

UNIVERSIDAD DE TECNOLOGÍA Y COMERCIO

Dirección de Postgrado y Educación Continua



Análisis de las funciones de Asistencia al Contribuyente desde la sección de atención telefónica y digital, periodo 2015 al 2017, para mejorar la confianza en la administración tributaria de Nicaragua

Tesis presentada para optar al título de Máster en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo.

Autor:

Licenciada Eveling del Carmen Rocha Izaguirre

Tutor:

Máster Gyomar Hernández Rivera

Managua, Nicaragua

Agosto, 2018

Managua, 02 de agosto de 2018

Profesora
Aurora Altamirano Vega
Directora
Departamento de Postgrado y Educación Continua
Su Despacho

Estimada Profesora Altamirano,

En mi calidad de Tutor Técnico, comunico a Usted mi aval para la presentación final del Proyecto de Tesis del maestrante:

- **Nombre del Estudiante:** Eveling del Carmen Rocha Izaguirre
- **Título de Tesis:** Análisis de las funciones de Asistencia al contribuyente desde la sección de atención telefónica y digital, periodo 2015 al 2017, para mejorar la confianza en la administración tributaria de Nicaragua.
- **Para Optar al Título de:** Máster en Administración de Empresas.

Luego de la revisión realizada por el suscrito, confirmo que el trabajo de tesis presentado por el maestrante **Rocha**, reúne las condiciones para ser sometido a consideración por el comité evaluador de tesis de la Maestría en Administración de Empresas.

Sin otro particular, le saludo.

Atentamente,

Msc. Gyomar Hernández Rivera
Cédula de Identidad 1612404870008P



DEDICATORIA

A Dios nuestro señor todo poderoso por regalarme la vida, y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía en todo momento.



AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro señor todo poderoso, a mi familia, a mi esposo por su comprensión y apoyo, a mis amigos que me alentaron en todo momento a seguir adelante. Gracias por su apoyo incondicional.

A mi Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, por la oportunidad de superación, a la Dirección de la institución donde laboro, la Dirección General de Ingresos por creer en mí, y permitirme crecer profesionalmente.

A la universidad Tecnología y Comercio UNITEC la cual me abrió sus puertas para formarme constructivamente.

A la Doctora María Isabel Muñoz, por todo el apoyo y a mi tutora: Msc. Gyomar Hernández Rivera por su apoyo y paciencia.

Y a todas aquellas personas que forman parte de este proyecto; que pusieron un granito de arena para construir todo esto.



INDICE

Lista de Tablas.....	v
Lista de Gráficos.....	v
Abreviaturas y Siglas	vi
Resumen ejecutivo.....	viii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	4
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Hipótesis de la investigación	11
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	12
2.1 Marco teórico.....	12
2.3 Marco legal	36
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.1 Tipo de técnica.....	40
3.2 Determinación de la muestra.....	40
3.5 Matriz de variables	42
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1 Factores que intervienen en el establecimiento de relaciones de confianza entre el contribuyente en la administración tributaria (AT).....	43
4.2 Desempeño de la oficina de asistencia al contribuyente en la administración tributaria (AT) de Nicaragua en el periodo 2015 - 2017.....	49
4.3 Funciones implementadas por la administración tributaria de Nicaragua, Chile y El Salvador.....	60
4.3.1 Evolución tecnológica de la AT nicaragüense.....	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	72
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES	75
Referencias bibliográficas	79
Anexos	82



Análisis de las funciones de Asistencia al contribuyente desde la sección de atención telefónica y digital, periodo 2015 al 2017, para mejorar la confianza en la administración tributaria de Nicaragua.



a.	Cronograma de trabajo de la tesis.....	82
a.	Entrevista.....	83
b.	Formato 1 Detalle exhaustivo de categorías por tipo de Administración de Rentas. 84	
d.	Formato 2 Informe por tipo de categoría.	85
e.	Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por modo y tipo de persona, año 2015.	86
f.	Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por tipo de impuesto, año 2015.....	87
g.	Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por mes y administración de rentas, año 2015.	87
h.	Informe estadístico comparativo año 2014 y 2015	88
i.	Informe Nacional de Asistencia al Contribuyente 2016.....	89
j.	Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por tipo de impuesto, año 2016.....	90
k.	Informe estadístico comparativo año 2015 y 2016	90
l.	Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por mes y administración de rentas, año 2016.	91
m.	Informe Nacional de Asistencia al Contribuyente 2017.....	92
n.	Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por tipo de impuesto, año 2017.....	92
o.	Informe estadístico comparativo año 2016 y 2017	93
p.	Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por mes y administración de rentas, año 2017.	94
q.	Organigrama DGI Nicaragua.....	95
r.	Organigrama Dirección de Asistencia al Contribuyente de Nicaragua.....	96
s.	Organigrama de la Administración Tributaria de Chile.....	97
t.	Organigrama subdirección de asistencia al contribuyente de Chile.....	97
u.	Organigrama de la Administración Tributaria del El Salvador.....	98
v.	Estructura organizativa departamento de asistencia tributaria del Salvador.....	99

Lista de Tablas

Tabla 1: Evolución de la codificación tributaria en América Latina	19
Tabla 2. Matriz de variables.....	42
Tabla 3: Promedio de casos atendidos por personas.	50
Tabla 4: Registro de consultas telefónicas y presenciales por categoría en los periodos 2015, 2016 y 2017.....	54
Tabla 5: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.	60
Tabla 6: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.	61
Tabla 7: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.....	62
Tabla 8: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.....	63
Tabla 9: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.	64

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Comparación de visitas recibidas y atención telefónica, en los periodos 2015 al 2017	49
Gráfico 2: Registro de consultas telefónicas mensual en los periodos 2015, 2016 y 2017.	52
Gráfico 3: Consultas evacuadas por tipo de categoría cantidad acumulada 2015, 2016 y 2017.....	53
Gráfico 4: Cantidad de consultas del IR, recibidas telefónicamente cada mes en el periodo 2015 al 2017.....	55
Gráfico 5: Cantidad de consultas de la VET, recibidas telefónicamente cada mes en los periodos 2015, 2016 y 2017.	56
Gráfico 6: Porcentaje de consultas generales recibidas telefónicamente cada mes en los periodos 2015 al 2017.....	57
Gráfico 7: Cantidad de casos atendidos por cada categoría en cada año.	58

Abreviaturas y Siglas

AA:	Administración Aduanera
AFIP:	Administración Federal de Impuestos (Argentina)
AR:	Administraciones de Rentas
AT:	Administración Tributaria
BIT:	Boleta de Información Tributaria
CAT:	Centro de Asistencia Tributario.
CATACS:	Centros de Atención Tributaria, Aduanera y Cambiaria
CCM:	Centro Comercial Managua
CCTE:	Certificado de Crédito Tributario Electrónico.
CIAT:	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.
Ctr.:	Código Tributario
DAC:	Dirección de Asistencia Al Contribuyente
DGA:	Dirección General de Servicio Aduanero
DGI:	Dirección General de Ingresos. (AT Nicaragua)
DGII	Dirección General de Impuestos Internos (AT Republica Dominicana)
DIAN:	Dirección de Impuestos Internos y Aduanas Nacionales (AT colombiana)
GRACOS:	Grandes Contribuyentes
INPESCA:	Instituto Nicaragüense de Pesca y Acuicultura
LCT:	Ley de Concertación Tributaria
LPFM:	Leadership in public financial management (Liderazgo en la gestión financiera pública)
LV:	Linda Vista
MAG:	Ministerio Agropecuario
MHCP:	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
MIFIC:	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio



PECOS:	Pequeños Contribuyentes
SAFI	Sistema de Facturación
SIAEX:	Sistema para la Administración de las Exoneraciones.
SII:	Servicio de Impuestos Internos
TCE:	Asesoría Tributaria para Ancianos
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VET:	Ventanilla Electrónica Tributaria.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo aborda el análisis de las funciones de la Dirección de Asistencia al contribuyente (DAC) específicamente en la sección del centro de asistencia tributaria (CAT) periodo 2015 al 2017 para mejorar la confianza del contribuyente hacia la administración tributaria (AT) de Nicaragua. Este análisis involucra de manera específica la identificación de factores que intervienen en las relaciones de confianza entre el contribuyente y la AT lo que se constituye en un elemento valioso para esta en la adopción de directrices que incentiven el cumplimiento voluntario relativo al pago de los tributos.

Otro elemento desarrollado es la comparación del desempeño en la oficina de asistencia al contribuyente en la AT de Nicaragua en el periodo antes mencionado. Este punto expone de forma simple y contundente, datos cuantitativos relacionados con la asistencia presencial y telefónica, así como el promedio de casos atendidos por servidor público

También se muestran las funciones que pueden ser implementadas por la AT de Nicaragua. Estas se determinan a partir del análisis de las funciones de las AT de Chile, y El Salvador.

Dentro de los principales hallazgos encontrados están: Que el servicio prestado por la AT debe ser de calidad para que motive a los contribuyentes a realizar sus obligaciones voluntarias y que de esta forma incrementen la confianza en la AT. Sin embargo, se muestra la necesidad de contar con mayor personal calificado en el CAT, que les permita realizar de forma eficiente y eficaz las funciones. Por lo tanto, se sugiere la incorporación del servicio de asistencia remota, el cual consiste en asesorar a los contribuyentes con instituciones conjuntas.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Es importante reconocer la evolución que han tenido las Administraciones Tributarias (AT) en el proceso de formalización de empresas, lo cual ha llevado año tras año incrementar el registro de los contribuyentes. Por tal razón las AT deben actualizar sus procesos y simplificar los servicios que brindan a los contribuyentes.

La presente investigación analiza las funciones de atención al contribuyente, asignadas a la sección de atención telefónica y digital como dependencia de la Dirección de Asistencia al Contribuyente (DAC) para mejorar la confianza hacia la AT de Nicaragua. El periodo comprendido es 2015 al 2017, considerando que el manual de funciones de la sección del Centro de asistencia Tributaria (CAT) se elaboró en el 2016.

En el proceso de mejora continua, la AT de Nicaragua ha implementado desde hace varios años diversos servicios hacia los contribuyentes; Servicios presenciales en las administraciones de rentas (AR), específicamente, en las oficinas de recepción de causa y archivo y otros servicios como: Consultas telefónicas y vía correo electrónico al centro de asistencia tributaria (CAT), actualización del sitio web para realizar consulta a la legislación, documentos fiscales, acceso a la ventanilla electrónica tributaria (VET), entre otros.

Todo este proceso es enfocado a ofrecer un servicio de calidad con el propósito de cumplir la misión y visión de la DGI, las cuales están enfocadas en garantizar el cumplimiento voluntariamente de las obligaciones fiscales con el fin de percibir los ingresos necesarios para sufragar el gasto público.

Este trabajo investigativo compara las funciones del CAT Nicaragua y de la oficina a Distancia de Chile, la cual permite elaborar una propuesta para mejorar las funciones de la sección del CAT. La tesis se estructuró por medio de capítulos con el fin de brindar una mejor comprensión del tema; A continuación, se detalla lo que comprende cada acápite:

Capítulo I: En este apartado se detalla: La Introducción, Antecedentes, Planteamiento del problema, Justificación, Objetivos general y específicos e Hipótesis de la Investigación. Información que nos dará un panorama general de lo que tratará la investigación.

Capítulo II: En este capítulo se presenta el Marco Teórico, que aborda de forma general, los elementos doctrinarios del tema anteriormente mencionado con el propósito de dar a conocer el papel importante que desempeña la Dirección de Asistencia al Contribuyente en la AT.

En cuanto al marco legal incluirá toda la legislación utilizada para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III: En este se aborda la Metodología de investigación la cual especifica el análisis de datos explicando el método, técnica e instrumentos utilizados, así mismo se exponen las ventajas y limitaciones que se han observado en el proceso investigativo.

Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados: Para dar respuesta a este capítulo se elaboró entrevista a funcionarios y servidores (as) públicos (as) que laboran en la Dirección de Asistencia al Contribuyente de la DGI central y AR. Dicha información permite conocer de primera fuente los factores que conlleven a la desconfianza de los contribuyentes hacia la AT, determinar las funciones del CAT y asistencia a distancia, las cuales sirven de referencia para entender el proceso



Análisis de las funciones de Asistencia al contribuyente desde la sección de atención telefónica y digital, periodo 2015 al 2017, para mejorar la confianza en la administración tributaria de Nicaragua.



en otros países y mejorar en los servicios prestados. Así mismo compara el desempeño del CAT en los últimos 3 periodos fiscales los cuales nos dan un precedente de la oficina y como puede mejorar.

Capítulo V: Conclusiones: Se elabora una conclusión por cada apartado del capítulo IV, donde permite plasmar en que concluye la investigación realizada.

Capítulo VI: Recomendaciones: Por cada conclusión en pro de perfeccionar los procesos de atención a los contribuyentes específicamente en la sección del CAT, se proponen recomendaciones con el propósito de mejorar la confianza del contribuyente hacia la Administración Tributaria de Nicaragua.

1.1 Antecedentes

Antecedentes idénticos al tema en estudio no se encontraron en el ámbito internacional y nacional, sin embargo, se han encontrado similares.

En cuanto a los estudios en el ámbito internacional se destaca: La importancia de las funciones que desempeñan los servidores públicos de las AT; Entre ellas están:

La directora general del departamento de aduanas de Italia Michele Del Giudice, quien realizó un estudio nombrado ***Asistencia a los contribuyentes por la administración tributaria Italiana*** (1999); en el que menciona las iniciativas y las actividades emprendidas para incrementar la calidad de la relación entre la administración y los contribuyentes y la adecuación de sus sistemas informativos con el fin de realizar una automatización completa de las fases de producción, gestión, difusión y utilización de sus actas, documentos y procedimientos.

Con este estudio se pretende obtener una racionalización de los procedimientos, mejorando la calidad tanto para la AT como para el contribuyente, teniendo como fin, reducir el flujo de papeles en sus oficinas y los costos relacionados con la adquisición de datos y noticias necesarias para su funcionamiento. Se dispone con prontitud datos de las declaraciones de rentas para las obligaciones administrativas subsiguientes, por ejemplo, los procedimientos de liquidación y de control, reducir el número y el monto de los gravámenes ligados al cumplimiento de controles puramente formales.

Es importante referir a la Tesis doctoral presentada por Irene Rovira Ferrer, la que ha nombrado: ***Los deberes de información y asistencia de la Administración tributaria: Análisis jurídico y estudio del impacto de las Tecnologías de la***

Información y la Comunicación (2010, págs. 152-154), en ella especifica que de todas las nuevas aplicaciones que se han incorporado en el seno de la AT destaca, especialmente, el portal virtual de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT), el cual, además de centralizar la mayor parte de los trámites y procedimientos electrónicos, se ha convertido en un referente tanto a nivel nacional como internacional.

El portal virtual fue presentado durante la rueda de prensa de la campaña de renta de 1995, en un principio, consistía en una simple web que permitía la consulta de información tributaria a través de una versión filtrada de la base de datos del programa INFORMA, de acuerdo al fuerte crecimiento de servicios y recursos que se experimentó obligó a introducir la figura de un gestor expreso, así como una arquitectura de contenidos ofrecida por un proveedor externo con el fin de mejorar y perfeccionar su funcionamiento. Así, la nueva web se sirvió desde un clúster de servidores alojados en Telefónica conectados con la AEAT a través de una línea de alta velocidad, donde el diseño y la actualización de las páginas pasaron a realizarse por un gestor de contenidos Vignette¹.

El estudio realizado por USAID/LPFM denominado **Directrices detalladas para la mejora de la administración tributaria en América Latina y el Caribe** (2013) en él se aborda la organización del programa de servicio al contribuyente, la responsabilidad del mismo y el desarrollo e implementación de estrategias efectivas de atención al contribuyente.

El servicio al contribuyente juega un papel crítico en la maximización del cumplimiento voluntario de los contribuyente proporcionando la información y asistencia que necesitan para que puedan cumplir con sus obligaciones tributarias,

¹ Vignette es un paquete de software desarrollado por Vignette Corporation con base en Austin, Texas, USA y compuesta por: Gestor de contenidos (Vignette Content Management), Un portal web (Vignette Application Portal), Collaboration, Un gestor documental y Gestor de registros electrónicos (Records Management)

en consecuencia el objetivo del estudio consiste en ayudar al contribuyente a entender sus obligaciones tributarias y promover el informe económico voluntario, oportuno y preciso de las obligaciones tributarias y al mismo tiempo alentar y ayudar a lograr un mayor cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

También se toma en consideración el **Manual de servicio de información y asistencia al contribuyente** realizado por María del Milagro Arias de la Vega y Pilar Rius Espluga (2014) ambas se desempeñan como inspectoras de hacienda en España, el que explica sobre los servicios de información y de asistencia al contribuyente. En él se abordan los distintos servicios de información y servicios de asistencia tales como asistencia de renta (Borrador de la declaración, Datos fiscales / Descarga en programa de ayuda, Cita previa / Atención presencial, entre otros), otros servicios de asistencia Formularios para confección de declaraciones, asistencia para la confección de declaraciones de aperturas o cierres, asistencia para la recaudación y asistencia de internet.

El objetivo del manual es analizar los distintos servicios y mecanismos que la Administración Tributaria de España ofrece para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, así como las posibles incidencias de la información y asistencia tributaria. En el manual se indica que es indispensable contar con unos servicios de información y asistencia a los contribuyentes que sean capaces de atender, con el mayor rigor técnico y la máxima eficacia, una demanda en permanente crecimiento. Los servidores públicos de las oficinas de asistencia al contribuyente juegan un papel indispensable en la transmisión de conocimientos y en el proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Es importante destacar que en el ámbito nacional no se encontró una investigación idéntica al tema en estudio, sin embargo, se encontró la siguiente investigación:

Asistencia al contribuyente: oportunidades y desafíos (2018), la investigación fue realizada por el Carlos Mayorga, la que trata de factores relevantes para la satisfacción, canales e información para los contribuyentes e indicadores aplicados a los canales de atención al contribuyente.

El objetivo del estudio era analizar la regulación normativa referente a la asistencia a los contribuyentes, contenida en el Reglamento de la Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, Ley No. 339 (Decreto N° 1-2005), Ctr. y en el manual de organización y funciones generales de la DGI sobre oportunidades y desafíos. En este Decreto N° 1-2005 se describieron los supuestos de asistencia al contribuyente.

Cabe referir que el Ctr. tiene rango de Ley, fue publicado en el año 2005 y conforme a esta normativa se elaboró el manual de funciones en el que explica claramente las funciones del jefe y analistas del CAT. Las que fueron elaboradas tomando en cuenta la evolución tecnológica y las necesidades de dar una respuesta inmediata a las necesidades de los contribuyentes.

1.2 Planteamiento del problema

La sección de atención telefónica y digital denominada Centro de Asistencia Tributaria (CAT) como dependencia de la Dirección de Asistencia al Contribuyente de la AT de Nicaragua necesita funcionarios y servidores capaces de brindar con eficiencia y seguridad respuestas a las consultas y necesidades que demandan los ciudadanos y contribuyentes. La falta de estas características en el servidor público genera desconfianza en el contribuyente y público en general; Pues se cree que la AT debe contar con un programa de implementación de funciones acorde a las necesidades de los contribuyentes, así como también de un programa de capacitación y control permanente, para que los servidores logren desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, conllevando de esta manera a mejorar la confianza del contribuyente en la AT.

Pregunta general

¿De qué manera las funciones que desempeña la dirección de Asistencia al contribuyente desde la sección de atención telefónica y digital contribuyen a mejorar la confianza del contribuyente hacia la AT?

1.3 Justificación

Es necesario hacer un estudio sobre el alcance de las estrategias implementadas por la Dirección de Asistencia al Contribuyente (DAC) para el desarrollo de las funciones de la sección de atención telefónica y digital, el resultado obtenido permitirá mejorar los procesos y de esa forma incrementará la confianza de los mismos hacia la Administración Tributaria (AT).

Siendo los procesos de mejora una actividad recurrente, se propone hacer un análisis general de la gestión realizada por la sección del Centro de Asistencia Tributaria (CAT) como dependencia de la Dirección de Asistencia al Contribuyente (DAC), a fin de establecer una ruta de mejora que tenga como objetivo, continuar avanzado en el desarrollo de las relaciones de confianza entre los contribuyentes y la AT.

Al generar relaciones de confianza, se promueve en el contribuyente una cultura de cumplimiento voluntario de sus obligaciones fiscales. Lo que le permitirá a la AT cumplir con sus objetivos estratégicos propuestos.

Lo anterior, es abordado de manera formal y científica por las diferentes teorías, las cuales tienen su base de manera práctica en diversas AT, tales como Italia y Chile, que han servido para fomentar la confianza de sus contribuyentes.

Se espera que la presente tesis sea de utilidad para posteriores investigaciones que desarrollen otros usuarios de esta información como: Estudiantes, profesionales, investigadores independientes y especialmente la AT, como base para desarrollar estrategias integrales de servicios a los contribuyentes vinculados a la estrategia de cumplimiento global de la institución.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar las funciones de Asistencia al Contribuyente desde la sección de atención telefónica y digital, periodo 2015 al 2017, para mejorar la confianza en la administración tributaria de Nicaragua

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar los factores que intervienen en las relaciones de confianza entre el contribuyente y la administración tributaria, durante el periodo 2015 al 2017.
2. Evaluar el desempeño de la oficina de asistencia al contribuyente en la administración tributaria de Nicaragua, durante el periodo 2015 al 2017.
3. Comparar las funciones implementadas en el centro asistencia tributaria por las AT de Nicaragua, Chile y El Salvador.

1.5 Hipótesis de la investigación

La calidad de las funciones desempeñadas, estarán acorde a los factores que intervienen en las relaciones de confianza, el desempeño de la oficina de asistencia y del dominio que se tenga de las actividades inherentes a este departamento, lo cual obedece a un proceso de capacitación y evaluación permanente del servidor público que ha venido desarrollando con eficiencia y eficacia la AT, generando de esta manera mayor confianza en la Administración Tributaria de Nicaragua.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo, se abordarán dos puntos esenciales de la investigación; El Marco Teórico, el cual comprende las teorías sobre asistencia al contribuyente, esenciales en el área de call center. En el marco legal, se detallan cada una de las leyes en las que se basa el desarrollo del trabajo.

