentran **confortable**, para un porcentaje acumulado de **66.7%**, un **26.7%**, equivalente a **8 personas** lo considera un poco aceptable y un **6.7%**, equivalente a **2 personas**, se considera nada confortable.

## Grafico 9 Orientación al contribuyente

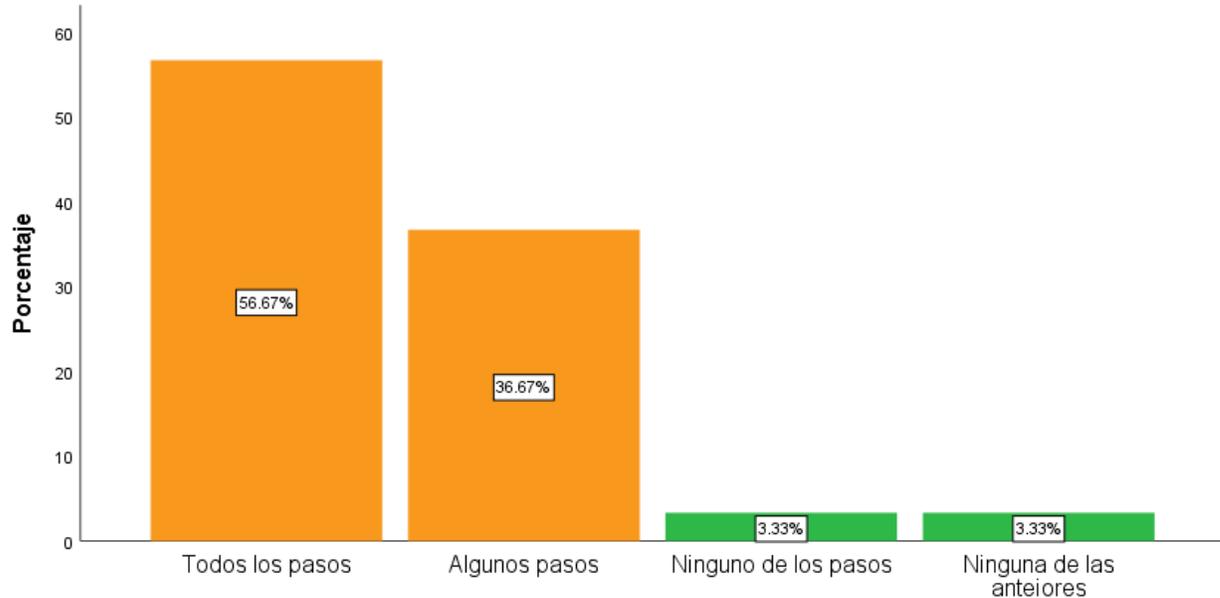


El 63.3% de los encuestados, **equivalente a 19 personas**, expresa que los servidores públicos mostraron interés por orientarlos, un 26.7%, **equivalente a 8 personas**, expresan que el servidor público mostró poco interés, para un porcentaje acumulado de 90%, un 3.3%, **equivalente a 1 persona** considera que el servidor público no mostró interés por orientarlos, y un 6.7%, equivalente a 2 personas, considera ninguna de las anteriores.

Considerando la relación de las preguntas que hay con la confianza transmitida por el servidor público hacia el contribuyente, nuevamente se confirma el impacto positivo que tiene la atención personalizada.

## Grafico 10 Requisitos de trámites

¿Los servidores públicos brindan de forma detallada todos los requisitos para trámites que usted demanda?



¿Los servidores públicos brindan de forma detallada todos los requisitos para trámites que usted demanda?

El 56.7% de los encuestados, equivalente a 17 personas, expresan que los servidores públicos brindan de forma detallada todos los pasos a seguir para realizar sus trámites, un 36.7%, equivalente a 11 personas expresaron que solo algunos pasos, para un porcentaje acumulado de 93.3%, un 3.3%, equivalente a 1 persona considera que los servidores públicos no les indicaron ninguno de los pasos por orientarlos, y un 3.3%, equivalente a 1 personas, considera ninguna de las anteriores.

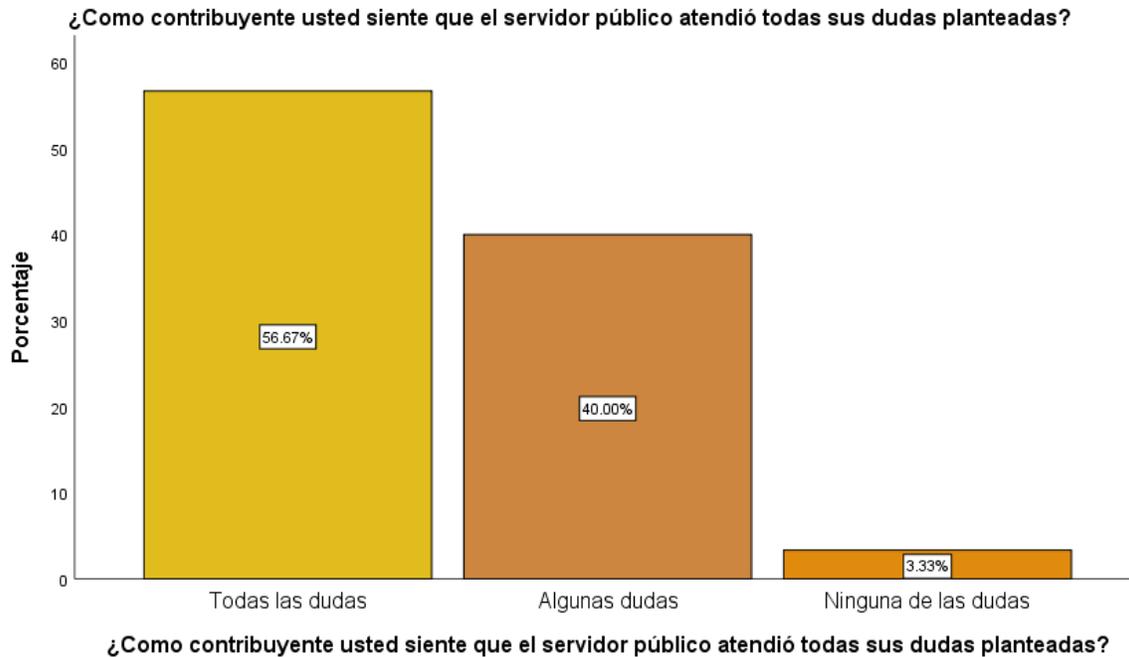
La utilidad de la información que brinda el servidor público tiene concordancia con esta pregunta en la que los contribuyentes confirman que la información suministrada tiene aceptación por parte del usuario final.

En cuanto al nivel de profundidad de las consultas, se identificó la falta de comunicación o retroalimentación entre las áreas vinculadas o administraciones de rentas, se presentan casos de consultas más especializadas, más enfocadas a los procedimientos administrativos tributarios, información que no es de mucho

conocimiento del personal del CAT, generando inconformidad con la atención, estos casos el personal trata de brindar una respuesta, esperándose comunicarse con especialista de las diferentes áreas como fiscalización, registro, exoneraciones, devoluciones, pero no siempre se obtiene una respuesta positiva por parte de las otras áreas antes mencionadas.

De acuerdo a la entrevista realizada al Msc. Adolfo Sobalvarro, Director de Grandes Contribuyentes, expresa un aspecto a tomar en cuenta es la falta de comunicación directa entre las áreas vinculadas, la falta de una comunicación más fluida entre la dirección de asistencia y el personal de asistencia que permita al servidor público tener previo conocimiento a los comunicados y avisos previos de la información que se publica al contribuyente, permitiendo al servidor público asesorarse de manera adecuada para poder brindar una respuesta oportuna con información confiable al contribuyente.

