
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

NOMBRE DEL PROYECTO:

“ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA CULTURA TRIBUTARIA”

TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CHRISTELLE FERNÁNDEZ PARADA

NOMBRE DEL ASESOR:

MTRA. KARLA GONZALEZ HIDALGO

APIZACO, TLAX., OCTUBRE 2025



Apizaco, Tlax., 23/Octubre/2025.

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

CECILIA YARELLY AREGUIN LARA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	CHRISTELLE FERNÁNDEZ PARADA
b) Carrera:	INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	20371075
d) Nombre del proyecto:	ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA CULTURA TRIBUTARIA.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®

Pensar para Servir, Servir para Triunfar®


NORMA ANGÉLICA AGUINAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.

ASESOR
MTRA. KARLA GONZÁLEZ HIDALGO



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS

NAAS/mcvh



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec,
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241)
4172010 Ext. 105, e-mail: cea@apizaco.tecnm.mx tecnm.mx |





Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Tzompantepec, Tlaxcala **23/octubre/2025**

FERNÁNDEZ PARADA CHRISTELLE
EGRESADO(A) DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
EN ADMINISTRACIÓN
CON NÚMERO DE CONTROL 20371072.
P R E S E N T E.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA CULTURA TRIBUTARIA**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar 1 **USB** del mismo, apropiadamente empastado, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

CECILIA YARELY ARREGUÍN LARA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ccp. Archivo

CYAL/rrc



Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec,
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241) 4172010
Ext. 304, e-mail: dep_titulacion@apizaco.tecnm.mx | apizaco.tecnm.mx



Agradecimientos

Quiero agradecer a mis profesoras de especialidad, la Prof. A. Guadalupe Rodríguez García y la Prof. A. Nericia Zarrabal Maldonado por ser una gran inspiración, por transmitirme su pasión y enseñanza, guiarme en encontrar nuevas metas y aspiraciones, y ser un pilar muy importante en mi formación profesional.

A mis asesoras de proyectos la Lic. Karla González Hidalgo y la Lic. Juliana Isabel Martínez Hernández por su paciencia y dedicación en guiar y evaluar este proyecto.

Al Servicio de Administración Tributaria por permitirme realizar mi residencia profesional y fortalecer mis conocimientos, así como desarrollar mis habilidades profesionales y de servicio, brindándome apoyo en áreas de oportunidad y capacitación en el área de Servicios al Contribuyente.

A mi casa de estudios, el Instituto Tecnológico de Apizaco por haberme recibido como estudiante y apoyarme en mi crecimiento personal y académico para completar la ingeniería en Administración.

Así mismo quiero agradecer a mi madre, Justina Fernández, por el apoyo durante toda mi formación académica, sin su apoyo incondicional y sus palabras de aliento no hubiera logrado mis metas. Ella es el elemento más importante de mi trayecto profesional y personal y el motivo por el que desarrolle este proyecto.

A mis amigos y compañeros de universidad por el tiempo que compartimos y que fueron un apoyo emocional, además de aportar ideas a este proyecto que ayudaron a desarrollarlo y darle forma

Así también a una persona especial José Diego Sánchez, por la motivación y apoyo durante el último escalón de mi carrera universitaria, por sus ideas y palabras de aliento y por tener confianza en mí y en este proyecto.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	2
Índice de Tablas	6
Índice de Gráficos	6
1. Introducción	7
2. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área de trabajo del estudiante	8
3. Problemática	10
4. Objetivos	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivos específicos	12
5. Justificación	12
6. Marco teórico	13
6.1 Marco Conceptual	13
6.2 Marco histórico	17
6.3 Marco institucional	23
6.3.1 Secretaria de Hacienda y Crédito Publico	23
6.3.2 Servicio de Administración Tributaria	25
6.4 Marco legal	26
6.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	26
6.4.2 Código fiscal de la federación	27
6.4.3 Ley del Impuesto sobre la Renta	28
6.4.3.1 Título IV de las Personas Físicas	28
Capítulo I	28
Capitulo II, Sección I	28
Capitulo II, Sección II	29

Capítulo II, Sección III _____	29
Capítulo II, Sección IV -----	29
Capítulo III -----	30
6.4.4 Ley de Impuestos al Valor Agregado-----	30
7. Descripción detallada de las actividades -----	31
7.1 Objetivo, delimitación y definición del proyecto -----	31
7.2 Investigación sobre campañas del SAT y análisis de cultura tributaria	34
7.2.1 Plan Maestro de Fiscalización y Recaudación 2023-----	34
7.2.2 Plan Maestro 2024 “Atención al contribuyente, recaudación y fiscalización” -----	36
7.2.2.1 Atención al contribuyente a través de canales de atención y atención presencial -----	37
7.2.2.2 Centros de atención remota al contribuyente (CAREC) -----	38
7.2.2.3 Fomentar el uso de las aplicaciones y herramientas tecnológicas ---	38
7.2.2.4 Atención al Contribuyente y Recaudación -----	39
7.2.2.5 Facilitar la presentación de las declaraciones -----	39
7.2.2.6 Acciones recaudatorias y fiscalización-----	40
7.2.2.7 Fiscalización a través del uso de inteligencia artificial para una mejor planeación en los procesos de recaudación -----	40
7.2.2.8 Defensa del interés fiscal. -----	42
7.2.3 Plan maestro SAT 2025 -----	43
7.2.3.1 Acompañamiento al contribuyente-----	44
7.2.3.2 Fiscalización contra la evasión y el contrabando -----	45
7.3 Comparación con otros países y detección de áreas de oportunidad ---	46
7.3.1 Moral Tributaria -----	46
7.4 Diseño de estrategias y optimización de modelos existentes -----	49
7.5 Creación de materiales educativos y definición de indicadores-----	50
8. Resultados -----	52
8.1 Investigación sobre campañas del SAT y análisis de cultura tributaria	52

8.1.1 Tabla comparativa de Plan Maestro SAT -----	52
8.1.1.1 Tabla comparativa de Servicios al Contribuyente en los Planes Maestro SAT-----	53
8.1.1.2 Tabla comparativa de Estrategias de Cultura Tributaria en los Planes Maestro del SAT-----	53
8.1.1.3 Tabla comparativa del Enfoque General de los Planes Maestro del SAT -----	54
8.2 Comparación con otros países y detección de áreas de oportunidad---	55
8.2.1 Tabla Comparativa de Confianza en las Instituciones Fiscales en América Latina -----	55
8.2.2 Tabla Comparativa de la Percepción del Gasto Publico en América Latina-----	56
8.2.3 Estrategias de la Administracion tributaria-----	58
8.3 Diseño de estrategias y definición de indicadores-----	59
8.3.1 Estrategia 1: “Cultura Cívica desde la base” -----	59
8.3.1.1 Componentes estratégicos -----	59
8.3.1.2 Modelo de implementación -----	61
Pirámide de Aprendizaje Fiscal Progresivo-----	62
8.3.1.3 Impacto esperado -----	62
8.3.2 Estrategia 2: Comprensión del Tramite-----	62
8.3.2.1 Componentes estratégicos -----	63
8.3.2.2 Modelo de implementación -----	65
8.3.2.3 Impacto esperado -----	66
8.3.3 Estrategia 3: “Tecnología Amigable” -----	67
8.3.3.1 Componentes estratégicos -----	67
8.3.3.2 Modelo de implementación -----	68
8.3.3.3 Impacto esperado -----	69
8.3.4 Estrategia 4: “SAT sin fronteras” -----	69
8.3.4.1 Componentes estratégicos -----	69
8.3.4.2 Modelo de implementación -----	70
8.3.4.3 Impacto esperando _____	71

9. Actividades Sociales realizadas en la empresa y organización -----	71
9.1 Detalle del Cargo y Responsabilidades -----	72
9.2 Observaciones Relevantes y su Conexión con el Proyecto -----	73
10. Conclusiones -----	74
10.1 Recomendaciones-----	75
10.2 Experiencia personal profesional -----	76
11. Competencias profesionales desarrolladas-----	77
12. Bibliografía -----	78
13. Anexos-----	81

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Estrategias Clave en Servicios al Contribuyente</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 2 Enfoque y herramientas para la Cultura Tributaria</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 3 Enfoque Principal Planes Maestro de SAT.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 4 Comparativa de Confianza de las Instituciones Fiscales en América Latina</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 5 Comparativa de la Percepción del Gasto Publico en América Latina.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 6 Componentes estratégicos de propuesta</i>	<i>67</i>

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 Ingresos Tributarios netos 2018-2023</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 2 Mapa Conceptual Estrategias de la Administración Tributaria.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 3 Pirámide de Aprendizaje Fiscal Progresivo.....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 4 Modelo de implementación de proceso.....</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 5 Modelo de implementación de proceso.....</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 6 Modelo de implementación de proceso.....</i>	<i>71</i>

Resumen

En el siguiente proyecto se aborda situaciones de importancia en materia fiscal que a lo largo de los años se ha visto gravemente afectada por factores como la evasión fiscal, la falta de cumplimiento de obligaciones fiscales, la desinformación, la brecha digital y el deficiente acceso a internet.

El objetivo principal de este proyecto es diseñar estrategias que fomenten la cultura tributaria y el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales en relación a los regímenes fiscales, esto a través del análisis crítico de la situación fiscal en Latinoamérica, así como de las diversas campañas existentes y el análisis del Plan Maestro de SAT 2023-2025.

A partir de estos hallazgos, se diseñaron cuatro estrategias y modelos de implementación que apoyen la cultura tributaria:

1. “Cultura cívica desde la Base”: Plantea la integración de un plan de educación fiscal en los 3 niveles educativos, con módulos de enseñanza y capacitación, a través de una Pirámide de Aprendizaje Fiscal Progresivo.
2. “Comprensión del trámite”: Busca simplificar el lenguaje fiscal e imple, además de personalizar la comunicación a través de un modelo de segmentación a nivel individual definiendo cada necesidad, los canales difusión e indicadores de éxito.
3. “Tecnología Amigable”: Propone la implementación de Traductores fiscales y de una aplicación educativa, así como de un sistema de reconocimiento de contribuyentes con un modelo de implementación basado en la comunicación proactiva y sencilla
4. “SAT sin fronteras”: se enfoca en la brecha digital que existe en algunos pueblos de México, esta estrategia propone implementar campañas, asesoría y capacitación asistidas en zonas con difícil acceso a internet

Es así que este proyecto concluye con la presentación de resultados de la investigación y recomendaciones a implementar en el Servicio de Administración Tributaria, buscando contribuir al fortalecimiento de la cultura tributaria y al cumplimiento de contribuciones en México.

Introducción

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de su administración desconcentrada, SAT (Servicio de Administración Tributaria), tienen como función recaudar impuestos que los ciudadanos están obligados a pagar como apoyo al gasto público. Sin embargo esta no ha sido una tarea fácil debido a la falta de apoyo por parte de los contribuyentes.

La cultura tributaria en México presenta grandes problemas que pueden afectar el comportamiento de los contribuyentes al momento de cumplir con sus obligaciones fiscales, siendo así uno de los puntos principales que el gobierno federal tiene como prioridad debido al comportamiento fiscal variado de la sociedad, la desinformación y la evasión fiscal, así como la diversidad de contribuyentes.

A pesar de que la moralidad tributaria es un principio constitucional de la administración pública de nuestro país en la actualidad, y es un requisito necesario para el buen cumplimiento de los actos administrativos en México, la perspectiva de los ciudadanos se basa en la no correspondencia en los ideales del contribuyente y la realidad socioeconómica del país. Es en este punto en el que la conciencia moral y cívica de la sociedad cambia debido a las incidencias que el gobierno federal tiene sobre los desvíos de recursos y la falta de resultados en el nivel socioeconómico en el que se encuentra.

Es por esto que a pesar del cambio en la cultura y moralidad tributaria, debe existir también un cambio en las bases y compromisos que el Estado tiene para instaurar un sistema tributario más integro que acerque al fisco con el contribuyente y que atienda las necesidades de la sociedad, que los contribuyentes no vean las aportaciones como una carga tributaria, si no como una contribución al crecimiento del país y de la mejora continua de los espacios en los que habitan, contribuyendo de manera regular con sus aportaciones al gasto público federal.

Es por ello que incentivar la educación fiscal es un elemento importante a considerar, y que el estado debe poner en práctica, no solo para el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, sino también para promover la participación de la ciudadanía y vigilar el correcto funcionamiento y uso de los recursos públicos.

Como se ha mencionado con anterioridad, el correcto cumplimiento en las obligaciones fiscales tiene una amplia relación con la adecuada gestión y dirección de los recursos públicos y el derecho de conocer el destino que el gobierno federal y de los distintos estados de la república darán a estos recursos, así como su gestión e implementación en el bienestar social.

Scrollini (2012) menciona que:

“Los ciudadanos confían a sus gobiernos con el poder mediante elecciones, y con los recursos a través del pago de impuestos. Aquellos que están encargados de manejar esos recursos tienen la responsabilidad de informar a los ciudadanos sobre la manera en que se realizan los procesos electorales, las decisiones que aquellos electos toman y la forma en que se ocupan sus recursos. Después de todo, los ciudadanos son, en última instancia, la fuente de poder, y quienes sufren las consecuencias de su abuso”.

Es por ello que este proyecto tiene como finalidad proporcionar estrategias que promuevan la cultura y moralidad tributaria, incentivando a la población a informarse sobre temas generales que conciernen a su situación fiscal, sus datos como contribuyentes, así como los derechos y obligaciones que adquieren al registrarse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y al elegir alguno de los regímenes existentes, no solo aquellas personas que tienen un negocio o empresa en sociedad, sino también para los trabajadores, estudiantes y sociedad en general que requieran su registro para trámites administrativos, esto a través de material educativo y de apoyo que brinde la información necesaria que ayude al correcto entendimiento de los términos fiscales a los que todos tenemos acceso.

2. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área de trabajo del estudiante

El proyecto se llevó a cabo en el Servicio de Administración Tributaria (SAT), un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien es responsable de aplicar la legislación fiscal y aduanera, aumentar la eficiencia

recaudatoria, disminuir la evasión y elusión fiscal y combatir la corrupción. Al ser un órgano desconcentrado existen diferentes áreas dentro de SAT, las cuales son:

- a. Recursos y servicios
- b. Servicios al contribuyente
- c. Auditoría fiscal federal
- d. Evaluación
- e. Grandes contribuyentes
- f. Planeación
- g. Auditoria de comercio exterior
- h. Recaudación
- i. Órgano interno de control
- j. Hidrocarburos
- k. Comunicaciones y tecnologías de la información

Este proyecto se desarrolló en la Administración Desconcentrada de Servicios al Contribuyente (ADSC) Tlaxcala 1, específicamente en el Módulo de Servicios al Contribuyente (MST) en el Municipio de Apizaco. Este módulo se encuentra localizado en centro comercial “Antigua Estación” Boulevard Emilio Sánchez Piedras 409D col. Centro, código postal 90300, Apizaco, Tlaxcala con RFC: SAT970701NN3, número de teléfono 246 465 10 00 ext. 68411, en un periodo comprendido entre el 16 de enero al 16 de julio de 2025, al finalizar se entregó la Carta de no Inconveniencia para sobre el uso de este proyecto para titulación (Ver Anexo 1)

El Servicio de Administración Tributaria tiene como misión recaudar los recursos tributarios y aduaneros que la Ley prevé, dotando al contribuyente de las herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento voluntario. Su visión es “*Ser la institución moderna que promueva el cumplimiento de los contribuyentes a través de procesos simples*”.

Durante mi estadía en el módulo de servicios al contribuyente desempeñe diferentes actividades que me permitieron tener un enfoque más real de la cultura tributaria de

los contribuyentes. El área designada a mi cargo fue recepción en donde se realizan acciones como atención personalizada en el trámite de declaraciones y regularización de situación fiscal, brindar información acerca de los periodos establecidos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, procesos de devolución, características y requerimientos de los diferentes regímenes fiscales, descarga de información en páginas oficiales, brindar atención personalizada a casos especiales y de contribuyentes que buscan información general en cuanto a generación de RFC, creación de contraseña CIEC y firma electrónica, avisos de actualizaciones en el RFC como actualización de obligaciones, cambio de domicilio, aclaración de inconsistencias en opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales, apertura o cierre de establecimientos, correcciones o incorporación de CURP en RFC, cancelaciones por duplicidad, activación de buzón tributario, actividades vulnerables, procesos para realizar citas y entrega de constancias de situación fiscal a través de medios electrónicos como el sistema PAI. También se me asignaron tareas de apoyo a asesores en la revisión y digitalización de documentos en los tramites de generación de firma electrónica, así como en aquellos en los que se requería revocación y renovación de la misma, verificar información de los contribuyentes, datos personales y documentos necesarios para el trámite.

3. Problemática

En el módulo de servicios al contribuyente pueden observarse una serie de problemáticas que involucran la desinformación sobre tramites de carácter general, entre ellos destaca la falta de conocimiento de términos fiscales generales, desde la generación del Registro Federal de Contribuyentes, características de la constancia de situación fiscal así como su funcionalidad e información contenida en ella, incluso de tramites de incorporación o corrección de CURP por posibles errores en registro civil o al realizar su inscripción ante SAT, así como corregir una duplicidad de RFC, baja por defunción o presentar aviso de actualizaciones al RFC de personas físicas, generación de firma electrónica, vigencia, riesgos y como se encuentra conformada, los pasos a seguir para realizar de forma correcta la renovación de la firma a través de internet o de las oficinas de atención al contribuyente. Estos son algunos de los casos de carácter general que involucra

información importante al contribuyente sobre sus datos personales, sin embargo también existe desinformación en cuanto a regímenes fiscales y actividades económicas, fechas de vencimiento de las obligaciones fiscales por el tipo de régimen, tipos de impuestos a pagar, devoluciones y compensaciones, declaraciones bimestrales, mensuales y anuales de tipo provisionales, definitivas, informativas y de plataformas tecnológicas, casos en los que el trabajador tiene obligación de presentar declaración anual, tipos de facturación, deducciones para el pago de IVA, así como deducciones personales para efectos de ISR en la declaración anual de salarios, estos casos son más orientados a aquellos contribuyentes que cuentan con una generación de ingresos pero que, también son blanco de información incompleta, falsa o errónea. Es por ello que fomentar la cultura tributaria ayuda a disminuir la desinformación de la sociedad, contribuyendo a omitir errores administrativos en cuanto a la información personal del contribuyente, así como a apoyarlo en tener regularizada su situación fiscal ante Hacienda para evitar el cobro de multas, recargos, actualizaciones o accesorios por la omisión de declaraciones o el cobro de recargos por el retraso en la presentación de la misma.

