



PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI)

2017-2022

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

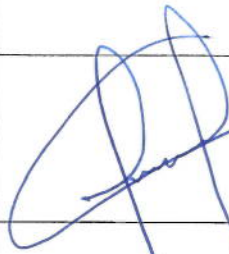
Servicios de Administración de Rentas

abril - 2017



FECHA VIGENCIA: ABRIL-2017	CÓDIGO: PLN – EST – PCG - 01	VERSIÓN 1.00	Nª PÁGINAS 102
PLAN: ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2022			
RUBRO	NOMBRE/CARGO	FIRMA	
APROBADO POR:	ABG. MIRIAM ESTELA GUZMÁN DIRECTORA EJECUTIVA		
	LIC. GABRIEL PERDOMO ZELAYA DIRECTOR NACIONAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA		
REVISADO POR:	ING. ERICKA ALEXANDRA NAVAS JEFE DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN		
	MAURO ANDINO CONSULTOR INTERNACIONAL		
ELABORADO POR:	ING. ERICKA ALEXANDRA NAVAS JEFE DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN		
	LIC. MARIO ROLANDO GIRÓN ESPECIALISTA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN		
	LICDA. JEANY BERENISE CHIRINOS ESPECIALISTA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN		
	LIC. ALEX REINALDO BAQUIS ANALISTA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN		



ELABORADO POR:	LIC. KEVIN ALEXANDER CANALES ANALISTA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	Kevin canales
	LICDA. STEPHANE JESUS BARAHONA ANALISTA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	
	ING. ELLY MARIBEL MARTINEZ ANALISTA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	Elly Martinez
ASESORADO POR:	MAURO ANDINO CONSULTOR INTERNACIONAL	



MEMORANDO- SAR-DPCG-56-4-2017

PARA: Lic. Gabriel Perdomo
Director Nacional de Gestión Estratégica

DE: Ing. Ericka Navas
Jefe Departamento Planificación y Control de Gestión

ASUNTO: Remisión documento final Plan Estratégico Institucional 2017-2020

FECHA: 26 de abril de 2017



Por este medio remito a usted en formato físico y electrónico, el Plan Estratégico Institucional del Servicio de Administración de Rentas correspondiente al periodo 2017-2020. El mismo fue elaborado por el Departamento de Planificación y Control de Gestión, basado en los lineamientos estratégicos definidos en el Taller de Planificación "Transformando la Administración Tributaria" los días 23 y 24 de marzo del año en curso, y el asesoramiento, revisión y aprobación por parte del Consultor Mauro Alejandro Andino.

Atentamente,

CC: Mauro Andino

"El pago de los impuestos no es una opción, es una obligación"

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022



SARR

Servicio de Administración de Rentas

Plan Estratégico
2017 – 2022

Servicio de Administración de Rentas (SAR)

Elaborado por
Dirección Nacional de Gestión Estratégica
Departamento de Planificación y Control de Gestión
www.sar.gob.hn

Carta de Presentación del Plan Estratégico Institucional. (PEI)



El presente documento pone a disposición de la ciudadanía general los ejes rectores sobre los cuales el Servicio de Administración de Rentas (SAR) continuará construyendo su institucionalidad.

Durante años Honduras deficiente de una cultura tributaria en la ciudadanía, ha limitado que los recursos provenientes de los tributos se administren con principios de equidad y suficiencia recaudatoria que conlleven a la distribución y redistribución de la riqueza, ambiente propicio que favorece el crecimiento y desarrollo de nuestro país.

Actualmente hemos avanzado en lograr el rescate de la credibilidad de la Administración Tributaria ante la ciudadanía, prueba de esto es el proceso de selección del equipo de funcionarios con competencia y capacidades idóneas que permitan hacer frente al desafío de construir una institución con altos estándares de calidad en el servicio y eficientes en la recaudación de impuestos, y que el país demanda como principio de bienestar social.

Por tanto, nuestro Plan Estratégico Institucional 2017-2022 (PEI) comprende una verdadera misión, visión, objetivos y estrategias basados en una realidad sociocultural y socioeconómica, con la finalidad que el SAR camine en su construcción muy cercana a la ciudadanía. Es imperante que esta institución sea de la ciudadanía y defendida por esta. El SAR debe convertirse en la muestra de que nuestro país puede construir solidaridad sincera en beneficio para los más vulnerables.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Necesitamos más ciudadanos tributarios. Ciudadanos que cumplan con sus obligaciones de manera voluntaria y con una alta conciencia que están construyendo la nueva Honduras. Por ello, el SAR se está preparando en entregar a la ciudadanía una institución de cero tolerancias, moderna, a la vanguardia de la tecnología que facilita al que quiere cumplir, pero también usando todo el derecho constituido en la ley y la rigurosidad para aquellos que han decidido estar fuera del pacto de construcción de la nueva Honduras.