## Grafico 11 Dudas planteadas por el contribuyente

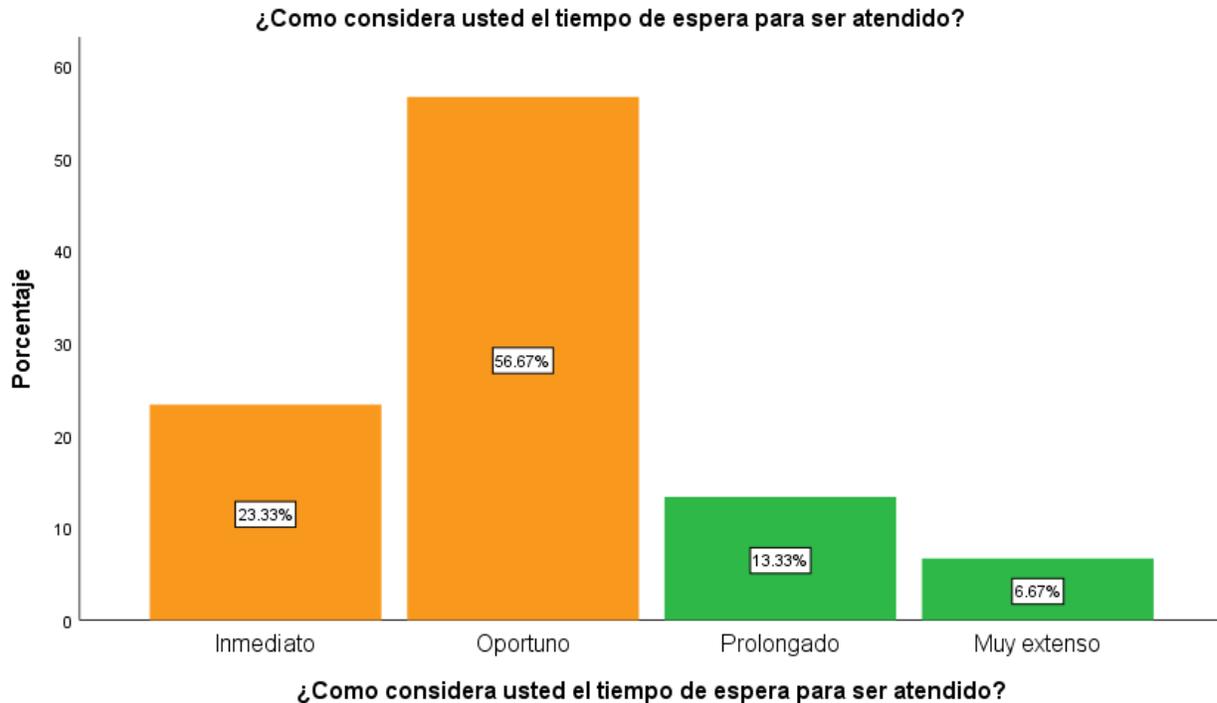


El 56.7% de los encuestados, equivalente a 17 personas, expresan que los servidores públicos aclaran todas sus dudas, un 40%, equivalente a 12 personas expresaron que solo algunos dudas, para un porcentaje acumulado de 96.7%, y un 3.3%, equivalente a 1 persona considera que los servidores públicos no aclararon ninguna de sus dudas.

Es claro que los contribuyentes prefieren la atención personalizada, ya que los servidores públicos atienden sus dudas planteadas, sin embargo un 40%, de los encuestados manifiestan que aclararon solo algunas dudas, dato relevante para la DAC.

El Msc. Adolfo Sobalvarro, considera importante implementar un sistema de CRM, que permita mejorar la calidad de la información con el contribuyente y a su vez el personal cuente con esta herramienta que permitirá facilitar la asesoría al contribuyente.

## Grafico 12 Tiempo de espera



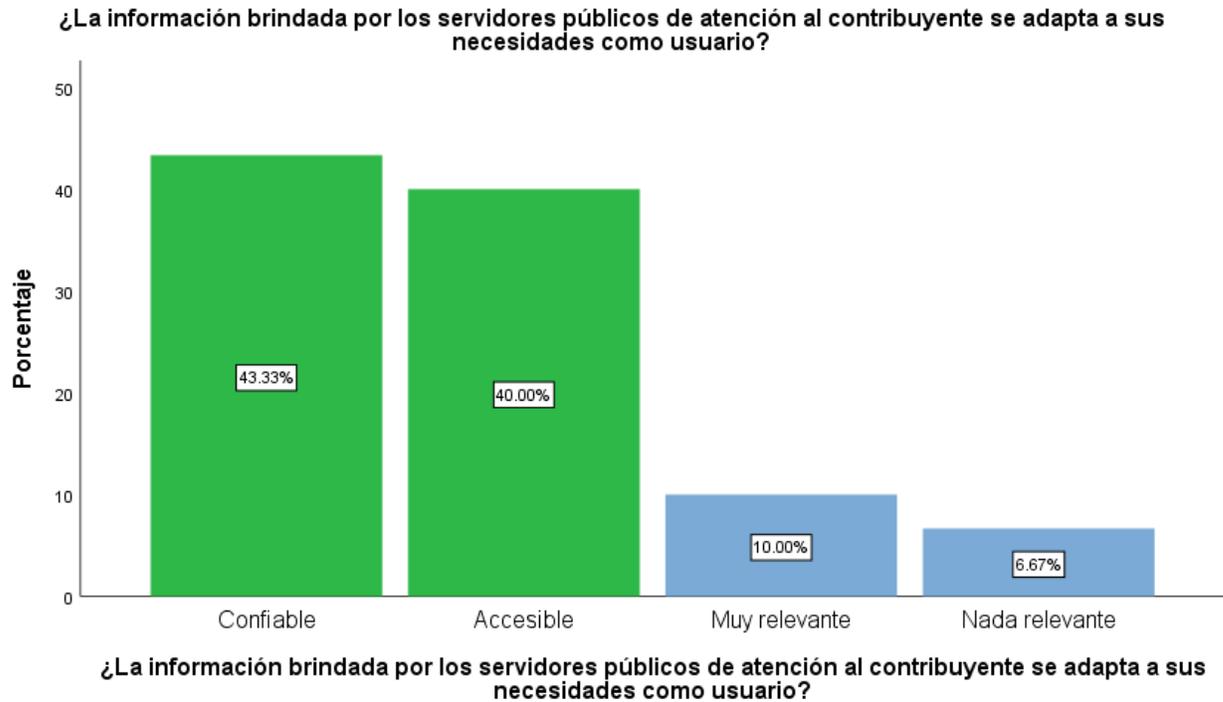
El 23.3% de los encuestados, equivalente a 7 personas, expresan que el tiempo de espera es inmediato, un 56.7%, equivalente a 17 personas expresaron que el tiempo es oportuno, para un porcentaje acumulado de 80%, un 13.3%, equivalente a 4 persona considera que el tiempo es prolongado y un 6.7%, equivalente a 2 personas, aclararon que el tiempo es muy extenso.

Sin duda alguna el tiempo de espera por parte del contribuyente tiene muy buena aceptación, manifestando que recientemente con la implementación del ATENEO, estos tiempos lograron reducir.

De acuerdo a la entrevista realizada a Msc. Natalia Gutiérrez, expreso Como información relevante que permita enriquecer a esta investigación está el caso del ATENEO, un nuevo sistema de atención al contribuyente, donde esta herramienta, permite un mejor control y seguimiento a los tiempos de atención, tratando de dar al contribuyente una respuesta precisa en el menor tiempo posible dependiendo el tipo de consulta.

Esta herramienta podría ser más útil, generando información que permita mejorar la calidad del servicio, pero actualmente se utiliza más de manera estadística.

### Grafico 13 Información brindada por el servidor público

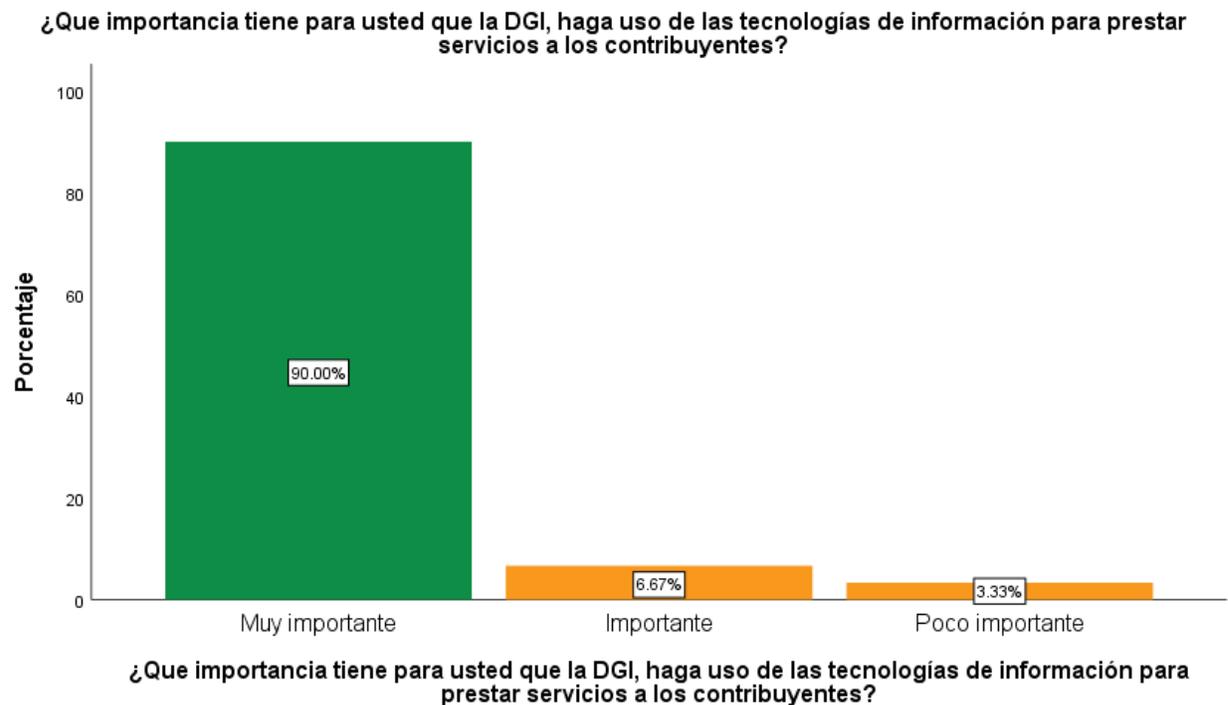


El 43.3% de los encuestados, equivalente a 13 personas, expresan que la información brindada por los servidores públicos es confiable, un 40%, equivalente a 12 personas expresaron que la información brindada por el servidor público es accesible, para un porcentaje acumulado de 83.3%, un 10%, equivalente a 3 personas consideran que la información brindada por el servidor público es muy relevante, un 6.7%, equivalente a 2 personas, consideran que la información brindada no es nada relevante.

