



**Servicio de
Administración
de Rentas**

Gobierno de la República

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

(2023-2026)



CONTENIDO

HORIZONTE INSTITUCIONAL	3
CAMINO INSTITUCIONAL.....	5
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	7
ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVO 1.....	8
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	9
ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVO 2.....	10
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	11
ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVO 3.....	12
BRÚJULA INSTITUCIONAL	13
EJE TRANSVERSAL 1: EQUIDAD DE GÉNERO.....	15
ACCIONES ESTRATÉGICAS EJE TRANSVERSAL 1.....	16
EJE TRANSVERSAL 2: ENTORNO DE TRABAJO SALUDABLE	17
ACCIONES ESTRATÉGICAS EJE TRANSVERSAL 2.....	18
EJE TRANSVERSAL 3: INTERCULTURALIDAD E IGUALDAD DE CLASES.....	19
ACCIONES ESTRATÉGICAS EJE TRANSVERSAL 3.....	20
EVALUACIÓN Y MONITOREO	21
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	22



HORIZONTE INSTITUCIONAL



VISIÓN

Una Honduras donde el pueblo paga los impuestos voluntariamente



MISIÓN

Elevar la moral tributaria.



OBJETIVO CENTRAL

Fomentar la disposición voluntaria para pagar impuestos mediante la eliminación de las barreras al cumplimiento, el combate a la evasión y la elusión fiscal, y el control y la racionalización de los privilegios fiscales.



CAMINO INSTITUCIONAL

SE 1: Acceden mayormente a los servicios de SAR quienes tienen el capital financiero y cultural para hacerlo	SE 2: Empresas no formalizadas no logran acceder a otros servicios públicos como la seguridad social para hacerlo	SE 3: Los costos asociados al cumplimiento son más elevados para personas con bajo capital social y cultural	SE 4: Personas con bajo capital cultural y social son más proclives a cometer errores en sus declaraciones y pagos.	SE 5: Las personas optan por evadir ante la complejidad de las obligaciones	SE1. Insuficiencia presupuestaria del gobierno ante las demandas sociales	S2. Ejecución de políticas públicas sujetas a condicionantes externas	SE3. Déficit fiscal y aumento de la deuda pública	SE4. Desplazamiento o rol del Estado por la iniciativa privada	SE5. Incremento de la presión fiscal sobre los sectores que ya tributan	SE1. Disminuye la legitimidad del cobro de impuestos	SE2. Produce injusticias al obligar a los que tienen menos ingresos a sostener el Estado.	SE3. Permite la desnaturalización y uso lesivo de las exoneraciones fiscales	SE4. Habilita la competencia desleal entre empresas y personas exoneradas y no exoneradas	SE5. Asfixia a las micro y pequeñas empresas formalizadas	SE6. Orilla a las micro y pequeñas empresas a la informalidad	SE7. Inhibe el desarrollo económico y social del país			
EFECTO 1: La posición social de las personas determina cuan fácil es acceder a servicios efectivos y de calidad en SAR.					EFECTO 2: Insuficiente recaudación de ingresos tributarios.					EFECTO 3: El sistema tributario es regresivo y produce más desigualdad económica.									
PROBLEMA CENTRAL: Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.																			
CAUSA 1: Los servicios que ofrece el SAR no son igualmente accesibles, humanos ni efectivos para todos y todas					CAUSA 2: Asignación ineficiente y discrecional de tratamientos y controles fiscales					CAUSA 3: El Estado ha otorgado amplios privilegios fiscales y no se controlan									
SC 1: Reproducción de relaciones clasistas, racistas y machistas	SC 2: Burocratismo	SC 3: Recursos insuficientes para atender alta demanda de servicios	SC 4: Bajo alcance geográfico de las oficinas	SC 5: Sistema tributario complejo	SC 6: Los servicios digitales no son simples ni intuitivos	SC 7: Elevados costos de cumplimiento	SC8. Falta de orientación para cumplimiento de las obligaciones materiales y formales	SC1. El sistema tributario está construido de tal forma que presenta brechas que posibilitan la evasión y elusión fiscal	SC2. Desarticulación institucional y complejidad normativa	SC3. Lógica coercitiva del sistema tributario sin importar la capacidad económica del contribuyente	SC4. No se recoge suficiente información y no se comparte la que se tiene entre las instituciones.	SC5. Posibilidad de influir en la asignación y resultados de los tratamientos mediante actos de corrupción	SC1. El Estado es controlado por élites subsidiarias a intereses extranjeros	SC2. Normativa que habilita la ampliación y multiplicación de los privilegios en regímenes exonerados	SC3. Ausencia de voluntad institucional para ejercer controles.	SC4. Amplio margen de influencia por parte de los Grupo Económicos en la formulación y aplicación de la normativa	SC5. Debilidad y desarticulación institucional	SC6. Insuficientes herramientas de control y fiscalización en el marco normativo actual	SC7. Falta de información adecuada, veraz y disponible

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Asistir, orientar y simplificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con servicios humanos, accesibles y efectivos.