2.1 Marco teórico

Es pertinente mencionar que el concepto de administración refiere al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El termino proviene del latín-administrare (“servir”) o ad-manistrarher (“manejar” o “gestionar”). En este sentido nos da a conocer que el funcionamiento desarrollado por el capital humano en la organización se constituye en el generador del nuevo bien o servicio creado. (Pérez J.)

AT es el ente encargado por el ejecutivo nacional para realizar la recaudación, ejecutar procedimientos de verificación y fiscalización de los tributos ejerciendo una inspección sobre las actuaciones de los entes pasivos. Está facultada para asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias según normas y leyes establecidas luego de determinado el hecho imponible (dianamargaritasanchez, 2009).

Tomando en consideración los conceptos de AT, esta es representada en Nicaragua por la Dirección General de Ingresos (DGI), la que fue creada mediante decreto 243, aprobado el 28 de junio 1957 y publicada en La Gaceta N°144 del 29 junio 1957 y años más tardes reformada bajo la Ley N° 339. Es un ente descentralizado con personalidad jurídica propia que goza de autonomía técnica, administrativa y de gestión de sus recursos humanos. La AT de Nicaragua a



diferencias de otras AT del mundo solo tiene el deber de recaudar los impuestos internos, ya que hay otro órgano encargado de recaudar los impuestos por exportación e importación.

El artículo 145 de Ctr. establece que se entiende como AT a la Dirección General de Ingresos (DGI), organismo autónomo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) conforme ley, que tiene a su cargo la Administración, recaudación, fiscalización y cobro de los tributos establecidos a favor del estado, todo conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales que los regulen.

En este punto, puede decirse que la funcionalidad, estructura y organización se encuentran inmersas en dicho artículo.

El Ctr. se encuentra vigente a partir de mayo 2006, sin embargo, en el mes de septiembre del mismo año, se publicó la reforma de este. El artículo 64 del Ctr en relación a la asistencia, define que:

Los contribuyentes o responsables tienen derecho a un servicio oportuno que deben recibir de la Administración Tributaria, incluyendo la debida asesoría y las facilidades necesarias para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias; a ser atendidos por las autoridades competentes y obtener una pronta resolución o respuesta de sus peticiones, comunicándoles lo resuelto en los plazos establecidos en el presente Código.

Cuando se habla de asistencia es oportuno conceptualizar el termino para tener un mejor entendimiento, por lo tanto, refiere a la acción de asistir; Puede extenderse y cada vez se extiende más a otros campos como el jurídico, el económico y el social. (Ossorio, pág. 92)

Recientemente el Modelo del Ctr del CIAT (2015, págs. 102-103) fue reformado, estableciendo el artículo 99, la obligatoriedad de informar y asistir para facilitar el

cumplimiento voluntario, por lo tanto, dicho artículo se entiende como el deber de las AT para dar servicio de información y asistencia a los contribuyentes procurando que cumplan de forma voluntaria con sus obligaciones tributarias. Dicho artículo explica que servicio se prestará a través de los medios que estime pertinente la AT, en particular sus sitios electrónicos u otros mecanismos electrónicos como las redes sociales, y para ello deberá:

1. Facilitar a los obligados tributarios, programas informáticos de asistencia para la confección y presentación de declaraciones, autoliquidaciones y comunicaciones de datos, así como para el cumplimiento de otras obligaciones tributarias.
2. 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 obligados tributarios.
3. Elaborar los formularios de declaración de tal forma que puedan ser complementados por los obligados tributarios y distribuirlos con oportunidad, e informar de las fechas y lugares de presentación.
4. Señalar en forma precisa los requerimientos mediante los cuales se exija a los obligados la presentación de declaraciones, comunicaciones y demás documentos a que estén obligados, cuál es el documento cuya presentación se exige.
5. Difundir y mantener actualizados los instructivos, software de ayuda, trámites, criterios interpretativos, entre otros, en su sitio Web.
En particular, la AT deberá mantener actualizada y a disposición de los usuarios en su sitio Web los criterios interpretativos, los que deberán

publicarse sin revelar los nombres de los obligados tributarios involucrados u otros datos que lleven.

6. Las resoluciones dictadas por la AT que establezcan disposiciones de carácter general deberán ser agrupadas de manera que faciliten su conocimiento por parte de los obligados tributarios.
7. Difundir entre los obligados tributarios los recursos y medios de defensa que se pueden hacer valer contra las resoluciones de la AT y órganos ante quién imponerlos.
8. Efectuar en distintas partes del país reuniones de información con los obligados tributarios, especialmente tributarias y durante los principales períodos de presentación de declaraciones.
9. Realizar cualquier otra acción tendente a lograr los objetivos señalados.

Como se observa las funciones que refiere el modelo del Ctr del CIAT, estas corresponden a otras áreas de la AT y no exclusivamente a DAC. sin embargo, estas son claras con el deber de asistir al contribuyente y con el uso de páginas web. Por su parte en el art. 150 del código tributario de Nicaragua, se establece que la AT proporcionará **asistencia a los contribuyentes y responsables**, para lo que se procederá a:

- 1 Divulgar periódicamente y por todos los medios de comunicación masiva posible, el contenido de la presente ley, demás leyes tributarias, normativas y disposiciones técnicas. Así mismo divulgar periódicamente la estructura y funciones de las diversas dependencias que integran la AT;

- 2 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;
- 3 Mantener oficinas en diversos lugares del territorio nacional, que se ocupen de la orientación de los sujetos pasivos;
- 4 Elaborar los formularios de declaración en forma sencilla e informar al público de las fechas y lugares de presentación;
- 5 Señalar en forma precisa en los requerimientos a los contribuyentes y responsables, cuál es el documento cuya presentación se exige;
- 6 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;
- 7 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.
- 8 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”.

En relación al numeral 1, la AT de Nicaragua, desde la página Web tiene publicado las normativas tributarias correspondientes.

Relativo al numeral 2, Desde hace varios años la AT realiza constante capacitación para informar y actualizar a los contribuyentes en los nuevos procesos, sin embargo, hay muchos contribuyentes que no se presentan en las capacitaciones, o la persona que asiste no está trabajando en área administrativa y por lo tanto no comprende la información dada. No obstante, la AT ha optado por realizar diversas dinámicas de enseñanza y aprendizaje en donde el facilitador constate que los contribuyentes han adquirido el conocimiento necesario para cumplir con sus obligaciones fiscales de forma adecuada.

En lo concerniente al numeral 3, la AT a lo largo del proceso de formación se han aperturado diferentes AR en los departamentos. Actualmente se encuentran con las siguientes rentas (oficinas presenciales): Boaco, Carazo, Chinandega, Chontales, Estelí, Granada, Jinotega, León, Madriz, Masaya, Matagalpa, Nueva Segovia, Bluefields, San Carlos, Puerto Cabezas. En el departamento de Managua cuenta con las siguientes oficinas: GRACOS, CCM, LV, Sajonia, Miguel Larreynaga, La virgen, Carretera Norte y PECOS.

En relación al numeral 4, en cuanto a este proceso la AT de Nicaragua actualmente cuenta con video tutorial para el llenado de las declaraciones. Desde la sección CAT explican el proceso cuando el contribuyente no ha comprendido algo.

Referente a las fechas de declaración en la página web cuenta con un calendario que refiere las fechas límites de las declaraciones. En la actualidad, las declaraciones mensuales y anuales se hacen desde el portal de DGI.

Relativo al numeral 5, esto generalmente se da en los procesos de fiscalización o en los procesos de exoneración. Para este último, con la modernización de la



página web se ha cargado al campo de trámites con los requisitos necesarios para gestionar una exoneración ante la DGI.

Relacionado con el numeral 6, las capacitaciones se dan, en su mayoría son centralizadas, es decir se imparten en Managua, y muchos contribuyentes no asisten por la lejanía.

En referencia al numeral 7, toda la legislación tributaria de Nicaragua se publica mediante la gaceta y es cargada a la página web de la DGI. En algunos casos específicos tales como los acuerdos interinstitucionales y ministeriales 2015, 2016 y 2017, en coordinación con el MIFIC, INPESCA, MAG, MHCP, DGA y DGI, se encuentran publicados en las páginas web de cada institución.

Respectivo al numeral 8, este proceso es uno de los que le ha llevado más tiempo a la AT, sin embargo, el crear política de incentivos tributarios para los pequeños contribuyentes ayuda a que estos deseen inscribirse en las AR del país, proceso palpable en el sector Pesca. Antes de agosto del año 2012 el registro que tenía INPESCA de la cantidad de contribuyentes del sector prácticamente era nula. A junio del 2018, este se encuentra con una base de datos de 283 contribuyentes, cuyo estado es solvente y gozando de incentivos fiscales.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 150 de Ctr, este proceso de formalización se llevó a cabo con prestar un servicio de calidad desde las instalaciones de Asistencia al Contribuyente de los departamentos: Carazo, Chinandega, Granada, León, Bluefields, San Carlos, Puerto Cabezas, y Managua (contribuyentes de las AR de PECOS y Linda vista), por lo tanto, asistencia al contribuyente debe considerarse como una de las funciones principales de toda AT dado que es la imagen de la misma ante sus contribuyentes y público en general. Esta unidad ha representado un gran nivel de importancia con el objetivo de incentivar el cumplimiento tributario de los contribuyentes.

Debemos tener en cuenta que el Ctr. es de importancia porque es la norma que establece las directrices de los procesos que debe seguir la AT de todo país, como se observa el Ctr de Nicaragua, se establecen funciones de asistencia al contribuyente que son similares al modelo del Ctr. del CIAT. Hay que tener en consideración que el modelo del Ctr. del CIAT se reformó y elaboró bajo un proceso de unificación de los códigos de las AT y que, por ende, este posee experiencias de muchos países y cuenta con avanzados procesos tecnológicos a diferencia del Modelo de Ctr. OEA/BID publicado en 1967, en el que los países comenzaron a introducir Ctr. de tipo orgánico, es decir, de principios fundamentales y definiciones básicas, como se observa en el siguiente cuadro.

Tabla 1: Evolución de la codificación tributaria en América Latina

Período	Países (año de aprobación)
1939	México
1961 - 1965	Chile (1960), Ecuador (Junio 1963)
1966 - 1970	Brasil (Octubre 1966), Perú (Agosto 1966), Modelo de CT OEA/BID (1967)
1971 - 1975	Bolivia (1970), Costa Rica (Mayo 1971), Uruguay (1974)
1976 - 1980	
1981 - 1985	Venezuela (1982)
1991 - 1995	Guatemala (Octubre 1991), Paraguay (1992), Rep. Dominicana (1992)
1996-2000	Honduras (Mayo 1997), Modelo de Código Tributario del CIAT (1997)
2001-2005	El Salvador (2001), Nicaragua (Noviembre 2005)
2006 - 2010	Modelo de Código Tributario del CIAT (2006)
2011 - 2015	Modelo de Código Tributario del CIAT (2015)

Fuente: (VEGA, 2012)

México es el primer país latinoamericano que contaba con Ctr., seguido de Chile. En lo que respecta a los países de Centro América, Costa Rica es el país que tiene Ctr. desde 1971, 20 años más tarde Guatemala en 1991, seis años posterior en 1997 Honduras, luego el Salvador en 2001 y por último Nicaragua en el 2005,

así mismo se visualiza el momento que ha sido publicada esta norma (CIAT, 2017).

Como se observa desde la publicación del Ctr. nicaragüense, se incorpora la asistencia al contribuyente. A nivel general se puede decir que desde esta área sustantiva se cumplen diferentes funciones con el propósito de asesorar y orientar al contribuyente, mediante:

- a. **Seminarios Tributarios**, dirigidos a los contribuyentes u organizaciones de los sectores económicos.
- b. **Consultas en línea**: llamadas telefónicas atendidas por especialistas, en su mayoría desde el Centro de Asistencia Tributaria (CAT), otras desde las Administraciones de Rentas (AR), atención a correo electrónico.
- c. **Consultas presenciales**: se brinda atención personalizada en las oficinas centrales de la Dirección General de Ingresos (DGI), y en las AR en todo el país. Con este servicio se impulsa la correcta declaración de los impuestos garantizando se realice en tiempo y forma
- d. **Distribución de material didáctico**: se facilita guías técnicas, folletos o instructivos que se publican vía electrónica e impresos, dichos instructivos se facilitan para la elaboración de la declaración anual del IR.
- e. **Página Web**: la DGI tiene a disposición el sitio: <http://www.dgi.gob.ni/>, en el cual incorpora avisos, comunicados e información de interés del contribuyente.
- f. **Buzón de sugerencias**: ubicados en las oficinas y en las AR del país con la finalidad de dar respuesta a las inquietudes de los Contribuyentes.

Con todos estos servicios la DAC lleva un control estadístico por cantidad de las consultas telefónicas y de la atención personalizada a los contribuyentes a nivel nacional. Todo lo anterior se constituye en una amplia variedad de funciones que se traducen en servicios brindados a los contribuyentes con el fin de incentivar el cumplimiento voluntario.

Asimismo, otras AT realizan innovaciones para lograr este objetivo como es el caso de la AT de Chile la cual creo el área de fiscalización y asistencia remota a partir marzo del año 2011 cuyo objetivo es contactar a grupos específicos de contribuyentes, ya sea para informar u orientar respecto de obligaciones tributarias particulares. Para realizar dichas funciones el área contaba con 15 fiscalizadores de experiencia, los cuales debían analizar la situación tributaria del contribuyente, a la vez indicar como resolverla, contactar al contribuyente e incentivarlo a que resuelva su situación tributaria. (Gandarillas, 2011)

Como explica Julio Pereira Gandarillas (2011) el área de fiscalización y asistencia remota son dependencias nuevas en la AT chilena, la cual especifica que la Oficina de Fiscalización Remota es dependencia del departamento de fiscalización a esta área le corresponderán las siguientes atribuciones, obligaciones, responsabilidades y funciones: a) Diseñar e implementar estrategias no presenciales de control del cumplimiento tributario, b) Desarrollar acciones piloto no presenciales para la mitigación de riesgos diseñadas por otros Departamentos, c) Generar mecanismos permanentes que permitan corregir de manera oportuna la información recabada de los contribuyentes. Asimismo, cualquier mención, función o asignación que aluda o que corresponda al Área de Fiscalización y **Asistencia Remota** contenida en instrucciones vigentes. (SII (AT Chile), 2014)

También se puede observar que a la Oficina de Comunicaciones y Marketing dentro de sus atribuciones, obligaciones, responsabilidades y funciones le corresponde: Administrar y mantener el sitio web institucional, coordinando con las

distintas áreas involucradas, la correcta publicación y actualización de los contenidos, velando, junto a la Subdirección de Asistencia al Contribuyente, por una adecuada interacción con el usuario. (SII (AT Chilena), 2016)

Cabe mencionar que la AT nicaragüense no se cuenta con el servicio **asistencia remota** sin embargo se considera sumamente importante dado el nivel de ponderación que involucra esta diferenciación novedosa del servicio por grupo con comportamiento homogéneo, permitirá incrementar la confianza del contribuyente hacia la AT.

Estos planes se realizan a distancia y están enfocados a asistir a aquellos contribuyentes que tratan de cumplir, pero sin éxito, o bien que no tenían claridad de sus obligaciones tributarias, por lo tanto, se les debe guiar para que cumplan, de manera tal que con la asistencia necesaria pudieran resolver o aclarar la situación tributaria a través de la página Web del SII (Gandarillas, 2011).

La forma de contacto preferente de esta área es por vía telefónica, dónde se destaca el hecho de que no requieren concurrir a las unidades operativas del Servicio y se hace hincapié en la forma de regularizar la situación es “A Distancia” (Gandarillas, 2011). Sin embargo, se debe estar claro que para que la oficina a Distancia o CAT funcione de forma exitosa debe contar con personal de calidad y maneje cada uno de los procesos que realiza la AT, por ello es importante que estas oficinas estén conformadas por un grupo multidisciplinario en el cual entre ellos y la capacitación especializada puedan lograr tener la misma capacidad de respuesta y de esa forma orientar al usuario.

Debemos tener en claro, que la asistencia al contribuyente esta normado en la legislación correspondiente para que el estado asista y capacite a las personas que buscan pagar sus impuestos, con la finalidad de concientizar y dar a conocer al contribuyente toda la información relativa al cumplimiento efectivo y oportuno de sus obligaciones tributarias. Dicha asistencia se divide en (Montes, 2009):

- a. Información:** Conjunto de datos en materia tributaria, que son otorgados al contribuyente para lograr el cumplimiento óptimo de sus obligaciones fiscales. Ejemplos: fechas de presentación de solicitudes, lugares donde se puede llevar la declaración entre otros. Al respecto de este punto la AT de Nicaragua desde la página web muestra un calendario con las fechas de declaración, también señala la extensión del plazo.

- b. Asistencia:** Refiere a la ayuda Técnica presentada por especialistas en materia tributaria que busca evitar y solucionar impases de los contribuyentes en los trámites que realicen ante la administración.

El proceso de asistencia de acuerdo a la experiencia nicaragüense se puede determinar cuándo se desarrolla un nuevo servicio electrónico, como fue la elaboración del CTE en el SIAEX, la AT inició con un sector de 23 empresas de zonas francas, las cuales fueron capacitadas para el uso de este nuevo proceso, y de forma paulatina por cada sector económico, sin embargo día a día puede responder consultas de este tipo y en su mayoría se hacen desde la sección del CAT y otras desde el Departamento de Exoneraciones.

- c. Asesoría:** Consiste en orientar al contribuyente respecto a los trámites que él debe realizar frente a la administración. No sólo es darle información, sino decirle como debe utilizarla y los procesos que debe llevar a cabo para cumplir con sus obligaciones fiscales. Similar proceso se realiza cuando se lleva a cabo el proceso de solicitud de certificado de crédito tributario para sectores beneficiados.

Lo anterior puede resumirse como el servicio que otorga la administración tributaria al contribuyente para que este cumpla, correctamente, con su obligación de pago.

El proporcionar estos servicios al contribuyente debe estar ligado a una política para asistir a los contribuyentes, siendo el conjunto de lineamientos que adopta el gobierno para favorecer el crecimiento económico, facilitar cumplimiento de las obligaciones tributarias y fortalecer la capacidad de fiscalización. Los contribuyentes son quienes deben pagar los impuestos; y de ellos depende el recaudo.

En América latina, los diferentes gobiernos poco a poco han venido implementando políticas de modernización con el fin de lograr la eficiencia de la AT y evitar la evasión fiscal. Todo esto para lograr que el contribuyente conozca cuáles son sus derechos y obligaciones, y ofrecer al agente económico un panorama claro para planificar sus decisiones de consumo e inversión. Con esta política se persigue desde el punto de vista social, obtener una asignación de recursos eficiente, con el dinero recaudado, cubrir los gastos fiscales sin generar déficit y buscar una mejor distribución del ingreso.

Afirma que los gobiernos de los países han ponderado que los servicios públicos que ellos prestan deben estar a la vanguardia en materia de comunicaciones para desarrollar un sistema estable de desarrollo en sus respectivos países por medio de la asistencia a los ciudadanos. Para mejorar las políticas de asistencia al contribuyente es menester acudir a la tecnología por tres medios:

- a) **La tecnología de la información;** un componente indispensable en la sociedad moderna para procesar datos con ahorro de tiempo y esfuerzo. El que ha permitido que los contribuyentes puedan hacer tramites desde sus casas u oficinas sin necesidad de dirigirse a una oficina de asistencia al contribuyente.

- b) La tecnología de telecomunicaciones;** comprende los teléfonos (con fax) y la transmisión de señales de radio y televisión con frecuencia a través de los satélites. En el caso del CAT se cuenta con teléfonos para que los contribuyentes se puedan comunicar con ellos y dar respuestas a las consultas realizadas, el CAT cuenta con el número 22489998, que el diferente al de la AT y después cada analista tiene un número de extensión asignado para dar respuesta a cada caso.
- c) Las tecnologías de redes;** con internet como su forma más conocida, pero que también se ha extendido a la telefonía móvil, la tecnología de voz por redes IP (VOIP), las comunicaciones satelitales y otras formas de comunicación que aún se encuentran en sus inicios. En el caso del CAT solo cuenta con internet el jefe de la sección.

Sólo para fines de ejemplo y con relación a las estructuras de la asistencia al contribuyente, Colombia ha diseñado esta oficina a la que puede solicitarse se corrijan inconsistencias. Así mismo hay AT que cuentan con un defensor del contribuyente, quien es el encargado de defender los derechos y garantías de los contribuyentes frente a la administración de impuestos. En el caso de Nicaragua la AT no cuenta con una oficina para esta función.

En Chile se creó el departamento de asistencia al contribuyente que tiene como fin establecer acciones eficaces que fortalezcan la calidad en el servicio y brinden satisfacción al contribuyente en materias de asistencia y educación, con el objeto de facilitar la atención, asistencia y educación de los contribuyentes la SII presta los servicios siguientes (Montes, 2009):

- a. Call Center:** este definido en el art. 15 de la resolución N. ° 12717 de 2005 de la siguiente manera; *“Para atender las solicitudes relacionada con los*

mecanismos digitales la DIAN dispone de los canales de asistencia al cliente como son correo electrónico, CATACS (Centros de Atención Tributaria, Aduanera y Cambiaria), Call Center e Internet.” Lo anterior pone de manifiesto que Call center es un canal de asistencia al cliente de la administración. En nuestra AT, el call center se encuentra inmerso en la Dirección de Asistencia al Contribuyentes, Departamento Asistencia al Contribuyente (DAT), Sección Atención Telefónica (Call Center) y Digital.

- b. Canal de Servicio Telefónico:** De acuerdo con el CIAT (2009) “*La Potenciación de los Servicios al Contribuyente*” se buscaba especializar a los funcionarios y atender adecuadamente a los contribuyentes y usuarios en el Call Center. Se prestaba asistencia telefónica que proporcionaba a los clientes orientación en temas tributarios, aduaneros y cambiarios, así como asistencia telefónica continua sobre el uso de los servicios informáticos electrónicos, recepción de denuncias, quejas y reclamos.

