

# Diagnóstico de la estrategia comunicacional para la gestión tributaria municipal

*Diagnosis of the communication strategy for municipal tax management*

*Lic. Darlines Mancebo-Ferrer, darlines.mancebo@stgo.scu.onat.gob.cu,  
<https://orcid.org/0000-0003-1486-4937>;*

*MSc. Yasmina Navarro-Fernández, yasmina.navarro@scu.onat.gob.cu,  
<https://orcid.org/0000-0002-7017-5004>*

*Oficina Nacional de Administración Tributaria de Santiago de Cuba, Cuba*

## Resumen

La gestión de la comunicación institucional implica la realización de acciones materializadas en una estrategia, en aras de facilitar la integración armónica del proceso comunicativo con el desempeño al definir prioridades en el mensaje hacia clientes interno y externo. Esta investigación pretende a partir de un procedimiento metodológico diagnosticar la estrategia de comunicación tributaria en aras de hacer propuestas de mejoras al proceso de toma de decisiones en materia de gestión tributaria local. De la aplicación de métodos de lo general a lo particular, el análisis-síntesis, la inducción-deducción, estadísticos matemáticos, empíricos (entrevista, observación directa) se obtuvo como resultado del trabajo la validación y aplicación del procedimiento, en el que se detectan brechas de actualización, organización e integración a la gestión tributaria que conducen a la formulación de propuestas de mejoras.

**Palabras clave:** diagnóstico estrategia de comunicación, gestión tributaria local.

## Abstract

The management of institutional communication implies carrying out actions materialized in a strategy, in order to facilitate the harmonious integration of the communication process with performance by defining priorities in the message to internal and external clients. This research intends, based on a methodological procedure, to diagnose the tax communication strategy in order to make proposals for improvements to the decision-making process in terms of local tax management. From the application of methods from the general to the particular, the analysis-synthesis, mathematical, empirical statistics (interview, direct observation) the validation and application of the procedure was obtained as a result of the work, in which they are detected gaps in updating, organization and integration to tax management that lead to the formulation of proposals for improvements.

**Keywords:** communication strategy diagnosis, local tax management

## **Introducción**

El arte comunicacional, desempeña un importante rol en la transmisión de información, asociado al nivel de conocimiento y pensamiento al relacionar lo informativo, perceptivo e interactivo. En su dinámica de desarrollo, el vínculo entre gestión de la comunicación y la cultura institucional es relevante para incidir sobre su desempeño y es complemento para gestionar e implementar la comunicación organizacional vista como sistema y herramienta de dirección, al aportarle identidad interna y externa a la institución, a partir del mapeo de los públicos funcionales, posibilitadores, normativos y difusos.

La gestión de la comunicación organizacional facilita la integración armónica del proceso comunicativo al definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. Es definida por Da Silva (2021) a partir del Manual de Comunicación Organizacional como “serie de instrumentos y herramientas al servicio de los objetivos de las corporaciones e instituciones y que, poco a poco van instaurándose como factores internos de valor estratégico.”

David (2015) expone la necesidad de delimitar las prioridades comunicacionales desglosada en comunicación interna (modelo de mensajes compartidos, interacción humana entre los miembros de la organización) y la externa (conjunto de mensajes emitidos hacia los públicos externos). El diagnóstico, análisis y mejora del sistema de comunicación interna garantiza la comunicación hacia el exterior y el logro de los objetivos por insertarse dentro de la Cultura Organizacional.

En la actualidad, se tiende según Saladrigas (2018) hacia una gestión integrada comunicacional de los “componentes del proceso comunicativo complejo: recursos que emplea (humanos, tecnológicos y financieros), ámbitos en que se objetiva, mediaciones que lo articulan, formas, actividades y estructuras profesionales, acoplado con subsistemas, procesos y actividades organizacionales”. Gestión que resulta vital para organizar y jerarquizar de modo estratégico, los esfuerzos en favor del cumplimiento efectivo de los objetivos, metas y fines de la institución con eficiencia y eficacia.