SE 1: Acceden mayormente a los servicios de SAR quienes tienen el capital financiero y cultural para hacerlo.		SE 2: Empresas no formalizadas no logran acceder a otros servicios públicos como la seguridad social.		SE 3: Los costos asociados al cumplimiento son más elevados para personas con bajo capital social y cultural.		SE 4: Personas con bajo capital cultural y social son más proclives a cometer errores en sus declaraciones y pagos.		SE 5: Las personas optan por evadir ante la complejidad de las obligaciones.	
EFFECTO 1: La posición social de las personas determina cuan fácil es acceder a servicios efectivos y de calidad en SAR.									
PROBLEMA CENTRAL: Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.									
CAUSA 1: Los servicios que ofrece el SAR no son igualmente accesibles, humanos, ni efectivos para todos y todas.									
SC 1: Reproducción de relaciones clasistas, racistas y machistas.		SC 2: Burocratismo.		SC 3: Recursos insuficientes para atender alta demanda de servicios.		SC 4: Bajo alcance geográfico de las oficinas.		SC 5: Sistema tributario complejo.	
						SC 6: Los servicios digitales no son simples ni intuitivos.		SC 7: Elevados costos de cumplimiento.	
								SC8. Falta de orientación para cumplimiento de las obligaciones materiales y formales.	

ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVO 1

SC 1: Reproducción de relaciones clasistas, racistas y machistas.	SC 2: Burocratismo.	SC 3: Recursos insuficientes para atender alta demanda de servicios.	SC 4: Bajo alcance geográfico de las oficinas.	SC 5: Sistema tributario complejo.	SC 6: Los servicios digitales no son simples ni intuitivos.	SC 7: Elevados costos de cumplimiento.	SC8. Falta de orientación para cumplimiento de las obligaciones materiales y formales.
1A. Diseñar actividades y procesos de asistencia, cobro y gestión tributaria de acuerdo con las realidades socioeconómicas de las personas contribuyentes. 1B. Establecer mecanismos periódicos para conocer la opinión y grado de satisfacción de los y las contribuyentes al realizar sus gestiones.	1C. Revisar periódicamente los manuales y procesos relacionados con la asistencia al cumplimiento para procurar la menor cantidad de nudos en las gestiones de los y las contribuyentes. 1D. Reducir la cantidad de requisitos.	1E. Asignar recursos institucionales en función de la demanda de servicios o riesgos de incumplimiento. 1F. Promover la gestión de recursos de cooperantes en proyectos no atendidos por el presupuesto nacional. 1G. Promover la cooperación Sur-Sur. 1H. Establecer alianzas interinstitucionales para aprovechar los recursos del Estado.	1I. Ampliar la cobertura geográfica de los servicios. 1J. Campañas de comunicación a través de medios no hegemónicos de comunicación.	1K. Simplificar y difundir ampliamente los requisitos y procedimientos de la administración tributaria y la normativa tributaria en general. 1L. Adecuar el modelo de servicios a las necesidades de la población. 1M. Eliminar intermediarios. 1N. Diseñar campañas de comunicación segmentadas por público meta y por diversos medios.	1O. Desarrollar soluciones tecnológicas para facilitar el cumplimiento tributario a un bajo costo, de fácil acceso y de manera intuitiva para los y las contribuyentes.	1P. Avanzar progresivamente hacia un modelo de servicios al pueblo completamente gratuitos.	1Q. Promover la formación y capacitación basada en la educación popular.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Combatir la evasión y la elusión fiscal, a través de una asignación inteligente, imparcial y proporcional de tratamientos y controles.