A pesar de los esfuerzos del Servicio de Administración Tributaria para promover el cumplimiento de obligaciones y regularización en la situación fiscal de los contribuyentes a través del Plan Maestro SAT “simplificación, regularización fiscal y combate a la evasión y al contrabando”, aún hay muchas circunstancias que limita el alcance de las metas de recaudación de impuestos, así como la corrección de datos fiscales que pueden retrasar tramites en otras dependencias y afectar al contribuyente.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar estrategias accesibles para fortalecer la cultura tributaria en México, mediante el análisis de las campañas vigentes del SAT, evaluación de modelos internacionales y la propuesta de mecanismos de difusión y educación que ayude a promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

4.2 Objetivos específicos

- Examinar estrategias de comunicación y educación fiscal vigentes en el sistema del SAT desde 2023 a la actualidad.
- Analizar los principales desafíos en la difusión de la información tributaria y el nivel de conocimiento de los contribuyentes sobre su situación fiscal.
- Realizar una comparación con modelos de educación y programas de cumplimiento y regularización tributaria implementados en otros países y sectores económicos.
- Desarrollar estrategias de comunicación, con un enfoque de accesibilidad y claridad de información.
- Diseñar materiales educativos que faciliten la comprensión de conceptos fiscales para distintos grupos de contribuyentes y regímenes fiscales.
- Evaluar la viabilidad de implementación de las estrategias propuestas, considerando factores institucionales, tecnológicos y sociales.

5. Justificación

La desinformación de la sociedad en temas fiscales, conlleva a las problemáticas ya mencionadas, es por ello que la creación de estrategias que promuevan la cultura tributaria apoyaría no solo a aquellos sectores que mueven la economía mexicana como lo son los trabajadores, emprendedores, y grandes contribuyentes, sino también a todas aquellas personas que requieran de su inscripción al Registro Federal de Contribuyentes y a jóvenes en formación que serán el futuro del país.

Es por ello que promover la cultura y moralidad tributaria ayudara a prevenir problemas futuros, concientizar a la población y cumplir con las metas de recaudación del Servicio de Administración Tributaria, cambiando la opinión de los contribuyentes con respecto a la perspectiva que tienen en cuanto a registrarse ante Hacienda y las creencias que la sociedad ha creado en torno al pago de impuestos, informar de manera clara y precisa temas de carácter general a través de programas de educación, manuales y guías que ayuden a los contribuyentes a ver el pago de impuestos no solo como una obligación, sino también como una contribución en la mejora del nivel socioeconómico de México.

El interés por el desarrollo de este proyecto surge a través de las observaciones realizadas en el Módulo de Servicios al Contribuyente, esto debido a la gran cantidad de contribuyentes que carecen de la información necesaria, desde personas que ya cuentan con Registro Federal de Contribuyentes, que ya cuentan con negocios o empresas constituidas, así como personas que necesitan su registro para temas administrativos como tramites escolares, de escrituración por compra venta de bienes inmuebles e incluso personas que lo requieren para pensión por viudez. Mucha de la información que se proporciona en los diferentes módulos de SAT en la república mexicana, es de difícil comprensión para los contribuyentes además de utilizar lenguaje técnico que puede llegar a confundir al lector o no ser clara en su totalidad.

El estudio se centrará en la revisión, análisis y creación de estrategias de educación tributaria, partiendo del análisis de las campañas e iniciativas vigentes en SAT, y tomando como referencia modelos vigentes en otros países. Sin embargo, existen limitaciones en el desarrollo de este proyecto, debido a la complejidad del sistema e infraestructura tecnológica de SAT, el proyecto no contemplara la implementación de las estrategias dentro del sistema institucional.

El alcance de este proyecto estará limitado a la identificación de las áreas de oportunidad de mejora en la difusión de información tributaria, el diseño de estrategias de implementación de cultura y moralidad tributaria, y la elaboración de un modelo de implementación accesibles para cada una de las estrategias, así como indicadores de éxito (Kpis). Las recomendaciones derivadas del análisis realizado serán documentadas en un informe final que podrá servir como base para futuros programas o cambios en el Plan Maestro SAT.

6. Marco teórico

6.1 Marco Conceptual

Para el correcto entendimiento del desarrollo de estrategias que promuevan la cultura tributaria, debemos entender los conceptos básicos que permiten el desarrollo del proyecto y que además ayuda a contextualizar de manera teórica y práctica los términos que se utilizaran para el sustento del proyecto. Es pertinente

mencionar aquellos que destacan por su relación en la realización de este proyecto y que son de suma importancia para su entendimiento.

Para entender el desarrollo de las estrategias debemos mencionar algunos términos importantes. El término cultura se definió en México en el año de 1982 a través la conferencia mundial sobre las políticas culturales, donde se realizó la Declaración de México sobre las políticas culturales, en este documento definen que la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias. Y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos (UNESCO, 1982).

Esta definición está ligada a la identidad cultural, término que también fue definido en esta declaración, en lo cual mencionan que la identidad cultural de un pueblo se renueva y enriquece en contacto con las tradiciones y valores de los demás (UNESCO, 1982). Siendo así elementos como la familia, el entorno socioeconómico, conductas, costumbres y las tradiciones, elementos esenciales en la cultura de la sociedad.

Una vez definido el concepto de cultura, podemos definir cultura tributaria, según Amasifuén (2015), es el conjunto de supuestos básicos de conducta de una población que asume lo que se debe y lo que no se debe hacer con relación al pago de tributos en un país, que resulta en un mayor o menos cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Así mismo Villegas (2015) menciona que un elemento relevante de la “cultura contributiva” latinoamericana es que constituye un bien público que se desarrolla en función del modelo de estado vigente, donde los actores (contribuyentes, políticos, funcionarios, asesores y académicos, entre otros) llegaran a concebir las obligaciones tributarias como un deber público de acuerdo con los valores y principios que inspiran el respectivo modelo de Estado. Analizando otra perspectiva, Benalcázar (2015) menciona que al hablar o referirse a la cultura

tributaria, se quiere expresar la conducta debida que se espera del contribuyente frente al acreedor tributario, esto es, frente al Estado, una persona publica, o en general, la administración tributaria. Dicha conducta debe partir de un adecuado grado de conocimientos sobre los derechos y obligaciones del contribuyente.

Como definición de contribuyente, Cabanellas (2006) menciona que es la persona que abona o satisface las contribuciones o impuestos del Estado, la provincia o el municipio, quien contribuye, ayuda o coopera a cualquier finalidad. Es así que contribuyente es cualquier persona que contribuye al gasto público a través del pago de impuestos, no solo a nivel federal, sino también de impuestos estatales y municipales.

Ya definido el concepto de contribuyente y cultura tributaria es pertinente mencionar también la moral contributiva. Giarrizzo (2015) menciona que la moral del contribuyente es el conjunto de creencias, valores y normas que guían las decisiones individuales de contribuir o evadir impuestos. Sin embargo, actualmente son conceptos poco aplicados por la sociedad e incluso desconocidos.

Si bien, la cultura y la moral contributiva van en conjunto, debemos destacar que ambos tienen como similitud la conducta, creencias y educación del contribuyente.

Para Estevez (2020) la educación fiscal se entiende como un proceso de enseñanza y aprendizaje, que tiene como finalidad, el fortalecimiento de los valores éticos y actitudes proactivas de los ciudadanos, fomentando una sociedad activa y participativa. Relacionando así, la cultura y moral del contribuyente en la recaudación de impuestos.

Es así que la recaudación de impuestos es el medio a través del cual el estado obtiene recursos monetarios, los cuales son utilizados en proyectos de infraestructura, servicios y de carácter social, el Código Fiscal de la Federación define que, impuesto, son las contribuciones establecidas en Ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de las señaladas en las fracciones II, III

y IV de este artículo (CFF, 2024) los cuales son, las aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y los derechos.

Cabanellas (2006) menciona que tributar es pagar la cantidad determinada por las leyes o autoridades para contribuir al sostenimiento de las cargas públicas y otros gastos. De la misma forma define al Fisco como el erario o tesoro público, hacienda pública o nacional, por extensión constituye sinónimo de Estado o autoridad pública en materia económica. Debemos resaltar que las contribuciones que se realizan contribuyen al crecimiento socioeconómico del país, promoviendo proyectos de infraestructura, así como apoyos y programas sociales.

En el desarrollo de este proyecto es imprescindible conocer el significado de estrategia, sus alcances y todo lo relacionado con ellas, algunos autores como Carneiro (2010) mencionan que bajo el concepto de estrategia se alberga la consideración de una orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable, hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Analizando esta definición podemos concluir que las estrategias son realizadas para lograr una meta o un objetivo previamente establecido, con la finalidad de realizar cambios importantes o dar soluciones a problemas ya existentes y que requieren de distintas acciones para su solución inmediata.

Así también, Contreras (2013) resalta que el concepto de estrategia ha ido transformándose de forma progresiva, involucrando vocablos que van desde objetivos, propósitos, metas, planes, recursos, personal, patrón, posición, guía, actividades, intención, entre otros, y que de una forma u otra sirvieron o han servido como referentes históricos del tema. Es necesario definir los tipos de estrategias que algunos autores proponen y que apoyarán para determinar el tipo de estrategias que serán presentadas.

Estrategia didáctica: Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje en una asignatura, nivel o institución, tomando como base los componentes del mismo y que permite el logro de los objetivos propuestos en un tiempo concreto (Rodríguez & Rodríguez, 2019).

Estrategia pedagógica: Es la dirección de la proyección pedagógica, que permite la transformación de un sistema, subsistema, institución o nivel educacional para lograr el fin propuesto y que condiciona el establecimiento de acciones para la obtención de cambios en las dimensiones que se implican en la obtención de ese fin: organizativas, didácticas, materiales, metodológicas, educativas (Rodríguez & Rodríguez, 2019).

Estrategia metodológica: Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando como base los métodos y procedimientos para el logro de los objetivos determinados en un tiempo concreto. Entre sus fines se cuenta el promover la formación y desarrollo de estrategias de aprendizaje en los escolares (Rodríguez & Rodríguez, 2019).

Estrategia educativa: Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de los modos de actuación de los escolares para alcanzar en un tiempo concreto los objetivos comprometidos con la formación, desarrollo y perfeccionamiento de sus facultades morales e intelectuales (Rodríguez & Rodríguez, 2019).

Estrategia de comunicación: Es la herramienta que permite planificarnos en el tiempo de una forma organizada. La sistematización o metodología empleada para este ejercicio de comunicación es variable y cambiante, cada organización puede crear su propia metodología y sistematizarla siempre y cuando le permita de una forma integral y coherente comunicar sus objetivos en un plazo determinado (López, 2018).

6.2 Marco histórico

En el contexto histórico es necesario mencionar como se inicia la recaudación de contribuciones en México. Los datos registrados se remontan a la época prehispánica, los primeros tributos están representados en códices aztecas, en donde el Huey Tlatoani de Azcapotzalco solicitaba como tributo una balsa de flores y frutos, a cambio, los aztecas recibirían beneficios para sus aldeas.

Es así que, para facilitar la recaudación de los tributos, los aztecas nombraron a los “Calpixquis”, los cuales se consideran los primeros recaudadores, y eran los encargados de llevar los registros de los pueblos y ciudades tributarios, así mismo, la enumeración y valuación de las riquezas recibidas.

En esa época, existían dos tipos de tributos a los que los pueblos estaban obligados, el primero era en especie o mercancía, este dependía de la provincia, población y riqueza de la misma; la otra era en servicios especiales, los cuales eran prestados por los pobladores de los pueblos sometidos, los cuales podían ser servicios en la guerra, religiosos o de tiempo.

Con la llegada de Cortes a México, los tributos cambiaron, ya no se entregaban flores o animales, si no alimentos, piedras valiosas y joyas. De esta manera también envió la quinta parte de los bienes al reino español “Quinto Real”, como correspondencia por haberlo enviado a nuevas tierras en nombre del rey de España. Es en ese entonces en el cual se realiza el primer documento fiscal elaborado por Hernán Cortes, en el cual se nombra un ministro, un tesorero y a varios contadores, los cuales serían responsables de la recaudación y custodia del “Quinto Real”.

Los tributos en servicio continuaron, los indígenas pagaban sus impuestos con trabajos en minas, haciendas y granjas. Es así que en 1553 se implementa la “Alcabala” el cual consistía en el pago por pasar mercancías de un estado a otro, posteriormente se inició el cobro del peaje, el cual era el derecho de paso.

Es hasta 1810, que Hidalgo, Morelos y todas las tropas de la independencia, lucharon para la eliminación de la esclavitud y de las alcabalas; el cual ya consistía en el impuesto indirecto del 10% del valor de lo que vendía, de las gabelas y de los peajes.

En el gobierno de Antonio López de Santa Anna, se decretó un nuevo impuesto por la cantidad de puertas y ventanas de las casas, siendo así cobrado un real por cada puerta y cuatro centavos por cada ventana. También se cobraba por tener caballos, el costo por un caballo robusto era de 2 pesos de manera mensual y un peso por

caballo flaco, incrementando también el impuesto a un peso al mes por cada perro que se tuviera.

Sin embargo, durante el gobierno de Porfirio Díaz, el impuesto fue duplicado, las medicinas también pagaban impuestos además de cientos de artículos más, el cobro de impuestos se realizó por adelantando, recaudando un total de 30 millones de pesos. La problemática inicio debido a que, en ese entonces, Díaz gasto un total de 44 millones de pesos, lo que generó una deuda externa. En este periodo se requería un sistema de tributación controlado y equilibrado.

En 1893, con la llegada del ministro de hacienda José Ives Limantour, se regulariza la Hacienda Pública, aumentando de esta manera las cuotas de los Estados y de la federación, reduciendo el presupuesto, bajando los sueldos de los empleados, buscando así, nuevas fuentes de ingresos y regulando el cobro de impuestos existentes.

Sin embargo, el fin del gobierno de Porfirio Díaz origino un desorden en el país, lo cual trajo como consecuencia, en materia fiscal, la evasión de impuestos. Posterior a la guerra, la hacienda pública tuvo la necesidad de organizar la administración de los recursos y retomar las finanzas del país.

En 1924 Alberto J. Pani, secretario de Hacienda, consideraba al sistema fiscal como incoherente, anárquico, complicado y regresivo, esto debido a que en el periodo entre 1917 y 1935, se crearon nuevos impuestos, entre ellos destacaron el impuesto por el servicio de uso de ferrocarriles, impuesto especial sobre exportación de petróleo y derivados, impuesto por consumo de luz, impuesto especial sobre teléfonos, timbres, botellas cerradas, avisos y anuncios, también, se incrementó el impuesto sobre la renta y el consumo de gasolina. Es así, que gracias a las nuevas contribuciones que realizaba la sociedad, se pudieron brindar beneficios sociales, tales como el servicio civil, retiro por edad avanzada con pensión y la modernización en procedimientos administrativos y servicios a la comunidad, dando como resultado el incremento de impuestos a productos como bebidas alcohólicas en un 40%, cerveza 16%, un 100% al tabaco y aplicar un sistema nuevo que gravaran

impuestos a artículos de lujos tales como: teléfonos, anuncios publicitarios o promocionales.

Ese mismo año nació el Impuesto Sobre la Renta (ISR) impulsado por el presidente Álvaro Obregón junto al secretario de Hacienda, a través de Ley para la Recaudación de Impuestos establecidos en la Ley de Ingresos vigente sobre Sueldos, Salarios, Emolumentos, Honorarios y Utilidades de Sociedades y Empresas”, en dicha ley se proponía establecer al ISR como un impuesto directo a la ganancia. Fue al año siguiente, en 1925, que se promulga la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR) bajo el mandato del presidente Plutarco Elías Calles, en esta promulgación se realizó una estructuración más robusta y ordenada, en ella se estableció un sistema cedular, gravando el impuesto por separado, dividiendo los ingresos según el origen.

En 1938 se promulgo el Código Fiscal de la Federación durante el mandato del presidente Lázaro Cárdenas. Esta promulgación fue un paso fundamental para la organización del sistema tributario, uniendo y estableciendo las bases de la relación jurídica entre los contribuyentes y el sistema fiscal, así como los procedimientos de recaudación y defensa.

Sin embargo, el sistema comenzó a presentar modificaciones a partir de la tercera reunión de la Convención Nacional de Funcionarios Fiscales de 1947, en la cual se establecieron las siguientes conclusiones:

- El trazo del esquema de un Plan Nacional de Arbitrios, es decir, un verdadero sistema nacional de distribución de todos los gastos públicos entre todos los contribuyentes.
- Planear la forma en que la Federación, Estados y Municipios deban distribuirse los impuestos, en relación con el costo de los servicios públicos y en función con su capacidad de control sobre los causantes, así como los impuesto generales al comercio y a la industria, impuestos especiales sobre determinación de actividades comerciales e industriales, impuestos a la agricultura y la ganadería, impuesto a la propiedad rustica y urbana, impuesto sobre productos de la inversión de capitales, impuesto sobre sueldos y

salarios, impuesto sobre herencias, legados y donaciones, derechos por servicios públicos municipales, el plan nacional de arbitrios, así mismo, los organismos y procedimientos para llevar a la práctica la reforma fiscal, mediante la ejecución de las resoluciones de la asamblea.

- Determinar bases de colaboración entre las diversas autoridades fiscales y fórmulas asequibles de entendimiento entre ellas y los particulares que permitan reducir al mínimo los gastos de recaudación y control de los impuestos.

El siguiente año, en 1948 se estableció el Impuesto sobre Ingresos Mercantiles (ISIM) este impuesto grava de manera indirecta la venta de bienes y servicios, este impuesto fue el primer antecedente de Impuesto al Valor Agregado (IVA), sin embargo, este impuesto generaba distorsiones económicas.

Es hasta 1980 que el ISIM desaparece, entrando en vigor la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) el 1ro de enero de ese año, esta ley estableció un impuesto al consumo más cómodo y neutral, con una tasa general del 10% inicialmente.