La viabilidad de la investigación se justifica desde la conceptualización del modelo económico cubano en donde se expone que “La comunicación social constituye un importante componente del proceso de desarrollo económico y social como recurso estratégico de dirección del Estado y el Gobierno, las instituciones, las empresas, las organizaciones políticas, de masas, sociales y los medios de comunicación. Está al servicio de la participación ciudadana. Promueve el debate en torno a los asuntos

públicos, la formación en valores y la cultura en general. Existe un moderno y efectivo sistema de medios de comunicación social, de propiedad fundamentalmente de todo el pueblo, con marcada vocación social.”

Por ende se regula y controla según los preceptos ideológicos “La gestión comunicacional promueve la veracidad, sistematicidad, transparencia, calidad, inmediatez y oportunidad de la información pública”, al ser considerada un derecho ciudadano y bien público.

Cualquier iniciativa de reformulación del esquema tributario, implica la elaboración de un diagnóstico del cómo los ciudadanos se apropian de la información, en aras de identificar mecanismos que se deben reforzar para sentar las bases de un compromiso tributario. Es una investigación en desarrollo que forma parte de una tesis de maestría, responde a la cartera de investigación de la ONAT.

### **Fundamentación teórica**

La gestión tributaria se encamina hacia la mejora del comportamiento tributario, viabilizada mediante estrategias comunicacionales dirigidas a potenciar relaciones de colaboración entre la administración y los contribuyentes. Arias y Torres (2015) en su desarrollo, propone medirla según cuatro dimensiones: conocimiento, control interno, puntualidad de pago e historial tributario. Basada en la voluntariedad busca delimitar el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias medido por declaraciones, facturación, pagos, entrega de información veraz y oportuna. Gestión que es básica en la formación de una cultura tributaria de la sociedad, y necesaria en la configuración de la efectividad de los ingresos y el financiamiento del sector público.

Tanto Carranza (2019) como Nuñez (2022) al citar a Riorda (2006) consideran la comunicación gubernamental como “Un método a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos u orientaciones a la opinión pública para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas.”

La comunicación posibilita relacionar la administración tributaria con los contribuyentes para contribuir a la formación de una cultura tributaria. González (2018), propone evaluarla por sus componentes, cognitivo, afectivo y conductual, partiendo del análisis de la estrategia de comunicación interna y externa desplegada dentro del contexto de la campaña según el clima, conciencia fiscal, lo que impone evaluar sus alcances (información, opinión y decisión) para facilitar el logro de objetivos de manera eficiente. Ruiz (2014) argumenta que el objetivo de las estrategias comunicacionales tributarias es informar a los contribuyentes sobre trámites, plazos y novedades tributarias sin olvidar

concientizar sobre el cumplimiento tributario, el porqué del pago, de sus resultados, lucha contra la elusión y evasión.

Vargas y Villaplana (2014) define a la estrategia comunicacional como el conjunto de “acciones mediadoras entre la organización y los públicos de su entorno” la cual deberá estar orientada a un fin, tener un propósito específico cuya consecución de objetivos deben ser coordinadas y coherente con los objetivos organizacionales. Se compone por: diagnóstico, planteamiento del problema, objetivos, imagen estratégica, matriz operativa, descripción de actividades y seguimiento y control.

### ***Diagnóstico estrategia comunicacional***

De la investigación documental se consideran los aportes de Dell’ *et al.* (2005), Jové (2014), Ruiz (2014), Da Silva (2021), quienes consideran que el diagnóstico posibilita conocer la realidad comunicacional, sus debilidades, fortalezas y trayectos causales decisivos, tendencias, líneas de acción y escenarios, a partir de identificar actores responsables, reconocer su percepción sobre su propia tarea, identificar y analizar relaciones intergrupales, contenido y forma de los mensajes y evaluar los flujos y recursos organizacionales.

Vargas y Villaplana (2014) exponen que su “fin es el entendimiento mutuo, cambio de actitudes y comportamiento después de su ejecución”. Ríos *et al.* (2020) consideran que la estrategia, debe estar acompañada de campañas concretas que permitan desarrollar actividades específicas para alcanzar el fin determinado. De la investigación documental realizada, la estrategia se compone de: diagnóstico, planteamiento del problema, objetivos, imagen estratégica, matriz operativa, descripción de actividades y seguimiento y control. Busca una evaluación objetiva de las acciones, canales, contenidos e iniciativas comunicacionales.

