

## MEMORANDO SAR-SG-999-L-2023

**PARA:** OFICINA ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA  
ABG. KARLA ELIZABETH LANZA CAMPOS

**DE:** SECRETARIA GENERAL  
ABG. NIDIA SARAHÍ BERRÍOS MARTÍNEZ

**ASUNTO:** ACTUALIZACIÓN PORTAL MES DE NOVIEMBRE 2023

**FECHA:** 04 DE DICIEMBRE DE 2023



En atención al Memorando SAR-OIP-232-2023 de fecha 01 de diciembre de 2023, el cual solicita información, en relación con:

1. Los documentos susceptibles de publicación en el Diario Oficial La Gaceta como Reglamentos, Resoluciones, Decretos Ejecutivos u otros documentos oficiales de la institución durante el mes de noviembre de 2023, no hubo ninguna publicación.
2. Asimismo, en relación con Convenios suscritos con el Servicio de Administración de Rentas, durante el mes de noviembre de 2023, no hubo ninguna suscripción.
3. Además, en relación con Acuerdos institucionales emitidos en el mes de noviembre de 2023, se solicitó la publicación del Acuerdo que se detalla a continuación:

ACUERDO	FECHA	ASUNTO
SAR-544-2023	07/11/2023	El motivo de este Acuerdo es aprobar la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026 del Servicio de Administración de Rentas...

Cabe manifestarle, que para su publicación en el Diario Oficial La Gaceta el Acuerdo SAR-544-2023 fue solicitado mediante Oficio SAR-DE-449-2023 de fecha 08 de noviembre de 2023, a la Secretaría del Estado de la Presidencia en cumplimiento al Comunicado OFICIO SSEP-AV-64-2023 de fecha 15 de febrero de 2023 de dicha entidad. Se adjunta oficio de recibido y copia del Acuerdo a publicar.

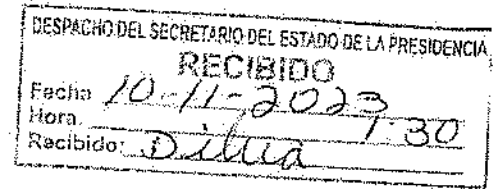
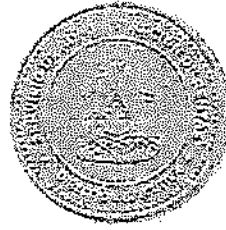


4. Al igual, en relación con Acuerdos de Delegación autorizados y emitidos en el mes de noviembre de 2023, se detallan a continuación:

Nº	NUMERO ACUERDO	FECHA	NOMBRE DELEGADOS	MOTIVO
1	SAR-537-2023	06/11/2023	ACUERDO DELEGACION PERSONAL DE LA COORDINACION ANALISIS DE CASOS, CONTROLES EXTENSIVOS Y DEVOLUCIONES DE GESTION TRIBUTARIA	ACUERDO DELEGACION PERSONAL DE LA COORDINACION ANALISIS DE CASOS, CONTROLES EXTENSIVOS Y DEVOLUCIONES DE GESTION TRIBUTARIA DRNOCC PARA REALIZAR ACTIVIDADES DEL DEPTO. RECAUDACION POR EL PERIODO DEL 01/11/2023 AL 31/12/2023
2	SAR-540-2023	06/11/2023	ACUERDO DELEGACION JOSE ALEJANDRO MARTINEZ REYES	ACUERDO DELEGACION DE JOSE ALEJANDRO MARTINEZ REYES AGENTE TRIBUTARIO DE ASISTENCIA AL CUMPLIMIENTO DE LA OFICINA TRIBUTARIA DE OCOTEPEQUE PARA FIRMAR CONSTANCIAS PRESENCIALES Y ELECTRONICAS, SOLICITADO MEDIANTE MEMORANDO DNCT-DACN-326-2023.
3	SAR-569-2023	15/11/2023	ACUERDO DELEGACION JOSSELINE MASSIEL MARTINEZ	ACUERDO DELEGACION JOSSELINE MARTINEZ PERIODO COMPRENDIDO 17/11/2023 Y 23 Y 24/11/2023 PARA LAS FACULTADES INHERENTES A LA SECRETARIA REGIONAL DE GRANDES CONTRIBUYENTES.

Se adjunta copia de Acuerdos de Delegación mencionados.

 : Archivo  
NSBM/GLLV



Tegucigalpa M.D.C. 8 de noviembre de 2023

Oficio SAR-DE-449-2023

Licenciado  
**RODOLFO PASTOR DE MARÍA Y CAMPOS**  
Secretario de Estado en el Despacho de la Presidencia  
Su Oficina

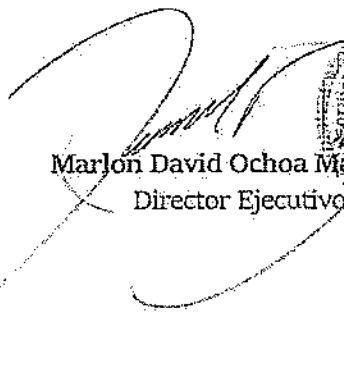
Estimado Licenciado Pastor:

En atención al Comunicado OFICIO SSEP-AV-64-2023 de fecha 15 de febrero de 2023, solicito de su apoyo con la publicación en el Diario Oficial La Gaceta del Acuerdo que a continuación se detalla:

NUMERO ACUERDO	FECHA	ASUNTO
SAR-544-2023	07/11/2023	Aprobar la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2028 del Servicio de Administración de Rentas (SAR).

Cabe manifestarle que el Servicio de Administración de Rentas asumirá el pago de dicha publicación. Se adjunta CD con el documento en formato PDF y Word.

Sin otro particular, me suscribo de usted con muestras de consideración.

  
**Marlon David Ochoa Martínez**  
Director Ejecutivo



Archivo  
MDO/sgs/mv/ghv

**ACUERDO NÚMERO SAR-544-2023**  
**Tegucigalpa, M. D.C., 07 de noviembre de 2023**

**EL DIRECTOR EJECUTIVO DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE RENTAS**  
**(SAR)**

**CONSIDERANDO:** Que mediante el Artículo 195 del Decreto Legislativo número 170-2016 de fecha quince de diciembre del dos mil dieciséis que contiene el Código Tributario, se crea la Administración Tributaria como 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, denominándose SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE RENTAS (SAR), mediante Acuerdo Ejecutivo No. 01-2017.

**CONSIDERANDO:** Que el Artículo 197 del Código Tributario en su numeral 1) define que el Servicio de Administración de Rentas (SAR), estará a cargo de un de un Director (a) Ejecutivo (a), con rango ministerial nombrado por el Presidente (a) de la República, quien será responsable de definir y ejecutar las políticas, estrategias, planes y programas administrativos, metas y resultados, conforme a las políticas económicas, fiscales y tributarias del Estado.

**CONSIDERANDO:** Que en el Artículo 199 de la norma supra indicada, establece entre otras atribuciones del Director Ejecutivo del Servicio de Administración de Rentas (SAR): 1) ..., 3) Aprobar el Plan Estratégico Institucional.

**CONSIDERANDO:** Que mediante Acuerdo Ejecutivo No. 23-2022 de fecha 27 de enero del 2022 se nombró al ciudadano **MARLON DAVID OCHOA MARTÍNEZ**, como Director Ejecutivo del Servicio de Administración de Rentas (SAR), con rango de Secretario de Estado.

**CONSIDERANDO:** Que mediante Acuerdo número SAR-526-2022 de fecha 29 de diciembre del 2022, se delegó en el ciudadano **MARVIN ANTONIO ARTICA AMADOR**, en su condición de Secretario Regional de la Dirección de Grandes Contribuyentes Tegucigalpa del Servicio de Administración de Rentas, las facultades inherentes a la Secretaría General del Servicio de Administración de rentas (SAR), en ausencia de la titular de dicha Secretaría.

**CONSIDERANDO:** Que mediante Decreto Legislativo No. 286-2009 de fecha 27 de enero del 2010, publicado en el Diario Oficial "La Gaceta" en fecha 02 de febrero del 2010, contentivo de la Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Aprobación de un Plan de Nación, se aprueba el inicio de la implementación de uno de los más notables esfuerzos dirigidos a estructurar un modelo de gestión pública basada en un sistema de planificación y visión a largo plazo el cual es sustentado en un compromiso con los diferentes sectores de la Administración Pública Central a partir del año 2010.

**CONSIDERANDO:** Que mediante Acuerdo Número SAR-1220-2017 de fecha 23 de mayo del 2017, publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 34,450 en fecha 23 de septiembre del 2017, se aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2022 del Servicio de Administración de Rentas (SAR), el que fue reformulado mediante los Acuerdos Número SAR-303-2020 de fecha 22 de diciembre del 2020 y SAR-502-2021 de fecha 27 de diciembre del 2021.

**CONSIDERANDO:** Que es necesario la formulación de un Plan Estratégico Institucional (PEI) por parte del Servicio de Administración de Rentas (SAR), alineado al Plan Estratégico del Gobierno (PEG), a fin de optimizar la recaudación, disminuir el déficit fiscal de la Administración Central, haciendo énfasis en el combate a la evasión y alusión fiscal.

**CONSIDERANDO:** Que en fecha 31 de octubre del año en curso la Secretaría de Planificación Estratégica remitió al Servicio de Administración de Rentas Dictamen Técnico SPE-DGP/DPI-02-2023 en donde dictamina validar la coherencia, viabilidad y pertenencia del Plan Estratégico Institucional 2023-2026 propuesto, de acuerdo a las prioridades del Gobierno del Socialismo Democrático, solicitado por Servicio de Administración de Rentas.

**POR TANTO:** En uso de las facultades de que está investido y en aplicación de lo establecido en los Artículos: 321 de la Constitución de la República; 195, 197 y 199 del Decreto Legislativo No. 170-2016 contentivo del Código Tributario; 7, 116, 118 y 122 de la Ley General de la Administración Pública; 30 de la Ley de Procedimiento Administrativo; Acuerdo Ejecutivo 01-2017; Acuerdo Ejecutivo No. 23-2022; Acuerdo Ejecutivo No. 435-2022; y demás disposiciones aplicables.

**ACUERDA:**

**PRIMERO:** Aprobar la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026, del Servicio de Administración de Rentas (SAR), como se detalla a continuación:

**PRIMERO: PREÁMBULO**

**Palabras del Ministro Director**

Presentamos ante el pueblo hondureño el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026 del Servicio de Administración de Rentas (SAR). Este Plan materializa el anhelo popular de un sistema tributario justo y equitativo, por lo que propone transformaciones y cambios importantes al seno de la institución y del sistema tributario.

Es necesario iniciar ubicando los esfuerzos de planificación de este Gobierno en un contexto histórico de desmantelamiento del sistema de planificación estatal. El modelo privatizador, desregulador y concesionario redujo al mínimo la capacidad del Estado para orientar y direccionar la economía, trasladando esa responsabilidad a un pequeño número de grupos económicos nacionales y extranjeros. Esta política relegó al Estado a administrar una crisis despojado de las herramientas para resolverla. A pesar de que año con año las instituciones del sector público elaboran y aprueban el PEI y el Plan Operativo Anual (POA), estos no se articulan a una visión de desarrollo integral y los propios documentos de planificación son meros requisitos de trámite para lograr desembolsos presupuestarios.

Durante el Gobierno de la Presidenta Xiomara Castro se ha iniciado el proceso de reconstrucción del sistema de planificación estatal con la creación de la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) y el proceso de presupuestación con base cero liderado por la Secretaría de Finanzas (SEFIN). Retomar la planificación estratégica como herramienta de desarrollo en el sector público es un paso en el replanteamiento del rol del Estado en la economía y la sociedad. Las metas trazadas en el Plan de Gobierno Bicentenario para la Refundación de la Patria y Construcción del Estado Socialista y

Democrático implican cambiar la trayectoria histórica de las instituciones públicas para ponerlas al servicio de las mayorías.

El PEI 2023-2026 propone partir de la justicia y la equidad como principios fundacionales en la relación entre pueblo y tributos. El abordaje tradicional de la recolección de impuestos coloca toda la responsabilidad del pago en el contribuyente y reduce los fenómenos de evasión y elusión fiscal a fenómenos culturales o conductuales, ignorando problemas subyacentes relacionados con la legitimidad del sistema tributario en su conjunto. El abordaje propuesto complementa el enfoque tradicional al buscar resolver otras condiciones de origen de la evasión y la elusión, como: la regresividad fiscal, feriados tributarios legalizados, elevados costos de cumplimiento y la complejidad del sistema tributario.

Nos proponemos que al cierre del presente Gobierno se haya revertido la perversa tendencia histórica de cobrar más impuestos a los pobres y se hayan sentado las bases para una mayor recaudación con equidad que permita el financiamiento soberano de la inversión pública. Estos esfuerzos serán acompañados por una institución abierta al pueblo, que facilite y oriente el pago de impuestos desde un enfoque humano.

**Marlon D. Ochoa**  
**Director Ejecutivo**

#### **SEGUNDO:** Resumen Ejecutivo

Una sociedad en donde pagar impuestos sea fácil, accesible y hasta gratificante parece difícil de lograr, pero es el horizonte al que apunta este Plan Estratégico Institucional 2023-2026: **Una Honduras donde el pueblo paga los impuestos voluntariamente**. Contrario a la creencia de que a nadie le gusta pagar impuestos, este Gobierno tiene la certeza de que en la medida en que el pueblo recibe bienes y servicios públicos de calidad, que participa de la vida democrática del país, que observa con transparencia el uso de los recursos públicos y que encuentra accesible y justo el pago de impuestos, aumentará la disposición a pagarlos de manera voluntaria. Por lo tanto, la tarea principal del SAR durante estos 4 años será la de **eleva**r la **moral tributaria**; es decir, cimentar la percepción y realidad de un pago justo, accesible y fácil de los impuestos.

Para llegar a este horizonte han delineado tres objetivos estratégicos:

1. Asistir, orientar y simplificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con servicios humanos, accesibles y efectivos.
2. Combatir la evasión y la elusión fiscal, a través de una asignación inteligente, imparcial y proporcional de tratamientos y controles.
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.

**El primer objetivo estratégico** es trabajar por hacer el cumplimiento de las obligaciones tributarias lo más sencillo posible; sin embargo, lograrlo implica tener en cuenta las distintas desigualdades existentes en la sociedad, ya que **el acceso a servicios efectivos y de calidad está determinado en la mayoría de las ocasiones por la clase social, sexo, género y raza**. El 65.5 % de la población debe trasladarse a otro municipio para acceder presencialmente a las oficinas del SAR, para ingresar expedientes que tardan en promedio 293 días en resolverse, los cuales son gestionados de forma efectiva en mayor proporción por los contribuyentes de mayores ingresos (el 100 % de los grandes

contribuyentes contrata especialistas para sus trámites, en tanto apenas el 48 % de los pequeños logra hacer lo mismo).

**La consecuencia fundamental de estas barreras al cumplimiento es un trato desigual a los contribuyentes:** por un lado, quienes poseen más recursos acceden en mayor proporción a los servicios del SAR, y, por otro lado, quienes menos poseen, encuentran más costoso y difícil el cumplimiento de sus obligaciones. Esto muchas veces conlleva a que personas y empresas opten por no declarar para evitarse los costos de cumplimiento.

Para afrontar estas brechas se identificaron **4 estrategias** que permitirán un servicio más accesible y sencillo para el pueblo: (i) aumentar la accesibilidad de los servicios tributarios al expandir la presencia del SAR a nivel nacional en modalidad presencial y digital; (ii) garantizar que los recursos disponibles sean asignados de manera eficiente para atender la demanda de servicios tributarios; (iii) optimizar la gestión tributaria mediante la digitalización, simplificación y claridad, mejorando la experiencia del contribuyente; y (iv) diseñar los procesos de atención, asistencia y orientación en función de las necesidades de los(as) contribuyentes.

En el **segundo objetivo estratégico** se propone que las acciones realizadas por el SAR para promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias sean inteligentes, imparciales y proporcionales, lo cual implica **reorientar el modelo de seguimiento y control para evitar que siga perdonando impuestos a los más ricos y castigando con mayor severidad a los más pobres**. Esto es así debido a la corrupción estructural promovida por algunos empresarios en el Congreso Nacional para crear leyes a su favor, a la agresiva desarticulación institucional y a la discrecionalidad política con la que se eligieron y descartaron auditorías en pasadas administraciones. Los datos de evasión fiscal dan muestra del fracaso de este modelo: la evasión en ISV subió de 27.7 % en 2017 a 36.7 % en 2020, experimentando un incremento del 32 % en este período, mientras que en ISR la evasión alcanzó 61.6 % hacia 2016, el último año en que esta fue medida.

**Esto ha permitido que se instale una política fiscal que reproduce (y en ocasiones agudiza) los ciclos de desigualdad:** los más pobres pagan hasta 1,500 veces más impuestos que los más ricos; los ingresos tributarios son insuficientes para los programas sociales, apenas se recaudan 56 de cada 100 lempiras gastados por el Gobierno; un elevado déficit fiscal y mayor endeudamiento público; lo que a su vez condiciona las políticas nacionales a los intereses de organismos financieros extranjeros, quienes constantemente proponen políticas de austeridad en el gasto.

Para transformar esta realidad se han identificado **2 estrategias:** (i) combatir la evasión y elusión fiscal nacional e internacional, procurando contar con más información, mayor coordinación interinstitucional y una asignación más inteligente del tratamiento de riesgos de incumplimientos; y (ii) promover la interoperabilidad de las instituciones del circuito tributario y fiscal para una acción coordinada.

**Finalmente, el tercer objetivo estratégico busca revertir una terrible tendencia histórica del sistema tributario: perdonar impuestos a los más ricos.** Entre junio de 2009 y diciembre de 2021, el Estado de Honduras perdonó más de 451 mil millones de lempiras en impuestos, sobre todo a los más ricos, a través de las exoneraciones fiscales. Esta tendencia histórica se debe a la cooptación del Estado por parte de grupos económicos, teniendo como consecuencia el diseño de leyes e instituciones que promueven intereses particulares: 40 decretos se aprobaron entre 2009 y 2021 para crear 6 nuevos regímenes de exoneraciones, ampliar en 11 ocasiones los regímenes existentes y decretar 25 amnistías tributarias.

**Las principales consecuencias del actual modelo de exoneraciones fiscales es la gran injusticia social y económica que provoca.** Por un lado, permite que los más ricos no paguen impuestos y que los pobres carguen con el mayor peso de financiar al Estado, 7 de cada 10 lempiras recaudados provienen de impuestos pagados en mayor proporción por los pobres, en tanto, el 98.68 % de las exoneraciones se quedan en el 20 % más rico de la población; y por otro lado, distorsionan e inhiben el desarrollo de la economía nacional, al permitir a unas pocas empresas exoneradas concentrar grandes cantidades de riqueza y competir de forma desleal con el resto de empresas que sí pagan impuestos.

**Para lograr un sistema tributario más justo, sin privilegios para los más ricos, se plantean 2 estrategias:** (i) la fiscalización efectiva de los privilegios fiscales; y (ii) revisar y ajustar la legislación para evitar abusos y promover la equidad fiscal, en acompañamiento con el pueblo.

Los esfuerzos por transformar la realidad también deben ir acompañados por una serie de cambios que permitan introyectar en la institución los valores y prácticas con las que se busca mejorar la prestación de servicios y recolección de impuestos, a estos los llamamos **Brújula Institucional**, y se compone de tres Ejes Transversales:

1. Eliminar toda forma de violencia, discriminación, prejuicio, odio o rechazo basada género dentro del SAR y en su relación con los(as) contribuyentes(as).
2. Garantizar un entorno de trabajo saludable y respetuoso de los derechos laborales de los(as) trabajadores(as) del SAR.
3. Eliminar 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).

**El primero de los Ejes Transversales busca generar una reflexión profunda y al mismo tiempo promover acciones que corrijan las desigualdades institucionales en el trato hacia las mujeres.**

Uno de los más grandes peligros de estas desigualdades es que nuestra sociedad las ha invisibilizado o normalizado, lo que implica “hacer un doble esfuerzo” por verlas y modificarlas, porque existen y son palpables: los hombres tienen una mayor participación del poder económico y político, el 65 % de los RTN de personas naturales son de hombres y el 84 % de accionistas de los 25 grupos económicos más grandes son hombres; las instituciones están diseñadas por hombres para preservar en mayor medida los privilegios de hombres y siguen operando bajo roles y estereotipos de género que colocan la mayor carga de los cuidados sobre mujeres, como el cuidado de los/as hijos/as, las presiones sobre la apariencia física, o la normalización del acoso y la violencia hacia las mujeres.

**Las desigualdades de género en la sociedad y en el ámbito laboral afectan de forma sensible el bienestar y desempeño de las mujeres,** usualmente se traducen en una mayor carga de responsabilidades en el hogar para éstas últimas y en una mayor violencia ejercida impunemente en todos los ámbitos de la sociedad. Una mujer que, además de desarrollar todas sus actividades laborales en una jornada regular, debe cuidar de sus hijos/as, familiares, esforzarse el doble por verse según los estándares de belleza, sufrir acoso y violencia sexual, y no tener espacios seguros en donde denunciar, se verá cargada injustamente en relación con sus compañeros de trabajo hombres.

**El presente PEI desarrolla 2 estrategias para revertir las relaciones desiguales de género al interior de la institución y en la relación del SAR con los contribuyentes.** Por un lado, (i) promover en el SAR la igualdad de género y la diversidad, garantizando oportunidades equitativas; y por el otro, (ii) incorporar una visión feminista y de clase en la relación del SAR con los y las contribuyentes y la sociedad.



**El segundo Eje Transversal busca revertir la lógica tóxica y autoritaria con la cual se gestionaba el personal en la administración anterior, para transitar hacia entornos laborales saludables y respetuosos de los derechos.** Este problema deriva fundamentalmente de una mala gestión y la desatención de la carrera profesional: la normativa interna se centra en deberes y sanciones y no derechos; gestión autoritaria y en ocasiones violenta de las comunicaciones y las jerarquías; sobrecarga y estancamiento profesional.

Las consecuencias de una administración de esta naturaleza son vividas a diarios por los cientos de trabajadores/as de la institución, siendo su manifestación más sensible la alta rotación de personal (aproximadamente un 25 % cada año); el estrés, cansancio y desmotivación del personal; la continuidad y agudización de conflictos laborales, así como la resistencia al cambio.

**Se plantean 5 estrategias en este eje transversal para lograr un mejor clima laboral:** (i) equilibrar la carga laboral, estableciendo límites y fomentando la gestión eficiente del trabajo; (ii) establecer estructuras de gobernanza claras y jerarquías definidas para mejorar la operatividad institucional; (iii) fomentar una cultura de comunicación respetuosa, abierta y participativa en todos los niveles; (iv) garantizar el bienestar y los derechos de las y los empleados a través de la aplicación efectiva de la normativa laboral; e (v) impulsar programas de liderazgo y gestión que promuevan la empatía, la colaboración y el respeto.

**El tercer Eje Transversal busca reflexionar internamente sobre lo que ya se dijo en el objetivo estratégico 1, es decir, en cómo las desigualdades de clase, género y raza configuran espacios laborales distintos en función de nuestra posición social.** Honduras vive una desigualdad que es histórica y es racial, el 10 % más rico acumuló en promedio el 66 % de la riqueza entre 2006 y 2021 y el 50 % más pobre apenas el 3 %; junto a esto, la historia y las instituciones vigentes tienden a invisibilizar las diferencias raciales y de clase, el 84 % de los hondureños se describen a sí mismos como pertenecientes a algún grupo discriminado, sin embargo, pocos se identifican con algún grupo étnico.

**Las consecuencias se reflejan tanto a lo interno como en la interacción con los contribuyentes, usualmente mediante la discriminación simbólica o la existencia de barreras al cumplimiento.**

El peor rasgo de esta discriminación es el hecho de que el clasismo impulsa a mayores cargas fiscales sobre los pobres, quienes pagan más impuestos que los ricos, lo cual deslegitima el cobro de impuestos ya que se considera injusto; y en segundo lugar, se reproducen institucionalmente las desigualdades estructurales que se expresan en la sociedad, como la meritocracia o sesgos en función del color de piel o los rasgos físicos.

**Son 2 las estrategias diseñadas para cerrar estas brechas institucionales:** (i) reorientar el uso de la política fiscal y de los beneficios tributarios para fomentar el desarrollo de la industria nacional y el bienestar socioeconómico de todos y todas por igual; y (ii) erradicar toda forma de discriminación de raza o clase en el SAR y su relación con la sociedad.

Los 4 valores institucionales que guiarán el comportamiento y que hacer institucional durante el presente PEI son: el respeto a las leyes, la lucha por la justicia, el servicio al pueblo y la honradez.

En el apartado 4, se hace el Despliegue Estratégico Institucional, es decir, se desagregan los objetivos estratégicos y ejes transversales en sus respectivas estrategias para *operativizarlas* a través del establecimiento de indicadores de resultados y la identificación de las áreas responsables de su ejecución. En el apartado 5 se establece la estrategia de Monitoreo y Evaluación.

### TERCERO: GLOSARIO

**Acoso sexual:** Comportamientos no deseados de naturaleza sexual que se producen en el contexto de las relaciones de poder, ya sea en el lugar de trabajo, en instituciones educativas, en espacios públicos u otros entornos sociales.

**Barreras al cumplimiento:** Se refiere a cualquier obstáculo, dificultad o factor que impide o dificulta que una persona o una organización cumpla con las normas, regulaciones o requerimientos establecidos. Por ejemplo: complejidad del sistema tributario, falta de asesoría fiscal adecuada, carga administrativa, cambios frecuentes en las regulaciones fiscales, sanciones y penalizaciones.

**Ciberbullying:** Es el acoso realizado entre usuarios de una edad similar y contexto social equivalente, mediante el aprovechamiento de medios digitales, desde un teléfono móvil o a través de videojuegos online, por mencionar algunos ejemplos.

**Cibermisoginia:** Mecanismo de demostración de la masculinidad, de normalización de la violencia de género y de inhibición de la participación política de las mujeres en la discusión pública. Esta práctica se define como la generación de discursos de odio que sustentan la violencia, discriminación y desigualdad contra las mujeres a través de burlas, insultos o amenazas en los entornos digitales.

Por ejemplo: En una plataforma de redes sociales, una mujer famosa que es defensora de los derechos de las mujeres y habla abiertamente sobre el feminismo recibe una gran cantidad de comentarios misóginos y ofensivos en sus publicaciones. Los comentarios incluyen insultos personales sobre su apariencia, amenazas de violencia sexual y ataques verbales destinados a desacreditarla y desalentarla. Además, algunos usuarios pueden crear memes o imágenes manipuladas con contenido sexista y denigrante sobre la mujer, difundiéndolos ampliamente en línea para humillarla públicamente.

**Clase social:** Se refiere a la división de una sociedad en grupos socioeconómicos distintos, basados principalmente en factores como la ocupación, el nivel de ingresos, la educación, la riqueza y el poder económico. Estas clases sociales representan diferentes posiciones en la estructura social y suelen estar asociadas con oportunidades, privilegios y desigualdades económicas.

**Competencia desleal:** Se refiere a prácticas comerciales o empresariales que buscan obtener una ventaja injusta sobre los competidores, violando las normas éticas o legales establecidas. Estas prácticas desleales pueden perjudicar a otras empresas y distorsionar la competencia en el mercado.

Por ejemplo: Dos empresas que operan en el mismo sector y ofrecen productos similares. La Empresa "A" decide evadir impuestos ocultando parte de sus ingresos y transacciones en contabilidad paralela, lo que disminuye sus ingresos declarados en sus declaraciones de impuestos. Como resultado, la carga tributaria de la Empresa "A" se reduce significativamente, ya que paga menos impuestos sobre sus ingresos. Por otro lado, la Empresa "B" cumple honestamente con todas sus obligaciones tributarias, declarando todos sus ingresos de manera transparente y pagando los impuestos correspondientes de acuerdo con la ley. Esto permite a la Empresa "A" contar de forma ilegal con más recursos para sus actividades mercantiles.

**Cooptación del Estado / Captura del Estado:** Se refiere a un proceso mediante el cual determinados actores o grupos de poder externos al Estado influyen en las decisiones políticas, la formulación de políticas públicas y el funcionamiento de las instituciones estatales. En este proceso, los actores

externos logran capturar o ejercer influencia sobre el aparato estatal para satisfacer sus propios intereses o agendas particulares.

Por ejemplo: Un país en el que una gran empresa multinacional tiene una posición dominante en el mercado y goza de una estrecha relación con altos funcionarios del Gobierno. Esta empresa ha logrado cooptar al Estado de diversas maneras: Captura regulatoria, incentivos fiscales y subsidios, nombramientos políticos, corrupción. Como resultado de esta cooptación del Estado por parte de la gran empresa multinacional, se crea un desequilibrio en el mercado y una falta de competencia justa. La empresa obtiene beneficios y ventajas indebidas, mientras que otras empresas más pequeñas encuentran dificultades para competir.

**Cumplimiento voluntario:** Se refiere a la disposición y el compromiso de una persona, organización o entidad para cumplir con las normas, regulaciones o requerimientos legales de manera autónoma y por propia iniciativa, sin la necesidad de ser obligados o coercidos por fuerza externa.

**Eliminar intermediarios:** Significa eliminar o reducir la presencia de personas, empresas o entidades que se encuentran en medio de una transacción o proceso. En el ámbito tributario se refiere a crear las condiciones para que cada poblador o ciudadano (a) pueda realizar por sí solo (a) la declaración y pago de impuestos, sin la necesidad de contratar a alguien que lo haga por él/ella.

**Estereotipo:** Una imagen o creencia generalizada, simplificada y a menudo exagerada sobre un grupo de personas o una categoría social específica. Los estereotipos son construcciones mentales que se basan en ideas preconcebidas, simplificaciones y generalizaciones, y se utilizan para atribuir características o comportamientos a un grupo sin tener en cuenta las diferencias individuales.

**Elusión fiscal:** Conjunto de actos y conductas mediante los que se disminuye el pago de impuestos, de forma lícita y aprovechando el propio contenido de las leyes tributarias.

**Exoneración:** Es la dispensa total o parcial del pago de la obligación tributaria, cuya tramitación individualmente corresponde al Poder Ejecutivo, por conducto de la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas (SEFIN).

**Exención:** Son todas aquellas disposiciones aprobadas por el Congreso Nacional y expresadas en las leyes tributarias, que liberan de forma total o parcial del pago de la obligación tributaria. En otras palabras, la exención se refiere a la eliminación de un impuesto o carga fiscal expresamente en la ley.

**Evasión fiscal:** Incumplimiento total o parcial del pago de los impuestos.

**Género:** Se refiere a las características, roles, comportamientos, actividades y expectativas socialmente construidas que se atribuyen a las personas en función de su identidad sexual. El género es una forma de entender y organizar las diferencias entre hombres y mujeres, y puede influir en diversos aspectos de la vida, como el acceso a oportunidades, los roles familiares, las relaciones sociales, la participación política, el empleo y la distribución del poder. El género se aprende y se internaliza a través de procesos de socialización, normas culturales y estructuras sociales.

**Grooming:** Acoso sexual virtual que se realiza a un menor de edad. Se trata de acciones intencionales desarrolladas por un adulto para establecer un vínculo con un menor con una intención sexual.

**Horizonte institucional:** Se refiere al período de tiempo durante el cual las instituciones políticas, legales y sociales de un país se mantienen relativamente estables y consistentes. Representa el marco temporal en el que las normas, reglas y estructuras institucionales son reconocidas, aceptadas y

confiables por los actores sociales y políticos. Proporciona una base para la estabilidad y la predictibilidad en el funcionamiento de una sociedad y un Estado.

**Intermediarios:** son todos aquellos agentes que se ubican entre el/la contribuyente y la Administración Tributaria. Estos incluyen, pero no se limitan a; tramitadores (as), contadores (as), abogados (as), entre otros.

**Invisibilizar / Normalizar:** Hacer normal una cosa que no lo es.

**Medios de comunicación no hegemónicos:** Se refieren a aquellos medios de comunicación que no están controlados o dominados por un grupo o entidad poderosa que ejerce una influencia significativa en la sociedad.

Por ejemplo: Cuando se acerca una elección presidencial, estos medios no hegemónicos realizan entrevistas y debates con candidatos de diferentes partidos políticos, brindando igual espacio y tiempo a cada uno para que presenten sus propuestas y posiciones ante el público.

**Modelo de servicios:** Se refiere a una estructura o marco conceptual utilizado para describir y definir la forma en que se prestan y entregan los servicios a los clientes o usuarios. Un modelo de servicios se enfoca en la organización y la estructura de los procesos, actividades y recursos necesarios para brindar un servicio de manera eficiente y satisfactoria.

**Moral tributaria:** Entiéndase como la disposición voluntaria de los contribuyentes a pagar impuestos.

**Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF):** Son el conjunto de reglas para presentar los estados financieros de las empresas, su propósito es unificar un lenguaje de contabilidad entre todos los países que participen en el mercado global.

**Obligaciones tributarias:** Son todas las responsabilidades relacionadas con el pago de impuestos, que son de carácter obligatorio, entre los ciudadanos (as) y el Estado. Estas pueden ser materiales (pagar impuestos) y formales (brindar información).

**Países del sur global:** Hace referencia a países que comparten un pasado colonial y que, por lo tanto, se encuentran política, cultural y económicamente marginalizados en el tablero geopolítico global. Entiéndase como países del sur global a los que integran las regiones de África Subsahariana, América Latina, Asia Meridional y el sur de Asia.

**Política fiscal:** Se refiere a las decisiones del Gobierno en relación con los impuestos, los gastos públicos y la deuda, para influir en la economía y alcanzar los objetivos macroeconómicos. Es una herramienta importante para la estabilidad y el desarrollo económico de un país.

**Privilegios fiscales:** Se refiere a beneficios o ventajas fiscales otorgados a ciertos individuos, empresas o sectores específicos dentro de un sistema tributario. Estos privilegios fiscales pueden tomar diferentes formas, como exenciones, deducciones, créditos o regímenes fiscales preferenciales.

**Progresividad:** Es un principio de justicia social que implica cobrar alcúotas cada vez mayores en la medida en que la riqueza y el ingreso de los contribuyentes es mayor.