Nuestro PEI será nuestra hoja de ruta, sabemos que los desafíos que encontraremos son muchos, pero al tener una institución organizada y administrada con metodología y técnicas científicas nos permitirá hacer frente a cualquier acontecimiento que nos podamos encontrar.

Comenzamos entonces, con mucha alegría y responsabilidad a construir nuestro futuro, nuestra nueva institución...; el SAR. Invitamos a todos y todas a ser parte de este viaje, a todos los colaboradores ser actores principales con trabajo denodado y profesional, a la ciudadanía en general, a los organismos internacionales acompañarnos y ser también participes en la construcción de esta nueva Honduras.

Abogada Miriam Estela Guzmán Bonilla

TABLA DE CONTENIDO

EL SAR LA NUEVA GESTIÓN DE LO PÚBLICO	1
INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I – ENTORNO SOCIOECONÓMICO	6
1.1 Entorno Económico.	8
1.2 Entorno Macro Económico Nacional	9
1.3 PIB Por Rama de Actividad Económica.	11
1.4 PIB Por Enfoque del Gasto	13
1.5 Comercio Exterior e Inversión Extranjera Directa	15
CAPITULO II – SECTOR FISCAL	17
2.1 Financiamiento del Presupuesto General de la República	18
CAPITULO III – ENTORNO DE EQUIDAD Y REDISTRIBUCIÓN.	21
CAPITULO IV – RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS	25
CAPITULO V – COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL ...	32
5.1 Modelo de Gestión Institucional del SAR	34
5.1.1 Enfoque Estratégico.	35
5.1.2 Desarrollo Organizacional	37
Nuestra Perspectiva en Tecnología.	69
Mejora Continua	70
Control Tributario. Gestión de Riesgo.	71
ANEXOS	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS ILUSTRATIVOS

Gráfico 1. Variación Porcentual PIB Real (Periodo 2002-2016).....	9
Gráfico 2. Comparación Porcentual PIB Real - Recaudación Tributaria	10
Gráfico 3. Variación Porcentual del PIB Nominal - Variación Porcentual de la Recaudación	11
Gráfico 4. Porcentaje de Participación en el PIB Por Actividad Económica	11
Gráfico 5. Porcentaje de Crecimiento del PIB Por Sector Económico.....	12
Gráfico 6. Consumo Público, Consumo Privado, Consumo Final	13
Gráfico 7. Variación en Consumo Privado y Variación en la Recaudación	14
Gráfico 8. Exportaciones e Importaciones de Honduras	15
Gráfico 9. Inversión Extranjera Directa (IED)	16
Gráfico 10. Porcentaje de Participación de la Recaudación en el Presupuesto General	18
Gráfico 11. Participación del Gasto del Sector Educación, Salud y Proyección Social en el Presupuesto General	19
Gráfico 12. Participación del Gasto del Sector Educación, Salud y Proyección Social en la Meta de Recaudación	20
Gráfico 13. Hogares en Condición de Pobreza	22
Gráfico 14. Distribución del Ingreso (PIB Real) Por Quintil Poblacional	22
Gráfico 15. Índice De Gini Honduras.....	23
Gráfico 16. Ingresos Tributarios	26
Gráfico 17. Presión Tributaria Honduras	27
Gráfico 18. Presión Tributaria de los Países de Centroamérica.....	28
Gráfico 19. Presión Tributaria Países de Centroamérica América - Latina	28
Gráfico 20. Porcentaje de Participación por Impuesto en lo Recaudado	29
Gráfico 21. Monto Total Recaudado por Impuesto.....	30
Gráfico 22. Porcentaje de Participación en ISR Jurídico por Rama de Actividad Económica.....	31
Gráfico 23. Modelo de Gestión Institucional del SAR.....	34
Gráfico 24. Esquema de Taller Estratégico.....	38
Gráfico 25. Mapa Estratégico Institucional 2017 – 2022	43
Gráfico 26. Enfoque por Procesos.	46
Gráfico 27. Proceso General del SAR.....	48
Gráfico 28. Estructura Organizacional de la Dirección Nacional del SAR	49
Gráfico 29. Estructura Organizacional de la Dirección Regional del SAR	50
Gráfico 30. Mapa de Cobertura Nacional del SAR	51
Gráfico 31. Dotación de personal.....	52
Gráfico 32. Modelo de Gestión de Talento Humano	53
Gráfico 33. Esquema de Portafolio de Proyectos.....	54
Gráfico 34. Gestión de Portafolio de Proyectos.....	55
Gráfico 35. Estructura de Portafolio de Proyectos.....	55
Gráfico 36. PMO y su Función en los Niveles Organizacionales.....	56
Gráfico 37. Grupo de Procesos de la PMO	57
Gráfico 38. Modelo de Gobierno para la Dirección de Proyectos SAR	58
Gráfico 39. Cantidad de iniciativas por Objetivo Estratégico.....	59