En cuanto al nivel de consulta de alto nivel de profundidad, hay aspectos que no podemos responder, esas consultas deben ser transferidas a las áreas correspondiente, se debe dejar claro lo que está entre nuestras facultadas de

asistencia, pero se hace importante contar con personal o contactos directos que puedan evacuar consultas de nivel profundo correspondiente a sus áreas respectivas, evitando la incertidumbre del servidor público ante el contribuyente.

#### Grafico 14 Uso de las TIC

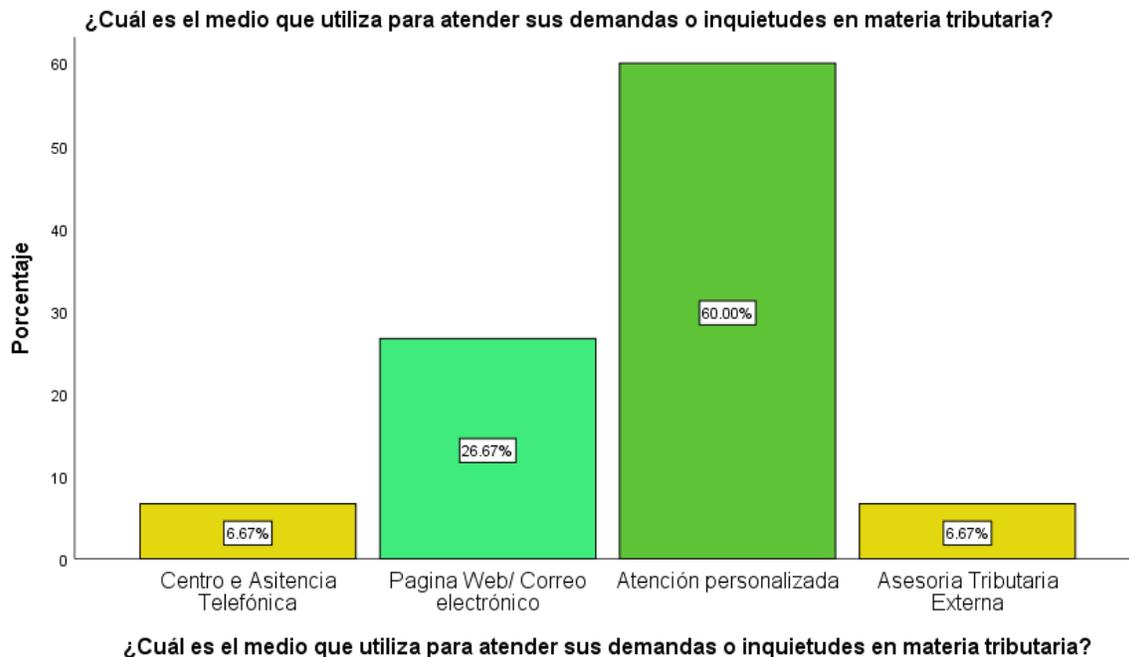


El 90% de los encuestados, equivalente a 27 personas, consideran muy importante que la administración tributaria haga uso de las tecnologías de información, un 6.7%, equivalente a 2 personas expresaron que es importante hacer uso de las tecnologías de información, para un porcentaje acumulado de 96.7%, un 3.3%, equivalente a 1 persona considera poco importante hacer uso de las tecnologías de comunicación.

Es claro que los contribuyentes prefieren la atención personalizada, sin embargo estos consideran muy importante el uso de las TIC, el 31% de los encuestados se mostraron insatisfechos, con el contenido informativo de la web, de acuerdo a la información obtenida por medio de las entrevistas.

Actualmente la DAC, no cuenta con un catálogo de servicios, que le permita identificar cada uno de sus servicios, más que la suministrar la información al contribuyente.

### Grafico 15 Canales de información

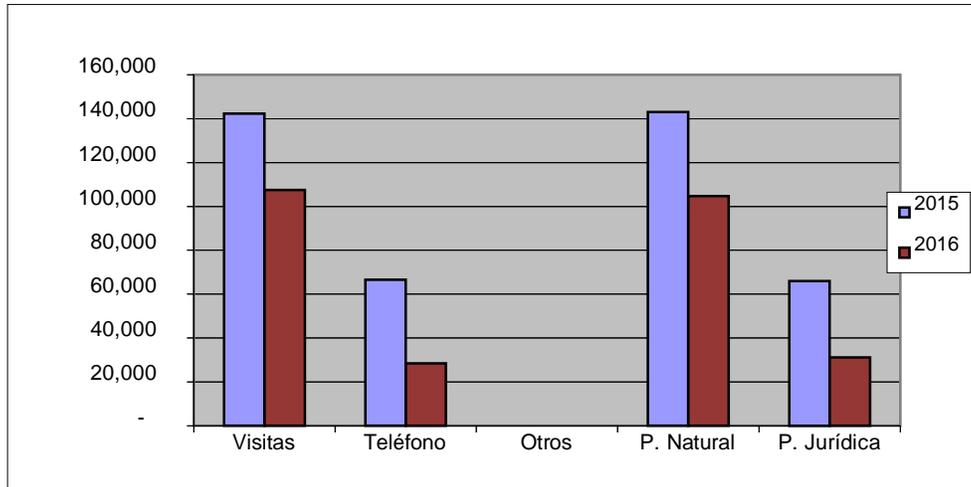


El 60% de los encuestados, equivalente a 18 personas, hacen uso de la atención personalizada, un 26.7%, equivalente a 8 personas hacen uso de la página web y correo electrónico, para un porcentaje acumulado de 86.7%, un 6.7%, equivalente a 2 personas, hacen uso del centro de asistencia telefónica y un 6.7%, equivalente a 2 personas, hacen uso de asesoría tributaria externa.

La prestación de los servicios antes se realizaba de manera presencial, lo que ocasionaba numerosa afluencia de contribuyentes en las administraciones de rentas, ya que la página web no contaba con un contenido de servicio, solo con información generalizada. En cuanto a los servicios en web que iniciaron en el 2002, se proyecta un cambio positivo para la administración tributaria, ya que su evolución se considera muy buena, con la puesta de los servicios en línea hoy las administraciones de rentas, no tienen mucha afluencia de contribuyentes, sin embargo actualmente los contribuyente prefieren la consulta presencial, ya que el contenido web, es demasiado cargado de texto, debería ser más dinámico.

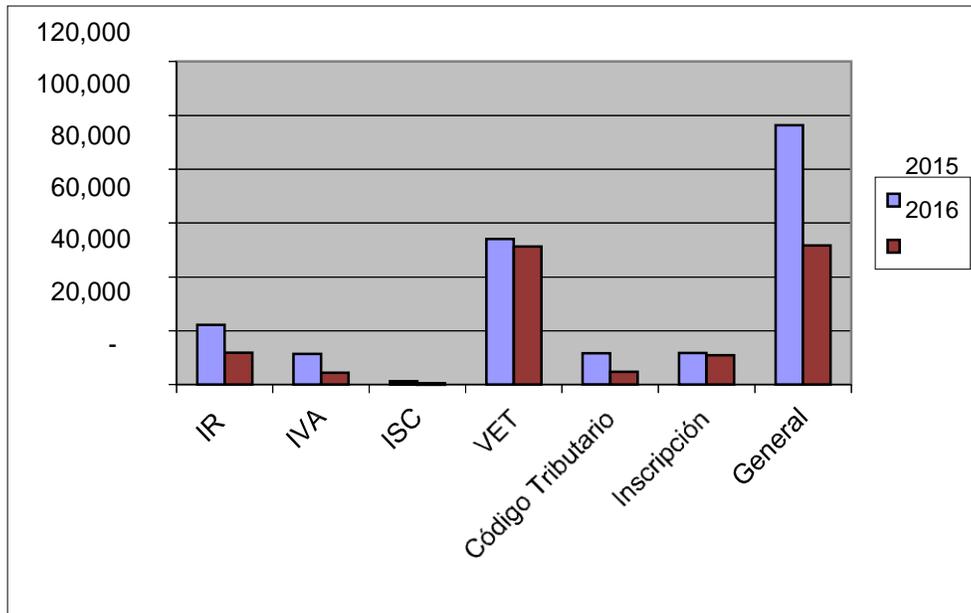
En este contexto, es necesario brindar al contribuyente facilidades de comprensión, mediante las estrategias de enseñanza, realizando capacitaciones trimestrales en aquellos servicios que sean más demandados por los distintos canales de comunicación.