**Raza:** Clasificación social y cultural que se atribuye a las personas con base en características físicas y biológicas, como el color de la piel, el cabello, la forma del rostro y otros rasgos hereditarios. Históricamente, la noción de raza nace con la invasión de América por conquistadores europeos y ha



sido utilizada para categorizar a los seres humanos en grupos distintos, supuestamente indicando diferencias biológicas y, a veces, atributos sociales y culturales.

**Regresividad:** se refiere a una característica de los sistemas tributarios en la cual la carga impositiva recae de manera desproporcionada en los contribuyentes con menores ingresos o recursos económicos.

**Rol de género:** Se refiere a las expectativas sociales, normas y comportamientos culturalmente construidos que se asignan a las personas en función de su género. Estos roles de género dictan cómo se espera que las personas se comporten, actúen y se relacionen en función de las categorías de masculinidad y feminidad establecidas en una determinada sociedad.

**Stalking:** En castellano se refiere al acecho o acoso. Es la situación que se crea, cuando una persona persigue a otra de forma obsesiva. Mensajes o llamadas de teléfono reiteradas, persecución, espionaje etc.

Por ejemplo: Cuando una persona está obsesionada con otra, y esta ha estado acosando de manera persistente. La persona obsesionada puede perseguir a la otra, o crear perfiles falsos en redes sociales para vigilar sus actividades en línea y obtener información sobre su vida personal.

**Tratamientos y controles tributarios:** Son las políticas, procedimientos y medidas implementadas por las autoridades fiscales encargadas de la recaudación de impuestos para garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes y asegurar la equidad y eficiencia del sistema tributario.

**Trolling:** La palabra trolling hace referencia a los comportamientos en línea que buscan molestar o hacer daño a través de mensajes publicados en redes sociales, foros, blogs u otros espacios públicos. Normalmente se hacen de forma anónima.

Por ejemplo: En una publicación en redes sociales sobre un tema político delicado, como la inmigración, un usuario comienza a comentar utilizando un lenguaje ofensivo y despectivo hacia los inmigrantes. El usuario hace generalizaciones negativas sobre ellos, los acusa de ser una carga para la economía del país y los señala como responsables de problemas sociales.

**Violencia sexual:** Cualquier acto o conducta de naturaleza sexual que se lleva a cabo sin el consentimiento de una persona o contra su voluntad. Incluye una amplia gama de comportamientos que buscan ejercer poder, control o dominio sobre la víctima a través de la fuerza física, la intimidación, la coerción, la manipulación emocional o cualquier otra forma de violencia.

**Violencia simbólica:** Tipo de violencia que opera a través de símbolos, significados y representaciones culturales, en lugar de actos físicos o directos de coerción. Es una forma de violencia que se ejerce de manera sutil, pero que tiene un impacto en las relaciones de poder y en la reproducción de desigualdades sociales.

Por ejemplo: Reforzar los estereotipos de género tradicionales. En los programas de televisión, anuncios, películas y otros medios de comunicación, las mujeres son retratadas de manera estereotipada y limitada a roles domésticos y subordinados, mientras que los hombres son mostrados como líderes y proveedores fuertes. Estos mensajes y representaciones simbólicas contribuyen a mantener una estructura patriarcal en la sociedad, donde las mujeres se ven relegadas a roles secundarios y se las valora principalmente por su apariencia física y atributos estereotipados de

género. Esta violencia simbólica tiene un impacto profundo en la forma en que se construyen las identidades de género y las expectativas sociales.

#### **CUARTO: ABREVIATURAS**

**ACPV:** Aporte para la Atención a Programas Sociales y Conservación del Patrimonio Vial.

**APP:** Alianza Público-Privada.

**AT:** Administración Tributaria.

**CNBS:** Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

**CONSUCOOP:** Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas.

**CPE:** Comité de Probidad y Ética del SAR.

**DEI:** Dirección Ejecutiva de Ingresos.

**DGCFA:** Dirección General de Control de Franquicias Aduaneras.

**DIRRSAC:** Dirección de Regulación, Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles.

**DNTH:** Dirección Nacional de Talento Humano del SAR.

**ENEE:** Empresa Nacional de Energía Eléctrica.

**ICEFI:** Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales.

**IHSS:** Instituto Hondureño de Seguridad Social.

**IHT:** Instituto Hondureño de Turismo.

**INE:** Instituto Nacional de Estadísticas.

**INFOP:** Instituto Nacional de Formación Profesional.

**IP:** Instituto de la Propiedad.

**ISC:** Impuesto Sobre el Consumo.

**ISR:** Impuesto Sobre la Renta.

**ISV:** Impuesto Sobre Ventas.

**MAAC:** Convención sobre Asistencia Administrativa Mutua en Materia Fiscal.

**MGR-H:** Modelo de Gestión de Riesgos de Honduras.

**MIPYME:** Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

**MyPES:** Micro y Pequeña Empresa.

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera.

**RNP:** Registro Nacional de las Personas.

**SAR:** Servicio de Administración de Rentas.

**SEFIN:** Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas.

**SIISAR:** Sistema Integrado de Información del Servicio de Administración de Rentas.

**SOFIA:** Sistema Operativo de Flujo de Información Administrativa.

**SRECI:** Secretaría de Estado en el Despacho de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional.

**PGCT:** Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario.

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**RTN:** Registro Tributario Nacional.

**SAG:** Secretaría de Agricultura y Ganadería.



**SDE:** Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Económico.

**SENPRENDE:** Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios.

**OT:** Obligado Tributario.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas.

**ODS:** Objetivo de Desarrollo Sostenible.

**PAMEH:** Plataforma Administradora de Módulos de Exoneraciones de Honduras.

**PEI:** Plan Estratégico Institucional.

**POA:** Plan Operativo Anual.

**RECAEFUSAR:** Régimen de Carrera de Empleados y Funcionarios en el Servicio de Administración de Rentas.

**RIT:** Régimen de Importación Temporal.

**ZOLI:** Zona Libre de Honduras.

**ZOLITUR:** Zona Libre Turística de Islas de la Bahía.

**ZIP:** Zonas Industriales de Procesamiento para Exportaciones.

#### **QUINTO: HORIZONTE INSTITUCIONAL**

El Horizonte Institucional es la utopía que nos hace caminar, como escribió Eduardo Galeano: *“La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos ... ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar.”* El Horizonte Institucional es el sueño que hemos tendido en el paisaje y nos guía al caminar, nos recuerda el camino cuando nos hemos perdido, y nos provee de motivación cuando nos encontramos agotados.

El Horizonte Institucional del SAR está alineado con los instrumentos de planificación nacional (Plan Estratégico de Gobierno y Plan de Nación y Visión de País) e internacional (Objetivos de Desarrollo Sostenible) aprobados por el Gobierno de la República. En el plano internacional, el país es suscriptor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de los cuales se desprenden los siguientes objetivos a los que se alinea el presente PEI:

<b>ODS relacionados con el PEI SAR 2022-2025</b>
Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos
Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación
Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países
Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad

El **Plan Estratégico de Gobierno (PEG) 2022-2026** establece en su **Eje Estratégico 1: la Política Económica, Fiscal y Monetaria** el objetivo sectorial de “Construir un modelo económico alternativo para eficientar la producción y promover el desarrollo, la justicia social, y la distribución de la riqueza y el ingreso nacional” y establece los siguientes indicadores relacionados al sistema tributarios:

Indicador	Realidad heredada	País de referencia (Costa Rica)	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Proyección cuatrienio	Costo en millones de lempiras
Presión tributaria (recaudación/PIB)	16.70%	22.90%	17.30%	19%	20%	21%	21%	L3,051.80
Gasto tributario / PIB	6.8%	4.15%	7.9%	6.6%	6.5%	6.3%	6.3%	L229.6

La visión de planificación de país se sintetiza en el **Horizonte Institucional** del SAR a través de su **Visión**. Esta es el **escenario ideal** que deseamos alcanzar como Administración Tributaria, el máximo sueño, luego tenemos la **Misión**, como la **principal tarea** que se debe emprender para alcanzar esa Visión soñada, y finalmente, el **Objetivo Central**, que es el **mapa de mediano plazo** para comenzar la travesía, el que nos indica de una manera más operativa cómo se ejecuta institucionalmente la Misión. A continuación, se enuncian cada uno de los componentes:

VISIÓN
Una Honduras donde el pueblo paga los impuestos voluntariamente.

La **Visión** del SAR es construir un sistema tributario en donde los y las contribuyentes paguen por su propia voluntad los impuestos que les corresponde. Esta Visión parte de la premisa de que un Estado que es eficiente, democrático y promueve la justicia social y económica motiva al pueblo a pagar sus impuestos de forma voluntaria, al encontrar suficientes razones para ceder una porción de su trabajo y riqueza al bienestar común. Esta motivación y voluntad a pagar impuestos de forma voluntaria se conoce como moral tributaria, por lo que, para lograr su Visión, el SAR ha identificado la siguiente

**Misión:**

MISIÓN
Elevar la moral tributaria.

Esto significa que, para elevar la confianza y motivación de los(as) contribuyentes a pagar impuestos (moral tributaria), la **Misión** del SAR es realizar acciones destinadas a brindar eficiencia, democracia, transparencia y justicia social y económica al sistema tributario. Esto se traduce en construir un sistema tributario que es eficiente para procesar las necesidades de los y las contribuyentes, que es democrático al aplicarse a todos y todas por igual sin excepciones y que es justo al cobrar impuestos de acuerdo con la capacidad económica de cada contribuyente. Los elementos mencionados se concatenan y sintetizan en el **Objetivo Central**:

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.

El **Objetivo Central** se convierte en la **guía que orientará al SAR durante el presente PEI 2023 - 2026**, al sintetizar y volver operativa la Misión en un escenario de mediano plazo. El Objetivo Central se subdivide en cuatro elementos: en primer lugar, la principal actividad del SAR durante el presente PEI: (i) fomentar la disposición voluntaria de los y las contribuyentes para pagar impuestos; en segundo lugar, concatena los tres objetivos específicos que es necesario ejecutar: (ii) la eliminación



de las barreras al cumplimiento, es decir, facilitar el pago de impuestos, (iii) el combate a la evasión y elusión fiscal, lo que significa procurar que todos y todas paguen impuestos por igual, y (iv) la racionalización de los privilegios fiscales, buscar que no existan excepciones o escudos fiscales que permitan a los más ricos no pagar impuestos.

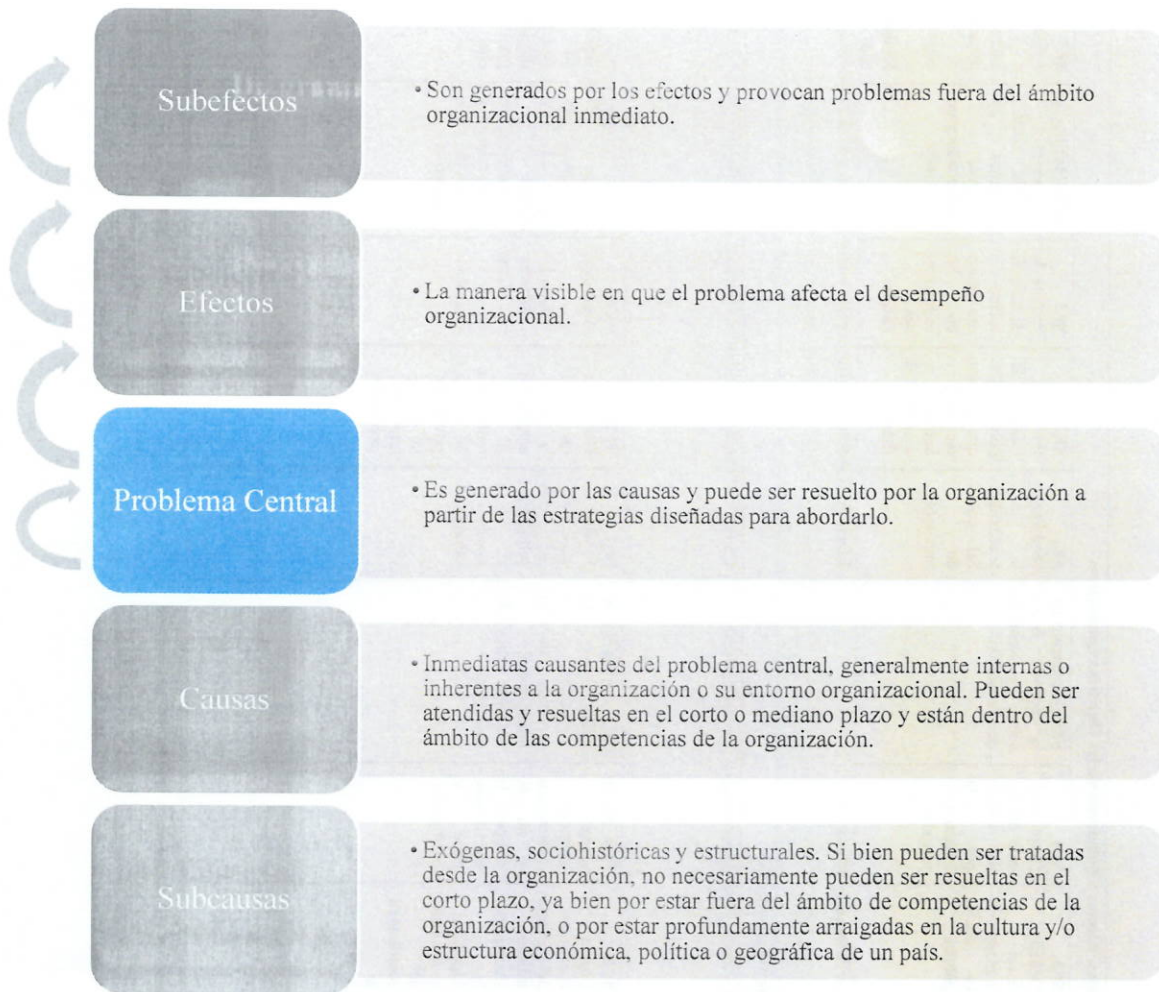
**SEXTO: Camino Institucional**

El Camino Institucional comprende las estrategias a ejecutar para acercarse al Horizonte Institucional durante los cuatro (4) años comprendidos entre el período 2023-2026. Este apartado plantea los 3 Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas asociados a estos para resolver el Problema Central:

<b>Problema Central</b>		
Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales		
<b>Objetivo Estratégico 1</b>	<b>Objetivo Estratégico 2</b>	<b>Objetivo Estratégico 3</b>
Asistir, orientar y simplificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con servicios humanos, accesibles y efectivos	Combatir la evasión y elusión fiscal, a través de una asignación inteligente, imparcial y proporcional de tratamientos y controles	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

Para desagregar las soluciones al Problema Central, se sigue una metodología de desagregación de problema central a través de un árbol de problemas. El árbol de problemas parte del problema central y lo desagrega en causas y efectos, y estas a su vez en subcausas y subefectos. Éste debe ser leído de abajo hacia arriba de la siguiente manera:

**Diagrama 1. Relación entre el problema central, efectos y causas**



*Jr*

**Matriz 1. Problema Central, Causas, Subcausas, Efectos y Subefectos de los Objetivos Estratégicos**

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		SE1. Insuficiencia presupuestaria del Gobierno ante las demandas sociales		SE2. Ejecución de políticas públicas sujetas a condicionantes externos		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		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		SE5. Afiliación a las micro y pequeñas empresas formalizadas		SE6. Oculia 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 cuán 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, baratos ni efectivos para todas y todas									Causa 2: Asignación ineficiente y discrecional de tratamientos y controles fiscales									Causa 3: El Estado ha sido capaz de ampliar 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 esencialista 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 e 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 latencia por parte de los Grupo Económicos en la formulación y aplicación de la normativa		SC5. Debilidad de la distribución institucional		SC6. Ineficiencias, barreras de control y fragmentación en el marco normativo actual		SC7. Falta de información adecuada y transparente	

## 1.1 Objetivo Estratégico 1: Asistir, orientar y simplificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con servicios humanos, accesibles y efectivos

El primer objetivo estratégico se enmarca en el principal pilar de todas las administraciones tributarias: el servicio. El espíritu de este objetivo estratégico es el de trabajar para hacer que el cumplimiento de las obligaciones tributarias lo más sencillo posible, y cuando esto no se pueda, asistir y orientar en su cumplimiento.

Tal como se describe en el siguiente diagrama, las distintas desigualdades existentes en la sociedad generan barreras al cumplimiento. Como se expresa en la causa 1 “*Los servicios que ofrece el SAR no son igualmente accesibles, humanos, ni efectivos para todos y todas*”, lo que se traduce en barreras al cumplimiento que afectan desigualmente a las personas en la sociedad. Tal como se expresa en el efecto 1, esto se traduce en que el acceso a servicios efectivos y de calidad en el SAR estén determinados por la posición social de las personas en materia de clase social, sexo, género y raza.

Matriz 2. Problema central relacionado con causas y efectos del Objetivo Estratégico 1									
SE 1: Acceden mayormente a los servicios del 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	
Efecto 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	SC 8: Falta de orientación para cumplimiento de las obligaciones materiales y formales		

A continuación, se describen las subcausas y subefectos enunciados en el diagrama anterior.

### 1.1.1 Subcausas del Objetivo Estratégico 1

#### 1.1.1.1 Subcausa 1: Reproducción de relaciones clasistas, racistas y machistas

Los servicios que ofrece el SAR son más fáciles de usar, de mejor calidad y están más disponibles **para las personas con mayores ingresos y patrimonio**, que son en su mayoría hombres y de categorías raciales socialmente consideradas como “*superiores*”. Si bien estas estructuras excluyentes no son creadas por el sistema de servicios del SAR, al ignorarlas las reproduce.

#### ***1.1.1.2 Subcausa 2: Burocratismo***

Existe una conducta deliberada del SAR por desorientar e imponer exigencias administrativas excesivas a los contribuyentes, demorando la solución de los problemas por los cuales se acercan a la organización, y provocando un distanciamiento entre el Estado y el pueblo.

Trámites que deberían ser sencillos de resolver están diseñados para implicar más personal del que se requiere. **En promedio, un expediente de la plataforma SOFIA es revisado por 7 empleados(as)**, pero existen trámites diseñados para requerir la participación de hasta 13 empleados (as) distintos (as). Existen trámites con hasta 10 requisitos formales. En algunos de estos trámites, el SAR requiere documentación que ya obra en su poder. Este comportamiento genera demoras injustificadas en la resolución de expedientes. En promedio, un expediente tarda **293 días en resolverse**. En definitiva, esta conducta institucionalizada provoca una inconformidad ciudadana generalizada y el incumplimiento de los derechos y plazos establecidos en las normas.

#### ***1.1.1.3 Subcausa 3: Recursos insuficientes para atender alta demanda de servicios***

Bajo el actual diseño de los procesos, los recursos disponibles son insuficientes para atender la demanda de servicios recibida. Entre 2017 y 2022 han sido ingresados 276,740 expedientes, de los cuales únicamente han sido resueltos 253,810, **generando una mora de 22,930 expedientes**, casi 4,000 en mora cada año. A esto se agrega que los recursos humanos, administrativos y financieros están asignados de manera ineficiente, ya que no se corresponden con la demanda de cada unidad. Por ejemplo, un agente tributario de una ciudad atiende en promedio 6 personas al día, mientras que en otra ciudad atienden hasta 64.

#### ***1.1.1.4 Subcausa 4: Bajo alcance geográfico de las oficinas***

La cobertura geográfica del SAR se limita a 15 de los 298 municipios del país, donde residen 3,342,286 personas, equivalentes al 34.5 % de la población. Esto significa que **más de 6 millones de personas, el 65.5 % deben trasladarse a otros municipios para acceder a una oficina del SAR**. Profundizando así las desigualdades geográficas en el acceso a servicios públicos. Siendo particularmente grave si se analiza que el RTN es un requisito solicitado para acceder a empleos formales y para diversos trámites en instituciones públicas y privadas.

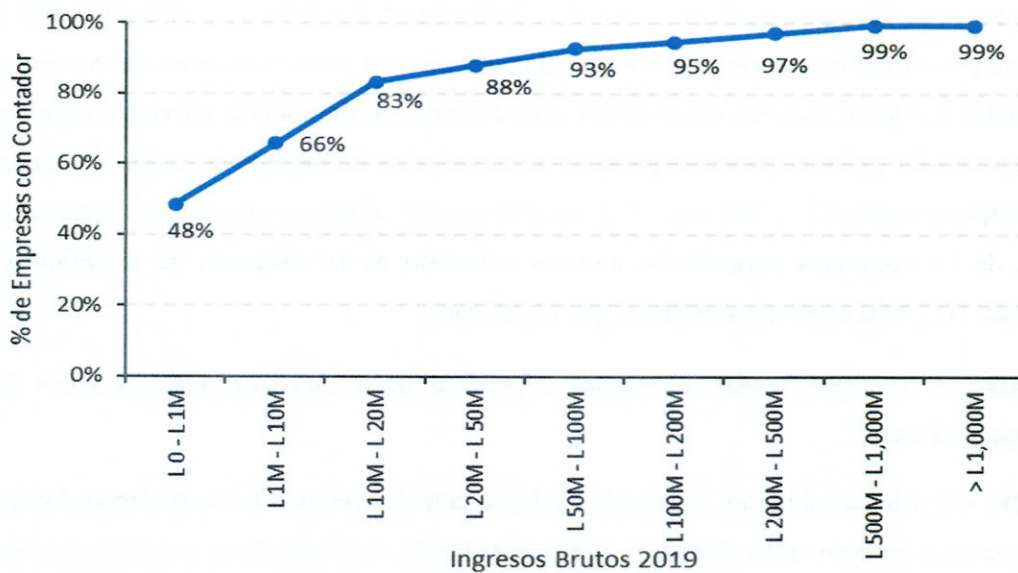
#### ***1.1.1.5 Subcausa 5: Sistema tributario complejo***

Las leyes tributarias están redactadas de forma que solo pueden ser comprendidas por especialistas en la materia, a pesar de que imponen obligaciones para todas las personas económicamente activas. A esta complejidad inicial, se suman los centenares de reformas e interpretaciones legislativas a la norma original: **la Ley de Impuesto Sobre la Renta ha tenido más de 160 reformas desde que se aprobó en 1963, y el Código Tributario que entró en vigencia en 2017, ha sufrido 3 reformas, 3 interpretaciones y 15 fe de erratas**.

A pesar de que el Código Tributario establezca que la norma debe interpretarse literalmente, existen interpretaciones contradictorias entre los propios departamentos y oficinas regionales del SAR, entre Secretarías de Estado y entre los contadores privados, todo lo que agrega complejidad al sistema. Esto dificulta el trabajo de administración del riesgo para la Administración Tributaria al no poder determinar si los incumplimientos son provocados por desconocimiento, incompreensión o si son voluntarios.

Además, profundiza las desigualdades existentes en materia de acceso a la educación y a la información, ya que aquellas personas y empresas con mayores ingresos tienen un mayor acceso a contratar especialistas para la interpretación de la norma. Conforme a datos administrativos, se encontró que para los contribuyentes de menores ingresos anuales (entre L 0 y L 1 millón), apenas un 48 % posee contador, mientras que los contribuyentes con los mayores ingresos anuales (mayores a L 200 millones) prácticamente el 100 % posee contador (ver Gráfico I).

**Gráfico 1.** Empresas cuya declaración es elaborada por un contador por nivel de ingresos brutos (2019)



#### 1.1.1.6 Subcausa 6: Los servicios digitales no son simples ni intuitivos

Las soluciones digitales que se han diseñado no corresponden con las enormes brechas digitales que aún persisten en el país. Para lograr cumplir con obligaciones sencillas, como declarar, un contribuyente debe utilizar hasta 3 plataformas distintas: el *delive* para hacer su declaración, la oficina virtual para cargarla y la plataforma bancaria para pagarla. Esta complejidad se agrava al incorporar la brecha digital, apenas el 21.1 % de la población posee computadora<sup>1</sup>, y que cerca del 25 % de la población no cuenta con cobertura de internet 4G<sup>2</sup>.

#### 1.1.1.7 Subcausa 7: Elevados costos de cumplimiento

El cumplimiento de obligaciones tiene un costo asociado, que incluye desde el desplazamiento a una oficina hasta la contratación de un contador para recibir orientación tributaria. En una encuesta realizada por el SAR en 2022, el **57 % de los (as) encuestados (as) reportaron pagar más de 1,000 lempiras a un contador o tramitador para realizar su declaración**, lo que representa el 7 % del salario mínimo vigente. Este es un costo por naturaleza regresivo, ya que afecta con mayor intensidad a aquellos con menores ingresos.

#### 1.1.1.8 Subcausa 8: Falta de orientación para cumplimiento de las obligaciones materiales y formales

El modelo de servicios del SAR limita las posibilidades de brindar orientación para el cumplimiento de las obligaciones; está diseñado para asistir a aquellos (as) contribuyentes que ya tienen su

<sup>1</sup> Latinobarómetro (2021). *Latinobarómetro Honduras 2020*. 256 p.

<sup>2</sup> Comisión Nacional de Telecomunicaciones (2022). *Informe anual de los indicadores del sector de telecomunicaciones en Honduras*. 46p.

contabilidad organizada, o que incluso ya han cumplido por su propia cuenta con sus obligaciones. Durante el 2022, el SAR brindó orientación a través de mesas de ayuda a 2,528 personas que constituyen apenas el 3 % del total de declarantes (166,028).

## 1.1.2 Subefectos del Objetivo Estratégico 1

### 1.1.2.1 *Acceden mayormente a los servicios del SAR quienes tienen el capital financiero y cultural para hacerlo*

Quienes disponen de las herramientas económicas (capital económico) y de los conocimientos (capital cultural) para saber utilizar los servicios que brinda la institución tienen un mayor acceso a estos. Por ejemplo, **aquellas personas con capacidad económica para contratar un contador pueden entender de mejor manera cómo llenar una declaración de manera correcta**; aquellos con mayor capacidad económica para transportarse pueden asistir a las oficinas del SAR con mayor facilidad que aquellos que no. Por otro lado, el conocimiento sobre el funcionamiento de los aparatos burocráticos, de los requisitos para ciertos trámites e incluso de la ubicación de las oficinas, condiciona cuán fácil es acceder a los servicios que se ofrecen.

### 1.1.2.2 *Empresas no formalizadas no logran acceder a otros servicios públicos como la seguridad social*

La regresividad del sistema tributario, su complejidad y la falta de vocación hacia la orientación en el SAR, provoca que persistan altos niveles de informalidad en la economía. Esto, a su vez, provoca que los (as) empleados (as) en estas empresas no logren acceder a otros servicios públicos como la seguridad social (IHSS) o la educación no formal (INFOP).

### 1.1.2.3 *Los costos asociados al cumplimiento son más elevados para personas con bajo capital social y cultural*

El pago por trasladarse a una oficina del SAR, por contratar un contador o tramitador, por emitir facturas, o por llevar una contabilidad de acuerdo con las normas NIIF afecta con mayor severidad a aquellos con menores ingresos. Es decir, en razón con sus ingresos, los costos para cumplir con las normas tributarias son mayores que para aquellos con menores ingresos. **Esto vuelve los costos asociados al cumplimiento en una imposición administrativa de carácter regresivo.**

### 1.1.2.4 *Personas con bajo capital cultural y social son más proclives a cometer errores en sus declaraciones y pagos*

Debido a que el SAR no brinda orientación tributaria, a la complejidad del sistema y a la lejanía geográfica de las oficinas en razón con los domicilios de los contribuyentes, aquellas personas con bajo capital cultural (conocimiento de normas formales e informales) o social (conocimiento de otras personas que pudieran orientar en el cumplimiento de las obligaciones) son más proclives a cometer errores en sus declaraciones y pagos. Esto provoca una relación entre administración tributaria y contribuyentes conflictiva y agrega una carga adicional administrativa a las áreas operativas.

### 1.1.2.5 *Las personas optan por evadir ante la complejidad de las obligaciones*

Finalmente, aquellas personas con bajo capital económico, social o cultural, ante las complejidades del sistema tributario y el no encontrar servicios sencillos y adecuados para su orientación y asistencia, optan por evadir los impuestos. Tradicionalmente, la administración tributaria ha optado

por dar tratamientos eminentemente coercitivos frente a este tipo de comportamientos, lo que provoca mayor animadversión de los contribuyentes con el sistema tributario.

### **1.1.3 Estrategias del Objetivo Estratégico 1**

#### ***1.1.3.1 Aumentar la accesibilidad de los servicios tributarios al expandir la presencia del SAR a nivel nacional en modalidad presencial y digital***

En el corazón de esta estrategia yace el propósito de expandir la presencia del SAR a nivel nacional, alcanzando cada rincón con una doble modalidad: presencial y digital.

Para lograr esto, la estrategia contempla una profunda ampliación geográfica, garantizando que el SAR esté presente en departamentos con una alta demanda de servicios. Pero no se detiene en la mera creación de oficinas físicas. Se vislumbra llevar los servicios tributarios más allá de las paredes de una oficina, desplegando mesas de atención a municipios con alta demanda de servicios.

La comunicación, piedra angular de esta estrategia, reconoce la diversidad del país y busca romper las barreras tradicionales. El SAR, lejos de confinarse a sus habituales canales digitales, planea abrirse a medios de comunicación no hegemónicos, asegurando que cada ciudadano, independientemente de su clase social, tenga acceso a información tributaria.

La transparencia y la educación tributaria se convierten en pilares fundamentales. En reconocimiento a las lagunas y ambigüedades del pasado, se propone una difusión clara, sencilla y comprensible de todos los requisitos y procedimientos tributarios. Esta apertura no solo facilita la vida del ciudadano, sino que refuerza la confianza y la relación entre el SAR y la población. En tal sentido, las líneas de acción estrategias vinculadas a esta estrategia son:

<b>Acciones estratégicas</b>	
1.1.3.1.1	Ampliar la cobertura geográfica de los servicios.
1.1.3.1.2	Campañas de comunicación a través de medios no hegemónicos de comunicación.
1.1.3.1.3	Difundir ampliamente los requisitos y procedimientos de la administración y la normativa tributaria en general.

#### ***1.1.3.2 Garantizar que los recursos disponibles sean asignados de manera eficiente para atender la demanda de servicios tributarios***

Esta Estrategia se centra en garantizar una administración óptima y eficiente de los recursos disponibles para atender la demanda creciente de servicios tributarios en Honduras. Reconociendo los desafíos y cambios desde su concepción en 2016, el SAR se compromete a revisar y adaptar periódicamente la asignación de recursos, tanto humanos como financieros, en función de la demanda real y los riesgos de incumplimiento. Esto implica la implementación de indicadores inteligentes que permitan anticiparse a las necesidades y realizar ajustes de forma proactiva.

Además, el SAR adoptará un enfoque pragmático hacia el financiamiento de proyectos, dando prioridad al presupuesto nacional y recurriendo a la cooperación externa solo cuando sea esencial. A su vez, reconociendo la relevancia de compartir experiencias con naciones con realidades similares, se busca impulsar la cooperación Sur-Sur, valorando aprendizajes y estrategias de países del sur global que puedan adaptarse a la realidad hondureña.





Para optimizar el uso de los recursos del Estado, el SAR está decidido a forjar alianzas interinstitucionales, promoviendo una coordinación efectiva entre las distintas dependencias gubernamentales y eliminando redundancias. Esta sinergia interinstitucional no solo ahorra recursos, sino que fortalece el entramado institucional del país.

Finalmente, en un compromiso con la ciudadanía, el SAR planea avanzar hacia un modelo de servicios tributarios completamente gratuito. Se identificarán y reducirán progresivamente las tarifas administrativas, en búsqueda de una mayor inclusión y equidad en los servicios ofrecidos. Por lo anterior, a continuación, se presenta un detalle de cada una de las acciones estratégicas previstas, a fin de dar cumplimiento a esta estrategia.

Acciones estratégicas	
1.1.3.2.1	Asignar recursos institucionales en función de la demanda de servicios o riesgos de incumplimiento.
1.1.3.2.2	Promover la gestión de recursos de cooperantes en proyectos no atendidos por el presupuesto nacional.
1.1.3.2.3	Promover la cooperación Sur-Sur.
1.1.3.2.4	Establecer alianzas interinstitucionales para aprovechar los recursos del Estado.
1.1.3.2.5	Avanzar progresivamente hacia un modelo de servicios al pueblo completamente gratuitos.

### ***1.1.3.3 Optimizar la gestión tributaria mediante la digitalización, simplificación y claridad, mejorando la experiencia del contribuyente***

Esta estrategia está profundamente arraigada en la premisa de que la gestión tributaria debe ser accesible, sencilla y clara, y su objetivo primordial es transformar la experiencia del contribuyente.

La visión del SAR estriba en que los manuales y procesos estén libres de burocracia innecesaria, simplificando cada trámite y eliminando requisitos redundantes. Al adoptar un enfoque basado en el riesgo, la institución pretende adaptarse al perfil y comportamiento histórico de cada contribuyente, proporcionando un servicio más personalizado y eficiente.

Este cambio también tiene el ambicioso objetivo de reducir la necesidad de intermediarios en la interacción con el SAR. Las y los contribuyentes ya no deberían sentirse obligados a buscar expertos externos para navegar por el sistema tributario, sobre todo aquellos pequeños contribuyentes que a menudo se sienten abrumados por la complejidad de los procesos.

Las soluciones tecnológicas, que buscan ser intuitivas y accesibles, se están desarrollando para complementar estos esfuerzos, permitiendo una experiencia de usuario fluida que se adapte a la información existente del SAR. Es importante que estas herramientas sean económicas, fáciles de usar y, sobre todo, eficientes en el cumplimiento tributario.

Finalmente, con la promoción de la formación y capacitación, el SAR está adoptando un enfoque más inclusivo y participativo. Al alejarse de las metodologías tradicionales y abrazar la educación popular, el SAR se compromete a construir un puente más fuerte y colaborativo con los ciudadanos, donde se valora y se aprende de las experiencias individuales. A continuación, se presentan las acciones estratégicas que permitirán materializar la estrategia propuesta:

Acciones estratégicas	
1.1.3.3.1	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.
1.1.3.3.2	Eliminar la necesidad de intermediarios.
1.1.3.3.3	Diseñar campañas de comunicación segmentadas por público meta y por diversos medios.
1.1.3.3.4	Desarrollar soluciones tecnológicas para facilitar el cumplimiento tributario a un bajo costo, de fácil acceso y de manera intuitiva para los y las contribuyentes.
1.1.3.3.5	Promover la formación y capacitación basada en la educación popular.