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Gráfico 40. Modelo de Gestión de Desarrollo de la Dirección Nacional del Gestión Estratégica	68
Gráfico 41. Componentes ITIL Para La Conformación de Áreas de TI	69
Gráfico 42. RTN Activos	72
Gráfico 43. RTN Activos por Departamento	72
Gráfico 44. Brechas Tributarias	73
Gráfico Anexado 45. Metodología de Vinculación PACT/POA	80
Gráfico Anexado 46. Vinculación, Monitoreo y Retroalimentación del Plan de Control al Plan Operativo Anual	81
Gráfico Anexado 47 Ciclo de Vida Contribuyente y Brechas de Incumplimiento...	82
Gráfico Anexado 48. Modelo de Gestión de Riesgo	83
Gráfico Anexado 49. Estrategias de Segmentación de Contribuyentes	85
Gráfico Anexado 50. Validación de la Información	86
Gráfico Anexado 51. Veracidad de la Información	87
Gráfico Anexado 52. Proceso de Selección por Matrices de Riesgo	87
Gráfico Anexado 53. Proceso de Selección por Matrices de Riesgo	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Meta de Recaudación 2017 por Impuesto Relevante	26
Tabla 2. Brechas	74
Tabla 3. Brechas Relacionadas a OTAG	75
Tabla 4. Brechas Relacionadas a OTAG	¡Error! Marcador no definido.
Tabla Anexada 5. Tipos de Controles por Acciones Preventivas y Correctivas	85
Tabla Anexada 6. Indicadores Estratégicos	91

EL SAR LA NUEVA GESTIÓN DE LO PÚBLICO



Imagen 1. Pintura de Santos Arzú Quioto. 2014. "Serie Granito"

INTRODUCCIÓN.

El entorno socioeconómico que enmarca actualmente el país, es diferente respecto a años anteriores, se cuenta con un optimismo auténtico del futuro, una confianza incomparable en las potencialidades del país. Esta debe ser la forma de

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

ver los cambios y no dejarse inmovilizar por aquellos que desean ver cosas diferentes de Honduras.

Construiremos un nuevo modelo de gestión, basados en un esquema de gobernabilidad que permita la toma de decisiones de manera ágil y oportuna. Estableceremos un plan de mejora continua basado en una reestructuración y estandarización de los procesos. Gestionaremos nuestro principal activo, la información.

Esto permitirá una administración integral del contribuyente y de sus actividades con trascendencia tributaria, lo que facilitará la asistencia en el cumplimiento de sus obligaciones y el control tributario basado en nuestro nuevo modelo de riesgo.

La administración tributaria debe estar a la vanguardia con oficinas abiertas de manera electrónica en horarios 24/7 todo el año, minimizando el costo fiscal indirecto del cumplimiento tributario, a través de la cual; y, con la debida autenticación, podrá llevarse la administración tributaria al domicilio del obligado tributario.

Proponemos un sistema fiscal justo, que permita la redistribución del ingreso y la financiación de infraestructuras y servicios públicos de calidad, que incentive sectores productivos estratégicos y sostenibles, que materialice los principios y aspiraciones de la Constitución en materia tributaria.

Asimismo, enfatizaremos el papel de la Política Fiscal–Tributaria en la estabilización del ciclo económico y su importancia en la gestión macroeconómica. De este modo, el Sistema Fiscal–Tributario estará en mejores condiciones de afrontar las etapas de volatilidad que agudizan la desigualdad y la pobreza.

Nuestro PEI está alineado con la implementación de la Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación (Decreto Legislativo 286-2009). A partir del año 2010 se inicia uno de los más

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

notables esfuerzos dirigidos a estructurar un modelo de gestión pública basado en un sistema de planificación con visión a largo plazo y sustentado en un compromiso compartido entre gobierno y sociedad civil.

