

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
SOCIALES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE RENTAS (SAR)
DIRECCIÓN EJECUTIVA

SUSTENTADO POR:
NAPOLEÓN TREJO ALVARADO
11851157

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2023

Contenido

I. Resumen Ejecutivo	4
II. Introducción	4
III. Glosario:	4
IV. Capítulo I: Generalidades	6
1. Datos de la Institución.	6
2. Visión.....	6
3. Misión	6
4. Valores	6
5. Estructura Organizacional	6
6. Productos y/o servicios que ofrece.....	7
V. Capítulo II: Actividades realizadas en la Organización	7
7. Cargo o función.....	7
8. Actividades realizadas en el orden en que fueron desarrolladas	7
VI. Capítulo III: Actividades de mejora	8
9. Propuesta de mejora.....	8
Ilustración 1 Fuente: Harvard 2018 PDIA.....	9
10. Situación actual.....	9
11. Propuesta de mejora	10
Ilustración 2: Fuente: Harvard 2018 PDIA.....	10
12. Impacto de la propuesta de mejora	11
VII. Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	11
VIII. Referencias	12

I. Resumen Ejecutivo

Como estudiante de Relaciones Internacionales resulta fundamental entender el rol de las instituciones del Estado con respecto a la relación existente con las distintas. En ese sentido, el objetivo principal del presente informe es dejar en evidencia la forma en que instituciones estatales como el Servicio de Administración de Rentas (SAR) llevan a cabo su agenda de Cooperación Internacional. Además, presenta una breve dinámica para repensar la importancia de tener un buen manejo de la Cooperación Internacional.

En ese sentido, la finalización del periodo de práctica profesional permitió encontrar una propuesta de mejora en el área asignada. Dicha propuesta es resultado de la utilización de caja de herramientas PDIA, la cual, ha sido utilizada como metodología para proponer una opción de mejora y poder definir una hoja de acción que permite trazar la materialización de la propuesta.

II. Introducción

Para conocer y comprender la propuesta de mejora planteada, es necesario conocer la organización del SAR, además de una breve narrativa que explique cómo se constituye esta institución y su importancia frente al ciudadano, así como para el funcionamiento del Estado. En ese sentido, la actividad de mejora está dirigida en 2 vías: 1) Con base a la estructura de la institución donde se realizó la práctica, debido a que por medio de los servicios que ofrece, demanda mayor capacidad de gestión, y 2) orientado a sacar provecho máximo de la base académica del practicante.

Además, por medio de las actividades delegadas durante la práctica, se puede tener un mayor alcance y conocer los procesos más relevantes que se manejan desde la máxima autoridad institucional. Por lo cual, la propuesta de mejora plasmada en el presente informe tiene un fuerte potencial para que se lleve a cabo.

En ese sentido, dicho informe contiene las actividades que se plantean para mejorar la gestión del tema propuesto por medio de la caja de herramientas PDIA, lo que genera una mejor comprensión del problema tanto para el practicante como para las personas que se harán cargo de llevar a cabo el contenido de este documento. [OBJ]

III. Glosario:

Asistencia Técnica:

La asistencia técnica es la asistencia no financiera proporcionada por especialistas locales o internacionales. Puede tomar la forma de compartir información y conocimientos, instrucción, formación de habilidades, la transmisión de conocimientos

prácticos y servicios de consultoría y también puede implicar la transferencia de datos técnicos.

El objetivo de la asistencia técnica es maximizar la calidad de la implementación y el impacto del proyecto mediante el apoyo de administración, gestión, desarrollo de políticas, aumento de la capacidad, etc. (UNESCO, 2020)

PDIA:

Es una Caja de Herramientas diseñada por la universidad de Harvard para guiarte a través del proceso de resolver problemas complejos que requieren el trabajo en equipo. Decimos que es un equipamiento “hazlo tú mismo”, donde el “tú” es un equipo comprometido y movilizadado de entre 4 y 6 personas que trabajan juntas para resolver un problema complejo que no puede ser solucionado por un solo individuo (Samji, Andrews, Pritchett, & Woolcock, 2018).