Afirma, en relación a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que se tenía contratado el servicio de Call Center el cual contaba con cincuenta y cinco (55) agentes de primer nivel y ocho (8) de segundo nivel que son funcionarios de la DIAN. Así mismo, la Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente tenía líneas de asistencia interna permanente para apoyar el trabajo en las diferentes seccionales. Los resultados en cifras fueron en el periodo 2008 los siguientes: Llamadas entrantes atendidas 400,539 llamadas de salida 88,189 y Clientes atendidos 488,728.

Según el informe, ***Innovación tributaria: Impulsando el alto rendimiento (Revenue Innovation: Driving High Performance)*** las agencias de ingresos innovadoras han aprendido a organizarse en torno a la gestión del riesgo y adoptar una visión centrada en el cliente como un medio para mejorar su eficiencia y eficacia, identifica características de las agencias de ingresos innovadores en

todo el mundo y destaca cinco hallazgos que pueden ayudar a las agencias a trazar un alto rendimiento, dichas características incluyen estrategias operativas, de organización, tecnologías, entre otras, que diferencian a los innovadores de otras agencias de ingresos. Los hallazgos encontrados son (Accenture, 2007):

1. Usar campañas de mercadeo y otras actividades para mejorar la comprensión pública de los requisitos impositivos y las percepciones de equidad para alentar el cumplimiento voluntario. Cuando refiere a campañas de mercado son todas aquellas publicitarias necesarias para darle a conocer a la población y contribuyentes nuevos procesos.
2. Adoptar un enfoque cada vez más específico y proactivo para las correcciones y el cumplimiento. Estas agencias están utilizando modelos de riesgo y estrategias de gestión para ayudar a detectar el incumplimiento y mitigar los resultados no deseados. En Nicaragua lo podemos relacionar con todas aquellas validaciones incorporadas a los sistemas informáticos que permiten conocer información exhaustiva de cada contribuyente, por ejemplo, las declaraciones se hacen en línea, de esta forma permite que si un contribuyente no declara automáticamente queda omiso o si declara y no paga inmediatamente queda moroso, de las formas no podrá emitir solvencia por lo que se encuentra insolvente.
3. Poner en práctica una filosofía centrada en el cliente brindando mayor conveniencia a los contribuyentes, agilizando los procesos de presentación y pago, e integrando la prestación de servicios en torno a las necesidades de los contribuyentes. Para este caso la AT de Nicaragua tiene al servicio de la contribuyente ventanilla electrónica tributaria donde el contribuyente puede cumplir con sus obligaciones desde la comodidad de su hogar o la hora que estime conveniente ya que es un servicio 24/7 así mismo el pago de lo puede generar por medio de transferencia bancaria.

4. Aprovechar los procesos avanzados de gestión de relaciones con los clientes para mejorar drásticamente la calidad y la capacidad de respuesta de su servicio. Las principales agencias están implementando sofisticados centros de contacto con clientes diseñados para proporcionar asistencia proactiva a los contribuyentes.

En el caso de Nicaragua existen servicios que están disponibles para dar soluciones inmediatas a los contribuyentes por medio de asistencias telefónicas y de la misma forma se están aperturando a nivel nacional oficinas de recepción de causa para llevar un control de los casos recepcionados por cada administración de rentas donde se brindara atención especializada a los contribuyentes

5. Usar rigurosas métricas de rendimiento y aprovechar los servicios compartidos y la subcontratación para refinar continuamente sus operaciones y volver a implementar los recursos para obtener un mayor rendimiento. Las agencias de alto rendimiento están mejorando tanto los procesos como la tecnología para respaldar una nueva actitud orientada a los servicios.

En el caso de Nicaragua la DAC cuenta con el sistema donde se registra las consultas por modo (presenciales y telefónicas) y tipo de persona (natural y jurídica) así como también consultas por tipo de impuesto, consultas por mes y administración de rentas. Esto con el objetivo de llevar controles estadísticos de las consultas atendidas tanto en las AR como en el CAT y determinar donde se encuentra la mayor demanda de los servicios prestados. Lo anterior nos dará las pautas para enfocar el esfuerzo de mejoras para la atención al contribuyente.

Como se observa en el informe anterior, la función de asistencia al contribuyente es la que se ha presentado más recientemente como un macro proceso de gestión. Si bien naturalmente existió desde la creación de las AT, su nuevo estatus ha sido el producto de una redefinición en la política de la misma y, en consecuencia, de su misión organizacional.

Dicho estudio afirma que las organizaciones tributarias más innovadoras del mundo adaptan su visión hacia el contribuyente mejorando así su eficiencia y efectividad. Buscan la fórmula para conseguir el alto rendimiento, manteniendo el equilibrio entre un mejor resultado y un mayor control de coste (CIAT, 2015, pág. 3).

Como dice el informe ***Innovación tributaria: Impulsando el alto rendimiento (Revenue Innovation: Driving High Performance)*** es necesario enfocar los esfuerzos hacia los contribuyentes a fin de obtener un buen resultado en su cumplimiento. Si al contribuyente se le explica, correctamente, el llenado de las declaraciones, el contribuyente lo realizara idóneamente en tiempo y forma logrando el cumplimiento voluntario de forma eficiente.

Como servidores públicos es necesario tener en consideración que las funciones esenciales de la AT son: recaudar, cobrar, fiscalizar, determinar y prestar servicios, al contribuyente. El termino de asistencia se relaciona con los diversos servicios y actividades que debe ofrecer la AT para ayudar a que los contribuyentes a que cumplan con sus obligaciones tributarias.

Es importante señalar lo que establece el Modelo del Ctr. del CIAT en el artículo 97 estipula: que la AT está obligada a proporcionar asistencia a los contribuyentes para facilitar el cumplimiento voluntario, para lo cual deberá procurar:

- a. Explicar las normas tributarias utilizando en lo posible un lenguaje claro y accesible y, en los casos en que sean de naturaleza compleja, elaborar y distribuir folletos explicativos a los sujetos pasivos.
- b. Mantener oficinas en diversos lugares del territorio nacional que se ocuparán de orientar y auxiliar a los sujetos pasivos en el cumplimiento de sus obligaciones.
- c. Elaborar los formularios de declaración en forma que puedan ser cumplimentados por los sujetos pasivos y distribuirlos con oportunidad, e informarlos convenientemente acerca de las fechas y lugares de presentación.
- d. Señalar en forma precisa en los requerimientos mediante los cuales se exija a los sujetos pasivos la presentación de declaraciones, comunicaciones y demás documentos a que estén obligados, cuál es el documento cuya presentación se exige.
- e. Difundir entre los sujetos pasivos los recursos y medios de defensa que se pueden hacer valer contra las resoluciones de la Administración Tributaria y órganos ante quién imponerlos.
- f. 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.
- g. Difundir anualmente las resoluciones dictadas por la administración tributaria que establezcan disposiciones de carácter general, agrupándolas de manera que faciliten su conocimiento por parte de los sujetos pasivos.

h. Realizar cualquier otra acción tendente a lograr los objetivos señalados.

Por lo tanto, la asistencia al contribuyente puede efectivizarse a través de diversos medios, entre los que se pueden destacar los siguientes: Asistencia para preparar las declaraciones, Asistencia a través del teléfono, Asistencia por escrito, Programas educativos y Acuerdos previos con los contribuyentes. De acuerdo con el enfoque del presente estudio se explicará:

a. **Asistencia para preparar las declaraciones:** Un punto básico de la función de asistencia es la organización de campañas para ayudar a los contribuyentes a preparar sus declaraciones de impuestos. Este tipo de campañas se basan en el establecimiento de servicios proporcionados por personal especializado, así como en el uso de programas computarizados y están principalmente dirigidas a ayudar a aquellos contribuyentes que presumiblemente tendrán mayores dificultades para completar los formularios, tratando de acotar la contratación por parte de los mismos de terceros especialistas (v.g. contadores públicos) de manera de minimizar su costo de cumplimiento.

La experiencia de la administración tributaria de Estados Unidos resulta particularmente interesante en este aspecto. El Servicio de Rentas Internas (IRS por sus siglas en inglés) ofrece el Programa Voluntario de Asistencia en el Impuesto sobre la Renta (VITA), diseñado para asistir a los contribuyentes en la preparación de las declaraciones del impuesto sobre la renta.

El programa está dirigido a:

- Declarantes de bajos ingresos, que no pueden pagar los honorarios de asesoría tributaria.
- Personas que no hablan inglés.
- Personas con impedimentos físicos.

- Ciudadanos de avanzada edad.

Asimismo, cuenta con el programa Asesoría Tributaria para Ancianos (TCE) diseñado para personas de 60 o más años, específicamente para aquellos que están confinados en sus hogares o comunidades de retiro. Cuando estas personas no pueden visitar personalmente los centros TCE, son visitadas en sus hogares por voluntarios.

Por otra parte, en el caso de aquellos contribuyentes de cumplimiento irregular, ya sea por decisión propia o producto de su deficiente estructura administrativo-contable, el mayor alcance progresivo de las rutinas de control que fueron perfeccionando las administraciones tributarias ha venido incrementado notablemente la detección de desvíos o inconsistencias en las declaraciones juradas presentadas y los pagos realizados, generándoles la consecuente carga administrativa de asistir a las dependencias de las AT a presentar sus descargos o bien, un mayor costo tributario por la aplicación de la sanción originada en el incumplimiento.

Para disminuir estos efectos no deseados del perfeccionamiento de los esquemas de control, desde las administraciones tributarias se intenta en forma permanente valorar el rol natural del profesional contable o asesor impositivo como un auxiliar natural y opcional de aquellos contribuyentes que desarrollan una masa creciente de operaciones comerciales, pero que no cuentan aún con una estructura administrativa que les permita gestionar en forma eficaz su relación con el Fisco.

Si bien la necesidad de esta intermediación puede aparecer como contradictoria con el objetivo de reducción de los costos de cumplimiento –a partir de considerar los importes que debe abonar el contribuyente por el servicio profesional recibido-, desde un enfoque integral y en términos comparativos con el modelo anterior basado en los formularios en papel, el beneficio neto resulta significativo.

b. Asistencia a través del teléfono: Para facilitar la asistencia en el hogar o lugar de trabajo del contribuyente, se puede utilizar un sistema telefónico a través del cual los contribuyentes pueden solicitar y obtener servicios de la administración tributaria, tales como ayuda para completar sus declaraciones, envío de formularios por correspondencia, emisión de certificados o información sobre devoluciones.

Este tipo de asistencia debe contar con la capacidad necesaria para mantener acotados los tiempos de respuesta y ofrecer una amplia gama de servicios que contemple las necesidades de información y asistencia de una gran cantidad de contribuyentes heterogéneos. (CIAT, 2015, pág. 10)

Es esencial que la AT tenga en cuenta aquellos atributos necesarios para crear confianza en sus contribuyentes. En vista de las facultades de las AT para determinar el nivel de impuestos que paga cada contribuyente, verificar la información que proporcionan los contribuyentes y terceras partes, recaudar los impuestos adeudados, es particularmente apropiado tomar medidas para fijar, proteger y publicar estos principios en forma de “derechos de los contribuyentes”, creando con ello un sólido fundamento para una mayor confianza y cooperación de parte de los contribuyentes. En este punto, un atributo de igual importancia es el establecimiento de funciones y procedimientos claros que sirvan de Guía Técnica tanto para los funcionarios como para los contribuyentes y público en general.

El cumplimiento de las funciones de la Dirección de Asistencia al Contribuyente es de gran importancia dado que puede medirse el nivel de desempeño y productividad del servidor público. Así mismo, contribuye a percibirse la eficiencia y eficacia que trasmite el funcionario público o analista tributario de la dirección de asistencia al contribuyente. Es necesario, para el servidor, conocer algunos

elementos básicos que componen la gestión de asistencia al contribuyente, así como los procesos y sub procesos que se implementan en dicha dirección para brindar con calidad y calidez humana la asistencia que genere la debida confianza.

Las funciones implementadas por las administraciones Tributarias se corresponden con el perfil de servicio al contribuyente, es decir, tanto la estructura como el diseño organizacional están orientados al usuario o contribuyente. La departamentalización se estructura sobre la base de las funciones establecidas, así como la asignación de nuevas operaciones de acuerdo a las características propias de cada segmento de contribuyentes. La función primordial, tanto de la AT de Chile como la de Nicaragua es la asistencia a los contribuyentes con calidad y calidez en los servicios.

En este sentido, son importantes los aportes brindados por nuestro código tributario en su arto.145 respecto a lo que debe entenderse como AT, también es importante la mención que hace el modelo de Ctr del CIAT respecto a las funciones que debe ejecutar a fin de inducir el cumplimiento voluntario. Entre estas funciones podemos mencionar:

Facilitar programas informáticos de asistencia, explicar las normas tributarias, elaborar los formularios de declaración, difundir y mantener actualizado los instructivos.

Por otro lado, el arto. 150 de Ctr. relativo a la asistencia al contribuyente y responsables, establece que se procederá a:

1. Divulgar periódicamente y por todos los medios de comunicación masiva posible, el contenido de la presente ley, demás leyes tributarias, normativas y disposiciones técnicas. Así mismo divulgar periódicamente la estructura y funciones de las diversas dependencias que integran la AT;

2. Explicar las normas tributarias, utilizando en lo posible un lenguaje claro y accesible, y en los casos que sean de naturaleza compleja elaborar y difundir folletos explicativos a los sujetos pasivos;
3. Mantener oficinas en diversos lugares del territorio nacional, que se ocupen de la orientación de los sujetos pasivos;
4. Elaborar los formularios de declaración en forma sencilla e informar al público de las fechas y lugares de presentación;
5. Señalar en forma precisa en los requerimientos a los contribuyentes y responsables, cual es el documento cuya presentación se exige;
6. efectuar en distintas partes del país reuniones de información con los sujetos pasivos especialmente cuando se modifiquen las normas tributarias y durante los principales periodos de presentación de declaraciones;
7. 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.
8. 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.

Las funciones mencionadas y abordadas en el artículo anterior ponen de manifiesto la dimensión, no solamente operativa, sino también de gestión de parte de la AT de Nicaragua para atender al contribuyente y cumplir con su función orientadora y de asistencia hacia los mismos. También de esta forma se garantiza seguridad jurídica como pieza fundamental para garantía de los contribuyentes.

2.3 Marco legal

Para desarrollar la investigación, se utilizó legislación internacional y nacional que son el sustento de los procesos explicados, a continuación, se detalla las leyes utilizadas:

- a. **Ley No. 339, Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos**, creada por Decreto No. 243, publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 69 del 6 de abril del 2000. Tiene por objeto, organizar y redefinir la naturaleza, funciones, ámbito de competencia de la Dirección General de Ingresos (DGI) y la creación de la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA).
- b. **Decreto 1-2005, Reformas e incorporaciones al Decreto 20-2003 Reglamento de la Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, Ley No. 339**, publicado en La Gaceta N° 6 del 10 de enero de 2005, en dicho decreto se efectúa reformas y adiciones a la Sección I, Capítulo II del Decreto No. 20-2003 que fue publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 40 del 26 de febrero de 2003, en dicho decreto se publica el artículo 21, el cual detalla cinco funciones que le corresponden a la Dirección de Asistencia al Contribuyente llevar a cabo.
- c. **Ley 562 Código Tributario de la República de Nicaragua y su reforma incorporadas en la Ley No. 598**, en los artículos 64. y 150, refiere que los contribuyentes o responsables tienen derecho a recibir un servicio oportuno por parte de la Administración Tributaria, por lo que deberá: publicar y explicar la legislación tributaria nicaragüense, mantener oficinas en diversos lugares del territorio nacional asimismo elaborar los formularios de declaración en forma sencilla, entre otros.

Entendiéndose por contribuyentes a las personas directamente obligadas al cumplimiento de la obligación tributaria por encontrarse, respecto al hecho generador, en la situación prevista por la ley. Tendrán el carácter de contribuyente, por consiguiente: Las personas naturales, las personas jurídicas de derecho público o derecho privado y los fideicomisos y las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, aunque no dispongan de patrimonio, ni tengan autonomía funcional.

- d. **Comunicado 016 – 2006, funciones de la oficina de Asistencia al Contribuyente de la AT de Nicaragua**, fue publicado el 8 de agosto del 2006 en el que se planteaban las funciones que debía desempeñar la dirección de asistencia al contribuyente, esta fue publicada a raíz de la publicación del código tributario.
- e. **Decreto Ejecutivo No. 35-2009, Código de conducta ética de los servidores públicos del poder ejecutivo**, aprobado el 28 de mayo del 2009, este Código tiene por objeto normar la conducta ética de los servidores públicos del Poder Ejecutivo en el ejercicio de sus funciones, para prevenir hechos que afecten los intereses del Estado de conformidad a lo establecido en la Constitución Política y demás leyes de la materia. Este código se toma en consideración ya que el laborar en la DAC y CAT es de suma importancia que los servidores (as) públicos (as) tengan en consideración que se debe actuar de forma correcta y el tener contacto directo con los contribuyentes no les debe atender en cometer actos ilícitos.



Los diferentes cuerpos normativos arriba mencionados garantizan no solamente la publicación de los aspectos relativos al cumplimiento legal y voluntario por parte de los contribuyentes, sino que también uniforman los procesos de atención de la AT hacia el obligado tributario. Así mismo se da cumplimiento al principio de legalidad y seguridad jurídica que tienen los contribuyentes en el tiempo dado que estas reglas son regular mente permanente.

Finalmente concretan el principio de reserva de ley de tal manera que los contribuyentes y el servidor público deberán cumplir acorde con lo establecido en la legislación tributaria. Todo lo anterior con la finalidad de que el contribuyente y el servidor público puedan saber y actuar conforme lo previamente establecido en la ley de tal manera que el contribuyente tenga la confianza de poder acercarse y ser atendido y que el servidor público lo atienda de acuerdo a lo establecido de manera eficiente.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis de datos (método, técnica, instrumentos)

Es una investigación cualitativa dado que parte de la recolección de datos de tipo descriptivo e incorpora datos cuantitativos cuyo análisis es obtenido de estadísticas según informe nacional de la Dirección de Asistencia al contribuyente en el período 2015 al 2017. De manera que la presente investigación corresponde al enfoque de carácter de diseño no experimental.

Toma como base la recopilación de estudios anteriores que refiere la confianza del contribuyente en la Administración Tributaria y otras normativas preestablecidas.

El método de esta investigación es deductivo, porque se ha analizado la confianza de los contribuyentes en la AT, a la vez se considera analítica sintética, porque se identifican las partes que caracterizan una realidad basada en el proceso de asistencia al contribuyente. De esta manera establecer la relación entre los elementos que componen el objeto del conocimiento.

Puede decirse que la técnica utilizada es la del análisis documental. Dado que la información recopilada para sustentar la presente tesis está basada en documentos que soportan las diferentes teorías que fueron útiles para el sustento de la misma.

Se realizó entrevista a los jefes de asistencia al contribuyente de las administraciones de rentas de: Centro comercial Managua, Linda vista, Sajonia, La Virgen, a la vez se utilizó el análisis documental.

La información obtenida es de fuente primaria se aplicó entrevistas a 5 servidores públicos de la Dirección de Asistencia al Contribuyente, quienes se desempeñan como jefes de asistencia al contribuyente de las administraciones de rentas de: Centro comercial Managua, Linda vista, Sajonia, La Virgen. El método de selección del segmento de entrevistados fue mediante muestreo no probabilístico es decir el método de selección fue tomado en cuenta sobre la base del conocimiento, experiencia y perfil de los entrevistados. También se hizo uso de fuentes secundarias, ya que se realizó análisis documental.

3.1 Tipo de técnica

Se llevó a cabo la recopilación de documentación de libros, informes, páginas web, tomando en cuenta los antecedentes generales del tema del tema asignado a investigar y otras normativas preestablecidas.

Se aplicaron entrevistas, ya que nos proporciona información de forma oral y personalizada sobre el tema de estudio. Las entrevistas se aplicaron de manera personal y estructurada a servidores públicos que se desempeñan en la Dirección de Asistencia al Contribuyente de las AR de mayor importancia.

3.2 Determinación de la muestra

La muestra para esta investigación está conformada por cinco servidores públicos, se seleccionó al Director de la Dirección de Asistencia al Contribuyente y a los responsables de ateneo en las AR correspondientes a Sajonia, Linda vista, Centro Comercial y Larreynaga, los cuales cuentan con amplio conocimientos referidos a la atención de los contribuyentes. Por tanto, la información brindada fue fundamental para realizar el análisis de los factores que generan confianza en la AT, el desempeño de las funciones. El método de selección del segmento de

entrevistados fue mediante muestreo no probabilístico es decir su selección no fue de manera aleatoria.

3.2 Ventajas y limitaciones

En el desarrollo de la investigación se encontró como ventaja, un amplio acervo documental internacional, relacionado a la gestión efectiva en la atención del contribuyente. Sin embargo, estudios nacionales sobre el tema de la tesis fue limitado, pero se identificó una tesis de maestría en Derecho tributaria, la cual se ha indicado como referencia nacional.

En cuanto a las dificultades fue la recopilación de estudios nacionales similares a la investigación realizada, no hay publicaciones de estos, sin embargo se logró obtener una tesis de Maestría en Derecho Tributario (MADETRI), también hubo inconvenientes en aplicar la entrevista a todo el personal del CAT, la mayoría de servidores públicos se encuentran fuera de la institución, por lo que solo se aplicó la entrevista a los jefes de asistencia al contribuyente de cuatro administraciones de rentas.

Los factores exógenos sociales en el período de desarrollo de la investigación, constituyó una limitante por tal razón no se logró aplicar encuestas a los contribuyentes que hacen uso de los servicios brindados por el CAT, sin embargo hubiese sido útil para evaluar la confianza del contribuyente en la AT.

3.5 Matriz de variables

Tabla 2. Matriz de variables.