La Visión de Honduras a 2038 es la de un país donde se haya logrado de manera significativa los siguientes objetivos de interés nacional:

- Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social.
- Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia.
- Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleos, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce su vulnerabilidad ambiental.
- Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo.

Tomando como marco fundamental de referencia la Visión de País a 2038, el Gobierno de la República, establece como objetivo macro, “Coadyuvar en la construcción de una sociedad con mejores niveles de bienestar e inclusión social, mediante avances sustanciales en seguridad ciudadana, generación de mayores oportunidades para la población, profundización de la democracia participativa y la modernización y simplificación del Estado”.

Dentro de los objetivos y resultados globales que el Estado plantea para alcanzar el macro objetivo, el Servicio de Administración de Rentas (SAR) se vincula directamente con una estabilidad macroeconómica como fundamento del ahorro interno a través de la mejora de la competitividad y productividad de manera sostenible, con el aporte que la institución hace a las finanzas del Estado (69.5% del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación/ Fondos del Tesoro Nacional), producto de la recaudación por ingresos tributarios. Con este aporte, se reducirá el déficit fiscal de la Administración Central y se disminuirá progresivamente hasta llegar a un 3.4% del PIB. Asimismo, se pretende alcanzar

como país, una calificación en el pilar de Infraestructura del ICG no menor de 3.5 puntos y un índice global de competitividad de no menor de 4.1 puntos.

Para alcanzar estos objetivos adoptaremos medidas sustantivas y legales, dirigidas a luchar arduamente contra la evasión, mejorar las propuestas de formulación de leyes tributarias, fortalecer la eficiencia tributaria y desarrollar las herramientas que permitan cumplir su misión y obtener el mejor rendimiento de su talento humano.

La responsabilidad de la administración tributaria exige una constante evolución y adaptación organizacional a las dinámicas que generan economías globalizadas, en términos de facilitación y control; por tanto, sus procesos también deben ser dinámicos para que sean efectivos buscando siempre la eficiencia de los recursos públicos.

Se hace necesario que la administración tributaria modifique su estructura organizacional transformándola en un modelo de eficiencia, sólido; que permita acciones de gobernabilidad encaminadas a la toma de decisión eficiente y eficaz en todo el territorio nacional. Soportada en una gestión de procesos moderna y en el fortalecimiento de las tecnologías de la información, en la potencialización de su recurso humano, en la orientación a un cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias, en la protección de la información de los contribuyentes, entre otros. Este ha sido el contexto propicio para la creación del Servicio de Administración de Rentas SAR y la aprobación del Código Tributario mediante Decreto 170-2016.

De igual forma, resulta de gran importancia formalizar y fortalecer la estructura a nivel territorial del SAR, teniendo en cuenta que allí se ejecutan la mayoría de procesos de la cadena de valor en relación a las actividades económicas que son objeto de control y facilitación, dando cabal desarrollo al principio de desconcentración geográfica y funcional, para lo cual se debe tener en cuenta las características económicas y demográficas de las diferentes zonas del país.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

De esta manera, es importante que el SAR, como administración tributaria aspire a ser un instrumento de desarrollo a partir de la efectividad de su actuar orientado a la disminución de la evasión fiscal y a proporcionar el mejor servicio posible a los obligados tributarios.

Para la búsqueda de la eficiencia institucional es fundamental poner a disposición de las necesidades colectivas; instituciones basadas en principios de eficiencia. Proponemos la construcción de un sistema de gestión de mejora continua que tienen como fin último conseguir que la organización interactúe e integre todos sus esfuerzos y componentes en conseguir la satisfacción de sus ciudadanos y la colectividad.

Para que esto sea una realidad dentro de una organización; en primer lugar debe plantearse un modelo de gestión propio que integre los principales componentes de infraestructura y reflejen los principios sobre los cuales sustenta sus operaciones, como ser: liderazgo, planeación estratégica, enfoque hacia sus clientes y partes interesadas, gestión del talento humano con una constante innovación y adquisición de nuevas habilidades de manera permanente, administración tecnológica, y una administración por procesos, que con la efectiva ejecución de los mismos, le permitan obtener resultados consistentes en el tiempo y que puedan ser monitoreados a través de sistemas de medición del desempeño.