SE1. Insuficiencia presupuestaria del gobierno ante las demandas sociales.	S2. Ejecución de políticas públicas sujetas a condicionantes externas.	SE3. Déficit fiscal y aumento de la deuda pública.	SE4. Desplazamiento del rol del Estado por la iniciativa privada.	SE5. Incremento de la presión fiscal sobre los sectores que ya tributan.
EFFECTO 2: Insuficiente recaudación de ingresos tributarios.				
PROBLEMA CENTRAL: Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.				
CAUSA 2: Asignación ineficiente y discrecional de tratamientos y controles fiscales				
SC1. El sistema tributario está construido de tal forma que presenta brechas que posibilitan la evasión y elusión fiscal.	SC2. Desarticulación institucional y complejidad normativa.	SC3. Lógica coercitiva del sistema tributario sin importar la capacidad económica del contribuyente.	SC4. No se recoge suficiente información y no se comparte la que se tiene entre las instituciones.	SC5. Posibilidad de influir en la asignación y resultados de los tratamientos mediante actos de corrupción.

ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVO 2

SC1. El sistema tributario está construido de tal forma que presenta brechas que posibilitan la evasión y elusión fiscal.	SC2. Desarticulación institucional y complejidad normativa.	SC3. Lógica coercitiva del sistema tributario sin importar la capacidad económica del contribuyente.	SC4. No se recoge suficiente información y no se comparte la que se tiene entre las instituciones.	SC5. Posibilidad de influir en la asignación y resultados de los tratamientos mediante actos de corrupción.
2A. Identificar e impulsar alternativas de solución de las brechas que posibilitan la evasión y elusión fiscal (las identificadas por el MGR-H y otras áreas). 2B. Implementar medidas de fiscalidad internacional para prevenir el uso de paraísos fiscales como mecanismo de evasión y elusión fiscal. 2C. Gestionar reformas normativas que permitan cerrar las brechas que posibilitan la evasión y elusión fiscal. 2D. Denunciar la mora judicial en materia tributaria y promover un sistema de resolución de deudas por la vía administrativa.	2E. Promover la interoperabilidad entre las instituciones del circuito tributario y otras involucradas. 2F. Establecer coordinación con las instituciones relacionadas al tema fiscal. 2G. Gestionar una normativa tributaria que establezca claramente los roles y opciones de cooperación entre las instituciones relacionadas al tema fiscal.	2H. Impulsar una estrategia de control que sea escalonada y proporcional a la capacidad económica del contribuyente. 2I. Promover espacios de orientación con los contribuyentes en situación de alto riesgo para brindar las alternativas posibles en el marco de la ley.	2J. Promover la cooperación interinstitucional para el desarrollo de las capacidades informáticas y otros temas tributarios.	2K. Monitorear, investigar y penalizar los actos de corrupción interna. 2L. Promover una ética del funcionario y funcionaria pública enfocada en sus deberes para con el pueblo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Contribuir en el control y la racionalización de los privilegios fiscales para el logro de un sistema tributario que sea herramienta de redistribución de la riqueza.

SE1. Disminuye la legitimidad del cobro de impuestos.	SE2. Produce injusticias al obligar a los que tienen menos ingresos a sostener el Estado.	SE3. Permite la desnaturalización y uso lesivo de las exoneraciones fiscales.	SE4. Habilita la competencia desleal entre empresas y personas exoneradas y no exoneradas.	SE5. Asfixia a las micro y pequeñas empresas formalizadas.	SE6. Orilla a las micro y pequeñas empresas a la informalidad.	SE7. Inhibe el desarrollo económico y social del país.
EFFECTO 3: El sistema tributario es regresivo y produce más desigualdad económica.						
PROBLEMA CENTRAL: Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.						
CAUSA 3: El Estado ha otorgado amplios privilegios fiscales y no se controlan						
SC1. El Estado es controlado por élites subsidiarias a intereses extranjeros.	SC2. Normativa que habilita la ampliación y multiplicación de los privilegios en regímenes exonerados.	SC3. Ausencia de voluntad institucional para ejercer controles.	SC4. Amplio margen de influencia por parte de los Grupo Económicos en la formulación y aplicación de la normativa.	SC5. Debilidad y desarticulación institucional.	SC6. Insuficientes herramientas de control y fiscalización en el marco normativo actual.	SC7. Falta de información adecuada, veraz y disponible.

ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVO 3

SC1. El Estado es controlado por élites subsidiarias a intereses extranjeros.	SC2. Normativa que habilita la ampliación y multiplicación de los privilegios en regímenes exonerados.	SC3. Ausencia de voluntad institucional para ejercer controles.	SC4. Amplio margen de influencia por parte de los Grupos Económicos en la formulación y aplicación de la normativa.	SC5. Debilidad y desarticulación institucional.	SC6. Insuficientes herramientas de control y fiscalización en el marco normativo actual.	SC7. Falta de información adecuada, veraz y disponible.
3A. Promover la discusión pública y fortalecer la memoria histórica sobre el modelo de desarrollo y su impacto en la política fiscal.	3B. Gestionar reformas y cambios administrativos que eliminen las exoneraciones fiscales, o que las limiten y eleven los controles.	3C. Promover el registro, control y fiscalización interinstitucionales de los privilegios fiscales. 3D. Robustecer la información recogida por el MGR-H de empresas exoneradas.	3E. Realizar gestiones políticas frente a reformas que lesionen los principios constitucionales del sistema tributario.	3F. Liderar proceso de revisión de exoneraciones y su control.	3G. Adhesión e implementación a convenios internacionales en contra de estrategias de planificación fiscal.	3J. Promover el establecimiento de una plataforma informática única, a la que estén conectadas y esté alimentada por todas las instituciones relacionadas al ciclo de vida de las exoneraciones fiscales. 3K. Publicar anualmente estudios sobre el gasto tributario, sus beneficiarios y el impacto nacional.



BRÚJULA INSTITUCIONAL

SE 1: Distribución desigual del trabajo en el ámbito laboral y el ámbito privado.	SE 2: Discriminación basada en los roles y estereotipos de género.	SE 3: Invisibilización de distintas expresiones de género y de orientación sexual	SE 4: Normalización e invisibilización de expresiones simbólicas de violencia de género	SE 5: Violencia física.	SE 6: Carencia de mecanismos eficaces de atención a los casos de violencia, impunidad y desconfianza en la institución.	SE 6: Se atenta contra autoestima y el autoconcepto de mujeres /personas LGBTI+.	SE7: Mujeres/personas se ven limitadas en el desarrollo de su potencial, creatividad y acceso al descanso debido a una distribución desigual del trabajo en el ámbito público y privado.	SE 8: Implementación de mecanismos superficiales para abordar la desigualdad de género.	SE 9. Invisibilización de los distintos tipos de violencia y opresión que sufren las mujeres y personas LGBTBI+ por razones que se suman al género, como la clase, la etnicidad, la cultura, la creencia espiritual.	SE1. Burnout y enfermedades ocupacionales	SE2. Alta rotación laboral y descapitalización humana	SE3. Persistencia y agudización de los conflictos laborales	SE4. Utilización subóptima del recurso humano	SE5. Desmotivación	SE6. Resistencia al cambio organizacional	SE1. Los(as) empleados(as) reproducen el clasismo y el racismo en el trato y tratamiento hacia los(as) contribuyentes	SE2. La visión clasista de la gestión tributaria busca desarrollar programas para imponer mayores cargas tributarias a los(as) pobres y excluidos(as)	SE3. La regresividad del sistema tributario deslegitima el cobro de impuestos	SE4. La institución distribuye sus recursos y oportunidades en función de sesgos de clase y raza	SE5. Los sistemas de evaluación y concurso ignoran un contexto en el que existen privilegios basados en raza y clase	SE6. Algunos servicios internos están centralizados geográficamente	SE7. Se valora desproporcionadamente el conocimiento tecnocrático o por sobre otros conocimientos y experiencias
EFECTO 4: Producto de las relaciones de dominación, mujeres y personas LGBTIQ+ encuentran mayores dificultades en desarrollarse económicamente y como sujetas políticas.										EFECTO 5: El SAR no logra garantizar un entorno laboral saludable para sus empleados(as)					EFECTO 6: Discriminación ejercida por la institución basada en raza y clase.							
PROBLEMA CENTRAL: Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.																						
CAUSA 4: Desigualdades y violencias de género no gestionadas por la institución.										CAUSA 5: Insatisfacciones y conflictos laborales no son resueltos o atendidos.					CAUSA 6: Clasismo y racismo							
SC 1: Desigual participación y distribución del poder económico y político a favor de los hombres y en detrimento de las mujeres y personas LGBTIQ+.	SC 2: Instituciones sociales históricamente construidas para preservar los privilegios de los hombres.	SC 3: Predominio del machismo y el sistema patriarcal de pensar y actuar: roles, estereotipos, violencia.	SC 4: Reproducción de la violencia de género en sus diferentes expresiones y ámbitos.	SC 5: Falta de sensibilización sobre el significado de equidad de género	SC 6: Existen interesados en que los privilegios persistan.	SC 7: División sexual del trabajo	SC1. Normativa se concentra en deberes y sus sanciones y no en derechos del/la empleado(a)	SC2. Comunicación es violenta, agresiva y autoritaria	SC3. Gobernanza y jerarquía ambiguas	SC4. Ejercicio autoritario del poder y del cargo	SC5. Estancamiento salarial, profesional y académico	SC6. Sobrecarga de trabajo	SC1. Existe un pasado colonial que legó estructuras e instituciones racistas y clasistas que aún persisten	SC2. Honduras se ubica en una posición subsidiaria en la división global del trabajo	SC3. Clases dominantes se benefician de las desigualdades y procuran sostener la estructura de privilegios	SC4. Instituciones sociales le asignan un valor superior a una raza sobre otra	SC5. Instituciones sociales le asignan un valor superior a una clase sobre otra	SC6. El proyecto de la identidad racial mestiza niega las raíces indígenas y negras de nuestro pasado	SC7. El modelo económico se basa en la división de clases y el racismo como estrategia de dominación para la acumulación de riquezas			