En materia de comunicación interna: el flujo que fluye a través de la red de relaciones formales e informales que se establecen entre todas las personas directamente vinculadas a la actividad tributaria. Busca unir e implicar a los miembros de la organización con sus objetivos y lograr en un proyecto común que lo sientan como propio y sepan qué hacen, cómo lo hacen y, sobre todo, por qué lo hacen. Tiene como soporte la participación en sus tres niveles: información, opinión y toma de decisiones por ende influye:

- ✓ En el clima institucional: construir y fortalecer la moral, el espíritu de grupo y un buen clima.
- ✓ En la cultura institucional: compartir valores, principios, objetivos y desarrollar el sentido de pertenencia a la institución.

- ✓ En el logro de los objetivos de la institución: mayor compromiso, mejor organización y eficacia, compartir información, metas, políticas y objetivos e impulsar la participación para el logro de un objetivo común.

Comunicación externa: herramientas de gestión, por ello Ramos *et al.* (2017) la vinculan con: las relaciones públicas y la publicidad (institucional). Rodríguez (2006), sintetiza su importancia al contribuir a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos-clientes, conocer la valoración de los servicios que prestan, y contribuir a la conformación de la opinión pública. En un entorno digital, se manifiesta en la atención al ciudadano, empleo de medios de comunicación, web pública institucional, la publicidad, promoción de productos y servicios y patrocinios

Fajardo y Pérez (2012) citan a Bartoli (1992) delimitan sus dimensiones: operativa, estratégica y notoriedad en las que se insertan: la fuente (credibilidad, notoriedad, reputación), públicos (satisfacción, necesidad, motivación y expectativas), canales (tipología y accesos), mensajes (funciones, contenido, objetividad, claridad, oportunidad, veracidad, redundancia y efectividad), espacios (lugares, físico, digitales, intercambio abierto), barreras (deficiencias o interferencias), retroalimentación (efectividad, prontitud, utilidad, frecuencia, apropiación de los canales y espacios de comunicación).

Se tiende según Saladrigas (2018) hacia una gestión integrada comunicacional de los “componentes del proceso comunicativo complejo: recursos que emplea (humanos, tecnológicos y financieros), ámbitos en que se objetiva, mediaciones que lo articulan, formas, actividades y estructuras profesionales, acoplado con subsistemas, procesos y actividades organizacionales”. Resulta vital para organizar y jerarquizar de modo estratégico, los esfuerzos en favor del cumplimiento efectivo de los objetivos, metas y fines de la organización/institución con eficiencia y eficacia.

## Métodos

El estudio se muestra desde un enfoque cualitativo, amparado en un análisis cuantitativo que aún está en procesamiento y deberá ser validado por hipótesis estadística. No trata de diseñar una estrategia sino diagnosticar la existente, en aras de detectar brechas de mejoras, a partir de la propuesta de un procedimiento que permita medir el impacto de la estrategia comunicacional tributaria en el desempeño institucional de la ONAT municipal desde su gestión interna y externa a partir de la relación entre cumplimiento y eficiencia tributaria, centrada

En el análisis de la estrategia se especificará la consideración del ciclo de la gestión en cuya fase de control se deberán generar instrumentos que posibiliten estudiar el cómo se logró, los plazos de ejecución, la eficiencia en el uso de lo presupuestado así como el logro de los objetivos trazados.

El procedimiento considera la existencia de un marco estratégico de la Administración Tributaria: visión, misión, valores y principios, materializado en el plan y el presupuesto de las actividades a realizar como parte de su gestión, retroalimentado por un sistema de control e información institucional.

Los resultados obtenidos parten de un estudio exploratorio, a una muestra de 11 (cinco trabajadores de la ONAT municipal y una selección de 6 contribuyentes (personas naturales y jurídicas) seleccionadas mediante el programa Decisión con un coeficiente de competencia  $k$  superior a 0,8 a los cuales se les aplicaron entrevistas grupal, individual y la observación directa.