Con los resultados de la encuesta se pretende obtener los puntos de vista de los contribuyentes a lo externo, esto se debe analizar, para determinar cuál es la percepción que tienen de los servicios prestados por la DGI. Una vez se haya conocido este punto de vista se debe identificar si existe la misma o se difiere de lo que se percibe a lo interno de la institución, de aquí se van a derivar propuestas, las cuales se traducirán en recomendaciones.

**Gráfico 1. Informe Estadístico Comparativo Año 2015 2016.**

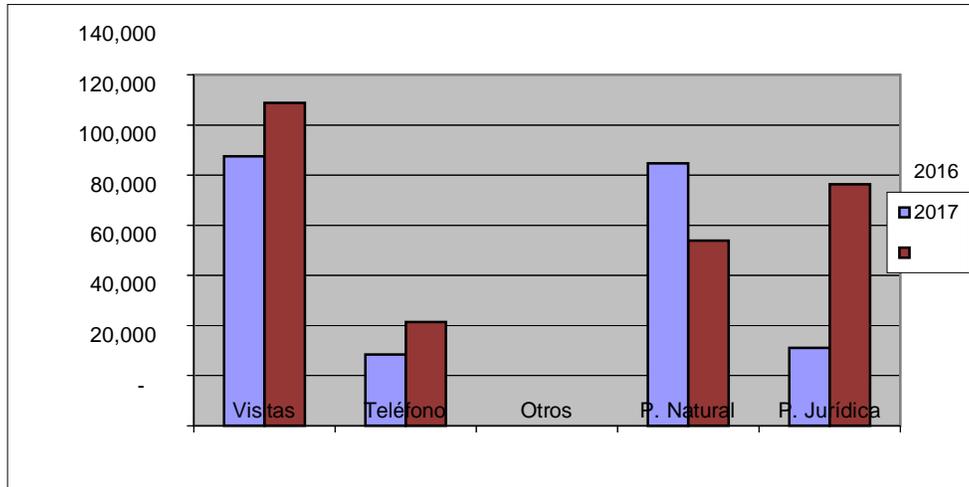
De acuerdo con el informe estadístico proporcionado por la DAC, se refleja una disminución en las visitas presenciales y atenciones telefónicas de un 65.05%, puesto que de 208,880 en el 2015, en el 2016 se registró 135,870 personas que fueron atendidas. En el 2015 se realizó unas 142,297 atenciones personalizadas, lo que representó una disminución en el 2016 cuando se brindó atención a 107,476 personas, lo cual derivó en una disminución de atención personalizada en las administraciones de rentas del país. En cuanto al centro de atención telefónica se recibieron 66,583 llamadas en el 2015, presentado una disminución para el 2016 de 28,394 llamadas recibidas.

Grafico 2 Consultas por tipo de trámite.



Del total de las atenciones recibidas por los canales de atención antes mencionados en el 2015, fueron 22,209, con respecto al IR presentando una disminución para el 2016 de 11,908 consultas. Con respecto al IVA en el 2015, se recibieron 11,388 consultas disminuyendo para el año 2016 a 4,484. Con referencia a las consultas recibidas de la VET, se registraron 54,131 en el 2015, este tipo de consultas registró una disminución muy leve e 51,338 en el 2016, siendo una de las consultas que representa una mayor peso tiene después del IR.

**Grafico 3 Informe Estadístico Comparativo Año 2016 - 2017**

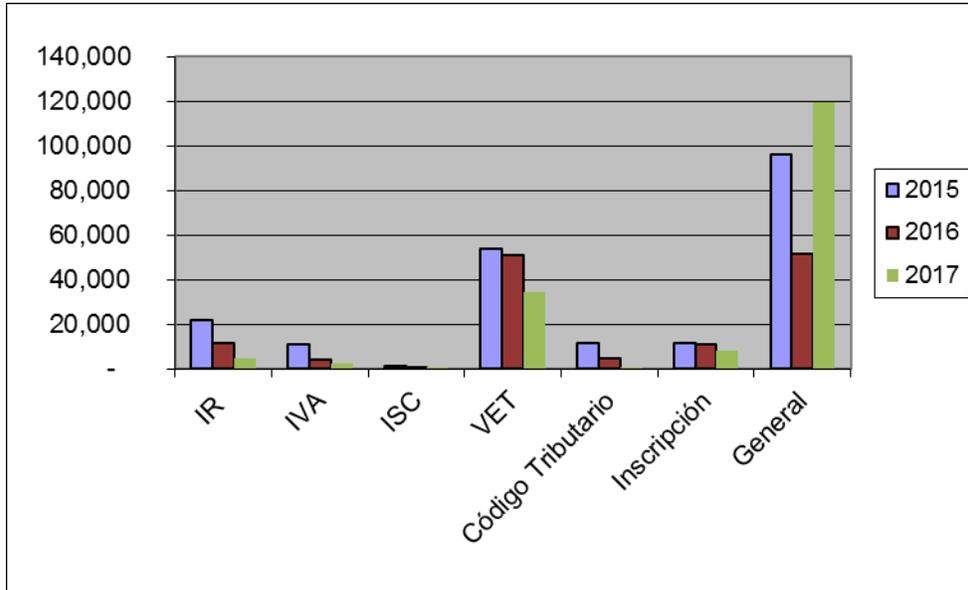


De acuerdo con el informe estadístico proporcionado por la DAC, refleja un incremento en las visitas presenciales y atenciones telefónicas de un 25.28%, de 135,870 personas que fueron atendidas en el 2016 paso a 170,216 en el 2017. En atenciones personalizadas se atendieron 107,476 personas en el 2016, esta presento un incremento a 128,810 en el 2017, lo cual generó un incremento en la atención personalizada en las administraciones de rentas del país. En cuanto al centro de atención telefónica se recibieron 28,394 llamadas en el 2016, presentado un incremento para el 2017 de 41,406 llamadas recibidas.

**Grafico 4 Consultas recibidas en 2015 - 2016 - 2017.**

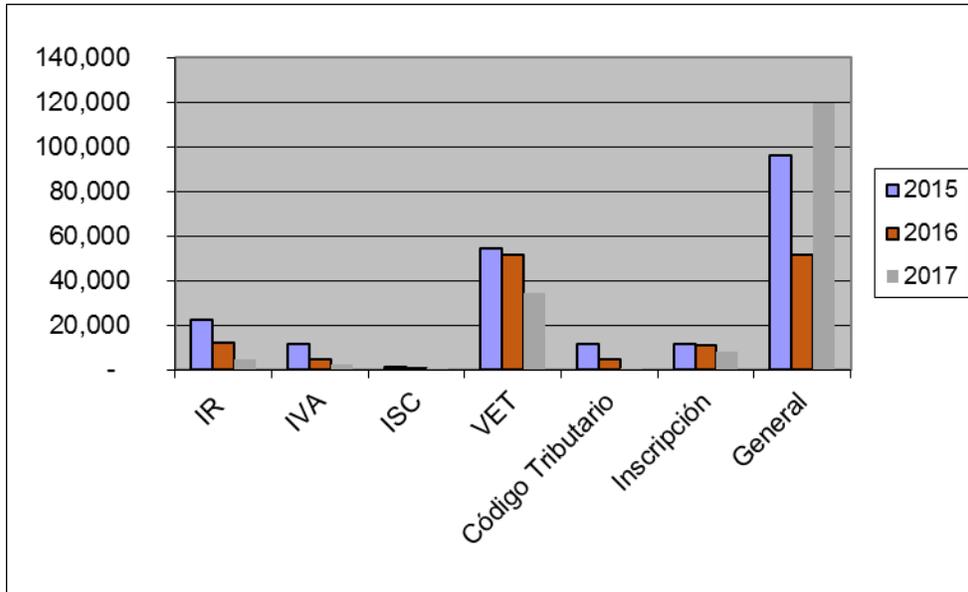
<b>Tipo de atención</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Atención Personalizada</b>	<b>142,297</b>	<b>107,476</b>	<b>128,810</b>
<b>Atención Telefónica</b>	<b>66,583</b>	<b>28,394</b>	<b>41,406</b>
<b>Uso de la Web</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>208,880</b>	<b>135,870</b>	<b>170,216</b>

Grafico 5 Comparativo de servicios 2015 - 2016 - 2017.