Durante los siguientes años, la LISR y la LIVA fueron modificadas a través de varias reformas, en ellas se ajustaban las tasas y bases gravables que hicieran frente a la inflación y la crisis económica, así mismo, se buscó simplificar el pago de impuestos

No obstante, el pueblo de México y no contaba con una cultura tributaria, el pueblo había visto como a través de los años los recursos que aportaban eran destinados a otros fines que no beneficiaban a la población, la infraestructura era deficiente y los proyectos sociales de apoyo a la comunidad no se realizaban, lo cual les afectaba social y económicamente. Es en este punto en el cual las autoridades fiscales tenían que reflexionar sobre la corrección de procedimientos y modificación de leyes, modificando el destino del gasto público y a la misma vez, fomentar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, la autoridad fiscal debía encontrar estrategias para que el gasto público se manejara de manera honesta y transparente, generar confianza en la ciudadanía en cuanto al destino de sus contribuciones, agilizar trámites y procedimientos que fueran de fácil acceso, garantizando el fortalecimiento de la economía mexicana y el apoyo del

gobierno a la población, es así que en 1997 se crea el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como una administración que buscaba mejorar la eficiencia y separar la política fiscal de la recaudación, SAT se convierte en un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), autónomo en técnica y gestión.

Es hasta 2008 que se implementa el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), su gravamen era mínimo de control para empresas, el objetivo principal era asegurar que todas las empresas contribuyeran en el pago de impuestos, esto debido a que el pago de impuestos se calculaba a través de su flujo de efectivo y se hacía una comparación con el ISR a pagar, contribuyendo con el monto que resultara mayor de ambos.

En 2014, debido a una Reforma Fiscal, dejó sin efectos el IETU y el Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDEA), sin embargo, incrementó la tasa máxima de ISR para personas físicas, redujo y limitó las deducciones personales además de introducir el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) a bebidas azucaradas y alimentos de alto contenido calórico.

Durante la pandemia de COVID-19, en 2020, SAT implementó una estrategia para adaptarse a la economía digital, en la cual se establece una obligación para las empresas de plataformas tecnológicas, la cual consistía en retener ISR e IVA a socios y vendedores.

La falta de estímulos a la población influyó en la evasión fiscal, aquellas personas que cumplían con sus obligaciones de forma regular observaban como aquellos que realizaban actos ilegales, presentaban declaraciones fuera de tiempo, sus contribuciones eran menores a las reales, las multas o sanciones eran perdonadas y no tenían represalia alguna, lo cual conllevó a que no vieran ningún beneficio por cumplir de manera regular con sus contribuciones.

En 2022, entra en vigor el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO), en el, se busca facilitar el pago de impuestos de PYMES, tanto de personas físicas como morales con tasas mínimas de ISR del 1% al 2.5% aplicada a los ingresos totales

facturados, lo que busca simplificar el cálculo de impuestos y el cumplimiento de las declaraciones.

En la actualidad se han realizado reformas al CFF y a la Resolución Miscelánea Fiscal en cuanto a sistema fiscal actual, a los requerimientos y obligaciones de los contribuyentes, adaptándose a las necesidades económicas, tecnológicas y sociales, buscando sostener el gasto publico cumpliendo con metas establecidas en la recaudación de impuestos.

6.3 Marco institucional

6.3.1 Secretaria de Hacienda y Crédito Publico

Durante la historia de México se ha analizado un gran desequilibrio en la recaudación de contribuciones, es por ello que era imperativo la implementación de un sistema financiero y de hacienda pública, es por ello que se creó la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), un organismo encargado de promulgar y hacer valer las leyes vigentes en el país, fomentar la información y regular las acciones de los contribuyentes y administrar las finanzas públicas, este organismo tiene como objetivo proponer, dirigir y controlar las políticas del Gobierno Federal en el ámbito financiero, en cuestión fiscal, de gastos, ingresos y la deuda pública del país, en otras palabras.

La SHCP nació el 08 de noviembre de 1821, bajo el nombre de Secretaria de Estado y del Despacho de Hacienda, siendo necesaria su creación después de haberse expedido el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, a pesar de que para ese entonces ya existía un organismo que se encargaba de las labores financieras del estado; la Junta de Crédito Público.

Es así que la promulgación de dicha ley, dio inicio a las actividades de esta secretaria, no obstante, el 16 de noviembre de 1824 el congreso le concedió relevancia promulgando la Ley del Arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, la cual buscaba centralizar la facultad de administrar la estructura financiera como las rentas de la Federación, inspeccionar las casas de Moneda, y dirigir la

administración de correos. En ese entonces, la secretaria contaba con diferentes departamentos que llevaban a cabo diferentes funciones, estos eran:

- Departamento de Cuenta y Razón: este fue encargado de subrogar las contadurías generales del Estado.
- Tesorería General de la Federación: tenía el propósito de reunir todos los elementos de rentas y gastos de administración del país en un solo organismo para su correcta administración.
- Comisaría General de Guerra y Marina: fue el encargado de llevar las cuentas que tenían que ver con el presupuesto asignado a la marina y al ejército, como pagos, presupuesto militar, armamento, etc.
- Contaduría Mayor: este estuvo bajo la supervisión de la Cámara de Diputados, con la función de examinar los presupuestos asignados a todo el cuerpo administrativo de la Nación.

Es así que, con el tiempo, fueron añadidos más departamentos, contando actualmente con 12 principales, con nuevas funciones, divididos oficialmente en Subsecretarías y Unidades Administrativas. Estos departamentos tienen varias subdivisiones, y entre las funciones que cuenta actualmente se encuentran la elaboración de planes fiscales, y tareas que deben ser llevadas a cabo por la SHCP, las cuales son:

- Planificación, organización y supervisión del Plan Nacional de Desarrollo.
- Elaborar presupuestos teniendo en cuenta los ingresos y gastos públicos de la Administración Pública Federal.
- Gestionar la deuda pública de México.
- Ejercer las funciones señaladas por ley en los campos relativos a los seguros y las fianzas.
- Establecer, en cantidad y forma, los estímulos fiscales a aplicar.
- Dirigir, controlar y ejecutar todas las cuestiones relacionadas con los tributos.
- Administrar la política inmobiliaria del Estado.

Estas son demasiadas tareas por hacer para una sola institución, es por ello que esta secretaria cuenta con departamentos para llevar a cabo estas tareas, además cuenta con otras instituciones descentralizadas que la apoyan con sus obligaciones, en ellas se encuentran:

- Servicio de Administración Tributaria (SAT)
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR)
- Autoridad Federal para el Desarrollo de Zonas Económicas Especiales (AFDZEE)
- Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN)

6.3.2 Servicio de Administración Tributaria

La institución descentralizada a través de la cual se desarrolló este proyecto fue el Servicio de Administración Tributaria (SAT). Como se mencionó anteriormente, es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), encargado de la recaudación de impuestos, fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y administrar el sistema aduanero. Históricamente, el SAT inicia funciones oficialmente el 01 de julio de 1997, y el Reglamento Interior se publicó el 30 de junio del mismo año en el Diario Oficial de la Federación. El 05 de enero de 2016 es publicado el Manual de Organización General del SAT, donde se detallan las funciones y estructura con las que cuenta. Dado que es un organismo que ayuda con la recaudación de impuestos, está dividida en las siguientes áreas:

- Recursos y Servicios: Este administra y proporciona el apoyo administrativo en materia de recursos (financieros, materiales y humanos), servicios generales, capacitación, actividades sociales y de los demás servicios de carácter administrativo.
- Servicios al Contribuyente: Establece las normas, políticas y procedimientos para proporcionar al contribuyente orientación, asistencia, y recepción de tramites para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

- Auditoría Fiscal Federal: Desarrolla subprogramas de fiscalización y genera nuevas propuestas para realizar revisiones en materia de impuesto internos.
- Evaluación: Vigila y evalúa que el diseño de los instrumentos se aplique a las unidades administrativas del SAT cumplan con las disposiciones aplicables.
- Grandes Contribuyentes: Ordena y practica visitas, auditorias, inspecciones, actos de vigilancia, verificaciones, y demás actos que establezcan las disposiciones fiscales y aduaneras.
- Planeación: Establece las metodologías y herramientas necesarias para el análisis, evaluación, coordinación, control y seguimiento de los proyectos dentro del SAT.
- Auditoria de Comercio Exterior: Participa con las unidades competentes de la SHCP en el estudio y elaboración de propuestas políticas y programas al desarrollo de la franja y región fronteriza.
- Recaudación: Aprueba la implementación del desarrollo de los esquemas de notificación y verificación para su implementación.
- Órgano Interno de Control: Recibe, investiga, y resuelve conforme a los ordenamientos legales aplicables y las normas establecidos por la secretaria de la Función Pública.
- Hidrocarburos: Contribuye a la recaudación de los ingresos federales relacionados con las actividades de exploración, extracción, procesamiento, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, petrolíferos y petroquímicos, vigilando y facilitando el debido cumplimiento de los compromisos fiscales de dicho sector.
- Comunicaciones y Tecnologías de la información: Ayuda con la supervisión, protección y vigilancia del cumplimiento y promueve una cultura la calidad, seguridad y protección de la información.

6.4 Marco legal

6.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Promulgada en 1917, la constitución plasma los principios y objetivos a través de los cuales debe guiarse la población mexicana, en ella se establece la existencia de

órganos de autoridad, así como sus facultades y limitaciones, además de los derechos de los individuos y como hacerlos efectivos.

Artículo 31, fracción IV: se establecen las obligaciones de los mexicanos de contribuir al gasto público de la Federación, estados y municipios de manera proporcional y equitativa.

6.4.2 Código fiscal de la federación

El CFF es la ley reglamentaria en la que se plasma las obligaciones tributarias de los contribuyentes. Fue publicado por primera vez en 1938, en el Diario oficial de la federación.

Artículo 1: menciona que, las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

Artículo 2: explica que las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos

Artículo 14: cataloga los conceptos que se entienden por enajenación de bienes.

Artículos 17-F al 17-K: indica los servicios que el Servicio de Administración Tributaria sobre la certificación de firmas electrónicas avanzadas, los datos que deben contener para que estos sean válidos, los supuestos en los que los certificados de firma electrónica quedaran sin efectos, la restricción de los certificados de sellos digitales por la autoridad fiscal, obligaciones del titular de un certificado emitido por SAT, así como, la asignación de un buzón tributario como medio de comunicación electrónico.

Artículo 27: menciona los sujetos y las obligaciones de las personas inscritas en el Registro Federal de Contribuyentes. Así como las personas obligadas al registro y el catálogo general de obligaciones y facultades de la autoridad fiscal.

Artículo 28: se presentan los supuestos en los cuales las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad, su integración, requisitos y los medios a través de los cuales deberán presentarse.

Artículo 29: se señala que cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes fiscales por los actos o actividades que realicen, por los ingresos que se perciban o por las retenciones de contribuciones que efectúen, los contribuyentes deberán emitirlos mediante documentos digitales a través de la página de internet del SAT.

Artículo-29-A: recalca los requisitos que los comprobantes fiscales digitales deben contener, ya que estos son indispensables para su correcto uso y poder tomarlos en cuenta para deducciones personales o de IVA e ISR.

6.4.3 Ley del Impuesto sobre la Renta

La Ley del impuesto sobre la Renta establece las disposiciones generales aplicables a las personas físicas y morales que están obligadas al pago de ISR por los ingresos percibidos, esta ley entró en vigor el 1 de enero de 2002, derogando la ley que se encontraba vigente desde 1981. Sin embargo, en 2013 fue derogada la LISR de 2002, entrando en función la nueva ley a partir del 1 de enero de 2014.

6.4.3.1 Título IV de las Personas Físicas

Artículo 90 al artículo 93: menciona las disposiciones generales, la definición de personas físicas como individuos que generan ingresos a través de alguna actividad económica, las deducciones autorizadas y las obligaciones de los contribuyentes de presentar declaraciones y pagos provisionales o definitivos.

Capítulo I

En el primer capítulo de este título, menciona al primer régimen fiscal de las personas físicas, aquellos que obtienen sus ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado. Este capítulo contempla del artículo 94 al 99, y en ellos podemos encontrar los supuestos en los que se presentan las declaraciones, la obligación del patrón de retener y enterar el ISR y como se realiza el cálculo incluyendo prestaciones, aguinaldo, primas y demás ingresos derivados de la relación laboral.

Capítulo II, Sección I

El capítulo II, sección I, menciona el régimen de las personas físicas con actividad empresarial y profesional, este capítulo inicia en el artículo 100 y finaliza en el

artículo 110, en ellos recalca las disposiciones generales, los sujetos de este régimen como lo son profesionistas, comerciantes y pequeños negocios. Así como sus obligaciones en contar con su contabilidad, llevar registro de sus ingresos y egresos, emitir comprobantes fiscales digitales (CFDIS) y la presentación de sus declaraciones de manera periódica.

Capítulo II, Sección II

Debido a los cambios efectuados en los regímenes fiscales, la sección II del capítulo II; régimen de incorporación fiscal contemplado del artículo 111 al 113, es derogado debido a que este régimen ya no está vigente para nuevos contribuyentes, solo para aquellos que aún no cumplen sus 10 años autorizados para tributar en este régimen.

Capítulo II, Sección III

En la sección III, de los ingresos por la enajenación de bienes o la prestación de servicios a través de internet, mediante plataformas tecnológicas, aplicaciones informativas y similares, fue incorporado en la reforma de 2020 a partir de los cambios efectuados en el comercio debido a la pandemia de covid-19 en donde el comercio en línea tomo relevancia, la autoridad fiscal busco regular a aquellos que trabajan a través de plataformas tecnológicas, mencionando así en esta sección contemplada a partir del artículo 113-A al 113-D las disposiciones generales, las tarifas de retenciones de acuerdo al tipo de actividad, declaraciones y pagos provisionales o definitivos.

Capítulo II, Sección IV

Siguiendo con la Sección IV del Régimen simplificado de confianza, el cual fue implementado a partir del año 2022, siendo parte de una reforma fiscal que busca simplificar el cumplimiento de las obligaciones de contribuyentes que inician un negocio, sin embargo deben cumplir una serie de disposiciones que se mencionan a partir del artículo 113-E al 113J entre los que se destaca no superar \$3.5 millones de ingresos de manera anual, cumplir de manera regular con sus obligaciones fiscales y no ser socios o accionistas de empresas o tener algún régimen incompatible.

Capítulo III

Para finalizar con la ley de impuesto sobre la renta (LISR) el capítulo III se menciona el régimen de arrendamiento, en el tributan todos aquellos contribuyentes que obtienen ingresos a través de la renta de bienes inmuebles tales como casa habitación, departamentos, accesorias oficinas, edificios, bodegas, etc. Las disposiciones generales son mencionadas a partir del artículo 114 al 117.

6.4.4 Ley de Impuestos al Valor Agregado

Publicada en 1978 en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Impuesto al valor agregado es una norma tributaria en el cual se indican las disposiciones con relación al pago del IVA, las personas que están obligadas al pago de este impuesto, así como las tasas vigentes en el país.

Comenzando con el artículo 1 de esta ley, siendo al artículo más importante, en él se señalan quienes son las personas obligadas al pago de IVA, mencionando que tanto personas físicas como morales que enajenen bienes, presten servicios independientes, otorguen el uso o goce temporal de bienes y que importen bienes o servicios, estarán obligados al pago del impuesto al valor agregado con una tasa del 16%.

Sin embargo, es necesario mencionar el artículo 2-A de la misma ley, en ella se mencionan aquellos productos o servicios cuya tasa de IVA es 0%, esto es de suma importancia debido a que estas actividades gravadas a tasa 0 permiten la recuperación de IVA acreditable sin que el consumidor tenga que pagar el impuesto.

Todos estos documentos son parte indispensable para llevar a cabo este proyecto, el análisis y revisión de las leyes y artículos tales como la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, el Código Fiscal de la Federación, la Ley del Impuesto Sobre la Renta así como de la Ley al Impuesto al Valor Agregado, delimita las obligaciones de los contribuyentes además de exponer problemáticas que pueden surgir debido a la complejidad normativa en cuanto a términos desconocidos, de difícil comprensión o que representan un desafío para los contribuyentes, lo que implican consecuencias como la desinformación, el incumplimiento de obligaciones, multas y la percepción negativa del fisco.

7. Descripción detallada de las actividades

7.1 Objetivo, delimitación y definición del proyecto

Para el mejor desarrollo del proyecto es pertinente identificar y plasmar los objetivos de este, así como las limitaciones que se presentaran al realizarse en una institución de gobierno que ya cuenta con una estructura organizacional específica. Este proyecto presenta como eje central el diseño de estrategias que fomenten la cultura tributaria en el país, y que, además, sean efectivas en el desarrollo y fortalecimiento de la misma. En la situación actual del país, se han identificado la gran desinformación y desconocimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, no dejando atrás los derechos con los que estos cuentan en materia fiscal, esta desinformación e informalidad ha representado un gran problema para la administración pública. Es por ello que, bajo un análisis documental y de observación, se llega a la conclusión de implementar mecanismos de comunicación y educación tributaria que resulten de fácil acceso y comprensión para los nuevos contribuyentes que busquen su registro en el RFC, y que, a su vez, llegue a distintos sectores de la población. Para alcanzar dicho propósito, se definió como objetivo general diseñar estrategias accesibles para fortalecer la cultura tributaria en México, mediante el análisis de las campañas vigentes del SAT, evaluación de modelos internacionales y la propuesta de mecanismos de difusión y educación que ayude a promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

El diseño de este objetivo deriva de la necesidad institucional de plasmar una mejora en la percepción y pensamiento acerca de la administración pública del SAT, teniendo como propósito el incremento de los niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones y disipar la informalidad de los contribuyentes para tener como resultado la formalidad fiscal, esto debido a que el proyecto se centra principalmente en personas físicas que van a ingresar al Registro Federal de Contribuyentes así como las futuras generaciones que, por obligación, deben registrarse ante SAT y que conozcan los regímenes en los cuales pueden tributar al querer ingresar al mundo laboral o desempeñar actividades económicas. Para el desarrollo de este objetivo fue prescindible observar el comportamiento de las personas que se presentan en el MST Apizaco, durante la residencia profesional. Esto debido a que

la mayoría de ellos presenta una gran desinformación en cuanto a la realización de su RFC, las utilidades y beneficios con los que cuentan al realizar su registro y los procedimientos pertinentes.