Con el apoyo del criterio de usuarios, se logra confeccionar y aplicar la matriz de jerarquización de criterios, en aras de evaluar el procedimiento a partir de criterios social (relevancia e impacto), técnico (pertinencia y coherencia), económicos (beneficios) e institucional (capacidad). Como resultado se logra validar el procedimiento en el que prevalecen los criterios técnico, institucional y el social.

## **Resultados**

### *Diagnóstico estrategia comunicación tributaria*

La Oficina Nacional de la Administración Tributaria desde su fundación ha ido trabajando en la creación y consolidación de la cultura tributaria y la conciencia cívica fiscal en los contribuyentes y en la población en general, con el fin de facilitar el pago voluntario de los tributos. Para lo cual se ha trazado estrategias comunicativas afines y, coherentes con la misión y la visión de la institución.

Una tarea de tal envergadura, requería que la ONAT definiera su política comunicativa y elaborara, a partir de ella, un amplio plan divulgativo con cobertura en todos los medios de comunicación: radio, televisión, internet y prensa plana.

En el diseño de campañas comunicativas de la ONAT se crearon:

- Programa de comunicación social: con un alcance nacional de largo plazo, enfocado a la creación de la cultura tributaria, en que el proceso comunicativo dependería de las necesidades informativas que fueran surgiendo en el paulatino desenvolvimiento de las relaciones fisco–contribuyente, respetando siempre la política gubernamental y

tributaria; y definió cómo deben ser enfocados los mensajes de la organización a sus receptores.

- Campaña de comunicación social, centrado en el corto plazo y consiste en que la institución (bajo un slogan que resuma las aspiraciones del proceso y respete lo expresado en el Programa) aporte toda la información que brindará la Administración, por los medios de difusión con que cuenta dirigido al segmento de público involucrado en un proceso determinado.

Durante el año fiscal pueden llevarse a cabo varias campañas en la que se insertan importantes procesos que involucran a una gran masa de contribuyentes los que requieren de amplia divulgación a través de los medios masivos de difusión, como son:

- Campaña de Declaración Jurada del Impuesto sobre Ingresos Personales.
- Campaña de Declaración Jurada correspondiente al Impuesto sobre Utilidades.
- Declaración Jurada de Ingresos no Tributarios.
- Pago de los impuestos sobre Transporte Terrestre y sobre la Propiedad o posesión de embarcaciones.
- Régimen Especial tributario para diversos sectores.
- Modificaciones relativas a otros tributos.

Programas y campañas insertadas en una Estrategia de Comunicación Social, la cual estructura y regula el cómo debe darse a conocer en los medios oficiales la realidad fiscal.

#### ***Caracterización de la ONAT. Municipio Santiago de Cuba***

Ubicada en el Centro de la Ciudad en Aguilera No.451, esquina a Clarín, donde radica el edificio principal y otro local ubicado en Enramadas entre Reloj y San Agustín, encargado específicamente de prestar asistencia activa a los contribuyentes. Tiene como objeto social fundamental: Recaudar ingresos al Presupuesto del Estado, mediante la adecuada gestión y prestación de servicios tributarios.

Estructura de dirección: un director, dos subdirectores (municipal e Informática) y seis especialistas principales (Atención al Contribuyente, Registro de Contribuyente, Recaudación (Control de obligaciones (personas jurídicas y naturales)), Banco, Cobro coactivo y Jurídico.

Cuenta con una plantilla de 60 trabajadores, en los que predomina el sexo femenino con el 91,7 % del sexo femenino, con una edad promedio 45 años, nivel de escolaridad universitario. Mantiene relaciones estables de trabajo con sus homólogos provinciales. Atiende a un universo de 46 177 contribuyentes inscriptos, de ellos el 98,4 % son personas jurídicas y el 1,6 % personas naturales.