<b>Tipo de consulta</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>IR</i>	<i>22,209</i>	<i>11,908</i>	<i>4,669</i>
<i>IVA</i>	<i>11,388</i>	<i>4,338</i>	<i>2,316</i>
<i>ISC</i>	<i>1,286</i>	<i>531</i>	<i>157</i>
<i>VET</i>	<i>54,131</i>	<i>51,338</i>	<i>34,351</i>
<i>Código Tributario</i>	<i>11,691</i>	<i>4,869</i>	<i>877</i>
<i>Inscripción</i>	<i>11,791</i>	<i>11,009</i>	<i>8,148</i>
<i>General</i>	<i>96,383</i>	<i>51,731</i>	<i>119,698</i>
<b>Total</b>	<b>208,880</b>	<b>135,870</b>	<b>170,216</b>

Grafico 6 Tipos de consultas 2015 - 2016 - 2017.



que representó una disminución en el año 2016 cuando se atendió 4,484 consultas. Con referencia a las consultas recibidas de la VET, se registró una disminución paso de 34,351 en el 2017, este tipo de consultas registró de 51,338 en el 2016, siendo una de las consultas que representa una mayor peso tiene después del IR.

Del total de las atenciones recibidas por los canales de atención antes mencionados en el 2017, fueron 4,669, con respecto al IR presentando una disminución para el 2016 de 11,908 consultas. Con respecto al IVA en el 2017, se recibieron 2,316 consultas.

#### *4.2.1 Información adicional externa a la investigación sugerida por el contribuyente*

Al finalizar el proceso de la encuesta y fuera del contexto de las preguntas realizadas, algunos contribuyentes optaron por realizar sugerencias, las cuales se darán a conocer a continuación:

Primera sugerencia:

Permitir el pago de manera efectiva en caja de las localidades rurales de la DGI, ya que muchas personas no tienen acceso a las tecnologías y el conocimiento técnico para hacer efectivo sus pagos.

Segunda sugerencia:

En lo referente a la presentación de declaraciones sustitutivas estas deberían realizarse a través de la VET, si la DGI tiene alguna duda sobre la declaración, que envíe a sus servidores públicos o que llamen al contribuyente.

Tercera sugerencia:

En general el servidor público satisface todas las inquietudes, no así las respuestas a ciertos problemas que no dependen de él por resolverlos. Ante esto, los funcionarios deben tener más de poder de decisión.

Cuarta sugerencia:

De manera generalizada no se puede calificar como excelente, ya que algunas áreas de la DGI, como es el caso de exoneración, la atención es mala, limitada y desinteresada.

### 4.3 Propuesta de indicadores

METRICAS DE SERVICIOS			
INDICADORES	AREA DE MEDICION	OBJETIVOS	DEFINICION
Llamadas entrantes	Tiempo promedio de espera	En proceso de definición	Tiempo máximo en el que el contribuyente debe esperar para ser
	Tiempo promedio de manejo	En proceso de definición	Es el tiempo en que dura el técnico con la llamada
	Nivel de servicio	En proceso de definición	Porcentaje e llamadas atendidas
	Tasa de abandono	En proceso de definición	Porcentaje e llamadas abandonadas
Encuestas de satisfacción	Top Two Box	En proceso de definición	Encuestas aplicadas a los contribuyentes luego de ser
	Satisfacción Contribuyentes Bottombox	En proceso de definición	
Monitorios telefónicos	Error no critico	En proceso de definición	Es la auditoria de la llamada telefónica donde se revisan aspectos de la calidad de la llamada y la precisión de la información suministrada
	Error critico	En proceso de definición	
Auditoria de E mails	Nivel de servicio	En proceso de definición	Porcentaje de correos atendidos en tiempo
	Precisión de transacción	En proceso de definición	Porcentaje de auditoria de la precisión de la información
Auditoria a cambios de correos	Error no critico	En proceso de definición	Porcentaje de la auditoria de la precisión de las solicitudes de cambio de correo o actualización de datos
	Error critico	En proceso de definición	
Auditoria de redes sociales	Nivel de servicio	En proceso de definición	Porcentaje de precisiones la información Publicada
	Error no critico	En proceso de definición	Es la auditoria donde se revisan los aspectos de la calidad de la información
	Error critico	En proceso de definición	

Para poder aplicar dicha propuesta, se debe de estandarizar los tiempos de respuesta de cada uno de los indicadores. Las llamadas entrantes al centro de atención telefónica, deben establecer tiempos promedios de atención, de manera que se puedan desarrollar medidas que nos permitan controlar el tiempo, de manera que se puedan medir los tiempos, tratando de garantizar respuestas concretas en el menor tiempo posible.

Se hace importante poder realizar las encuestas post atención personalizada, para que nos permita poder detectar aquellas oportunidades. El monitoreo de llamadas consiste en monitorear las llamadas de soporte, ventas y otros tipos a fin de someterlas a una auditoría. Dichas auditorías se utilizan para hacer un seguimiento de las interacciones entre los agentes y los clientes, con objeto de mejorarlas. El monitoreo de llamadas, que normalmente se realiza con un software de monitoreo de llamadas, garantiza el control de calidad y ayuda a los centros de contacto a entender qué áreas son susceptibles de mejora.

La Auditoria de correos electrónicos nos permite poder verificar dos cosas: Tiempo de respuesta, precisión de la información, a fin de medir la calidad de las respuestas y el nivel de conocimientos que tiene el servidor público. En el caso de las solicitudes de cambios de contraseña, se mide específicamente el tiempo de respuesta ante dicha solicitud.

## CAPITULO V. CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo definir las métricas y la medición del impacto de la calidad de los servicios que presta la Dirección General de Ingresos a través de la Dirección de Asistencia al Contribuyente. Para poder llevar a cabo la investigación se aplicó entrevistas al personal clave de la DGI y se realizaron unas encuestas a los contribuyentes, que nos permitiera conocer la opinión de los contribuyentes para determinar el grado de satisfacción.

Se logró identificar las métricas de calidad de los servicios basadas en la confiabilidad, funcionalidad, usabilidad y eficiencia de los servicios prestados por la DAC.

Se diseñó una encuesta para conocer la opinión de los contribuyentes, esto nos permitió determinar el grado de satisfacción que tienen los contribuyentes teniendo un impacto muy positivo, sobre todo cuando hablamos de la atención personalizada. Este es un dato muy importante que se debe tomar en cuenta ya que impera la era tecnológica, donde cada día los servicios son puestos en línea; no obstante, uno de los resultados prevalece un alto índice de contribuyentes que prefieren atender sus dudas por la vía presencial.

Los contribuyentes manifestaron que prefieren acudir a las Administraciones de rentas para aclarar sus dudas planteadas, porque sus dudas no pueden ser aclaradas mediante la web, el contenido es demasiado cargado en texto, muy poco dinámico, lo cual lo vuelve poco atractivo, en tanto en el centro de atención telefónica siempre hay problemas frecuentes, las llamadas se caen constantemente luego de un intervalo corto de tiempo, el personal no maneja temas de áreas sustantivas.

Se detectaron oportunidades de mejoras en los siguientes canales de comunicación. No se tiene definido un catálogo de servicios que le permita al contribuyente conocer los alcances de los servicios que ofrece la DAC.

Centro de atención telefónica: Falta de capacitaciones en habilidades técnicas de comunicación. El CAT no cuenta con un protocolo de atención, desde el saludo inicial a los usuarios hasta culminación de la llamada.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas, el 6.67% de los contribuyentes tiene un bajo uso del CAT, siendo una herramienta muy importante, para reducir la atención personalizada en las administraciones de rentas.

Según la encuesta, en cuanto a la atención personalizada, las limitaciones que tiene el servidor público, ante otros problemas ajenos a sus funciones radican en las facultades que tiene el personal de las otras áreas como cobranza, recaudación y fiscalización, para atender la solicitud de servicios de los contribuyentes.

De acuerdo con las entrevistas realizadas se logró determinar que en el CAT existe la necesidad de una organización funcional, no existe un nombramiento y presentación el responsable del CAT, lo que no permite que este pueda proponer acciones de mejora.

La falta de comunicación del CAT con las Direcciones como Fiscalización, Recaudación, Registro, Cobranza y la Dirección Jurídica, En el CAT, se presentan consultas más específicas de trámites administrativos de las áreas antes mencionadas, el CAT, para poder dar una respuesta trata de enlazar llamadas con las otras áreas, tratando que el personal de dichas área pueda colaborar en las consultas en sus mayorías de casos, no se le da una respuesta al contribuyente, por ende esto genera una mala imagen para el área de asistencia.



Actualmente, el CAT no cuenta con suficientes servidores públicos para atender las demandas de los contribuyentes.

Finalmente, la presente investigación fue uno de los primeros pasos que se realizaron para determinar los indicadores de calidad, lo que permitió conocer el grado de satisfacción de los contribuyentes, con ello se espera que de este tema se desarrollen otros en los servicios prestados por las diferentes direcciones de la AT.

## CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES

Una vez concluido el presente estudio y basado en los resultados obtenidos, a continuación se describen las siguientes recomendaciones, a fin de fortalecer la gestión de la DAC.