Al determinar el objetivo general de este proyecto, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Examinar estrategias de comunicación y educación fiscal vigentes en el sistema del SAT en los últimos dos años. Esto con el fin de identificar la estructura de forma detallada, los enfoques, objetivos, canales de difusión y el nivel de efectividad en cuanto a los resultados obtenidos.
- Analizar los principales desafíos en la difusión de la información tributaria y el nivel de conocimiento de los contribuyentes sobre su situación fiscal. Para la realización del presente, es necesario centrarse en el nivel de conocimiento de los contribuyentes en relación a sus obligaciones fiscales, el régimen en el que están inscritos y las consecuencias que se generan al no cumplir debidamente con tales obligaciones, analizar los factores sociales, culturales, tecnológicos y económicos que influyen en la comprensión y participación de la sociedad en conjunto.
- Realizar una comparación con modelos de educación y programas de cumplimiento y regularización tributaria implementados en otros países y sectores económicos. Para ello, es necesario seleccionar casos de países en los cuales la cultura tributaria no es un factor de riesgo y además su cumplimiento fiscal es alto, así como países de América latina y los programas o investigaciones relacionadas al comportamiento de los contribuyentes en diferentes países, con este análisis, se identifican las estrategias idóneas para su aplicación en el contexto mexicano.
- Desarrollar estrategias de comunicación, con un enfoque de accesibilidad y claridad de información. Con ese objetivo se busca priorizar la inclusión de lenguajes simples, buscar términos que sean de fácil comprensión evitando tecnicismos de difícil entendimiento o interpretación, utilizar recursos gráficos, utilizar plataformas digitales, crear programas de estudios que

ayuden a la elaboración de campañas institucionales y que promuevan la cultura tributaria a través de la educación en niveles académicos de nivel medio superior y superior.

- Diseñar materiales educativos que faciliten la comprensión de conceptos fiscales para distintos grupos de contribuyentes y regímenes fiscales. Esto a efectos de diferenciar el contenido por tipo de contribuyente, trámite, régimen fiscal y capacidades tecnológicas actuales, con la finalidad de facilitar su uso en talleres, cursos, programas educativos, capacitaciones o medios de difusión masiva.
- Evaluar la viabilidad de implementación de las estrategias propuestas, considerando factores institucionales, tecnológicos y sociales. Esto a fin de analizar los recursos institucionales de SAT y que tienen a disposición, considerar sus capacidades tecnológicas actuales y determinar las posibles barreras sociales, estructurales y de geolocalización para su ejecución.

Al determinar los objetivos específicos del proyecto permite la definición y evaluación del alcance y las limitantes del mismo, tanto en su dimensión operativa como en sus implicaciones a nivel institución. Como ya se mencionó las actividades a desarrollar se realizarán en un periodo comprendido entre el 16 de enero al 16 de julio del 2025 en la Administración Desconcentrada de Servicios al Contribuyente (ADSC). Debido al reglamento institucional, el estudio se enfocará en el análisis documental y comparativo de las campañas y estrategias de educación fiscal implementadas desde 2023 a la actualidad, esto sin intervenir en los procesos internos ni en la infraestructura tecnológica institucional de SAT. Es debido a esto que el proyecto no contempla la implementación directa de las estrategias propuestas y desarrolladas en este proyecto, ni tampoco la realización de pruebas piloto, sin embargo, si se establecen lineamientos claros que pueden ser considerados por la institución para futuras prácticas y acciones, las cuales estarán plasmadas en un reporte final que podrán ser utilizadas como fortalecimiento del Plan Maestro de SAT, así mismo para instituciones de educación que implementen campañas de educación tributaria.

7.2 Investigación sobre campañas del SAT y análisis de cultura tributaria

Se realizó una investigación en relación a las estrategias implementadas por el Servicio de Administración Tributaria en apoyo a la cultura tributaria a partir del año 2023 a la actualidad, haciendo énfasis en aquellas estrategias que impulsen al cumplimiento voluntario de obligaciones, inscripción al RFC y actualización de régimen fiscal. Esta Actividad incluyó la revisión y análisis de documentos oficiales de SAT, tales como el Plan Maestro 2023, 2024 y 2025. La finalidad de esta investigación es conocer las acciones que se realizan a nivel institución sobre la educación fiscal y que son implementadas por este Plan Maestro a lo largo del ejercicio fiscal.

7.2.1 Plan Maestro de Fiscalización y Recaudación 2023

SAT, a través de su colaboración con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicaron el Plan Maestro de Fiscalización y Recaudación 2023, en él se presentaron estrategias coordinadas de las diferentes Administraciones Desconcentradas. Estas estrategias se dividen en 4, los cuales son los siguientes:

- Gestión de Autoridad.
- Acciones de fiscalización.
- Sectores económicos a revisar.
- Conceptos y conductas a revisar.

Gestión de la autoridad

- Acompañamiento al contribuyente para el cumplimiento voluntario.
- Optimización del proceso de recuperación de créditos fiscales.
- Vigilancia para incentivar la regularización de contribuyentes omisos o que presentan diferencias en sus obligaciones.
- Coordinación con entidades federativas.

Acciones de fiscalización

- Combate de esquemas de evasión que involucren a empresas “factureras”.
- Revisión de esquemas de evasión de empresas que involucren “nomineras”.

- Incremento en operativos carreteros y almacenes para combatir contrabando.
- Análisis y programación de partidas atípicas de ingresos y gastos.
- Fortalecimiento a revisiones de operaciones de comercio exterior, principalmente en importaciones temporales y verificación de origen.
- Publicación de tasas efectivas de los ejercicios 2020 y 2021.

Sectores económicos a revisar

- Acerero
- Alimenticio
- Automotriz
- Bebidas y tabaco
- Comercio
- Construcción
- Electrónicos
- Energético
- Entretenimiento
- Farmacéutico
- Minería
- Servicios inmobiliarios
- Sistema financiero
- Tenencia de acciones
- Telecomunicaciones
- Turismo/hotelería

Conceptos y conductas a revisar

- Aplicación indebida de saldos a favor.
- Cadena de suministro de hidrocarburos.
- Acreditamiento de IEPS.
- Pensiones, exentos en nómina y simulación de prestaciones de servicios especializados.

- Devoluciones, tasa 0%, no objeto y de importación temporal.
- Subvaluación en operaciones de comercio exterior y uso indebido de tratados.
- Verificación de cumplimiento de certificaciones IVA-IEPS.
- Derechos mineros.
- Reestructuras corporativas y los efectos fiscales en escisiones y fusiones
- Socios y accionistas (personas físicas en operaciones asociadas a reestructuras).
- Pérdidas fiscales.
- Regímenes fiscales preferentes.
- Financiamientos capitalización de pasivos y distribución de utilidades.
- Pagos al extranjero.
- Fideicomisos.

En este Plan Maestro se buscaba el aumento en la recaudación, esto en comparación al periodo 2013-2018 en donde la recaudación total por auditorías u eficiencia recaudatoria fue de \$1,200,207, mientras que en el periodo 2019-2022 fue de \$1,976,446, no obstante, en el plan maestro SAT 2023 se buscaba aumentar la recaudación en algunas de las administraciones, sin embargo, en este Plan no se observó un enfoque hacia la cultura tributaria.

7.2.2 Plan Maestro 2024 “Atención al contribuyente, recaudación y fiscalización”

Este plan se centró en la atención al contribuyente como un punto de suma importancia, en él se desarrollaron puntos correspondientes a la Administración Desconcentrada de Servicios al Contribuyente en los cuales se destaca:

- **Inscripción en el registro federal de contribuyentes:** orientar al contribuyente en las 157 oficinas del país para que más personas físicas y morales obtengan y actualicen su RFC, a través de los distintos canales de atención
- **E. Firma (firma electrónica):** ofrecer mayores espacios de atención para el trámite de e. Firma y robustecer el servicio en línea para renovarla.

- **Cultura contributiva:** fomentar la cultura contributiva para incentivar el cumplimiento voluntario mediante sesiones informativas.
 - Elaborar y publicar contenidos de temas fiscales de interés en español y lenguas originarias.
 - Difundir los beneficios de la formalidad, tales como:
 - Seguridad social
 - Créditos bancarios
 - Programas de financiamiento y apoyos gubernamentales
 - Créditos para los trabajadores
 - Programas de desarrollo

7.2.2.1 Atención al contribuyente a través de canales de atención y atención presencial

Estos canales de atención se enfocan en brindar información de manera presencial y que apoye a los contribuyentes en los diversos trámites a realizar, ya sea apoyo para tramitar su Registro Federal de Contribuyentes, E. Firma, avisos de actualización, así como correcciones más complejas como corrección o incorporación de CURP, nombre o cancelación por duplicidad, para atender estos trámites se puede realizar por cualquiera de los siguientes canales:

- **Citas:** brindar atención al contribuyente en las 157 oficinas del país, dentro de los primeros 10 días hábiles posteriores a su solicitud. Informar al contribuyente la oferta de citas mediante la publicación semanal del semáforo a disponibilidad. Ofrecer una atención eficiente en los más de 35 trámites que se realizan de manera presencial. Ampliar la cobertura de servicios del SAT a los contribuyentes, abriendo nuevas oficinas de atención en los cinco estados de mayor demanda.
- **Oficina móvil:** Impulsar la presencia de oficina móvil en las 32 entidades del país para acercar los servicios a lugares de difícil acceso y atender a la mayor cantidad de contribuyentes.

Continuar la atención prioritaria, entre otros, a:

- Migrantes
- Refugiados
- Personas de la tercera edad

- Pueblos originarios
- Mujeres embarazadas
- Personas con discapacidad
- Atención remota

7.2.2.2 Centros de atención remota al contribuyente (CAREC):

Mejorar y dar las siguientes alternativas de atención para impulsar y aprovechar el uso de los medios digitales y las tecnologías de la información.

- **MarcaSAT:** incrementar la atención a través de agentes especializados
- **Redes sociales y servicios digitales:** brindar orientación y avisos a través de redes sociales, SMS, telemensajes y correos electrónicos.
- **OrientaSAT:** ofrecer atención las 24 horas, los 366 días del año, mediante esta herramienta especializada.
- **Chat uno a uno:** proporcionar orientación y servicios de manera ágil y segura a través de este medio.
- **Casos de aclaración:** fortalecer la atención en aclaraciones, orientaciones y solicitudes de los contribuyentes, mediante este servicio.
- **Oficina virtual:** ofrecer más tramites sin salir de casa, a través de videollamadas, actualmente se repoden realizar:
 - Cambios de nombre.
 - Corrección o cambio de domicilio.
 - Corrección o incorporación de CURP.

7.2.2.3 Fomentar el uso de las aplicaciones y herramientas tecnológicas

El uso de aplicaciones y herramientas tecnológicas apoya al contribuyente a facilitar la realización de diversos trámites sin necesidad de acudir a alguna de las oficinas de SAT, estas aplicaciones son:

- **Factura SAT Móvil:** permite a los contribuyentes generar, enviar y consultar facturas al momento, así como emitir facturas con complemento Carta Porte tratándose de servicios de autotransporte.

- **SAT Móvil:** Permite al contribuyente hacer consultas relacionadas a su identidad fiscal, solicitar orientación, así como la consulta de otros servicios como tutoriales, noticias, indicadores, quejas y denuncias, calendario fiscal entre otros.
- **Verificador SAT:** Permite realizar la verificación a través de la lectura de la representación gráfica del código de seguridad que se encuentra impreso en las cajetillas de cigarros de venta en México.
- **SAT ID:** Herramienta tecnológica a través de la cual se autoriza la generación o renovación de Contraseña, renovación de e. Firma, así como la solicitud de la Constancia de Situación Fiscal.

7.2.2.4 Atención al Contribuyente y Recaudación

Fortalecer la atención de aclaraciones, orientaciones y solicitudes del contribuyente, respecto de:

- Declaraciones y pagos.
- Acciones persuasivas para promover:
 - Pago de créditos fiscales.
 - Cumplimiento de obligaciones y vigilancia profunda.
- Reactivación de Certificado de Sello Digital (CSD), al aclarar inconsistencias que originaron restricción.

Orientar y acompañar a deudores de créditos fiscales (personas físicas, morales y entes públicos), para la regularización de sus adeudos y el cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones fiscales.

Aplicar beneficios en los casos de autocorrección por auditorías.

7.2.2.5 Facilitar la presentación de las declaraciones

Mejora y actualización de los formularios de declaraciones provisionales mensuales y anuales entre las que destacan:

- Mejoras en el prellenado de las declaraciones con la información de los CFDI emitidos.
- Precarga de información en declaraciones anuales de:

- Estados financieros presentados en el ejercicio inmediato anterior
- Pérdidas fiscales por amortizar con posibilidad de ajustar o adicionar cifras.
- Actualizaciones en declaración anual:
 - Exclusión de presentación de los estados financieros de flujo de efectivo y de cambios en el capital contable.
 - Diseño ejecutivo del formato de los estados financieros.
 - Reducción en el formato de impresión.

7.2.2.6 Acciones recaudatorias y fiscalización

- Focalización de contribuyentes con créditos fiscales por potencial de cobro
- Fortalecimiento a acciones persuasivas para el cobro de créditos fiscales.
- Incremento en las acciones de cobro a contribuyentes con adeudos fiscales no garantizados
- Coordinación con entidades federativas para incrementar las auditorías, operativos, fiscalización y cobro de adeudos fiscales.
- Restricción de CSD a contribuyentes con operaciones simuladas
- Seguimiento a los contribuyentes que incumplen con los plazos en el pago de sus obligaciones fiscales.

7.2.2.7 Fiscalización a través del uso de inteligencia artificial para una mejor planeación en los procesos de recaudación

Implementar modelos de analítica de grafos y machine learning (aprendizaje automático) para la clasificación de los contribuyentes de riesgo, la identificación de redes complejas de elusión y evasión, así como la detección de inconsistencias en CFDI asociadas con el contrabando y empresas fachada, para revisar los siguientes rubros:

- Actividades vulnerables
- Aplicaciones improcedentes de saldos a favor de IVA
- Impuestos de comercio exterior
- Impuestos internos
- Mercado de combustibles

- Operaciones simuladas
- Simulación de pensiones
- Tercerización de pago de nominas

Los esfuerzos de programación y fiscalización estarán enfocados en los siguientes sectores:

- Automotriz
- Bebidas alcohólicas y cigarros
- Comercio mayorista y minorista
- Construcción
- Electrónicos
- Entretenimiento y espectáculos
- Farmacéutico
- Hidrocarburos
- Hotelería y alojamiento
- Logística y transporte
- Metalúrgico
- Paquetería y mensajería
- Plataformas tecnológicas
- Publicidad
- Seguros y servicios financieros
- Servicios inmobiliarios
- Servicios privados de educación
- Servicios privados de salud

Los principales conceptos y conductas objeto de fiscalización serán:

- Uso de planes privados de pensiones, asimilados a salarios, subcontratación y RESICO para evadir el correcto pago de nómina.
- Reestructuras corporativas y los efectos fiscales en escisiones, fusiones y reestructuras internacionales
- Enajenación de acciones y otros intangibles

- Aplicaciones indebidas de saldos a favor, IVA de operaciones a tasa 0%, IVA no objeto e IVA de importación.
- Perdidas y estímulos fiscales, así como de regímenes preferentes.
- Acreditamiento de IEPS.
- Revisión a socios y accionistas en operaciones asociadas a reestructuras.
- Incumplimiento en programas IMMEX, importaciones temporales y permisos de importación.
- Mal uso de beneficios por tratados y verificación de origen.
- Financiamientos, capitalización de pasivos y distribución de utilidades.
- Subvaluación basada en una incorrecta valoración aduanera, clasificación arancelaria y declaraciones inconsistentes en los pedimentos.
- Revisión a esquemas de fideicomisos y empresas de intermediación crediticia.
- Seguimiento al cumplimiento de obligaciones de controles volumétricos.
- Revisión a plataformas tecnológicas, de comercio y cobros electrónicos.
- Fortalecimiento a revisiones de operaciones de comercio exterior y operativos de combate al contrabando.

7.2.2.8 Defensa del interés fiscal.

- Incremento de la presencia ante los órganos jurisdiccionales mediante acciones de litigio.
- Seguimiento central de asuntos con una cuantía igual o mayor a 100mdp.
- Denuncia de contradicciones de criterios.
- Validación y solicitud de actualización de garantías en los juicios contenciosos.
- Fortalecimiento de los actos de autoridad mediante la retroalimentación a las autoridades federales y locales.

Este plan es el más relevante para la cultura tributaria, este concepto fue implementado como parte de la atención al contribuyente, además se presenta la gráfica histórica de ingresos tributarios netos de un periodo comprendido entre 2018

a 2023, en donde se muestran las cifras y variaciones de la recaudación posterior a la implementación del Plan Maestro 2023 (Ver Gráfico 1)

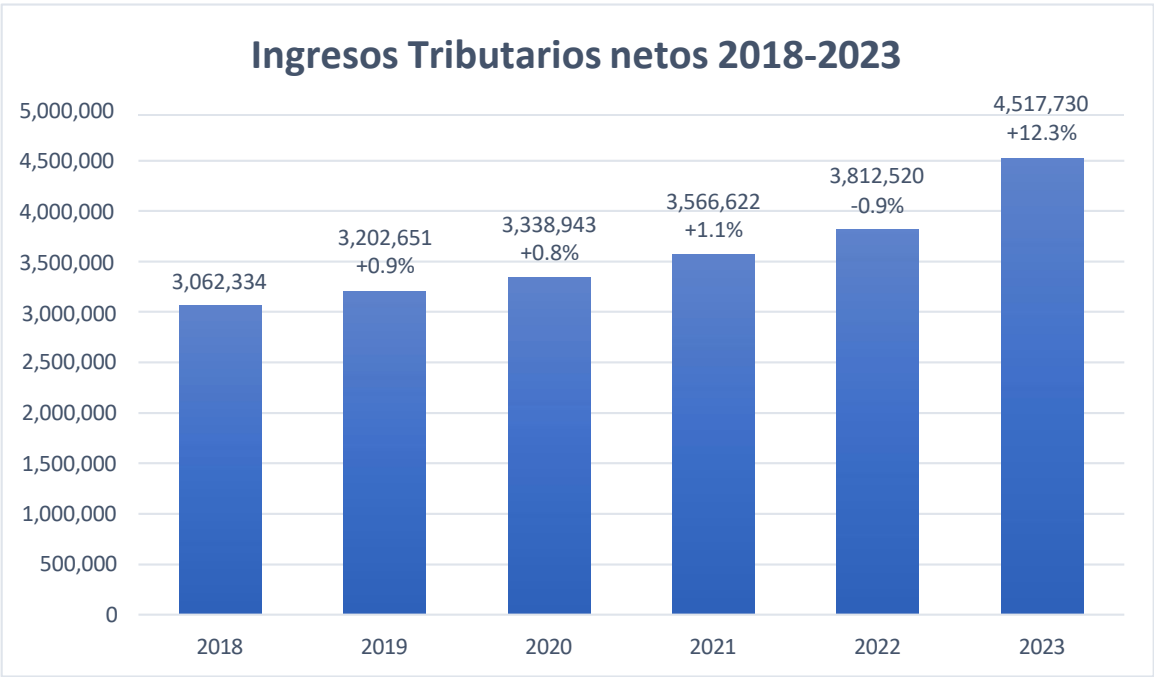


Gráfico 1 Ingresos Tributarios netos 2018-2023

Como se puede ver en este gráfico, el Plan Maestro 2023 mejoro el ingreso neto de recaudación de ese año en un 12.3%, lo que indica una buena respuesta de las estrategias implementadas por ese plan, y que a través de esta grafica es que se creó el Plan Maestro 2024, atendiendo áreas que hayan dado mejor resultado o cuya situación amerita un enfoque mayor.