Como resultado de la investigación cualitativa realizada se detecta que:

En la ONAT, la gestión de la estrategia comunicacional es responsabilidad de la Dirección de Asistencia al Contribuyente, por estar implicada con un universo masivo. Se apoya en los medios de comunicación, organismos colaboradores y los programas educativos, para crear y fomentar la cultura tributaria en los contribuyentes y la población en general para promover la colaboración social, a fin de favorecer el pago voluntario de los tributos. Los entrevistados sugieren reflexionar sobre la necesidad de valorar propuestas de cambios organizacionales según funciones o procesos responsables de esta gestión que sirva de contraparte, sin perder la visión integral y aporte a la coordinación y cooperación de esta importante tarea.

Desde el 2010 se dispone de la Estrategia de comunicación social de la ONAT, en ella se corrobora la existencia de un marco estratégico de la Administración Tributaria, que requerirá:

- Análisis de la misión y visión: los expertos consideran que deberán ser actualizadas y contextualizadas. La misión deberá mostrar el motivo o la razón de ser de la institución enfocado en el presente, dependiente de la actividad institucional realizada, del entorno en el que se encuentra, de los recursos de los que dispone, y responder ¿Al que?, ¿Con qué? ¿Qué la diferencia? Y el ¿para quién? Por su parte la Visión: imagen que la organización plantea a largo plazo, sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. Se enmarca en un objetivo ambicioso y motivador, población específica y el Plazo.
- Existencia de plan y el presupuesto en el que se incorporan las actividades comunicacionales a realizar como parte de su gestión, retroalimentado por un sistema de control e información institucional. Pero el 85% de los trabajadores que forman la muestra reconoce que es limitado por los escasos recursos disponibles destinados a tales fines, dada la centralización de las acciones.

Para establecer el diagnóstico de la estrategia de comunicación, se deberá reconocer:

- Existencia de problemática o un problema: la creación de nuevas formas de gestión, el surgimiento de nuevas actividades, la descentralización institucional, la informatización de la sociedad son factores que condicionan la necesidad de reorganizar la comunicación de la ONAT para favorecer la creación de una cultura tributaria y conciencia cívica fiscal e incentivar el correcto cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. Pero el 87% sugieren que deberá insertar de manera explícita sus impactos y sus vínculos con los niveles de desempeño institucional.



- Alcance: El 90 % de expertos reconoce que desde el nivel central hasta el municipal se trabaja por consolidar el trabajo de la ONAT, para ello es vital la actualización técnica del personal para innovar en la gestión tributaria elevar su calidad a partir de la simplificación de los procesos de registro e inscripción. El 87 % sugiere mejorar la comunicación interna y externa, para potenciar su participación de trabajadores y contribuyentes en el proceso de toma de decisiones, canalizar sus opiniones y mejorar el intercambio y acercamiento de los homólogos de las diferentes instancias en el proceso de consulta, actualización de procedimientos. Se accedió a:
  - ✓ Estrategia de informatización: parte de la definición los resultados del diagnóstico de las aplicaciones informáticas de la ONAT en la que se propone segmentar en digitalización hacia adentro y afuera. El 90% reconoce que no está actualizada al estar enmarcada en el período 2012-2016, así como la carencia de integralidad por dicha segmentación.
- Entorno:
  - ✓ Contexto externo: matizado por los impactos multifactorial del agresivo bloqueo económico, los efectos recesivos de la COVID 19, por la implementación de la Agenda 2030 (voluntad y apoyo de conciliar las finanzas públicas para lograr la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible).
  - ✓ Contexto interno: la estrategia deberá reforzar sus impactos en la implementación de los lineamientos 39, 43 y 45. Dar respuesta a la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 y el plan Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. La definición de ejes y sectores estratégicos, la inserción de nuevas formas de gestión entre otras, inciden en la dinámica y magnitud de contribuyentes. Se propone trabajar por potenciar su segmentación, insertar el riesgo en la gestión tributaria, producto de su relación positiva con los niveles de actividad económica: nacional y local e impactan en el comportamiento de los niveles de cumplimiento tributario a partir del (registro, declaración, veracidad, rendimiento y pagos
  - ✓ Marco legal: de la investigación documental, se conoce que la ONAT dispone del Reglamento que “rigen las normas de Comunicación Institucional, para definir el sentido de la cultura organizacional, construir la personalidad institucional, reforzar espíritu de pertenencia y liderazgo, impulsar los servicios y generar una