**1.1.3.4 Diseñar los procesos de atención, asistencia y orientación en función de las necesidades de los(as) contribuyentes.**

Bajo esta estrategia el SAR adopta un enfoque centrado en el contribuyente, reconociendo la imperativa necesidad de cambiar la dinámica de relación entre la institución tributaria y la ciudadanía. Esta estrategia se construye sobre la premisa de que una población informada y educada en sus responsabilidades fiscales es clave para la eficiencia, equidad y respeto en el cumplimiento tributario.

El SAR visualiza un escenario donde la educación fiscal no es meramente un proceso transaccional, sino más bien una experiencia transformacional. Esto significa adaptar los servicios y comunicaciones según las realidades socioeconómicas de los contribuyentes, considerando su diversidad y singularidad. El entendimiento profundo de las distintas circunstancias que rodean a los ciudadanos permite una mejor adecuación de los procesos y una interacción más equitativa.

Además, la retroalimentación continua es esencial. El SAR desea ser una entidad receptiva, que escuche y valore las opiniones y percepciones de los contribuyentes. Esta perspectiva participativa fortalece la relación y genera confianza, creando un ambiente colaborativo donde tanto la institución como el contribuyente trabajan juntos hacia objetivos comunes.

Las tecnologías emergentes y las herramientas de comunicación modernas se están integrando en este esfuerzo educativo, brindando plataformas accesibles y comprensibles que faciliten la interacción y la educación tributaria. Desde campañas informativas personalizadas hasta talleres y seminarios, el SAR se está acercando a los ciudadanos de una manera más directa y amigable.

Con esta estrategia el SAR no solo se propone educar, sino también empoderar. Es un compromiso con la construcción de un puente de conocimiento y entendimiento mutuo, donde cada contribuyente se siente valorado, entendido y equipado para cumplir con sus responsabilidades fiscales. A continuación, se enuncian las acciones estratégicas:

Acciones estratégicas	
1.1.3.4.1	Diseñar actividades y procesos de asistencia, cobro y gestión tributaria de acuerdo con las realidades socioeconómicas de las personas contribuyentes.
1.1.3.4.2	Establecer mecanismos periódicos para conocer la opinión y grado de satisfacción de los y las contribuyentes al realizar sus gestiones.



## 1.2 Objetivo Estratégico 2: Combatir la evasión y la elusión fiscal, a través de una asignación inteligente, imparcial y proporcional de tratamientos y controles

Desde su fundación, el SAR se caracterizó por perseguir a los micro y pequeños contribuyentes y al mismo tiempo otorgar carta abierta a los grandes patrimonios. Al fortalecer sus facultades coercitivas y abandonar el mandato orientador, a la vez que se disminuyeron los controles a las grandes empresas, el SAR instauró fácticamente una política de hostigamiento fiscal hacia los más pobres y de impunidad y discrecionalidad para los más ricos. Los datos de evasión fiscal dan muestra del fracaso de esta política: la evasión en ISV subió de 27.7 % en 2017 a 36.7 % en 2020, experimentando un incremento del 32 % en este período, mientras que en ISR la evasión ha sido históricamente mayor, alcanzando 61.6 % hacia 2016, el último año en que esta fue medida.

El crecimiento en los niveles de evasión es producto (causa) de una **asignación ineficiente y discrecional de tratamientos y controles fiscales**. Discrecional porque no se utilizó el Modelo de Gestión de Riesgos Honduras (MGR-H), el cual recoge y procesa una cantidad ingente de información tributaria y de terceras fuentes para plantear tratamientos proporcionales de acuerdo con el riesgo de impago de cada contribuyente; sino que se utilizaron metodologías y criterios discrecionales que inyectaron un sesgo al proceso. Ineficiente porque no se hizo un uso adecuado y proporcional de los recursos de la institución, los tratamientos deben responder al principio de riesgo y proporcionalidad, es decir, se deben dedicar más recursos institucionales cuando exista un mayor beneficio material para el Estado como resultado de la gestión, y viceversa. No es eficiente ejecutar una auditoría que consume grandes cantidades de horas de trabajo cuando el ajuste de la misma posiblemente sea menor que el gasto realizado; de igual forma, es ineficiente tratar por igual una solicitud de devolución de L100 millones que una de L150, el costo de tramitar esta última posiblemente sea 100 veces mayor que simplemente otorgarla.

Todo esto fue alimentado por decisiones administrativas destinadas a disminuir los controles a las grandes empresas. Durante 11 años no se actualizó la clasificación de contribuyentes, permitiendo que decenas de cientos de grandes y de medianas empresas operaran discrecionalmente por fuera del radar de la administración tributaria. Tampoco se realizaron auditorías a las empresas exoneradas, bajo el argumento de que estas no pagan impuestos, ignorando el alto sacrificio fiscal que representan para el Estado de Honduras y el amplio listado de abusos cometidos y constatados por dichas empresas. Finalmente, la Administración Tributaria se conformó con ser una ventanilla de cobro y dejó de lado su capacidad de generar propuestas y gestionar cambios normativos a través de SEFIN; es más, no mostró resistencia ante los más de 40 decretos aprobados en 12 años destinados a legalizar la evasión de las clases privilegiadas, a cobrar más impuestos a los pobres y a volver más regresivo el sistema tributario.

Tratamientos mal diseñados junto a la disminución de controles a las grandes empresas edificaron un **entorno habilitante para la evasión y elusión fiscal (problema central)**. Tratamientos ineficientes y controles discrecionales para los micro y pequeños contribuyentes, pero amnistías, regularizaciones, secretividad e impunidad para los grandes capitales, disminuyeron la moral tributaria, y con ella, la voluntad de la población a pagar impuesto. El sistema tributario se volvió injusto, castigaba desproporcionalmente a unos, pero privilegiaba y perdonaba impuestos a otros.

La principal consecuencia (**efecto**) ha sido una **insuficiente recaudación de ingresos tributarios**. Entre 2017 y 2020, el Estado de Honduras apenas recogió en impuestos 53 de cada 100 lempiras que gastó, lo que obligó al país a endeudarse a elevadas tasas de interés con préstamos que serán pagados por estas y las futuras generaciones. De esta forma, el sistema tributario ha fracasado en uno de sus fundamentos, el proveer de suficientes recursos al Estado para su programa de redistribución de la riqueza.

<b>Matriz 3. Problema central relacionado con causas y efectos del Objetivo Estratégico 2</b>				
<b>SE1.</b> Insuficiencia presupuestaria del Gobierno ante las demandas sociales	<b>S2.</b> Ejecución de políticas públicas sujetas a condicionantes externas	<b>SE3.</b> Déficit fiscal y aumento de la deuda pública	<b>SE4.</b> Desplazamiento del rol del Estado por la iniciativa privada	<b>SE5.</b> Incremento de la presión fiscal sobre los sectores que ya tributan
<b>Efecto 2:</b> Insuficiente recaudación de ingresos tributarios.				
<b>Problema central:</b> Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.				
<b>Causa 2:</b> Asignación ineficiente y discrecional de tratamientos y controles fiscales				
<b>SC1.</b> El sistema tributario está construido de tal forma que presenta brechas que posibilitan la evasión y elusión fiscal	<b>SC2.</b> Desarticulación institucional y complejidad normativa	<b>SC3.</b> Lógica coercitiva del sistema tributario sin importar la capacidad económica del contribuyente	<b>SC4.</b> No se recoge suficiente información y no se comparte la que se tiene entre las instituciones.	<b>SC5.</b> Posibilidad de influir en la asignación y resultados de los tratamientos mediante actos de corrupción

A continuación, se describen las subcausas y subefectos enunciadas en el diagrama anterior.

### 1.2.1 Subcausas del Objetivo Estratégico 2

#### 1.2.1.1 *El sistema tributario está construido de tal forma que presenta brechas que posibilitan la evasión y elusión fiscal*

A lo largo de los anteriores 12 años de gobierno, la política tributaria fue utilizada para instaurar el feriado tributario de los más ricos: exacerbando los privilegios fiscales por la vía de nuevos regímenes de exoneración, ampliando los beneficios fiscales en los regímenes existentes, otorgando amnistías y regularizaciones para legalizar la evasión de impuestos y disminuyendo los controles sobre los flujos internacionales de capitales hasta llevar a Honduras al borde de ser declarada paraíso fiscal.

Entre julio de 2009 y enero de 2022, se aprobaron más de 40 decretos dirigidos a reducir el pago de impuestos de los más ricos y trasladar la carga tributaria hacia los más pobres. Se crearon 6 nuevos regímenes de exoneraciones fiscales, se ampliaron los beneficios de los existentes mediante 11 decretos, se aprobaron 25 decretos de amnistías y regularizaciones, no se reclasificó a los grandes y medianos contribuyentes y se permitió el blanqueo y fuga de capitales mediante paraísos fiscales. Debido a esto, el sistema tributario solo recauda el 40 % de su potencial en impuestos sobre la renta (dato de 2016) y cerca del 65 % en el impuesto sobre la venta (dato de 2020).

#### 1.2.1.2 *Desarticulación institucional y complejidad normativa*

Debido a intereses ajenos al bienestar público, a partir de la supresión de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) las anteriores autoridades del circuito tributario (SAR – SEFIN – Aduanas) tomaron la decisión de trabajar de forma aislada y desarticulada, contribuyendo así a fortalecer el entorno de

evasión y elusión fiscal. A pesar de que el Código Tributario establece la posibilidad de realizar acciones de control conjuntas, no se ha realizado una sola auditoría a empresas exoneradas; tampoco existe interoperabilidad entre las bases de datos o intercambios automáticos de información. Esta brecha también se extiende a otras instituciones con la que la Administración Tributaria tiene una relación natural, como: el Registro Nacional de las Personas (RNP), el Instituto de la Propiedad (IP), la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE), el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), entre otros.

A esto debe sumarse la complejidad normativa en materia tributaria que termina beneficiando a las empresas que practican métodos de planificación y elusión fiscal. Las leyes fundacionales del sistema tributario (Código Tributario, Ley de ISR, Ley de ISV) han sufrido una gran cantidad de modificaciones -usualmente para ampliar privilegios fiscales- y en muchos casos presentan vacíos y ambigüedad en su redacción; de igual forma, se han aprobado muchas reformas fiscales, entre leyes de carácter integral (como el Decreto 278-2013) o de carácter más específico (modificando un impuesto o un régimen de exoneraciones en particular); todo lo que complejiza una aplicación justa y proporcional de la ley.

#### *1.2.1.3 Lógica coercitiva del sistema tributario sin importar la capacidad económica del contribuyente*

El SAR fue diseñado como una herramienta de persecución fiscal por un Gobierno que no gozaba de la legitimidad para cobrar impuestos, debido a los continuos escándalos de corrupción, a la amplia penetración de estructuras criminales en su funcionamiento y a los repetidos fraudes electorales para perpetuarse en el poder. Bajo este contexto se crearon y consolidaron unidades como Fedatarios Fiscales o Inspectoría que ejercieron un rol de “terrorismo fiscal” y se establecieron relaciones de trabajo con el Ministerio Público, llegando a suplantar el rol de éste como organismo encargado de investigar y judicializar los delitos tributarios. Se partió de la premisa de que los contribuyentes tienen un conocimiento suficiente de la norma tributaria y que cualquier omisión o falta es atribuible a la intención de engañar al SAR y de evadir su respectivo pago de impuestos, por lo que independientemente del riesgo y la materialidad del obligado, los tratamientos correctivos fueron la norma.

La mayoría de estas acciones de control estuvieron centradas en los contribuyentes de menor capacidad económica, porque como ya se ha dicho, los grandes capitales gozaron de secretividad e impunidad tributaria, es por esto que el 10 % más pobre de los contribuyentes pagó multas y sanciones que representaron un 17.7 % de sus ingresos anuales, en cambio, el 10 % más rico de los contribuyentes apenas pagó un 0.8 % de sus ingresos anuales.

#### *1.2.1.4 No se recoge suficiente información y no se comparte la que se tiene entre las instituciones*

Uno de los principales recursos para la acción de toda Administración Tributaria es la información. Con suficientes fuentes de información y bases de datos robustas es posible recrear la realidad económica, y por lo tanto tributaria, de cada uno de los contribuyentes, lo que permitiría mayor precisión en el MGR-H y una mayor efectividad en la asignación de los tratamientos; sin embargo, el MGR-H actualmente no recoge suficiente información de las instituciones públicas relacionadas al ciclo de vida de los contribuyentes:

A la fecha, el SAR no interopera con ninguna institución del sector público. Apenas realiza intercambios parciales de sus bases de datos con el RNP, Aduanas y SEFIN, sin embargo, no son interacciones integradas, sino accesos de consulta a las bases de datos de cada institución. Con la ENEE es posible realizar intercambios de información a través de oficios, pero la gestión y el análisis es demorado y pesado. Con la CNBS y el IHSS no hay convenios de cooperación vigentes, a pesar de que una provee información vital de las transacciones financieras de los contribuyentes y la otra información relevante sobre los salarios y cantidad de empleados por empresa. La brecha de información detectada en el MGR-H es gigantesca.

#### *1.2.1.5 Posibilidad de influir en la asignación y resultados de los tratamientos mediante actos de corrupción*

Desde la fundación del SAR hasta la fecha, no se ha implementado un solo Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario (PGCT) derivado de forma íntegra del MGR-H. Entre 2017 y 2019 se implementó de forma parcial el MGR-H, sin suficientes fuentes de información y sin muchos de los criterios estadísticos y econométricos que se usan en actualidad, utilizando en repetidas ocasiones el llamado “criterio de experto”, que es otra forma elegante de nombrar una asignación discrecional. Entre 2020 y 2022, debido a la pandemia del COVID y la suspensión de plazos en materia tributaria tampoco se implementó de forma íntegra el MGR-H para la ejecución de tratamientos. Otro aspecto importante que ha impedido implementar y evaluar el MGR-H es la aplicación casi constante de amnistías y regularizaciones, las cuales volvieron papel mojado toda acción de fiscalización ejecutada por SAR.

Las asignaciones discrecionales, sin criterios científicos de por medio, son ineficientes; porque no están guiadas por evidencia, sino por juicio personal. Esto vuelve ineficiente la acción de control de la administración tributaria, al desperdiciar los recursos para obtener resultados insatisfactorios.

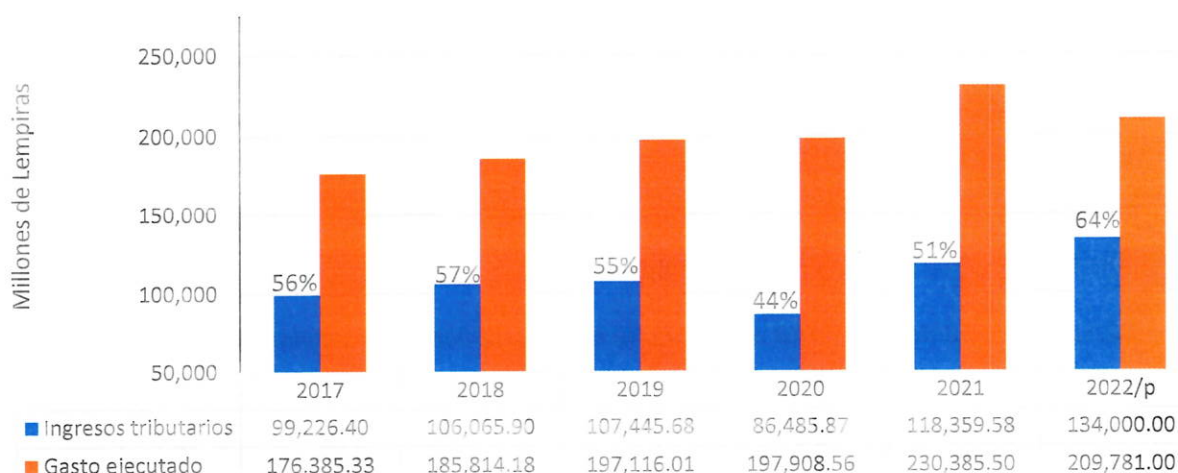
### **1.2.2 Subefectos del Objetivo Estratégico 2**

#### *1.2.2.1 Insuficiencia presupuestaria del Gobierno ante las demandas sociales*

La recaudación tributaria históricamente ha sido insuficiente para cubrir, en primer lugar, las enormes deudas sociales provocadas varias décadas de neoliberalismo y, en segundo lugar, insuficiente también para cubrir el gasto público del Gobierno. En promedio, **entre 2017 y 2021 la recaudación tributaria solamente cubrió el 53 % del gasto público de la Administración Central**, en el 2022 ascendió a 64 %; sin embargo, sigue siendo un monto insuficiente (ver Gráfico 2). Esta insuficiencia provoca que el Estado tenga que recurrir a endeudamiento.



**Gráfico 2. Insuficiencia histórica de los ingresos tributarios versus el gasto público**



Fuente: Bases de datos del SAR e Informes de Liquidación Presupuestaria de SEFIN.

### 1.2.2.2 Ejecución de políticas públicas sujetas a condicionantes externas

Una de las principales características históricas de la política económica hondureña es su alta dependencia de los capitales extranjeros, tanto públicos como privados. En una suerte de círculo vicioso inaugurado con la Reforma Liberal a inicio del Siglo XX, las élites políticas cedieron a compañías extranjeras parte del territorio nacional y el liderazgo en la definición de la política económica, las cuales a su vez lo trasladaron durante la segunda mitad del Siglo XX a los organismos financieros internacionales. Existe amplia evidencia documental y bibliográfica sobre cómo estos organismos influyeron, y en muchos casos definieron directamente, la redacción de leyes, programas y políticas públicas.

Aunado al numeral anterior, de la insuficiencia de los ingresos tributarios para financiar el gasto público, la búsqueda de capitales extranjeros, tanto en los mercados privados como en los atriles de los organismos de crédito mundial, implica la cesión parcial de la soberanía nacional y popular para decidir en qué, cómo y cuándo gastar el dinero público, ya que los préstamos externos están condicionados usualmente a los intereses de quien los otorga.

### 1.2.2.3 Déficit fiscal y aumento de la deuda pública

Según cifras de SEFIN, el año 2023 cerrará con un déficit fiscal para la Administración Central de L 49,556.4 millones, un 6 % del PIB; ya que los ingresos totales se proyectan en L 146,778.5 millones (los impuestos apenas representan un 61.5 % de este valor), pero el gasto total se proyecta en L 196,334.8 millones. Para el año 2023 se proyecta contratar L 58,148 millones de nueva deuda pública, a la par que las exoneraciones y exenciones fiscales del año 2022 sumaron L 59,779, un 7.6 % del PIB.

Gracias a esta lógica, la deuda pública se ha multiplicado por 4, pasando de L 3,732.7 millones de dólares en junio de 2009 a L 15,618.8 millones de dólares en septiembre de 2022, esto sin contar la deuda de la ENEE, de las APP, de las municipalidades, ni la de los fideicomisos, que suman L 4,900 millones de dólares adicionales. La deuda pública oficialmente registrada sumó a septiembre de 2022 un total de L 390,450 millones; al mismo tiempo, las exoneraciones y exenciones fiscales otorgadas entre junio de 2009 y diciembre 2022 sumaron L 451,415.3. El círculo perverso de déficit fiscal y

endeudamiento público necesita de un sistema tributario insuficiente, que no cobra los impuestos justos a los más privilegiados.

#### ***1.2.2.4 Desplazamiento del rol del Estado por la iniciativa privada***

Los regímenes de exoneraciones fiscales, la proliferación de fundaciones ligadas a grandes empresas, la insuficiencia tributaria y la dependencia de financiamiento externo han erosionado la capacidad del Estado para hacer frente a las urgentes necesidades del pueblo, por el contrario, estos mecanismos impulsados durante los últimos 12 años le han quitado la prerrogativa al Estado de redistribuir la riqueza y de brindar bienes y servicios públicos y la han trasladado a la empresa privada, a fundaciones u organizaciones sin fines de lucro y a organismos internacionales. Con lo cual, el Estado se desnaturaliza y renuncia por completo a su esencia.

Los regímenes de exoneraciones fiscales parten del supuesto de que el Estado ha sido incapaz de generar las condiciones para la creación de empleo, la industrialización de la economía nacional, el desarrollo tecnológico de industrias clave o brindar bienes o servicios de calidad, y que estas tareas deben ser asumidas por empresas privadas, que, para lograrlo, deben ser exoneradas de impuestos. Las fundaciones asumen tácitamente una función pública y social de brindar bienes o servicios que el Estado ha sido incapaz de cubrir. La insuficiencia tributaria y la dependencia de financiamiento externo conllevan a ceder la política económica y social a los prestamistas.

#### ***1.2.2.5 Incremento de la presión fiscal sobre los sectores que ya tributan***

Debido al feriado tributario de los más ricos, la política fiscal tuvo que recurrir a elevar las cargas tributarias de quienes ya pagaban sus impuestos para cerrar la brecha de insuficiencia de ingresos frente al gasto público. A esto se le llamó “cazar en el zoológico”. Muestra de ello es que el número de contribuyentes activos y gravables en el vector fiscal apenas creció en un punto porcentual (1 %) en los últimos 8 años, pasando del 11 % del total de RTN registrados en 2014 a 12 % en 2022. La tan aclamada “ampliación de la base tributaria” ha sido un fracaso y la carga ha terminado imponiéndose a quienes ya tributaban.

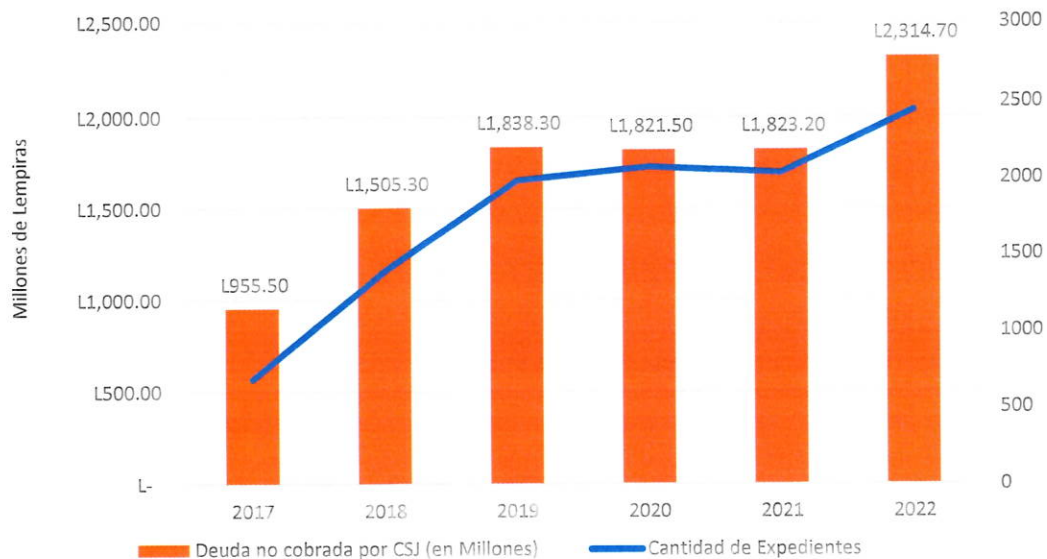
Entre julio de 2009 y enero de 2022 se crearon 14 nuevos impuestos, afectando mayormente a la población que ya pagaba sus impuestos; principalmente a través del incremento del Impuesto Sobre Ventas (ISV) del 12 % al 15 %, incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) del 15 % al 18 %, y aumentando los impuestos a los combustibles (ACPV).

#### ***1.2.2.6 Incremento desproporcional de la mora judicial en material tributaria***

La negligencia, lentitud y corrupción generalizada en que opera el poder judicial impide que el Estado cobre sus deudas tributarias. Cuando una deuda adquiere el carácter de firme, líquida y exigible, ya sea producto de una auditoría o producto de las propias declaraciones presentadas por los contribuyentes, el SAR está obligado a presentar una demanda ante los juzgados de lo civil exigiendo el pago de lo adeudado. Al 31 de diciembre de 2022, el SAR ha presentado 2,447 demandas que aún no han sido resueltas, por un monto acumulado de 2,314 millones de lempiras (ver Gráfico 3). Entre 2017 y 2022, la deuda tributaria no cobrada por el poder judicial creció en 242 %. Más de la mitad de las demandas fueron presentadas hace más de 5 años. Esta lentitud debilita la capacidad de recaudación del Gobierno al permitir que los contribuyentes desestimen al Estado cuando éste demanda el pago de lo que se le adeuda.



Gráfico 3. Deuda Tributaria no Cobrada por el Poder Judicial



Fuente: Bases de datos del SAR.

### 1.2.3: Estrategias del Objetivo Estratégico 2

#### 1.2.3.1 *Combatir la evasión y elusión fiscal*

El núcleo de esta estrategia es la identificación y el cierre de brechas que permiten la evasión y elusión fiscal. El marco legal actual existente necesita ser revisado, afinado y, en ocasiones, transformado, para garantizar que las prácticas fiscales no deseadas se reduzcan al mínimo. La adaptación de las herramientas administrativas y operativas es igualmente crucial para hacer frente a los desafíos cambiantes del panorama fiscal global.

Adicionalmente, en un mundo cada vez más interconectado, la evasión fiscal a través de paraísos fiscales puede socavar la integridad de nuestro sistema tributario. Por lo tanto, se deben adoptar prácticas de fiscalidad internacional que limiten el uso indebido de estos mecanismos.

- Sin embargo, este esfuerzo no estaría completo sin una robusta vigilancia. Es fundamental abordar y mitigar los riesgos asociados con la corrupción interna y otros desafíos operativos que puedan surgir.
- El fortalecimiento de la ética del servicio público y la promoción de valores centrados en servir al bien común son esenciales para asegurar que los intereses del país y sus ciudadanos sean siempre la prioridad.

La interacción con el contribuyente es igualmente vital. Esta estrategia visualiza un SAR más cercano, que, lejos de ser percibido como una entidad distante o punitiva, se presenta como un aliado en la comprensión y cumplimiento de las obligaciones fiscales. Esta aproximación requiere un compromiso con la educación y la orientación, poniendo especial énfasis en aquellos contribuyentes identificados con mayores riesgos.

A continuación, se presenta el listado de las acciones estratégicas previstas:

Acciones estratégicas	
1.2.3.1.1	<b>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).</b>
1.2.3.1.2	Implementar medidas de fiscalidad internacional para prevenir el uso de paraísos fiscales como mecanismo de evasión y elusión fiscal.
1.2.3.1.3	Gestionar reformas normativas que permitan cerrar las brechas que posibilitan la evasión y elusión fiscal.
1.2.3.1.4	<b>Denunciar la mora judicial en materia tributaria y promover un sistema de resolución de deudas por la vía administrativa.</b>
1.2.3.1.5	<b>Monitorear, investigar y penalizar los actos de corrupción interna.</b>
1.2.3.1.6	Promover una ética del funcionario y funcionaria pública enfocada en sus deberes para con el pueblo.
1.2.3.1.7	Impulsar una estrategia de control que sea escalonada y proporcional a la capacidad económica del contribuyente.
1.2.3.1.8	Promover espacios de orientación con los contribuyentes en situación de alto riesgo para brindar las alternativas posibles en el marco de la ley.

#### **1.2.3.2 Promover la interoperabilidad de las instituciones del circuito tributario y fiscal para una acción coordinada**

En el núcleo de esta estrategia se encuentra el objetivo de tejer un entramado institucional sólido, donde las entidades del circuito tributario no solo coexistan, sino que colaboren estrechamente. Este enfoque integrador busca eliminar las brechas y desajustes que han dificultado históricamente una gestión eficaz del sistema fiscal.

El SAR, en este horizonte, se erige como un ente proactivo, dispuesto a adaptarse y aprender. Esto implica reconocer y abordar las áreas donde la normatividad ha quedado rezagada o es ambigua, generando espacios propicios para la evasión y la elusión.

El uso de tecnologías avanzadas y la cooperación interinstitucional representan dos pilares que permitirán al SAR acceder a una visión más amplia y detallada del panorama fiscal. Sin embargo, este avance tecnológico no busca alejar al contribuyente, sino facilitar su interacción, haciéndola más intuitiva y amigable.

Acciones estratégicas	
1.2.3.2.1	Promover la interoperabilidad entre las instituciones del circuito tributario y otras involucradas.
1.2.3.2.2	<b>Establecer coordinación con las instituciones relacionadas al tema fiscal.</b>
1.2.3.2.3	Gestionar una normativa tributaria que establezca claramente los roles y opciones de cooperación entre las instituciones relacionadas al tema fiscal.
1.2.3.2.4	Promover la cooperación interinstitucional para el desarrollo de las capacidades informáticas y otros temas tributarios.

### **1.3 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**

El otorgamiento de privilegios fiscales por parte del Estado ha sido una práctica histórica bajo la justificación de “atraer inversión extranjera”, la cual ha tenido impactos nefastos políticos, económicos y sociales en la sociedad hondureña, remontando incluso a finales del siglo XIX. En la actualidad, el flujo de intereses entre las élites económicas y el Estado han orientado el diseño del

sistema tributario, acentuándose desde el Golpe de Estado de 2009 una dinámica entre la Administración Tributaria y los diferentes sectores.

Esta constatación lleva a reflexionar sobre la **baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales**, la cual se debe a que el Estado ha otorgado amplios privilegios fiscales y no se controlan. Este histórico otorgamiento y ampliación de privilegios fiscales tiene como resultado que el sistema tributario sea regresivo y produzca más desigualdad económica.

Matriz 4. Problema central relacionado con causas y efectos del Objetivo Estratégico 3						
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 a 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
<b>Efecto 3:</b> El sistema tributario es regresivo y produce más desigualdad económica.						
<b>Problema central:</b> Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.						
<b>Causa 3:</b> 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 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

A continuación, se describen las subcausas y subefectos enunciadas en el diagrama anterior:

### 1.3.1 Subcausas del Objetivo Estratégico 3

#### 1.3.1.1 *El Estado es controlado por élites subsidiarias a intereses extranjeros*

Entre 2021 y 2022, 25 grupos económicos acumularon más de la mitad de las exoneraciones fiscales (50.59 %) a través de 137 empresas. 12 de estos grupos económicos son familias de origen nacional y 13 son grupos económicos con capitales extranjeros, sin embargo, todos comparten la característica común de ser operadores de grandes capitales foráneos que utilizan el territorio y los recursos nacionales de forma casi gratuita, debido al poder político ejercido por dichos grupos sobre el Estado para promover leyes e instituciones que defiendan sus intereses particulares.

#### 1.3.1.2 *Normativa que habilita la ampliación y multiplicación de los privilegios en regímenes exonerados*

**Nuevos regímenes:** El golpe de Estado abrió la puerta para la creación de 6 nuevos regímenes de exoneraciones. En su mayoría estos regímenes exoneran a grandes empresas de la totalidad de los impuestos existentes, por períodos prolongados de tiempo, y en algunos casos de forma indefinida. Estos regímenes han sido un **vehículo para la operación de las redes de corrupción, como es el**

**caso de las Alianzas Público-Privadas.** Regímenes como el de Agroindustriales han beneficiado a grandes intermediarios de equipo y maquinaria agrícola, sin que se haya constatado el traslado de estos beneficios a los agricultores. La versión más destructiva de estos regímenes son las ZEDE, las que además de crear un paraíso fiscal en el que no se paga ningún impuesto, otorgan plenos poderes para el ejercicio de la soberanía sobre el territorio nacional a empresas privadas extranjeras.

**Ampliación de beneficios fiscales en regímenes existentes:** El golpe de Estado también desencadenó la ampliación en los beneficios de los regímenes ya existentes: (i) se amplió el tiempo de goce de las exoneraciones, como en el caso de **ZOLI que se amplió por 25 años adicionales a los 49 que ya gozaban**, (ii) se añadieron más impuestos exonerados, como el impuesto sobre la renta, activo neto y aportación solidaria en el Régimen de Incentivos al Turismo que ya gozaba de exoneraciones en impuestos sobre ventas y derechos arancelarios para la importación, (iii) se incorporaron nuevos mecanismos para acumular beneficios más allá de las exoneraciones, como la reforma que permitió vender la mitad de su producción en el mercado interno a las empresas en ZOLI o las **cláusulas de estabilidad fiscal en los contratos de APP, que imposibilitan que el Estado recaude cualquier tipo de impuestos sobre estas empresas durante 30 años**

#### *1.3.1.3 Ausencia de voluntad institucional para ejercer controles*

Con la liquidación de la Dirección Ejecutiva de Ingresos, la separación de la entidad aduanera, de tributos internos y de la Dirección General de Control de Franquicias Aduaneras (DGCFA) no pasó sin efectos en el control de los privilegios fiscales. Efectivamente, siendo trasladada a la SEFIN, la ahora DGCFA se vio debilitada en ejercer las funciones previstas para cumplir con este propósito.

Los artículos 20 numeral 3) y 21 numeral 13) del Código Tributario (Decreto 170-2016), facultan, de manera general, a la SEFIN para verificar los beneficios fiscales otorgados a empresas adheridas a regímenes especiales. Sin embargo, **desde el circuito tributario, no hubo la voluntad política de ejercer los controles pertinentes para hacerlo.**

Desde la entrada en vigencia del Código Tributario, **no se ha realizado ninguna auditoría a empresas exoneradas.** Además de la ampliación de los beneficios, no ha existido un adecuado registro, control, verificación y cancelación de la exoneración cuando se han constatado violaciones a la norma. Las instituciones encargadas de gestionar el ciclo de vida de las exoneraciones fiscales (SEFIN, Aduanas y SAR) nunca han realizado una fiscalización del uso de los beneficios fiscales, y tampoco se han cancelado beneficios a pesar de haberse constatado incumplimientos formales por parte de las empresas.

#### *1.3.1.4 Amplio margen de influencia por parte de los Grupo Económicos en la formulación y aplicación de la normativa*

La influencia de los Grupos Económicos en la formulación y aplicación de la normativa tributaria se evidencia en la historia de Honduras desde en el siglo XX hasta en la actualidad. Se han hecho reformas tan específicas e incluso, se han creado regímenes especiales que casi tienen nombre y apellido: diseñados a la medida de los intereses de estos Grupos Económicos.

Es abundante la bibliografía científica que trata específicamente la relación entre élites y régimen fiscal en Honduras, desde los libros de cabecera de Aaron Schneider, los estudios de caso del ICEFI,



hasta la literatura especializada en el poder de las élites como los trabajos de Darío Euraque o Marvín Barahona.