Nuestro PEI presenta la propuesta del modelo de gestión de calidad y excelencia operacional, mismo que contempla elementos de infraestructura, con sus correspondientes prácticas a ser implementadas y mantenidas, a través de metodologías y herramientas técnicas.

CAPITULO I – ENTORNO SOCIOECONÓMICO

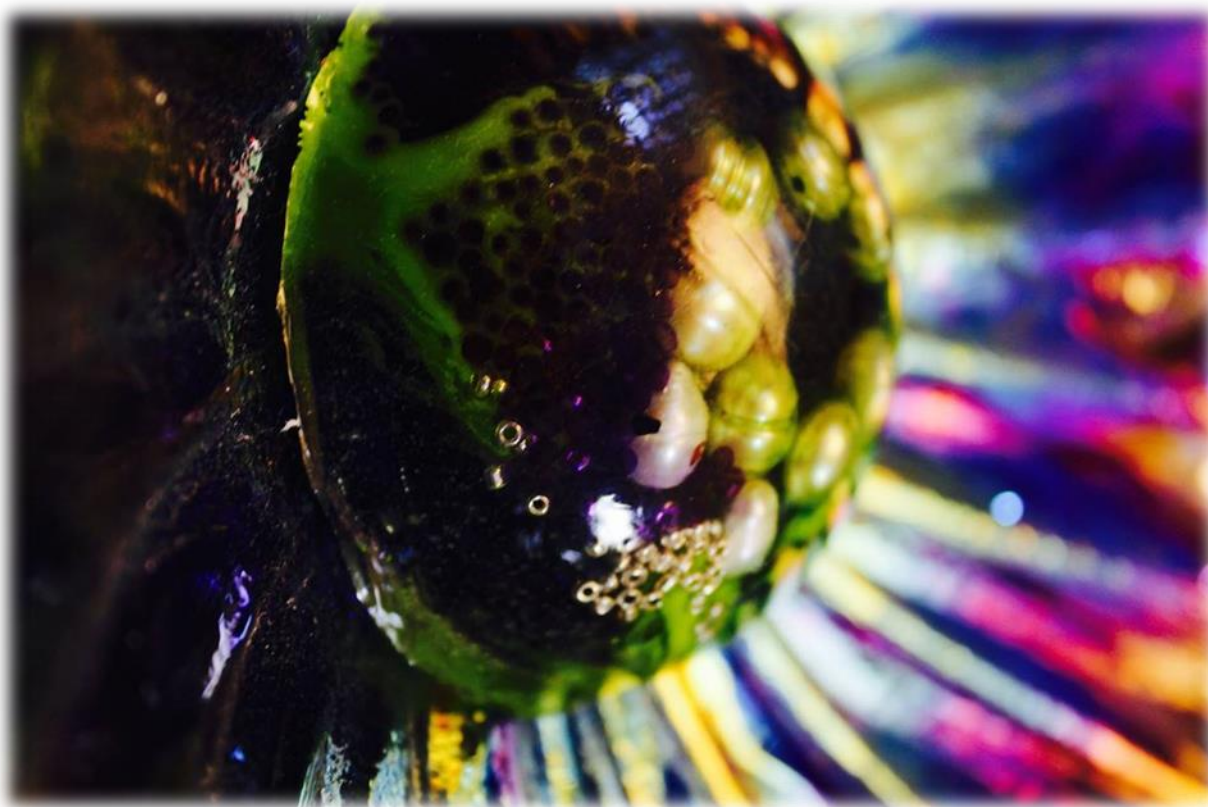


Imagen 2. Santos Arzú Quioto. 2013. "La Alfombra"

El entorno al que se enfrenta el SAR en estos próximos 5 años como institución pública es ciertamente un escenario de muchos retos y oportunidades donde se pueden aprovechar las coyunturas externas, políticas, sociales y económicas. El esfuerzo conjunto de los entes gubernamentales y sector privado para alcanzar estados de desarrollo favorables para construir una política tributaria justa y eficiente para todos los ciudadanos.

Es por esta razón que el Gobierno de la República, desde el año 2014 determinó la necesidad de transformar la administración tributaria para poder abordar los

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

retos del futuro cercano para Honduras, en materia social y económica. El aseguramiento de poder contar con los recursos financieros es vital para soportar los programas sociales, de seguridad y educativos, razón principal de la materialización de un proceso integral y profundo para construir una nueva institución.