7.2.3 Plan maestro SAT 2025

Este plan fue publicado para iniciar su ejecución en el ejercicio fiscal 2025, en él se pone hincapié en aquellas actividades realizadas durante el ejercicio 2024 y se actualizan los puntos débiles y prioridades a atender. Entre ellos:

- **Simplificación de trámites y servicios:** reducción de requisitos con mayor demanda para personas y empresas, ya sea inscripción al padrón de contribuyentes o e. firma.

- **Presencia de SAT en la república mexicana:** brindar un mejor servicio al contribuyente a través de las 161 oficinas de las 32 entidades del país y atender a diversas comunidades mediante el programa oficina Móvil.
- **Nuevas facilidades para el régimen simplificado de confianza (RESICO):** las cuales se definen en la eliminación de la obligación de presentar declaración anual, permitir a socios de cooperativas y uniones de crédito tributar en el régimen y así mismo, el sector primario esta excepto 100% de ISR hasta \$900,000.00.
- **Renovar el portal del SAT:** facilitar el acceso a los trámites y servicios.
- **Potenciar el uso de las aplicaciones móviles:**
 - **SAT móvil:** presentación y pago de declaraciones, descarga de opinión de cumplimiento, consulta de avisos y notificaciones en Buzón Tributario.
 - **Factura SAT Móvil:** consulta y generación de factura electrónica, integrando complementos y funcionalidades
- **Fomentar la cultura contributiva:** acercar contenidos y materiales didácticos sobre la importancia de la cultura cívica-contributiva a distintos niveles educativos.

7.2.3.1 Acompañamiento al contribuyente

- **Programa de regularización fiscal para pequeños contribuyentes:** durante 2025, las y los contribuyentes con ingresos de hasta 35 millones de pesos, podrán corregir sus adeudos con reducción de 100% sobre cargos, multas y gastos de ejecución.
- **Prellenado de declaraciones:** se habilita esta facilidad para las empresas del sector primario, régimen de coordinados y régimen opcional de grupos de sociedades, con información de facturas electrónicas, pagos provisionales y declaraciones anuales.
- **Actualización de la plataforma de declaraciones informativas:** se podrán presentar en línea, para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la declaración informativa múltiple, declaración informativa de operaciones con terceros, multi-IEPS, entre otras.

7.2.3.2 Fiscalización contra la evasión y el contrabando

- Continuar con el uso de herramientas tecnológicas para vigilar y garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la detección de irregularidades:
 - Técnicas analíticas para monitorear y detectar irregularidades en las obligaciones fiscales y patronales, así como en la comercialización y distribución de combustibles.
 - Modelos de aprendizaje estadístico para identificar “factureras” y sus usuarios, así como comportamientos irregulares en empresas importadoras.
 - Identificación y seguimiento de las solicitudes de devolución atípicas del IVA, IEPS e ISR.
- Intercambio de información y coordinación con otras autoridades federales como UIF, IMSS, STPS, INFONAVIT, entre otras.
- Revisión a sectores económicos que han mostrado alto riesgo de evasión y fiscalización de los principales conceptos de planeación a través de sus esquemas reportables.
- Operativos de combate al contrabando y fiscalización profunda de las operaciones y participantes del comercio exterior:
 - Abusos de la certificación IEPS e IVA.
 - Indebida aplicación de la tasa 0% del IVA.
 - No retorno de importaciones temporales.
 - Incorrecta valoración aduaneras.
 - Abuso en la introducción de mercancías con trato arancelario preferencial.
 - Uso indebido de beneficios previstos en tratados de libre comercio.
 - Omisión de retención del IVA a extranjeros sin establecimiento permanente.
 - Incumplimiento en la presentación de permisos para la importación.
 - Inexacta clasificación arancelaria.
 - Declaración incorrecta de datos en pedimentos.

A partir del análisis realizado a cada uno de los Planes Maestros se revela una gran evolución en las estrategias del fisco. La investigación documental apoya el análisis de las problemáticas en las que deben hacerse énfasis, reconociendo la importancia de la orientación y mejoras para realizar recaudación de impuestos.

7.3 Comparación con otros países y detección de áreas de oportunidad

7.3.1 Moral Tributaria

El primer análisis realizado contempla a Argentina, su moral tributaria es ambigua, ya que su filosofía va dirigida a la importancia de los impuestos para el funcionamiento del Estado, sin embargo, en la práctica, la evasión de impuestos es algo común y, socialmente tolerado y justificado debido a la alta presión fiscal, y que además es sofocada por la inflación, el cual actúa como un impuesto “no legislado”, esto genera una percepción de doble penalidad al contribuyente, esto debido a que consideran que pierden poder adquisitivo por la inflación y que además deben pagar altos impuestos al estado. Sin embargo, existe una percepción baste diferida en cuando al IVA (impuesto al Valor Agregado), esto debido a que el contribuyente percibe a este impuesto como un costo trasladado, ya que el impuesto es sistemáticamente es transferido al consumidor final, caso contrario con el “Impuesto a las ganancias”, el cual es percibido como un “castigo”, lo que incentiva a la evasión fiscal la cual se justifica como un mecanismo de defensa y no se percibe como un acto delictivo.

Sin embargo en Bolivia la Moral Tributaria se apegó al discurso del “Estado Plurinacional”, en donde los impuestos son el recurso principal para financiar programas sociales que benefician de manera directa a la población, lo que genero ciertos apoyos en sectores populares de la sociedad, sin embargo, aún existe un gran descontrol en grandes sectores informales de la economía, los cuales tienen un poder político y se tienen oposición con incorporarse de manera plena al sistema tributario, esto debido a sus argumentos acerca de que las actividades que realizan no reciben el mismo apoyo estatal que las grandes empresas. Históricamente este país ha tenido bajos niveles de presión fiscal y alta informalidad, así mismo las reformas implementadas en la década de los 2000 y 2010, fortalecieron el rol del estado, como ya se mencionó, en Bolivia se apela a un nacionalismo y a la idea de

que los impuestos financian un Estado social de Derecho, apoyando al crecimiento socioeconómico de país.

Por otra parte, en Brasil la moral tributaria está profundamente fracturada debido al término “Custo Brasil” o Costo Brasil, este concepto abarca la gran carga tributaria, así como la complejidad burocrática y los costos logísticos, es en este punto en el cual la sociedad siente que el pago de impuestos es excesivo a comparación de los servicios que reciben. En el ámbito fiscal, la sociedad busca una brecha legal para la reducción de la carga en el pago de impuestos, grandes corporaciones cumplen por la fuerza debido a la fiscalización digital, mientras que la evasión se centra en servicios y pequeñas empresas.

En Ecuador, el Servicio de Rentas Internas (SRI) mejoro la moral tributaria en 2010 con acciones como la simplificación radical de trámites, tecnología al servicio del ciudadano a través del pre llenado de declaraciones y campañas de comunicación positivas, uno de los programas más populares fue la iniciativa “Lotería Fiscal” el cual incentivaba a aquellas personas que exigían facturas, el cual apoyo a la transformación del ciudadano como un contribuyente fiscalizador activo, además de crear conciencia en la población sobre la importancia del comprobante de venta. A pesar de la gran inestabilidad política presentada en el país, la idea de una administración tributaria justa y eficiente fue retomada por la población.

Caso contrario ocurre en Guatemala, ya que este país la moral tributaria es casi inexistente, reflejando una de las tasas de carga fiscal más bajas del continente, con un porcentaje del 12% de PIB. Las elites económicas y empresariales que conforman el Comité coordinador de asociaciones agrícolas, comerciales, industriales y financieras (CACIF) han ejercido una gran influencia para mantener sus impuestos bajos, mientras que la población general, no ve un retorno de sus contribuciones en servicios básicos como salud, educación y seguridad, dando como resultado que perciban al estado como una entidad que defiende solo sus intereses particulares, sin dar algún tipo de incentivo a la población que apoye a las contribuciones de la sociedad. Mismo caso sucede con la economía de remesas y

la alta informalidad, en los cuales se crea un sistema donde la población vive al margen de la autoridad fiscal.

Venezuela, al igual que Guatemala, el concepto de moral tributaria es inexistente debido a la destrucción del estado de derecho y la economía, con la hiper inflación y el ingreso del dólar como método de pago, el sistema fiscal en bolívares se vio sumamente afectado, por lo que el estado ha recurrido a la implementación de impuestos improvisados, tal es el caso del Impuesto a las Grandes Transacciones financieras (IGTF) en dólares, la cual no se percibe como una contribución al bien común, si no como actos del estado por recaudar de manera desesperada contribuciones que apoyen los intereses particulares.

Para finalizar, en México la moral tributaria está marcada por una percepción de inequidad a lo largo de la historia mexicana, esto debido a que durante décadas la población tuvo una percepción de que grandes corporaciones obtenían tratos fiscales preferenciales y condonaciones de multas, mientras que el mayor peso de recaudación era obtenido de empleados y pequeñas empresas, la estrategia actual del uso de CFDI's y del Buzón Tributario propuesto por SAT, es percibido como una imposición más que como un deber social.

A pesar de los esfuerzos institucionales, la investigación comparativa con otros países de América Latina destaca la gran desconfianza de los contribuyentes en relación con el destino de sus impuestos, no solo en otros países de América Latina, sino también de México, el estudio comparativo con estos países deja en claro que aún hay estrategias que se pueden tomar para mejorar la relación que existe entre SAT y los contribuyentes, tal es el caso de Ecuador, quien a través de las diferentes estrategias analizadas, ha aumentado la confianza a través de la simplificación y uso de medios tecnológicos, caso contrario es Brasil, cuya percepción de una carga fiscal excesiva sin resultados, cuyo caso, muestra retos y oportunidades claros para SAT, a pesar de los avances implementados recientemente , tales como la campaña de regularización y de Declaraciones anuales para personas físicas y morales, así como las reformas en Resolución Miscelánea Fiscal, cuyos cambios fueron implementados este año con la nueva plataforma de SAT, tanto para tramites como

para la presentación de declaraciones provisionales, definitivas y anuales, la discontinuidad de la plataforma de presentación de Declaraciones Informativas de Operaciones con Terceros (DIOT) y la simplificación de trámites a través de oficina virtual.

7.4 Diseño de estrategias y optimización de modelos existentes

Para el desarrollo de las estrategias, es necesario consolidar los hallazgos encontrados y previamente diagnosticados en el análisis de la cultura tributaria. Una vez identificados los problemas que más afectan la administración tributaria, y el cumplimiento de las obligaciones fiscales de manera voluntaria, se proponen estrategias para realizar un modelo más eficiente y eficaz que promueva la cultura tributaria a corto, mediano y largo plazo y que además, contemplen los problemas ya analizados a través de la educación formal, los contribuyentes y su comportamiento en la actualidad, la innovación tecnológica y la equidad social, cada una de las siguientes estrategias está diseñada para ser implementada, analizada y medible, además de generar un cambio tangible en relación con el ciudadano y el estado.

En esta fase de diseño de estrategias represento la culminación del proceso de investigación documental y la transición hacia las propuestas de mejora, una vez consolidados los hallazgos sobre la cultura tributaria en México, las campañas implementadas por SAT y los modelos internacionales, el enfoque se dirigió a diseñar estrategias que abordaran de manera directa los problemas y las áreas de oportunidad ya diagnosticadas previamente.

Para esta actividad se tuvieron en consideración los siguientes puntos clave:

1. **Síntesis de Hallazgos:** Sintetizar los resultados de la investigación para identificar los desafíos más importantes dentro de SAT y el cumplimiento voluntario de las obligaciones. Se identificó a la desinformación, lenguaje técnico, brecha digital y la percepción de desconfianza como las principales barreras para los contribuyentes
2. **Definición de estrategias:** derivado del diagnóstico, se establecieron cuatro ejes estratégicos que permitirían abordar las problemáticas previamente

identificadas, los cuales se basaron en la educación a largo plazo, la comunicación adaptada, el uso de la tecnología y la inclusión social.

3. **Diseño de estrategias y modelos de implementación:** Para cada uno de los problemas, se diseñó una estrategia detallada, considerando su viabilidad en el contexto mexicano y el potencial que tiene para generar un cambio tangible a través de indicadores de éxito. Las estrategias que fueron diseñadas son:

- **Cultura Tributaria desde la base:** Esta estrategia busca resultados a largo plazo integrando la educación fiscal en los niveles básicos, secundaria y preparatoria, implementando así un esquema denominado “Pirámide de Aprendizaje Fiscal Progresivo”
- **Comprensión del Tramite:** en ella se propone establecer una relación más estrecha entre los contribuyentes y el fisco a través de un modelo de comunicación segmentada, que personaliza mensajes de acuerdo a las necesidades específicas de cada grupo y régimen correspondiente.
- **Tecnología Amigable:** Se planteo utilizar herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia en el contribuyente, tales como la implementación de un traductor fiscal interactivo, una aplicación educativa y un sistema de reconocimiento al contribuyente cumplido.
- **SAT sin fronteras:** Esta estrategia se diseñó en base a la inclusión social de comunidades con brecha digital, a través de campañas de servicios móviles y capacitación asistida calendarizada, con el fin de generar confianza y legitimidad del Estado.

Con el diseño de estas estrategias se busca que respondan de forma sistémica y coherente a la problemática identificada durante la residencia profesional, y que, además, sea medible el impacto de esta en la recaudación de impuestos y en fomentar la cultura tributaria.

[7.5 Creación de materiales educativos y definición de indicadores](#)

El diseño de materiales educativos y la definición de indicadores fue una actividad central del proyecto que se realizó a partir de los hallazgos encontrados durante la

investigación documental. Su propósito fue interpretar los diagnósticos y observaciones realizadas dentro del Módulo de Servicios al Contribuyente en propuestas de valor. Esta actividad, debido a los lineamientos de conducta y reglamento de SAT que limita el uso de colores institucionales, así como imagen corporativa y uso de razón social, no implicó la producción física de los materiales, si no la conceptualización detallada de estos, además de alinearlas con las necesidades de los distintos segmentos de contribuyentes y con las limitaciones del proyecto.

Para la conceptualización de materiales se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. **Análisis de la brecha de conocimiento:** Se revisaron los resultados del análisis comparativo de los Planes Maestro del SAT y los modelos internacionales, así como de las observaciones realizadas durante la residencia profesional. En estos análisis se realizó la identificación de áreas de oportunidad.
2. **Conceptualización de Materiales por grupo social o régimen:** Las propuestas diseñadas para cada uno de los grupos sociales y regímenes fiscales están adaptados a las características y necesidades de cada público objetivo, en el concepto de las estrategias propuestas:
 - **Cultura Tributaria desde la Base:** se propone como modelo de implementación una pirámide de aprendizaje fiscal progresivo, además de implementar propuestas de materiales didácticos como cuentos, plataformas interactivas y simuladores de declaraciones para los 3 niveles educativos.
 - **Comprensión del trámite:** se diseñaron modelos de contenidos para campañas digitales dirigidas a diversos grupos sociales, así como guías descargables con lenguaje sencillo para quienes no dominan términos contables o fiscales
 - **Tecnología amigable:** en esta estrategia se definen herramientas como un traductor fiscal interactivo integrado en el portal de SAT, una aplicación móvil educativa y el sistema de insignias digitales para el

reconocimiento del contribuyente al cumplir con sus obligaciones fiscales.

3. **Establecimiento de Indicadores de Éxito:** Para medir la efectividad de cada propuesta, se definieron indicadores de éxito (KPIs) tales como la reducción en el número de consultas básicas o el aumento de la tasa de engagement en campañas digitales, se crearon para evaluar el impacto a corto, mediano y largo plazo. En cada material educativo y estrategia es imprescindible el establecimiento de indicadores de éxito claros y que permitan una evaluación objetiva del impacto de las propuestas en caso de ser implementadas, considerando métricas cualitativas y cuantitativas.

A través de esta actividad de diseño y definición fue fundamental para complementar los hallazgos de la investigación, esto con el fin de realizar un plan de acción concreto y coherente, que se presenta a lo largo del documento, esto con el fin de proporcionar un modelo de mejora viable que fomente la Cultura Tributaria en México.

8. Resultados

Como parte del proyecto, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas, analizadas y evaluadas, y que, además, contribuyeron a la creación de las estrategias para promover la cultura tributaria, a través de los hallazgos y el diagnóstico de las principales problemáticas. En primer lugar, se examina la evolución de los planes Maestros SAT 2023, 2024 y 2025, en segundo lugar, un análisis comparativo de la cultura tributaria en otros países de América Latina enfocándose en la moral tributaria, la confianza de las instituciones y la percepción del gasto público.

8.1 Investigación sobre campañas del SAT y análisis de cultura tributaria

8.1.1 Tabla comparativa de Plan Maestro SAT

Con la misión del Servicio de Administración tributaria por fortalecer la recaudación y simplificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, se delimitaron los Planes Maestros anuales con estrategias centradas en fomentar la cultura tributaria y mejorar los servicios al contribuyente. Analizando los planes de 2023, 2024 y 2025

se observa un enfoque de priorización, en donde el servicio, la facilidad, sistematización y la regularización del contribuyente, así como la detección de actividades vulnerables de evasión fiscal.

8.1.1.1 Tabla comparativa de Servicios al Contribuyente en los Planes Maestro SAT

En la siguiente tabla comparativa se muestra la evolución de las estrategias de atención y servicio al contribuyente, resaltando el cambio de modelo de optimización en los procesos internos y los elementos que prioriza tales como la digitalización, la atención en oficinas y la expansión de servicios (Ver Tabla 1).