opinión pública favorable.” En sus capítulos del dos al seis, expone los preceptos sobre identidad visual, identidad visual de los inmuebles, identidad del capital humano, comunicación interna, comunicación externa, identidad de los servicios tributarios, así como los elementos básicos de las manifestaciones de las aplicaciones gráficas. El 85 % de trabajadores de la ONAT que conforman la muestra, conocen el reglamento pero sugieren la necesidad de atemperarlo y contextualizado al entorno local. De los contribuyentes el 90 % no lo conocen porque argumentan que es un documento de uso interno.

- ✓ Cultura tributaria: el 90 % de la muestra reconocen lo cognitivo tributario, pero el 95 % reconocen que desde lo afectivo y conductual los niveles de comportamiento tributario reflejado en la declaración jurada y los niveles de pagos lo contradicen. Ello induce a potenciar la educación fiscal a partir de divulgar los resultados de la gestión tributaria y los impactos de los incumplimientos.
- ✓ Se dispone de manuales de normas y procedimientos para el logro de una adecuada gestión tributaria y el 90 % reconoce su reflejo en la estrategia comunicacional.
- ✓ Disponibilidad de herramientas de comunicación: desde lo interno la muestra reconoce como espacios (matutinos, red social interna, correo electrónico, encuestas, reuniones con directivos, entre otros). Desde lo externo, se dispone del Manual para el servicio de información televisiva de la ONAT (SITV): en el que se establece la proyección de información tributaria (texto, imágenes, audiovisual) de interés para el contribuyente. A su vez, es responsable de velar por la calidad de los mensajes según los contenidos de temas permanentes y su impacto en la percepción de los contribuyentes. Dividido en habilitación (uso de la plataforma digital para transmitir información a los contribuyentes) y actualización (internos). De la entrevista el 85 % de la muestra considera que es efectiva el logro de los objetivos de dicho manual pero refieren la necesidad de adecuarlo.
- ✓ Análisis del clima organizacional: en materia de recursos humanos se trabaja en su mejora y estabilidad, caracterizado por la disponibilidad de un personal calificado de experiencia con una edad mediana de más de 40 años, en contraste con la entrada de jóvenes con escasa experiencia y marcada fluctuación laboral. Se resalta por el 90 % de los entrevistados que los niveles de fluctuación a nivel local son más significativos, por ello desde lo interno se esfuerza institucionalmente en su capacitación, en la formación de valores y un sentido de pertenencia. Así como en el desarrollo institucional (innovación) y en la mejora

constructiva en el diseño de los locales pero aún es notable el grado de hacinamiento en los locales.

- ✓ Se dispone del uso de las TICs los que han generado novedosos: vínculos, nuevos, habilidades, lenguajes y formas de comunicarse. Pero el 100 % acierta en que adolecen de la modernidad requerida para afrontar los retos de la informatización. Las restricciones del flujo presupuestario financiero son escasas para afrontar las acciones comunicacionales, lo cual condiciona la necesidad de fortalecer la concertación de actores implicados en el proceso, a fin de hacer posible la disponibilidad en tiempo real de información (interna y externa) necesaria para la gestión tributaria.

Creación del mensaje: Eje temático inicial de la estrategia fue: TU APORTE PRECISO Y PUNTUAL PARA EL BIEN DE TODOS. En la actualidad el slogan promocional de la ONAT es “TU APORTE IMPORTA”. En consulta con expertos en materia de publicidad refieren que se debiera trabajar aún más en el concepto creativo del mensaje (significado, credibilidad, distinción, forma de ejecución, estilo, formato). A partir de especificar si es informativo, persuasivo o recordatorio, es importante mostrar el grado en que se capta el mensaje y la forma en que se comunica. Es importante medir los impactos comunicativos del mensaje en el desempeño institucional.