1. Teniendo presente que la DGI está comprometida con la mejora continua de los servicios prestados a los contribuyentes, es recomendable elaborar un plan de capacitaciones trimestral que proporcione los conocimientos, las herramientas, las técnicas y habilidades para desempeñarse de manera idónea en puestos de atención y servicio al cliente, con enfoque de resultados y compromiso con la excelencia para brindar una experiencia única en cada una de sus interacciones con los clientes.
2. Se recomienda dar seguimiento y continuidad a las capacitaciones en temas de procedimientos administrativos de las direcciones de fiscalización, recaudación y jurídica tributaria, a través de las estrategias de aprendizaje como la enseñanza, que garanticen aprender de forma eficiente y eficaz en los procesos administrativos.
3. Respecto de la atención de calidad a los contribuyentes, implementar un proceso de retroalimentación de manera oportuna al CAT, acerca de la publicación de avisos o noticias, previo a su publicación. Esto incluye fortalecer los canales de comunicación entre la DAC y el CAT, en pro de mejorar la atención al contribuyente.

4. Realizar evaluaciones de manera periódica a los servicios y al personal, a fin de medir los grados de satisfacción del contribuyente detectando de manera oportuna los problemas frecuentes que se reporten.
5. Promover el uso del contenido informativo de la página web, ya que muchos contribuyentes prefieren la atención personalizada, debido a que desconocen todo el contenido informativo.
6. El responsable del CAT debe ejercer mayor autoridad sobre el personal, a fin de tomar decisiones que promuevan mejoras en los servicios de atención al contribuyente.
7. A través del análisis efectuado se propone a la DGI tomar como referencia los indicadores evaluados por la administración tributaria de República Dominicana, lo cual permitirá evaluar la calidad de la atención de los diferentes canales de comunicación que cuenta la Administración.
8. Se considera importante estandarizar los tiempos de los diferentes servicios o trámites administrativos que prestan las direcciones de fiscalización, recaudación y la dirección jurídica tributaria, de manera que se pueda definir un tiempo prudencial por servicio a nivel de las principales administraciones de rentas y estas puedan servir como referencia para las administraciones de rentas del país.
9. Promover el uso del CAT, ya que muchos contribuyentes prefieren la atención personalizada, como segunda opción se encuentra el uso de la web, con un buen plan de capacitaciones. Así, el CAT podría ser más eficiente para el contribuyente.



10. La realización de una evaluación constantemente como las encuestas post atención, en nuestros servicios, nos permitirá identificar las posibles oportunidades de mejora continua.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Alink, M. K. (s.f.). Manual de Administración Tributaria. En V. V. Kommer, *Administracion Tributaria* (pág. 411).
- anonimo, A. (s.f.). Obtenido de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lis/gonzalez\\_d\\_h/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lis/gonzalez_d_h/capitulo2.pdf)
- Anonimo, A. (07 de 2014). *Seminario Internación Republica Dominicana*. Obtenido de “Experiencias sobre monitoreo en el sector público de Republica Dominicana”.:  
[http://observatorioserviciospublicos.gob.do/ponencias\\_seminario/carmen\\_sancho.pdf](http://observatorioserviciospublicos.gob.do/ponencias_seminario/carmen_sancho.pdf)
- Anonimo, A. (23 de 11 de 2015). Obtenido de (TTB), Top Two Box: <https://www.e-encuesta.com/blog/2015/metodo-top-two-box/>
- Direccion General de Ingresos*. (15 de 07 de 2018). Obtenido de <https://www.dgi.gob.ni/#/>
- Estrada, F. M. (1995-2012). *Revista de colabracion Juridica UNAM*. Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx>: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/viewFile/19617/17632>
- Gonzalez, F. J. (2007). Manual de calidad en el servicio al cliente. En A. C. Mera.
- Jirón Junín 319, i. d. (2014). *Manual N°2 de Asistencia al Contribuyente*. . Obtenido de [http://www.gobernabilidad.org.pe/buen\\_gobierno/galleries/116912758\\_069%20Manual%20cobranza%20atencion%20contribuyente.pdf](http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/116912758_069%20Manual%20cobranza%20atencion%20contribuyente.pdf)
- Pressman, R. S. (2010). Ingeniería del Software, Un enfoque practico. En R. S. Pressman, *Ingenieria del Software, Un enfoque practico* (pág. 343). The Mc Graw Hill Compsnies. Obtenido de <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/Id-Ingenieria.de.software.enfoque.practico.7ed.Pressman.PDF>
- PRESSMAN, R. S. (30 de 04 de 2013). *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*. Obtenido de Revista Cubana de Ciencias Informáticas:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2227-18992013000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992013000200008)
- Producto de programas de politicas publicas de inversiones y tributacion en Guatemala*. (2004). Obtenido de [www.fiscalreform.net](http://www.fiscalreform.net): <http://portal.sat.gob.gt:8080/documentos/Evaluacion.pdf>
- Sampieri, R. H. (25 de Octubre de 2011). *Universidad Estatal de Costa Rica*. Obtenido de UNED:  
<https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/sociedad/1144-roberto-hernandez-sampieri-visito-la-uned>
- Siabato, W. (2008). *Universidad Politecnica de Madrid, LatinGEO*. Obtenido de <http://redgeomata.rediris.es/redlatingeo/2008/11993618.pdf>



Trepelkov, A. (2014). *Definición de las Métricas y Medición de los Servicios prestados al Contribuyente*. Medición de los costos de transacción tributario en pequeñas y medianas empresas.

---

## CIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alink, M. K. (s.f.). Manual de Administración Tributaria. En V. V. Kommer, *Administración Tributaria* (pág. 411).
- Anónimo, A. (23 de 11 de 2015). Obtenido de (TTB), Top Two Box:**  
**<https://www.e-encuesta.com/blog/2015/metodo-top-two-box/>**
- Dominicana, R. (07 de 2014). *Seminario Internación*. Obtenido de “Experiencias sobre monitoreo en el sector público de Republica Dominicana”.
- Estrada, F. M. (1995-2012). *Revista de colaboración Jurídica UNAM*. Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx>: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/viewFile/19617/17632>
- Gonzalez, F. J. (2007). Manual de calidad en el servicio al cliente. En A. C. Mera.
- Ingresos, D. G. (15 de 07 de 2018). *DGI*. Obtenido de <https://www.dgi.gob.ni/#/>
- Jirón Junín 319, i. d. (2014). *Manual N°2 de Asistencia al Contribuyente*. . Obtenido de [http://www.gobernabilidad.org.pe/buen\\_gobierno/galleries/116912758\\_069%20Manual%20cobranza%20atencion%20contribuyente.pdf](http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/116912758_069%20Manual%20cobranza%20atencion%20contribuyente.pdf)
- Pressman, R. S. (s.f.). Ingeniería del Software, Un enfoque práctico. En R. S. Pressman. The Mc Graw Hill Compsnies. Obtenido de <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/Id-Ingenieria.de.software.enfoque.practico.7ed.Pressman.PDF>
- Producto de programas de políticas públicas de inversiones y tributación en Guatemala*. (2004). Obtenido de [www.fiscalreform.net](http://www.fiscalreform.net):  
<http://portal.sat.gob.gt:8080/documentos/Evaluacion.pdf>
- Siabato, W. (2008). *Universidad Politécnica de Madrid, LatinGEO*. Obtenido de <http://redgeomatica.rediris.es/redlatingeo/2008/11993618.pdf>
- Trepelkov, A. (2014). Medición de los costos de transacción tributario en pequeñas y medianas empresas.



Obtenida de [https://issuu.com/cristiancamilovelez1/docs/norma\\_iso-iec\\_14598\\_](https://issuu.com/cristiancamilovelez1/docs/norma_iso-iec_14598_)

Obtenida de (PRESSMAN, 2013)

Obtenida de <https://ldc.usb.ve/~abianc/materias/ci4712/metricas.pdf>

Obtenida de <http://evaluaciondesoftware2013.blogspot.com/2013/03/estandares-y-modelos-de-calidad-del.html>

Obtenida de <https://es.slideshare.net/lggb/metricas-de-calidad>



Obtenida de <http://www.e-encuesta.com/blog/2015/metodo-top-two-box/>

Obtenida de <http://www.redalyc.org/html/993/99315569009/>

Obtenida de <https://es.scribd.com/document/318692504/La-Calidad-de-Servicio-y-La-Satisfaccion-de-Los-Contribuyentes-Sunat-Huanuco-2016-Power-Point>

Obtenida de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-escalas-de-medicion-para-investigadores/>

Obtenida de <https://prezi.com/djwe4q4ko79c/analisis-del-manual-de-calidad-del-sat/>

Obtenida de <https://es.slideshare.net/EUROsociAL-II/presentacin-guatemala-curso-de-formacin-sobre-gestin-de-calidad-en-las-administraciones-tributarias-mario-riveiro-marvin-anzueto-superintendencia-de-administracin-tributaria-sat-guatemala>

## ANEXOS

### Entrevistas

#### Entrevista 1

DIRECCION GENERAL DE INGRESOS.  
TRABAJO FINAL DE GRADUACION  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MBA UNITEC.