OBJETIVOS	VARIABLE	MÉTODO Y TÉCNICAS	INFORMANTES	ÍTEMS / PREGUNTAS
<i>Identificar los factores que intervienen en las relaciones de confianza entre el contribuyente y la Aten el periodo 2015 al 2017</i>	Factores de confianza	Entrevistas	Servidores Públicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Según su criterio Cómo se podía mejorar la confianza de los contribuyentes desde la Dirección de Asistencia al Contribuyente? 2. ¿Mencione qué factores conllevan al contribuyente a tener desconfianza en la AT Nicaragua?
<i>Evaluar el desempeño de la sección de Asistencia al contribuyente en la AT de Nicaragua en el periodo 2015 al 2017.</i>	Desempeño	Entrevistas	Servidores Públicos	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Cuál es el deber de servidor público en la Dirección de Asistencia al Contribuyente? 4. ¿Qué mejoras propone para que la Dirección de Asistencia al Contribuyente mejore el desempeño de sus funciones? 5. ¿Considera que el Dirección de Asistencia al Contribuyente presenta dificultades en el cumplimiento de sus funciones? ¿Como cuáles? 6. ¿Qué importancia tiene para usted el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones de la Dirección de Asistencia al Contribuyente?

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este acápite se muestra los factores que favorecen en incrementar la confianza del contribuyente hacia la AT, así mismo se presentan estadísticas del desempeño logrado en la AT Nicaragua en el periodo 2015 al 2017, también se identifica las funciones que se pueden implementar en la AT nicaragüense para mejorar el desempeño de la sección del CAT y la DAC. Para ello se desarrolla:

4.1 Factores que intervienen en el establecimiento de relaciones de confianza entre el contribuyente en la administración tributaria (AT)

Para identificar los factores que intervienen en el establecimiento de las relaciones de confianza entre el contribuyente en la AT se ha realizado análisis de dos documentos internacionales y los otros se han determinado de acuerdo a entrevistas realizadas a los servidores públicos de la AT de Nicaragua.

En cuanto a los estudios internacionales se retoma los factores que Ortega López considera que giran en torno a la confianza de los contribuyentes en las AT:

a. Que el sistema tributario sea justo, equitativo y tenga carácter progresivo.

El sistema tributario es una base fundamental donde se construye la confianza ciudadana, en el momento de la contribución de los tributos. Es necesario adoptar las mejores prácticas a partir del aprendizaje de experiencias exitosas alrededor del mundo, para mejorar los aspectos procedimentales administrativos y gerenciales desde una perspectiva técnica, de tal modo que el ciudadano logre percibir una administración tributaria más justa, transparente y equitativa, donde establezca un mayor grado de confianza que lo lleve a contribuir con sus impuestos de manera voluntaria teniendo la certeza que sus impuestos están

siendo bien distribuidos. En tal sentido se requiere un consenso por la transparencia fiscal de parte de los todos los autores que conforman la AT.

Retomando este factor en el contexto nacional el ejemplo idóneo es con la entrada en vigencia de la Ley de Concertación Tributaria (LCT) en el año 2013. Como su nombre lo dice se ha concertado criterios de modificación de impuestos entre el sector privado y el estatal con el propósito de contar con una legislación justa, equitativa y progresiva que se manifiesta claramente en el IR de personas naturales y el impuesto simplificado de cuota fija que se encuentran especificados en el art. 21 y art 253 respectivamente.

Ambos artículos muestran una tabla progresiva de los ingresos obtenidos y la alícuota o monto específico a pagar según ingresos. Esto le da seguridad jurídica al contribuyente dado a que la legislación es clara y simple en sus procesos

b. La sencillez de los sistemas tributarios

El sistema tributario debe enfocar sus estrategias en ser cada vez más simplificado. Debe estar escrito en un lenguaje simple y que sea permanente en el tiempo.

En el sistema tributario nicaragüense, se establecen normas específicas para el cumplimiento de los contribuyentes del régimen general y para los del régimen simplificado de cuota fija. Para los primeros, se exige el registro formal y contable de transacciones de su actividad económica. Para los segundos no se requiere tanta formalidad, tan solo un libro diario para el registro de sus ingresos mensuales.

Otro aspecto a considerar en el establecimiento de relaciones de confianza del contribuyente en la AT son los privilegios fiscales innecesarios porque erosionan el

recaudo por la vía de las devoluciones y compensaciones. De igual forma deben revisarse los beneficios a los empresarios cumplidos en el pago de sus impuestos.

c. La ausencia de trabajo continuado para mejorar los procesos administrativos y normativos para hacer los sistemas más justos y más transparentes.

Lo anterior enmarcado en la filosofía de la continuidad administrativa la cual indica que los procesos administrativos tienen por naturaleza la tendencia hacia la mejora continua de la AT

Según de la Rocha Báez, para ayudar al contribuyente a cumplir con sus obligaciones tributarias debemos de hacer uso de los diferentes instrumentos que la experiencia y la técnica aconseja, tales como:

a. Instalar un servicio permanente de asesoramiento masivo especialmente en los períodos próximos y los vencimientos impositivos:

Se considera que es un buen mecanismo para garantizar al contribuyente que la A.T está al pendiente de sus necesidades. En este particular entra en juego el rol del departamento de asistencia al contribuyente en dirigir y apoyar al contribuyente no solamente al cumplimiento voluntario de sus obligaciones sino a que este cumplimiento se haga con calidad.

b. Suministrar folletos con la codificación y recopilación de los textos Legales;

Al contribuyente se le debe de facilitar la información a fin de efectuar cambios en el comportamiento, haciendo que las instrucciones se entiendan con claridad y crear una conciencia tributaria entre sus obligaciones fiscales y el cumplimiento de las mismas. De esta forma el departamento de asistencia al contribuyente cumple con sus funciones básicas de informar, asesorar y asistir al contribuyente. Este

método es útil puesto que contiene las diferentes codificaciones necesarias y la recuperación de diferentes cuerpos mediales para el apoyo en el cumplimiento de los deberes de los contribuyentes según su segmento

c. Existencia de formularios tan simples como lo permita la ley;

Los formularios deberán estar estructurados de tal forma que el contribuyente logre entender con exactitud y claridad el contenido y llenado del mismo. En este sentido, debemos mencionar que los formularios ya no existen. Todas las declaraciones se realizan a través de sistema electrónico.

Los formularios deberán estar estructurados de tal forma que el contribuyente logre entender con exactitud y claridad el contenido y llenado del mismo. En este sentido, debemos mencionar que los formularios ya no existen, en el año 2016 se elaboró el formulario Declaración mensual de ingresos (DMI), en cual se puede declarar todos los impuestos de una vez, de esta forma todas las declaraciones se realizan a través de sistema electrónico y lo hace más fácil dado que en un mismo proceso se declaran los impuestos. Este paso corresponde a un eslabón más del proceso de transparencia y modernización de la AT.

Una vez que fue creada la declaración mensual de impuestos (DMI), la DAC público un tutorial en el que explicaba paso a paso de cómo se podía llenar esta declaración, cumpliendo de esta manera con la simplicidad y manejo del formulario.

d. Habilitar locales de recepción amplios y cómodos usando modernas técnicas adaptables a cada ambiente.

Para brindar una atención con calidad y calidez humana se debe contar con edificios apropiados donde el contribuyente pueda sentirse cómodo y en un ambiente agradable a la hora de su visita.

La AT nicaragüense, en el año 2017, implementó las oficinas de recepción de causa para llevar un control de los casos recepcionados por cada administración de rentas. Esta oficina se denomina “ateneo” el cual es un programa con tres utilidades: Gestión de colas en oficinas, está conectado a la base de datos internos y registra información para su posterior análisis y aprovechamiento.

Según entrevista realizada al Director de Asistencia al Contribuyente de la administración tributaria de Nicaragua, se logró conocer que los factores principales de desconfianza en los contribuyentes son los siguientes:

a. Mala atención

Este problema se presenta cuando al servidor le es indiferente el problema que plantea el contribuyente. También cuando existe un comportamiento negativo que deriva en un mal servicio de atención. Un aspecto a considerar es que la AT debe tomar en cuenta la idoneidad del personal, así como la capacidad. La AT ha invertido en la especialización del talento humano, sin embargo esto no es todo, el colaborador debe tener actitud para elaborar el trabajo y estar conforme con sus funciones, de esta manera le permita desarrollar de forma correcta su labor

b. Respuestas erróneas del funcionario o asistente tributario

Esta situación se presenta cuando el servidor carece del conocimiento técnico y no logra dar respuesta apropiada a la situación planteada por el contribuyente generando una mala percepción que finalmente afectara la confianza y por ende la imagen de la AT. Con el fin de dar solución a este factor adverso, la AT deberá planificar capacitaciones continuas y de monitoreo al personal involucrado de tal forma que pueda ser capaz de brindar respuestas acertadas a los contribuyentes.

c. No resolver el problema del contribuyente de forma expedita

Esta situación se presenta cuando el tiempo de espera para dar respuesta se amplía innecesariamente por procedimientos meramente burocráticos o por desconocimiento técnico sobre el problema planteado, provocando desconfianza e insatisfacción en los solicitantes.

De acuerdo al instrumento de recolección de datos utilizados se obtiene que los servidores públicos han indicado que uno de los factores que conlleva al contribuyente a tener desconfianza en la AT Nicaragua, es el mal servicio en la atención a los contribuyentes. Estos relacionan un mal servicio con la incapacidad del asistente tributario o con la deficiencia en el manejo de la información oportuna al momento de atender y responder a sus consultas. Lo anterior provoca inseguridad en su proceder y por consiguiente desconfianza en la AT.

La tardanza con que se les da respuesta a solicitudes o tramites, es otro factor a considerar porque las respuestas son tardías esto da una percepción de bajo desempeño por parte del servidor a su vez genera una imagen negativa para la AT.

Para mejorar la confianza del contribuyente en la administración tributaria los servidores públicos deben tener claro cuáles son sus funciones, además de poseer disposición y dominio en la materia, tanto fiscal, como general a fin de que se les brinde a los contribuyentes orientación de forma clara, precisa. y adecuada sobre sus inquietudes o necesidades, además de actuar bajo los principios que demanda nuestra institución. Otro elemento a considerar es que se deben de sistematizar los procesos de tal manera que se logre dar respuestas a solicitudes o tramites de los contribuyentes a la mayor brevedad posible. Todo ello contribuirá a mejorar la confianza del contribuyente en la AT.

4.2 Desempeño de la oficina de asistencia al contribuyente en la administración tributaria (AT) de Nicaragua en el periodo 2015 - 2017.

El tema planteado ha sido demostrar cómo influye el desempeño de las funciones realizadas por los servidores públicos del centro de asistencia al contribuyente de la AT de Nicaragua para lograr aumentar la confianza de estos hacia la AT, por lo que se comparará el desempeño que ha tenido la oficina de asistencia al contribuyente a nivel de Managua y la sección del CAT en el periodo 2015 al 2017.

Se hace la separación de las dos oficinas dado que las funciones del CAT es dar respuesta mediante llamadas telefónicas y correo electrónico, y la oficina de asistencia que está ubicada en las AR da asistencia presencial.

La siguiente gráfica muestra la cantidad de consultas realizadas de forma presencial y vía telefónica, a pesar de que la dirección de asistencia al contribuyente y el CAT evacúa consultas vía correo electrónico, no se cuenta con esa información detallada.

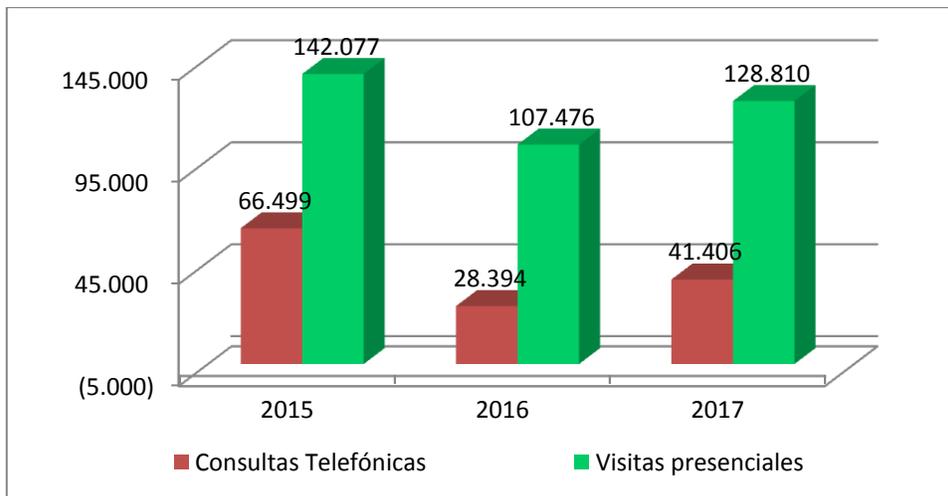


Gráfico 1: Comparación de visitas recibidas y atención telefónica, en los periodos 2015 al 2017

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua, elaboración propia.

Se puede observar que a simple vista hay mayor demanda de asistencia presencial, en el año 2015 el porcentaje de atención telefónica fue de 31.58% en ese año hubo más demanda, sin embargo, la atención dada telefónicamente corresponde a un tercio de la atención total y en el siguiente año se presenta una disminución logrando dar servicio telefónico del 20.59%, para el 2017 la atención prestada corresponde al 24.04%. A la vez la atención general ha venido disminuyendo, tomando como año base el año 2015, el 2016 sólo llega a una producción de 65.48%, pero en el año 2017 hay un incremento respecto al 2016 y la producción lograda es de 124.91%.

Existe una mayor demanda vía presencial que telefónica, el factor identificado con este fenómeno es que las oficinas de asistencia a los contribuyentes están ubicadas en las AR y se encuentra en distintos puntos geográficos y la cantidad de servidores públicos que laboran en los ocho puntos de atención corresponden a 16 trabajadores y en la oficina del CAT en el año 2015 solo se contaba con recursos humanos de 10 personas, para el año 2016 y 2017 solo se encuentran 7 personas laborando.

Aunque el proceso de realizar consultas vía telefónica es más rápido el personal existente en el CAT no da abasto para dar respuesta a mayores consultas telefónicas, generando una media del personal en cada periodo y las llamadas contestadas tenemos:

Tabla 3: Promedio de casos atendidos por personas.

Descripción	2015	2016	2017
Consultas Telefónicas	6,649.90	4,056.29	5,915.14
Visitas presenciales	8,879.81	6,717.25	8,050.63

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua, elaboración propia.

La sección del CAT lleva un control diario y mensual de llamadas que los contribuyentes realizan, en el 2015 los meses que tuvieron mayor demanda fueron: marzo 13.99%, dado que es el mes límite para realizar las declaraciones del IR y por lo tanto es donde se incrementan las llamadas telefónicas, en el mes de junio con un 13.37% y en enero 11.22% que también son fechas límites de declaraciones para los contribuyentes que cuentan con periodo especial.

En el año 2016 los meses que han tenido mayor afluencia fueron: enero con un 12.39%, marzo con un 11.69% y febrero con un 11.39%. En el 2017 la tendencia varía un poco y en el mes que se realizaron mayores consultas telefónicas fue en febrero con un 16.57%, luego enero con un 12.29% y agosto con un 11.45%.

Por el contrario, el mes que tiene menor demanda en el año 2015 fue diciembre con una representación del 3.79%, en el 2016 sigue siendo diciembre con un 5.23% aun que presenta un incremento porcentual respecto al año anterior, en el año 2017 el mes con menos llamadas fue nuevamente diciembre con un 4.35%, pero presenta una disminución de producción respecto al año anterior. Los porcentajes bajos del mes de diciembre puede ser dado que es el mes en que la mayoría de empresas envía de vacaciones a sus colaboradores, al no estar laborando las empresas pues las consultas realizadas telefónicamente son menores.

En la siguiente gráfica se muestra en valores reales la producción del CAT de los meses de enero a diciembre de los años en estudio.

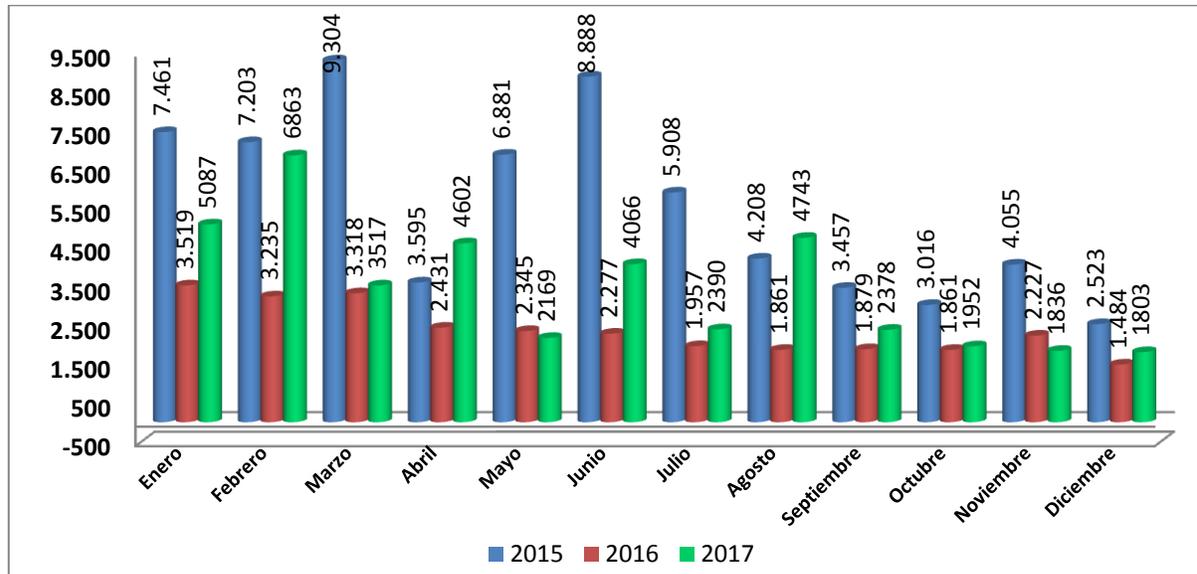


Gráfico 2: Registro de consultas telefónicas mensual en los periodos 2015, 2016 y 2017.

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua, elaboración propia.

La DAC lleva controles estadísticos de las consultas evacuadas tanto en las AR como en el CAT, las consultas se dividen de la siguiente forma: por impuestos (IR, IVA e ISC), código tributario, VET, inscripciones y consultas en general, sin embargo, no llevan la clasificación de cuantos casos han sido resueltos de manera presencial y telefónica, en las atenciones realizadas en los tres años en estudio las que han tenido mayor representatividad son: la categoría de general el que refiere a consultas de: BIT, SIAEX (emisión y anulación de CTTE, reporte de ventas, consulta de SAC/CIU), nombre de los administradores de rentas, elaboración de adelantos de pagos anticipado de IVA GRACOS, la categoría de la VET en esta categoría se abordan consultas sobre los sistemas informáticos del SIAEX (emisión y reporte de CCTE), catastro, emisión de solvencias, declaraciones, entre otros y en tercer lugar la categoría de impuesto, sobresaliendo el IR.

En el siguiente gráfico se muestra de forma ascendente las consultas evacuadas por tipo de categoría en el acumulativo de los tres estudios.

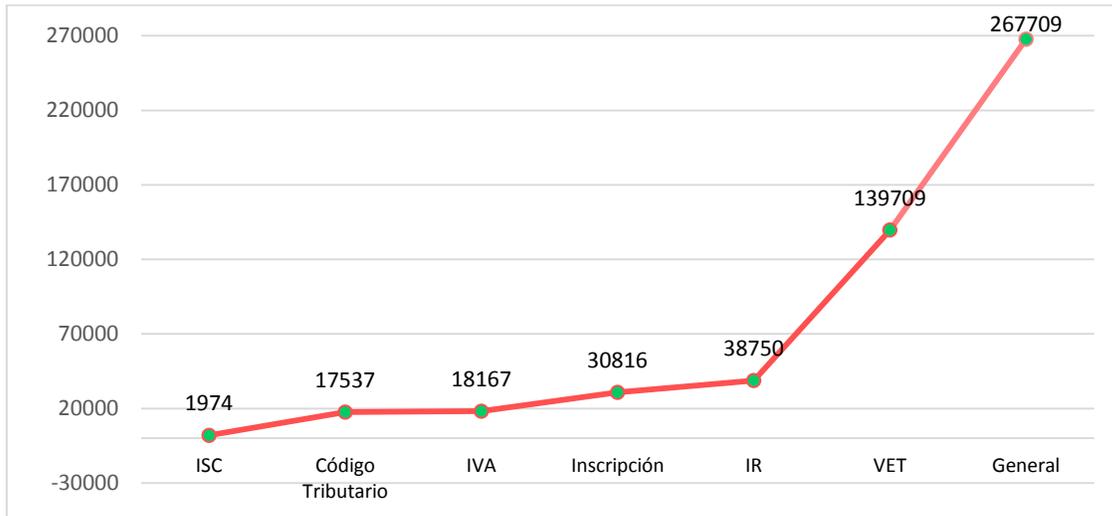


Gráfico 3: Consultas evacuadas por tipo de categoría cantidad acumulada 2015, 2016 y 2017.

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua.

Como se menciona anteriormente la categoría de General es la categoría que tiene mayor representación en las consultas efectuadas por los contribuyentes, en la siguiente tabla da a conocer el porcentaje que representa cada categoría año con año respecto al total de cada año.

En esta tabla se visualiza como ha venido disminuyendo la cantidad de consultas en el rubro de impuestos, código tributario, en la categoría VET es diferente, ya que en el 2016 aumenta en un 12.28% respecto al 2015 y en el 2017 disminuye un 17.50% respecto al 2016, en cuanto a las categorías de inscripciones y general también presenta el mismo fenómeno que en la VET, en el 2016 hay disminución respecto al 2015, pero en el 2017 hay incremento respecto al 2016. Sin duda alguna la categoría de General en el 2017 es la que alcanzó mayor representatividad e incremento al 2016, el cual fue de 32.25.

Tabla 4: Registro de consultas telefónicas y presenciales por categoría en los periodos 2015, 2016 y 2017.