Comunicación interna: De la entrevista a la muestra seleccionada se exponen las principales deficiencias en el proceso de comunicación interna de la Oficina Municipal Santiago de Cuba, entre las que destacan:

1. La comunicación en la ONAT municipal es vertical y descendente que conspira con el fomento de la participación, al escasear espacios de participación de basado en la percepción de los trabajadores y con ello mejorar la efectividad de la retroalimentación oportuna.
2. La comunicación interpersonal y grupal es de mando e imposición de decisiones administrativas y asignación de tareas al margen de la situación real de la oficina y descontextualizadas.
3. Planificación de la comunicación se proponen cambios y modificaciones en los sistemas de trabajo en períodos inadecuados.
4. Deterioro del equipamiento informático, que incide en la capacidad informática insuficiente, sobrecargándose los sistemas, frenando su funcionabilidad producto de deficiencias en los sistemas y herramientas informáticas de trabajo. No hay acceso a las redes sociales y sitios nacionales que faciliten el trabajo.

5. Clima laboral: Pérdida del sentido de pertenencia, deterioro de las relaciones laborales, falta de reconocimiento social e institucional.
6. Desconocimiento integral de las funciones de cada área de resultado clave e insuficiente capital humano para dar respuesta a las demandas de los contribuyentes e inadecuada capacitación en las nuevas implementaciones.
7. No existe un sistema de gestión de comunicación propio de la Oficina que se corresponda con la magnitud del universo de contribuyentes.
8. Necesidad de un cuadro centro preparado y capaz de aglutinar a los trabajadores en función del objetivo común.
9. Insuficiente relación de la organización con el entorno social, centros laborales y estudiantiles de la comunidad.
10. Se constata la existencia de espacios y mecanismos de evaluación para la toma de decisiones, a través de las orientaciones del Consejo de Dirección, correo electrónico y reuniones de departamento. Así como de otros canales como el matutino, las Asambleas de afiliados y los informales, según se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Vías de comunicación interna, frecuencia, responsable**

<b>Vías de comunicación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Orden</b>
Consejos de dirección	Mensual	Directora	1
Asamblea de afiliado	Trimestral	Sec. Secc. Sindical	5
Reunión departamento	Mensual	Jefe	2
Correo electrónico	Permanente	Informático	3
Hombre a hombre	Permanente	Funcionarios	4

**Fuente: elaboración a partir del procesamiento de los resultados de la entrevista**

Comunicación Externa: Como herramientas de gestión, cumple con lo establecido en el Reglamento de Comunicación Institucional, se corresponde con una imagen establecida a nivel nacional sin rasgos de identidad local. El flujo informacional se centra en la comunicación oral o vía electrónica, no del todo centrada en dialogo con actores sino en los niveles de logro de cumplimiento tributario reflejado en el registro, inscripción, declaración y pago. Es responsabilidad de la Dirección de Atención al Contribuyente. En entrevistas a la muestra se reconoce por el 85 %, la necesidad de mejorar la transmisión de sus mensajes aprovechando las ventajas de alcances y efectividad de las redes sociales. Se debe resaltar la necesidad de abordar el papel destacado en este tipo de comunicación de lo intangible en aras de ganar en la credibilidad de la estrategia en espacios de comunicación (físicos o virtuales).

### ***Propuestas de mejora a la estrategia comunicacional tributaria***

- ✓ Integralidad en la estrategia comunicacional en lo interno y lo externo a partir de la segmentación de los contribuyentes, tipología de impuestos, tipo de régimen, concepto del mensaje y patrones de comunicación.
- ✓ Elaborar planes de formación específica e integrada de los responsables de la ejecución de la estrategia comunicacional a todos los niveles que le permitan innovar en la relación entre la gestión de la comunicación institucional con la gestión institucional.
- ✓ Alinear los objetivos (estratégicos, tácticos y operativos) institucionales planeados por la implementación de la estrategia con los resultados reales y esperados de la gestión tributaria asociados a lo que se espera medir y cómo se va a medir.
- ✓ Incorporar como resultado de la ejecución y control de la estrategia las percepciones de los públicos externos e internos al proceso de toma de decisiones.
- ✓ Mejora infraestructural en los marcos de la seguridad informática, lograr mayor efectividad en el uso de los beneficios de los canales de difusión más personalizados, vía WhatsApp u otros.
- ✓ Hacer un seguimiento sistemático de los impactos del mensaje a comunicar por temáticas a partir de indicadores y variables.
- ✓ Incorporación de indicadores de impactos, resultados sobre los cambios temporales en lo afectivo, cognitivo y conductual.