EJE TRANSVERSAL 1: EQUIDAD DE GÉNERO

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE: Luchar contra toda forma de violencia, discriminación, prejuicio, odio o rechazo basada en género dentro del SAR y en su relación con los(as) contribuyentes(as).

SE 1: Distribución desigual del trabajo en el ámbito laboral y el ámbito privado.	SE 2: Discriminación basada en los roles y estereotipos de género.	SE 3: Invisibilización de distintas expresiones de género y de orientación sexual	SE 4: Normalización e invisibilización de expresiones simbólicas de violencia de género	SE 5: Violencia física.	SE 6: Carencia de mecanismos eficaces de atención a los casos de violencia, impunidad y desconfianza en la institución.	SE 6: Se atenta contra autoestima de mujeres/personas LGBTI+.	SE7: Mujeres/personas se ven limitadas en el desarrollo de su potencial, creatividad y acceso al descanso debido a una distribución desigual del trabajo en el ámbito público y privado.	SE 8: Implementación de mecanismos superficiales para abordar la desigualdad de género.	SE 9. Invisibilización de los distintos tipos de violencia y opresión que sufren las mujeres y personas LGBTBI+ por razones que se suman al género, como la clase, la etnicidad, la cultura, la creencia espiritual.
EFECTO 4: Producto de las relaciones de dominación, mujeres y personas LGBTIQ+ encuentran mayores dificultades en desarrollarse económicamente y como sujetas políticas.									
PROBLEMA CENTRAL: Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.									
CAUSA 4: Desigualdades y violencias de género no gestionadas por la institución.									
SC 1: Desigual participación y distribución del poder económico y político a favor de los hombres y en detrimento de las mujeres y personas LGBTIQ+.	SC 2: Instituciones sociales históricamente construidas para preservar los privilegios de los hombres.	SC 3: Predominio del machismo y el sistema patriarcal de pensar y actuar: roles, estereotipos, violencia.	SC 4: Reproducción de la violencia de género en sus diferentes expresiones y ámbitos.	SC 5: Falta de sensibilización sobre el significado de equidad de género	SC 6: Existen interesados en que los privilegios persistan.	SC 7: División sexual del trabajo			