Tipo de entrevista: Personal y estructurada

Objetivo de la entrevista: Obtener información respecto al tema Definición de las métricas y medición del impacto de la calidad de los servicios prestados al contribuyente en materia de: servicios electrónicos de asistencia al contribuyente 2017, para efecto de sustentar investigaciones monográficas.

Nombre de la persona entrevistada: Adolfo José Sobalvarro Díaz

Profesión de la persona entrevistada: MBA, Máster en Derecho Tributario, Ingeniero Industrial

Lugar de trabajo de la persona entrevistada: Dirección de Grandes Contribuyentes

Cargo que desempeña la persona entrevistada: Director de Grandes Contribuyentes.

Tiempo de laborar en el desempeño del cargo actual: 1 mes.

Preguntas abiertas.

1. ¿Cuál es el objetivo del Centro de Atención al Contribuyente?
2. ¿Cuál es el alcance y el rol que juega el Centro de Atención al Contribuyente?
3. ¿Conoce si la institución un plan de capacitación dirigido a empleadores en función de atención al contribuyente?
4. ¿Considera usted que la institución para la cual trabaja cuenta con los recursos humanos y demás elementos de trabajo necesarios para darle cobertura a todos los empleadores a nivel nacional?
5. ¿Cuáles son las principales debilidades detectas en el personal del Asistencia al Contribuyente?
6. ¿Alguna vez han realizado auditorías a los servicios prestados por Asistencia al Contribuyente?

7. ¿A parte del preguntas que ha respondido; ¿qué otra información de relevancia considera usted podría suministrar para enriquecer esta investigación?
8. ¿Conoce de algún plan de metas del área de Asistencia al Contribuyente?
9. ¿Alguna vez ha propuesto acciones que permitan mejorar la atención de los servicios prestados a los contribuyentes?
10. - ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores de Asistencia al contribuyente?
11. ¿Cuál es mecanismo que tienen para conocer la frecuencia en que los contribuyentes hacen uso de los servicios prestados tanto en la WEB como en VET?
12. ¿Existe algún plan de mantenimiento en las páginas WEB y VET asociado al interés del contribuyente?
13. ¿Conoce usted si Asistencia al contribuyente cuenta con algún un catálogo de servicios, tienen identificado los atributos de estos servicios?
14. ¿Cuál es el nivel de profundidad de las consultas de los contribuyentes, considera usted que se requiere de un nivel de especialización para poder atenderlo?
15. ¿Considera usted que el tiempo de atención requerido por los contribuyentes se ajusta al tiempo en que el Asistencia al contribuyente les resuelve?

Muchas gracias por su colaboración.

## **Entrevista 2**

DIRECCION GENERAL DE INGRESOS.  
TRABAJO FINAL DE GRADUACION  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MBA UNITEC.

Tipo de entrevista: Personal y estructurada

Objetivo de la entrevista: Obtener información respecto al tema Definición de las métricas y medición del impacto de la calidad de los servicios prestados al contribuyente en materia de: servicios electrónicos de asistencia al contribuyente 2017, para efecto de sustentar investigaciones monográficas.

Nombre de la persona entrevistada: Natalia Gutierrez Reyes.

Profesión de la persona entrevistada: Msc. Derecho Tributario.

Lugar de trabajo de la persona entrevistada: DGI Central.

Cargo que desempeña la persona entrevistada: Responsable del Centro de atención telefónica.

Tiempo de laborar en el desempeño del cargo actual: \_\_\_

Entrevistador:

Preguntas abiertas.

1. ¿Cuál es el objetivo del Centro de Atención Telefónica?
2. ¿Cuál es el alcance y el rol que juega el Centro de Atención Telefónica?
3. ¿Tiene la institución un plan de capacitación dirigido a empleadores en función de atención al contribuyente?
4. ¿Considera usted que la institución para la cual trabaja cuenta con los recursos humanos y demás elementos de trabajo necesarios para darle cobertura a todos los empleadores a nivel nacional?
5. ¿Cuáles son las principales debilidades detectas en el personal del Centro de Atención Telefónica? Actitud misma desde el punto de vista de ser autodidacto en documentarse sobre las normas fiscales, procedimientos implementados por la institución en asuntos tecnológicos.
6. ¿Alguna vez han realizado auditorías a las llamadas?
7. A parte del preguntas que ha respondido; ¿qué otra información de relevancia considera usted podría suministrar para enriquecer esta investigación? ¿Existe algún plan de metas del área de CAT?

8. ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
9. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? Las
10. ¿Cual es mecanismo que tienen para conocer la frecuencia en que los contribuyentes hacen uso de los servicios prestados tanto en la WEB como en VET?
11. ¿Existe algún plan de mantenimiento en las páginas WEB y VET asociado al interés del contribuyente?
12. ¿Cuenta el CAT con un catálogo de servicios, tienen identificado los atributos de estos servicios?
13. ¿Cuál es el nivel de profundidad de las consultas de los contribuyentes, considera usted que se requiere de un nivel de especialización para poder atenderlo?
14. ¿Considera usted que el tiempo de atención requerido por los contribuyentes se ajusta al tiempo en que el CAT les resuelve?

Muchas gracias por su colaboración.

### **Entrevista 3**

DIRECCION GENERAL DE INGRESOS.  
TRABAJO FINAL DE GRADUACION  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MBA UNITEC.

Tipo de entrevista: Personal y estructurada

Objetivo de la entrevista: Obtener información respecto al tema Definición de las métricas y medición del impacto de la calidad de los servicios prestados al contribuyente en materia de: servicios electrónicos de asistencia al contribuyente 2017, para efecto de sustentar investigaciones monográficas.

Nombre de la persona entrevistada: Carlos José Palacios Granados

Profesión de la persona entrevistada: Contador Público

Lugar de trabajo de la persona entrevistada: Dirección de Asistencia al Contribuyente - DGI

Cargo que desempeña la persona entrevistada: Director de Asistencia al Contribuyente.

Tiempo de laborar en el desempeño del cargo actual: 2008 - 2018

Entrevistador:

INTERROGANTES:

1. ¿La Dirección de Asistencia al Contribuyente de la Dirección General de Ingresos, cuenta con un Sistema de calidad?
  - a) ¿En qué consiste?
  - b) ¿Se ha dado a conocer?
  - c) ¿Hay campaña de divulgación?
  - d) ¿El personal maneja bien el sistema?
  - e) ¿Se le ha dado capacitación?
  - f) ¿Cuáles son los objetivos del sistema de calidad?
  - g) ¿Cómo se implementa. monitoreo, de seguimiento?
  - h) ¿Cómo se ajusta. con que periodicidad?
  - i) ¿Que esperar lograr con el sistema?
  - j) ¿Cuáles han sido sus resultados durante el tiempo que tienen de operar?
  - k) ¿Cuáles son los elementos sobre el cual está sustentado el sistema de calidad?
2. ¿Cuáles son los servicios Web y VET que ofrece la Dirección de Asistencia al Contribuyente?

- a) ¿Son eficientes?
  - b) ¿Son de fácil acceso?
  - c) ¿Cómo considera que la calidad de los servicios ofrecidos por DAC?
3. ¿Cómo definiría cada uno de los servicios antes mencionados?
    - a. Excelente.
    - b. Muy Bueno
    - c. Bueno
    - d. Regular
    - e. Malo.
  4. ¿Existe una persona a cargo de la actualización de la información de estos servicios?
    - a) ¿Con que periodicidad lo hace?
    - b) ¿Cómo y que insumos tiene para actualizar?
  5. ¿Con que frecuencia se actualiza la información orientada al contribuyente?
  6. ¿La página web de la DGI, cuenta con un algún sistema de sugerencias o quejas de los servicios de asistencia al contribuyente?
  7. ¿Cuál sería la diferencia entre servicios web y servicios Vet?
  8. ¿Cuáles son los derechos del contribuyente?
    - a. ¿Se ejercen?
    - b. ¿Cuáles son sus mecanismos?
  9. ¿La Dirección de Asistencia al Contribuyente hace uso de las Tecnologías de Información y comunicación TIC?
    - a. ¿Cuales?
    - b. ¿Cómo las usa?
    - c. ¿En que contribuyen?
  10. ¿Existe alguna medición, que nos permita saber con qué frecuencia son utilizados estos servicios por el contribuyente? En el caso que la respuesta sea positiva, indicarnos de qué manera se mide, la utilización de estos servicios.
  11. ¿Pueden los contribuyentes realizar consulta sobre los servicios web y Vet a través de algún canal? En el caso positivo que tipo de canal se utiliza, existe algún promedio en tiempo de respuesta.
  12. ¿Existe personal está a cargo de las consultas, cuantas personas están a cargo de las respuesta de estas consultas que se generan a través de la Web?
    - a. ¿Sirven las respuestas a los usuarios?
    - b. ¿Cuánto es el tiempo de respuesta?
    - c. ¿Quedan satisfechos con el tiempo de respuesta?
  13. ¿El personal a cargo de estas consultas, está capacitado o tiene dominio de los servicios para dar respuesta?
    - a. ¿Qué tipo de capacitación han recibido?
  14. ¿Cuenta la Dirección de Asistencia al contribuyente con un plan de capacitación del personal en temas de atención al cliente?