M E S	IR	IVA	ISC	VET	Inscripción	Código Tributario	General	Total
Total 2015	10.63%	5.45%	0.62%	25.90%	5.59%	5.65%	46.16%	100.00%
Total 2016	8.76%	3.30%	0.39%	37.78%	8.10%	3.58%	38.07%	100.00%
Total 2017	2.74%	1.36%	0.09%	20.18%	4.79%	0.52%	70.32%	100.00%

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua.

Como se mostró en el gráfico 3, el IR es la categoría que se encuentra en tercer lugar de las atenciones prestadas por la DAC, por lo tanto, en el siguiente gráfico se muestra el registro de llamadas y atenciones realizadas por mes, en el año 2015 el mes que tienen más consultas es marzo con una representación del 18.54% y el mes que ha tenido menos consultas fue septiembre con un 2.91%, en el año 2016 marzo es el que tiene mayor demanda con un 11.12% y diciembre es el que tiene menor demanda con un 2.20%.

Para el año 2017 marzo vuelve a ser el mes que ha respondido más consultas de acuerdo a su año tiene una representación del 17.29% y muestra un incremento respecto al 2016 de 6.17% y el mes de diciembre vuelve a ser el mes que menos consultas se generan con una participación del 2.47%, sin embargo, muestra un leve incremento de 0.27% respecto a la producción del año 2016.

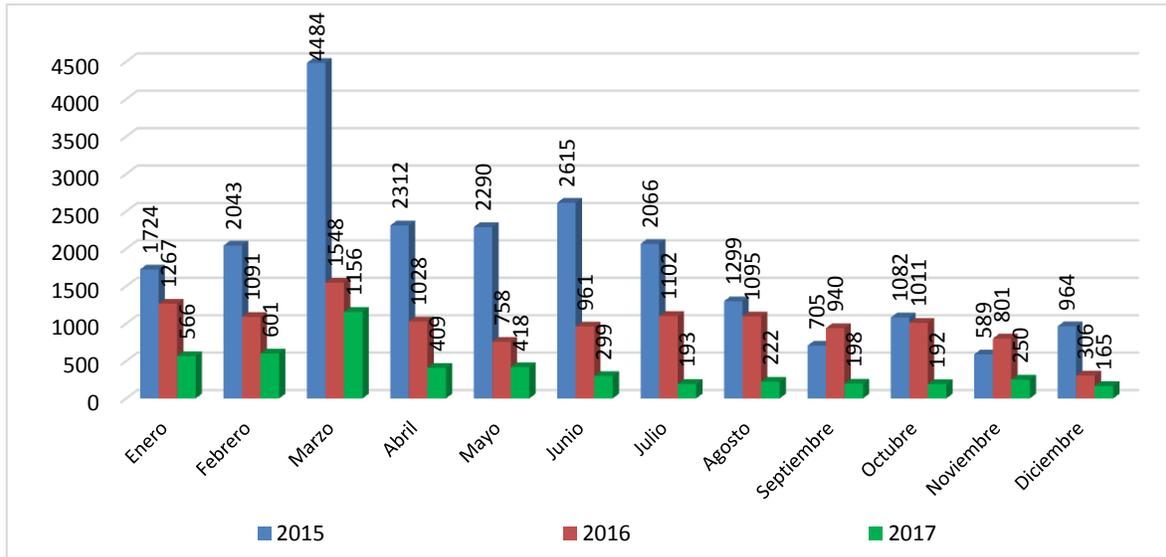


Gráfico 4: Cantidad de consultas del IR, recibidas telefónicamente cada mes en el periodo 2015 al 2017.

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua.

En el gráfico 3, la VET es la categoría que se encuentra en segundo lugar de las atenciones prestadas por la DAC, en la siguiente gráfica se muestra las atenciones prestadas durante cada mes en los tres años en estudio, en el año 2015 los meses que se recibieron más consultas sobre la VET fueron marzo con un 10.38% y junio con un 11.13%, en el año 2016 los meses que han tenido más consultas se evacuaron fueron enero con un 11.04% y febrero con un 11.31%, en el año 2017 marzo con un 14.13% y febrero con un 15.57%.

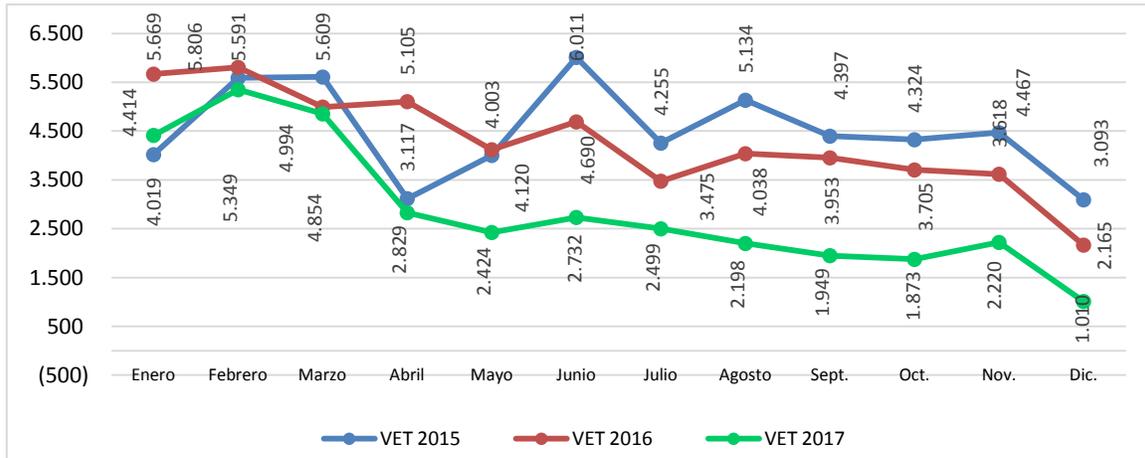


Gráfico 5: Cantidad de consultas de la VET, recibidas telefónicamente cada mes en los periodos 2015, 2016 y 2017.

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua.

En el gráfico 3, la categoría General se encuentra en primer lugar de las atenciones prestadas por la DAC, en el 2015 los meses que han dado respuestas a más consultas fueron marzo con un total de 11,408 consultas y en junio fueron 10,332, en el año 2016 en el mes de enero se dieron respuesta a 5,505 y en febrero a 5,982 contribuyentes.

En el 2017 hay una variante significativa, dado que en agosto las consultas generales fueron de 13,888 y en noviembre de 12,280 este fenómeno obedece que a partir de la declaración de julio del 2017 se implementó el reglón de exoneraciones automático, es decir si un contribuyente proveedor vendió exonerado 10,000 córdobas y reporto en el SIAEX 7,800 cuando realizará la declaración del IVA el sistema sólo le mostraría el valor de 7,800, los otros 2800 córdobas no los podía declarar como exonerados porque no había realizado el reporte de ventas en el SIAEX, es decir en este proceso el sistema valida la información y no permite que el contribuyente declare más de lo que realmente debe hacer.

En ese proceso de enlace de los sistemas, se logró tener un incremento en los impuestos recaudados, debido a que si los contribuyentes no habían reportado el CCTE se hacían solidariamente responsables de la obligación emitida, es decir debían declarar la venta como grabada y pagar el impuesto correspondiente a la venta realizada pero no reportada.

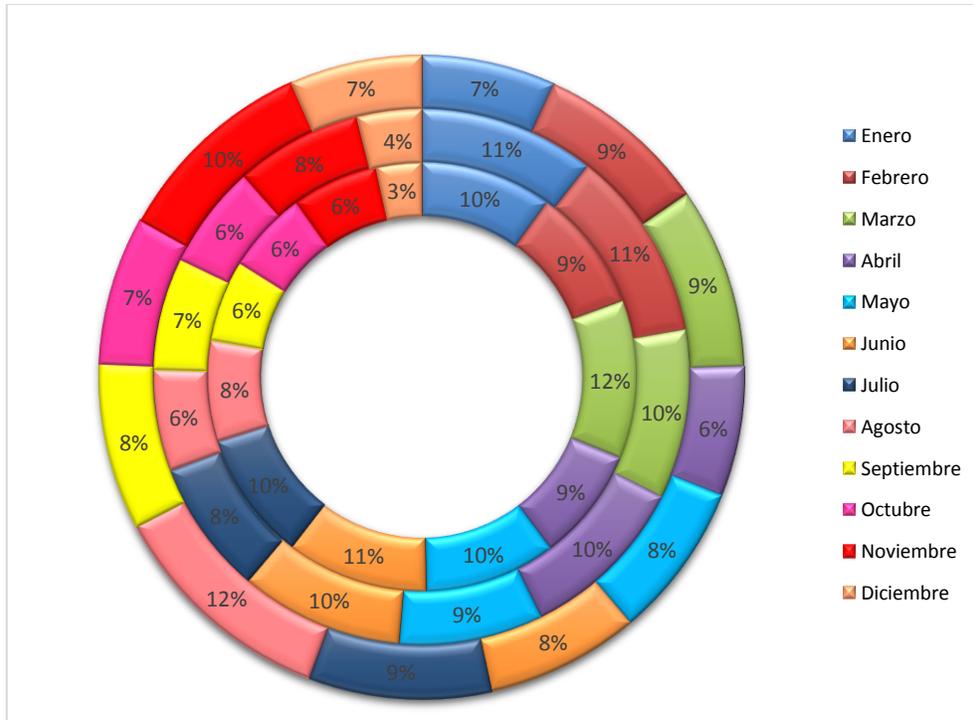


Gráfico 6: Porcentaje de consultas generales recibidas telefónicamente cada mes en los periodos 2015 al 2017.

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua.

En este gráfico se muestran los valores reales de producción de la DAC efectuada por cada categoría en cada año estudiado, como se explicó anteriormente la DAC no lleva un registro minucioso de las llamadas recibidas por tipo de categoría, por lo que lo registra como un todo, asistencias presencial y telefónica.

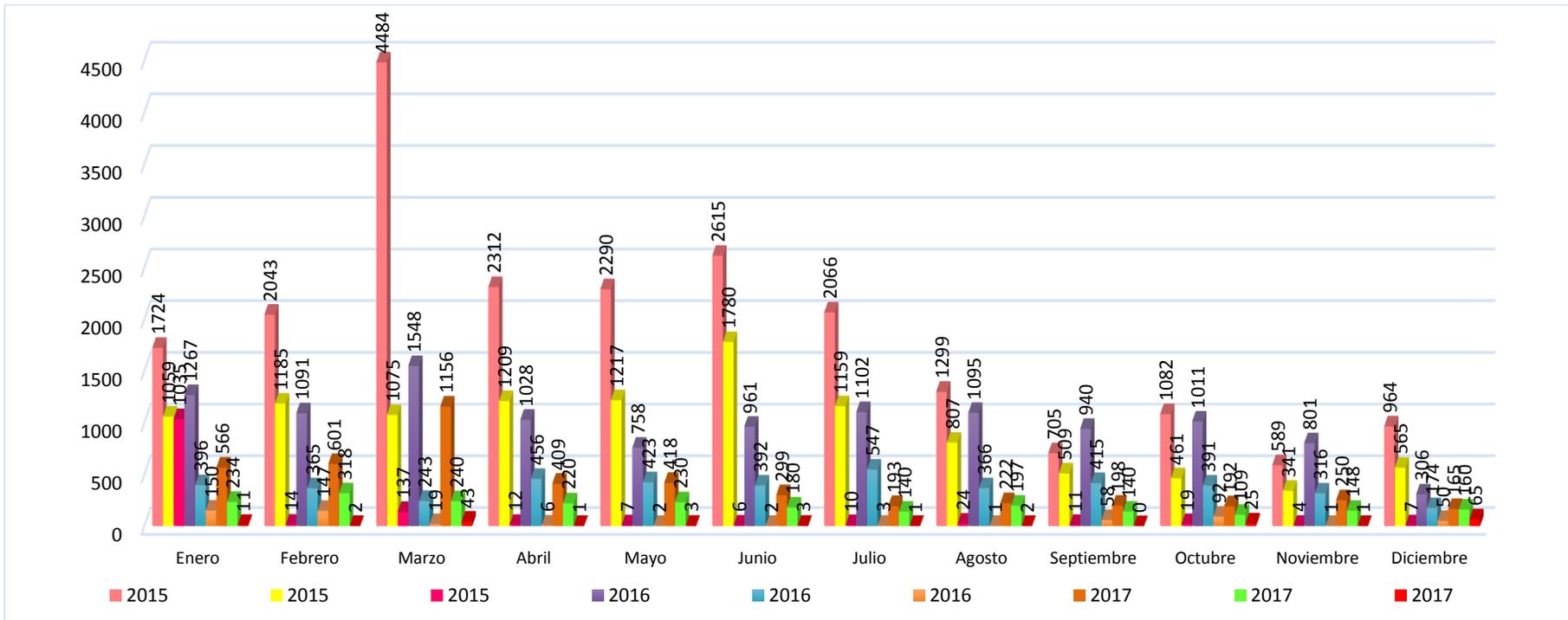


Gráfico 7: Cantidad de casos atendidos por cada categoría en cada año.

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de asistencia al contribuyente, AT Nicaragua, elaboración propia.

Con el propósito de conocer las principales dificultades que obstaculizan el desempeño óptimo de las funciones de la DAC, los entrevistados han respondido que donde se encuentra mayor dificultad para el cumplimiento de sus funciones, es el desconocimiento de las operaciones inherentes al cargo. Mayormente se presenta esta situación en el inicio del desempeño de capacitación que cuentan en el área, ya que muchas veces no se tiene dominio de temas que le den respuesta inmediata a los contribuyentes, otra dificultad se presenta cuando se necesita el apoyo de otras áreas involucradas en el servicios ya que estas muchas veces no les brindan apoyo de forma inmediata. Lo que significa no dar una respuesta satisfactoria. Esto contribuirá a generar desconfianza en el contribuyente.

Para mejorar el desempeño de las funciones de la DAC se recomienda contar con un programa de capacitación permanente donde se logre adquirir y desarrollar conocimientos y dominio sobre la materia relacionada al cumplimiento de las obligaciones e inquietudes del contribuyente. Se debe de coordinar con las áreas involucradas a fin de que se logre contar con la información requerida de forma oportuna para lograr dar respuestas a los contribuyentes de forma inmediata. Ya que se considera que siendo nuestro servicio eficiente y eficaz a las demandas del contribuyente se mejorara la confianza del contribuyente en la AT.

4.3 Funciones implementadas por la administración tributaria de Nicaragua, Chile y El Salvador.

En la siguiente tabla se detallan las funciones realizadas por las oficinas de Asistencia a Distancia de Chile, la Sección Centro de Atención Telefónica de EL Salvador y la sección de atención telefónica y digital, en el cual se determinan las funciones del jefe y Analista o técnico.

Tabla 5: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.

Asistencia a Distancia Chile	Sección Centro de Atención Telefónica EL Salvador	Sección de atención telefónica y digital Funciones del jefe y Analista Nicaragua
Atender las consultas de los contribuyentes, relacionadas con las materias de cumplimiento tributario y asistencia, realizadas a través de canales no presenciales, coordinando con otras áreas del Servicio para confeccionar las respuestas a dichas consultas, buscando otorgar un servicio de calidad y eficiente;	Administrar el software de control y monitoreo de llamadas telefónicas entrantes	Registrar en bitácora: analista que atiende, persona que consulta, tipo de consulta, Impuesto y/o procedimiento consultado, estado del contribuyente, respuesta y tiempo empleado para asegurar calidad, uniformidad y reducir los tiempos que faciliten al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
Coordinar la atención de consultas de los contribuyentes, con proveedores externos de servicios de asistencia remota, velando para que se mantengan estándares de calidad y eficiencia en las respuestas;	Gestionar la publicación de avisos y anuncios en el portal del Ministerio de Hacienda	Brindar información referente a las consultas basadas en la aplicación de la Ley de Concertación Tributaria y Código Civil, Disposiciones Generales, entre otras, a los contribuyentes, asimismo apoyar al superior inmediato en la elaboración de consultas más frecuentes a fin de incorporarlos en la página Web de la Institución

Tabla 6: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.

Asistencia a Distancia Chile	Sección Centro de Atención Telefónica EL Salvador	Sección de atención telefónica y digital Funciones del jefe y Analista Nicaragua
<p>Ejecutar otras actividades que el Subdirector de Asistencia al Contribuyente, dentro de sus atribuciones y facultades, estime de competencia de esta Oficina.</p>	<p>Gestionar la actualización de los servicios en el portal del Ministerio de Hacienda, solicitados por la diferentes Unidades Organizativas de la Dirección General</p> <p>Participar en la gestión de proyectos relacionados con la presentación de declaraciones e informes tributarios y los servicios web</p> <p>Promover la utilización los servicios prestados en los diferentes medios tecnológicos</p> <p>Apoyar en la formulación de lineamientos operativos, para aplicar criterios uniformes, en la orientación y asistencia de los contribuyentes</p>	
<p>Elaborar, mantener y actualizar las bases de contenidos y preguntas frecuentes, necesarias para responder a las consultas a través de los canales a distancia de los contribuyentes, así como aquellos contenidos y/o materiales que se requieran a solicitud de otras áreas de la Subdirección</p>		<p>Brindar a la Dirección de Asistencia al Contribuyente, información relacionada a las consultas evacuadas, capacitaciones impartidas y otros servicios brindados por el Centro de Asistencia Tributaria</p>

Tabla 7: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.

Asistencia a Distancia Chile	Sección Centro de Atención Telefónica EL Salvador	Sección de atención telefónica y digital Funciones del jefe y Analista Nicaragua
		Instruir telefónicamente al contribuyente en el uso de la Ventanilla Electrónica Tributaria referente a la asignación de nombre de usuarios, manejo de contraseña, generación y corrección de la planilla Excel para la Declaración Mensual de Impuesto (DMI), carga de declaraciones sustitutiva, declaraciones de retenciones, entre otros, a fin de coadyuvar con el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias del contribuyente.
	Apoyar en el diseño y/o modificación de los diferentes formularios tributarios	
Coordinar con otras áreas del Servicio la generación de los contenidos asociados a trámites, aplicaciones web u acciones para poder dar respuesta a las consultas que realizan los contribuyentes por los canales a distancia;		Coordinar, controlar y supervisar la atención a solicitudes de trámites demandados por los contribuyentes relacionados con sus obligaciones tributarias, a fin de agilizar un servicio de calidad
Mantener informados a los diferentes canales de atención de contribuyentes, en coordinación con las áreas del Servicio, sobre las acciones originadas internamente, que puedan afectar la calidad de atención de los contribuyentes	Asesorar, orientar y asistir, por medio telefónico y por correo electrónico, a los contribuyentes y usuarios, sobre la aplicación de las leyes tributarias, Aplicativos DET, servicios web, devolución de renta, elaboración de declaraciones o informes tributarios, cálculos de multas e intereses y	Coordinar y dar seguimiento a la elaboración y ejecución de programas de capacitación al personal de la Sección en lo relativo a nuevos sistemas implementados en la Ventanilla Electrónica Tributaria, con el fin de garantizar el cumplimiento e implementación de procedimientos establecidos por las unidades normativas.

	realización de trámites	
--	-------------------------	--

Tabla 8: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.

Asistencia a Distancia Chile	Sección Centro de Atención Telefónica EL Salvador	Sección de atención telefónica y digital Funciones del jefe y Analista Nicaragua
		Asegurar la asistencia tributaria a los contribuyente, en lo relacionado a: aplicación de las normas legales como fundamento del ejercicio fiscal, asistir en cuanto al uso de los sistemas implementados por la institución mediante los cuales se asegure el buen uso de los mismos y la optimización del tiempo en la generación de la Boleta de Información Tributaria (BIT), resoluciones de multas administrativas, resoluciones de reparos, resoluciones de tasaciones definitivas, resoluciones de recursos, planes de facilidades de pago, pagos a cuenta de los impuestos IVA/ISC de la industria fiscal, adelanto de impuesto, entre otros.
f) Proponer al Sub-director nuevos canales de comunicación, en el ámbito del contacto a distancia con el contribuyente, de tal forma que al implementar y administrar dichos canales se conviertan en vías de comunicación más eficientes con el contribuyente	g. Apoyar en impartir capacitaciones relacionadas con los servicios web y de atención al cliente	

Tabla 9: Análisis comparativo Chile, El Salvador y Nicaragua.

Asistencia a Distancia Chile	Sección Centro de Atención Telefónica EL Salvador	Sección de atención telefónica y digital Funciones del jefe y Analista Nicaragua
		Coordinar y supervisar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Operativo anual del área, proponer acciones orientadas al desarrollo organizativo del área, con base en el plan estratégico institucional, para brindar atención de calidad al público que demandan los servicios tributarios de la institución y remitirla al Superior Inmediato para su incorporación en el POA del Departamento.
		Controlar y evaluar la eficiencia y economía de la utilización de los recursos técnicos, materiales y potencial humano, utilizado en el área.
	Otras funciones relacionadas y delegadas por el Departamento y la División	Estudiar y dinamizar las normas, directrices, reglamentos y procedimientos para asegurar atención eficaz y eficiente, según los objetivos de la institución.
	Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los documentos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y Ley de Ética Gubernamental	Apoyar al contribuyente con el desbloqueo de acceso a la Ventanilla Electrónica Tributaria, a fin de garantizar la correcta aplicación de las diferentes operaciones que se ejecutan en la página electrónica institucional
	Elaborar informe semanal y mensual de las asistencias brindadas, debidamente clasificadas por servicio de la VET y tipo de persona ya sea natural o jurídica y remitir al Superior Inmediato para su conocimiento, a fin de garantizar un control de la información brindada.	Elaborar informe semanal y mensual de las asistencias brindadas, debidamente clasificadas por servicio de la VET y tipo de persona ya sea natural o jurídica y remitir al Superior Inmediato para su conocimiento, a fin de garantizar un control de la información brindada.