### **Conclusiones**

- 1. Se logra con la investigación realizar un diagnóstico de la estrategia de comunicación tributaria de la ONAT municipio Santiago de Cuba, la cual cumple con lo establecido en la estrategia institucional que requiere de actualizar al contexto local, integrar la comunicación interna y externa a la gestión tributaria***
- 2. Se realiza el diagnóstico a partir del diseño de un procedimiento conformado en cuatro fases contexto interno y externo, estrategia comunicacional, gestión tributaria y mejoras a la gestión asociada a la necesaria retroalimentación que exige el proceso el cual fue valorado por el criterio de usuario de relevante, generador de impacto), coherente y con capacidad de aplicarse).***

3. **Como resultados de detecta brechas de actualización, de gestión, organizacionales que requieren la necesidad de formular propuestas de mejoras a la gestión tributaria.**

## Referencias bibliográficas

1. Arias Mayorgas, M. y Torres Mieles, M. (2015). *Análisis del comportamiento tributario de los contribuyentes del mercado de artículos varios ubicado en la Parroquia Bolívar Guayaquil*. [www.dspace.ups.edu.ec](http://www.dspace.ups.edu.ec)
2. Carranza Quintos, W. (2019). *La gestión tributaria y su relación con el contribuyente de la municipalidad provincial San Ignacio-2018*. [www.repositorio.uss.edu.pe](http://www.repositorio.uss.edu.pe)
3. Da Silva, D. (2021). *Comunicación organizacional: tipos y 7 barreras para superar*. [www.zendesk-com.mx/blog/](http://www.zendesk-com.mx/blog/)
4. David de Gálvez, D. (2015). *Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa, Fundación Remar Guatemala*. [Tesis de maestría. Universidad De San Carlos de Guatemala]. [www.biblioteca.usac.gt](http://www.biblioteca.usac.gt)
5. Dell' Oro, J. et al. (2005). *Guía para una Comunicación Política Exitosa*. Fundación Konrad. [www.politikaperu.org](http://www.politikaperu.org)
6. Fajardo Vega, Y. & Pérez Paulete, G. (2012). *Procedimiento para el diagnóstico de Comunicación Externa en el Banco de Crédito y Comercio en Villa Clara: una nueva perspectiva*. [www.dspace.uclv.edu.cu](http://www.dspace.uclv.edu.cu)
7. Gonzáles Mesias, S. (2018). Cultura tributaria y recaudación del impuesto a la renta desde la percepción de los contribuyentes del mercado minorista de Pucallpa. *Balance´s Trigo María, Perú* 6(8). [www.revistas.unas.edu.pe](http://www.revistas.unas.edu.pe)
8. Gutiérrez Sánchez, J. (2021). Gestión de administración tributaria y su influencia en la recaudación del impuesto predial Municipalidad Distrital José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2018. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(2): 165-176. [www.dspace.unitru.edu.pe](http://www.dspace.unitru.edu.pe)
9. Jové Vilalta, J. (2014). *Comunicación tributaria*. [Tesis doctoral. Universidad de Barcelona]. [www.diposit.ub.edu](http://www.diposit.ub.edu)
10. Núñez, G. (2022). *La comunicación estratégica para la gestión pública. Maestría en Gobierno y Políticas Públicas*. [www.agenda.pucp.du.pe](http://www.agenda.pucp.du.pe)
11. PCC. (2020). *Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. Octavo Congreso. [www.pcc.cu](http://www.pcc.cu)
12. Ríos, P. E. et al. (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento*. [www.redipe.org](http://www.redipe.org)
13. Ruiz de Zuazu, M. (2014). *La importancia de la comunicación tributaria*. [www.ciat.org](http://www.ciat.org)