Un ejemplo de esto es el Decreto 278-2013 contentivo de la Ley de Ordenamiento de las Finanzas Públicas, Control de las Exoneraciones y Medidas Antievasión, publicada en el Diario Oficial La Gaceta 33, 316 de fecha 30 de diciembre de 2013. Mediante este decreto, el Congreso Nacional de la República, decretó la derogación de las exoneraciones y franquicias aduaneras, pero al mismo tiempo, eximió de dicha derogación a prácticamente todos los regímenes existentes y extendió el tiempo de duración de los regímenes sin fecha de finalización por 12 años adicionales. Sin embargo, por otro lado, incorporó el paquetazo fiscal más importante de las últimas dos décadas, al incrementar el ISV del 12 al 15 %, el impuesto selectivo al consumo del 15 al 18 % y el impuesto a los combustibles (ACPV).

#### *1.3.1.5 Debilidad y desarticulación institucional*

En el diseño actual del sistema tributario, más de catorce instituciones participan en el otorgamiento de privilegios fiscales de acuerdo con la normativa hondureña. En el proceso de revisión de estos privilegios, se encontró que las siguientes Secretarías o entidades del Estado otorgan directamente las exoneraciones ya sea a personas jurídicas o naturales según corresponda:

1. DGCEFA (Dirección General de Control de Franquicias Aduaneras)
2. Comisión de ZOLITUR
3. SDE (Secretaría de Desarrollo Económico)
4. DIRRSAC (Dirección de Regulación, Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles)
5. (IHT)/ SETUR Instituto Hondureño de Turismo
6. SAG (Secretaría de Agricultura y Ganadería)
7. SEN (Secretaría de Energía)
8. IP (Instituto de la Propiedad)
9. ENEE (Empresa Nacional de Energía Eléctrica)
10. SAPP (Superintendencia de Alianzas Público-Privadas)
11. Dirección Fideicomisos SEFIN
12. IHTT (Instituto Hondureño de Transporte Terrestre)
13. SENPRENDE (Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios)
14. CONSUCOOP (Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas)

En teoría, la mayoría de estas instituciones debería tener comunicación con la DGCEFA de SEFIN. En los talleres de revisión de exoneraciones desarrollados en mayo 2022, se invitó a las diferentes instituciones mencionadas para conocer cómo era el proceso de otorgamiento y de control de los privilegios fiscales. A partir de estos, se pudo constatar que los requisitos para el otorgamiento y los controles eran mínimos.

Por otro lado, estas Secretarías o entidades del Estado no envían comunicación al SAR a no ser que la institución solicite información vía oficio.

Más en detalle, en cuanto al intercambio de información, solo se tiene un Convenio firmado y en operación de manera parcial con la Secretaría de Finanzas (SEFIN) y la Administración Aduanera de Honduras.

Con el resto de las instituciones que están involucradas en el otorgamiento de beneficios fiscales no se cuenta con un convenio firmado. Es importante mencionar que se ha requerido la información a través de oficios, pero esta siempre es remitida con las siguientes limitantes:

- Respuestas tardías
- Información inexacta
- Información incompleta
- Información en papel
- Información desagregada internamente, instituciones que no cuentan con áreas que consoliden la información de los beneficios fiscales que administran
- Requerimientos sin respuesta

Esto dificulta que el SAR pueda seguir el rastro de los Obligados Tributarios exonerados, que pueda construir indicadores de riesgos con información veraz y que puedan hacer perfilamiento de riesgos sobre ellos. Más allá aún, sin este intercambio de información, los Obligados Tributarios exonerados pueden imputar en sus declaraciones valores sin que la Administración Tributaria pueda comprobar que esta sea cierta.

#### *1.3.1.6 Insuficientes herramientas de control y fiscalización en el marco normativo actual*

La Administración Tributaria cuenta con 34 documentos institucionales de procesos en el Departamento de Auditoría Tributaria, de los cuales en su mayoría se orientan a la fiscalización de empresas en el régimen general.

Al analizar estos documentos elaborados y aprobados entre 2017 y 2019, se encuentra que definen las actuaciones de fiscalización de la Administración Tributaria y, en varios casos, se determina por sector.

Desde luego, las áreas normativas y operativas se rigen por las disposiciones del Código Tributario de hacer auditorías determinativas, mientras que estas no aplican en el caso de empresas exoneradas porque no se les puede aplicar un ajuste. Estas limitaciones, si bien importantes, requerían de voluntad política para hacer tratamientos estructurales que facultasen la verificación de este tipo de Obligados Tributarios.

No obstante, existe una ausencia del régimen exonerado entre los procedimientos de fiscalización dentro de los documentos institucionales elaborados entre 2017-2021. Esto demuestra que, por la falta de voluntad de controlar a los Obligados Tributarios exonerados, el marco de actuaciones permaneció inexplorado.

Al contrario, la normativa tributaria evolucionó en busca de la protección de los beneficiarios de privilegios fiscales, dificultando más los ejercicios de control de la Administración Tributaria. Un ejemplo de esto es el Decreto 117-2023: mediante Decreto Legislativo, el Congreso Nacional interpretó el numeral 1) del artículo 113 contenido en el Código Tributario; dicho decreto veda a la Administración Tributaria la posibilidad de verificar las operaciones realizadas por empresas adheridas a regímenes especiales.

### *1.1.3.7 Falta de información adecuada, veraz y disponible*

La Administración Tributaria detiene poca información sobre las empresas exoneradas debido a que estas tienen una relación directa con la Dirección General de Control de Franquicias Aduaneras (DGCFA) de la SEFIN. Esto ha implicado varias dificultades para conocer a estas empresas exoneradas, especialmente ante el poco control que persiste en las entidades públicas otorgantes.

Esto se demuestra por ejemplo por el hecho que, a penas en agosto 2022, la SEFIN dio acceso a algunas personas empleadas del SAR la Plataforma Administradora de Módulos de Exoneraciones de Honduras (PAMEH) del DNCFA. La información a la que se tuvo acceso fue muy limitada respecto a la totalidad de reportes que maneja esta plataforma, la cual sería de mucha utilidad para conocer mejor a estos Obligados Tributarios.

Asimismo, como se mencionó previamente, la información recibida de las otras instituciones que participan en el ciclo de vida de las exoneraciones no siempre es remitida en las mejores condiciones y/o no está completa. En varias ocasiones, se invierte mucho tiempo en hacer una limpieza de esta, lo cual atrasa el tiempo de procesamiento para alimentar el MGR-II en sus indicadores de riesgos.

Por otro lado, Honduras mantiene a la fecha una red limitada con 5 socios en materia de intercambio de información como de asistencia administrativa mutua. Sin embargo, ha logrado determinar una cantidad de L. 1,333,562,023.19 en ajustes de precios de transferencia mediante intercambios de información. Debido a lo cual, si se adhiere a la MAAC, Honduras pasaría de 5 socios a ser parte de una red de más de 140 jurisdicciones, lo que resultaría en el posicionamiento de Honduras como una jurisdicción cooperante.

## **1.3.2 Subefectos del Objetivo Estratégico 3**

### *1.3.2.1 Disminuye la legitimidad del cobro de impuestos*

El otorgamiento de privilegios fiscales para los más ricos y su ampliación durante la última década genera una pérdida en la legitimidad del cobro de tributos en la población en general (especialmente en aquella que sí paga tributos y en aquella que no tiene ni condiciones económicas para poder hacerlo).

En primer lugar, esto se genera debido a la percepción en torno a la distribución de la riqueza en Honduras; es decir, en qué se materializan esos impuestos. Conforme a la última encuesta del Latinobarómetro disponible a 2020, el 80.9 % de los encuestados expresó que considera que la distribución del ingreso en el país es “injusta” (un 48.3 % de los encuestados) o “muy injusta” (con un 32.6 % de los encuestados). Pese que la creación del SAR tenía el objetivo de legitimar sus actuaciones frente a la sociedad, los resultados de la encuesta demuestran que la distribución del ingreso era muy mal percibida.<sup>3</sup>

Además, el Latinobarómetro de 2020 indica que un 77 % de los encuestados en aquel momento desaprobaba la gestión del gobierno de turno. Esto es consistente con la percepción de corrupción en

<sup>3</sup> Elaboración propia con base a datos del Latinobarómetro para Honduras 2020. Véase: <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

el país pues, al cierre de 2022, Honduras ocupó el lugar 157 de 180 en el Índice de Percepción de la Corrupción, manteniéndose en la misma posición de 2021.<sup>4</sup>

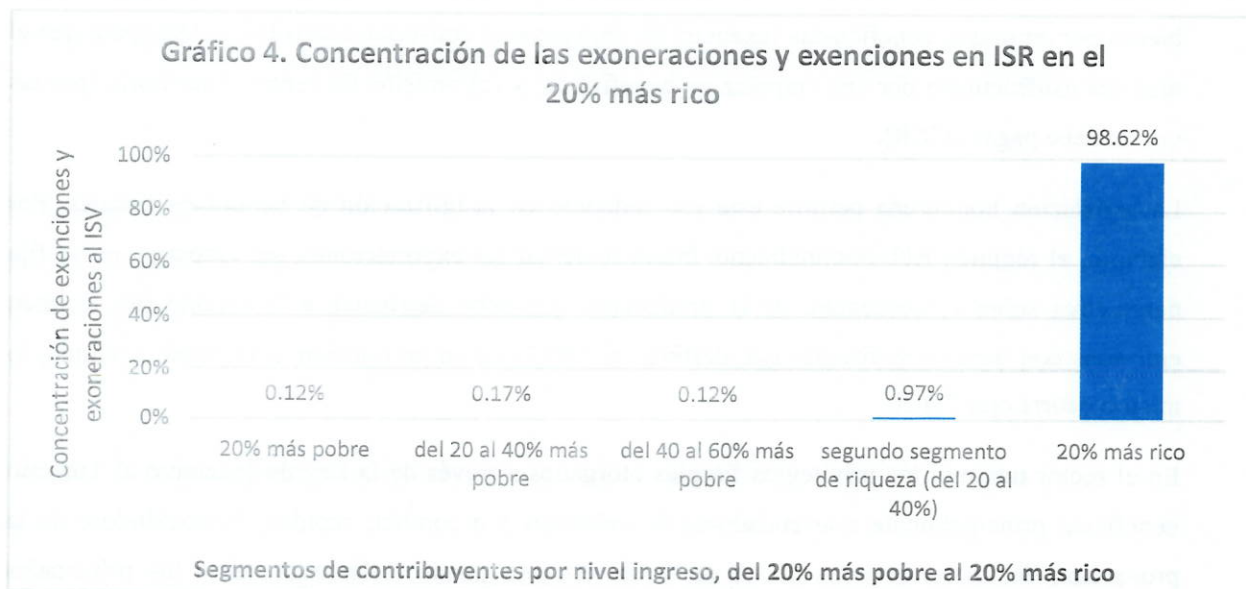
Los privilegios fiscales con un gasto tributario elevado trasladan la carga tributaria a los pequeños contribuyentes. Gobiernos anteriores que no tenían la legitimidad de la población y que, al mismo tiempo, dieron tratamiento preferencial a las empresas que tienen mayor riqueza en el país, provocaron la caída de la moral tributaria. En otras palabras, si la población considera que se ejercen actos de corrupción con los ingresos tributarios, y al mismo tiempo hay OT que no pagan impuestos, la legitimidad de la institución de cobrar a los que tienen menores ingresos se pierde.

### 1.3.2.2 *Produce injusticias al obligar a los que tienen menos ingresos a sostener el Estado*

En términos generales, la política tributaria implementada por el Estado hondureño ha eludido históricamente los enfoques de criticidad sobre las condiciones materiales y económicas de los contribuyentes, es decir, no ha tomado en cuenta el estado económico y social de los individuos, reduciendo la diferenciación en términos de gasto y aplicabilidad fiscal, pero no de ingresos, aumentando considerablemente la pobreza del país por medio de un enfoque de regresividad tributaria, especialmente en materia de impuestos indirectos (que ejercen una mayor presión sobre la población con menores ingresos).

Este paradigma que ha arrastrado la Administración Tributaria tuvo consecuencias importantes en la sociedad hondureña. Por ejemplo, en el área rural, entre 2001 y 2013, la política fiscal aumentó la pobreza extrema, al pasar de 32.1 % a un 35.5 %, y, además, incrementó la pobreza total al moverse del 49.7 % al 54.1 %<sup>5</sup>.

Las exoneraciones reproducen la desigualdad al concederles beneficios tributarios a los contribuyentes de mayores ingresos; **el 20 % de los contribuyentes más ricos percibió el 98.62 % del total de exoneraciones y exenciones en ISR** (ver Gráfico 4).



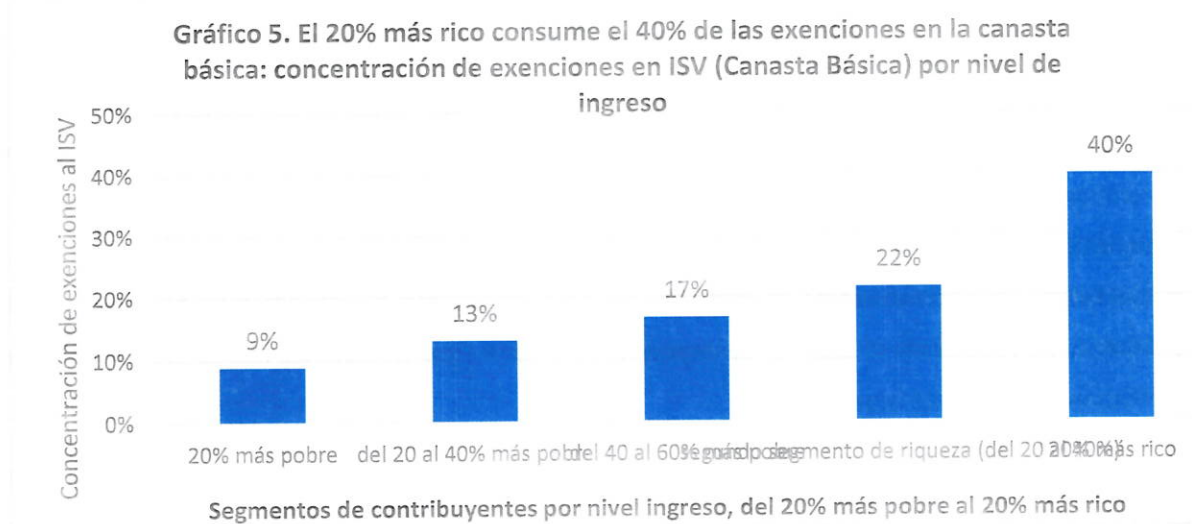
Fuente: Bases de datos del SAR.

<sup>4</sup> Elaboración propia con base a datos del Latinobarómetro para Honduras 2020. Véase: <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

<sup>5</sup> ICEFI. (2017). Incidencia de la Política fiscal en la desigualdad y la pobreza en Honduras.



También por el lado de las exenciones (es decir, bienes o servicios exentos del pago de impuestos sobre ventas) los incentivos fiscales suponen una fuente de inequidad. **Por cada 100 lempiras otorgados en exenciones del ISV, los más ricos se quedan con 40 lempiras**, mientras que los más pobres apenas se quedan con 9 lempiras (ver Gráfico 5). Esto se debe fundamentalmente a que la canasta básica no está diseñada en función del consumo de los hogares más pobres, sino que incluye productos que son principalmente consumidos por los ricos.



**Fuente:** Base de datos del SAR.

### 1.3.2.3 Permite la desnaturalización y uso lesivo de las exoneraciones fiscales

Tres son las formas más frecuentes de uso indebido de incentivos: (a) uso de precios de transferencias - entre empresas beneficiadas exoneradas del ISR y empresas del territorio que deben tributarlo, para incrementar la renta de las primeras en detrimento de la renta de las segundas -; (b) adquisición de bienes por empresas beneficiadas (exentas) de impuestos al consumo, como ISV o ISC, para que el bien sea usufructuado por una empresa no beneficiada; y (c) omisión de ventas al territorio (por las que se debe pagar el ISR).

La legislación hondureña permite este uso indebido en la utilización de beneficios fiscales. Por ejemplo, el régimen RIT nominalmente busca fomentar las exportaciones, sin embargo, no se fija parámetros sobre el porcentaje de la producción que debe destinarse a la exportación. Existen empresas con beneficios fiscales que destinan el 100 % de su producción al mercado nacional, lo mismo ocurre con ZOLI.

En el sector turismo, los privilegios fiscales otorgados a través de la Ley de Incentivo al Turismo benefician principalmente a arrendadoras de vehículos y/o comidas rápidas, distanciándose de la promoción del turismo como tal. A partir de esto, se puede reflexionar sobre los principales beneficiarios de estos beneficios y los intereses interpuestos al diseñarse esa ley.

En ZOLITUR, las empresas beneficiadas están exoneradas de todos los impuestos, incluyendo de ACPV. Estas reportan importación de combustible mayor al que se utiliza en Islas de la Bahía e incluso reportan ventas de combustible hacia tierra firme, teniendo ganancias por evasión al fisco.

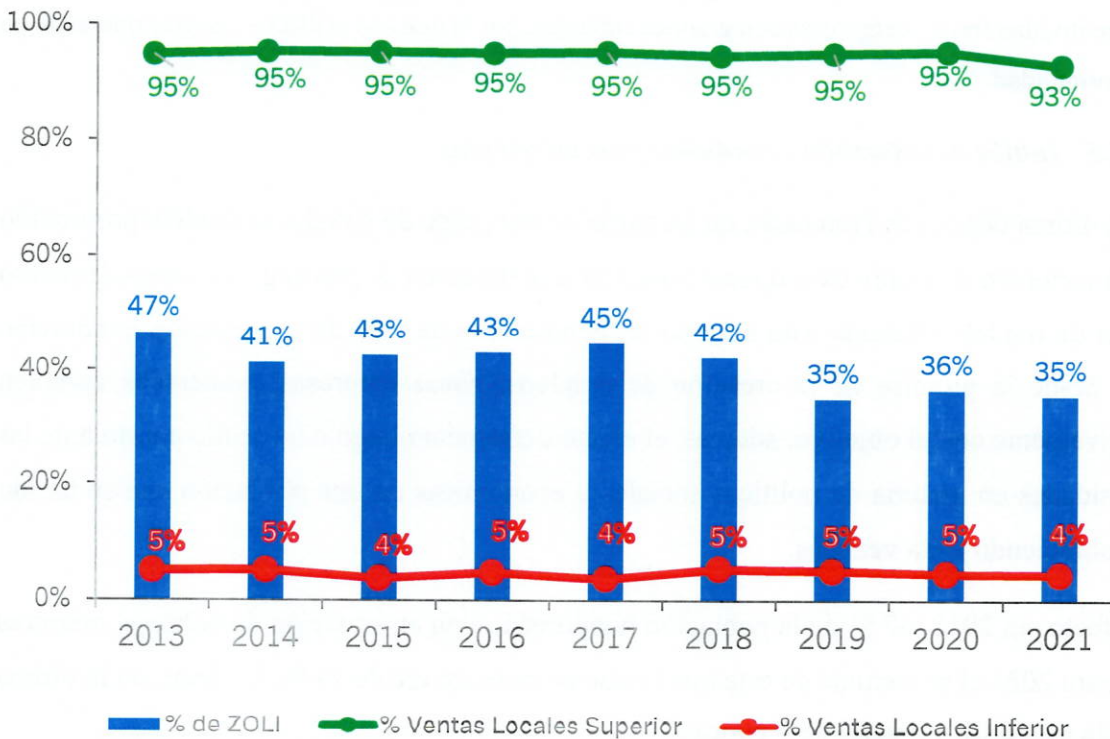
En los Regímenes Agroindustriales, los principales beneficiados son grandes comercializadoras intermediarias (por la venta de maquinaria, por ejemplo), y no los pequeños productores agrícolas y ganaderos.

En el Régimen para Call Centers no se encuentran empresas que se dediquen a esa actividad en específico, estos se han tercerizado a otro tipo de servicios y son pocas las empresas que se dedican realmente al servicio de call center. Sin embargo, los servicios de call centers han sido absorbidos por regímenes como ZOLI, entre otros.

**1.3.2.4 Habilita la competencia desleal entre empresas y personas exoneradas y no exoneradas**

Inicialmente, el régimen ZOLI permitía nacionalizar únicamente el 5 % de la producción, mientras que el 95 % debía dedicarse a la exportación. Ahora, se permite nacionalizar el 50 % de la producción y hasta el 100 % con autorización de la SDE. Esto genera competencia desleal con otras industrias nacionales que sí pagan impuestos. Esto no aplica únicamente a ZOLI sino también a RIT y ZIP. Entre 2013-2021, 40 % (en promedio) de las empresas en ZOLI destinaron más del 90 % de sus ventas al mercado local (ver Gráfico 6).

**Gráfico 6. Porcentaje de empresas en ZOLI que realizaron ventas en el territorio nacional, de empresas ZOLI que vendieron más del 90% y de empresas ZOLI que vendieron de acuerdo a la ley**



Fuente: Elaboración propia con datos del SAR

**MYPEs y MIPYMEs REGISTRADOS**

MYPEs y MIPYMEs Registrados	Cantidad de RTN
Comerciante Individual	3,512
Jurídico	5,636
<b>Total</b>	<b>9,152</b>

**MYPEs y MIPYMEs DADOS DE BAJA**

MYPEs Y MIPYMEs Dados de Baja	Cantidad de RTN	%
Comerciante Individual	36	1.03 %
Jurídico	28	0.50 %
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>0.74 %</b>

**OBLIGADOS TRIBUTARIOS REGISTRADOS**

Obligados Tributarios	Cantidad de RTN
Grandes	752
Medianos	2,071
Pequeños	3,216,538
<b>Total</b>	<b>3,219,361</b>

**OBLIGADOS TRIBUTARIOS DADOS DE BAJA**

Obligados Tributarios	Cantidad de RTN	%
Grandes	4	0.53 %
Medianos	28	1.35 %
Pequeños	1,182	0.04 %
<b>Total</b>	<b>1,214</b>	<b>0.04 %</b>

Esto tiene efectos en la economía nacional, especialmente frente a las MyPEs y MIPYMEs, los cuales representaron 0.3 % del total de Obligados Tributarios registrados al RTN. Se puede destacar que a partir el Decreto No. 48-2022 se evidenció una desaceleración del Registro de beneficiarios de la Ley de MyPEs y MIPYMEs: pese a los beneficios que la ley otorga, estos no permiten tener competitividad frente a empresas con grandes capitales, por lo que son orillados a seguir operando en la informalidad.

**1.3.2.5 Inhibe el desarrollo económico y social del país**

En la última década en Honduras, en un período post golpe de Estado, el modelo promovido de atracción de inversión extranjera a través de la ampliación de privilegios fiscales demostró no ser un modelo eficiente para mejorar las condiciones de vida de la población hondureña. Aun desde la premisa de la creación de empleos, pocas empresas exoneradas cumplen efectivamente con el objetivo, además, el efecto derrame no llegó o no se dio abasto ante las necesidades en materia de políticas sociales y económicas de una población que se ha ido empobreciendo cada vez más.

En efecto, en 2012, 67 % de la población hondureña vivía en situación de pobreza, mientras que para 2021 el porcentaje de esta que vivían en pobreza era de 74 %. Es decir, en la última década esta cifra aumentó de 7 puntos.

En ese mismo período (2012-2022), la pobreza extrema creció de 8 puntos, alcanzando en 2021 54 %, casi tres cuartos de la población en situación de pobreza.

**Tabla 1. Porcentaje de pobreza de los hogares hondureños en la última década**

Año	% de Pobreza total	% de Pobreza extrema	% de pobreza relativa
2012	67	46	21
2013	65	43	22

2014	63	40	23
2015	64	40	24
2016	61	38	23
2017	64	41	23
2018	62	39	23
2019	59	37	22
2021	74	54	20

Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Hacia el 2021, según datos de la ONU, Estados Unidos encabezaba la lista de destinos para migrantes hondureños con un estimado de 800 mil personas residentes en el país, lo que equivale a un 8.3 % de la población hondureña, y le seguía España con más de 130 mil personas.<sup>6</sup>

En conclusión, pese a todos los privilegios fiscales que se han otorgado y reproducido en el curso de la historia reciente, se puede apreciar que no existe materialmente ninguna forma de redistribución para la población en general, ni mucho menos para la más pobre. Al contrario, esta última suele estar anuente a este tipo de iniciativas por la promoción de generación de empleos; sin embargo, en el lapso de una década, se demuestra que esta población fue la menos beneficiada por esos privilegios.

### 1.1.3 Estrategias del Objetivo Estratégico 3

#### 1.3.3.1 Fiscalización efectiva de los privilegios fiscales.

La piedra angular de esta estrategia radica en trascender la supervisión tradicional, buscando que la Administración Tributaria no actúe de manera aislada, sino que desarrolle alianzas estratégicas con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales, en un esfuerzo coordinado para garantizar la justicia fiscal.

Uno de los ejes cruciales es la modernización y fortalecimiento de los mecanismos de registro y control de las empresas exoneradas. Al fomentar un trabajo interinstitucional sólido, no solo se mejora la calidad y eficacia de la fiscalización, sino que también se reduce el riesgo de malversaciones o evasiones fiscales.

Además, se busca aprovechar la tecnología y la información para potenciar la fiscalización. El Modelo de Gestión de Riesgos-Honduras (MGR-H) se presenta como una herramienta poderosa, que, alimentada con datos precisos y actualizados, puede identificar eficazmente a las empresas que presenten mayores riesgos fiscales.

Finalmente, en un mundo globalizado, la evasión fiscal no reconoce fronteras. Por ello, la estrategia contempla la adhesión e implementación de convenios internacionales que combatan las estrategias de planificación fiscal agresiva. Así, se garantiza que el sistema fiscal nacional esté respaldado y fortalecido por un marco internacional sólido.

<sup>6</sup> ONU Migración. (2020). "Informe sobre las migraciones en el mundo 2020". Recuperado de: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020\\_es.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020_es.pdf)

En esencia, con esta estrategia, la Administración Tributaria se compromete a elevar los estándares de fiscalización, apuntando a una cultura de integridad y responsabilidad fiscal tanto a nivel nacional como internacional.

A continuación, se detallan las líneas de acción estratégica asociadas a esta estrategia:

Acciones estratégicas	
1.3.3.1.1	Promover el registro, control y fiscalización interinstitucionales de los privilegios fiscales.
1.3.3.1.2	<i>Robustecer la información recogida por el MGR-H de empresas exoneradas.</i>
1.3.3.1.3	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.
1.3.3.1.4	Adhesión e implementación a convenios internacionales en contra de estrategias de planificación fiscal.
1.3.3.1.5	Liderar proceso de revisión de exoneraciones y su control.
1.3.3.1.6	Publicar anualmente estudios sobre el gasto tributario, sus beneficiarios y el impacto nacional.

### ***1.3.3.2 Revisar y ajustar la legislación para evitar abusos y promover la equidad fiscal, en acompañamiento con el pueblo***

El núcleo de esta visión estratégica radica en abordar y dismantelar las exoneraciones fiscales lesivas que, si bien pudieron haber tenido una razón de ser en determinados contextos, ahora representan una distorsión que impide alcanzar una equidad fiscal genuina. La eliminación de los privilegios fiscales no es una acción punitiva, sino un reconocimiento de que la equidad y la justicia fiscal requieren una revisión constante y adaptativa.

El SAR, en esta estrategia, asume un papel protagónico, siendo el defensor y promotor de una visión fiscal que prioriza el bienestar general sobre intereses sectoriales. Sin embargo, reconoce que su alcance se ve limitado por la legislación vigente. Es por ello que busca tejer alianzas estratégicas con las instituciones del circuito tributario, asegurando que las reformas necesarias sean consensuadas y respondan a una visión compartida.

El fomento de discusiones públicas y la educación sobre la memoria histórica en relación con la política fiscal permite que la ciudadanía comprenda mejor las bases de las decisiones fiscales actuales. Esto no solo enriquece la comprensión pública, sino que también anima a una participación más activa y crítica en debates y decisiones fiscales.

En el horizonte de esta estrategia se vislumbra un sistema fiscal donde la equidad no es un ideal distante, sino una realidad cotidiana. Un sistema donde la justicia fiscal no se mide de forma agregada por la recaudación total de impuestos, sino mediante el cumplimiento del principio constitucional que establece una tributación de acuerdo a la capacidad económica de cada ciudadano, es decir, en donde los que más tienen pagan más.

A continuación, se detalla la línea de acción estratégica asociada a esta estrategia:

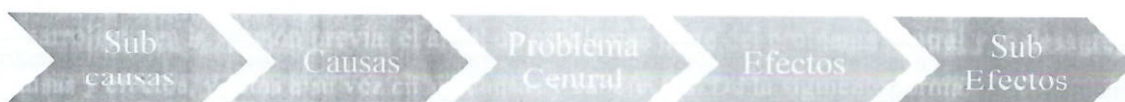
Acciones estratégicas	
1.3.3.2.1	Gestionar reformas y cambios administrativos que eliminen las exoneraciones fiscales, o que las limiten y eleven los controles.
1.3.3.2.2	Realizar gestiones políticas frente a reformas que lesionen los principios constitucionales del sistema tributario.
1.3.3.2.3	Promover la discusión pública y fortalecer la memoria histórica sobre el modelo de desarrollo y su impacto en la política fiscal.

### SEPTIMO: BRÚJULA INSTITUCIONAL

Hasta ahora se ha abordado la relación del SAR con la sociedad, mediante el Horizonte y el Camino Institucional, sin embargo, es igualmente importante reflexionar de forma crítica sobre la práctica institucional interna y sus efectos hacia la sociedad. Las instituciones tienden a internalizar hacia sus integrantes las relaciones y valores que ejercen hacia el exterior, y viceversa, este proceso de reproducción cultural se conoce como cultura institucional. En la presente sección se desarrollan los 3 Ejes Transversales que agrupan los principales problemas de la institución en relación el problema central:

Problema Central		
Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales		
Eje Transversal 1: Género	Eje Transversal 2: Clima laboral	Eje Transversal 3: Clasismo y racismo
Eliminar toda forma de violencia, discriminación, prejuicio, odio o rechazo basada género dentro del SAR y en su relación con los(as) contribuyentes(as)	Garantizar un entorno de trabajo saludable y respetuoso de los derechos laborales de los(as) trabajadores(as) del SAR	Eliminar 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)

Así como está explicado en el **Diagrama 1. Relación entre el problema central, efectos y causas**, desarrollado en la sección previa, el árbol de problemas parte del problema central y lo desagrega en causas y efectos, y estas a su vez en subcausas y subefectos. De la siguiente forma:



A continuación, se despliega el árbol de problemas, con el problema central, las causas, subcausas, efectos y subefectos de los problemas más relevantes en el ámbito interno de la institución.

#### a. EJE TRANSVERSAL 1: Equidad de Género

Desde la creación del Servicio de Administración de Rentas (SAR), las **Desigualdades y violencias de género no han sido gestionadas por la institución** debido a que no solo ha invisibilizado a mujeres en sus problemáticas de género, sino que ha reproducido las relaciones de dominación patriarcal a lo interno y externo de la misma.

Ante la reproducción de las desigualdades de género, la institución no ha contribuido a crear las condiciones para que las mujeres sujetas a ejercer sus labores en la informalidad puedan recibir un tratamiento especial y diferenciado que les ayude a acceder con mayor facilidad al sistema productivo del país. Debido a esto se afirma que **Producto de las relaciones de dominación, las mujeres encuentran mayores dificultades en desarrollarse económicamente y como sujetas políticas.** Esto cuenta también para las mujeres y personas empleadas del SAR, quienes bajo condiciones diversas, experimentan estas dificultades frente el ordenamiento social no oficial establecido dentro de la institución.

Para poder hacer un análisis acertado relacionado a la “equidad de género”, adoptaremos la **perspectiva de género** de la teoría feminista. Marcela Lagarde define esta como una concepción *“científica, analítica y política creada desde el feminismo”* que *“analiza las posibilidades vitales de las mujeres y los hombres: el sentido de sus vidas, sus expectativas, y oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros, así como los complejos conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar y las maneras en que lo hacen”*.

Matriz 6. Problema central relacionado con causas y efectos del Eje Estratégico 1									
SE 1:	SE 2:	SE 3:	SE 4:	SE 5:	SE 6:	SE 6: Se	SE 7:	SE 8:	SE 9:
Distribución desigual del trabajo en el ámbito laboral y el ámbito privado.	Discriminación basada en los roles y estereotipos de género.	Invisibilización de distintas expresiones de género y orientación sexual	Normalización e invisibilización de expresiones simbólicas de violencia de género.	Violencia física.	Carencia de mecanismos eficaces de atención a los casos de violencia	atenta contra autoestima y el autoconcepto de mujeres.	Mujeres con una limitada capacidad de su potencial, creatividad y acceso al descanso debido a una distribución desigual del trabajo en el ámbito público y privado.	Implementación de mecanismos superficiales para abordar la desigualdad de género.	Invisibilización de los distintos tipos de violencia y opresión que sufren las mujeres por razones que se suman al género, como la clase, la etnicidad o la cultura.
<b>Efecto 4:</b> Producto de las relaciones de dominación, las mujeres encuentran mayores dificultades en desarrollarse económicamente y como sujetas políticas.									
<b>Problema central:</b> Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.									
<b>Causa 4:</b> Desigualdades y violencias de género no gestionadas por la institución.									

<sup>7</sup> Lagarde, Marcela (1996). “El género”, *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Ed. horas y HORAS, España.