La administración tributaria hondureña transito 3 años (2011-2013) muy críticos en materia de gobernabilidad y desarrollo organizacional, por lo que la actual gestión parte de una debilitada institucionalidad, que obligó a las autoridades a tomar decisiones fuertes pero necesarias, a fin de lograr retomar los niveles de presión tributaria similares a los que tenía Honduras previo a la crisis financiera internacional y la crisis política de 2009.

Los hitos más importantes del período 2014-2016 son el fortalecimiento de la recaudación tributaria que permitió y facilitó la disminución del déficit fiscal, la implementación de un régimen de facturación como herramienta de formalización de una economía con fuertes elementos de informalidad, la puesta en marcha de nuevos elementos de fiscalización como precios de transferencia, el tránsito hacia una cultura tributaria, el combate frontal y comprometido a la evasión y todo esto apalancado por el proceso profundo de renovación del recurso humano de la institución.

El 2017 es el año de la consolidación del SAR. El proceso de reclutamiento y selección permitió contar con una plantilla de colaboradores, de los cuales más del 91% son profesionales universitarios a nivel de pregrado y postgrado, nuevas instalaciones físicas, la puesta en marcha de la reingeniería de procesos que permitirá alinear los esfuerzos para construir la nueva administración tributaria.

En este año, con estos elementos organizacionales y con un nuevo Código Tributario nos brinda una plataforma de crecimiento para poder alcanzar nuestra visión en los próximos 5 años.

El panorama macroeconómico que se presenta para Honduras es de expectativas alentadoras, con cierto sentido conservador, en el sentido que se asegura una estabilidad en distintas variables económicas y financieras en los próximos años.

El reto se encuentra en poder transformar dicho crecimiento económico en desarrollo socio económico para los miles de hondureños y hondureñas que históricamente se encuentran en condiciones de pobreza.

Para esto, se requiere como elemento inicial construir una política fiscal equitativa donde se paguen correctamente los impuestos y se inviertan eficientemente los recursos. El SAR tiene la responsabilidad de administrar un sistema tributario que a lo largo del tiempo ha generado brechas enormes de desigualdad e injusticia que tienen efectos profundos en la dinámica económica. Dicho entendimiento del entorno nos ha permitido construir nuestra misión diaria como institución y la visión de lo que realmente queremos construir en el año 2022.

El siguiente apartado muestra en detalle el comportamiento macroeconómico que establece el escenario al que el SAR abordará para asegurar la optimización de los niveles de recaudación necesarios.

1.1 Entorno Económico.

Honduras es una economía pequeña y abierta y su comportamiento económico depende en gran medida de la economía mundial y de sus principales socios comerciales. Según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) en su actualización del World Economic Outlook (WEO) de enero de 2017, la economía mundial creció en 3.1% en 2016, pero las proyecciones apuntan a un repunte de la actividad económica en 2017 y 2018 con un crecimiento de 3.4% y 3.6% respectivamente. Respecto al principal socio comercial de Honduras, Estados Unidos, el crecimiento en 2016 fue de 1.6% y los pronósticos de crecimiento es de 2.3% y 2.5% respectivamente, aunque se hace énfasis que ese pronóstico está rodeado de incertidumbre debido a los cambios que el gobierno entrante podría

incorporar a la orientación de las políticas estadounidenses. La Zona Euro creció en 1.7% en 2016 y la proyección decreciente, con 1.6% para los dos años siguientes conducida por proyecciones a la baja de sus principales economías como Alemania, Francia, Italia e incluso España.