Cooperación Internacional: La Cooperación Internacional es la relación que se establece entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar metas de desarrollo consensuadas (agcid Chile, 2021).

Políticas Fiscales:

La política fiscal juega un rol fundamental en la movilización de recursos internos para permitir a los gobiernos financiar de manera sostenible sus planes de desarrollo económico y social. Además de ser un instrumento clave para fines de redistribución (CEPAL, 2022)

Deconstruir:

Deshacer analíticamente algo para darle una nueva estructura (RAE, 2023)

IV. Capítulo I: Generalidades

1. Datos de la Institución.

El SAR es una entidad Desconcentrada adscrita a la Presidencia de la República, con autonomía funcional, técnica, administrativa y de seguridad nacional, con personalidad jurídica propia, responsable del control, verificación, fiscalización y recaudación de los tributos, con autoridad y competencia a nivel nacional y con domicilio en la Capital de la República. Creada mediante decreto legislativo 170-2016, artículo 195 (SAR, 2022).

2. Visión

Consolidarse como una institución referente y respetada nacional e internacionalmente, que brinda servicios de calidad a la ciudadanía y combate eficientemente la evasión y elusión tributaria, comprometida a lograr la equidad a través de gestiones innovadoras (SAR, 2022).

3. Misión

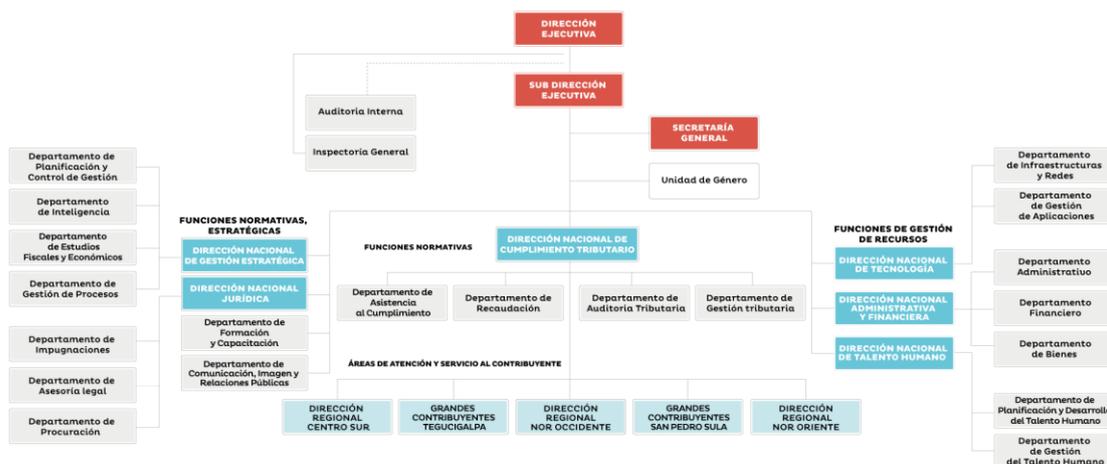
Ser la institución responsable de la recaudación de tributos internos, con principios de justicia social, equidad, generalidad y transparencia, que genera confianza en la ciudadanía, haciendo cumplir la Constitución y leyes tributarias, fomentando el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias mediante la facilitación y promoción de la cultura fiscal con personal altamente calificado (SAR, 2022)

4. Valores

- i. Vocación de servicio
- ii. Transparencia
- iii. Honestidad
- iv. Respeto
- v. Trabajo en equipo
- vi. Responsabilidad

5. Estructura Organizacional

Estructura organizacional del SAR:



Fuente 1: Página web oficial del SAR.