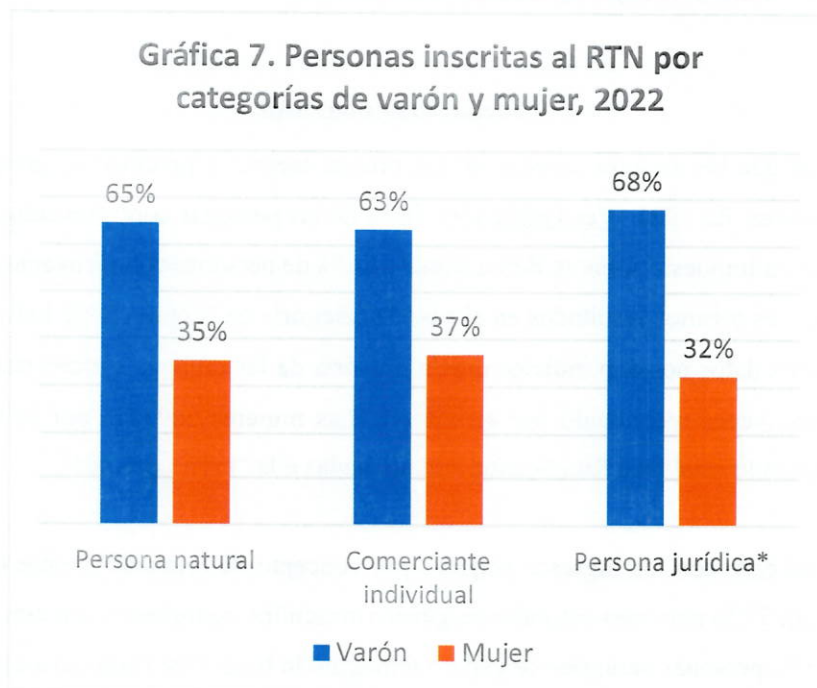
## i. Subcausas del Eje Transversal 1

### 1. *Desigual participación y distribución del poder económico y político a favor de los hombres y en detrimento de las mujeres*

Para comprender la distribución del poder económico y político en la sociedad hondureña, hay que analizar cómo está estructurada y cómo se reproduce desde el punto de vista de género.

El patriarcado se define como “un orden social genérico de poder, basado en un modo de dominación cuyo paradigma es el hombre. Este orden asegura la supremacía de los hombres y de lo masculino sobre la inferiorización previa de las mujeres y de lo femenino”<sup>8</sup>. La identidad masculina se apropia del espacio público<sup>9</sup>, estructurando así la economía neoliberal y el ejercicio político como parte inherente de su identidad según el orden social patriarcal. Es de esta manera que se ha reproducido y banalizado socialmente en los imaginarios este tipo de organización social genérica pese a las confrontaciones dialécticas que ha tenido.

Algunos datos de la Administración Tributaria nos ilustran la débil relación que sostienen las mujeres en el sistema tributario y cómo precisamente la economía está dominada por los hombres de manera general.



Fuente: Datos del SAR

En primer lugar, según los datos de personas inscritas al RTN (Ver Gráfico 7), podemos observar que en 2022 las personas naturales de género masculino representaron 65 % del total de inscritos, mientras que las de género femenino representaron únicamente 35 % del total. Esto es similar para el caso de comerciantes individuales, para el cual los hombres representaron 63 % y las mujeres 37 %. Aquí, podemos notar que existe actualmente una brecha de alrededor 30 puntos entre mujeres inscritas y hombres inscritos en esos dos tipos de categorías.<sup>10</sup>

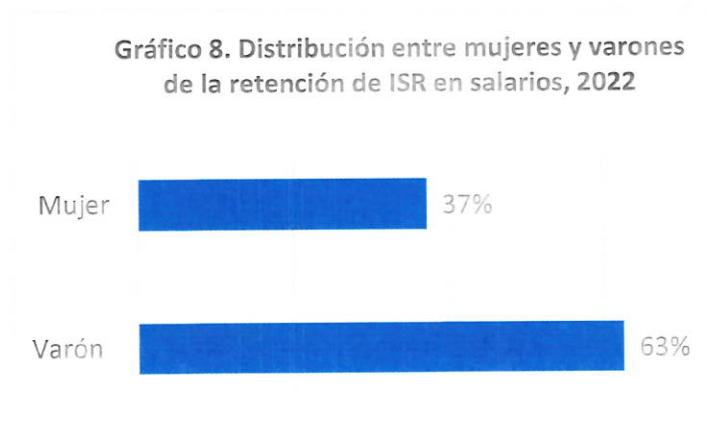
<sup>8</sup> Lagarde, Marcela (1996). “El género”, *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Ed. horas y HORAS, España.

<sup>9</sup> Segato, Rita (2016). *La guerra contra las mujeres*. Traficantes de Sueños, Madrid.

<sup>10</sup> No se analiza el de Persona Jurídica debido a que no ilustra la distribución de poder político y económico en una empresa o sociedad si una mujer lo está representando en tanto que socia o representante legal. Es decir, una empresa o sociedad es una estructura más compleja, y requiere más análisis para los propósitos establecidos.



En el caso de las Retenciones por salario (Ver Gráfico 8), 63 % de hombres asalariados fueron reportados por retenciones a la Administración Tributaria contra 37 % de mujeres asalariadas. En otras palabras, apenas un tercio de la población asalariada está compuesta por mujeres, reflejando una fuerte disparidad de género en el mercado laboral. Además, considerando la población total de personas retenidas de 146,850, la parte de mujeres retenidas es muy poco significativa (solo 54,335), lo cual significa al mismo tiempo que pocas mujeres en la sociedad hondureña detienen un empleo estable con un salario asegurado declarado por su patrono.

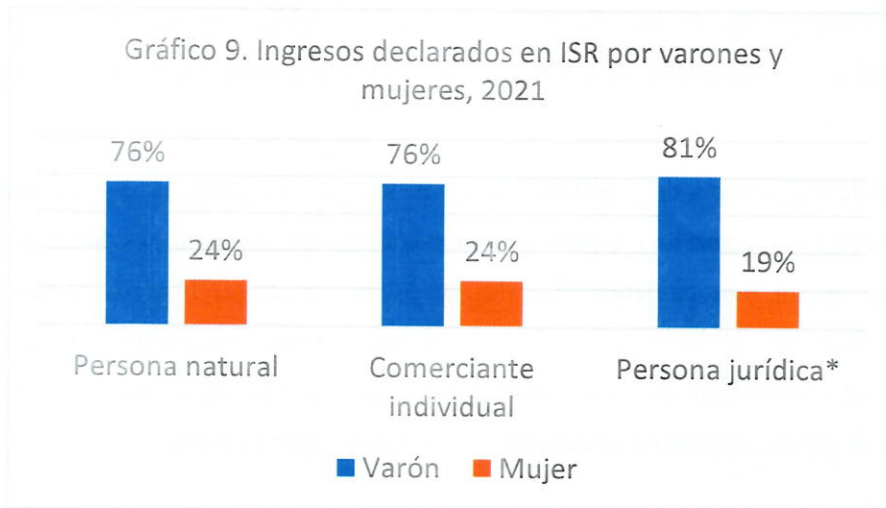


Fuente: Datos del SAR

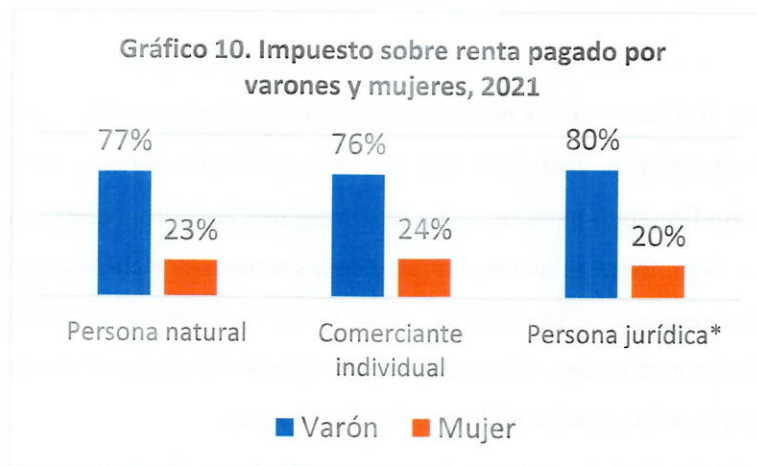
A esto se debe sumar que las mujeres carecen de estabilidad laboral y perciben en general menos ingresos que los hombres. En 2021 (Ver Gráfico 9), 76 % de las personas contribuyentes de género masculino declararon en Impuesto sobre la Renta frente a 24 % de personas contribuyentes de género femenino. Se observa los mismos resultados en el caso la categoría de “comerciante individual”. En primera instancia, estos datos nos dan indicios que la mayoría de las mujeres ejercen trabajos en el sector informal, pocas veces reconocido por el sistema. Las mujeres navegan por lo tanto en la invisibilidad y, tal como lo establece Rita Segato, son alienadas a la “esfera privada”<sup>11</sup>.

Sumado a esto, de acuerdo con los Ingresos pagados por concepto de Impuestos sobre la Renta en 2021 (Ver Gráfico 10), 77 % personas naturales de género masculino cumplieron con esta obligación mientras que solo 23 % personas naturales de género femenino lo hizo. Con respecto a comerciantes individuales, 76 % de género masculino pagó sus ingresos en Impuestos sobre la Rentas mientras que 24 % de género femenino cumplió con esta obligación tributaria.

<sup>11</sup> Segato, Rita (2016). *La guerra contra las mujeres*. Traficantes de Sueños, Madrid.



Fuentes: Datos del SAR



Fuentes: Datos del SAR

En una primera lectura, se podría suponer que las mujeres no cumplen con su obligación tributaria de declarar ni de pagar sus Impuestos sobre la Renta; no obstante, estos datos nos permiten concebir que una mayoría de mujeres en Honduras ejercen trabajos precarizados que no les permiten tener los ingresos suficientes para cumplir con estas obligaciones.

## 2. *Instituciones sociales históricamente construidas para preservar los privilegios de los hombres*

La invisibilización de las problemáticas de género desde las teorías feministas remontan a una dinámica de “minorización” de las mujeres. El orden social definido por el patriarcado ubica a las mujeres como sujetas de la “esfera privada”, de lo comunitario, de lo doméstico.<sup>12</sup> Es importante señalar que este orden no está aislado, sino más bien está intrínsecamente relacionado con el modelo económico de la “modernidad” y las dinámicas políticas mundiales, estas últimas reproduciendo históricamente relaciones coloniales entre diferentes pueblos. Por lo tanto, las diferentes instituciones -tales como el Estado- procuran tratar las problemáticas de género, raciales, étnicas, entre otras, bajo una lógica de minoría: la minorización así fortalece la subordinación de estas poblaciones.

Y desde la misma tentativa de las estructuras patriarcales, los hombres son asignados a la esfera pública, atribuyéndoles el ejercicio de lo político: “Las instituciones que regulan el orden del mundo, creadas por los hombres son monopolizadas y controladas por ellos. Los hombres adultos de todas

<sup>12</sup> Segato, Rita (2016). *La guerra contra las mujeres*. Traficantes de Sueños, Madrid.

las naciones, clases, castas, etnias religiones y estamentos políticos, se ocupan de dirimir con otros hombres el sentido de la sociedad, de la historia, de la vida, y al encargarse del mundo, obtienen *poder excedente*.<sup>13</sup>

Esta dualidad de lo público y de lo privado ha distanciado la posibilidad de que las mujeres ocupen espacios en la política, como una manera intencionada para que los hombres desde su identidad de género puedan seguir reproduciendo el poder desde las estructuras histórica y económicamente establecidas. Asimismo, esta misma dualidad ha procurado limitar los espacios de confrontación ante este orden social y las estructuras que se reproducen, rechazando los ejercicios de poder de las mujeres e identidades de género diversas que cuestionan y buscan romper con este.

Para ejemplificar el planteamiento, se enlistan algunas figuras y movimientos de mujeres que en la historia de Honduras que lucharon contra estas estructuras y que, desde la misma institucionalidad, se invisibilizan:

- En 1914, frente al intervencionismo estadounidense, se constituye la Liga de la Defensa Nacional Centroamericana, creándose una red nacional donde mujeres de todo Honduras, participaron como firmantes para hacer frente a la injerencia del capital extranjero.
- En la década de 1920, frente al incumplimiento de los acuerdos celebrados a bordo del barco de guerra norteamericano "USS Tacoma" en el Golfo de Fonseca, profesoras y activistas femeninas redactaron diversos artículos contra el intervencionismo norteamericano en el Boletín de la Defensa Nacional erigido por Froylán Turcios.
- En 1924, Visitación Padilla asumió el liderazgo en la lucha anticolonialista contra el asentamiento de 200 marines estadounidenses, quienes habían ocupado la ciudad de Tegucigalpa.
- El 4 de julio de 1944, un grupo de mujeres de la élite capitalina, se manifestaron junto con otros sectores de la sociedad exigiendo la renuncia del Gral. Tiburcio Carías Andino. En Tegucigalpa, las manifestantes fueron dispersadas mediante gases lacrimógenos, pero en San Pedro Sula, dos días después, los militares ejecutaron una cruenta masacre, en donde perecieron decenas de personas, entre quienes se encontraban Irene Santamaría y Antonia Collier.
- El desplazamiento de los viejos regímenes oligárquicos procuró una gran oportunidad para introducir las demandas del sufragio femenino. El 25 de enero de 1955, la cámara de diputados del Congreso Nacional de Honduras, bajo presión de las organizaciones feministas y de otros sectores de la ciudadanía, resolvió aprobar por unanimidad el Decreto N°29, que concedía a las mujeres hondureñas el derecho al voto.

Sin embargo, la historia y la memoria colectiva ha demostrado que se requieren aún más esfuerzos frente a las dinámicas actuales.

Asimismo, al trasladar este razonamiento al sistema tributario, este se rige constitucionalmente, entre otros, por los principios de generalidad y equidad, entendiéndose por generalidad el mandato del artículo 38 de la Constitución de la República de Honduras, el cual estipula expresamente lo siguiente:

---

<sup>13</sup> Lagarde, Marcela (1996). "El género", *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Ed. horas y HORAS, España.

“Todo hondureño está obligado a ... contribuir al sostenimiento ... material de la nación”, comprendiendo que la generalidad se refiere a todas las personas naturales y jurídicas que tienen capacidad tributaria, sin distinción de género. Aunado a esto, el Principio de Equidad se refiere a la capacidad contributiva.<sup>14</sup>

Todos los principios reproducidos por el sistema tributario se basan en el universalismo al que está conferida la esfera pública antes mencionada. Rita Segato, en *Patriarcado: Del borde del centro*, luego de plantear los posibles tránsitos entre esas dualidades (privado-público) manteniendo siempre la relación jerárquica, defiende que “En esa atmósfera colectiva y comunitaria no hay englobamiento, no hay sujeto universal, hombre con H mayúscula catapultado por el humanismo colonial-moderno a la posición de Sujeto Universal, ni enunciados de valor capaces de representar a todos”<sup>15</sup>.

Este último postulado resulta muy importante para analizar el sistema tributario en general, partiendo desde el mismo planteamiento de progresividad en la Constitución de la República. En efecto, cuando se estipula la equidad actualmente, se define desde una perspectiva de clase. Es decir, la norma tributaria prevé la capacidad económica de la población hondureña desde una visión universalista; no obstante, esta carece de reconocer la misma diferenciación de las problemáticas y condiciones propias de las mujeres. Por lo tanto, sería muy complicado que desde la misma normativa se puedan gestionar las brechas de género cuando estas poblaciones no se nombran como tal, y muy difícilmente se podrían gestionar políticas fiscales y tributarias con perspectiva de género que trascienda estas estructuras de dominación.

No obstante, la reproducción de estas estructuras no solo se genera a partir de la normativa. Esto se puede evidenciar asimismo a lo interno del Servicio de Administración de Rentas por la falta de voluntad en la creación del Departamento de Género, lo que impide que la institución pueda crear una relación entre las mujeres y emprender acciones diferenciada según las necesidades específicas de estas poblaciones bajo el orden patriarcal; es decir, percibir las como personas contribuyentes (o potenciales contribuyentes) con sus propias problemáticas y darles un abordaje a estos últimos desde una perspectiva de género.

### *3. Predominio del machismo y el sistema patriarcal de pensar y actuar: roles, estereotipos, violencia*

Estructuralmente, nuestras sociedades se cimentaron sobre la base de un sistema que ha reproducido funciones, normativas, valores y principios con reparto dual de atribuciones, donde el varón ha ocupado un lugar de privilegio exclusivista, mientras que la mujer ha sido considerada como un apéndice. Bajo este constructo socio cultural, se erigieron los roles o estereotipos de género que enmarcan una política desigual en detrimento de la mujer.

Con respecto a eso, Marcela Lagarde expresa que “Los hombres como género son responsables de la producción de los bienes y de la riqueza económica, social y cultural. Por ello son retribuidos y obtienen porciones de la riqueza que generan. Se destinan a los hombres las actividades y los trabajos públicos de transformación, incremento o destrucción de vidas humanas, del medio, los territorios y

<sup>14</sup> La Ley de Impuesto Sobre la Renta implementa una **equidad vertical** estableciendo en el artículo 22 la Escala de Tasas Progresivas aplicable a las personas naturales, y para las personas jurídicas establece las alícuotas correspondientes en los artículos 22 y 22-A.

<sup>15</sup> Segato, Rita (2016). *La guerra contra las mujeres*. Traficantes de Sueños, Madrid.

los bienes. Tienen a su cargo, asimismo, la creación y el mantenimiento de las concepciones del mundo creadas por los hombres, es decir, de las creencias, los conocimientos, los valores, las sabidurías y las obras culturales. Monopolizan la función intelectual visible: los hombres son los intelectuales”<sup>16</sup>

Las creencias, los valores y la cultura fueron constituyendo los roles asignados a cada género desde esa monopolización de la concepción del mundo masculino. De forma estructurada, los roles van normando las conductas y las acciones que cada género debe cumplir, desde un aspecto productivo en la esfera pública para los hombres y sexual-reproductivo en la esfera privada para las mujeres. Pese a que una persona no procura cumplir al pie de la letra estos roles, su reproducción tiende a pasar desapercibidas debido a lo profundo que han sido interiorizadas en el proceso de socialización y aprendizaje desde la infancia.

Y es a partir de estos roles que se construyen socialmente diversos estereotipos de género. Por ejemplo, cuando una persona asume que una mujer, por ser mujer, desea o deseará asumir la maternidad o “tener una familia”; cuando esto no se cumple, las mujeres son cuestionadas (su orientación sexual, sobre sus relaciones íntimas etc.) e incluso cuestionan el propósito entero de su existencia. Asimismo, en actividades relacionadas a lo doméstico, se considera que las mujeres tienen un gusto particular para hacerlo, como en el caso de la cocina o la limpieza: por lo tanto, incluso en el ámbito profesional y/o entre amistades, se hace una distribución orientada a que las mujeres se ocupen de esas tareas. Sin embargo, cuando un hombre lo hace, se generan nuevamente toda una serie de cuestionamientos, a no ser que lo haga desde el profesionalismo (como ser chefs).

No nacimos con las creencias en torno a los roles de género de forma natural. Las aprendimos en el curso de la vida. Es por ese motivo que Simone de Beauvoir expresó en *El Segundo Sexo* que “no se nace mujer, se llega a serlo”.<sup>17</sup>

La falta de identificación de la reproducción de estos roles y estereotipos de género en el SAR genera que se abra la puerta para toda una serie de violencias invisibles que la institución no ha gestionado correctamente.

#### *4. Reproducción de la violencia de género en sus diferentes expresiones y ámbitos.*

La violencia de género o violencia basada en género tiene como raíz la concepción del cuerpo basada en el orden patriarcal relacionado con sus relaciones colonialistas y capitalistas. En ese sentido, al explicar la visión de Rita Segato (2013) sobre el cuerpo en esta misma problemática, Gabriela Bard Wigdor expresa que “es una combinación subjetiva, social y biológica que, en el heteropatriarcado y en la relación con el género, cuando se es mujer o cuerpo plural feminizado, se lo conquista como se hace con una ciudad o un territorio.”<sup>18</sup>

Bajo esta lógica, se hace una relación cuerpo-tierra-territorio, según la cual los hombres desde su identidad están dispuestos a violentar un cuerpo tal cual en la época de la colonización del continente Americano ocuparon las tierras de los pueblos, y con el capitalismo saquean el territorio. Aníbal

<sup>16</sup> Lagarde, Marcela (1996). “El género”, *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Ed. horas y HORAS, España.

<sup>17</sup> Traducción del francés: “On ne naît pas femme, on le devient”.

<sup>18</sup> Bard Wigdor, Gabriela. (2021). Narrativa-s de resistencia: el diálogo entre la sanción de la Ley de Identidad de género y las voces de lxs sujetos implicadxs. *La Manzana de la Discordia*, 16(1). E20211414. [Hhttp://www.doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v16i2.11414](http://www.doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v16i2.11414)

Quijano aborda esta interrelación a partir del concepto *colonialidad del poder*<sup>19</sup> al igual que Rita Segato, posteriormente, a través de su concepto de *pedagogía de la crueldad*<sup>20</sup>.

La violencia basada en el género tiene múltiples manifestaciones, una de las expresiones más extremas de este tipo de violencia son los femicidios o feminicidios. En América Latina y el Caribe, este tipo de crímenes se dan en un contexto de alta violencia e impunidad, en donde el 90 % de los perpetradores han sido hombres. En el caso de Honduras, en 2021, se registraron 342 muertes violentas de mujeres en los 18 departamentos del país, entre esta solo 8 % siendo reconocidas como femicidios por el Ministerio Público.<sup>21</sup><sup>22</sup>

Asimismo, con relación a la violencia doméstica, entre 2020 y 2021, el 911 recibió 104,761 llamadas. Esto significa que hubo una reducción de 21.6 % en 2021; no obstante, esta cifra a la baja se explica por el alza que tuvo la violencia doméstica en 2020 durante el confinamiento en 2020.<sup>23</sup>

Por otra parte, se observó un alza de violencia intrafamiliar en ese mismo período en Honduras, a partir de la recepción de 105,768 denuncias por parte del Sistema Nacional de Emergencias 911, lo cual significó un aumento de 27 % de llamadas entre los dos años.<sup>24</sup>

Por último, se observó un incremento en las denuncias de violencia sexual presentadas ante el Ministerio Público en 2021, en comparación con los datos de 2020. En detalle, se registró un aumento de 7.37 %, pasando de 2,129 denuncias a nivel nacional por violencia sexual contra mujeres en 2020, a un total de 2,286 en 2021<sup>25</sup>.

Por otro lado, se estima que hasta un 50 % de las agresiones sexuales a nivel mundial son cometidas contra niñas menores de 16 años y que la primera experiencia sexual del 30 % de las mujeres fue forzada, índice que aumenta a un 45 % para el caso de las menores de 15 años. A nivel global, más del 50 % de los perpetradores de violencia física y psicológica contra niños, niñas y adolescentes son miembros del círculo familiar<sup>26</sup>.

Estos datos nos demuestran que todos estos tipos de violencia van en aumento en Honduras, además que se basan en denuncias interpuestas al Sistema Nacional de Emergencias 911 o al Ministerio Público. Por lo tanto, podemos asumir que los datos de violencia pueden ser aún más altos. Existen además otros tipos de violencia que son más normalizados y ni están tipificadas en la ley de Honduras.

Con el exponencial avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la violencia de género se manifiesta en nuevos escenarios, incidiendo profundamente en los medios digitales al facilitar la reproducción del grooming, el trolling, la difusión no consentida de imágenes íntimas, el

<sup>19</sup> Anibal Quijano. (2000). "Colonialidad del Poder, Eurocentrismo y América Latina" En Lander (Comp.) *La Colonialidad del Saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. CLACSO, Buenos Aires.

<sup>20</sup> Segato, Rita (2016). *La guerra contra las mujeres*. Traficantes de Sueños, Madrid.

<sup>21</sup> Observatorio de Violencias contra las mujeres 2021. <https://derechosdelamujer.org/project/2021/>

<sup>22</sup> Centro de Derechos de la Mujer. (2022). "Boletín Violencia Contra Mujeres en Honduras 2021". Observatorio de Derechos Humanos de la Mujer: [https://derechosdelamujer.org/wp-content/uploads/2022/08/VCM2022\\_FSJ.pdf](https://derechosdelamujer.org/wp-content/uploads/2022/08/VCM2022_FSJ.pdf)

<sup>23</sup> *Idem*

<sup>24</sup> *Idem*

<sup>25</sup> *Idem*

<sup>26</sup> Aguayo, Francisco; Lastra, Valentina; Bravo, Sebastián & Mendoza, Douglas. (2021). *Masculinidades y Prevención de la Violencia Machista*. Pick-Nic Laboratorio Creativo SAC. Recuperado de [https://serviciosesencialesviolencia.org/wp-content/uploads/2021/11/UNFPA\\_Masculinidades-y-Prevencion-de-la-violencia-machista.pdf](https://serviciosesencialesviolencia.org/wp-content/uploads/2021/11/UNFPA_Masculinidades-y-Prevencion-de-la-violencia-machista.pdf)



stalking, la suplantación de identidad y el ciberbullying. Un monitoreo general auspiciado por la World Wide Web Foundation en 2018, estima que siete de cada diez mujeres de entre los 18 y 24 años ha sufrido acoso en línea alguna vez, por otro lado, entre un 7 % y un 17 % de las personas han reportado haber sido víctimas de la ciber misoginia, evidenciando a su vez que las niñas, las adolescentes y las jóvenes están más expuestas al ciberacoso en sus distintas manifestaciones.

Las mujeres no solo deben hacer frente a las consecuencias de las desigualdades de géneros que las subordinan desde un punto de vista económico y social por la reproducción de las estructuras patriarcales, sino que estas se transforman en el ejercicio de violencia física y simbólica ejercida sobre ellas. Tanto las contribuyentes (y potenciales contribuyentes) como las personas empleadas están sujetas a estas realidades en las esferas públicas y privadas solo por el hecho de ser mujeres.

La omisión, invisibilización y falta de empatía hacia estas problemáticas en el análisis de las condiciones de las personas contribuyentes (o no contribuyentes) es una gran falta por parte de la Administración Tributaria para comprender todas sus dinámicas como agentes económicas explotadas en diferentes sentidos en la sociedad y economía hondureña.

### *5. Falta de sensibilización sobre el significado de equidad de género.*

Pese a la implementación de algunas iniciativas, el Servicio de Administración de Rentas desde su fecha de su creación hasta la actualidad no ha podido impulsar un proceso exitoso para promover la equidad de género. No obstante, el SAR no es la excepción en esta situación, ni tampoco es una situación anormal en la institucionalidad.

Se puede asociar esto a la **instrumentalización** de la perspectiva de género por parte de las instituciones públicas y organismos internacionales, a partir de la cual pretenden separarla de su contenido filosófico feminista y de sus contenidos “teóricos-políticos”.<sup>27</sup> En este sentido, la implementación estéril y forzada de la perspectiva de género, reduciendo el noción de género a “mujeres” (y excluyendo a los hombres de la ecuación), excluye toda perspectiva crítica y promueve la burocratización de un proceso que requiere la transformación de todo un sistema de valores y de pensamientos. De acuerdo con Marcela Lagarde, la adopción de estos “enfoques”, “ejes” en este tipo de estructuras genera que, desde esta definición del género limitada a la mujer, “*personas, grupos e instituciones que tienen posturas de hostilidad y no se identifican con el feminismo, son capaces de no conectar las luchas específicas de las mujeres en ámbitos ajenos al suyo y no sentirse convocados por reivindicaciones y causas feministas*”<sup>28</sup>. En otras palabras, en lugar de sensibilizar y crear una chispa de transformación hacia la equidad, implementar cualquier tipo de iniciativa que no esté bien fundamentado en la teoría feminista y desoriente las bases del significado de género como tal, provoca que se reproduzcan las concepciones patriarcales: e, incluso, una oposición débil a las formas de dominación.

En el caso del SAR, se creó un **Comité de Género** el 03 de agosto de 2021 mediante OFICIO N.13/2021. En esa misma fecha se juramentó a los integrantes de la Junta Directiva del Comité de Género del SAR, ratificada en acta, y compuesta de la siguiente manera:

<sup>27</sup> Lagarde, Marcela (1996). “El género”, *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Ed. horas y HORAS, España.

<sup>28</sup> Lagarde, Marcela (1996). “El género”, *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Ed. horas y HORAS, España.

**Tabla 2. Junta Directiva del Comité de Género y Sub Comités de SAR 2021**

Comité	Mujeres	Hombres	Total
Junta Directiva	4	3	7
Sub Comité de Género y Planificación	2	1	3
Sub Comité de Género y Relaciones Públicas, Comunicaciones, Servicios y Atención	5	0	5
Sub Comité de Género y Capacitación	3	0	3
Sub Comité de Género Tecnología y Estadísticas	0	2	2
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>20</b>

Fuente: Datos del SAR

Se debe destacar que se pretendió hacer una distribución basada en paridad (4 mujeres, 3 hombres) de la Junta Directiva del Comité de Género. No obstante, si bien es cierto que la participación de los hombres es necesaria en los procesos de transformación, esta distribución no tenía ningún fundamento en los conocimientos en teoría de género, ni en estudios de género de los hombres del Comité. Las personas que debieron conformar el Comité son las personas que al menos por su vivencia como sujetas de opresión del orden patriarcal podían orientar las acciones de este mismo (mujeres), y no estructurarlo por conocimientos tecnocráticos inherentes de la institución. Es decir, se evidencia nuevamente la apropiación del único espacio político<sup>29</sup> que el SAR creó para que se implementaran mecanismos de resistencia ante la dominación patriarcal, arriesgando precisamente a que este proceso se orientara a la reproducción de esta misma por la falta de visión crítica.

Sin embargo, se puede considerar igualmente que la creación del Comité de Género fue una medida para evitar la creación efectiva de la Unidad de Género, la cual implicaba la contratación de personal con estudios y experiencia en la implementación de la perspectiva de género desde la teoría feminista. Desde luego, la creación de esta Unidad hubiese representado poner en un plano superior los temas de género, así como ejecutar presupuesto en ellos: podemos entonces suponer que la valorización de las mujeres no era una prioridad de las autoridades anteriores del SAR.

Entre 2017 y 2022, se llevaron a cabo 36 charlas, capacitaciones, boletines etc., y de ese total, 20 se llevaron a cabo en 2022. Estos procesos de fueron facilitados por actores externos (CEM-H, INAM y el Ministerio Público). En estos, las temáticas que se reproducen son relacionadas a diferentes formas de violencia: Violencia Doméstica, Prevención sobre Violencia de Género, Acoso Laboral. A parte de estos, se socializaron varios boletines, de los cuales a penas algunos abordaron el tema de “Igualdad de Género” y el de “Enfoque de Género”.

Sin pretender menospreciar la importancia de la sensibilización sobre las formas de violencias de género, entre 2017 y 2022 hubo una limitación para abordar en profundidad la equidad de género como tema central. Y, partiendo de este punto, existe una limitación en definir la misma noción de “género”, de equidad, y de conectar todas estas integralmente con todas las formas de violencia que se ejercen hacia las mujeres. Asimismo, el abordaje que se hizo hasta 2021 fue desde una perspectiva

<sup>29</sup> Rechazando la prohibición del RECAEFUSAR. La Unidad de Género debe ser inherentemente un espacio político al igual que el SAR es una institución política. La prohibición de esto significaría la destrucción del objetivo de la existencia misma de la Unidad.



cisheteronormativo; es decir, excluyendo a todas a las identidades de género diversas e identidades sexo-diversas, las cuales también son sujetas de dominación del mismo orden patriarcal.

#### 6. *Existen interesados en que los privilegios persistan*

El orden patriarcal establecido organiza las relaciones según las identidades de género de forma asimétrica y basado en la dominación. La masculinidad hegemónica es la identidad de género con una posición dominante en la vida social que procura configurar las relaciones genéricas desde las subjetividades hasta los cuerpos de las mujeres y “cuerpos plurales feminizados”.

Su aspecto hegemónico recae en cómo desde esta identidad masculina procura controlar todos los significados desde aspectos coloniales y capitalistas. Citando a Anibal Quijano, Gabriela Bard Wigdor expresa que “el dispositivo de género es productor de relaciones de poder de subjetividades capitalista, racista y heteropatriarcales con la impronta de la *colonialidad del poder* (Quijano, 2000). La colonialidad atraviesa mandatos históricos y ramas culturales que cruzan a las personas desde la feminidad y masculinidad hegemónica heredadas de la conquista de Nuestra América, que son ficciones claves para comprender el *continuum de la violencia* y el *pasaje al acto* que significan los feminicidios”.<sup>30</sup>

Partiendo de esta premisa, esta identidad de masculinidad hegemónica depende de las estructuras sociales y el contexto que configuran las relaciones sociales, rechazando la idea que hay valores fijos que definen lo que es ser un hombre o varón. Asimismo, desde esta misma identidad se reproduce el criterio de autoridad como un derecho adquirido a los hombres, asignándole como un rol natural inherente a su género. En ese sentido, estos deben efectivamente cumplir con los ejercicios ligadas a esta identidad de manera a ser reconocidos como hombres o varones.<sup>31</sup>

En esta lógica, la reproducción de la masculinidad hegemónica en las sociedades modernas se ha ejercido a través de las diferentes formas de violencia- física, sexuales y/o psicológicas- como una forma de disciplinamiento. En otras palabras, así como en las relaciones coloniales o capitalistas se hace un adiestramiento de la tierra o del territorio, en la lógica patriarcal, los hombres deben ejercer estas formas de violencia como un “mensaje de dominio”, teniendo asimismo como destinatarios a otros hombres. Citando a Rita Segato (2023), Bard Wigdor manifiesta que “disciplinar a otra/os mediante diferentes recursos violentos como el abuso de quien ocupa una posición subalterna, sean mujeres, personas trans u otros varones, son parte del código, de las normas compartidas y legitimadas entre varones”.<sup>32</sup>

Por lo tanto, en este ejercicio de autoridad y de violencia para manifestar su dominación, los hombres compartes rituales de gran peso simbólico que expresan su identidad de masculinidad hegemónica. Uno de ellos es “devenir hombre” por complicidad haciendo el pacto del silencio. Y, por otro lado, el ejercicio de poder sobre los cuerpos feminizados, concibiéndoles como un recurso de consumo desde la perspectiva capitalista y colonialista.

<sup>30</sup> Bard Wigdor, Gabriela. (2021). Narrativa-s de resistencia: el diálogo entre la sanción de la Ley de Identidad de género y las voces de lxs sujetos implicadxs. *La Manzana de la Discordia*, 16(1), E20211414. [Hhttp://www.doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v16i2.11414](http://www.doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v16i2.11414)

<sup>31</sup> *Idem*

<sup>32</sup> Bard Wigdor, Gabriela. (2021). Narrativa-s de resistencia: el diálogo entre la sanción de la Ley de Identidad de género y las voces de lxs sujetos implicadxs. *La Manzana de la Discordia*, 16(1), E20211414. [Hhttp://www.doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v16i2.11414](http://www.doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v16i2.11414)

Desde la masculinidad hegemónica, los hombres reproducen sus privilegios no solo sociales, ni económicos, sino también legitiman sus formas de dominación sobre las mujeres. Incluso, el cuestionar esta identidad y sus formas de “autoridad” conlleva incluso a que hasta los mismos hombres que lo hagan sean tratados también como seres “feminizados”. Es así importante reconocer desde estas relaciones de género el nivel de protección y a qué punto están dispuestos a reproducir sus privilegios los hombres desde estas identidades que están sumamente naturalizadas en nuestra vida social.