1.2 Entorno Macro Económico Nacional

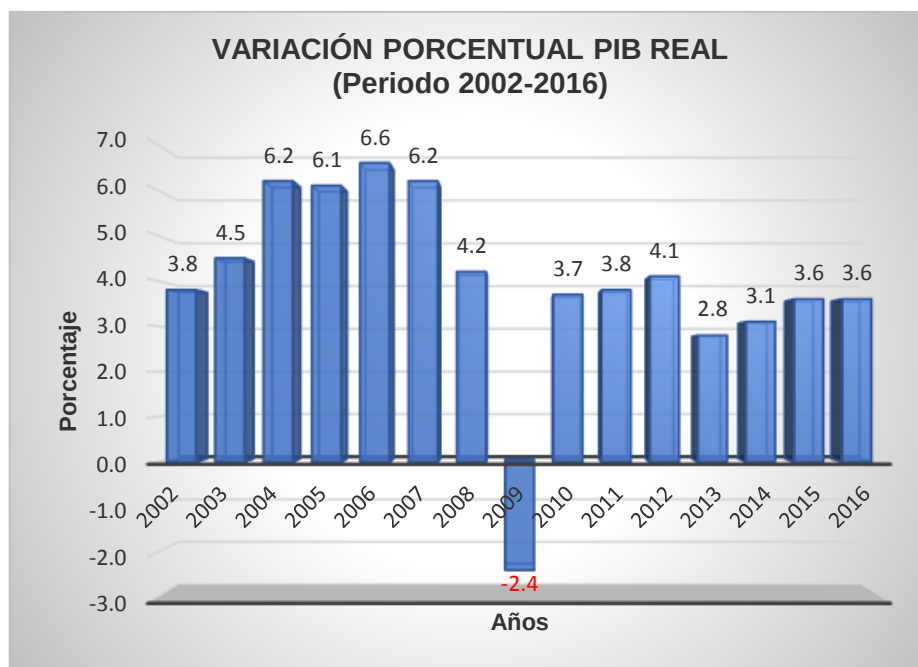


Gráfico 1. Variación Porcentual PIB Real (Período 2002-2016) Fuente: Datos de Banco Central Honduras BCH y Fondo Monetario Internacional FMI Elaboración: Servicio de Administración de Rentas SAR

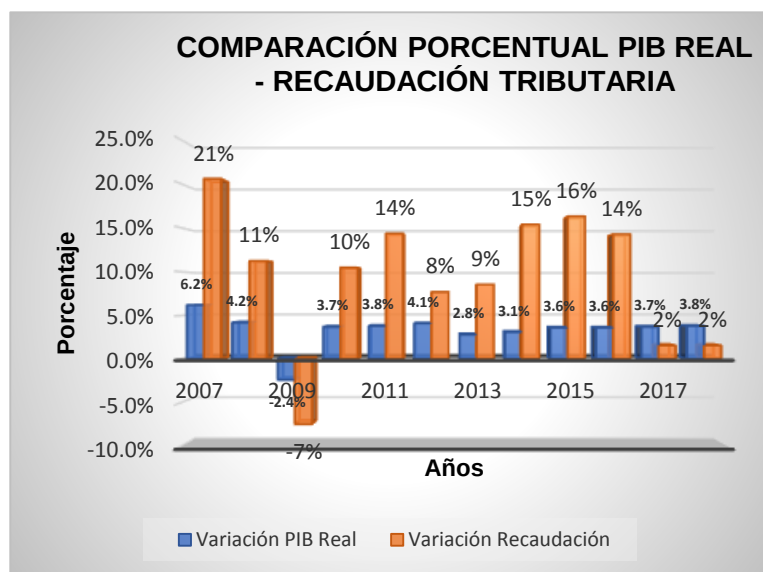
Después del impacto de la crisis financiera mundial del 2008 y la crisis política interna que llevaron a recesión económica con un decrecimiento de -2.4% en 2009, la economía hondureña ha logrado con excepción del año 2013 tener un crecimiento económico real promedio de alrededor del 3%.

Para el 2016 el crecimiento económico real de la economía fue de 3.6%, y las perspectivas para 2017-2018 son de crecimiento entre 3.4 y 3.7%. El crecimiento del período 2013-2016 es acompañado por estabilidad en otras variables macroeconómicas, la reducción considerable del déficit fiscal, crecimiento de la recaudación tributaria, mayor acumulación de reservas internacionales, bajo deslizamiento del tipo de cambio, entre otras.

En 2014, el gobierno como parte de la credibilidad ganada con los organismos internacionales firmó un acuerdo con el FMI que a la fecha se ha cumplido y ha dado resultados positivos para la economía. En años recientes, las calificadoras internacionales de riesgo han mejorado la calificación riesgo país de Honduras.

En relación al comportamiento de la economía en 2016, el Banco Central de Honduras (BCH) manifiesta que el crecimiento de la economía estuvo impulsado por mayor dinamismo en las actividades de intermediación financiera, agricultura, industria manufacturera, comunicaciones, comercio y construcción. Y por el enfoque del gasto, destacó la evolución positiva del consumo privado y público, así como la inversión pública en principalmente en proyectos de infraestructura.

El comportamiento de la recaudación tributaria, está en función principalmente de la actividad económica. En los últimos años, con excepción de la caída en 2009 por la crisis financiera y política, la recaudación ha mostrado tasas positivas de crecimiento.



A partir del año 2014, a pesar que la economía real creció alrededor del 3%, el crecimiento de la recaudación tributaria fue de más del 14% cada año.