Tabla 1 Estrategias Clave en Servicios al Contribuyente

Plan Maestro SAT	Estrategia Clave en Servicios al Contribuyentes
2023	Su estrategia se basa en la optimización de procesos para la atención al contribuyente, se buscaba mejorar la eficiencia en la gestión de trámites y en la recuperación de créditos fiscales
2024	Su enfoque principal era la “Atención al Contribuyente”. Se implementan mejoras como la oferta de mayores espacios para el trámite de la firma electrónica, renovación en línea y orientación fiscal en todos los módulos del país, así como inscripción y actualización de RFC
2025	Su objetivo es implementar la simplificación y digitalización, se presenta un nuevo portal para la presentación de declaraciones, realizándole mejoras y actualizaciones a los formularios, así como la optimización de tramites de alta demanda, realizándolos ahora en línea. Se complementan aplicaciones móviles como SAT Móvil y Factura SAT Móvil para facilitar el cumplimiento desde cualquier dispositivo

8.1.1.2 Tabla comparativa de Estrategias de Cultura Tributaria en los Planes Maestro del SAT

La siguiente tabla presenta la evolución de las estrategias institucionales para el fortalecimiento de la cultura tributaria, evolucionando de la fiscalización a la inclusión

de la educación, comunicación en lenguas originarias y programas de regularización para incentivar al cumplimiento (Ver Tabla 2)

Tabla 2 Enfoque y herramientas para la Cultura Tributaria

Plan Maestro SAT	Enfoque y herramientas para la Cultura Tributaria
2023	El enfoque principal se centró en la identificación de riesgo mediante el fortalecimiento de la fiscalización para incentivar al cumplimiento de las obligaciones fiscales de manera voluntaria. Este plan promovió la cultura de cumplimiento a través de la difusión de información y la simplificación de trámites, sin embargo, su objetivo se basó en acciones de vigilancia
2024	En este plan se establece de manera explícita el término “Cultura Contributiva”. Su enfoque se centra en intensificar acciones diversas para fomentar el cumplimiento de obligaciones a través de sesiones formativas, elaboración y publicación de contenido de interés en Español, así como en Lenguas originarias
2025	Continúa el enfoque de cultura contributiva en la sección de acompañamiento al contribuyente, donde la principal herramienta implementada es el “Programa de Regularización Fiscal” para pequeños y medianos contribuyentes, en este programa se ofrece la condonación de multas y recargos para incentivar la autocorrección.

8.1.1.3 Tabla comparativa del Enfoque General de los Planes Maestro del SAT

Para finalizar, esta tabla realiza un análisis comparativo del enfoque general de cada uno de los Planes Maestro SAT, reflejando los cambios considerables, iniciando por un modelo de recaudación coercitivo y cambia a una estrategia que busca un equilibrio entre fiscalización, simplificación y el acompañamiento para fortalecer la relación con el contribuyente (Ver Tabla 3).

Tabla 3 Enfoque Principal Planes Maestro de SAT

Plan Maestro SAT	Enfoque Principal
2023	Orientado a la fiscalización y recaudación, utilizando la percepción de riesgo como principal motor para el cumplimiento
2024	Busca un equilibrio entre la fiscalización y la asistencia, reconociendo la importancia de la orientación y facilidades para mejorar la recaudación
2025	Orientado a la simplificación, regularización voluntaria y el combate a la evasión y el contrabando. Busca fortalecer la recaudación sin crear nuevos impuestos

8.2 Comparación con otros países y detección de áreas de oportunidad

La siguiente tabla muestra el nivel de confianza que los contribuyentes tienen en relación con las instituciones encargadas de la recaudación de impuestos en cada país, así como la percepción que los contribuyentes tienen del gasto público.

8.2.1 Tabla Comparativa de Confianza en las Instituciones Fiscales en América Latina

Tabla 4 Comparativa de Confianza de las Instituciones Fiscales en América Latina

País	Nivel de Confianza	Descripción de la Confianza
Venezuela	Inexistente	La confianza en las instituciones se ha desintegrado, la crisis económica y la hiperinflación ha generado una extrema desconfianza hacia la legitimidad fiscal
Guatemala	Críticamente baja	Considerada como una de las más bajas del continente, la percepción de la población sobre el estado se basa en los intereses particulares y elites corruptas
Argentina	Muy baja	La confianza esta erosionada por crisis económicas continuas, la inflación y grandes actos de corrupción
Brasil	Baja	Escándalos de corrupción como el “Lava Jato”, uno de los primeros indicios de lavado de dinero en Brasil y que involucraba a grandes empresas contratistas y la empresa petrolera más grande de

		la región, casos que devastaron la confianza de la población, dado como resultado una vista ineficiente de la burocracia
México	Baja	La percepción general de gobierno es de baja confianza y alta corrupción, esto a pesar de los esfuerzos de SAT por mostrarse como una entidad de administración fiscal transparente
Bolivia	En construcción	A pesar del esfuerzo del gobierno por construir confianza a través de un discurso nacionalista, la confianza sigue ligada a la división política
Ecuador	Moderada	El Servicio de Rentas Internas (SRI) logro construir una reputación institucional eficiente, dando como resultado un aumento en la confianza, sin embargo, esta es muy frágil y vulnerable debido a los cambios políticos y la corrupción gubernamental

8.2.2 Tabla Comparativa de la Percepción del Gasto Publico en América Latina

Tabla 5 Comparativa de la Percepción del Gasto Publico en América Latina

País	Percepción del Gasto Publico
Venezuela	No existe transparencia sobre el uso de los ingresos y los gastos que se efectúan para el bienestar social.
Guatemala	La gente tiene una sensación de abandono por parte del Estado, esto debido a que no ven un retorno de sus impuestos en servicios básicos, seguridad o justicia
Argentina	El gasto público es excesivo, ineficiente en servicios básicos y un sistema de subsidio poco transparente
Brasil	La sociedad percibe una gran diferencia entre la alta carga fiscal y calidad de los servicios de salud, educación y seguridad pública, el costo elevado del gasto público es criticado arduamente por la sociedad.
México	El discurso público se centra en el desvío de recursos y su mal uso, algunos programas sociales y obras de infraestructura

	buscan sustentar el gasto, sin embargo, la desconfianza de la sociedad continua
Bolivia	La implementación de programas sociales y bonos ha tenido un alto impacto en la sociedad de manera positiva, en algunos sectores del país, sin embargo, persiste la desconfianza sobre la eficiencia del gobierno.
Ecuador	Ha mejorado la percepción del gasto en infraestructura sin embargo eso no cambia el pensamiento de corrupción a nivel político.

8.2.3 Estrategias de la Administración tributaria

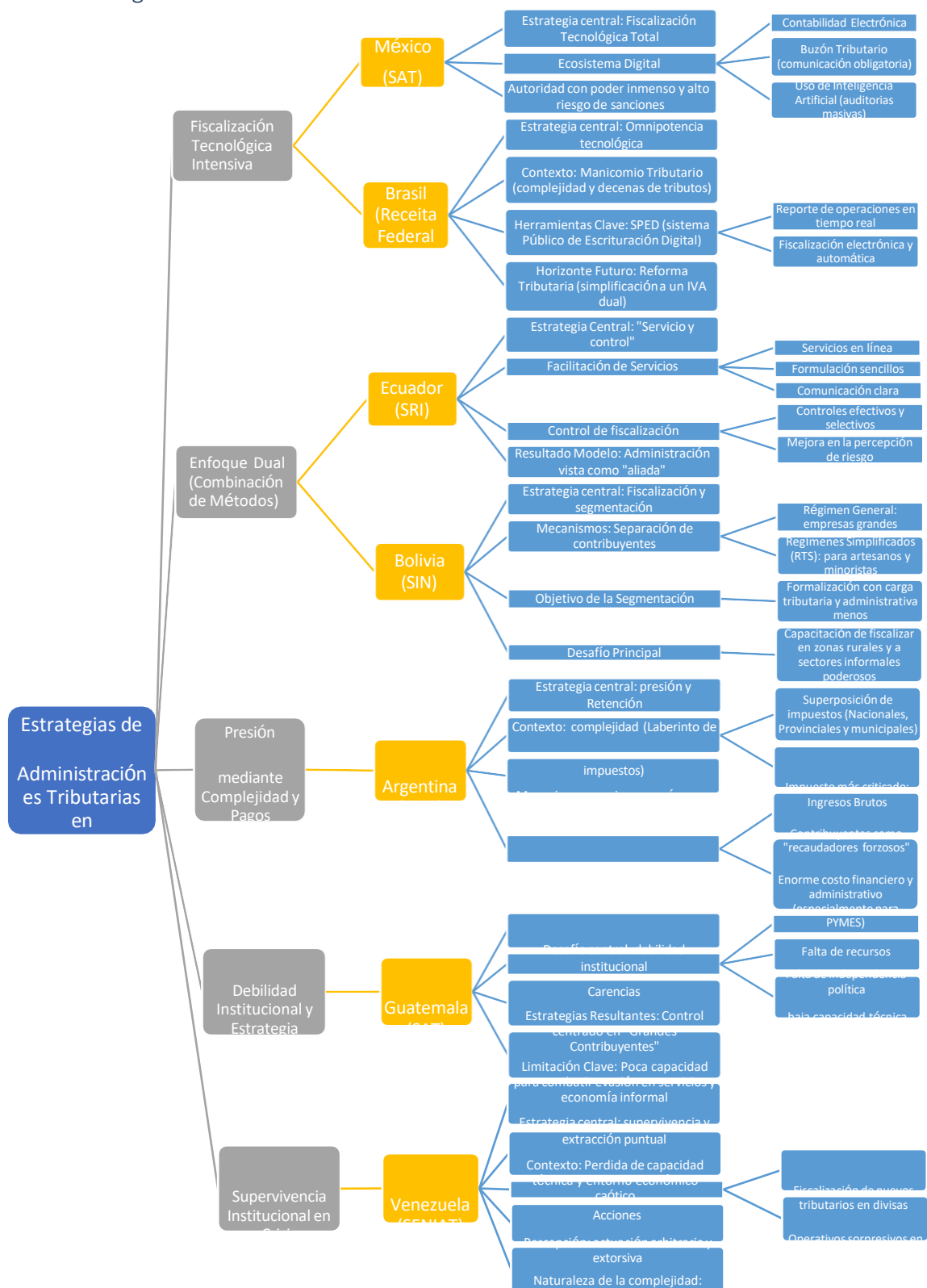


Gráfico 2 Mapa Conceptual Estrategias de la Administración Tributaria

8.3 Diseño de estrategias y definición de indicadores

8.3.1 Estrategia 1: “Cultura Cívica desde la base”

Las estrategias actuales del Servicio de Administración Tributaria se centran en aquellos ciudadanos ya formados, con una opinión y percepción llena de prejuicios que han pasado de generación en generación, la siguiente estrategia está diseñada para ser una inversión a largo plazo, cuyo objetivo es integrar la educación fiscal y empresarial como un pilar de la formación cívica y ética desde la educación básica.

La enseñanza de términos básicos para el bien común, la responsabilidad social y la conexión entre impuestos y las diferentes obligaciones y derechos en las diferentes etapas formativas, busca crear nuevas generaciones de personas que sean conscientes de la responsabilidad social que tienen y que no lo vean como una imposición gubernamental. Para el desarrollo de esta estrategia es necesaria la colaboración interinstitucional, principalmente entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y SAT, su colaboración en conjunto es un elemento primordial para este eje.

8.3.1.1 Componentes estratégicos

- **Primaria:**
 - **Objetivo Pedagógico:** Aceptar el concepto y el valor de la cooperación y reconocer las acciones que se realizan para el bienestar social
 - **Propuesta de Contenido:**
 - Creación de historias y cuentos que sean incluidos en los libros de texto gratuitos y que desarrollen el interés de los niños por conocer aspectos de la ciudad
 - Desarrollo de un Juego de mesa educativo “Construye tu ciudad” que se implemente en los planes educativos en donde conozcan las razones por las que el gobierno recauda impuestos y su destino para el desarrollo de la sociedad
 - **Actores Clave:**
 - Secretaría de Educación pública (SEP)
 - Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito (CONALITEG)

- **Indicadores de éxito:**
 - Número de escuelas que implementan los materiales didácticos
 - Resultados en los ejercicios y evaluaciones sobre conceptos básicos aprendidos durante el uso de los materiales didácticos
 - Encuestas a docentes sobre la utilidad de los materiales
- **Secundaria:**
 - **Objetivo Pedagógico:** Relacionar el pago de impuestos con los derechos y obligaciones de la sociedad, así como el costo del incumplimiento
 - **Propuesta de Contenido:**
 - Plataforma interactiva “Mi comunidad, mis impuestos y mis derechos” que muestra de forma simplificada el presupuesto del Estado, Municipio y comunidad del alumno y la manera en el que se financia
 - Módulo en Formación Cívica y Ética sobre el contrato social, derechos y obligaciones fiscales, así como la concientización sobre la evasión fiscal
 - Talleres impartidos por la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON) que explique los derechos de los futuros contribuyentes
 - **Actores Clave:**
 - Secretaría de Educación Pública (SEP)
 - Gobierno del Estado
 - Ayuntamientos y Presidencias comunitarias
 - Procuraduría de la Defensa del Contribuyente
 - Servicio de Administración Tributaria
 - **Indicadores de éxito:**
 - Calificaciones en el módulo de cultura fiscal
 - Resultado de debates y proyectos sobre el impacto de la evasión
 - Número de talleres impartidos por la PRODECON

- **Media Superior (Bachillerato):**
 - **Objetivo Pedagógico:** Desarrollar competencias prácticas que ayuden a desarrollar confianza ante las interacciones con SAT.
 - **Propuesta de Contenido:**
 - Taller práctico “Mi Futuro Fiscal” para jóvenes, donde conocen acerca del RFC, e. firma, regímenes básicos y facturación”
 - Simulador en línea “Mi Primera Declaración” sin validez oficial, pero en escenarios realistas
 - **Actores Clave:**
 - Secretaría de Educación Pública (SEP)
 - Sistema de Bachillerato a nivel nacional
 - SAT
 - **Indicadores de éxito:**
 - Reducción en la tasa de errores en las primeras declaraciones de jóvenes (análisis generacional)
 - Encuestas de autoeficacia (confianza de los jóvenes para manejar sus trámites)

8.3.1.2 Modelo de implementación

Para visualizar el continuo progreso de esta estrategia, se propone el siguiente modelo conceptual (Ver Gráfico 2).

Pirámide de Aprendizaje Fiscal Progresivo



Gráfico 3 Pirámide de Aprendizaje Fiscal Progresivo

8.3.1.3 Impacto esperado

La implementación de esta estrategia no genera un aumento en la recaudación de impuestos a corto plazo, además de no ser su objetivo, sin embargo al ser una estrategia que promueva la cultura tributaria largo plazo, se medirá a partir de la reducción en la informalidad en los nuevos registros de contribuyentes, además de una responsabilidad ciudadana en cuanto a la presentación de declaraciones y la información transparente en cuanto al destino de los pagos que realizan los contribuyentes disminuyendo la percepción negativa y de temor hacia el Servicio de Administración en México. El principal reto de esta estrategia es la continua formación de ciudadanos y el seguimiento de los programas y capacitación a los docentes que impartan los módulos de enseñanza.

8.3.2 Estrategia 2: Comprensión del Trámite

En la primera estrategia, se busca la formación de nuevos ciudadanos responsables en sus contribuciones futuras, sin embargo, esta estrategia busca reparar la relación de los contribuyentes actuales, basándose en el principio de que una sociedad informada y capacitada de manera correcta reduce errores, disminuyen las sanciones y aumenta el cumplimiento voluntario de las contribuciones, esto evitando

una comunicación unilateral, en donde la administración tributaria se comunica hacia todos sin distinción de segmentos, adoptando así un modelo de segmentación a nivel individual, en donde se analicen las necesidades de cada segmento de la población para brindar la información necesaria de su rubro y/o actividad. El objetivo principal es crear un canal de contacto con SAT en donde se brinde la capacitación y facilitación en el cumplimiento de las obligaciones.

8.3.2.1 Componentes estratégicos

- **Jóvenes y Nuevos Contribuyentes:**
 - **Necesidad específica:**
 - Angustia ante tramites desconocidos
 - Barrera de lenguaje técnico
 - **Propuesta de Contenido:**
 - Campaña digital “Mi primer RFC” en donde se informe de los tramites de manera intuitiva y con contenido atractivo.
 - Serie de videos cortos a través de redes sociales.
 - Mensaje de bienvenida a través de buzón tributario que genere un lazo de confianza.
 - **Canales de difusión:**
 - Redes sociales (TikTok, Instagram, YouTube)
 - Programas universitarios
 - **Indicadores de éxito:**
 - Tasa de engagement en campañas
 - Reducción de consultas básicas en oficinas de SAT
 - Tasa de apertura y clics en el “Mensaje de Bienvenida” en Buzón tributario
- **Emprendedores y Pymes (RESICO):**
 - **Necesidad específica:**
 - Falta de tiempo
 - Necesidad de optimización de flujo de efectivo, confusión sobre deducciones permitidas
 - **Propuesta de Contenido:**

- Seminarios o taller prácticos mensuales con métodos de facturación, nomina para principiantes, optimización de efectivo con RESICO
 - Guías descargables con bajo lenguaje técnico para quienes no dominan términos contables o fiscales
- **Canales de difusión:**
 - Email marketing
 - Buzón tributario
 - Cámaras de Comercio (CANACO, COPARMEX)
 - Asociaciones de emprendedores
- **Indicadores de éxito:**
 - Número de asistentes a los seminarios o talleres
 - Descarga de guías
 - Reducción en la tasa de facturas con errores
- **Asalariados:**
 - **Necesidad específica:**
 - Desconocimiento de sus derechos, así como deducciones y saldo a favor
 - **Propuesta de Contenido:**
 - Programa de campañas intensivas “Declaración a tu Favor”
 - Herramienta “Simulador de Declaraciones Personales”
 - Notificaciones amigables recordando fechas de vencimiento y beneficios
 - **Canales de difusión:**
 - Medios masivos (Radio, televisión) Redes sociales
 - Buzón Tributario
 - Comunicación interna en los módulos
 - **Indicadores de éxito:**
 - Aumento de declaraciones de asalariados sin intermediarios
 - Incremento en el monto de deducciones personales declaradas
 - Tiempo promedio en el portal para realizar la declaración

- **Público en general (no contribuyentes):**
 - **Necesidad específica:**
 - Desconfianza sobre el uso de los impuestos
 - **Propuesta de Contenido:**
 - Plataforma de transparencia “Observatorio del Gasto Publico: Tus Impuestos en acción” con visualización de datos acerca del gasto público y el destino de los impuestos
 - **Canales de difusión:**
 - Portal Web dedicado a la plataforma de transparencia
 - Redes sociales
 - **Indicadores de éxito:**
 - Trafico y tiempo de permanencia en la plataforma
 - Mejora en los índices de percepción sobre el uso de los impuestos (Encuestas Nacionales)

8.3.2.2 Modelo de implementación

El modelo de implementación recomendado se basa en la comunicación segmentada y proactiva. El modelo busca asegurar que el flujo de información entre el fisco y los contribuyentes sea relevante, accesible y medible.