ACCIONES ESTRATÉGICAS EJE TRANSVERSAL 1

SC1. Desigual participación y distribución del poder económico y político a favor de los hombres y en detrimento de las mujeres y personas LGBTQ+.	SC2. Instituciones sociales históricamente construidas para preservar los privilegios de los hombres.	SC3. Predominio del machismo y el sistema patriarcal de pensar y actuar: roles, estereotipos, violencia.	SC4. Reproducción de la violencia de género en sus diferentes expresiones y ámbitos.	SC5. Falta de sensibilización sobre el significado de equidad de género	SC6. Existen interesados en que los privilegios persistan.	SC7. División sexual del trabajo
4A. Crear Unidad de Género para el seguimiento de este eje transversal 4B. Establecer canales de comunicación y colaboración con movimientos feministas, mujeres obreras, campesinas e indígenas, así como colectivos LGBTQ+. 4C. Diseñar proyectos de fortalecimiento, orientación y formación a pequeñas contribuyentes (o potenciales contribuyentes)	4D. Aprobar una Política de Género en el SAR 4E. Implementar enfoque de género interseccional en todas las acciones, procesos, operaciones y actividades del SAR, incluyendo la formulación del presupuesto y evaluación de los POA. 4F. Brindar servicios específicos a mujeres/personas LGBTQ+, contribuyentes o potenciales contribuyentes, en materia tributaria 4G. Formular políticas y/o reformas fiscales con enfoque de género interseccional 4H. Adoptar enfoque feminista en diagnósticos y estudios fiscales para direccionar acciones de la Administración Tributaria.	4I. Implementar procesos de sensibilización integrales de género a empleada/os del SAR 4J. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones feministas y mujeres organizadas, colectivos LGBTQ+, Secretaría de la Mujer y Ciudad Mujer. 4K. Incluir un enfoque de salud sexual y reproductiva en las atenciones brindadas en las clínicas médicas.	4L. Establecer mecanismos específicos de denuncias ante todo tipo de violencia de género (internos y externos) 4M. Definir disposiciones/sanciones específicas en el RECAEFUSAR con respecto a la violencia de género 4N. Habilitar espacios de atención psicosocial ante ejercicios de todo tipo de violencia de género	4I.	4B. 4I. 4J. 4M. 4O. Implementar procesos de sensibilización sobre masculinidades hegemónicas y relaciones de dominación	4P. Generar un entorno habilitante para la toma de decisiones y la consideración de opiniones de mujeres/personas LGBTQ+ en el SAR indistintamente de su cargo. 4Q. Otorgar derechos en el RECAEFUSAR para disminuir la sobrecarga de mujeres y personas gestantes relacionada a los cuidados. 4R. Definir sanciones al reproducirse discriminaciones de género en la distribución de trabajo. 4S. Absorber la carga desigual de los cuidados (mediante lactarios y guarderías infantiles).

EJE TRANSVERSAL 2: ENTORNO DE TRABAJO SALUDABLE

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE: Garantizar un entorno de trabajo saludable y respetuoso de los derechos laborales de los(as) trabajadores(as) del SAR.

SE1. Burnout y enfermedades ocupacionales	SE2. Alta rotación laboral y descapitalización humana	SE3. Persistencia y agudización de los conflictos laborales	SE4. Utilización subóptima del recurso humano	SE5. Desmotivación	SE6. Resistencia al cambio organizacional
EFECTO 5: El SAR no logra garantizar un entorno laboral saludable para sus empleados(as)					
PROBLEMA CENTRAL: Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.					
CAUSA 5: Insatisfacciones y conflictos laborales no son resueltos o atendidos.					
SC1. Normativa se concentra en deberes y sus sanciones y no en derechos del/la empleado(a)	SC2. Comunicación es violenta, agresiva y autoritaria	SC3. Gobernanza y jerarquía ambiguas	SC4. Ejercicio autoritario del poder y del cargo	SC5. Estancamiento salarial, profesional y académico	SC6. Sobrecarga de trabajo

ACCIONES ESTRATÉGICAS EJE TRANSVERSAL 2

SC1. Normativa se concentra en deberes y sus sanciones y no en derechos del/la empleado(a).	SC2. Comunicación es violenta, agresiva y autoritaria.	SC3. Gobernanza y jerarquía ambiguas.	SC4. Ejercicio autoritario del poder y del cargo.	SC5. Estancamiento salarial, profesional y académico.	SC6. Sobrecarga de trabajo.
5A. Revisión de RECAEFUSAR y de manuales internos para compensar el desbalance entre deberes y derechos.	5B. Formación en comunicación efectiva y asertiva, de manera no exclusiva pero prioritaria a rangos gerenciales. 5C. Formación en resolución de conflictos, de manera no exclusiva pero prioritaria a rangos gerenciales.	5D. Reformulación del estatuto orgánico para aclarar las líneas de mando y jerarquías.	5E. Fortalecimiento de las capacidades de intermediación entre autoridades y empleados por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano. 5F. Fortalecimiento de las capacidades de recepción y procesamiento de denuncias relacionadas con el uso autoritario del poder y del cargo por parte del Comité de Probidad y Ética y la Dirección Nacional de Talento Humano. 5G. Promoción de un entorno habilitante para la expresión y procesamiento de opiniones sin importar el rango de quién las vierte, siempre y cuando estas respeten la dignidad de las personas y no sean discriminatorias.	5G. Fortalecimiento de los concursos internos como mecanismo imparcial de definición de ascensos. 5H. Diseño de programas dirigidos a permitir la continuidad académica de los(as) empleados(as) de SAR. 5I. Diseño de una política de bonificación que priorice aquellos cargos de menores salarios. 5J. Promoción del desarrollo académico y profesional de los(as) empleados(as) gestionadas y proveídas por el SAR.	5K. Asignación de plazas vacantes basada en demanda. 5L. Implementación de una gestión del talento humano basada en riesgos. 5M. Reactivación del subcomité de gestión de riesgos de talento humano. 5N. Simplificación y digitalización administrativa. 5O. Diseño de procesos basados en riesgo (incluyendo devoluciones y cobranzas). 5P. Gestión adecuada de la cooperación y cartera de proyectos en función de prioridades institucionales.