6. Productos y/o servicios que ofrece
 - i. Realizar el Registro Tributario Nacional (RTN).
 - ii. Validación de documentos fiscales.
 - iii. Pagos tributarios en línea.
 - iv. Clasificación del tipo de contribuyente por medio del RTN.
 - v. Emisión de constancias tributarias.
 - vi. Declaración de impuestos (Impuesto Sobre la Renta, Impuesto Sobre Venta).
 - vii. Declaración Mensual de Retenciones.
 - viii. Declaración Mensual de Compras.
 - ix. Entre otros servicios relacionados a la actividad tributaria del país.

V. Capítulo II: Actividades realizadas en la Organización

7. Cargo o función

La función que se ejerció fueron las encomendadas por la Dirección Ejecutiva, que tal y como se muestra en la imagen del organigrama institucional, está dirigida por el señor ministro.

El cargo en cuestión es el de Asistente Ejecutivo, el cual se encarga de llevar un control sobre las comunicaciones tanto internas como externas dirigidas a la institución, recopilación de información que solicite el director como el subdirector. Además de apoyar en la gestión y organización de visitas a la dirección ejecutiva, así como reuniones.

8. Actividades realizadas en el orden en que fueron desarrolladas

Semana 1:

- i. Lectura del nuevo organigrama de la institución: El SAR ha cambiado su organigrama institucional, por lo que es necesario entender bajo que dependencia quedan los departamentos. Además, una lectura de inducción: debido a que antes de iniciar las funciones en el SAR fue necesario conocer el funcionamiento de ésta. Trabajo en informe sobre iniciativas internacionales: Este consistió una recopilación de las iniciativas de cooperación internacional con la SAR.

Semana 2:

- i. Elaboración de oficio para: ONADICI, SENPRENDE, Administración de Aduanas de Honduras, Secretaría de Desarrollo Económico. Estos oficios en el marco de intercambio de información valiosa para trabajos relacionados al funcionamiento interno del SAR y su labor con los servicios que ofrece a la sociedad.
- ii. Elaboración de memorando de Dirección Ejecutiva: Comunicación interna entre una de las direcciones del SAR con Dirección Ejecutiva.

Semana 3:

- i. Elaboración de memorando para la subdirección ejecutiva: Comunicación interna entre una de las direcciones del SAR con Dirección Ejecutiva.

- ii. Elaboración de oficio para Ministerio Público, COHEP, BCH (El SAR ha realizado una serie de comentarios a un régimen económico específico dirigido a esta institución).
- iii. Elaboración de informe sobre asistencias técnicas en el SAR, el cual ha recibido distintas asistencias técnicas como parte de la cooperación internacional, el informe trata sobre la recopilación de las recomendaciones en los informes de dichas asistencias.
- iv. Recopilación de convenios: Recopilación de convenios suscritos por el SAR desde el año 2017.

VI. Capítulo III: Actividades de mejora

9. Propuesta de mejora

Dentro de la estructura organizacional del SAR, y tomando en cuenta fundamentalmente la Dirección Ejecutiva, esta se compone por las máximas autoridades de la institución, es decir, el ministro o director, el viceministro o subdirector, además, acompañan en esta dirección los asistentes ejecutivos (máximo 10 funcionarios en este puesto) y también están los asistentes técnicos, que son quienes asisten a los asistentes ejecutivos.

Con la organización antes descrita, los asistentes ejecutivos se encargan de recibir y dar trámite a toda la correspondencia enviada desde otras instituciones gubernamentales, la comunicación con los tres poderes del Estado, las conexiones con organismos internacionales de cooperación, así como toda información externa e interna al SAR.

La propuesta de mejora tiene su eje transversal principalmente en el manejo de correspondencia y las conexiones con los organismos internacionales de cooperación con los que el SAR tiene una agenda de trabajo. Dicha agenda se compone en esencia por el intercambio de experiencias, intercambio de información, asistencias técnicas, inversión en infraestructura, etc.