### *7. División sexual del trabajo*

A partir la administración de los tributos internos, el SAR reproduce el paradigma neoclásico para leer, entender y dinamizar la economía de Honduras. La institución no solo genera conocimientos, sino que también se basa en este paradigma para implementar sus acciones institucionales.

De acuerdo con la economía feminista, la reproducción de este paradigma da pie a la reproducción de las desigualdades de género en la sociedad debido a lo que la significación del trabajo. El trabajo según el paradigma neoclásico de la economía procura reproducir el capital, mientras que, en la economía feminista, se supera esta visión para procurar reproducir la vida.

A partir de este planteamiento, sin aplicar un abordaje desde la economía feminista, el SAR ha ignorado las implicaciones de la División Social del Trabajo en la sociedad, ya sea hacia las personas contribuyentes (y potenciales) así como a las personas empleadas. Esta se entiende como “una asignación de tareas específicas y particularmente a hombres y mujeres, se encuentra en la raíz de las inequidades de género que se manifiestan en el mundo de trabajo productivo y reproductivo, remunerado y no remunerado”.<sup>33</sup> En otras palabras, esta asignación del trabajo se basa en base al género, reproduciendo la dualidad de lo doméstico/reproductivo para las mujeres y lo público/productivo para los hombres.

Según datos del INE<sup>34</sup>, en 2022, Honduras contaba con 5,112,114 mujeres, de las cuales solo 1,441,102 están ocupadas (28 %). El total de asalariadas era de 676,652 (47 % de las ocupadas), distribuyéndose: en sector público 9.3 %, sector privado 29.8 % y sector doméstico 7.8 %. En cuanto a los no asalariados, el 37.8 % trabaja por cuenta propia, el 8.9 % en trabajo familiar no remunerado<sup>35</sup> y el 6.3 % como contratista dependiente.

Al centrarnos en las ramas de actividad, según datos del Banco Central de Honduras (BCH) para el año 2022, las ramas en las que las mujeres tuvieron mayor participación económica fueron el “Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas” (29.4 %), seguido de la rama “Manufacturera” (19 %), de las “Actividades de los hogares como empleadores actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios” (10.1 %) y “Actividades de alojamiento y de servicios de comidas” (8.8 %).

<sup>33</sup> Rodríguez Enriquez, Corina. (2007). “Economía del cuidado, equidad de género y nuevo orden económico internacional”, Sur-Sur. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/sur-sur/20100705083822/22RodriguezE.pdf>

<sup>34</sup> Instituto Nacional de Estadística. (2022). “Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples”. Sitio web: <https://www.ine.gob.hn/V3/ephpm/>

<sup>35</sup> Trabajo familiar no remunerado no hace referencia al trabajo doméstico.

De manera general, se puede apreciar en esta distribución que las ramas de actividades económicas ejercidas con mayor relevancia por las mujeres en la sociedad hondureña tienen un sesgo hacia las mismas actividades reproductivas que se ejercen en la esfera del hogar.

Además, en el marco del análisis de la División social del trabajo, la economía feminista se centra en el estudio de la economía del cuidado, siendo un “espacio donde la fuerza de trabajo es reproducida y mantenida, incluyendo todas aquellas actividades que involucran la atención de los miembros del hogar, la crianza de los niños, las tareas de cocina y limpieza, el mantenimiento del hogar y el cuidado de los enfermos y discapacitados”<sup>36</sup>

Siguiendo esta lógica, los cuidados son asignados al género femenino según su rol, relacionándolo principalmente a trabajo no remunerado; es decir, a la esfera privada que es invisibilizada constantemente. Esta asignación se hace basada en el supuesto de que “las mujeres están mejor dotadas para llevar adelante el cuidado (construcción social, basada en las prácticas patriarcales hegemónicas)”<sup>37</sup>. En consecuencia, las mujeres se ven segregadas a realizar actividades relacionadas la reproducción y excluidas de las actividades de producción en el mercado laboral.

Además, cuando las mujeres procuran acceder al mercado laboral, no solo sufren discriminación de género debido a que se les atribuye mayormente las responsabilidades domésticas y afecta en su proceso de contratación; sino que también, al ocupar un empleo u oficio, estas deben asumir diversos roles en la esfera pública y doméstica.

En el SAR, según el último censo realizado en 2022, de 621 empleadas 417 son madres. Podemos suponer que adicionalmente a la jornada de trabajo de 8 horas en la institución, la mayoría de estas deben ocuparse de las actividades del cuidado de sus hijas(os), sumando más tiempo de trabajo no reconocido. Y, además, se pueden sumar otras tareas domésticas como la limpieza del hogar, la preparación de alimentos, la atención de familiares con enfermedades, entre otros. Ciertamente, estas tareas pueden ser trasladadas a otras mujeres (trabajadoras domésticas, niñeras, enfermeras...), sin embargo, no todas las empleadas del SAR tienen las mismas condiciones económicas para financiar estos servicios. Hasta la actualidad, ninguna de las dependencias competentes ha realizado ningún diagnóstico que ilustre y visibilice el tiempo de trabajo invertido por las empleadas del SAR según su situación económica y la distribución de las tareas domésticas en su familia.

## **i. Subefectos del Eje Transversal 1**

### **1. Distribución desigual del trabajo en el ámbito laboral y el ámbito privado**

La mala distribución y asignación injusta de los cuidados limita a las mujeres desarrollarse económicamente y reproduce las mismas desigualdades de género en la economía del país. La idea de domesticidad, arrastrando a las mujeres a la esfera privada, ha demostrado cómo estas se ven arrinconadas a ejercer trabajos de tiempo parcial y/o de menores responsabilidades.

En Honduras, esto ha tenido como consecuencia que más de la mitad de las mujeres ocupadas se encuentre en la categoría de subempleo. En efecto, en 2022, el número total de mujeres ocupadas en

<sup>36</sup> Rodríguez Enriquez, Corina. (2007). “Economía del cuidado, equidad de género y nuevo orden económico internacional”, Sur-Sur. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/sur-sur/20100705083822/22RodriguezE.pdf>

<sup>37</sup> *Idem*

el país fue de 1,441,102. No obstante, 343,819 (23.9 %) pertenecen a la categoría de subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo y 464,975 (32.3 %) pertenecen a la categoría subempleo por insuficiencia de ingresos.<sup>38</sup> Lo cual implica que el 56.1 % de las mujeres ocupadas en realidad se encuentra en la categoría de subempleo.

Según las ramas de actividad ejercidas por mujeres en Honduras más relevantes en 2022, es importante notar que la contratación de una mujer se vería flexibilizada precisamente por todas las consideraciones relacionadas a las “responsabilidades del hogar” a las que esta se ve asociada.

## *2. Discriminación basada en los roles y estereotipos de género*

Ante la falta de una definición clara de equidad de género, y de las distintas formas de violencia que se generan entorno al orden patriarcal, en el Servicio de Administración de Rentas no se ha alcanzado a poner en cuestión los roles de género y los estereotipos que se asocian a estos últimos.

A partir de la concientización de la violencia desde una perspectiva puramente física, en las capacitaciones y charlas en el SAR se ha omitido todas las formas de violencia invisibles que se ejercen cotidianamente.

Desde el nacimiento de una persona, se le asigna un género, y a partir de este todas las estructuras socializan el rol asociado a este último, con el fin que se interioricen las normas y conductas propias a cada género. La misma violencia (simbólica) basada en significados interiorizados en el curso del crecimiento de cada persona, la cual habilita al mismo tiempo la reproducción de las mismas estructuras patriarcales, procuran atacar la autoestima de las personas en situación de dominación. Y es importante destacar que este tipo de violencia es una de las más difíciles de identificar.

Un ejemplo de esto se evidencia cuando se busca inferiorizar las opiniones y conocimientos de varias mujeres en diferentes ámbitos a través del *mansplaining*: esto es cuando el hombre contradice y/o sobre explica alguna opinión y/o premisa expresada por una mujer sin tener efectivamente el argumento o el conocimiento para hacerlo, solo con el afán de “educar a la persona” sin necesidad de decirlo explícitamente. La intención clara del *mansplaining* es de establecer los parámetros de superioridad en el conocimiento en cualquier tema, incluso en los que concierne a las mujeres. En fin, además de sobreponer sus conocimientos, la pretensión es de poner en duda a estas últimas sobre sus propios saberes y conocimientos, sean académicos, culturales, artísticos, personales, entre otros, como si estas están condenadas a conocer y saber menos que los hombres en cualquier ámbito. Esto tiene como base los roles y estereotipos de géneros, a partir del cual se establece desde la hegemonía que las mujeres asumen conocimientos básicos relacionados a los cuidados u oficios relacionados; al igual que el estereotipo de inferioridad desde la identidad de género femenino.

Actualmente en el SAR, la discriminación por estereotipos basados en estos roles de géneros se reproduce enormemente, no solo dirigidos hacia las mujeres, sino hacia hombres. Son discursos completamente normalizados y casi nunca gestionados por la institución. Esto se genera a tal punto que todo tipo de “chiste” que pudiese relacionarse a cuestionar la masculinidad de un empleado por X o Y razón es completamente banalizado, al igual que empleadas ejerciendo multiplicidad de tareas desvinculadas a su puesto solo por el hecho de ser mujer. Incluso, las sanciones ejercidas por el

<sup>38</sup> Instituto Nacional de Estadística. (2012-2022). "Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples" Cuadros de Mercado Laboral por Género. Sitio web: <https://www.ine.gob.hn/V3/ephpm/>

RECAEFUSAR entre 2017 y 2021 relacionadas al código de vestimenta son un claro ejemplo de cómo se valora la posición de las mujeres en la institución: no por su trabajo, sino por “vestirse como una mujer recatada”. Esto impide que las personas puedan desarrollarse en un espacio habilitante, sino que de forma muy sutil se afecta la autoestima cotidianamente de las personas empleadas por estereotipos de género.

### *3. Violencia física*

Tal como analizado, la violencia física es uno de los efectos más comunes al abordar la violencia de género y la inequidad. Considerando que Honduras fue reconocido uno de los países uno de los violentos para ser mujer, tal como lo demuestran las cifras del Observatorio de Igualdad de Género de la CEPAL, las cuales reportan que Honduras ha sido uno de los países con la mayor tasa de femicidios del Istmo Centroamericano, con un promedio a 6,2 femicidios por cada 100,000 mujeres en 2018 y 4,6 femicidios por cada 100,000 mujeres en 2021<sup>39</sup>.

Pese a tener un contexto tan sensible, el SAR no dispone información sobre ningún tipo de violencia basadas en género entre 2017-2022: por violencia física ejercida en la institución, datos de mujeres empleadas sujetas a violencia doméstica (cuando estas tuviesen que pedir alguna licencia o incapacidad), ni datos de empleados con expedientes de violencia doméstica.

Frente a esta falta de información, estos ejercicios de violencia física pueden reproducirse con toda la normalidad, y reforzando los impactos físicos, psíquicos y emocionales en las personas que las están experimentando. De esta manera, no se puede sancionar, ni romper con la impunidad institucional en la que se han mantenido los perpetradores de este tipo de violencia de género. Y, por otro lado, no se les ha dado el acompañamiento necesario a las personas sujetas a esta última, lo cual afecta varias dimensiones de su vida.

### *4. Carencia de mecanismos eficaces de atención a los casos de violencia, la igualdad y desconfianza en la institución*

Debido a la falta de una dependencia o área especializada en la materia, la atención a los casos de violencia se ha relegado en varias instancias de la institución.

Hasta la fecha, se ha delegado esta función a la Dirección Nacional de Talento Humano, la cual podría tener las competencias efectivas en materia psicosocial para brindar una atención acertada frente a una denuncia de violencia. No obstante, esta no necesariamente se fundamenta en conocimientos especializados para atender denuncias de violencias y podría revictimizar a las personas sujetas de estas últimas.

Por otro lado, el Comité de Género ha tenido principalmente una labor de socialización. Su objetivo central es “*Velar por la transversalidad, la igualdad y equidad de género en el SAR mediante el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes y propuestas de la gestión del Servicio de Administración de Rentas, brindando acompañamiento y asesoría técnica permanente propiciando un trabajo cooperativo entre las diferentes instancias que conforma la institución*”. Sin embargo,

<sup>39</sup> CEPAL, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. (2022). Femicidio. Recuperado de <https://oig.cepal.org/es/indicadores/femicidio>

hasta ahora, no se ha creado ninguno de estos documentos necesarios de manera general, ni mucho menos relacionados a la atención de denuncias de violencia de género.

Haciendo una revisión general en la institución, no se cuenta con manuales de procedimientos, ni se han sistematizado mecanismos institucionales para atender todo tipo de violencia de género. Esto resulta preocupante debido a la sensibilidad que estos procesos requieren desde el punto de vista psicosocial y desde la confidencialidad de la información para generar mayor confianza a la persona que haga la denuncia.

Sin la Unidad de Género, no hay una unidad encargada de gestionar y definir los mecanismos necesarios. Además, a falta de ella, no se está determinando metodologías específicas con perspectiva de género para casos de violencia. Por lo tanto, sin una metodología concreta, ni mecanismos de atención, las personas pierden la confianza en hacer las denuncias necesarias por violencia basadas en género e incrementa la impunidad en ese sentido.

##### 5. *Implementación de mecanismos superficiales para abordar la desigualdad de género*

Siguiendo el concepto de “minorización”, el SAR ha abordado las problemáticas de género como un tema de “minorías”. Los nulos mecanismos implementados para abordar la violencia de género demuestran que los mecanismos para abordar la desigualdad de género de manera general son superficiales, pues ni se han acercado a ser una prioridad para la institución. El hecho de abordar el tema de género siguió más bien una obligación institucional más que una voluntad de transformar las relaciones de dominación genéricas para sus empleadas (mucho menos para las mujeres contribuyentes y potenciales).

Este escenario no ha habilitado a empleadas y personas empleadas a formalizar sus denuncias entre 2017 y 2021 por violencia de género no física.

**Tabla 3. Denuncias de violencia de género (no física) procesadas e investigadas en DNTH entre 2017 y 2022**

Año	Cantidad
2017	No se tiene registro
2018	No se tiene registro
2019	3
2020	No se tiene registro
2021	No se tiene registro
2022	12
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Datos del SAR

Es interesante notar que durante cinco años solo se recibieron 3 denuncias por violencia de género no física; mientras que, en 2022, cuando la nueva titular de la Dirección Nacional de Talento Humano asumió el cargo, las denuncias se multiplicaron por cuatro<sup>40</sup>. Por lo tanto, todo lo previamente

<sup>40</sup> Se puede relacionar el alza de denuncias de 2022 por la Charla del Ministerio Público sobre el Acoso Laboral, no obstante, sin una confianza a la titular de una dependencia como Talento Humano, se puede considerar que

instituido como charlas y capacitaciones no era muy eficiente si el personal del SAR no tenía confianza en las dependencias que atienden estas denuncias.

Por otro lado, considerando la sensibilidad de la violencia de género a nivel institucional, es preocupante reconocer que, entre 2017 y 2022, solo se separó de su cargo a una persona producto de violencia sexual, quien actualmente se encuentra privada de libertad. En ese sentido, la institución no se ha preocupado en mejorar sus mecanismos de denuncias, ni mucho menos en crear espacios de confianza donde las personas sujetas a violencia basadas en género (intra-institucional o extra-institucional) puedan comunicarlo a la institución. Además, entre los mecanismos que se han intentado crear, todos están dirigidos a mujeres como población meta.

No solamente todo lo que ocurre en términos de violencia de género a las personas empleadas es responsabilidad de la institución, pero todas estas formas de violencia tienen un impacto físico, emocional, fisiológico muy importante. En consecuencia, ignorar, no crear las condiciones y no monitorear los ejercicios de violencia genera que se acentúan las desigualdades entre las personas empleadas. Y, sobre todo, la institución deviene corresponsable exponiendo día a día a muchas personas a todas estas formas de violencia de género (física o no física) por implementar “mecanismos” superficiales, considerando que estas se ejercen cotidiana y sus perpetradores procuran siempre la invisibilidad.

Hasta ahora se ha hecho este análisis hacia lo interno, sin embargo, no existe ningún mecanismo para mujeres contribuyentes o potenciales contribuyentes, por lo cual el SAR podría estar dejando en impunidad varios casos de violencia de género y promoviendo la desigualdad sin que haya un diagnóstico robusto al respecto.

*6. Invisibilización de los distintos tipos de violencia y opresión que sufren las mujeres por razones que se suman al género, como la clase, la etnicidad, la cultura, la creencia espiritual*

El proyecto universalista del patriarcado, asociado a la mirada occidental, establece la dualidad del género como si existen solo dos categorías: hombre y mujer. No obstante, no se puede hablar de una sola manera de ser mujer, ni de las problemáticas de la mujer. Existen diferentes ejercicios de dominación que se relacionan con el género y que significan mayores tipos de violencia que se ejercen. En ese sentido, el género, la raza y la etnicidad, así como la cultura y la orientación sexual son diferentes tipos de dominación que se pueden sumar en una persona o en un colectivo, y que muchas veces se menosprecia por ponerla en el mismo bolsón de una categoría determinada. Por ejemplo, una mujer contribuyente asalariada con ingresos superior al salario mínimo no está en la misma situación que una mujer trabajadora doméstica- la cual migró desde una comunidad rural hasta el centro urbano y que no logra conseguir que su patrón firme un contrato laboral, tener un salario y horarios fijos. En efecto, ambas pueden ser sujetas de violencia de género, pero en el caso de la trabajadora doméstica se suman otras formas de dominación como la de clase y de etnicidad.

---

las personas pueden tener más bien miedo de presentar su denuncia que proseguir con ella. Una muestra de ello son todos los años anteriores con las charlas y capacitaciones del INAM y CEM-H, las cuales tuvieron una incidencia baja y/o casi nula en las denuncias por violencia basada en género.

Debido a que el SAR se basa en la distinción por “sexo”, está muy lejos de poder tener entendimiento de estas relaciones de dominación a parte de la del género. Hasta ahora, la lectura más cercana que puede hacer es el análisis de la población de mujeres por quintil, pero ese menosprecia todo el resto.

Esta visión de interseccionalidad tampoco se hace a lo interno de la institución, considerando que existen asimetrías de poder dentro de los mismos géneros y que existen oficinas tributarias y diferentes departamentos del país.

## ii. Estrategias del Eje Transversal 1

### 1. *Promover en SAR la igualdad de género y la diversidad, garantizando oportunidades equitativas.*

La igualdad de género y el respeto por la diversidad no son solo ideales éticos, sino también herramientas cruciales para crear instituciones más justas, equitativas y representativas. Esta estrategia reconoce que garantizar oportunidades equitativas para todas las personas, independientemente de su género o identidad, fortalece la integridad y eficacia de toda la institución.

En el núcleo de esta estrategia se encuentra la creencia de que todos los individuos tienen el derecho de ser tratados con igualdad, respeto y dignidad dentro del ámbito laboral. Esta visión va más allá de la mera incorporación de políticas de no discriminación y busca activamente rediseñar y adaptar las estructuras y operaciones del SAR para reflejar una perspectiva de género interseccional.

Un paso esencial en esta dirección es la creación del Departamento de Género, que actuará como un baluarte contra las estructuras patriarcales en el Estado y garantizará que todas las acciones estratégicas estén impregnadas de una perspectiva feminista. Además, se diseñarán proyectos específicos para apoyar y guiar a las mujeres que trabajan en condiciones precarias o en la informalidad, reconociendo sus contribuciones y ofreciéndoles orientación adecuada sobre el sistema tributario.

Asimismo, la Política de Género del SAR se establecerá como un marco de referencia esencial, asegurando que todos los documentos y protocolos de la institución se alineen con los principios de igualdad y justicia de género. Esta política será reforzada por iniciativas como la adopción de un enfoque de género interseccional en todas las operaciones y la implementación de servicios específicos centrados en las mujeres.

Por ello, esta estrategia simboliza el compromiso resolutivo del SAR de promover un ambiente laboral donde la igualdad de género y la diversidad sean normas fundamentales. Al garantizar que todas las voces sean escuchadas y valoradas, el SAR se posiciona para ser una institución más inclusiva, justa y representativa. A continuación, las acciones estrategias vinculadas:



Acciones estratégicas
a. Crear el Departamento de Género para el seguimiento de este eje transversal.
b. Aprobar una Política de Género en el SAR.
c. 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.
d. Brindar servicios específicos a mujeres contribuyentes o potenciales contribuyentes, en materia tributaria.
e. Formular políticas y/o reformas fiscales con enfoque de género interseccional.
f. Adoptar enfoque feminista en diagnósticos y estudios fiscales para diseñar acciones de la Administración Tributaria.
g. Implementar procesos de sensibilización integrales de género a empleados/as del SAR.
h. Incluir un enfoque de salud sexual y reproductiva en las atenciones brindadas en las clínicas médicas.
i. Establecer mecanismos específicos de denuncia ante todo tipo de violencia de género (internos y externos).
j. Habilitar espacios de atención psicosocial ante ejercicios de todo tipo de violencia de género.
k. Generar un entorno habilitante para la toma de decisiones y la consideración de opiniones de mujeres en el SAR indistintamente de su cargo.
l. Otorgar derechos en el RECAEFUSAR para disminuir la sobrecarga de mujeres y personas gestantes relacionada a los cuidados.
m. Definir sanciones al reproducirse discriminaciones de género en la distribución de trabajo.
n. Definir disposiciones/sanciones específicas en el RECAEFUSAR con respecto a la violencia de género.
o. Implementar procesos de sensibilización sobre masculinidades hegemónicas y relaciones de dominación.
p. Absorber la carga desigual de los cuidados (mediante lactarios y guarderías infantiles).

**2. Incorporar una visión feminista y de clase en la relación del SAR con los/as contribuyentes y la sociedad**

La equidad no es solo una cuestión de justicia social, sino también una garantía esencial para la eficiencia y legitimidad de cualquier institución. En este sentido, esta estrategia busca reafirmar su compromiso con una gestión más inclusiva, equitativa y consciente de la diversidad.

En esta estrategia es central la decisión de establecer alianzas con distintos grupos y colectivos. A través de la colaboración con movimientos feministas, mujeres obreras, campesinas e indígenas, el SAR no solo se acerca a una visión más completa y diversa de las necesidades de la sociedad, sino que también se asegura de que sus políticas y acciones reflejen y respeten las realidades y derechos de todos los ciudadanos.

Esta estrategia es un reflejo de la visión progresista y comprometida del SAR con la construcción de una institución más inclusiva, justa y eficiente. Al fomentar alianzas con grupos diversos, revisar sus

normativas y promover la reflexión sobre las masculinidades y el poder, el SAR demuestra su voluntad y capacidad de adaptarse y mejorar en función de las necesidades y derechos de todos los hondureños. Las acciones estratégicas que permitirán dar cumplimiento a esta estrategia son las descritas a continuación:

Acciones estratégicas
a. Diseñar proyectos de fortalecimiento, orientación y formación a pequeñas contribuyentes (o potenciales contribuyentes).
b. Establecer canales de comunicación y colaboración con movimientos feministas, mujeres obreras, campesinas e indígenas.
c. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones feministas y mujeres organizadas, Secretaría de la Mujer y Ciudad Mujer.

## Eje Transversal 2: Entorno de Trabajo Saludable

Objetivo estratégico del eje transversal 2
Garantizar un entorno de trabajo saludable y respetuoso de los derechos laborales de los(as) trabajadores(as) del SAR

Desde su creación en 2017, la lógica de gestión del personal en el SAR, ha provocado que las **insatisfacciones y conflictos laborales no sean resueltos o atendidos**. En su lugar, ha predominado una lógica coercitiva en la gestión del personal. Esto se expresa a través de una normativa que se concentra en deberes y sus sanciones y no en derechos del/la empleado(a); un ejercicio autoritario del poder y de los cargos utilizando una comunicación poco asertiva, violenta y agresiva; una gobernanza y jerarquías que son ambiguas; la baja promoción del desarrollo profesional del personal y la sobrecarga de trabajo.

Esta mala gestión afecta transversalmente el desempeño de la institución y provoca que **el SAR no logre garantizar un entorno laboral saludable para sus empleados(as)**. Al realizar una encuesta interna sobre los principales problemas que enfrentaba la organización, la gran mayoría de encuestados (as) se refirieron a la deficiente gestión del personal como el principal problema. Esto provoca a su vez enfermedades ocupacionales; desmotivación generalizada en el personal; conflictos laborales que se dejan transcurrir y crecer sin ser gestionados; una alta rotación laboral; resistencia al cambio organizacional y finalmente una utilización subóptima del recurso humano.

### iv. Subcausas del Eje Transversal 2

#### 1. *Normativa se concentra en deberes y sus sanciones y no en derechos del/la empleado (a)*

Las disposiciones administrativas del manejo de personal entre 2017 y 2021 se concentraron en mayor medida en ampliar los deberes de los (as) trabajadores (as), y en las sanciones aplicables en caso de incumplirlos que en reconocer y ampliar derechos. Por ejemplo, desde octubre de 2019 no fue reconocido el gasto por alimentación y transporte por trabajos que exceden por más de 3 horas el horario laboral regular. En otros casos, se reportó que continuamente, la Administración Tributaria negó el derecho al tiempo compensatorio, llegando al extremo de requerir que una persona que terminaba de trabajar en horas de la madrugada se presentase a laborar el día siguiente en horario regular. Este tipo de regulaciones se ejercía de manera clasista, al ser aún más estricta en los casos de guardias de seguridad y motoristas.

**2. Comunicación es violenta, agresiva y autoritaria**

La lógica de gestión del personal se ha traducido también en estilos comunicacionales violentos, agresivos y autoritarios. En lugar de gestionar asertivamente las comunicaciones, se utilizó la comunicación como un canal para ejercer autoridad y poder de forma vertical desde las cabezas de las unidades hacia sus subordinados y también de forma horizontal entre compañeros (as) con el mismo rango de autoridad entre sí. Conforme a la encuesta de clima laboral aplicada en 2022, el 73 % manifestó que existe una inconformidad en los canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos del SAR.

**3. Gobernanza y jerarquía ambiguas**

De acuerdo con el organigrama y distribución de funciones actuales, una misma persona podría tener 2 superiores: su superior operativo y su superior normativo. Adicionalmente, las funciones y competencias del superior operativo y normativo no están claramente definidas, provocando que las diferencias de criterio entre unos y otros superiores se conviertan en conflictos laborales y que los(as) subordinados(as) no sepan qué criterio aplicar.

**4. Ejercicio autoritario del poder y del cargo**

Según la encuesta de clima laboral, el quinto criterio con mayor impacto en la insatisfacción laboral es el uso incorrecto de autoridad otorgada, donde el 67 % manifestó que existe abuso de autoridad por parte de los mandos superiores e intermedios hacia mandos inferiores, lo que provoca una insatisfacción laboral en los empleados.

Matriz 7. Problema central relacionado con causas y efectos del Eje Estratégico 2					
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 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

**5. Estancamiento salarial, profesional y académico**

Según los encuestados el criterio con mayor impacto en la insatisfacción laboral recae en los procesos de ascenso, donde el 82 % mostraron su insatisfacción en torno a las acciones ya sea de contratación o de promociones internas. Existe la percepción generalizada que las promociones y ascensos, así como la definición de cargos gerenciales en la institución no siempre están basadas en méritos sino por afinidad.

Por otro lado, desde la creación del SAR en 2017 al final de 2022, los colaboradores han perdido un 29.7 % de poder adquisitivo a causa de la inflación. Es decir, un colaborador que trabaja en el SAR desde 2017 a la fecha, puede comprar un 29.7 % menos de bienes y servicios con su salario.

Según los encuestados el sexto criterio con mayor impacto en la insatisfacción laboral recae en carrera administrativa, donde el 63 % manifestó que no se ha implementado de una forma adecuada el crecer dentro de la institución, careciendo de una carrera administrativa que motive al empleado a permanecer dentro del SAR.

#### *6. Sobrecarga de trabajo*

Existe una demanda desproporcionada de trabajo en relación con la capacidad humana para realizarlos. De acuerdo con la encuesta de clima laboral, el 60 % de los(as) empleados(as) manifestaron que la carga de trabajo excesiva era un problema que afectaba su satisfacción laboral. Esta sobrecarga es generada por (i) Una asignación de recurso humano que no corresponde con la demanda (ii) Una insuficiente asignación de recurso humano de manera global en la institución (considerando que con el congelamiento de plazas en 2020 se perdieron más de 250 posiciones de trabajo en SAR; (iii) Procesos que fueron diseñados sin considerar la capacidad humana instalada para atenderlos, y (iv) Una asignación poco equitativa de la carga de trabajo entre los(as) empleados(as) de algunas áreas.

#### **v. Subefectos del Eje Transversal 2**

##### *1. Burnout y otras enfermedades ocupacionales*

Las subcausas antes descritas han provocado un entorno laboral poco saludable, lo cual se expresa también en la salud física y mental de los (as) empleados (as) del SAR. El burnout y las enfermedades ocupacionales son problemas graves derivados de un ambiente laboral hostil y agotador. El burnout se refiere a un estado de agotamiento emocional, despersonalización y reducción de la realización personal que puede ocurrir cuando un trabajador experimenta un estrés crónico y prolongado en el trabajo. Por otro lado, las enfermedades ocupacionales se refieren a trastornos físicos o mentales causados por el trabajo o las condiciones en el lugar de trabajo. Si bien no existen registros oficiales en SAR sobre estas enfermedades ocupacionales, se expresan de manera regular en el desempeño de los (as) empleados (as) y en las motivaciones para solicitar incapacidades.

##### *2. Alta rotación laboral y descapitalización humana*

La alta tasa de rotación de personal, es un efecto de la deficiente gestión de personal que ha existido en SAR. Entre 2017 y 2022 renunciaron 290 empleados (as) de la institución, siendo el 2019 el año en que más renunciaciones se recibieron (66). Esto significa que en nada más 6 años, el SAR ha perdido casi una cuarta parte de su personal permanente. La rotación frecuente de personal representa una descapitalización de conocimientos, ya que la salida constante de empleados (as) genera una pérdida de habilidades y conocimientos adquiridos en la empresa y un aumento de los costos de capacitación y adaptación del personal nuevo que ingresa. Además, la alta rotación laboral provoca una sobrecarga sobre los (as) empleados (as) que quedan en la empresa, iniciando así un ciclo de deterioro de las condiciones laborales.



### *3. Persistencia y agudización de los conflictos laborales*

La negligencia en resolver conflictos laborales de larga data resulta en su persistencia y agudización. De acuerdo con la encuesta de clima laboral, el 69 % de los (as) empleados (as) considera que los cargos de directivos o jefatura no manejan una adecuada toma de decisiones para la resolución de conflictos. Esto repercute en generar una tensión negativa en el ambiente de trabajo, disminuir la productividad y afectar la satisfacción y la motivación de los empleados.

### *4. Utilización subóptima del recurso humano*

Un ambiente laboral hostil con empleados (as) insatisfechos provoca que el recurso humano de la organización no sea utilizado de manera óptima. Entornos laborales que generan estrés y/o desmotivación en el/la empleado (a), provocan a su vez una disminución en la productividad y eficiencia de los (as) empleados. De igual forma, la falta de crecimiento profesional a lo interno de la organización provoca que empleados(as) tengan un desarrollo académico no compensado por las prácticas de ascensos selectivos que imperó entre 2017 y 2021.

### *5. Desmotivación*

La acumulación de problemas relacionados con una gestión deficiente del personal -la falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado, la falta de oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente, la falta de retroalimentación constructiva, el ambiente laboral tóxico y la sobrecarga de trabajo- ha provocado una desmotivación generalizada en el personal de la organización. Esta desmotivación dificulta la gestión del personal para los niveles gerenciales, disminuye los niveles de productividad y genera retrasos en la atención de la demanda de la ciudadanía con la organización.

### *6. Resistencia al cambio organizacional*

Un ambiente laboral poco saludable también ha provocado mayores rigideces en los procesos y estructuras de la organización. Esto se demuestra en actitudes de rechazo por parte del personal a adoptar nuevos procesos o tecnologías, la falta de compromiso con los cambios propuestos, la falta de cooperación, el escepticismo hacia los beneficios del cambio y la preocupación por los efectos del cambio en los (as) empleados (as) y en la organización en general. En su expresión más negativa, esta actitud también puede provocar que los (as) propios (as) empleados (as) activamente obstaculicen el éxito de los cambios propuestos. Si el ambiente laboral fuera más saludable, el personal tendría mayor apertura y compromiso para ejecutar y/o activamente retroalimentar, proponer y construir los cambios que la organización requiere.

## **vi. Estrategias del Eje Transversal 2**

### *1. Equilibrar la carga laboral, estableciendo límites y fomentando la gestión eficiente del trabajo.*

La adecuada gestión del trabajo y el equilibrio en la distribución de tareas son fundamentales para garantizar una administración eficaz y responder a las demandas de los ciudadanos. Esta estrategia parte de la premisa de que la gestión laboral eficiente no solo optimiza los recursos de una entidad, sino que también potencia su capacidad de ofrecer un servicio ágil y de calidad a los contribuyentes.

En el núcleo de esta estrategia se encuentra la convicción de que el uso eficiente del recurso humano y tecnológico contribuye directamente a la satisfacción del contribuyente y a la optimización de los procesos internos. Esto no solo involucra la correcta asignación de roles y responsabilidades, sino también la implementación de sistemas y procedimientos que agilicen la gestión.

Una de las acciones clave es la implementación de un mecanismo que permita reasignar plazas vacantes basándose en la demanda de servicio, garantizando así que las áreas y regiones con mayores requerimientos sean atendidas adecuadamente. Esta adaptabilidad a las demandas del servicio es esencial para evitar sobrecargas y desatenciones.

Otro pilar fundamental es la gestión del talento humano basada en riesgos. Al anticipar y gestionar los posibles riesgos asociados al talento humano, como la falta de capacitación o la rotación de personal, se garantiza una continuidad y calidad en el servicio.