EJE TRANSVERSAL 3: INTERCULTURALIDAD E IGUALDAD DE CLASES

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE: Luchar contra toda forma de discriminación, prejuicio, odio o rechazo basado en clase social, raza o etnia dentro del SAR y en su relación con los(as) contribuyentes(as).

SE1. Los(as) empleados(as) reproducen el clasismo y el racismo en el trato y tratamiento hacia los(as) contribuyentes.	SE2. La visión clasista de la gestión tributaria busca desarrollar programas para imponer mayores cargas tributarias a los(as) pobres y excluidos(as).	SE3. La regresividad del sistema tributario deslegitima el cobro de impuestos.	SE4. La institución distribuye sus recursos y oportunidades en función de sesgos de clase y raza.	SE5. Los sistemas de evaluación y concurso ignoran un contexto en el que existen privilegios basados en raza y clase.	SE6. Algunos servicios internos están centralizados geográficamente.	SE7. Se valora desproporcionalmente el conocimiento tecnocrático por sobre otros conocimientos y experiencias.
EFECTO 6: Discriminación ejercida por la institución basada en raza y clase.						
PROBLEMA CENTRAL: Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.						
CAUSA 6: Clasismo y racismo						
SC1. Existe un pasado colonial que legó estructuras e instituciones racistas y clasistas que aún persisten.	SC2. Honduras se ubica en una posición subsidiaria en la división global del trabajo.	SC3. Clases dominantes se benefician de las desigualdades y procuran sostener la estructura de privilegios.	SC4. Instituciones sociales le asignan un valor superior a una raza sobre otra.	SC5. Instituciones sociales le asignan un valor superior a una clase sobre otra.	SC6. El proyecto de la identidad racial mestiza niega las raíces indígenas y negras de nuestro pasado.	SC7. El modelo económico se basa en la división de clases y el racismo como estrategia de dominación para la acumulación de riquezas.

ACCIONES ESTRATÉGICAS EJE TRANSVERSAL 3

SC1. Existe un pasado colonial que legó estructuras e instituciones racistas y clasistas que aún persisten.	SC2. Honduras se ubica en una posición subsidiaria en la división global del trabajo.	SC3. Clases dominantes se benefician de las desigualdades y procuran sostener la estructura de privilegios.	SC4. Instituciones sociales le asignan un valor superior a una raza sobre otra.	SC5. Instituciones sociales le asignan un valor superior a una clase sobre otra.	SC6. El proyecto de la identidad racial mestiza niega las raíces indígenas y negras de nuestro pasado.	SC7. El modelo económico se basa en la división de clases y el racismo como estrategia de dominación para la acumulación de riquezas.
6A. Revisión de la normativa institucional con el objetivo de reducir su carga colonial y de clase. 6B. Revisión y diseño de tratamientos institucionales que contribuyan a la reversión de desigualdades de clase y raza. 6C. Cumplimiento del mandato de progresividad contenido en el artículo 351 constitucional.	6D. Promover reformas fiscales orientadas a la protección y desarrollo de la industria nacional. 6E. Fortalecer los controles destinados a verificar el cumplimiento de metas en regímenes fiscales. 6F. Publicación de bases de datos, informes, estudios y campañas de comunicación con una perspectiva decolonial y crítica.	6G. Establecer canales de comunicación y colaboración con movimientos indígenas y pobladores organizados(as).	6H. Implementación de módulos de formación sobre la historia y realidad colonial. 6I. Implementación de campañas de sensibilización sobre la discriminación racial. 6J. Establecer mecanismos específicos de denuncias ante todo tipo de discriminación racial interna y externa.	6K. Revisión de la normativa interna de diseño de procesos, reclutamiento y concursos para valorar otros conocimientos y experiencias distintos a los tecnocráticos e intelectuales. 6L. Promover un entorno habilitante para la valorización de conocimientos y experiencias distintos a los tecnocráticos e intelectuales. 6M. Establecer mecanismos específicos de denuncias ante todo tipo de discriminación de clase interna y externa.	6N. Recuperación de la memoria histórica, específicamente en lo relativo con las herencias coloniales del sistema tributario. 6O. Alianzas estratégicas con las asociaciones estudiantiles de Antropología, Historia y Sociología y otras organizaciones académicas con enfoque decolonial.	6P. Incluir la dimensión del impacto de las inversiones en los pueblos originarios, territorios, barrios populares en el análisis costo-beneficio de las exoneraciones.