Para efectos de esta propuesta de mejora, se utilizó como metodología la “Caja de Herramientas PDIA”, con el fin de deconstruir el problema, así como lo indican los autores del PDIA, “debemos descomponer un problema en conjuntos más pequeños y manejables de puntos focales, con los que sea posible lidiar y sean proclives a la construcción localizada de soluciones. Esto puede llevar a una comprensión diferente del problema, que sea más precisa. Llamamos a este proceso la deconstrucción del problema, y es el segundo paso en la PDIA. (Samji, Andrews, Pritchett, & Woolcock, 2018).

A continuación, se muestra el **Diagrama Ishikawa** sobre la deconstrucción del problema:

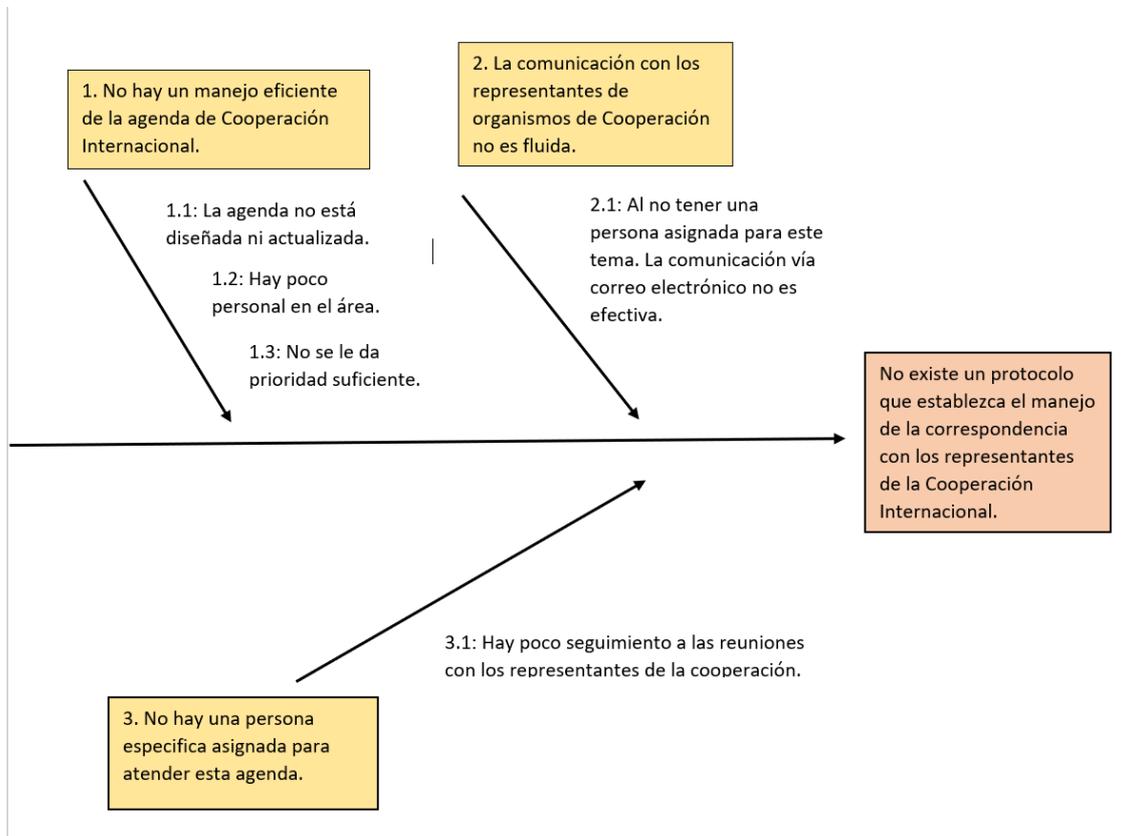


Ilustración 1 Fuente: Harvard 2018 PDIA

El SAR es una de las instituciones del Estado de Honduras que más actividad de cooperación presenta al año, esto se puede explicar porque, en primer lugar, los temas que maneja son complejos, es decir, los temas tributarios de un país exigen complejos aparatos administrativos, que ofrezcan seguridad tanto para los ciudadanos como para el Estado y tiene una estrecha conexión con las Secretarías de Finanzas, Desarrollo Económico, Aduanas, etc. Por lo que demandan mayores capacidades técnicas. En segundo lugar, el SAR es una institución de seguridad nacional por el tipo de información que maneja y porque se trata de la recaudación de tributos del Estado, una de sus principales fuentes de financiamiento.