Al realizar el análisis comparativo entre las diferentes funciones de las direcciones relativas a la asistencia telefónica de las administraciones tributarias de Chile y el Salvador, se lograron identificar funciones que guardan similitud y las que no. De estas últimas pueden ser retomadas por la AT de Nicaragua. Estas funciones son:

Por Chile;

Coordinar la atención de consultas de los contribuyentes proveedores externos de servicios de asistencia remota La oficina de Asistencia a Distancia dentro del SII, coordina este tipo de consultas en el que velan para que se mantengan estándares de calidad y eficiencia en las respuestas; Dentro de la sección de Atención telefónica (Call Center) y digital o directamente de la dirección de asistencia al contribuyente no se cuenta con este servicio. Contar con proveedores externos de servicio, es de suma importancia, dado que se agiliza el intercambio de información con otras instituciones como es el caso de la Dirección general de servicio aduanero (DGA), proveedores del estado, alcaldía, y todas aquellas instituciones que brindan servicios y están estrechamente relacionadas con la DGI.

En algunos países la AT y la AA se encuentran bajo la misma dirección. En el caso de Nicaragua, ambas instituciones tienen autonomía y para realizar remisión de casos o solicitud de información se hace a través de solicitudes formales por lo que no es una función del CAT.

g) Ejecutar otras actividades que el Subdirector de Asistencia al Contribuyente, dentro de sus atribuciones y facultades, estime de competencia de esta Oficina.

En cuanto a esta función el manual de asistencia a distancia no especifica a que actividades se refiere sin embargo resalta importancia para nuestra administración ya que se considera que el asistente tributario deberá estar en disposición de

realizar cualquier actividad relacionada al cumplimiento de objetivos sin que estuviesen establecidos en un manual de funciones.

Al analizar las funciones implementadas por la AT de Nicaragua y Chile, se observó que hay diferencias en la función relacionada a la coordinación de la atención a consulta de contribuyente con proveedores externos de servicio de asistencia remota concluyendo que es necesario que la AT de Nicaragua implemente nuevos procesos y estrategias que le garanticen la eficiencia y eficacia en el servicio prestado. Esto permitirá a la AT sistematizar actividades o trámites con instituciones proveedoras de servicios similares, lo que vendría a reducir tiempo de respuesta al contribuyente y por consiguiente aumentar el grado de satisfacción y confianza para con la AT.

En el caso de la AT de Chile, las funciones están orientadas al segmento de contribuyentes de interés de la misma y ejecutadas por la asistencia a distancia; Para el caso de la AT de Nicaragua se realizaran según la tipología del contribuyente y el entorno coyuntural del país.

Al estudiar las funciones que desempeñan estas áreas en la AT de Nicaragua y Chile se ha encontrado que las que tienen similitudes son:

- a. **Atender las consultas de los contribuyentes:** en el caso de Chile, el manual no específico quien debe desarrollar esta función, en el caso de Nicaragua la desarrolla el analista de asistencia tributaria. En ambos casos se coordina con otras áreas de la AT para dar respuestas a dichas consultas. En ambas se busca otorgar un servicio de calidad y eficiente.

- b. **Elaborar, mantener y actualizar las bases de contenidos y preguntas frecuentes** que consultan los contribuyentes en la página web, en el caso

de Chile no se especifica quien realiza esta función, sin embargo en el caso de Nicaragua, esta función se desarrolla en dos vías: la primera es que el asistente tributario da respuesta inmediata al contribuyente de acuerdo a la consulta efectuada y la segunda que el asistente tributario recopila las inquietudes de los contribuyentes y remite el informe de las consultas a la dirección de asistencia al contribuyente quien se encarga de alimentar y mantener y actualizar las bases de contenidos que está disponible en la página web de la AT.

- c. Coordinar con otras áreas del Servicio la generación de los contenidos asociados a trámites**, en la AT de Chile no se determina quien realiza la función sin embargo en Nicaragua esta función es ejecutada por la DAC.
- d. Coordinar con otras áreas del Servicio** la generación de los contenidos asociados a trámites de la oficina de asistencia a distancia guarda similitud en la sección de atención telefónica, en la coordinación con otras áreas la generación de los contenidos asociados a trámites, aplicaciones web y acciones para poder dar respuesta a las consultas que realizan los contribuyentes por los canales a distancia.
- e. Con relación a las funciones de la oficina de asistencia a distancia en Mantener informados a los diferentes canales de atención de contribuyentes**, guarda analogía en coordinar y dar seguimiento a la elaboración y ejecución de programas de capacitación al personal de la sección en lo relativo a nuevos sistemas implementados ya que para ambas su fin de garantizar el cumplimiento e implementación de procedimientos establecidos por las unidades normativas. que puedan afectar la calidad de atención de los contribuyentes.

Por El Salvador;

1 Gestionar la publicación de avisos y anuncios en el portal del Ministerio de Hacienda.

2 Gestionar la actualización de los servicios en el portal del Ministerio de Hacienda, solicitados por la diferentes Unidades Organizativas de la Dirección General.

3 Participar en la gestión de proyectos relacionados con la presentación de declaraciones e informes tributarios y los servicios web.

4 Promover la utilización los servicios prestados en los diferentes medios tecnológicos.

5 Apoyar en la formulación de lineamientos operativos, para aplicar criterios uniformes, en la orientación y asistencia de los contribuyentes.

Las funciones anteriores son realizadas por el centro de asistencia telefónica del salvador, sin embargo estas funciones son realizadas por la DAC y no por el centro de asistencia tributaria. De forma operativa deberían ser realizadas por el centro de asistencia tributaria previamente autorizado por la autoridad competente.

Al estudiar las funciones que desempeñan estas áreas en la AT de Nicaragua y la de El Salvador se ha encontrado que en los siguientes aspectos:

- 1) Asesorar, orientar y asistir, por medio telefónico y por correo electrónico, a los contribuyentes y usuarios, sobre la aplicación de las leyes tributarias, Aplicativos DET, servicios web, devolución de renta, elaboración de declaraciones o informes tributarios, cálculos de multas e intereses y realización de trámites. Esta función de la AT de El Salvador presenta similitud con la función de coordinar y dar seguimiento a la elaboración y ejecución de programas de capacitación al personal de la sección en lo relativo a nuevos sistemas implementados en la Ventanilla Electrónica

Tributaria con el fin de garantizar el cumplimiento e implementación de procedimientos establecidos por las unidades normativas.

- 2) Administrar el software de control y monitoreo de llamadas telefónicas entrantes. Esta función de la AT de El Salvador tiene analogía con la función de registrar en bitácora el analista que atiende, persona que consulta, tipo de consulta, Impuesto y/o procedimiento consultado, estado del contribuyente, respuesta y tiempo empleado para asegurar calidad, uniformidad y reducir los tiempos que faciliten al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

- 3) Apoyar en el diseño y/o modificación de los diferentes formularios tributarios. Similar a la función de la AT de Nicaragua con respecto a instruir telefónicamente al contribuyente en el uso de la Ventanilla Electrónica Tributaria referente a la asignación de nombre de usuarios, manejo de contraseña, generación y corrección de la planilla excel para la declaración mensual de impuesto (DMI), carga de declaraciones sustitutiva, declaraciones de retenciones, entre otros, a fin de coadyuvar con el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias del contribuyente.

- 4) Apoyar en impartir capacitaciones relacionadas con los servicios web y de atención al cliente.

Esta función de la AT de El Salvador es conforme a la de asegurar la asistencia tributaria a los contribuyente, en lo relacionado a: aplicación de las normas legales como fundamento del ejercicio fiscal, asistir en cuanto al uso de los sistemas implementados por la institución mediante los cuales se asegure el buen uso de los mismos y la optimización del tiempo en la generación de la Boleta de información tributaria (BIT), resoluciones de multas administrativas, resoluciones de reparos, resoluciones de tasaciones

definitivas, resoluciones de recursos, planes de facilidades de pago, pagos a cuenta de los impuestos IVA/ISC de la industria fiscal, adelanto de impuesto, entre otros.

Las funciones desarrolladas por la AT del Salvador son asumidas desde el Ministerio de Hacienda. Para el caso de la AT de Nicaragua debe mencionarse que el desarrollo de las mismas son competencias de otras instancias de mayor jerarquía dentro de la AT.

4.3.1 Evolución tecnológica de la AT nicaragüense.

La tecnología se constituye en un gran apoyo a la gestión y el fortalecimiento institucional. Cabe señalar que la DGI ha venido gestionando con miras a alcanzar el mejor porcentaje, las declaraciones tributarias en formato electrónico desplegando un conjunto de servicios online que reducen los costos de los contribuyentes, la atención física en las oficinas y la conexión directa entre servidor público y contribuyente, haciendo que disminuya las malas prácticas que riñen con la moral y la ética.

Se han integrado los módulos de Recaudación, Liquidación, Cuenta Corriente, Fiscalización, Registro y Exoneraciones, desarrollados en ambiente Web que han sido accesibles por navegadores web convencionales. Se tiene acceso a estos módulos, las unidades de la DGI en el nivel Central, Grandes Contribuyentes, Pequeños Contribuyentes, Administraciones de Rentas, Agencias y Ventanillas a nivel nacional, así como también otras entidades externas debidamente autorizadas.

Se aplicará el Sistema de Cobranza que mejorará la efectividad de la gestión de cobranza tributaria, el avance del sistema de facturación (SACFI) el cual ha sido progresivamente electrónico y ha permitido detectar y restringir la autorización a



los falsos contribuyentes y a aquellos con comportamiento inadecuado, beneficiando, de este modo, la actividad económica legítima. Así mismo, la DGI ha brindado el servicio de Catastro en línea, donde se ha podido hacer avalúos desde la comodidad del hogar o de la empresa.

La DGI, con el objetivo de ampliar el alcance de las capacitaciones a los contribuyentes ha creado la Escuela Superior de Estudios Fiscales (ESEF), la cual contará con una plataforma virtual, en donde el contribuyente desde la comodidad de su oficina participará en eventos de capacitación en línea, relacionados al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

En relación a los servicios de asistencia al contribuyente, las administraciones tributarias han definido, en primera instancia, un “Sistema Integral de Asistencia y Atención al Contribuyente”, apoyándose en una base amplia y bien estructurada de preguntas y respuestas. Esta base ha de ser la pieza central para todos los canales de atención.

Por otra parte se seguirá potenciando el canal internet, promoviendo su uso a los contribuyentes que utilizan habitualmente los servicios web. De este modo, se pretende asegurar la unidad de criterio y la calidad de la información ofrecida, evitando al mismo tiempo, el desplazamiento de los contribuyentes a las oficinas tributarias. (plan estrategico DGI2017-2021)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado con la información documental y la obtenida mediante entrevistas, se ha podido confirmar que las funciones desempeñadas de forma eficiente constituyen factores que intervienen en las relaciones de confianza de los contribuyentes en la AT. Así mismo, el dominio técnico que se tenga de las actividades inherentes a este departamento, en correspondencia con el proceso de capacitación y evaluación permanente de la AT de Nicaragua, ha generado de esta manera mayor confianza en la misma.

Después de analizar las funciones de la Dirección de Asistencia al Contribuyente (DAC) de Nicaragua, Chile y El Salvador, se han determinado factores que procuran mejorar la confianza de los contribuyentes en la administración tributaria de Nicaragua, también se estudió el desempeño logrado en el periodo 2015 al 2017. para mejorar el servicio prestado a los contribuyentes, dentro del proceso investigativo se concluye en:

La AT debe garantizar que los contribuyentes confíen en ella, para que estos puedan cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley, de manera voluntaria. En este sentido, es necesario que las AT, tengan servidores públicos competentes que se sepan generar confianza en los contribuyentes; así mismo que realicen sus labores de forma eficiente, garantizando a los contribuyentes que los impuestos son utilizados para el gasto público. La confianza de los contribuyentes hacia la AT no sólo depende del uso idóneo de las nuevas tecnologías, más bien es un engranaje combinado con el desempeño de los servidores públicos

Con relación en el primer objetivo, referido a los factores que intervienen en el establecimiento de relaciones de confianza del contribuyente hacia la administración tributaria (AT), se encontró que los principales son:

- ♣ **Eficiencia y eficacia:** que los servidores públicos que trabajan en el CAT deben estar capacitados para dar una respuesta en el menor tiempo posible a cada una de las inquietudes o problemas que presenten los contribuyentes, es decir que el personal que esta de cara al contribuyente debe ser un profesional que esté en capacidad de dar solución inmediata.

- ♣ **Horarios de atención flexibles:** la AT debe tener en cuenta que las demandas de los contribuyentes son cada día mayores y con más exigencia por lo que es pertinente que la AT a través del CAT extienda el horario de atención y se asemeje a una atención 24/7

Con respecto al segundo objetivo relativo a evaluar el desempeño de la oficina de asistencia al contribuyente en la AT de Nicaragua en el periodo 2015 al 2017, permite conocer que los procesos deben ser mejorados y de esta forma dar un mejor servicio a los contribuyentes. Cabe destacar que la formalización de negocios se ha incrementado y con esto las demandas que hacen a la DAC.

Que existe una mayor demanda en la asistencia presencial con relación en la asistencia telefónica que brinda el CAT. La visita presencial en el año 2015 asciende a 142,067 y las consultas telefónicas fueron 66,499, es decir, las consultas vía telefónica corresponden al 31.88% de la atención brindada por la DAC. Este comportamiento es similar en el periodo 2017 respecto a las consultas telefónicas, las cuales tuvieron una participación del 32.14%. Sin embargo porcentualmente para el 2017 hay un incremento en la atención proporcionada a los contribuyentes por medio del CAT.

El registro de consultas telefónicas mensuales en los periodos 2015,2016 y 2017, fue de relevancia. La variable común en estos periodos es la demanda o llamadas telefónicas en los primeros tres meses de cada periodo siendo el más alto el mes de marzo. La cantidad de consultas de IR, recibidas telefónicamente y de manera mensual sigue siendo la más frecuente. Lo anterior demuestra que los contribuyentes han venido adaptándose a las nuevas aplicaciones de consultas electrónicas que presta la DGI dando como resultado una mayor educación tributaria en los contribuyentes.

Relacionado al tercer objetivo, referido al análisis comparativo de las funciones implementadas en el centro asistencia tributaria de las AT de Nicaragua, Chile y El Salvador, se identifica que hay muchos procesos similares entre estas. Aun así, es necesario que la AT de Nicaragua implemente nuevos procesos y estrategias que le garanticen la eficiencia y eficacia en el servicio prestado.

Estas son:

Coordinar la atención a consultas de contribuyentes con proveedores externos de servicios de asistencia remota. Esto permitirá a la AT sistematizar actividades o tramites con instituciones proveedoras de servicios similares lo que vendría a reducir tiempo de respuesta al contribuyente y por consiguiente aumentar el grado de satisfacción y confianza para con la AT de Nicaragua. Tramitar la publicación de avisos y anuncios en el portal de DGI. Gestionar la actualización de los servicios en el portal de DGI. Participar en la gestión de proyectos relacionados con la presentación de declaraciones e informes tributarios y los servicios web. Promover la utilización los servicios prestados en los diferentes medios tecnológicos.

CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado y desarrollado esta tesis relativa a las relaciones de confianza en la AT, el desempeño de la oficina de asistencia al contribuyente en la administración tributaria (AT) de Nicaragua en el período 2015 al 2017 y la determinación de las funciones implementadas por la administración tributaria de Nicaragua y Chile y El Salvador, puede afirmarse que se han encontrado razones por las que la AT local debe implementar el proceso de mejora con carácter permanente, en todos los procesos inherentes del servicio de asistencia al contribuyente con el propósito de prestar un servicio cada vez más conveniente y apropiado al contribuyente y público en general.

En relación a la recomendación del primer objetivo, el análisis realizado nos lleva a tomar en consideración los factores de capacitación permanente, atención 24/7 y eficiencia y eficacia en los procesos de servicio, los cuales serían oportunos y coherentes con la necesidad apremiante de nuestros contribuyentes en materia de asistencia, por lo que es necesario que la AT de Nicaragua promueva estrategias que fortalezcan los factores que intervienen en el establecimiento de relaciones de confianza del contribuyente, para ello se sugiere se realice:

- ❖ **Capacitación permanente:** Es necesario que los servidores(as) públicos(as) del CAT y las oficinas de asistencia al contribuyente de cada AR conozca cada uno de los procesos administrativos(atención a solicitudes de sustitutivas, autorización de solvencia fiscal, autorización de comprobantes fiscales) que se desarrollan para garantizar una mayor recaudación en la AT, es decir, que exista homogeneidad en los servicios prestados, así mismo conozcan de forma inmediata todos aquellos procesos que están relacionados con el contribuyente.

- ♣ **Horario de atención 24/7:** Es importante que la AT para garantizar la satisfacción en la atención del contribuyente extienda sus horarios de atención de tal manera que permita al contribuyente recibir respuestas a sus consultas e inquietudes de forma inmediata esto dado que se cuenta con un servicio 24/7 VET y si encuentras que los contribuyentes usan con frecuencia tus servicios a todas horas es momento de estar ahí cuando ellos te necesiten.

La extensión del horario de atención se puede hacer de acuerdo con los siguientes parámetros: Constatar en los servidores la cantidad de usuarios que hacen uso de la VET en un horario a partir de las 5:00 pm a las 7:59 am, en este horario hay contribuyentes que utilizan el sistema y es un horario en el cual la AT no labora, por lo tanto al saber la cantidad de contribuyentes que acceden al sistema en este horario la AT puede extender su horario de atención con un personal mínimo rotativo.

Se debe estar claro que el diseño del sistema tributario es la piedra angular sobre la cual se construye la confianza ciudadana sin embargo debe tomarse en cuenta los factores y aspectos aquí concluidos y plenamente ligados al servidor público como componente fundamental en la atención al contribuyente. Todo lo anterior con el objetivo de propender en la calidad de los servicios de asistencia no solo para el incentivar al cumplimiento voluntario sino para que este se convierta en un flujo permanente que nos conlleve a la prosperidad económica de manera equitativa.

El aporte obtenido con esta recomendación es que la AT podrá incrementar la confianza de los contribuyentes cuando se brinde un servicio con flexibilidad de

horarios y con el tecnicismo apropiado de tal forma que pueda responder la consulta de los contribuyentes con un elevado nivel de satisfacción.

Respecto a la recomendación del segundo objetivo y de acuerdo con las estadísticas presentadas, es necesario que la DAC lleve un detalle exhaustivo de categorías por tipo de administración de rentas, puesto que las consultas realizadas en el CAT son de diferentes partes del país por lo que el formato propuesto es:

El formato propuesto ver anexo formato 1

A la vez se debe llevar el informe por tipo de categoría. Así mismo que incorpore a dicho informe las casillas de: consultas de otros impuestos, declaraciones, SIAEX, y que también la casilla de general sea denominada otras consultas. Este formato se debe llevar de igual forma para consultas telefónicas y presenciales en el cual se puedan contabilizar los dos tipos de servicios.

El formato propuesto ver anexo formato 2

Se debe de llevar un control de correos electrónicos recibidos y contestados, el cuadro deberá llevar las siguientes casillas:

Ítem, razón social y RUC del contribuyente, tipo de consulta, hora de recepción del correo, oficina con la que se coordinó para dar respuesta y casilla de observación.

El aporte obtenido con esta recomendación es que la AT podrá llevar control completo y apropiado sobre el número de consultas, la renta de origen y el seguimiento de la misma para que de esta manera se evalúe y tome medidas de corrección a fin de alcanzar un mayor nivel de eficiencia que conlleve a un mayor nivel de satisfacción.

En relaciona a la recomendación del tercer objetivo, el conocer y entender las funciones implementadas por la AT de Chile y de El Salvador, permite proponer



que estas sean implementadas en la AT de Nicaragua para garantizar la eficiencia y eficacia en el servicio prestado. Las funciones son:

La AT debería sistematizar actividades o trámites relacionados con las solicitudes de los contribuyentes con instituciones proveedoras de información de interés para el mismo a través del enlace que pudiese establecerse entre los sistemas electrónicos correspondientes; Por ejemplo, disponer de la información exógena de ingresos o débito por importación. De igual forma, se deben designar las funciones relativas a gestionar la publicación de avisos y anuncios en el portal de DGI. Gestionar la actualización de los servicios en el portal de DGI. Participar en la gestión de proyectos relacionados con la presentación de declaraciones e informes tributarios y los servicios web. Promover la utilización los servicios prestados en los diferentes medios tecnológicos.

Finalmente, podemos agregar que en los últimos años se han venido ejecutando planes de asistencia con el objetivo de alcanzar un mejor nivel de cumplimiento tributario de los contribuyentes. No obstante, debe seguirse fomentando la ética como componente principal en el comportamiento de los servidores (as) públicos (as). De esta forma se podrán ajustar las acciones de los servidores públicos de acuerdo a lineamientos que conlleven a fortalecer el control del cumplimiento tributario de los contribuyentes, minimizar su incumplimiento, facilitar y simplificar sus trámites y, por ende, generar mayor confianza en la AT.

Referencias bibliográficas

- Accenture. (26 de febrero de 2007). *Accenture*. Obtenido de <https://newsroom.accenture.com/industries/health-public-service/leading-revenue-agencies-employ-risk-management-strategies-and-customer-centric-philosophy-to-achieve-high-performance-accenture-report-finds-1.htm>
- Administración Federal de Impuestos (AFIP). (2009). *SABERES*. Obtenido de <http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/5/53>
- Asamblea Nacional. (6 de abril de 2000). La Gaceta N° 69. *Ley No. 339, Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos*. Managua, Nicaragua: La Gaceta – Diario Oficial. Recuperado el julio de 2018, de <https://www.lagaceta.gob.ni/2000/04/069/>
- Asamblea Nacional. (18 de junio de 2009). La Gaceta N° 113. *Decreto Ejecutivo No. 35-2009-Código de conducta ética de los servidores públicos del poder ejecutivo*. Managua, Nicaragua. Recuperado el julio de 2018, de <https://www.lagaceta.gob.ni/2009/06/113/>
- Asamblea Nacional. (11 de noviembre de 2005). La Gaceta N° 227. *Código Tributario de la República de Nicaragua*. Managua, Nicaragua: La Gaceta. Recuperado el julio de 2018, de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_nic_cod_trib_ref.pdf
- Asamblea Nacional. (10 de enero de 2005). La Gaceta N° 6. *Decreto 1-2005, Reformas e incorporaciones al Decreto 20-2003 Reglamento de la Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, Ley No. 339*. Managua, Nicaragua. Recuperado el julio de 2018, de <https://www.lagaceta.gob.ni/2005/01/006/>
- Baez, J. d. (1973). *Medidas concretas para crear y mantener la conciencia tributaria en la población*. Guatemala: CIAT. Recuperado el julio de 2018, de https://cds.ciat.org/Biblioteca/AsambleasGenerales/1973/Espanol/asam7_guatemala1973_rocha_dominicana.pdf
- CIAT. (2015). *LECCIÓN 5: Macroprocesos de Gestión: Asistencia al contribuyente*. Panama, Panama: CIAT.
- CIAT. (2015). *MODELO DE CÓDIGO TRIBUTARIO DEL CIAT: UN ENFOQUE BASADO EN LA EXPERIENCIA IBEROAMERICANA*. Panama, Panama: CIAT. Recuperado el 2018, de <https://publications.iadb.org/handle/11319/6958>
- CIAT. (2017). *50 años en el quehacer tributario de América Latina*. Panama: CIAT.