15. ¿Cuáles son los servicios en línea de la Dirección de Asistencia al contribuyente ofrece al contribuyente?
  - a. ¿Cuáles son los servicios más demandados por los contribuyentes?
16. ¿Proporciona a sus trabajadores la información necesaria para que estos tengan dominio y conocimientos de los servicios que la institución ofrece?
17. ¿Cómo consideraría la evolución de los servicios en línea de la DAC?
  - a. Excelente.
  - b. Muy Bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo.
18. ¿A partir de qué fecha se prestaron los servicios en línea de la DAC?
19. ¿Cómo se realizaban la prestación de este servicio antes de ser puesto en línea, cuáles eran los canales utilizados para llegar al contribuyente?
20. ¿Cuáles son los mecanismos de información que hoy utiliza la DAC, para orientar al contribuyente?
21. ¿Qué tan eficientes son estos mecanismos de información?

Muchas gracias por su colaboración.

## ENCUESTA DE SATISFACCION DE LOS SERVICIOS DE LA DIRECCION DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE-DGI EN EL PERIODO FISCAL- 2017.

Esta investigación forma parte del trabajo final de Tesis de “Definición de las métricas y medición del impacto de la calidad de los servicios prestados al contribuyente en materia de: servicios electrónicos de asistencia al contribuyente, año 2017” de la Maestría en Administración de Empresa MBA, impartida por la Universidad de Ciencia y Comercio (UNITEC). El objetivo de la encuesta es obtener indagación personal a través de opiniones de los contribuyentes, respecto a los servicios prestados por la Dirección de Asistencia al Contribuyente de la Dirección General de Ingresos (DGI).

Es de mi interés analizar y procesar la información brindada para hacer recomendaciones de mejoras. Agradecemos su colaboración llenando la siguiente encuesta, la información suministrada será considerada con el debido sigilo. Encuesta dirigida a contribuyente de la Administración Tributaria

N°	Indicadores	Muy Satisfecho (90-100)	Satisfecho (80-89)	Aceptable (70-79)	Insatisfecho (60-69)
1	¿Cómo califica la amabilidad del Servidor Público?				
2	¿Cómo valora la atención personalizada que ha recibido?				
3	¿El comportamiento de los servidores públicos de la DGI, le transmite confianza?				
4	¿Cómo considera la utilidad de la información brindada por el servidor público?				

N°	Indicadores	Muy agradable (90-100)	Es agradable (80-89)	Poco agradable (70-79)	Nada agradable (60-69)
5	¿Cómo califica el ambiente de atención en la administración tributaria?				

N°	Indicadores	Muy bien capacitado y actualizado (90-100)	Bien capacitado y actualizado (80-89)	Regularmente capacitado y actualizado (70-79)	Mal capacitado sin actualización. (60-69)
6	¿Los servidores públicos de asistencia al contribuyente tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas?				

N°	Indicadores	Muy Satisfecho (90-100)	Satisfecho (80-89)	Aceptable (70-79)	Insatisfecho (60-69)
7	¿Los contenidos informativos en la web, proporcionan información importante para usted?				

N°	Indicadores	Muy confortable (90-100)	Confortable (80-89)	Un poco confortable (70-79)	No son confortables (60-69)
8	¿Cómo calificaría el estado de las instalaciones de atención al contribuyente?				

N°	Indicadores	Mostro interés por orientarlo (90-100)	Mostro poco interés por orientarlo (80-89)	No mostro interés por orientarlo (70-79)	Ninguna de las anteriores (60-69)
9	¿Cuándo usted acude a un público de asistencia al contribuyente, este muestra un sincero interés en orientarlo a la solución?				

N°	Indicadores	Todos los pasos (90-100)	Algunos pasos (80-89)	Ninguno de los pasos (70-79)	Ninguna de las anteriores (60-69)
10	¿Los Servidores públicos brindan de forma detallada todo los requisitos para tramites que usted demanda?				

N°	Indicadores	Todas las dudas (90-100)	Algunas dudas (80-89)	Ninguna de las dudas (70-79)	Ninguna de las anteriores (60-69)
11	¿Cómo contribuyente usted siente que el servidor público atendió sus dudas planteadas?				

N°	Indicadores	Inmediato (90-100)	Oportuno (80-89)	Prolongado (70-79)	Muy extenso (60-69)
12	¿Cómo considera usted valora el tiempo de espera para ser atendido?				

N°	Indicadores	Confiable (90-100)	Accesible (80-89)	Muy relevante (70-79)	Nada relevante (60-69)
13	¿La información brindada por los Servidores públicos de atención al contribuyente se adapta a sus necesidades como usuario?				

N°	Indicadores	Muy importante (90-100)	Importante (80-89)	Poco importante (70-79)	Ninguna importancia (60-69)
14	¿Qué importancia tiene para usted que la DGI haga uso de las tecnologías de la información para prestar servicios a los contribuyentes?				

N°	Indicadores	Centro de Atención Telefónica	Página Web / Correo Electrónico	Atención Personalizada a DGI	Asesoría Tributaria Externa
	¿Cuál es el medio que utiliza para atender sus demandas o inquietudes en materia tributaria?				

**Agradezco mucho su colaboración.**

## Lista de Tablas

Tabla 6 Análisis de las encuestas realizadas al contribuyente.

Información recibida					
Indicadores	Muy Satisfecho	Satisfecho	Aceptable	Insatisfecho	Total
¿Cómo calificaría la amabilidad del servidor público?	15	14	0	1	30
¿Cómo valora la atención personalizada que ha recibido?	15	9	5	N/C	29
¿El comportamiento de los servidores públicos de la DGI, le transmite confianza?	15	8	4	3	30
¿Cómo considera la utilidad de la información brindada por el servidor público?	16	6	7	1	30

Tabla 7

Información recibida					
Indicadores	Muy agradable	Es Agradable	Poco agradable	No es agradable	Total
¿Cómo califica el ambiente de atención en la administración tributaria?	11	15	3	1	30
Indicadores	Muy bien capacitados	Bien capacitado y actualizado	Regularmente capacitado y actualizado	Mal capacitado sin actualizar	
¿Los servidores públicos de la DAC, tiene conocimiento suficiente para responder sus preguntas?	13	10	7	0	30

Tabla 8

Información recibida					
Indicadores	Muy satisfecho	Satisfecho	Aceptable	Insatisfecho	Total
¿Los contenidos informativos en la web, proporcionan información importante para usted?	11	9	4	5	30
Indicadores	Muy confortable	Confortable	Un poco confortable	Nada confortable	
¿Cómo calificaría el estado de las instalaciones de atención al contribuyente?	6	14	8	2	30

Tabla 9

Información recibida					
Indicadores	Mostro interés por orientarlo	Mostro poco interés por orientarlo	No mostro interés por orientarlo	Ninguna de las anteriores	Total
¿Cuándo usted acude a los servidores públicos de Asistencia al Contribuyente, este muestra un sincero interés por orientarlo a la solución?	19	8	1	2	30
Indicadores	Todos los pasos	Algunos pasos	Ninguno de los pasos	Ninguna de las anteriores	
¿Los servidores públicos brindan de forma detallada todos los requisitos para los trámites que usted demanda?	17	11	1	1	30

Tabla 10

Información recibida					
Indicadores	Todos los pasos	Algunos pasos	Ninguno de los pasos	Ninguna de las anteriores	Total
¿Cómo contribuyente usted siente que el servidor público atendió todas sus dudas planteadas?	19	8	1	2	30
Indicadores	Inmediato	Oportuno	Prolongado	Muy extenso	
¿Cómo valora el tiempo de espera para ser atendido?	7	17	4	2	30

Tabla 11

Información recibida					
Indicadores	Confiable	Accesible	Muy relevante	Nada relevante	Total
¿La información brindada por los servidores públicos de atención al contribuyente se adapta a sus necesidades como usuario?	13	12	3	2	30

Indicadores	Muy importante	Importante	Poco importante	Ninguna importancia	Total
¿Qué importancia tiene para usted que la DGI, haga uso de las tecnologías de información para prestar sus servicios a los contribuyentes?	27	2	1	0	30

Tabla 12

Información recibida					
Indicadores	Centro de atención telefónica	Página Web / Correo electrónico	Atención personalizada DGI	Asesoría Tributaria Externa	Total
¿Cuál es el medio que utiliza para atender sus demandas o inquietudes en materia tributaria?	2	8	18	2	30