La digitalización y simplificación administrativa también juegan un papel crucial. Al integrar y automatizar procesos, se reduce el tiempo de respuesta, se elimina la duplicidad de tareas y se optimiza la gestión de recursos, beneficiando tanto a la entidad como a los contribuyentes. Las acciones estratégicas que permitirán dar cumplimiento a esta estrategia son las descritas a continuación:

<b>Acciones estratégicas</b>
a) Asignación de plazas vacantes basada en demanda.
b) Implementación de una gestión del talento humano basada en riesgos.
c) Simplificación y digitalización administrativa.
d) Diseño de procesos basados en riesgo (incluyendo devoluciones y cobranzas).
e) Gestión adecuada de la cooperación y cartera de proyectos en función de prioridades institucionales.

## ***2. Establecer estructuras de gobernanza claras y jerarquías definidas para mejorar la operatividad institucional***

Las estructuras de gobernanza sólidas y las jerarquías bien definidas son esenciales para garantizar una administración coherente, ordenada y eficiente. Esta estrategia subraya la importancia de que todo el personal del SAR conozca claramente sus responsabilidades y a quién reportar, eliminando así la confusión y los desajustes operativos.

Esta estrategia se centra en la creencia de que una institución con líneas de mando claras y funciones bien definidas es más eficaz y resiliente. Estas estructuras facilitan la toma de decisiones, optimizan la comunicación interna y promueven un ambiente laboral donde cada miembro sabe exactamente qué se espera de él.

Un primer paso fundamental en esta dirección es la reformulación del manual de puestos y funciones. Esta reformulación busca clarificar roles, responsabilidades y líneas jerárquicas, eliminando ambigüedades que puedan dar lugar a conflictos o ineficiencias. Además, al aclarar las fronteras de competencia entre las áreas normativas y operativas, se evitan solapamientos y se garantiza una operación más ágil.

Para lograr una implementación efectiva de esta estrategia, es esencial analizar y reconocer los problemas existentes, proponer soluciones adecuadas y asegurarse de que todas las partes interesadas



comprendan y adopten las nuevas estructuras. Además, cualquier cambio en la estructura debe reflejarse adecuadamente en los manuales de procesos, garantizando una eficiencia operativa. La acción estratégica clave que permitirá dar cumplimiento a esta estrategia es la siguiente:

Acciones estratégicas	
a)	Reformulación del manual de puestos y funciones para aclarar las líneas de mando y jerarquías.

*1. Fomentar una cultura de comunicación respetuosa, abierta y participativa en todos los niveles*

Una comunicación efectiva y respetuosa no es solo un ideal, sino una herramienta esencial para el buen funcionamiento y cohesión de cualquier entidad o institución. Esta estrategia parte de la premisa de que una cultura organizacional donde la comunicación fluye de manera abierta y respetuosa potencia la productividad, el bienestar de los empleados y el logro de objetivos.

Parte de la creencia de que cada miembro de la institución tiene el derecho de ser escuchado y comprendido, y de recibir información clara y transparente. Esto no solo implica la transmisión efectiva de mensajes, sino también la formación en habilidades comunicativas, fomentando una escucha activa y una respuesta asertiva.

El establecimiento de programas de capacitación en comunicación efectiva y resolución de conflictos es fundamental en este contexto, proporcionando las herramientas y técnicas necesarias para que el personal, especialmente aquellos en puestos gerenciales, puedan liderar con el ejemplo. A través de estos programas, se busca que todos los niveles jerárquicos sean capaces de comunicarse de manera clara, respetuosa y eficiente.

Adicionalmente, la promoción de espacios de diálogo y retroalimentación permitirá que los empleados se sientan más involucrados y comprometidos con la organización, fomentando la cultura organizacional y construyendo equipos de trabajo más cohesionados y colaborativos.

Por lo tanto, esta estrategia representa un compromiso sólido por parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva de promover una comunicación abierta, honesta y respetuosa. Al empoderar a los empleados con habilidades comunicativas y alentar una cultura de respeto mutuo, construyendo así un ambiente laboral armonioso y productivo. Las acciones estratégicas que permitirán dar cumplimiento a esta estrategia son las descritas a continuación:

Acciones estratégicas	
a)	Capacitación en comunicación efectiva y asertiva, de manera no exclusiva pero prioritaria a rangos gerenciales.
b)	Formación en resolución de conflictos, de manera no exclusiva pero prioritaria a rangos gerenciales.

**2. *Garantizar el bienestar y los derechos de los empleados a través de la aplicación efectiva de la normativa laboral***

La garantía de derechos laborales y el bienestar de los empleados no son solamente obligaciones legales, sino fundamentos esenciales para un ambiente laboral sano y productivo. Esta estrategia comprende la urgente necesidad de reevaluar, fortalecer y adaptar las normativas y prácticas internas para asegurar que las relaciones laborales sean equilibradas y justas.

Central a esta estrategia es la convicción de que cada empleado tiene el derecho a un trato justo, a oportunidades de desarrollo y a un ambiente de trabajo que promueva el equilibrio entre deberes y derechos. Esto no sólo significa una revisión detallada de las normativas, sino también una apertura hacia nuevas formas de incentivar y promover el desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

La introducción de mecanismos de ascenso imparcial, programas que permitan la continuidad académica, y la nivelación salarial conforme al costo de vida, son pasos críticos hacia una transformación positiva del ambiente laboral. Además, la promoción activa del desarrollo académico y profesional refleja el compromiso del SAR con el crecimiento y bienestar de su personal.

Por ende, esta estrategia evidencia el compromiso profundo del SAR con el bienestar y desarrollo de su capital humano. Al garantizar el equilibrio en las relaciones laborales y promover activamente la formación y desarrollo, el SAR se posiciona como un empleador que valora y respeta a su fuerza laboral. Las acciones estratégicas que permitirán dar cumplimiento a esta estrategia son las descritas a continuación:

<b>Acciones estratégicas</b>
a) Revisión de RECAEFUSAR y de manuales internos para compensar el desbalance entre deberes y derechos.
b) Fortalecimiento de los concursos internos como mecanismo imparcial de definición de ascensos.
c) Diseño de programas dirigidos a permitir la continuidad académica de los (as) empleados (as) de SAR.
d) Garantizar la nivelación salarial del personal acorde al costo de vida.
e) Promoción del desarrollo académico y profesional de los (as) empleados (as) gestionadas y proveídas por el SAR.

*J*

**3. *Impulsar programas de liderazgo y gestión que promuevan la empatía, la colaboración y el respeto***

La cohesión, eficiencia y el bienestar laboral son esenciales para la operatividad efectiva de cualquier organización. Esta estrategia destaca la importancia de construir un entorno laboral donde se valoren la empatía, colaboración y el respeto, reconociendo que tales valores no solo enriquecen las relaciones interpersonales, sino que también catalizan una gestión eficaz.

La base de esta estrategia radica en la convicción de que todo individuo, independientemente de su rango o función, tiene derecho a ser tratado con dignidad y respeto. Además, un ambiente donde se fomenten la colaboración y la libre expresión de opiniones conduce a soluciones más innovadoras y eficientes.



La implementación de canales no legales para presentar denuncias, quejas o reclamos, y la formalización de los procesos de intervención, existe en un mismo plano para el tratamiento de conflictos. Estos mecanismos no solo buscan resolver controversias, sino también prevenir situaciones que puedan escalar innecesariamente.

Además, la definición y segmentación de canales para denuncias relacionadas con el uso autoritario del poder asegura que todo el personal tenga la confianza de que sus preocupaciones serán atendidas adecuadamente, protegiendo su identidad y garantizando un trato justo y equitativo.

Finalmente, para transformar verdaderamente la cultura organizacional, es crucial identificar y abordar las barreras que limitan la libre expresión de opiniones. Fomentando la construcción participativa y estableciendo canales directos de comunicación, se asegura que cada voz sea valorada y tomada en cuenta.

Esta estrategia, por lo tanto, es un llamado a consolidar una organización basada en principios de justicia, equidad y respeto. Al priorizar la empatía y la colaboración, se busca no solo mejorar el ambiente laboral, sino también optimizar la gestión y resultados del SARR. Las acciones estratégicas que permitirán dar cumplimiento a esta estrategia son las descritas a continuación:

Acciones estratégicas	
a)	Fortalecimiento de las capacidades de intermediación entre autoridades y empleados por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano.
b)	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.
c)	Promoción de un entorno habilitante para la expresión y procesamiento de opiniones sin importar el rango de quién las viene, siempre y cuando estas respeten la dignidad de las personas y no sean discriminatorias.

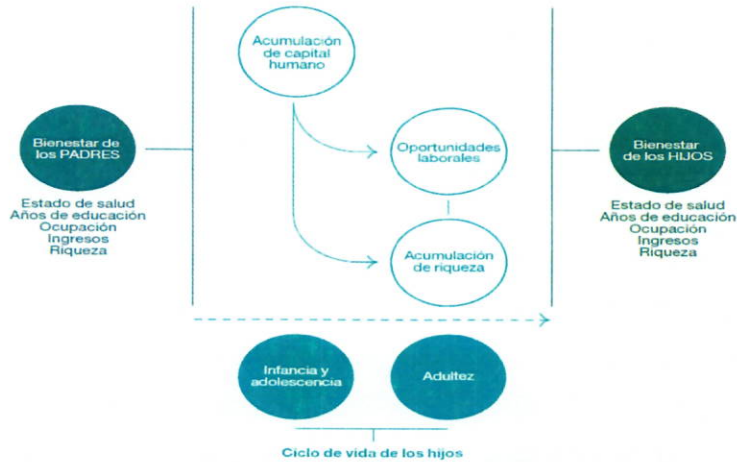
### b. EJE TRANSVERSAL 3: Interculturalidad e Igualdad de Clases

Como se ha evidenciado en diversos apartados, la sociedad hondureña ha sido históricamente construida sobre la base de profundas desigualdades de clase, raza y género. Esta desigualdad se ha expresado en un Estado que ha sido moldeado por los intereses de los grupos dominantes, imponiendo sus preferencias de clase, raza y género en el diseño de las políticas públicas y de las mismas instituciones del Estado, teniendo como consecuencia un Estado que en su acción pública reproduce, e incluso, agudiza las brechas y desigualdades existentes.

Centenares de estudios demuestran que la movilidad social de las personas depende de factores como la riqueza heredada, el nivel educativo de los padres y las madres, el ingreso de los padres y madres, la identidad racial o étnica familiar, así como el nivel educativo alcanzado por la persona y su nivel de ingresos. La siguiente figura ilustra los mecanismos que reproducen la desigualdad de generación en generación

Diagrama 2.

Canales detrás de la reproducción intergeneracional de la desigualdad



Fuente: Desigualdades Heredadas (2022), Corporación Andina del Fomento (CAF).

Cualquier institución que sea *ciega* a estas desigualdades, está condenada a reproducirlas y agudizarlas. En el caso del SAR, esto se expresa en **la emisión histórica de leyes y en el diseño institucional de programas y tratamientos que hacen caso omiso de estas desigualdades y tratan a todos los contribuyentes bajo una idea impuesta de igualdad**. Ignorando inclusive el principio constitucional de equidad y proporcionalidad según la capacidad económica de cada persona.

Matriz 8. Problema central relacionado con causas y efectos del Eje Estratégico 3							
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 por sobre otros conocimientos y experiencias.	
<b>Efecto 6:</b> Discriminación ejercida por la institución basada en raza y clase.							
<b>Problema central:</b> Baja voluntad para pagar impuestos porque existen barreras al cumplimiento, entornos habilitantes para la evasión y elusión y privilegios fiscales.							
<b>Causa 6:</b> 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.	

Los efectos derivados han sido descritos parcialmente en el Objetivo Estratégico 1, en donde se constató como Efecto principal que “La posición social de las personas determina cuan fácil es

acceder a servicios efectivos y de calidad en SAR”. En el presente Eje Transversal se continúa esta línea de reflexión, con énfasis en aspectos culturales y de ética, y su impacto en la vida interna de la institución, desde la adopción de valores y su expresión en prácticas formales e informales, hasta en el diseño administrativo y su impacto en la población.

### I. Subcausas del Eje Transversal 3

#### *1. Existe un pasado colonial que legó estructuras e instituciones raciales y étnicas que aún persisten*

La historia de Honduras y de Centroamérica está llena de hitos históricos en los que se han reproducido y prolongado las relaciones de dominación coloniales; las cuales, una vez nos independizamos de España, pasaron a ser útiles para las élites criollas de la región, utilizando estas relaciones de dominación para acumular poder político y riqueza económica a través de la historia. A continuación, se enumeran las principales dimensiones en las que esto ha ocurrido:

**1. Poder Económico:** La herencia de las estructuras coloniales recayó y benefició a las élites criollas instaladas como operarias políticas y económicas de la corona española. Las élites criollas heredaron tierras, explotaciones de recursos naturales, relaciones comerciales y poder político que lograron mantener gracias a la contención de la revuelta popular por la Independencia de España, contrario a lo que pasó en la mayoría de países de Sudamérica, en Haití y en México. De esta forma, el poder económico en Honduras se ha configurado a través de capitales acumulados y heredados por clanes familiares y por su relación con el poder político, mediante el financiamiento de campañas y proyectos políticos, a cambio de contratos y privilegios económicos. Algunos ejemplos a través de la historia: el Presidente Marco Aurelio Soto como accionista de la Rosario Mining Company y su política de promoción de privilegios a la minas, el Presidente Manuel Bográn beneficiado por un golpe de Estado financiado por Samuel Zemurray y la instalación del Enclave Bananero, el Presidente Juan Manuel Gálvez como abogado de la Standar Fruit Company; más recientemente, el Presidente Rafael Leonardo Callejas y su relación con múltiples cárteles económicos o el Presidente Juan Orlando Hernández y su relación con grupos económicos ligados al sector financiero y el narcotráfico.

**2. Poder Político:** La configuración del Estado y sus instituciones ha sido un privilegio histórico de grupos económicos, quienes las han diseñado de tal forma que puedan excluir a las mayorías, es decir, a los indios, a los mestizos, a los negros, a las mujeres, a las pobres, a los migrantes, de las decisiones más trascendentales. Desde la misma Acta de Independencia de 1821 encontramos indicios; en el primer numeral se establece la importancia de declarar la Independencia para prevenir una revuelta popular: “el señor jefe Político la mande publicar [la Independencia] para prevenir las consecuencias que serían temibles en caso de que la proclamase de hecho el mismo pueblo”. La segunda Constitución de la vida republicana de Honduras, de 1848, establecía como requisitos para participar ser Senador o Ministro el tener un capital mínimo de “mil pesos” y para ser Presidente de la República uno de “cinco mil pesos” además de ser licenciado. Hasta 1954 las mujeres no eran consideradas ciudadanas y no tenía derecho a votar, y para esa fecha, los hombres y mujeres de 18 años o más debían saber leer y escribir para ser considerados ciudadanos. Hasta en el año 2021 se rompió el bipartidismo que había hegemonizado la política nacional durante casi 200 años.

**3. Identidad Nacional:** La historia compartida, los mitos fundacionales, el panteón de héroes nacionales, los valores, principios y prácticas culturales han sido construidos todos como una

continuación de las condiciones de dominación coloniales heredadas a las élites criollas y sus sucesores. **La premisa reinante es que la historia ha sido escrita y está liderada por hombres, usualmente blancos, acaudalados y de ideas liberales.** Este relato en la construcción de la identidad nacional ha sido permeado a su vez por la construcción política y económica del poder, y al mismo tiempo, ha asegurado su reproducción al imponer instituciones que justamente responden a la premisa antes dicha; negando todo el universo de diversidades económicas, políticas y culturales que han habitado y todavía coexisten en el país. Apenas un 12.5 % de la población se identificó como indígena en el año 2005 y el resto bajo la etiqueta de “mestizo/as” o “blanco/a” producto del proyecto de colonización cultural de la conquista. Hasta el año 2022, el panteón de héroes nacionales era completado por hombres, en su mayoría blancos y de origen económico privilegiado. Este proyecto de identidad nacional permea cada acto de la vida cívica nacional, los programas de estudio en las escuelas y colegios e incluso las acciones administrativas de las instituciones públicas.

## 2. *Honduras se ubica en una posición subsidiaria en la división global de la producción*

De acuerdo con una investigación del Centro Global para los Derechos de las y los Trabajadores, una mujer hondureña que trabaja en maquila confeccionando camisas de algodón apenas recibe como salario el 3.93 % del valor de venta de cada camisa producida por ella y vendida en Estados Unidos (USD0.36 de USD9.16), sin embargo, los vendedores minoristas se quedan con el 60 % del precio de venta<sup>41</sup>. La razón fundamental de esta asimetría es que Honduras ocupa una posición subsidiaria en la división global de la producción, como nodo oferente de materias primas, mano de obra barata y privilegios fiscales a cambio de una pírrica inversión extranjera, pocos y mal remunerados empleos y la instalación de economías de enclave.

La posición subsidiaria de Honduras en la división global de la producción puede rastrearse hasta los tiempos de la Colonia, pero no es hasta la Reforma Liberal cuando Honduras refuerza sus vínculos mediante una inserción más acelerada en la economía mundial<sup>42</sup>. El establecimiento de las economías de enclave (con las explotaciones de oro y banano), como parte de la estrategia de las potencias imperialistas de establecer a los países latinoamericanos como proveedores de materias primas, sintetiza la posición subordinada del país en el intercambio comercial. Paralelamente, los amplios incentivos arancelarios otorgados por el Estado a este tipo de inversiones perpetuaron una estructura fiscal concesionaria. De esta manera, los ingresos del Estado hondureño entre 1840-1930 dependían primordialmente de la renta aduanera y el monopolio del aguardiente<sup>43</sup>.

El proceso de diversificación productiva, tanto industrial como agrícola, que aconteció a partir de la década de 1950 aunque supuso un significativo proceso de desarrollo socio económico, tampoco logró revertir dicha posición subsidiaria. Así, el país generó diferentes industrias con el apoyo de inversionistas nacionales y extranjeros<sup>44</sup>. Sin embargo, también este desarrollo estuvo supeditado a

<sup>41</sup> Center for Global Workers Rights. (2022). Bargaining for Decent Work and Beyond: Transforming Work and Lives through Collective Bargaining Agreements in the Honduran Maquila Sector.

<sup>42</sup> Barahona, M. (2005). Honduras en el siglo XX: Una síntesis histórica. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras.  
Bulmer-Thomas, V. (1991). Honduras since 1930. En L. B. (ed), Central America since Independence (págs. 191-227). Cambridge: Cambridge University Press

<sup>43</sup> Euraque, D. (1995). Los recursos económicos del Estado hondureño 1830-1970. En A. y. Taracena, Identidades nacionales y estado moderno in Centroamérica (págs. 135-150). San José : UCR.

Euraque, D. (2001). El capitalismo de San Pedro Sula y la historia política hondureña (1870-1972). Tegucigalpa: Guaymuras.

<sup>44</sup> Euraque, D. (1995). Los recursos económicos del Estado hondureño 1830-1970. En A. y. Taracena, Identidades nacionales y estado moderno in Centroamérica (págs. 135-150). San José : UCR.

los capitales extranjeros y cimentado con privilegios fiscales, por lo cual la industrialización también tuvo al sistema concesionario como su principal garante. A partir de la década de 1980 las políticas de libre mercado acenuaron un modelo económico basado en la promoción de productos de exportación agropecuarios no tradicionales (cumarón, palma africana, piña, caña, sandías, entre otros) y la actividad manufacturera de la confección. La mayoría de estas actividades económicas desarrolladas con el impulso a los regímenes de exoneración. Estos tres momentos del desarrollo económico del país se caracterizan, por un lado, por el desarrollo de rubros económicos con escaso valor agregado y, por otro lado, en la promoción de diversos incentivos fiscales para impulsar tales actividades.

Lo anteriormente expuesto refleja el nexo que existe entre los procesos de deslocalización de los nodos de las cadenas de valor en las mercancías y la posición subsidiaria que tiene Honduras en la división internacional del trabajo. La llegada de las maquilas no obedece al ingenio empresarial local, sino que responde al proceso estructural de cambio en la matriz de producción de dicha industria. Este proceso también forma parte del proceso general de deslocalización de la producción de los países capitalistas centrales hacia los periféricos a partir de la década de 1970, partiendo de la necesidad de aumentar los márgenes de ganancia de los propietarios, logrado mediante el traslado de los procesos intensivos en mano de obra hacia "Repúblicas Bananeras" capaces de pagar salarios de miseria. Así, industrias manufactureras, actividades agrícolas de exportación, tercerización de proceso de negocios (Call centers), entre otros han sido parte de esta dinámica.

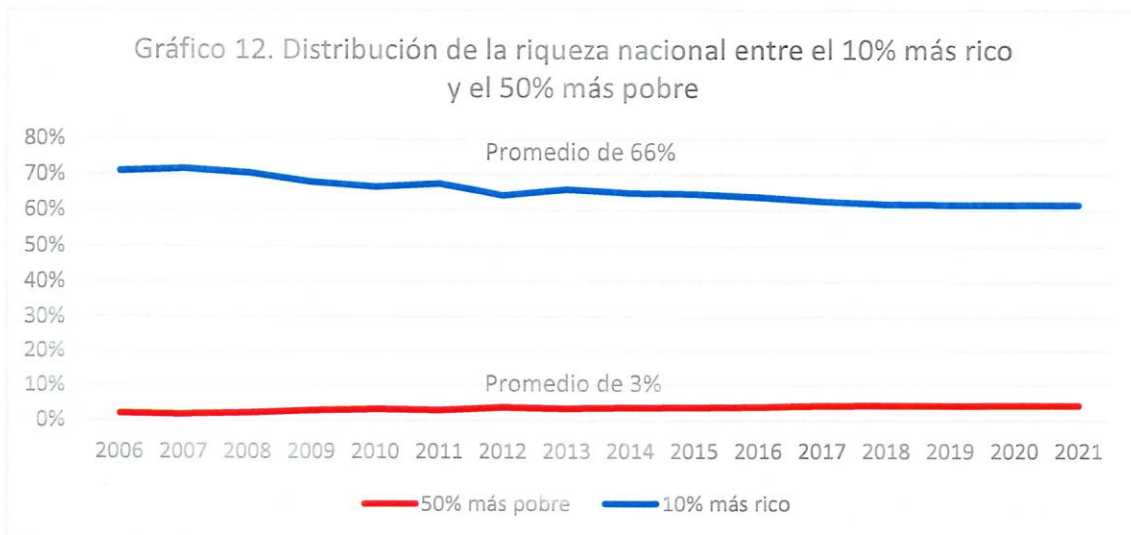
El caso de la maquila opera de la siguiente forma: en los países industrializados el capital comercial dirige el proceso de venta de las mercancías manufacturadas, obteniendo importantes ganancias; en cambio, en los países periféricos se instaura la industria de la confección, aprovechando el marco legal en material laboral promovido por los Gobiernos supeditados a esta lógica, el cual permite la explotación y salarios de miseria de grandes contingentes de población empobrecida y poco cualificada, lo que permite reducir costos de producción y, por ende, incrementar los márgenes de ganancia<sup>45</sup>. Los principales productos de exportación agrícola presentan un patrón similar, productos de escaso valor agregado, con un uso intensivo de la fuerza de trabajo que recibe una remuneración generalmente inferior a lo necesario para subsistir.

### ***3. Clases dominantes se benefician de las desigualdades y procuran sostener la estructura de privilegios***

El sistema tributario, junto a la política económica y laboral, han permitido a las clases dominantes sostener su estructura de privilegios y consecuentemente sus niveles de ingresos y riqueza. El siguiente gráfico muestra que, durante los últimos 17 años, el 10 % más rico del país ha acumulado en promedio el 66 % de la riqueza nacional, en cambio, el 50% más pobre, más de 5 millones de personas hacia 2021, apenas han gozado del 3 % de la riqueza nacional. Esta desigualdad ominosa no es producto del azar y no ocurre en el vacío, como se ha expuesto anteriormente, la construcción histórica del Estado, de las instituciones y de las políticas ha estado permeada por los intereses de estos mismos grupos.

---

<sup>45</sup> Crossa Neill, M. (2016). Honduras: Maquilando subdesarrollo en la mundialización. Tegucigalpa: Guaymura



Fuente: World Inequality Database.

En su último informe, OXFAM, revelaba que “el 1 % más rico [del mundo] ha acaparado casi dos terceras partes de la nueva riqueza generada desde 2020 a nivel global (valorada en 42 billones de dólares), casi el doble que el 99 % restante de la humanidad. Durante la última década, el 1 % más rico ha capturado alrededor del 50 % de la nueva riqueza.”<sup>46</sup>

#### 4. Instituciones sociales le asignan un valor superior a una raza sobre otra

Los datos del Latinobarómetro para 2020 sugieren que un 53.4 % de los encuestados se consideran formar parte de la clase baja (un 29 %) o de la clase media baja (24.4 %). Además, un 20.6 % de los encuestados afirmó que “los pobres” son las personas o grupos de personas más discriminadas en Honduras, siendo esta la respuesta que mayor votación tuvo después de la opción “No Sabe”. Sin embargo, el 84 % de los encuestados no se describen a sí mismos como alguien que forma parte de un grupo discriminado.

En su célebre conferencia titulada “Colonialidad del Poder y Des/Colonialidad del Poder”, el sociólogo peruano Anibal Quijano expone: “La raza es un constructo mental que es producido en el momento mismo en que comienza la violencia de la conquista [... y es] producto de la subjetividad que es convertida muy rápidamente bajo la violencia de la conquista en una forma de relación social.” No existe registro histórico de que la categoría de raza haya sido utilizada antes de la Conquista de América como un mecanismo de segregación y explotación de un grupo humano sobre otro. A partir de ese momento, de la Conquista, es que el color de piel se vuelve un motivo de inferioridad o superioridad, con el único fin de legitimar la explotación económica de un grupo por el otro.

Este mecanismo de extracción y acumulación de riqueza impregnó la construcción del Estado nacional y de sus instituciones en toda América, de las formas expuestas en la *SubCausa 3.4.1.1*. Las instituciones públicas también reproducen estas lógicas, al estar diseñadas para ser lideradas por personas que encarnen la idea de superioridad racial y de atender a estos mismos grupos sociales. Algunos ejemplos de ello: la mayoría de las instituciones son conducidas por hombres blancos; sus programas de atención al cliente parten del principio de que todos y todas deben ser tratados por igual, sin reconocer las desigualdades sociales, económicas, ni históricas; las comunicaciones usualmente

<sup>46</sup> <https://www.oxfam.org/es/notas-prensa/el-1-mas-rico-acumula-casi-el-doble-de-riqueza-que-el-resto-de-la-poblacion-mundial-en#:~:text=Entre%20diciembre%20de%202019%20y,restante%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20mundial>

muestran a personas blancas en lugar de mestizas, indígenas o afrodescendientes: se imponen códigos de vestimenta que niegan la diversidad cultural existente en el país; se privilegia el conocimiento técnico (adquirido en universidades) por sobre la experiencia (adquirida en la práctica del trabajo o la vida cotidiana) y se reproducen prejuicios raciales en los espacios de atención al cliente (como tratar mejor a alguien que “se viste bien” y tratar con descuido a alguien “mal vestido”).

##### *5. El proyecto de la identidad racial mestiza niega las raíces indígenas y negras de nuestro pasado*

En su tesis doctoral<sup>47</sup>, el historiador Jorge Amaya afirma que “desde la Independencia hondureña de 1821, y hasta 1994, el Estado hondureño impuso la idea de la “nación homogénea” entendida como el proyecto de reformulación de la nación, mediante el cual se intentó construir la nación con base a la integración cultural de los indígenas, negros y castas a los valores y normas de la élite dominante blanca.” Esta idea ha impregnado la elaboración de todos los símbolos de identidad nacional: el himno nacional, la bandera, el panteón de héroes nacionales, los relatos sobre la historia nacional, entre otros.

Un hito importante es la llamada “mayanización de la identidad nacional”. Durante la dictadura del General Carías se impulsó la ideología nacionalista que proponía que Honduras era el resultado del encuentro casi amistoso entre el pueblo Maya y los españoles, obviando la existencia de los otros pueblos presentes durante la conquista, como los Lencas, Tolupanes, Pech, Tawahkas y Negros. De este período es que surge Lempira, no como un símbolo de la resistencia Lenca, sino como un héroe Maya. Esta ideología sirvió para invisibilizar la diversidad de pueblos coexistiendo en el país y para impulsar la idea de un pasado común que desembocaba en el mestizaje. Un proyecto político cuyo objetivo era disminuir los motivos de revuelta popular.

##### *6. El modelo económico se basa en la división de clases y el racismo como estrategia de dominación para la acumulación de riquezas*

El capitalismo funciona bajo la premisa básica de que los dueños del capital acumulan todas las utilidades de la producción solo por ser dueños del capital, en cambio, los y las trabajadoras poseedoras únicamente de su fuerza de trabajo- solo son acreedores de su salario. Tal como constatamos en la sección 3.4.1.1., el salario representa apenas 3.93 % del valor de venta de una camisa de algodón, pero la ganancia asciende al 60 %. En este caso, hay dos clases sociales con una participación diferenciada en la repartición de la riqueza producida por el trabajo: los dueños del capital y los dueños únicamente de su fuerza de trabajo.

Si a esto le sumamos al aspecto racial la brecha se expande. No es lo mismo ser una trabajadora de la maquila en Estados Unidos que en Honduras, recordemos que la trabajadora de Estados Unidos posiblemente pertenezca a un grupo racial privilegiado, en cambio la trabajadora hondureña posiblemente pertenece a un grupo racial empobrecido y marginado. El estudio *Impacto del libre comercio en los derechos laborales de las obreras de la maquila textil en Honduras* del año 2009<sup>48</sup>, encontró que en promedio, **una trabajadora de la maquila en Estados Unidos ganaba diariamente \$56, en cambio, la trabajadora de la maquila en Honduras ganaba \$5.90 al día, esto es apenas el**

<sup>47</sup> “Reimaginando” la Nación en Honduras: De la “Nación Homogénea” a la “Nación pluriétnica”. Los Negros Garifunas de Cristales, Trujillo. Autor: Dr. Jorge Alberto Amaya. Universidad Complutense de Madrid, año 2004.

<sup>48</sup> <https://www.corteidh.or.cr/tablas/29031.pdf>

**10 % del salario en Estados Unidos.** Esta diferencia salarial se transforma en miles de millones de dólares de gasto no erogados por los dueños de las empresas, y por lo tanto, un incremento en sus márgenes de rentabilidad.

Como se señaló en secciones anteriores la raza ha sido utilizada históricamente como un mecanismo de sustracción de riquezas y promoción de la desigualdad.

## **ii. Subefectos del Eje Transversal 3**

### **1. *Los (as) empleados (as) reproducen el clasismo y el racismo en el trato y tratamiento hacia los (as) contribuyentes***

La idea de superioridad entre clases y razas está tan arraigada en la cultura cotidiana que las prácticas de discriminación y prejuicio se reproducen a diario. Es normal escuchar en las plazas, en las calles o en los centros comerciales, a personas utilizando el calificativo de “indio” como si fuese despectivo, o señalando que las personas de origen rural tienden a ser menos preparadas e inteligentes que las personas de origen urbano.

Este tipo de prejuicios influye en la construcción de las relaciones interpersonales. Al asignarle menor valor social a las personas de origen indígena o afro y/o empobrecidas, se tiende a asignar un menor valor personal a las necesidades de dichas personas, y en consecuencia, a establecer relaciones de subordinación respecto a esas personas, pudiendo llegar al extremo de despreciarlas. En cambio, si una persona con valor social “elevado” nos aborda, por ejemplo, una persona de origen europeo y con una mejor condición socioeconómica, se le asigna un mayor valor y se priorizan sus necesidades.

De esta forma, en el establecimiento cotidiano de relaciones mediadas por sesgos de clase y raza se tiende a brindar una oferta de atenciones diferenciada, privilegiando en el trato a quienes poseen un “mayor valor social”. Esto permea tanto las atenciones de ventanilla, como el trato interno entre trabajadores/as del SAR.

### **2. *La visión clasista de la gestión tributaria busca desarrollar programas para imponer mayores cargas tributarias a los (as) pobres y excluidos (as)***

La síntesis de la construcción histórica de las desigualdades de clase y raza en la gestión tributaria se expresa en el sesgo coactivo ante las personas de menos ingresos y la permisividad frente a los más ricos. Esto significa que más allá del diseño de las leyes, de los impuestos, de las alícuotas, de las amnistías y regularizaciones, de las exoneraciones y cualquier otro mecanismo de elusión para los más ricos, la administración tributaria aplicó sus programas de gestión del cumplimiento agudizando aún más los sesgos de clase y raza, sobre los contribuyentes de menos ingresos.

Muchos de los programas partieron del supuesto de que quienes no pagaron impuestos lo hicieron de forma voluntaria, con pleno conocimiento de las leyes, con los recursos suficientes para realizar su pago y rechazando un modelo tributario justo y equitativo. Frente a eso, la única herramienta posible fue la coacción: auditorías, visitas de fedatarios fiscales, demandas judiciales, denuncias ante el Ministerio Público, investigaciones de Inspectoría. A esto debe



sumarse la petición histórica del sector empresarial de “formalizar” al gran segmento de la economía que se desenvuelve en “la informalidad” (cuando realmente es economía de subsistencia), porque parten del principio de que la ampliación de la base tributaria debe hacerse cargando a los más pobres, en lugar de comenzar a cobrar impuestos a los más ricos que no pagan.

El principal impacto de esta lógica coactiva lo han sufrido los contribuyentes de menos ingresos. Como se afirmó en la sección 2.2.1.3. *Lógica coercitiva del sistema tributario sin importar la capacidad económica del contribuyente*, el 10 % más pobre de los contribuyentes pagó multas y sanciones que representaron un 17.7 % de sus ingresos anuales, en cambio, el 10 % más rico de los contribuyentes apenas pagó un 0.8 % de sus ingresos anuales. Junto a esto, los 285 patrimonios con mayores ingresos provenientes del exterior (todos superiores a L 100 millones de lempiras anuales) no pagaron un solo lempira de impuestos.