- La fase inicial consiste en reconocer los distintos grupos de contribuyentes, así como definir los requerimientos informativos específicos. Esta parte se basa en la observación directa y en la evaluación de datos generados por los servicios del SAT.

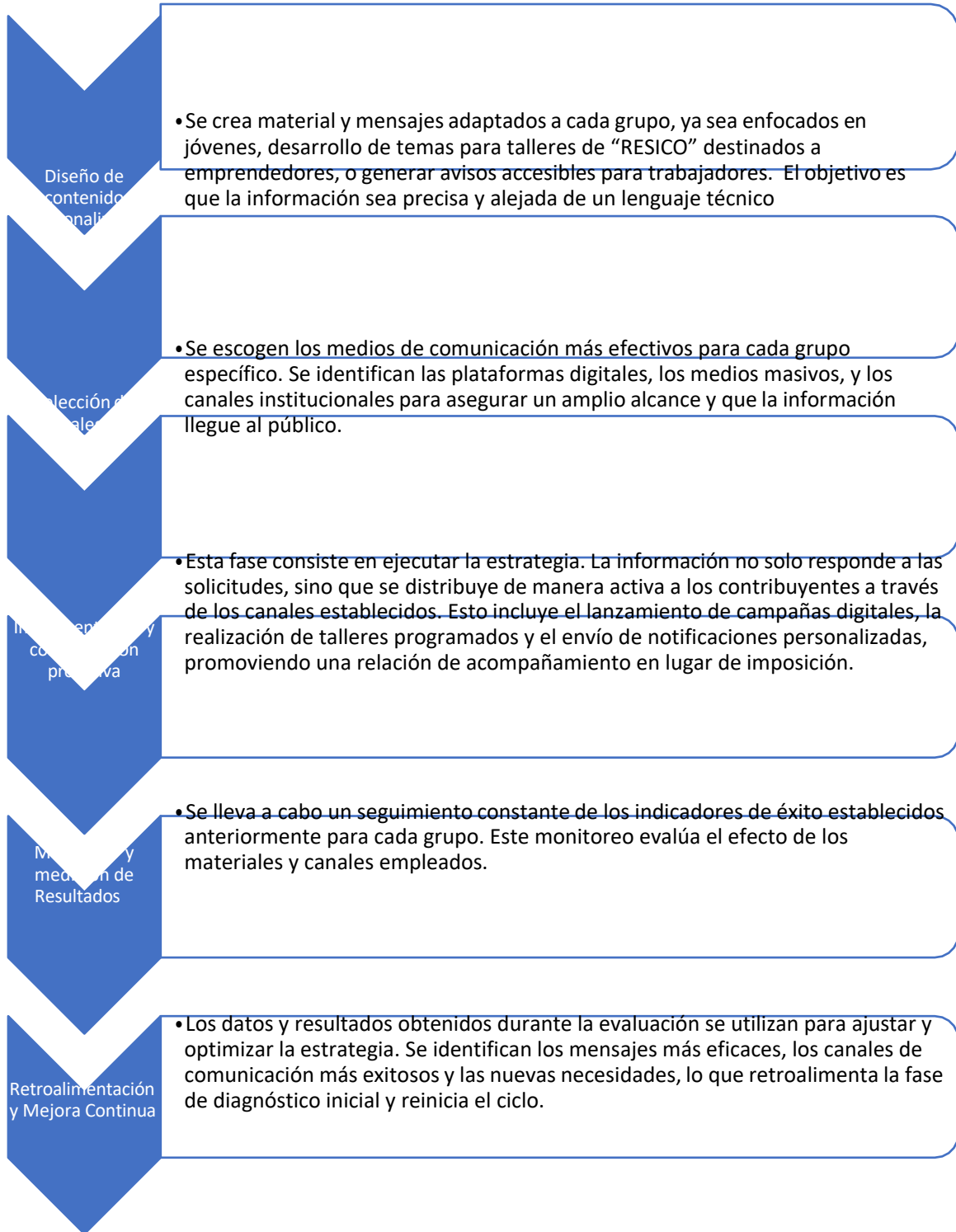


Gráfico 4 Modelo de implementación de proceso

8.3.2.3 Impacto esperado

Esta estrategia generaría una reducción en la carga de trabajo de las oficinas de

SAT en temas de dudas básicas, esto de forma masiva y a través de internet, a

mediano plazo se espera un crecimiento en la calidad de la información presentada en las declaraciones, además de mejorar la imagen institucional del Servicio Tributario, siendo percibido como un agente facilitador, más que como una institución que persigue a los contribuyentes, el principal reto es mantener una comunicación actualizada debido a la segmentación a nivel individual, evitando mensajes genéricos y volver a la comunicación unilateral.

8.3.3 Estrategia 3: “Tecnología Amigable”

La plataforma implementada por SAT es una de las más robustas en temas de fiscalización. Esta estrategia propone utilizar la capacidad tecnológica de la plataforma para un fin distinto el cual consiste en mejorar la experiencia del contribuyente. En esta estrategia se utilizan principios de la economía del comportamiento tal como la heurística de disponibilidad, este principio se basa en la idea en la que las personas confían en la información que se recuerda fácilmente, la racionalidad limitada, hace referencia al hecho de que a pesar de que las personas tienen la capacidad cognitiva y la información necesaria, no siempre hacen la elección correcta o bien, no siguen un curso de acción en particular, esto debido a que no pueden sintetizar nueva información rápidamente, la ignora, deciden seguir su pensamiento o bien porque no tienen tiempo de investigar completamente las opciones o términos.

8.3.3.1 Componentes estratégicos

Tabla 6 Componentes estratégicos de propuesta

Estrategia	Descripción detallada de la propuesta	Indicadores de éxito (KPI's)
Traductor Fiscal Interactivo	Un asistente de IA integrado en el portal de SAT y el buzón tributario que al pasar el cursor sobre algún término técnico, se despliegue una ventana emergente con un lenguaje sencillo y un ejemplo práctico	Reducción del tiempo de sesión en páginas de trámite (indica mayor comprensión) Tasa de usos de la función “traductor”, así como de aperturas y clics
Aplicación educativa “CIVISAT”	Aplicación móvil orientada a brindar lecciones que apoyen en temas fiscales y que incluya simuladores en donde el contribuyente se informe de dudas concretas con un lenguaje sencillo	Numero de descargas y usuarios activos mensuales Tiempo promedio de uso de la app

Sistema de reconocimiento al contribuyente cumplido	Integrar un sistema de insignias digitales que conlleve beneficios a largo plazo,	Resultado de encuestas sobre motivación al contribuyente Correlación entre obtención de insignias y la puntualidad en los futuros pagos
---	---	--

8.3.3.2 Modelo de implementación

Para poder analizar de mejor manera se ocupa el siguiente modelo de implementación:

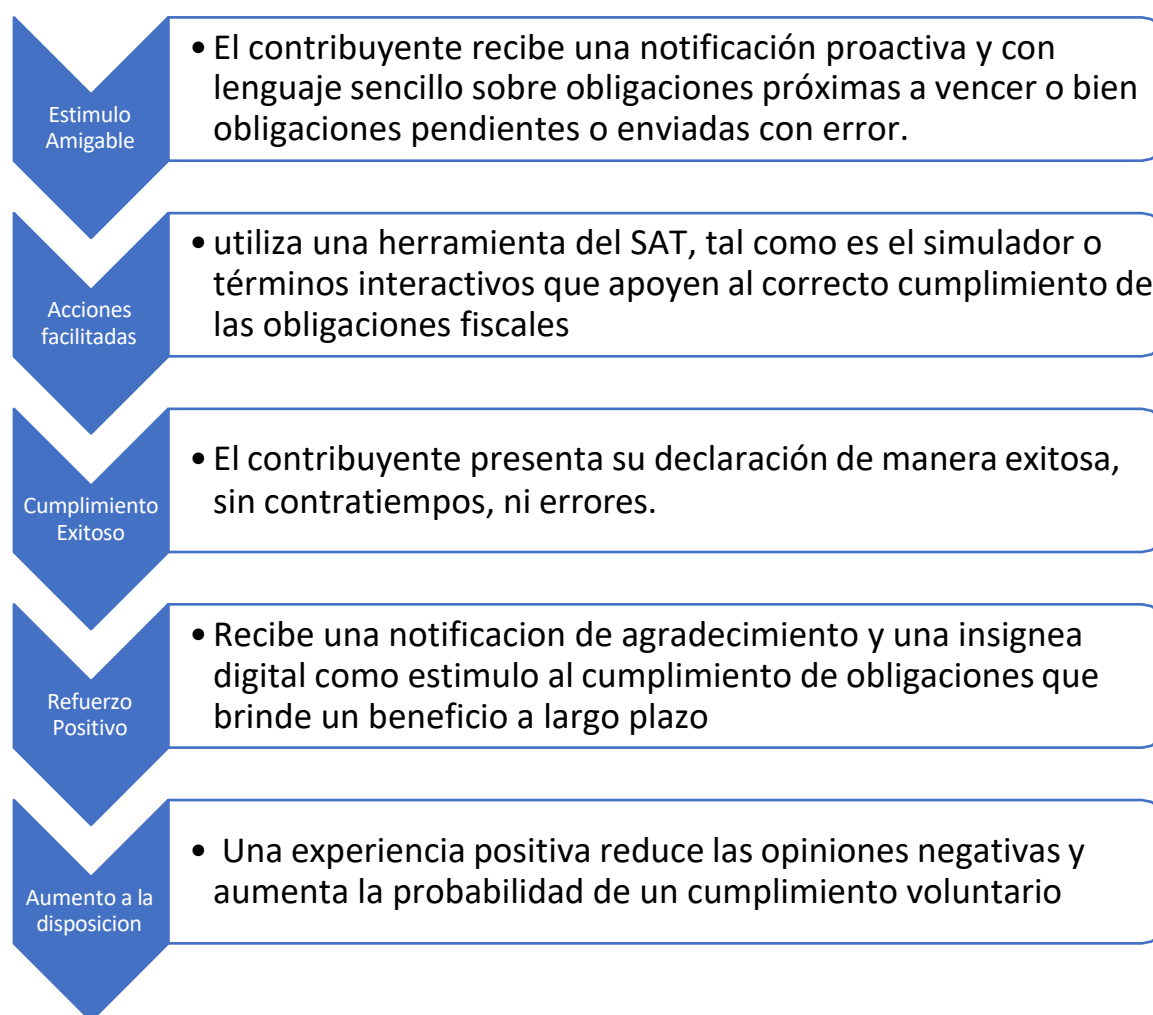


Gráfico 5 Modelo de implementación de proceso

8.3.3.3 Impacto esperado

Esta estrategia busca cambiar la percepción en el cumplimiento fiscal, cambiar la opinión negativa generada a través de experiencia de estrés y miedo a una de compensación y reconocimiento. Busca reducir la procrastinación en cuanto al cumplimiento espontáneo de las declaraciones y aumentar de manera general la satisfacción del contribuyente. El reto es modificar al pensamiento interno de SAT, de una cultura de fiscalización a una que valore y premie el buen comportamiento de los contribuyentes.

8.3.4 Estrategia 4: “SAT sin fronteras”

La siguiente estrategia contempla la brecha digital y el escaso acceso a internet en México. Esta estrategia busca lograr una justicia social como parte de la propuesta, su objetivo principal es promover y brindar acceso a los servicios y la educación de SAT a comunidades con baja o nula conectividad a internet, adultos mayores y personas que buscan regularizar su situación fiscal pero que residen en una localidad distante de los centros establecidos por SAT, cambiando así la percepción de la sociedad, demostrando que el estado se preocupa por incluir a las diferentes sectores de la población en el programa de regularización además de ser un punto de acceso a programas de apoyo que apoyen su progreso económico.

8.3.4.1 Componentes estratégicos

- Campaña de Servicios móviles
 - **Descripción de la propuesta:** Unidades equipadas con oficinas básicas con conectividad a internet satelital, siguiendo rutas calendarizadas y publicadas con antelación en cabeceras municipales y comunidades aledañas
 - **Implementación operativa:**
 - Equipamiento: Laptops seguras, Impresora, escáner, escáner, planta de luz, antena satelital.
 - Personal: asesores encargados del servicio al contribuyente
 - Soporte técnico
 - **Actores Clave:**
 - SAT (logística)
 - Gobiernos Municipales (convocatoria y seguridad)
 - **Indicadores de éxito:**
 - Número de municipios y comunidades atendidas mensualmente
 - Número de contribuyentes atendidos por cada oficina móvil

- Costo por contribuyente atendido (métrica de eficiencia)
- Asesoría y capacitación asistida
 - **Descripción de la propuesta:** El personal se rige a través de directrices que le indican realizar el trámite junto con el contribuyente, explicando al contribuyente a través de la pantalla los pasos a seguir o el trámite a realizar
 - **Implementación operativa:**
 - Capacitación del personal en “servicios al contribuyente” sobre la atención ciudadana con enfoque humano y con técnicas de enseñanza para adultos.
 - Ofrecer diferentes servicios tales como Inscripción al RFC, E. Firma, facturación y declaraciones mensuales
 - **Actores Clave:**
 - SAT (RR.HH. y capacitación)
 - PRODECON (para la definición de buenas prácticas)
 - **Indicadores de éxito:**
 - Tiempo promedio de atención por contribuyente
 - Encuesta de satisfacción posterior a la atención
 - Porcentaje de contribuyentes que regresan en la siguiente visita con dudas más complejas (indicador de aprendizaje)
- Comunicación análoga y pertinente
 - **Descripción de la propuesta:** La difusión de las campañas y visitas programadas y la entrega de información pertinente.
 - **Implementación operativa:**
 - Difusión previa: Perifoneo local, carteles en tiendas, mercados y centros de salud
 - Avisos a través de autoridades ejidales
 - Materiales impresos: Guías visuales con letra grande, de lenguaje común con traducción en español y lengua local, validados culturalmente
 - **Actores Clave:**
 - INPI (Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas)
 - INALI (Instituto Nacional de Lenguas indígenas) para validación
 - Autoridades Ejidales
 - **Indicadores de éxito:**
 - Nivel de afluencia en las visitas
 - Numero de materiales impresos distribuidos

8.3.4.2 Modelo de implementación

Programa calendarizado sobre las visitas de SAT a comunidades, desde la fase planeación, difusión, ejecución, atención y finalización que marque de manera clara y precisa que genere presencia y legitimidad del Estado.

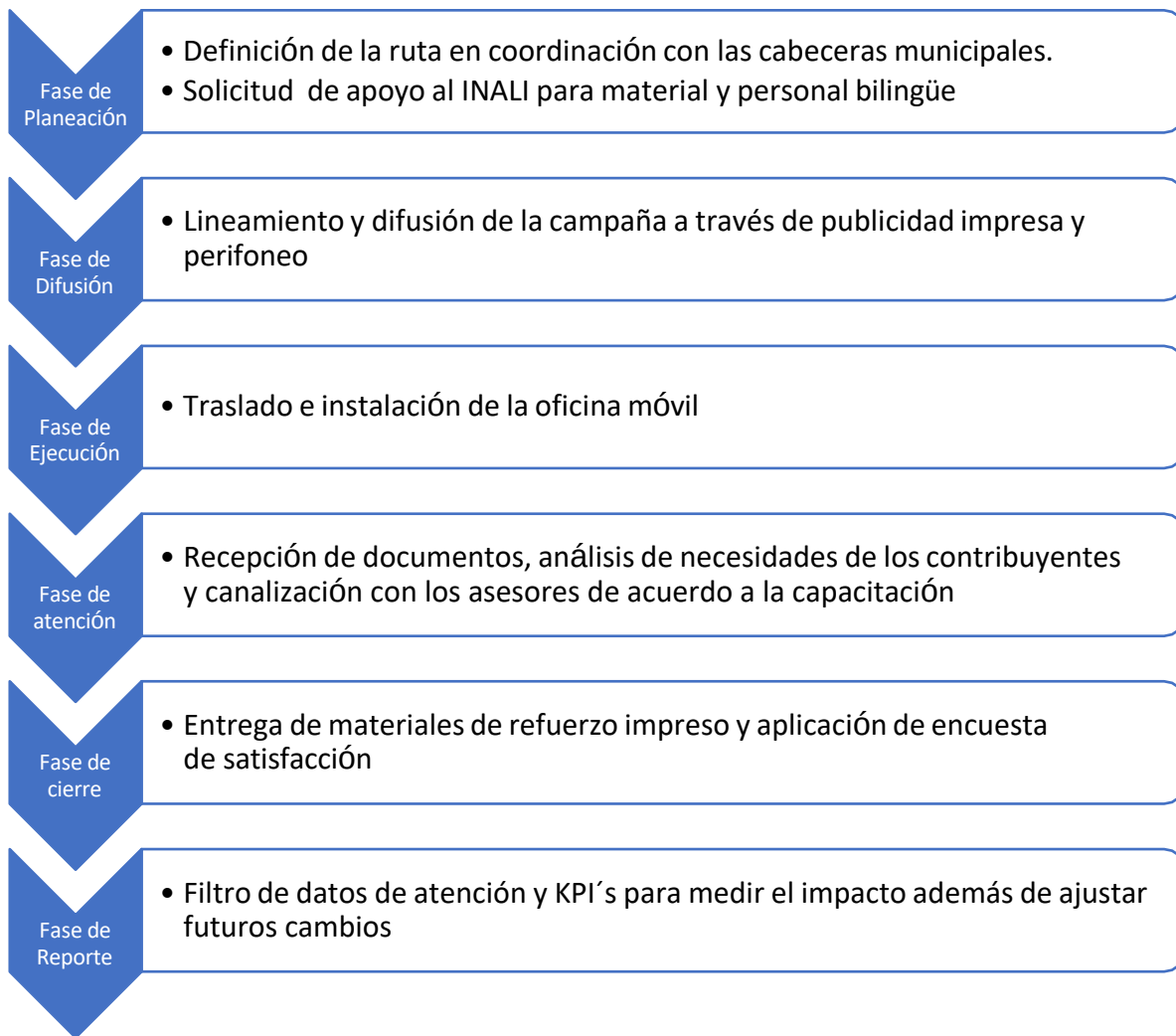


Gráfico 6 Modelo de implementación de proceso

8.3.4.3 Impacto esperando

Para muchos ciudadanos la implementación de esta estrategia puede ser vista como una interacción positiva y constructiva con SAT, se espera un alza en la tasa de contribuyentes regularizados, así como del incremento de inscripciones al RFC como de obtención de e. Firmas, presentación de avisos y del cumplimiento oportuno de obligaciones fiscales. Sin embargo, el principal obstáculo de SAT es la creación y costo de las rutas, así como la coordinación con autoridades ejidales y cabeceras municipales.