En ese sentido, el SAR lleva a cabo una agenda de cooperación importante para fortalecer todas sus áreas operativas, también para desarrollar estudios que permitan tener una base de información considerable para tomar decisiones que le competan a esta institución.

10. Situación actual

La cooperación es de suma importancia para un país con las deficiencias económicas que tiene Honduras. Se deben aprovechar todos los recursos

disponibles provenientes de la cooperación. Y es a partir de esto, que la propuesta de mejora toma como base el corto alcance que tiene la Dirección Ejecutiva en el manejo de las relaciones con los representantes de los organismos internacionales.

Es decir, la comunicación no es la más fluida ni constante, por lo que a menudo no se sabe con certeza los avances en los trabajos iniciados. Además, no se tiene trazada una hoja de ruta en la que se establecen las principales necesidades de cada dirección a lo interno del SAR. La hoja de ruta puede servir como pauta de negociación con los representantes de los organismos de cooperación. Tener presentes las necesidades actuales y futuras de la institución, permite sacar el máximo provecho a los fondos que destinan los organismos multilaterales y fortalecer al SAR.

En definitiva, la dirección ejecutiva actualmente no cuenta con un protocolo para el manejo eficiente de la cooperación. Por lo que no se aprovechan en su totalidad sus beneficios.

11. Propuesta de mejora

En síntesis, la propuesta de mejora se compone por la elaboración de un protocolo para el manejo de la cooperación internacional en la dirección ejecutiva del SAR, que tenga como eje transversal el aprovechamiento de los fondos y establecer una comunicación fluida y constante con los representantes designados de cada organismo.

Dicho protocolo se inicia con la actualización y mejora de una agenda, la cual estará a cargo del principal asistente ejecutivo de la Dirección Ejecutiva. Según se establece en la Hoja 10 sobre la estructura de la iteración del PDIA:

Causa 1:		
Idea Realizar una actualización y mejora de la agenda de Cooperación Internacional en la Dirección Ejecutiva.		
Pasos de la acción (qué harás en los siguientes 5-7 días)		
¿Quién será responsable?	¿Qué se hará?	Premisas
Asistente Ejecutivo	Deberá actualizar la agenda de cooperación.	Se deben revisar las asistencias técnicas que están vigentes y las futuras.
Asistente Ejecutivo	Definir a la persona se hará cargo de llevar la agenda.	
¿Cómo sabremos que se logra la meta?	Fecha del chequeo de iteración (y quién estará involucrado)	
Se habrá cumplido con todas las asistencias técnicas de cada organismo internacional en tiempo y forma.	20 de septiembre	

Ilustración 2: Fuente: Harvard 2018 PDIA

Una vez definido, se entiende que un protocolo institucional es un conjunto de normas, procedimientos o instrucciones que guían las acciones y el

comportamiento de los funcionarios de una organización en situaciones concretas (Jiménez , 2021).

Según Jiménez (2021) “una vez brindada la pincelada general del protocolo, se debe indicar las acciones puntuales con su orden de ejecución y responsables, para enrumbar estas acciones de aplicación del protocolo hacia el perfil del beneficiario y sobre todo la obtención de la o las metas definidas”.

Posterior a su elaboración, a lo interno de la Dirección Ejecutiva se debe designar a uno de los asistentes como el principal responsable de que se ejecute el protocolo y el enlace principal entre el SAR y los demás organismos.