### *3. La regresividad del sistema tributario deslegitima el cobro de impuestos*

El sistema tributario hondureño hace más pobres a los pobres y enriquece a los ricos cada vez que cobra y que perdona impuestos. El Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI)<sup>49</sup> utiliza el índice Kakwani para calcular el impacto de la desigualdad en el ámbito tributario (es decir, la desigualdad antes y después del cobro de impuestos) y concluye que el sistema tributario es regresivo al cobrar una mayor proporción de impuestos a los pobres que a los ricos. De igual forma, concluyen que el aumento del ISV realizado en 2013 por el anterior Gobierno incrementó la pobreza en 0.74 % y su severidad en 2.4 %, empeoró en 0.97 % la pobreza en los hogares con jefatura femenina y en 0.68 % los hogares con jefatura masculina y, finalmente, disminuyó el consumo de bienes alimenticios básicos en los hogares más pobres (pp. 30).

La injusticia económica y social que implica un sistema tributario regresivo, que cobra más impuestos a los pobres que a los ricos, afecta la imagen y legitimidad del Gobierno y de las instituciones del Estado frente al pueblo. Hacia el año 2020, el 84 % de la población consideraba que la distribución de ingresos en el país era injusta, el 81 % consideraba que el Estado estaba capturado por intereses privados<sup>50</sup> y el 20 % consideraba que las grandes empresas son las que tienen más poder político en el país<sup>51</sup>.

Precisamente en contextos en donde los Gobiernos carecen de legitimidad democrática es que surgen las políticas represivas y autoritarias, como lo fueron los programas de cobro coactivo, el cierre de negocios, la persecución fiscal y el despliegue de operativos conjuntamente con la policía y el Ministerio Público.

### *4. La institución distribuye sus recursos y oportunidades en función de sesgos de clase y raza*

Las estructuras de poder sobre la base de las clases sociales y de la raza se reproducen a través de diversos mecanismos, como los valores y las prácticas institucionales. Un ejemplo claro es la idea de

<sup>49</sup> El Sistema Tributario en Honduras: Diagnóstico y propuestas para mejorar su gestión, eficiencia y progresividad (2022): [https://mail.icefi.org/sites/default/files/icefi\\_-\\_ddf\\_-\\_el\\_sistema\\_tributario\\_en\\_honduras\\_un\\_diagnostico\\_para\\_mejorar\\_su\\_gestion.pdf](https://mail.icefi.org/sites/default/files/icefi_-_ddf_-_el_sistema_tributario_en_honduras_un_diagnostico_para_mejorar_su_gestion.pdf)

<sup>50</sup> Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas de CEPAL: <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?lang=es>

<sup>51</sup> Latinobarómetro 2020: <https://www.latinobarometro.org/latOnline.jsp>

la meritocracia y los mecanismos que se generan para reproducirla, esta idea supone el éxito de los “merecedores”, de quienes se esforzaron y son lo suficientemente aptos; sin embargo, este principio pasa por alto el contexto socioeconómico de las personas y las barreras -muchas veces infranqueables- que debe superar para alcanzar el ascenso social.

Según datos del estudio *Desigualdades heredadas* del 2022 de la Corporación Andina de Fomento (CAF), América Latina y el Caribe es la región del mundo con mayor persistencia intergeneracional de ingresos (0.92), es decir, donde por más que las nuevas generaciones se preparen y estudien, seguirán teniendo un nivel de ingresos similar al de sus padres. En conclusión, la meritocracia tiende a perpetuar las diferencias socioeconómicas entre las clases sociales al legitimar el ascenso político y profesional de quienes heredan suficiente capital, disfrazándolo de mérito, y a justificar el que los menos favorecidos no alcancen esos espacios porque “no se esforzaron lo suficiente”.

Otro ejemplo de las lógicas de reproducción de las desigualdades de raza y clase es la tendencia generalizada que existe en la sociedad, y que es reproducida por las instituciones públicas, a blanquear racial y étnicamente a su personal. Desde el uso de personas blancas para afiches publicitarias, hasta normas de comportamiento y vestimenta dictados en Europa o Estados Unidos, el blanqueamiento racial implica la idealización de la raza blanca y sus valores y costumbres como superiores a las expresiones raciales y étnicas nacionales. Bajo esta lógica, las personas deben renunciar a sus identidades culturales propias y adoptar las impuestas para poder aspirar a un mejor estatus socioeconómico.

Al no contar con una reflexión crítica sobre estas realidades sociales e institucionales, los programas y prácticas internas y externas del SAR reproducen estas lógicas, y asignan recursos a quienes han sido privilegiados por estas brechas de clase y raza. Ejemplo de ello son las licencias remuneradas o no remuneradas para estudios, ya que en los últimos únicamente se han otorgado a personal residente en Tegucigalpa en casos de estudios de post grado, pero no se han otorgado en otros departamentos del país o para otro tipo de estudios.

##### *5. Los sistemas de evaluación y concurso ignoran un contexto en el que existen privilegios basados en raza y clase*

Dando continuidad a la idea de meritocracia y su desenvolvimiento institucional desarrollado en el apartado anterior, en este apartado se propone que el diseño de los sistemas de evaluación del personal y de concursos internos y externos para la promoción o contratación de nuevo personal están basados en un principio que decide ignorar el contexto socioeconómico y las grandes brechas de desigualdad a las que se enfrenta la mayoría de la población, y por lo tanto, terminan por reproducir y ahondar la inequidad existente.

El estudio *Desigualdades heredadas* del 2022 de la Corporación Andina de Fomento (CAF), concluye que la movilidad social producto de la educación es mayor para las personas blancas y mestizas que para los indígenas o afrodescendientes, “los niveles de movilidad de afrodescendientes e indígenas respecto al grupo de blancos llegan a ser sustancialmente menores en algunos países y a situarse entre un 60 % y un 80 % por debajo de estos” (pp. 113).

Al aplicar pruebas estandarizadas y homogéneas a todos y todas las participantes, ignorando las brechas y desigualdades existentes, se termina por privilegiar a quienes han tenido más capital

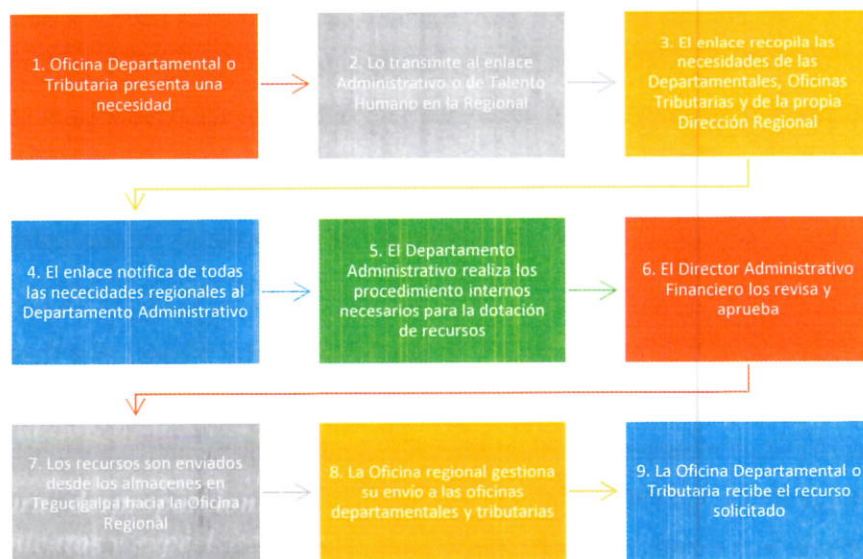
familiar económico y cultural, en detrimento del resto. Una persona que pudo dedicar todo el tiempo de su juventud al estudio tendrá más posibilidades de un mejor desempeño en este tipo de pruebas, que alguien que tuvo uno o dos empleos mientras estudiaba, y además, tuvo que ejercer el cuidado de algún familiar adulto o niño. Las instituciones están obligadas a diseñar mecanismos que permitan una discriminación positiva de este tipo de situaciones, y con ello, contribuir a reducir gradualmente las desigualdades en el resto de la sociedad.

#### 6. Algunos servicios internos están centralizados geográficamente

En la cuarta subcausa del primer objetivo, desarrollada en el apartado 1.2.4., se estableció que las oficinas de SAR se encuentran concentradas en 15 municipios, abarcando apenas al 34.52 % de toda la población del país. A esto se debe sumar que existen muchos servicios que las Oficinas Regionales (en apenas 3 municipios) brindan, que las Oficinas Departamentales o Tributarias no brindan, lo que aumenta aún más la desigualdad de acceso a la población.

Estas desigualdades también se expresan internamente en el diseño y ejecución de la estructura y funciones del SAR. Todas las gestiones de recurso humano y administrativas se centralizan en la Oficina de Tegucigalpa, (i) burocratizando las gestiones a nivel nacional, (ii) creando dependencia funcional de todas las oficinas y (iii) aumentando la presión sobre la Oficina de Tegucigalpa. Esto último agravado por un (iv) sesgo en la asignación de recursos, que usualmente prioriza a Tegucigalpa en primer lugar, luego a San Pedro Sula y finalmente al resto de las Oficinas. A continuación, se ejemplifica la lógica que actualmente sigue la solicitud, gestión y dotación de recursos de las Oficinas Departamentales y de las Oficinas Tributarias:

**Diagrama 3. Burocratismo debido a la centralización en la gestión de recursos**



#### 7. Se valora desproporcionalmente el conocimiento tecnocrático por sobre otros conocimientos y experiencias

Como se ha desarrollado en secciones anteriores, las formas de dominación en base a clase y raza se reproducen a través de distintos mecanismos institucionales, como la meritocracia o el blanqueamiento racial. Otro de los mecanismos relevante para este fin es la tecnocracia, la cual presupone la preminencia del conocimiento técnico (legal, operativo, académico) sobre el conocimiento subjetivo y basado en experiencias.

En primer lugar, (i) la naturaleza del conocimiento tecnocrático es la de ser mecánicamente útil al propósito de la organización, por ejemplo, un abogado es útil en tanto conoce la ley que se debe aplicar, el cómo y cuándo; sin embargo, la aplicación mecánica del conocimiento deja poco espacio para la evaluación subjetiva, para la empatía y la innovación. En segundo lugar, (ii) el conocimiento técnico está usualmente reservado para quienes poseen suficiente capital familiar y personal para poder costear estudios superiores. En Honduras, apenas el 17 % de la población en edad universitaria logra ingresar efectivamente a una universidad, y de estos, más del 50 % deserta en algún punto de la carrera<sup>52</sup>.

En conclusión, el conocimiento tecnocrático usualmente está reservado para las personas en condición privilegiada de clase y/o raza, y, además, impide que la institución experimente evaluaciones subjetivas de los contribuyentes e innove sus formas de prestar servicios o elaborar productos. Finalmente, es la institución la que debería adecuarse a la realidad socioeconómica de la población y ofrecer servicios en función de ello, no como ocurre ahora, que las grandes mayorías deben adecuarse y esforzarse por cerrar las brechas que los igualan al 10 % de la población más privilegiada, con razón de acceder a bienes y servicios públicos.

### iii. Estrategias del Eje Transversal 3

#### *1. Reorientar el uso de la política fiscal y de los beneficios tributarios para fomentar el desarrollo de la industria nacional y el bienestar socioeconómico de todos y todas por igual*

Para que una nación alcance un desarrollo genuino, sostenible y equitativo, es esencial que su marco fiscal esté diseñado no solo para recaudar ingresos, sino también para asegurar que estos se distribuyan de manera justa. Esta estrategia subraya la importancia de una política fiscal que no solo cumpla con las metas fiscales, sino que también garantice la inclusión social y el desarrollo equitativo, especialmente en un contexto de globalización y desigualdades estructurales.

El pilar central de esta estrategia es el reconocimiento de que las brechas de clase, raza y género, producto de décadas de políticas que han favorecido a potencias económicas extranjeras, deben ser abordadas con determinación y eficiencia. El marco fiscal tiene el potencial de ser una herramienta potente para revertir estas tendencias, promoviendo una mayor equidad y protegiendo la industria nacional.

La implementación de reformas fiscales orientadas a la protección de la industria nacional es una iniciativa clave para cerrar estas brechas. Reconociendo el papel crucial de la industria nacional en la generación de riqueza y su redistribución, esta estrategia se propone ejecutar un programa que permita diagnosticar las industrias estratégicas para el país.

<sup>52</sup> <https://criterio.hn/honduras-deficiente-cobertura-en-educacion-superior-genera-exclusion-y-pobreza/>

El fortalecimiento de controles para verificar el cumplimiento de metas fiscales es otro componente esencial, especialmente en el contexto de las exoneraciones fiscales. Estas exoneraciones, si se manejan sin cuidado, pueden perpetuar la desigualdad y la evasión fiscal. Por lo tanto, es vital asegurar un riguroso control y monitoreo.

Por otro lado, la transparencia y la educación son herramientas poderosas en la lucha contra la desigualdad. La producción y publicación de datos y estudios desde una perspectiva crítica y decolonial ofrecen una oportunidad para informar y educar al público sobre las desigualdades estructurales y las posibles soluciones.

Por último, cualquier análisis costo-beneficio de las políticas fiscales debe considerar su impacto humano y subjetivo. Los pueblos originarios, territorios y barrios populares suelen ser los más afectados por las decisiones económicas y fiscales. Sus experiencias y perspectivas deben ser una consideración principal en la evaluación de políticas.

Por lo tanto, esta estrategia representa un compromiso firme por parte del SAR para crear un marco fiscal más justo, equitativo y transparente, que beneficie a todos los hondureños. Al priorizar el desarrollo sostenible, la equidad y la inclusión, esta estrategia busca no solo mejorar la salud fiscal del país, sino también el bienestar y la calidad de vida de todos sus ciudadanos. Por lo anterior, a continuación, se presenta un detalle de cada una de las acciones estratégicas previstas, a fin de dar cumplimiento a esta estrategia.

Acciones estratégicas	
a)	Promover reformas fiscales orientadas a la protección y desarrollo de la industria nacional.
b)	Fortalecer los controles destinados a verificar el cumplimiento de metas en regímenes fiscales.
c)	Publicación de bases de datos, informes, estudios y campañas de comunicación con una perspectiva decolonial y crítica.
d)	Incluir la dimensión del impacto de las inversiones en los pueblos originarios, territorios, barrios populares en el análisis costo- beneficio de las exoneraciones.
e)	Cumplimiento del mandato de progresividad contenido en el artículo 351 constitucional.

## *2. Erradicar toda forma de discriminación de raza o clase en el SAR y su relación con la sociedad*

El legado y la persistencia de estructuras coloniales y de poder en nuestra sociedad se manifiestan en patrones sistemáticos de desigualdad y discriminación. Estas estructuras, arraigadas en nuestra historia y cultura, requieren un esfuerzo educativo y consciente para su transformación. Esta estrategia pone de manifiesto que la revisión y reevaluación de nuestras prácticas y normativas actuales a la luz de nuestra historia son esenciales para lograr un sistema más equitativo y justo.

En el corazón de esta estrategia está la convicción de que cada individuo debe tener una comprensión clara de nuestra historia, de cómo las estructuras de poder y discriminación se han perpetuado y cómo se pueden desmantelar. Esto no solo involucra una reevaluación de las normativas, sino también la promoción de una educación y conciencia histórica en todos los niveles de la sociedad.

Una parte crucial de esta estrategia es la Revisión de la Normativa Institucional. A través de esta revisión, se busca identificar y eliminar las influencias coloniales y clasistas de nuestras leyes y regulaciones actuales. Al hacerlo, no solo se reconoce nuestro pasado, sino que también se tomarán medidas activas para crear un futuro más equitativo.

Asimismo, la implementación de módulos de formación sobre historia y realidad colonial, junto con campañas de sensibilización sobre la discriminación racial, son pasos esenciales para educar y sensibilizar a la población en general y al personal del SAR en particular. Al hacerlo, no solo se promoverá la conciencia, sino que también un cambio activo en las actitudes y comportamientos.

Por último, al establecer alianzas con organizaciones académicas y asociaciones estudiantiles con enfoque decolonial, se ampliará el alcance y garantizará que nuestra estrategia se base en investigaciones y perspectivas sólidas.

A continuación, se detallan las líneas de acción estratégica asociadas a esta estrategia:

<b>Acciones estratégicas</b>
a) Revisión de la normativa institucional con el objetivo de reducir su carga colonial y de clase.
b) Revisión e implementación de nuevos tratamientos institucionales que contribuyan a la reversión de desigualdades de clase y raza.
c) Implementación de módulos de formación sobre la historia y realidad colonial.
d) Implementación de campañas de sensibilización sobre la discriminación racial.
e) Establecer mecanismos específicos de denuncias ante todo tipo de discriminación racial interna y externa.
f) Recuperación de la memoria histórica, específicamente en lo relativo con las herencias coloniales del sistema tributario.
g) Alianzas estratégicas con las asociaciones estudiantiles de Antropología, Historia y Sociología y otras organizaciones académicas con enfoque decolonial.
h) Establecer canales de comunicación y colaboración con movimientos indígenas y pobladores organizados (as).
j) Revisión de la normativa interna de diseño de procesos, reclutamiento y concursos para valorar otros conocimientos y experiencias distintos a los tecnocráticos e intelectuales.
i) Promover un entorno habilitante para la valorización de conocimientos y experiencias distintos a los tecnocráticos e intelectuales.



j) Valores Institucionales

### Respeto a las leyes

- La corrupción tienen profundas raíces en nuestra historia e instituciones. No será posible alcanzar los objetivos propuestos si no actuamos con entereza, no ganaremos la confianza del pueblo si damos tratos preferenciales. Es por eso que debemos hacer **cumplir de forma irrestricta la Constitución de la República, el Código Tributario y las leyes.**

### Lucha por la justicia

- Luchar por lograr un sistema tributario donde **los que más tienen paguen más, y los que menos tienen paguen menos** tal como lo manda la Constitución de la República. Es una lucha diaria para que nuestros servicios lleguen donde los que más los necesitan y por combatir a quienes han abusado de sus privilegios a costa de todo un pueblo.

### Servicio al pueblo

- Nos hemos propuesto convertir al SAR en una institución aliada de los contribuyentes más necesitados, **que asista y oriente, que eduque y sea accesible, en lugar de atemorizar y castigar indiscriminadamente.** Para lograr este propósito, debemos servir al pueblo sin discriminación y prejuicio alguno, respetando la dignidad de cada persona.

### Honradez

- Cada lempira que ingresa al tesoro nacional es sagrado, porque es la contribución que cada hondureño y hondureña da de su trabajo al bienestar colectivo. **Tomar para beneficio personal cualquier recurso público es traicionar la confianza de la gente.** Todo funcionario público de actuar con honradez y transparencia, sin utilizar los recursos públicos para su bienestar privado o los de sus familiares, amistados o conocidos.

## **OCTAVO: Despliegue Estratégico Institucional**

Como se señaló en las primeras secciones de este plan, el SAR ha definido con precisión su Horizonte Institucional, subrayando la importancia de un camino claro hacia una sociedad más justa donde el sentido de deber tributario nazca desde la voluntad de su pueblo.

Dentro de este horizonte, la Visión establece el escenario ideal: una Honduras en la que cada individuo contribuye voluntariamente al bienestar colectivo a través del pago de sus impuestos. Esta visión no se basa simplemente en la obligación, sino en la creencia de que un sistema tributario justo y eficiente puede inspirar a los ciudadanos a contribuir significativamente al bien común.

La Misión del SAR, en este contexto, pretende construir un ecosistema en el que los impuestos se perciban como un acto de responsabilidad cívica y como un medio para construir una nación más equitativa. Para lograr esta misión, el SAR ha esbozado un Objetivo Central que aborda de manera tangible y operativa los desafíos que se presentan, tres objetivos estratégicos e igual número de ejes transversales a través de los cuales aspira a simplificar el cumplimiento tributario, combatir la evasión fiscal y promover un sistema que redistribuya la riqueza. Adicionalmente, busca crear un ambiente libre de discriminación de género, clase y raza, y asegurar un entorno laboral sano y respetuoso, reflejando estos valores tanto internamente como en su relación con los contribuyentes.

En la intersección entre este ideal y la práctica se encuentra el despliegue estratégico institucional. Es en este espacio donde las palabras se transforman en acciones y donde el camino hacia el horizonte comienza a tomar forma. A continuación, se presenta una tabla que delinea, con precisión y detalle, el despliegue de estrategias que el SAR ha establecido para acercarse a su Visión, cumplir su Misión y alcanzar su Objetivo Central. En ella se refleja cómo el SAR, busca transformar su utopía en una realidad palpable.

La estructura estratégica propuesta es holística, diseñada para una planificación, ejecución y evaluación sistemática y metódica. Asegura que cada acción respalde al objetivo primordial, manteniendo una dirección coherente. Las metas anuales incluidas garantizan revisiones regulares y adaptabilidad, propulsando un avance constante hacia los objetivos. Esta estructura comprende varias columnas detalladas que, por Objetivo Estratégico o Eje Transversal, Estrategias desglosa las Acciones estratégicas, Indicadores, Línea Base y Meta Anual (2023-2026), así como las áreas responsables de asegurar el cumplimiento. Cada elemento contribuye a una visión integrada de cómo el SAR pretende lograr sus metas.

**Nota aclaratoria:** El carácter integral del presente PEI es inédito en la institución, por lo que hasta la fecha no se ha levantado ni sistematizado información, construido bases de datos ni indicadores, relevantes al quehacer institucional. Esta carencia de información impide tener líneas de base en muchos objetivos y estrategias, así como proyectar metas de cumplimiento para los próximos años. La Dirección Nacional de Gestión Estratégica se encargará de construir la línea base y complementar la información faltante en el primer semestre del año 2024.





Estrategia	Nombre del indicador	Línea base (2022)	2023	2024	2025	2026	Dependencia responsable de la ejecución
<b>Fin</b> Eleva la moral tributaria	Índice de Moral Tributaria	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Dirección Ejecutiva
<b>Propósito</b> 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	Porcentaje de cumplimiento voluntario de obligaciones fiscales	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Dirección Nacional de Cumplimiento Tributario
<b>Resultado (R1)</b> <b>Incrementar la asistencia, orientación y simplificación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias mediante servicios humanos, accesibles y efectivos</b>	Porcentaje de la población con comprensión adecuada del sistema tributario	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamentos de Formación y Capacitación y Asistencia al Cumplimiento
<b>Resultado (R2)</b> Se ha combatido la evasión y la elusión fiscal a través de una asignación inteligente, imparcial y proporcional de tratamientos y controles	Evasión fiscal de ISV	36.7% (2020)	35%	34%	33%	30%	Departamentos de Inteligencia, Auditoría Tributaria y Gestión Tributaria
	Evasión fiscal de ISR	61.6% (2016)	59%	56%	53%	50%	Departamentos de Inteligencia, Auditoría Tributaria y Gestión Tributaria
<b>Resultado (R3)</b> Se ha contribuido al control y la racionalización de los privilegios fiscales, logrando un sistema tributario que funciona como herramienta de redistribución de la riqueza	Índice de Kakwani	0.2004 (2019)	0.21	0.22	0.235	0.25	Departamentos de Inteligencia, Auditoría Tributaria y Gestión Tributaria
	Índice de Reynolds-Smolensky	0.0082 (2019)	0.01	0.013	0.016	0.02	Departamentos de Inteligencia, Auditoría Tributaria y Gestión Tributaria
<b>Resultado (R4)</b> Se ha luchado contra toda forma de violencia, discriminación, prejuicio, odio o rechazo basado en género dentro del SAR y en su relación con los (as) contribuyentes (as)	Índice de Equidad de Género y Respeto en el SAR y en las Interacciones con Contribuyentes	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Género y Departamento de Asistencia al Cumplimiento
<b>Resultado (R5)</b> Se ha garantizado un entorno de trabajo saludable	Porcentaje de satisfacción laboral y respeto a los derechos laborales reportado por el personal del SAR	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano

Estrategia	Nombre del indicador	Línea base (2022)	2023	2024	2025	2026	Dependencia responsable de la ejecución
<b>y respetuoso de los derechos laborales del personal de SAR</b>							
<b>Resultado (R6)</b>							
Se han eliminado 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)	Índice de Interculturalidad y Equidad de clase social	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Dirección Nacional de Gestión Estratégica
Objetivo Estratégico 1: Asistir, orientar y simplificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con servicios humanos, accesibles y efectivos.							
1.1 Aumentar la accesibilidad de los servicios tributarios al expandir la presencia del SAR a nivel nacional en modalidad presencial y digital	Índice de Accesibilidad de Servicios Tributarios (IAST)	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Dirección Nacional de Cumplimiento Tributario, Dirección Nacional de Gestión Estratégica y Dirección Nacional Administrativo Financiero
1.2 Garantizar que los recursos disponibles sean asignados de manera eficiente para atender la demanda de servicios tributarios	Porcentaje de satisfacción del usuario con los servicios tributarios en áreas donde se implementó una asignación de recursos optimizada	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Dirección Nacional Administrativo Financiero
1.3 Optimizar la gestión tributaria mediante la digitalización, simplificación y claridad, mejorando la experiencia del contribuyente	Porcentaje de tiempo promedio de trámites tributarios después de la implementación de optimizaciones digitales y simplificaciones	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Dirección Nacional de Tecnología y Dirección Nacional de Cumplimiento Tributario
1.4 Diseñar los procesos de atención, asistencia y orientación en función de las necesidades de los (as) contribuyentes	Porcentaje de cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias después de iniciativas educativas y adaptaciones basadas en realidades socioeconómicas	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Secretaría General, Departamentos de Procesos, Asistencia al Cumplimiento, Recaudación y Formación y Capacitación
Objetivo Estratégico 2: Combatir la evasión y la elusión fiscal, a través de una asignación inteligente, imparcial y proporcional de tratamientos y controles							

Estrategia	Nombre del indicador	Línea base (2022)	2023	2024	2025	2026	Dependencia responsable de la ejecución
2.1 Combatir la evasión y elusión fiscal	Cumplimiento del Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario (PGCT)	0%	0%	100%	100%	100%	Comité de Gestión de Riesgos (CGR)
2.2 Promover la interoperabilidad de las instituciones del circuito tributario y fiscal para una acción coordinada de control	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Información y registro único de exoneraciones desagregado según la calidad de información y el tipo de institución.	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Dirección Nacional de Gestión Estratégica y Dirección Nacional de Tecnología
<b>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.</b>							
3.1 Fiscalización efectiva de los privilegios fiscales	Colaboración del SAR en auditorías ejecutadas por SEFIN y Aduanas en el marco de los artículos 20 y 21 del Código Tributario	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Auditoría Tributaria
3.2 Revisar y ajustar la legislación para evitar abusos y promover la equidad fiscal, en acompañamiento con el pueblo	Elaboración y aprobación de Reforma Tributaria	0	1	1	1	1	Dirección Ejecutiva
<b>Eje Transversal 1: Luchar contra toda forma de violencia, discriminación, prejuicio, odio o rechazo basado en género dentro del SAR y en su relación con los(as) contribuyentes(ad).</b>							
4.1 Promover la igualdad de género y la diversidad, garantizando oportunidades equitativas	Índice compuesto de Equidad de Género y Diversidad del SAR	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Género
4.2 Incorporar una visión feminista y de clase en la relación del SAR con los y las contribuyentes y la sociedad	Porcentaje de revisión de los procesos y programas para incorporar el enfoque de género	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Género y de Políticas
<b>Eje Transversal 2: Garantizar un entorno de trabajo sano, seguro y equitativo para el personal del SAT.</b>							
5.1 Equilibrar la carga laboral, estableciendo límites y fomentando la gestión eficiente del trabajo.	Índice de Equilibrio y Eficiencia de la Carga Laboral (IEECL)	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano

Estrategia	Nombre del indicador	Línea base (2022)	2023	2024	2025	2026	Dependencia responsable de la ejecución
5.2 Establecer estructuras de gobernanza claras y jerarquías definidas para mejorar la operatividad institucional.	Índice de Desempeño y Eficiencia Operativa (IDEO)	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano
5.3 Fomentar una cultura de comunicación respetuosa, abierta y participativa en todos los niveles	Índice de Cultura de Comunicación Respetuosa y Abierta (ICCR)	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano
5.4 Garantizar el bienestar y los derechos de los empleados a través de la aplicación efectiva de la normativa laboral	Índice de Bienestar y Derechos Laborales de Empleados (IBDLE)	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano
5.5 Impulsar programas de liderazgo y gestión que promuevan la empatía, la colaboración y el respeto	Índice de Cultura Organizacional Empática y Colaborativa (ICEC)	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano
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).							
6.1 Reorientar el uso de la política fiscal y de los beneficios tributarios para fomentar el desarrollo de la industria nacional y el bienestar socioeconómico de todos y todas por igual	Elaboración y aprobación de Reforma Tributaria	0	1	1	1	1	Dirección Ejecutiva
6.2 Erradicar toda forma de discriminación de raza o clase en el SAR y su relación con la sociedad	Efectividad en la resolución de denuncias por discriminación racial o de clase	0	N/D	100%	100%	100%	Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano

*JL*

#### e. Monitoreo y Evaluación

Este capítulo elabora la metodología empleada para la recolección de datos, monitoreo y evaluación de indicadores estratégicos, utilizando como herramienta clave el Balanced Scorecard (BSC). Este enfoque metodológico facilita una visión holística del avance hacia los objetivos estratégicos a través de indicadores clasificados en diversas perspectivas. Se describirán, además, la frecuencia de evaluación, las unidades organizacionales implicadas y los instrumentos de evaluación que se aplicarán. Es importante destacar que se elaborará una estrategia particular para la elaboración y recolección de los datos actualmente no disponibles (N/D) y la construcción de las líneas base correspondientes.

### 5.1 Aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en el contexto del Plan Estratégico Institucional (PEI)

Con la formalización del Plan Estratégico Institucional (PEI), se desarrollan Planes Operativos Anuales (POAs) que incorporan indicadores específicos destinados a evaluar la efectividad de las iniciativas estratégicas. La implementación de estos POAs sirve de base para el seguimiento continuo, monitoreo y evaluación tanto de los objetivos estratégicos como de los indicadores asociados.

#### 5.1.1 Formulación de indicadores

El primer paso en este proceso es la formulación de indicadores relevantes, los cuales son medidas cuantitativas que capturan elementos esenciales de rendimiento, eficiencia y efectividad organizacional. Estos indicadores son derivados y validados del horizonte institucional y de las estrategias incluidas en el PEI. Su formulación es el resultado de un proceso colaborativo que involucra a las diversas direcciones y departamentos dentro de la institución, con quienes se definieron y validaron las acciones estratégicas que representan los pasos específicos, las iniciativas y las actividades que el SAR llevará a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos y, por extensión, su visión y misión a largo plazo.

#### 5.1.2 Proceso estandarizado de recolección de datos

Tras la formulación de indicadores, se instaura un protocolo sistemático para la recolección de datos relevantes. Este protocolo parte de la formulación de hojas de referencia o fichas técnicas que abarcan la identificación de fuentes de datos confiables, el diseño y puesta en marcha de herramientas de recolección de información, y la validación de la calidad y fiabilidad de los datos acumulados.

Dichas fichas son la hoja de ruta que proporciona toda la información necesaria para entender qué es lo que se está midiendo, cómo se mide, y por qué es importante, sirven como un manual de usuario para quien interactúe con el indicador, asegurando que todos estén en la misma página y contribuyendo al éxito de cualquier iniciativa de monitoreo y evaluación.

#### 5.1.3. Línea base para indicadores con información no disponible (N/D)

Se dará prioridad a los indicadores en los que actualmente no se posee información disponible (N/D) y se elaborarán líneas de base para el establecimiento de metas realistas y con base en información certera.

#### **5.1.4 Análisis interpretativo y evaluación de los resultados**

Una vez recolectados los datos, se realiza un análisis profundo y contextualizado que evalúa el rendimiento en relación a los indicadores establecidos y examina el progreso hacia el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

#### **5.1.5 Ciclo de retroalimentación para mejora continua**

Con base en los resultados del análisis y la evaluación continua, se proporciona retroalimentación constructiva y oportuna a las direcciones y departamentos (unidades ejecutoras). Este feedback facilita la formulación de recomendaciones estratégicas que contribuyen al ajuste y mejora de las tácticas y estrategias implementadas.

#### **5.2 Frecuencia de evaluación**

La evaluación de los indicadores se efectuará de acuerdo a un calendario predefinido en la ficha técnica o documento de referencia correspondiente. Dicho proceso de revisión puede ser anual, semestral, trimestral o incluso mensual, según las necesidades identificadas.

#### **5.3 Unidades ejecutoras**

Este esquema de monitoreo y evaluación será una responsabilidad compartida entre las unidades de la cadena de valor (Asistencia al cumplimiento, departamentos de recaudación, auditoría tributaria, gestión tributaria) y unidades de apoyo, que incluyen, pero no se limitan a las siguientes:

- Dirección Nacional Administrativo Financiero (DNAF);
- Dirección Nacional de Tecnología (DNT);
- Dirección Nacional Jurídico (DNJ);
- Dirección Nacional de Talento Humano (DNTH);
- Dirección Nacional de Gestión Estratégica (DNGE);
- Formación y Capacitación;
- Comunicaciones, Imagen y Relaciones Públicas;
- Inspectoría General;
- Unidad de Auditoría Interna, y
- Secretaría General

#### **5.4 Instrumentos y criterios de evaluación**

La evaluación se fundamentará en la evidencia recopilada por las unidades a través del sistema de planificación, monitoreo y evaluación. Se aplicarán criterios de calidad rigurosos para asegurar que la información recolectada sea completa, precisa, pertinente y entregada de manera oportuna. Cuando sea necesario, se utilizarán hojas de Excel o herramientas similares para reflejar el estado de los POAs y el nivel de cumplimiento de metas por cada unidad ejecutora.

Esta metodología se inscribe en un ciclo de mejora continua, permitiendo un monitoreo y evaluación persistentes del rendimiento organizacional. De esta manera, se aspira a optimizar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia y eficacia operativa, y robustecer la transparencia y la rendición de cuentas del SAR ante la sociedad hondureña.



**SEGUNDO:** Socializar a todos los empleados de la Institución, por los medios más expeditos la presente actualización del Plan Estratégico Institucional.

**TERCERO:** El presente Acuerdo es de ejecución inmediata. **PÚBLIQUENSE Y COMUNÍQUESE.**

  
  
MARLON DAVID OCHOA MARÍN  
DIRECTOR EJECUTIVO

  
  
MARVIN ANTONIO ARTE  
ACUERDO DE DELEGACIÓN SAR-526-2022  
DE FECHA 29 DE DICIEMBRE DE 2022