Análisis de las funciones de Asistencia al contribuyente desde la sección de atención telefónica y digital, periodo 2015 al 2017, para mejorar la confianza en la administración tributaria de Nicaragua.



- DGI. (2017). Manual de Organización y Funciones Generales de la Dirección de Asistencia al Contribuyente. En *Manual de Organización y Funciones Generales de la Dirección General de Ingresos*.
- dianamargaritasanchez. (2009). *blogspot.com/la-administracion-tributaria.html*. Obtenido de <http://dianamargaritasanchez.blogspot.com/2009/08/la-administracion-tributaria.html>
- Ferrer, I. R. (2010). Los deberes de información y asistencia de la Administración tributaria: Análisis jurídico y estudio del impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. 520. Catalunya , España. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9129/tesi_irene_rovira_diposit_tdx.pdf?sequence=1
- Gandarillas, J. P. (2011). Diseño e implementación de programas de asistencia al contribuyente conforme su comportamiento. 18. Chile: CIAT. Recuperado el julio de 2018, de <https://biblioteca.ciat.org/opac/>
- Giudise, M. d. (septiembre de 1999). La Tributación Frente a las Relaciones Internacionales y la Utilización. *ASISTENCIA A LOS CONTRIBUYENTES POR LA ADMINISTRACIÓN*. Oporto, Portugal: CIAT. Recuperado el julio de 2018, de https://cds.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/1999/Espanol/Portugal_oporto_tema_3_1_italia.pdf
- Mayorga, C. (2018). *Asistencia al contribuyente: oportunidades y desafíos*. Managua.
- Montes, A. S. (2009). Política, Estructura e Instrumentos para la asistencia al contribuyente.
- Ortega, J. R. (2011). La generación de confianza en el contribuyente: la rendición de cuentas y los sistemas de control interno. Colombia: CIAT. Recuperado el julio de 2018, de https://cds.ciat.org/Biblioteca/AsambleasGenerales/2011/Espanol/2011_tema_3.3_colombia_ortega.pdf
- Ossorio, M. (s.f.). *Diccionario de ciencias Jurídicas Políticas y Sociales*. Datascan, S.A.
- Pérez J., G. A. (2012). *Definición.de*. Recuperado el julio de 2018, de <https://definición.de/administración>
- (s.f.). *plan estrategico DGI2017-2021*. Recuperado el domingo de julio de 2018
- SII (AT Chile). (21 de octubre de 2014). Resolución EX. SII N° 97 . *Establece funciones del departamento subdirección de fiscalización y ámbito de competencia de las unidades que lo conforman*. Santiago, Chile.
- SII (AT Chilena). (21 de julio de 2016). RESOLUCIÓN EXENTA SII N° 67. *ORGANIZA LAS UNIDADES QUE CONFORMAN EL DEPARTAMENTO SUBDIRECCIÓN DE ASUNTOS CORPORATIVOS Y ÁMBITO DE COMPETENCIA DE LAS UNIDADES QUE LO CONFORMAN*. SANTIAGO. Obtenido de <http://www.sii.cl/documentos/resoluciones/2016/reso67.pdf>



Análisis de las funciones de Asistencia al contribuyente desde la sección de atención telefónica y digital, periodo 2015 al 2017, para mejorar la confianza en la administración tributaria de Nicaragua.



SII. (19 de marzo de 2018). SII. *MATERIA: REESTRUCTURA DEPARTAMENTO SUBDIRECCIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE. MODIFICA RES. EX N° 98, DE 2014* . Santiago, Chile.

Recuperado el 2018, de REESTRUCTURA DEPARTAMENTO SUBDIRECCIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE. MODIFICA RES. EX N° 98, DE 2014 SANTIAGO:

http://www.sii.cl/normativa_legislacion/resoluciones/2018/reso31.pdf

USAID/LPFM . (agosto de 2013). *usaid.gov*. Obtenido de

https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC_TaxBook_Ch%2014%20-%20SPANISH.pdf

VEGA, C. Y. (2012). *REVISTA 50 AÑOS DEL CIAT*.

Vega, M. y. (enero de 2014). *EUROSociAL*. Recuperado el 2018, de Programa para la cohesión social en america latina: <http://sia.eurosociasocial-ii.eu/files/docs/1400664850-DT4.pdf>

Anexos

a. Cronograma de trabajo de la tesis

Número	Actividad Periodo	(15 de julio al 2 de agosto 2018)		
		Junio	Julio	Agosto
1	Selección de tema			
2	Planteamiento de Objetivo general y específico.			
3	Planteamiento del problema			
4	Justificación			
5	Recopilación, organización y análisis de información recopilada.	*		
6	Desarrollo del tema	*	*	
7	Elaboración de las Conclusiones y recomendaciones	*	*	
8	Elaboración de portada, índice, introducción, bibliografía y anexos del documento.	*	*	
9	Revisión final del trabajo investigativo		*	
10	Entrega de trabajo final			
11	Trabajo final			
12	Defensa			

a. Entrevista

ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

Objetivo: Conocer los factores que intervienen en la relación de confianza entre el contribuyente y la AT y evaluar el desempeño de la sección de asistencia al contribuyente en la AT de Nicaragua.

Puesto: _____

Fecha: _____

- 1 ¿Según su criterio Cómo se podía mejorar la confianza de los contribuyentes desde la Dirección de Asistencia al Contribuyente?
- 2 ¿Mencione qué factores conllevan al contribuyente a tener desconfianza en la AT Nicaragua?
- 3 ¿Cuál es el deber de servidor público en la Dirección de Asistencia al Contribuyente?
- 4 ¿Qué mejoras propone para que la Dirección de Asistencia al Contribuyente mejore el desempeño de sus funciones?
- 5 ¿Considera que el Dirección de Asistencia al Contribuyente presenta dificultades en el cumplimiento de sus funciones? ¿Como cuáles?
- 6 ¿Qué importancia tiene para usted el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones de la Dirección de Asistencia al Contribuyente

b. Formato 1 Detalle exhaustivo de categorías por tipo de Administración de Rentas.

AR	I R	IV A	IS C	Otros impuestos	VE T	Inscripción	Código Tributario	Declaraciones	SIAE X	Otras consultas	Total
GRACOS											
CCM											
LV											
Sajonia											
Boaco											
Carazo											
Chinandega											
Chontales											
Estelí											
Granada											
Jinotega											
León											
Madriz											
Masaya											
Matagalpa											
Nueva Segovia											
Bluefields											
San Carlos											
Puerto Cabezas											
Miguel Reynaga											

La virgen											
Carretera Norte											
Total											

Formato 1.

d. Formato 2 Informe por tipo de categoría.

MES	IR	IVA	ISC	Otros impuestos	VET	Inscripción	Código Tributario	Declaraciones	SIAEX	Otras consultas	Total
Enero											
Febrero											
Marzo											
Abril											
Mayo											
Junio											
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre											
Diciembre											
Total											

Formato 2

- e. Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por modo y tipo de persona, año 2015.

M E S	Visitas	Teléfono	OTROS	Total	Persona Natural	Persona Jurídica	Total
Enero - 2015	11,833	7,461	0	19,294	13,267	6,027	19,294
Febrero - 2015	12,802	7,203	0	20,005	13,694	6,311	20,005
Marzo - 2015	15,671	9,304	0	24,975	15,548	9,427	24,975
Abril - 2015	13,069	3,595	0	16,664	11,707	4,957	16,664
Mayo - 2015	11,819	6,881	0	18,700	11,807	6,893	18,700
Junio - 2015	15,849	8,888	0	24,737	15,742	8,995	24,737
Julio - 2015	13,766	5,908	0	19,674	13,692	5,982	19,674
Agosto - 2015	12,226	4,208	0	16,434	11,680	4,754	16,434
Septiembre - 2015	9,327	3,457	0	12,784	9,681	3,103	12,784
Octubre - 2015	10,037	3,016	0	13,053	9,930	3,123	13,053
Noviembre-2015	8,835	4,055	0	12,890	9,290	3,600	12,890
Diciembre-2015	6,843	2,523	0	9,366	6,669	2,697	9,366
Total	142077	66499	0	208576	142707	65869	208576

nota: -Datos reales

f. Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por tipo de impuesto, año 2015.

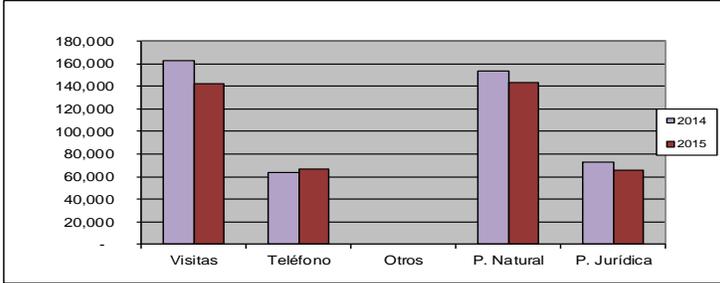
M E S	IR	IVA	ISC	VET	Inscripción	Código Tributario	General	Total
Enero - 2015	1724	1059	1035	4019	837	1052	9568	19294
Febrero - 2015	2043	1185	14	5591	1118	1013	9041	20005
Marzo - 2015	4484	1075	137	5609	1195	1067	11408	24975
Abril - 2015	2312	1209	12	3117	984	770	8260	16664
Mayo - 2015	2290	1217	7	4003	929	702	9552	18700
Junio - 2015	2615	1780	6	6011	1670	2323	10332	24737
Julio - 2015	2066	1159	10	4255	865	1983	9336	19674
Agosto - 2015	1299	807	24	5134	1034	777	7359	16434
Septiembre - 2015	705	509	11	4397	860	353	5949	12784
Octubre - 2015	1082	461	19	4324	846	364	5957	13053
Noviembre - 2015	589	341	4	4467	837	470	6182	12890
Diciembre - 2015	964	565	7	3093	484	917	3336	9366
Total	22173	11367	1286	54020	11659	11791	96280	208576

g. Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por mes y administración de rentas, año 2015.

Administraciones de Rentas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
Boaco	494	724	778	583	337	559	329	232	237	347	141	99	4860
Carazo	311	660	711	635	523	627	614	570	426	438	371	253	6139
Chinandega	617	620	561	560	969	811	1071	813	543	635	504	343	8047
Chontales	529	487	748	642	560	732	790	769	464	468	483	300	6972
Estelí	601	680	820	648	623	629	660	581	639	547	574	351	7353
Granada	436	693	698	625	740	1152	837	448	513	525	574	358	7599
Jinotega	282	254	315	259	227	263	252	409	305	298	259	245	3368
León	1612	1105	1601	1120	1187	1197	1129	940	558	842	904	706	12901
Madriz (Somoto)	444	593	559	564	507	475	451	435	335	335	279	279	5256
Masaya	643	339	680	446	429	555	342	365	429	473	353	281	5335
Matagalpa	422	471	718	882	670	615	427	515	413	482	417	331	6363
Nueva Segovia	0	0	0	497	371	372	503	510	524	502	498	209	3986
Río San Juan	58	109	129	104	106	102	109	301	246	214	169	111	1758
Rivas	709	796	904	618	597	667	728	721	636	647	578	404	8005
Bluefields	435	459		392	328	489	308	330	340	0	283	253	3617
Puerto Cabezas	733	623	768	676	614	602	718	438	253	272	130	110	5937
TOTAL DEPARTAMENTOS	8326	8613	9990	9251	8788	9847	9268	8377	6861	7025	6517	4633	97496
Sajonia	957	1108	2019	1048	1007	2241	1058	661	527	496	529	0	11651
Linda Vista	1628	1964	1834	1321	0	2034	1453	995	1103	1138	1023	841	15334
Centro Comercial Managua	1910	1972	2232	1565	2181	2564	1978	1536	662	1009	855	1249	19713
Grandes Contribuyentes	339	241	255	360	277	277	188	157	246	265	636	265	3506
Pequeños Contribuyentes	910	896	1138	866	921	929	934	1026	762	873	750	489	10494
Miguel Larreynaga	166	183	238	133	196	226	295	250	372	198	174	175	2606
Carretera Norte	605	779	1555	1592	1471	1588	1822	1450	416	381	354	352	12365
Centro de Asistencia Tributaria	4453	4249	5714	528	3859	5031	2678	1982	1835	1668	2052	1362	35411
TOTAL MANAGUA	10968	11392	14985	7413	9912	14890	10406	8057	5923	6028	6373	4733	111080
TOTALES	19294	20005	24975	16664	18700	24737	19674	16434	12784	13053	12890	9366	208,576

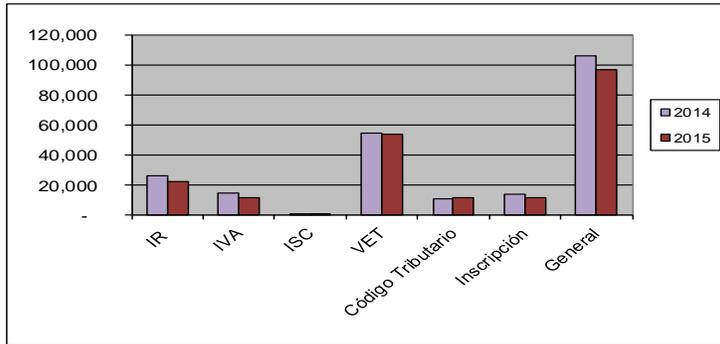
Nota: Este es el informe real.

h. Informe estadístico comparativo año 2014 y 2015



	2014	2015
Visitas	162,605	142,077
Teléfono	63,601	66,499
Otros	-	-
P. Natural	153,271	142,707
P. Jurídica	72,935	65,869
Total	226,206	208,576

Variación	92.21
% neto	(7.79)



	2014	2015
IR	26,235	22,173
IVA	14,607	11,367
ISC	147	1,286
VET	54,367	54,020
Código Tributario	11,295	11,791
Inscripción	13,743	11,659
General	105,812	96,280
Total	226,206	208,576

i. Informe Nacional de Asistencia al Contribuyente 2016

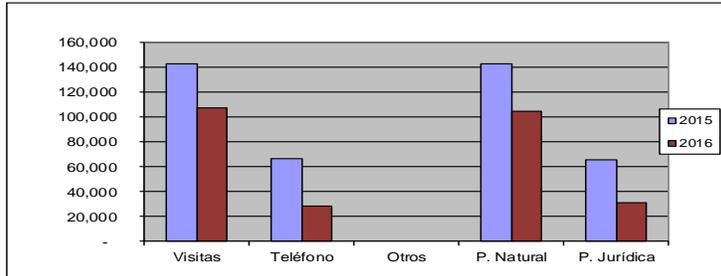
Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por modo y tipo de persona, año 2016.

M E S	Visitas	Teléfono	OTROS	Total	Persona Natural	Persona Jurídica	Total
Enero - 2016	11,101	3,519	0	14,620	11,516	3,104	14,620
Febrero - 2016	11,931	3,235	0	15,166	12,135	3,031	15,166
Marzo - 2016	10,154	3,318	0	13,472	10,417	3,055	13,472
Abril - 2016	11,024	2,431	0	13,455	10,492	2,963	13,455
Mayo - 2016	8,804	2,345	0	11,149	8,566	2,583	11,149
Junio - 2016	9,938	2,277	0	12,215	9,084	3,131	12,215
Julio - 2016	8,226	1,957	0	10,183	8,076	2,107	10,183
Agosto - 2016	8,316	1,861	0	10,177	8,150	2,027	10,177
Septiembre - 2016	8,386	1,879	0	10,265	7,237	3,028	10,265
Octubre - 2016	8,143	1,861	0	10,004	7,814	2,190	10,004
Noviembre-2016	7,733	2,227	0	9,960	7,405	2,555	9,960
Diciembre-2016	3,720	1,484	0	5,204	3,827	1,377	5,204
Total	107476	28394	0	135870	104719	31151	135870

j. Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por tipo de impuesto, año 2016.

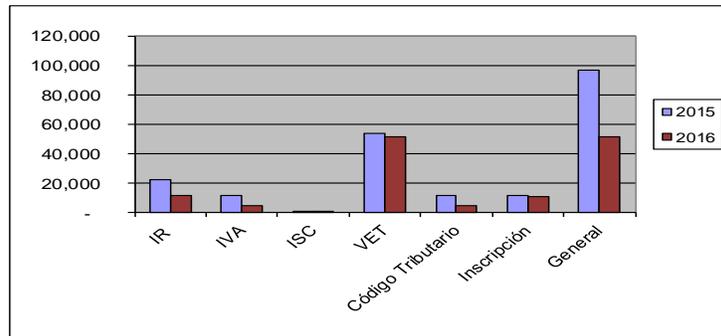
M E S	IR	IVA	ISC	VET	Inscripción	Código Tributario	General	Total
Enero - 2016	1267	396	150	5669	865	768	5505	14620
Febrero - 2016	1091	365	147	5806	1253	522	5982	15166
Marzo - 2016	1548	243	19	4994	968	397	5303	13472
Abril - 2016	1028	456	6	5105	1110	446	5304	13455
Mayo - 2016	758	423	2	4120	897	478	4471	11149
Junio - 2016	961	392	2	4690	1036	30	5104	12215
Julio - 2016	1102	547	3	3475	838	38	4180	10183
Agosto - 2016	1095	366	1	4038	904	601	3172	10177
Septiembre - 2016	940	415	58	3953	890	504	3505	10265
Octubre - 2016	1011	391	92	3705	975	589	3241	10004
Noviembre - 2016	801	316	1	3618	912	372	3940	9960
Diciembre - 2016	306	174	50	2165	361	124	2024	5204
Total	11908	4484	531	51338	11009	4869	51731	135870

k. Informe estadístico comparativo año 2015 y 2016



	2015	2016
Visitas	142,297	107,476
Teléfono	66,583	28,394
Otros	-	-
P. Natural	142,952	104,719
P. Jurídica	65,928	31,151
Total	208,880	135,870

Variación	65.05
% neto	(34.95)



	2015	2016
IR	22,209	11,908
IVA	11,388	4,484
ISC	1,286	531
VET	54,131	51,338
Código Tributario	11,692	4,869
Inscripción	11,791	11,009
General	96,383	51,731
Total	208,880	135,870

I. Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por mes y administración de rentas, año 2016.

Administraciones de Rentas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
Boaco	177	261	233	457	97	0	113	0	0	177	140	74	1729
Carazo	462	522	420	347	327	326	296	348	331	326	338	212	4255
Chinandega	624	676	527	503	333	400	318	504	452	569	389	273	5568
Chontales	473	584	495	565	582	621	530	578	461	493	514	413	6309
Estelí	628	670	525	533	421	523	451	424	361	365	403	257	5561
Granada	497	585	410	537	507	543	493	467	425	578	578	303	5923
Jinotega	429	420	426	331	222	255	288	231	239	233	294	158	3526
León	1015	656	677	703	488	829	847	661	562	837	538	0	7813
Madriz (Somoto)	364	421	442	259	194	266	280	253	202	206	258	0	3145
Masaya	410	561	407	371	330	431	266	343	253	342	319	159	4192
Matagalpa	509	660	577	628	556	597	544	506	423	349	450	310	6109
Nueva Segovia	646	757	598	586	434	429	339	387	331	404	332	212	5455
Río San Juan	247	226	301	207	255	210	143	154	183	146	153	101	2326
Rivas	815	874	671	652	519	660	611	641	598	612	601	330	7584
Bluefields	470	376	459	493	400	275	519	367	325	332	212	0	4228
Puerto Cabezas	109	244	180	164	171	180	273	148	171	240	180	159	2219
TOTAL DEPARTAMENTOS	7875	8493	7348	7336	5836	6545	6311	6012	5317	6209	5699	2961	75942
Sajonia	637	428	348	857	517	609	401	0	1001	0	0	0	4798
Linda Vista	1168	1308	976	1207	958	793	822	934	762	976	955	303	11162
Centro Comercial Managua	282	879	684	688	706	1169	336	535	537	462	644	0	6922
Grandes Contribuyentes	234	255	302	221	174	206	171	173	223	0	452	436	2847
Pequeños Contribuyentes	1192	1175	709	841	670	693	575	701	625	663	513	371	8728
Miguel Larreynaga	208	157	131	141	185	165	0	155	146	401	141	67	1897
Carretera Norte	560	604	487	488	403	517	418	343	352	0	323	213	4708
Centro de Asistencia Tributari	2464	1867	2487	1676	1700	1518	1149	1324	1302	1293	1233	853	18866
TOTAL MANAGUA	6745	6673	6124	6119	5313	5670	3872	4165	4948	3795	4261	2243	59928
TOTAL GENERAL	14620	15166	13472	13455	11149	12215	10183	10177	10265	10004	9960	5204	135870

m. Informe Nacional de Asistencia al Contribuyente 2017

Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por modo y tipo de persona, año 2017.