9. Actividades Sociales realizadas en la empresa y organización

Aunque la base de mi proyecto de titulación fue una investigación bibliográfica, las actividades cotidianas y las observaciones recopiladas en el Módulo de Servicios al

Contribuyente (MST) ubicado en Apizaco, Tlaxcala, fueron fundamentales como información relevante para identificar las problemáticas que mas afectan a los contribuyentes que acuden al módulo por información o apoyo con diferentes situaciones de las que desconocen o bien que son necesarios para diversos trámites.

9.1 Detalle del Cargo y Responsabilidades

Desde el 16 de enero hasta el 16 de julio de 2025, desempeñé funciones en el área de recepción del Módulo de Servicios al Contribuyente. En este papel, tuve la oportunidad de interactuar directamente con un diverso grupo de personas, realizando diversas actividades que me permitieron comprender las necesidades y dificultades que enfrentan los contribuyentes.

Dentro de mis responsabilidades se encontraban:

- Atención personalizada asistiendo a los contribuyentes con sus procesos de declaraciones, regularización tributaria e información sobre los plazos de cumplimiento y los procedimientos de devolución.
- Proporcionar asesoría sobre trámites generales, como el alta o modificación de la CURP, la corrección de duplicados de RFC, la baja por fallecimiento y la presentación de avisos de actualizaciones al RFC de personas físicas.
- Manejo de Firma Electrónica (e. firma) ofreciendo información sobre la creación de la misma su duración, los riesgos implicados y cómo se compone. Ayudar a los contribuyentes con los pasos necesarios para llevar a cabo adecuadamente la renovación de la firma de manera online o en las oficinas.
- Asistencia a asesores en la revisión de documentos en los trámites de generación de e. firma, así como en aquellos que requerían revocación y renovación, asegurando la validez de la información de los contribuyentes a través de diferentes requisitos necesarios.
- Uso de herramientas institucionales: Brindar apoyo a los contribuyentes en la descarga de datos desde las páginas oficiales del SAT, así como en la utilización de sistemas como el PAI para obtener constancias de situación

fiscal y realizar trámites básicos de manera independiente, así también la entrega de turnos y guiar al contribuyente durante sus citas.

9.2 Observaciones Relevantes y su Conexión con el Proyecto

La interacción con los ciudadanos en el MST Apizaco fue más que una función administrativa; fue una oportunidad de observación directa que fundamentó la problemática del proyecto. A través de la atención personalizada, pude reconocer la falta de información y la confusión que experimentan los contribuyentes, sin importar el segmento de la población (estudiantes, empleados, emprendedores o pensionados).

Las observaciones más significativas que respaldan mis recomendaciones son:

Estrategia 1: "Cultura Cívica desde la Base"

En esta estrategia se pretende informar de manera clara y precisa a la población con conocimientos fiscales desde la infancia. La alta cantidad de consultas sobre trámites sencillos y la evidente escasez de información señalaron la necesidad de los contribuyentes de recurrir a asesores externos o al personal del SAT, una problemática que puede solventarse a través de una mejor educación fiscal.

Estrategia 2: "Entendimiento del Proceso"

Falta de entendimiento del lenguaje técnico, esto debido a que muchos de los contribuyentes presentaban problemas para reconocer el significado de conceptos fiscales básicos como "deducciones", "saldo favorable", "deducción autorizada" o distinguir entre declaraciones "provisionales" y "definitivas". Este desconocimiento abarcaba ideas más complicadas, como los diferentes regímenes fiscales, tipos de facturación y plazos para cumplir con las obligaciones fiscales dependiendo del tipo de régimen. Esto pone de manifiesto la necesidad de una comunicación más clara y accesible, que es fundamental para esta estrategia.

Estrategia 3: "Tecnología Amigable"

El temor y ansiedad ante los trámites es un hecho observado durante la residencia, esto debido a que los contribuyentes acudían a las oficinas con una actitud pesimista y de miedo hacia la administración tributaria, debido a la falta de información y la complejidad de los trámites. Esto destacó la urgencia de implementar estrategias que ofrezcan soporte y recursos accesibles a los contribuyentes.

Estrategia 4: “SAT sin Fronteras”.

Aunque el Módulo de Apizaco es un centro de servicio, las largas distancias que muchos contribuyentes de zonas rurales deben recorrer para realizar trámites simples evidencian una brecha digital y de acceso que aún persiste en la región. Esta observación motivó el desarrollo de la

La experiencia durante la residencia profesional no solo fue un conjunto de tareas, sino una experiencia de observación significativo que me permitió conectar la teoría con la realidad, convirtiendo las necesidades y frustraciones de los contribuyentes en la base para este proyecto.

10. Conclusiones

La investigación realizada sobre las estrategias para promover la cultura tributaria indica que este es un proceso complejo que requiere de un gran esfuerzo, cuyo éxito depende de varios agentes, tales como el estado, el gobierno y la administración fiscal, quienes deben construir una relación de confianza y comprensión entre la autoridad y el contribuyente. El análisis de los Planes Maestro del SAT 2023 a 2025 demuestra la gran evolución y la transición institucional de un enfoque de recaudación y fiscalización, los cuales reconocen a la cultura tributaria como una necesidad, así como el acompañamiento del contribuyente, implementando la simplificación de trámites y digitalización, lo que valida la hipótesis del proyecto.

Así mismo, la comparativa con otros países de Latino América destaca la gran desconfianza de los ciudadanos y la percepción de miedo que ha persistido a lo largo de la historia y que han representado barreras significativas en México. Las

experiencias de éxito tales como en países como Ecuador, el cual mejoro su administración fiscal a través de la simplificación radical y la tecnología, o Brasil, que implementa programas de educación fiscal que implementas estrategias educativas, de comunicación y de uso de las tecnologías, las cuales son cruciales para superar problemáticas con sus contribuyentes.

En conclusión, el fortalecimiento de la cultura tributaria en México requiere de realizar un enfoque dirigido a las tendencias institucionales actuales de SAT pero que a su vez proponga soluciones que aborden de manera directa la desinformación, el miedo, la desconfianza y la brecha digital, es así que después de este análisis se proponen las cuatro estrategias: “Cultura Cívica desde la Base”, “Comprensión del Tramite”, “Tecnología Amigable” y “SAT sin Fronteras”, los cuales adquieren su relevancia al ofrecer un camino viable para transitar de una relación de desconfianza y miedo a una de contribución voluntaria y consciente.

10.1 Recomendaciones

A partir de los hallazgos y la investigación realizada de forma detallada para la propuesta y diseño de estrategias, se formulan las siguientes recomendaciones para el Servicio de Administración Tributaria y otras instituciones clave:

- Implementar la estrategia “Cultura Cívica desde la Base” a través de Alianzas Estratégicas: Se recomienda formalizar una alianza entre la Secretaria de Educación Pública (SEP) y la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON) para desarrollar e implementar módulos de educación fiscal en los planes de estudio. Durante esta acción se recomienda incluir un programa de capacitación para docentes que brinde herramientas didácticas para poder impartir los temas de una manera más eficiente y eficaz. Esta estrategia es una inversión a largo plazo en la formación de ciudadanos fiscalmente consientes y responsables que generara un cambio en la cultura tributaria.
- Desarrollar un Modelo de Comunicación y Segmentación: Se sugiere establecer un equipo multidisciplinario en los módulos de SAT para simplificar el lenguaje fiscal utilizado en los distintos materiales informativos, así como

en la plataforma de SAT, evitando tecnicismos y creando mensajes adaptados a segmentos específicos de contribuyentes (jóvenes, asalariados, emprendedores) la implementación de un traductor fiscal interactivo tiene la capacidad de ser un proyecto piloto ideal para comenzar una transición y medir la mejora en la comprensión de la información.

- Priorizar la tecnología para la experiencia del contribuyente: Se recomienda que el SAT, explore la viabilidad de desarrollar herramientas educativas tales como “CIVISAT” y el sistema de reconocimiento al contribuyente cumplido. Dichas propuestas buscan cambiar la percepción del cumplimiento de obligaciones fiscales, cambiando la perspectiva de miedo a una de satisfacción y reconocimiento, alineándose a los objetivos de los Planes Maestro SAT 2023,2024 y 2025.
- Ejecutar Programas Piloto de la estrategia “SAT sin Fronteras”: se propone el diseño e implementación de un programa piloto de oficinas móviles equipadas con equipo necesario para brindar servicios básicos de E. Firma, inscripciones y capacitación asistida en zonas de difícil acceso y con baja o nula conectividad a internet. Este esfuerzo por facilitar el cumplimiento y mejorar la percepción de legitimidad y cercanía del Estado, es fundamental para una cultura tributaria sana.

10.2 Experiencia personal profesional

Durante mi estancia, trabajé en el área de recepción del Módulo de Servicios al Contribuyente. En este cargo, tuve la ocasión de relacionarme directamente con una amplia variedad de personas, llevando a cabo diferentes actividades que me ayudaron a entender las necesidades y obstáculos que enfrentan los contribuyentes. Dentro de mis actividades aginadas se encontraba la atención personalizada, la gestión de gatos personales, manejo e información de e. Firma, asesoría sobre obligaciones fiscales, análisis de casos específicos, soporte a asesores y uso de herramientas. La realización de todas estas actividades apoyo en aplicar conocimientos previamente vistos durante el estudio de la ingeniería, fortalecer la toma de decisiones y aplicar servicios personalizados a través de la

atención a clientes, lo cual contribuyo en mi formación académica y profesional, siendo una herramienta de apoyo para proyectos futuros.

11. Competencias profesionales desarrolladas

La realización de este proyecto a través de la realización de la residencia profesional en el Modulo de SAT, fue un proceso de aprendizaje que permite aplicar los conocimientos teóricos y llevarlos a la práctica desarrollando competencias profesionales claves para el desarrollo de la carrera de ingeniería en Administración, entre las competencias principales destacan:

- La capacidad de análisis y gestión de la información a través de la revisión de documentos oficiales tales como el CFF, la Ley de ISR y la Ley de IVA, así como el análisis a los Planes Maestro SAT y los modelos de cultura tributaria en Latinoamérica, así como la recopilación de estos hallazgos fue fundamental para identificar los problemas más recurrentes y las oportunidades de mejora, así como la evolución del enfoque de SAT dentro de su modelo de fiscalización. La habilidad para la gestión de información requiere de la búsqueda, selección y organización de una gran variedad de fuentes de información provenientes de diversas fuentes de información. Esta habilidad fue crucial para estructurar el marco teórico, histórico y legal de una manera coherente y realizar la justificación del proyecto.
- La competencia de comunicación y servicio fue fundamental durante la residencia profesional, desarrolle una comunicación efectiva al asistir y orientar a los ciudadanos en trámites de firma electrónica, corrección de datos y regularización de su situación fiscal, lo que me permitió brindar información en un lenguaje más sencillo y comprensible, lo que me permitió diseñar y estructurar la estrategia “comprensión del Trámite”. La interacción diaria con los contribuyentes me permitió el desarrollo de mis habilidades de servicio, lo que me permitió escuchar sus necesidades y comprender la problemática del contribuyente. Este enfoque fue la base de las propuestas expuestas en este proyecto, las cuales buscan soluciones que prioricen la experiencia del usuario, la accesibilidad y la inclusión social.

- La competencia de diseño y pensamiento estratégico de desarrollo durante la observación directa de la desinformación de los contribuyentes de diferentes grupos sociales, ya sean estudiantes, emprendedores o trabajadores, lo que me llevo a cuestionar los modelos de comunicación actuales de SAT. A partir de este pensamiento crítico, se proponen soluciones innovadoras y viables para las problemáticas identificadas. Es así que se implementa la capacidad de diseñar y gestionar proyectos a través de la estructuración de la investigación que inicia en la identificación del problema y termina con el diseño de cuatro estrategias detalladas con un modelo de implementación, indicadores de éxito y actores claves.
- La competencia de adaptabilidad y proactividad surgió a través de las observaciones durante la residencia, la cual me permitió identificar el problema y la proactividad para buscar soluciones documentales y proponer un plan de acción lo que genera valor más allá de las tareas asignadas. El contacto con contribuyentes de diferentes perfiles y la investigación sobre la brecha digital en comunidades con lenguas originarias me permite identificar la necesidad de diseñar estrategias tales como la estrategia 4: “SAT sin fronteras”, la cual busca atender a todos los sectores de la población sin importar la ubicación o acceso a la tecnología.

12. Bibliografía

Amasifuen, M. (2016). Importancia de la cultura tributaria en el Perú. *Investigación de Contabilidad Accounting power for business, Vol. 1*(Núm. 1), 75.

Benalcazar, J. C. (2015). Cultura Contributiva en América Latina. En P. d. Contribuyente, *Cultura Contributiva en América Latina* (pág. 118). México, Distrito Federal: Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.

Cabanellas, G. (2006). *Diccionario Jurídico Elemental*. Heliasta.

Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. España: Netbiblo. Obtenido de <https://www.innovaetica.es/wp-content/uploads/2024/06/Direccion-Estrategica-Innovadora.pdf>

- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2014). *Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única*. Diario Oficial de la Federación.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (1924). *Ley para la Recaudación de los Impuestos establecidos en la Ley de ingresos vigentes sobre Sueldos, Salarios, Emolumentos, Honorarios y Utilidades de las Sociedades y Empresas*". Diario Oficial de la Federación.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (1925). *Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR)*. Diario Oficial de la Federación.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (1948). *Ley Federal del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles*. Diario Oficial de la Federación.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (1980). *Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios*. Diario Oficial de la Federación.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2024). *Código Fiscal de la Federación (CFF)*. Diario Oficial de la Federación.
- Contreras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Colombia: Pensamiento & Gestión. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Factores que determinan la falta de educación fiscal como parte de una cultura tributaria en las instituciones educativas a,b y c de Guatemala. (2020). En A. Estevez, *Evaluación de Factores que Determinan la Falta de Educación Fiscal como parte de la Cultura Tributaria* (pág. 14). Guatemala: Universidad Galileo. Obtenido de <https://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1006/1/TESIS%20DOCTORAL%20LICDA.%20ESTEVEZ.pdf>

- Giarrizo, V. (2015). Evasión fiscal en la Argentina: Caracterización del contribuyente según su predisposición a cumplir con sus impuestos. En P. d. Contribuyente, *Cultura Contributiva en América Latina* (pág. 50). México, Distrito Federal: Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.
- Lopez, J. (2018). *¿Qué es una estrategia de comunicación?* Obtenido de Medium: <https://medium.com/@julianlopez/que-es-una-estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-210bf83c9e48>
- Matos, L. A. (2012). *México: El fisco y el pueblo*. Obtenido de Órgano Oficial de Difusión del TEQROO.
- Rodriguez, N., & Rodriguez, F. (2019). El Modelo Educativo de la Universidad Central del Ecuador: una opción para la mejora continua de la gestión académica. *Revista Académica Indexada de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CSOCIALES/article/view/1827/1732>
- Scrollini, F. (2012). *Evaluación de la Transparencia. Estado del arte de indicadores*. Chile: Consejo para la Transparencia. Obtenido de <https://www.integridadytransparencia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/11/Documentos-Relevantes/Evaluacion-de-la-Transparencia-Estado-del-Arte-de-indicadores-CPLT.pdf>
- Secretaria de Hacienda y Crédito Publico. (2023). *Plan Maestro de Fiscalización y Recaudación 2023*. Servicio de Administración Tributaria.
- Secretaria de Hacienda y Crédito Publico. (2024). *Plan Maestro 2024 SAT Atención al Contribuyente, recaudación y fiscalización* . Servicio de Administración Tributaria .
- UNESCO. (1892). Declaración de México sobre las políticas culturales. *Conferencia mundial sobre las políticas culturales*. México D.F. Obtenido de https://diversidadaudiovisual.org/wp-content/uploads/2013/10/mexico_sp.pdf

Villegas, A. (2015). Cultura Contributiva en Bolivia. En P. d. Contribuyente, *Cultura Contributiva en América Latina* (pág. 77). México, Distrito Federal: Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.

13. Anexos

Anexo 1 Carta de no Inconveniencia



Hacienda

Secretaría de Hacienda y Crédito Público



SAT

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA



Administración General de Recursos y Servicios

Administración Central de Operación de Recursos y Servicios

Administración de Operación de Recursos y Servicios 3

Subadministración de Recursos y Servicios en Puebla

Módulo de Recursos y Servicios de Tlaxcala.

Asunto: Carta de no Inconveniencia
La Trinidad Tepehitec, Tlaxcala a 16 de julio de 2025

Dra. Yesica Imelda Saavedra Benítez

Directora del Instituto Tecnológico de Apizaco

P R E S E N T E

Por medio de la presente le comunico que la C. **Christelle Fernández Parada**, alumna del Instituto Tecnológico de Apizaco, con número de control **20371072** de la carrera **Ingeniería en Administración**, ha finalizado su Residencia Profesional en nuestra Institución **Servicio de Administración Tributaria**, realizando el proyecto "**Estrategias para promover la cultura tributaria**", que comprendió el periodo del 16 de enero de 2025 al 16 de julio de 2025, con un horario de 4 a 6 horas diarias cumpliendo con un total de 500 horas en seis meses.

Por lo que se manifiesta el **NO TENER INCONVENIENTE** alguno en dar la **CONFORMIDAD** para que el proyecto sea considerado como tema de titulación por la opción de Titulación Integral Informe de Residencia Profesional.

Sin más por el momento, se extiende la presente para los efectos correspondientes

Atentamente

Lic. Jacobo Valdez Monroy

Subadministrador de Recursos y Servicios



jmr/gfc



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Principal No. 55, La Trinidad Tepehitec, C.P. 90115, Tlaxcala, Tlax. sat.gob.mx / MarcaSAT 55 627 22 728