EVALUCIÓN Y MONITOREO



OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO
Objetivo estratégico 1: Asistir, orientar y simplificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con servicios humanos, accesibles y efectivos.	1. Estimación de la moral tributaria de los contribuyentes (as) (fase 1). 2. Variación de la moral tributaria de los contribuyentes (as) (fase 2). 3. Estimación del Costo de Cumplimiento para las contribuyentes (as) de acuerdo a su capacidad económica (fase 1). 4. Reducción del Costo de Cumplimiento para las contribuyentes (as) de acuerdo a su capacidad económica (fase 2). 5. Percepción de los contribuyentes (as) sobre la legitimidad del Estado respecto al cobro de impuestos. 6. Percepción de los contribuyentes(as) respecto a la facilidad y orientación que provee el SAR para el cumplimiento de sus obligaciones.
Objetivo estratégico 2: Combatir la evasión y la elusión fiscal, a través de una asignación inteligente, imparcial y proporcional de tratamientos y controles.	Reducción de Brecha de Incumplimiento RA-GAP (ISV e ISR)
Objetivo estratégico 3: Contribuir en el control y la racionalización de los privilegios fiscales para el logro de un sistema tributario que sea herramienta de redistribución de la riqueza.	1. Estimación anual del Índice de Kakwani. 2. Estimación anual Índice de Reynolds-Smolensky (RS) 3. Estimación anual del Coeficiente de Gini después de descontar impuestos. 4. Estimación anual del sacrificio Fiscal (Gasto tributario/ Producto Interno Bruto (PIB))
Objetivo estratégico eje transversal 1: Luchar contra toda forma de violencia, discriminación, prejuicio, odio o rechazo basada en género dentro del SAR y en su relación con los(as) contribuyentes(as).	1. Percepción interna sobre violencia basada en género (línea de base realizada posterior a proceso de sensibilización) 2. Percepción interna sobre participación de la mujer y personas LGTBIQ+ en la gobernanza institucional 3. Conocimiento de empleados(as) sobre equidad de género 4. Ratio de cantidad de atenciones brindadas a mujeres y personas LGTBIQ+ sobre atenciones brindadas a hombres 5. Proporción de mujeres y personas LGTBIQ+ se sienten más seguras y en confianza en su relación con el SAR (a lo interno y externo) 6. Desigualdades de género vinculadas a la clase social y etnicidad hacia mujeres y personas LGTBIQ+ en su relación con el SAR
Objetivo estratégico eje transversal 2: Garantizar un entorno de trabajo saludable y respetuoso de los derechos laborales de los(as) trabajadores(as) del SAR.	1. Ratio anual de renunciaciones sobre personal contratado 2. Índice de satisfacción laboral 3. Cantidad de empleados(as) que obtienen un título de secundaria, pregrado o postgrado mientras mantienen una relación laboral con la institución 4. Cantidad de concursos internos realizados en 1 año 5. Empleados(as) egresados(as) de cursos, talleres o programas de formación subsidiados, gestionados o facilitados por la institución
Objetivo estratégico eje transversal 3: Luchar contra toda forma de discriminación, prejuicio, odio o rechazo basado en clase social, raza o etnia dentro del SAR y en su relación con los(as) contribuyentes(as).	1. Impacto de acciones estructurales (Política tributaria) en desigualdad racial y clasista. 2. Proporción de personas racializadas y de clases populares se sienten más seguras y en confianza en el SAR (a lo interno y externo)

■ ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