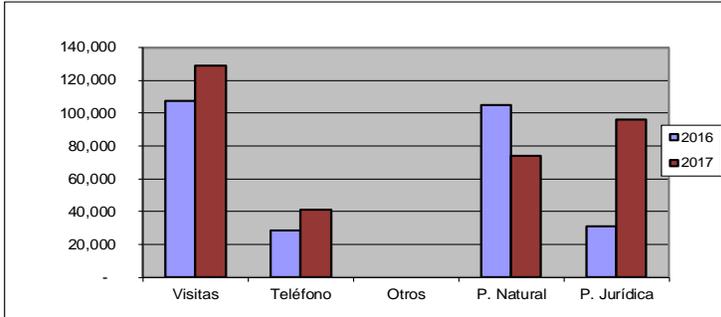
M E S	Visitas	Teléfono	OTROS	Total	Persona Natural	Persona Jurídica	Total
Enero - 2017	9,135	5,087	0	14,222	8,124	6,098	14,222
Febrero - 2017	10,641	6,863	0	17,504	8,856	8,648	17,504
Marzo - 2017	14,780	3,517	0	18,297	9,217	9,080	18,297
Abril - 2017	7,406	4,602	0	12,008	5,355	6,653	12,008
Mayo - 2017	10,879	2,169	0	13,048	4,686	8,362	13,048
Junio - 2017	9,131	4,066	0	13,197	5,854	7,343	13,197
Julio - 2017	12,061	2,390	0	14,451	6,794	7,657	14,451
Agosto - 2017	12,502	4,743	0	17,245	4,617	12,628	17,245
Septiembre - 2017	10,381	2,378	0	12,759	4,089	8,670	12,759
Octubre - 2017	10,094	1,952	0	12,046	4,658	7,388	12,046
Noviembre-2017	13,901	1,836	0	15,737	7,590	8,147	15,737
Diciembre-2017	7,899	1,803	0	9,702	4,044	5,658	9,702
Total	128810	41406	0	170216	73884	96332	170216

nota: -Datos reales

n. Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por tipo de impuesto, año 2017.

M E S	IR	IVA	ISC	VET	Inscripción	Código Tributario	General	Total
Enero - 2017	566	234	11	4414	825	65	8107	14222
Febrero - 2017	601	318	2	5349	815	86	10333	17504
Marzo - 2017	1156	240	43	4854	1072	40	10892	18297
Abril - 2017	409	220	1	2829	706	23	7820	12008
Mayo - 2017	418	230	3	2424	623	28	9322	13048
Junio - 2017	299	180	3	2732	642	86	9255	13197
Julio - 2017	193	140	1	2499	644	22	10952	14451
Agosto - 2017	222	197	2	2198	636	102	13888	17245
Septiembre - 2017	198	140	0	1949	473	18	9981	12759
Octubre - 2017	192	109	25	1873	556	366	8925	12046
Noviembre - 2017	250	148	1	2220	819	19	12280	15737
Diciembre - 2017	165	160	65	1010	337	22	7943	9702
Total	4669	2316	157	34351	8148	877	119698	170216

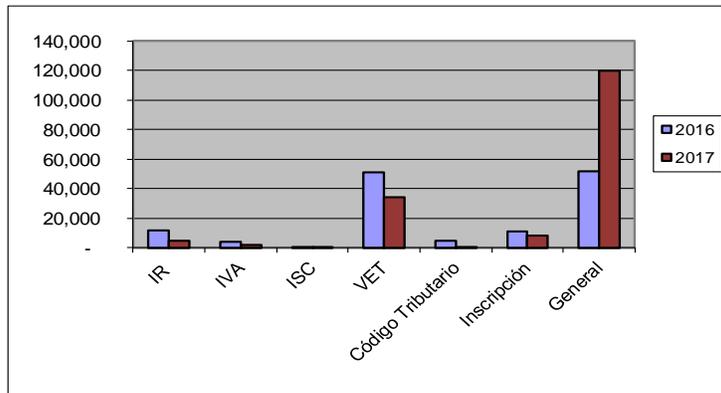
o. Informe estadístico comparativo año 2016 y 2017



	2016	2017
Visitas	107,476	128,810
Teléfono	28,394	41,406
Otros	-	-
P. Natural	104,719	73,884
P. Jurídica	31,151	96,332

135,870	170,216
----------------	----------------

Variación	125.28	
% neto	25.28	Incremento



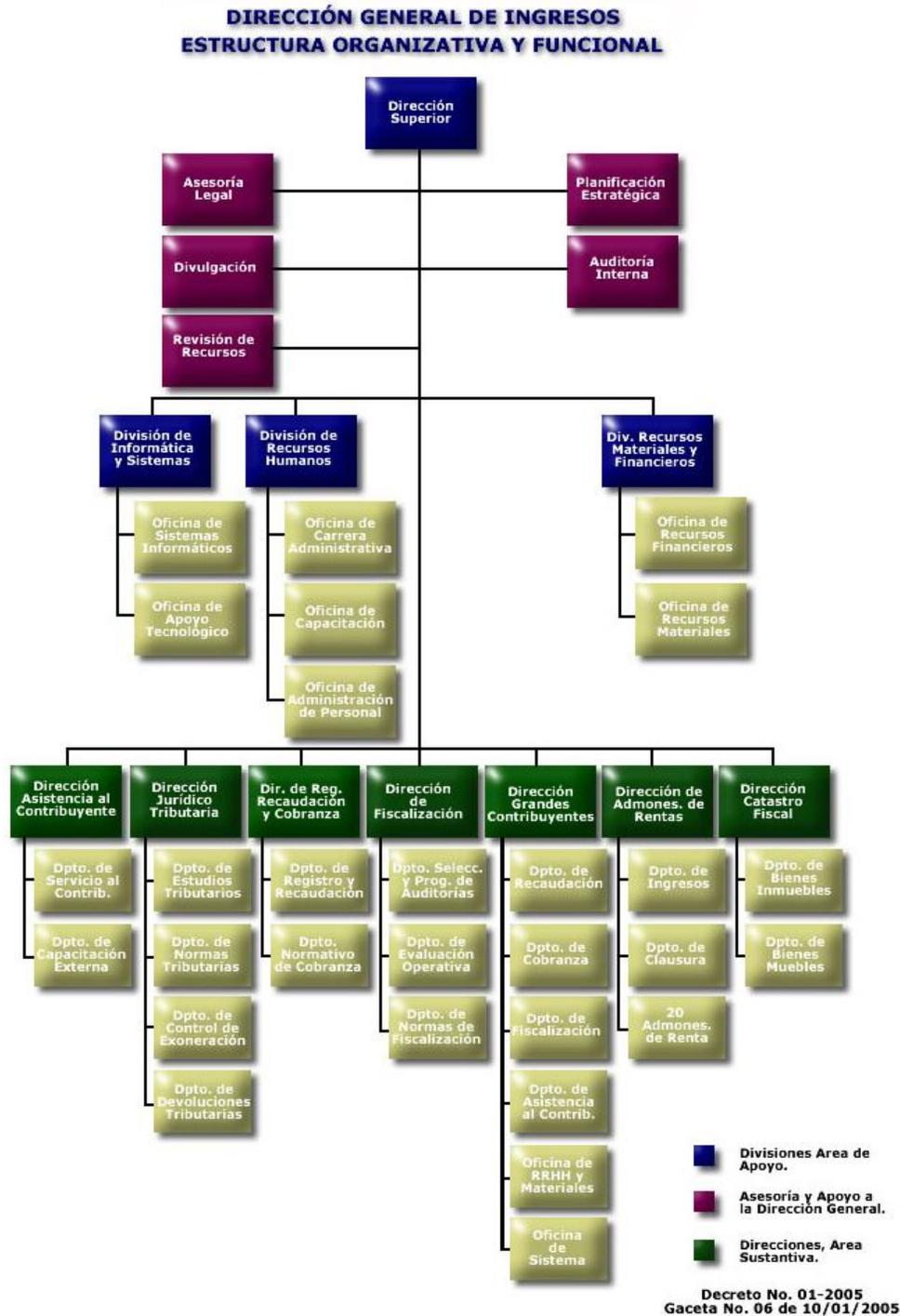
	2016	2017
IR	11,908	4,669
IVA	4,484	2,316
ISC	531	157
VET	51,338	34,351
Código Tributario	4,869	877
Inscripción	11,009	8,148
General	51,731	119,698

135,870	170,216
----------------	----------------

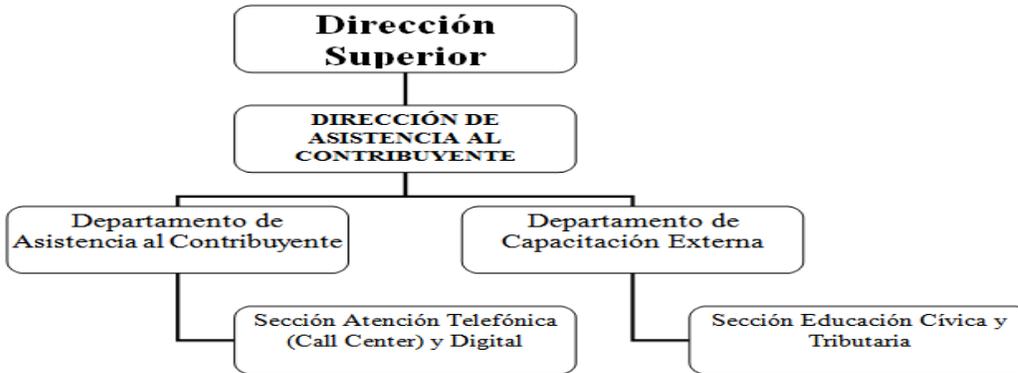
p. Informe nacional de asistencia al contribuyente, consultas por mes y administración de rentas, año 2017.

Administraciones de Rentas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
Boaco	202	200	253	124	157	163	123	135	146	159	134	118	1914
Carazo	422	522	543	327	423	266	669	925	609	610	590	410	6316
Chinandega	485	450	474	387	0	412	426	454	348	443	457	267	4603
Chontales	511	448	514	409	464	498	515	500	347	468	466	452	5592
Estelí	564	673	691	411	510	479	480	485	489	553	488	276	6099
Granada	618	579	623	503	572	569	592	543	567	640	597	0	6403
Jinotega	344	379	401	241	230	254	258	273	241	202	220	149	3192
León	1670	1649	0	974	1257	1238	1541	1676	1213	1403	1473	913	15007
Madriz (Somoto)	311	386	356	134	277	331	249	268	262	0	320	151	3045
Masaya	382	524	366	232	388	743	1162	1331	1113	188	1158	359	7946
Matagalpa	645	693	742	446	505	522	490	531	527	547	525	331	6504
Nueva Segovia	477	501	642	279	308	303	275	236	208	261	309	26	3825
Río San Juan	144	364	377	147	245	226	195	206	153	140	138	99	2434
Rivas	426	881	910	399	0	557	331	273	239	228	321	196	4761
Bluefields	362	394	300	290	0	0	0	0	0	0	0	0	1346
Puerto Cabezas	216	242	257	155	0	0	0	0	0	0	20	12	902
TOTAL DEPARTAMENTOS	7779	8885	7449	5458	5336	6561	7306	7836	6462	5842	7216	3759	79889
Sajonia	2018	2082	2345	1332	1905	2120	3510	2499	2048	0	2042	1499	23400
Linda Vista	324	1961	2296	1306	1633	1590	1503	1495	1053	1243	1177	667	16248
Centro Comercial Managua	0	0	1618	1107	1300	0	0	2741	0	1935	2284	1618	12603
Grandes Contribuyentes	433	486	306	277	431	321	271	407	357	106	408	201	4004
Pequeños Contribuyentes	828	963	866	526	578	700	650	639	528	699	672	395	8044
Miguel Larreynaga	144	196	164	96	158	140	129	150	136	166	157	116	1752
Carretera Norte	502	530	576	307	232	306	331	371	341	361	259	172	4288
Centro de Asistencia Tributaria	2194	2401	2677	1599	1475	1459	751	1107	1834	1303	1074	880	18754
La Virgen										391	448	395	1234
TOTAL MANAGUA	6443	8619	10848	6550	7712	6636	7145	9409	6297	6204	8521	5943	90327
TOTAL GENERAL	14222	17504	18297	12008	13048	13197	14451	17245	12759	12046	15737	9702	170216

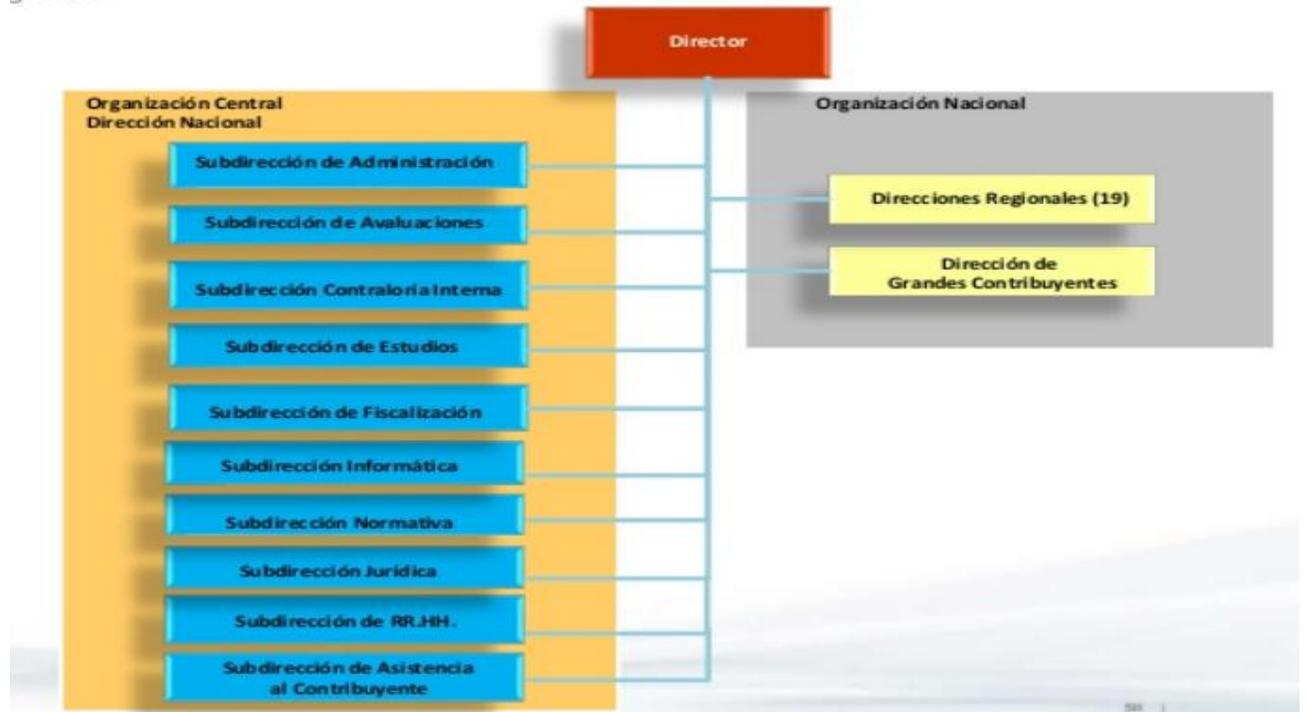
q. Organigrama DGI Nicaragua



r. Organigrama Dirección de Asistencia al Contribuyente de Nicaragua.

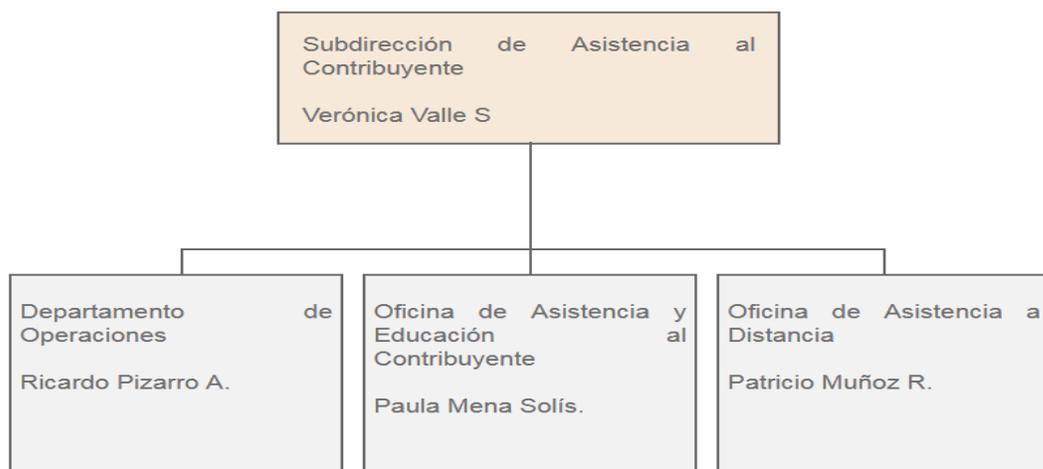


s. Organigrama de la Administración Tributaria de Chile



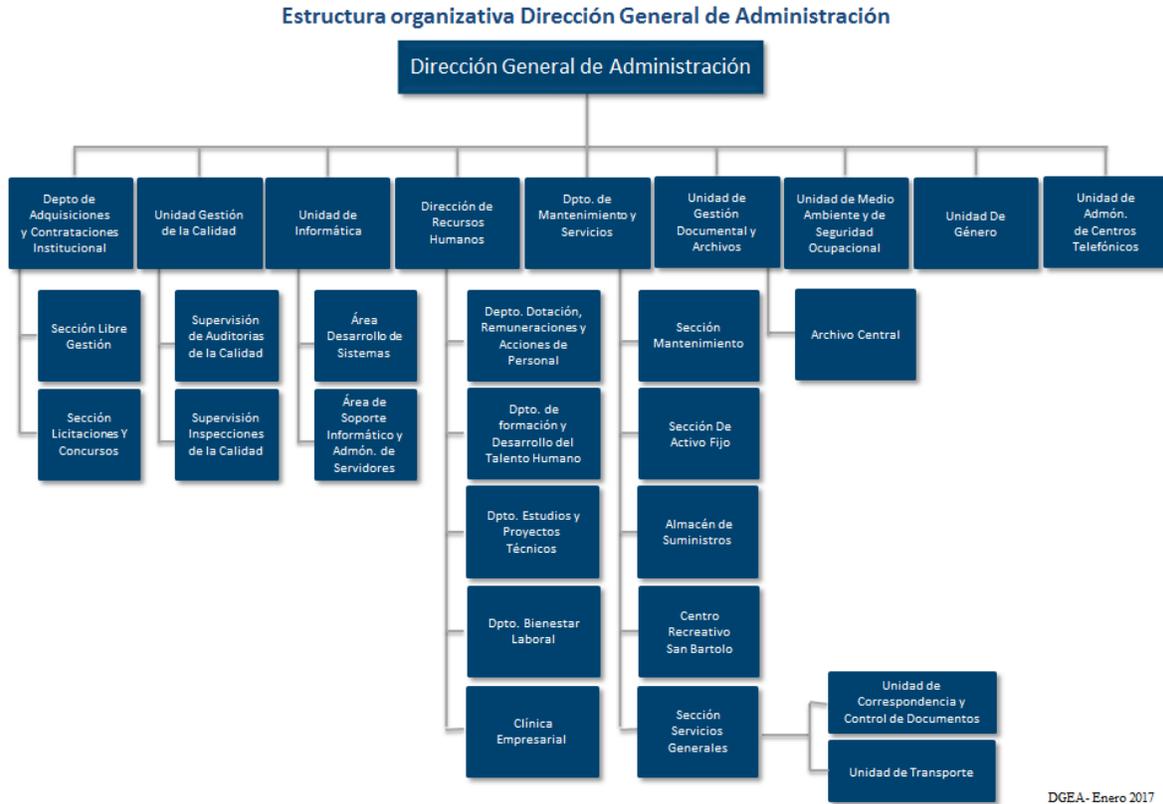
Fuente: Página web SII Chile

t. Organigrama subdirección de asistencia al contribuyente de Chile.



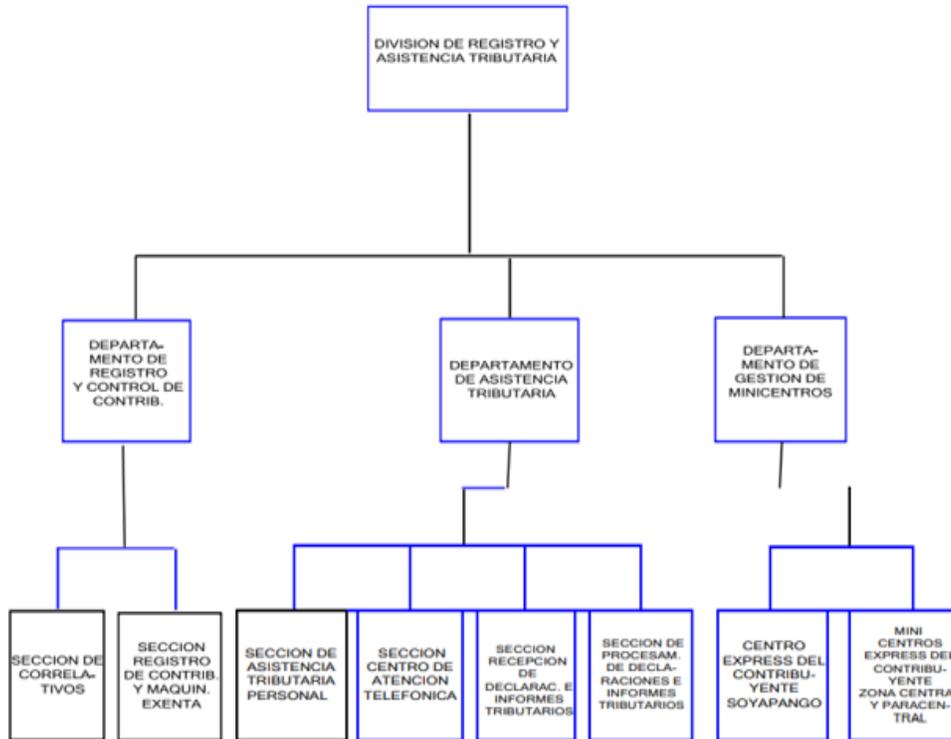
Fuente: Página web SII Chile

u. Organigrama de la Administración Tributaria del El Salvador



Fuente: Ministerio de Hacienda del Salvador

v. Estructura organizativa departamento de asistencia tributaria del Salvador



Fuente: Ministerio de Hacienda del Salvador