12. Impacto de la propuesta de mejora

Fundamentalmente un mayor aprovechamiento de los recursos destinados al SAR, debido a que las asistencias técnicas podrán dirigirse a las áreas administrativas que más lo necesiten de acuerdo con el servicio que esta institución ofrece a la ciudadanía y al aparato del Estado, así, no se malgastará el dinero. Además, con la elaboración de una hoja de ruta, se plasman las principales deficiencias de la institución y se conseguirá que haya funcionarios más capacitados en sus respectivas áreas de trabajo producto de estas asistencias técnicas.

Por otro lado, con un mejor manejo de la comunicación con estos organismos internacionales, se puede dinamizar la ejecución de los trabajos y un mayor control sobre los responsables de ejecutar cada proyecto producto de la cooperación.

Esta propuesta no supone un gasto adicional para el SAR, solamente incorpora a las funciones de la dirección ejecutiva la designación de uno de los asistentes ejecutivos en la ejecución de este protocolo.

VII. Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La labor para un estudiante en su etapa de practicante muchas veces se define por el tipo de tareas que se le asignan. En este caso, entender que el Servicio de Administración de Rentas (SAR) es una institución de seguridad nacional, permite entender también que los procesos demandan de gestiones administrativas rigurosas.
- El planteamiento del objetivo se dio al momento de encontrar un bajo nivel de organización con respecto a la agenda de Cooperación Internacional, lo cual, significó un reto importante por estar en consonancia de la base académica de Relaciones Internacionales.
- Estar de cerca de los tomadores de decisiones, permitió también tener un panorama más amplio de los aspectos que se debieron tomar en cuenta para la propuesta de mejora.
- Aunque no se conoce con certeza si se aplicará o no dicha propuesta de mejora, es sin duda un aporte al campo de las Relaciones Internacionales y su relación con instituciones del Estado. El diseño de este tipo de mecanismos deja en

evidencia que la base teórica adquirida en el pregrado es fundamental para materializar los proyectos en el ámbito profesional.

Recomendaciones

- A estudiantes de la carrera de Relaciones Internacionales que realicen su práctica profesional en el SAR se recomienda que elabore y ejecute un manual de protocolo para la gestión de cooperación internacional, en donde se detallen las políticas y procesos a seguir con relación a la agenda internacional que maneja la institución. Además, se recomienda estudiar la estructura organizacional de la institución, así como normativa tributaria para facilitar la comprensión de los temas, porque estos implican tecnicismo.
- Al Servicio de Administración de Rentas, se le recomienda que centralice el manejo de la agenda internacional en una sola dirección, de esta manera se facilita el cruce de información e identificación de necesidades institucionales para gestionar futuras asistencias técnicas, proyectos, convenios o cualquier otra iniciativa de cooperación. Por otro lado, se recomienda alinear la agenda internacional a los objetivos estratégicos
- A la institución educativa, se recomienda que en la carrera de Relaciones Internacionales haga mayor énfasis en el manejo de cooperación internacional, permite tener mayor apertura a ofertas de empleo, especialmente porque Honduras recibe mucha ayuda internacional y hay alta presencia de distintos organismos de cooperación internacional.
- Adicionalmente, se recomienda que en la carrera de Relaciones Internacionales se aumenten las oportunidades para desarrollar las habilidades de expresión oral y redacción, generando espacios donde los alumnos desarrollen habilidades en investigación y análisis crítico.

VIII. Referencias

- agci Chile*. (2021). Obtenido de <https://www.agci.cl/que-es-la-cooperacion#:~:text=La%20Cooperaci%C3%B3n%20Internacional%20es%20la,alcanzar%20metas%20de%20desarrollo%20consensuadas>.
- CEPAL*. (2022). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/cooperation-topic/politica-fiscal>
- Jiménez , A. (2021). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROTOCOLOS INSTITUCIONALES*. San José.
- RAE*. (2023). Obtenido de <https://dle.rae.es/deconstruir>
- Samji, S., Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2018). *Caja de Herramientas PDIA. Harvard University*, 1-60.
- SAR*. (2022). *SAR*. Obtenido de <https://www.sar.gob.hn/>
- UNESCO*. (2020). Obtenido de <https://es.unesco.org/creativity/node/1035>