Esto se explica por una mayor eficiencia en la recaudación debido a la reestructuración en la

administración tributaria y al impacto del paquete de medidas tributarias contenidas en el Decreto 278-2013.

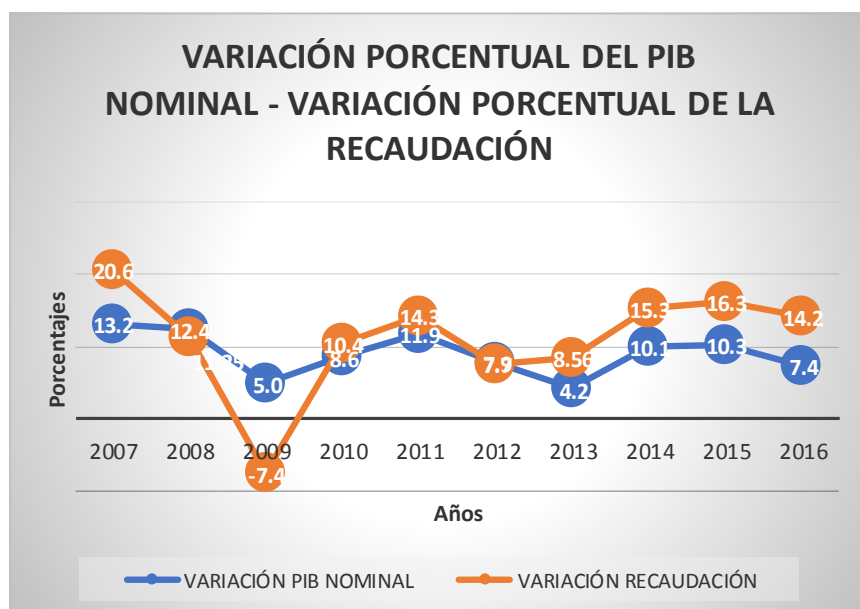


Gráfico 3. Variación Porcentual del PIB Nominal - Variación Porcentual de la Recaudación Fuente: Datos del SAR y BCH Elaboración: SAR.

De igual manera, podemos observar un comportamiento similar entre las variaciones del PIB a precios corrientes y las recaudaciones, esto puede ser explicado por el consumo de hogares y la relación que existe entre la recaudación.

1.3 PIB Por Rama De Actividad Económica

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución del PIB por rama de actividad económica para 2016.

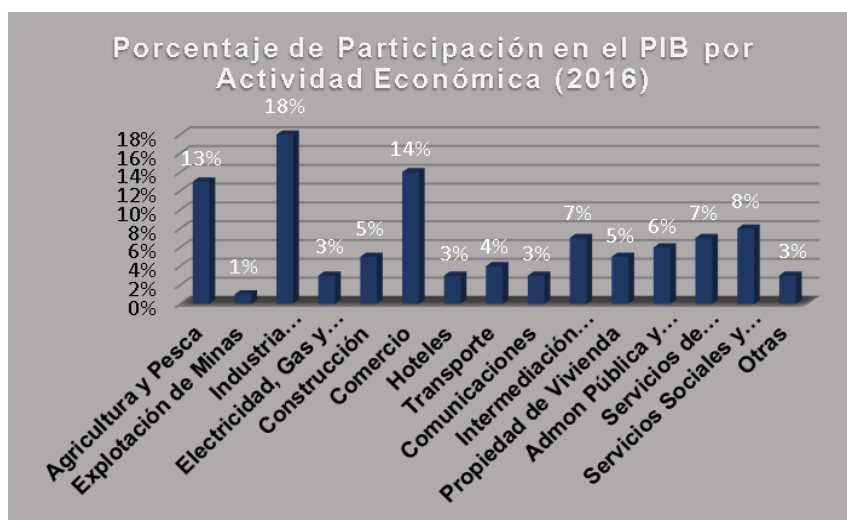


Gráfico 4. Porcentaje de Participación en el PIB por Actividad Económica (2016). Fuente: Datos del BCH. Elaboración: SAR

La industria manufacturera es la actividad que más aporta al PIB, seguido de comercio y de agricultura.

La participación del sector de intermediación

financiera ha mostrado un comportamiento creciente en los últimos años.

Es importante que la Administración Tributaria gestione la información para identificar los sectores de mayor crecimiento, pero al mismo tiempo identificando riesgos tributarios, donde el crecimiento no se traduce en mayor recaudación. Los puntos de equilibrio son necesarios para focalizar los esfuerzos de la institución.

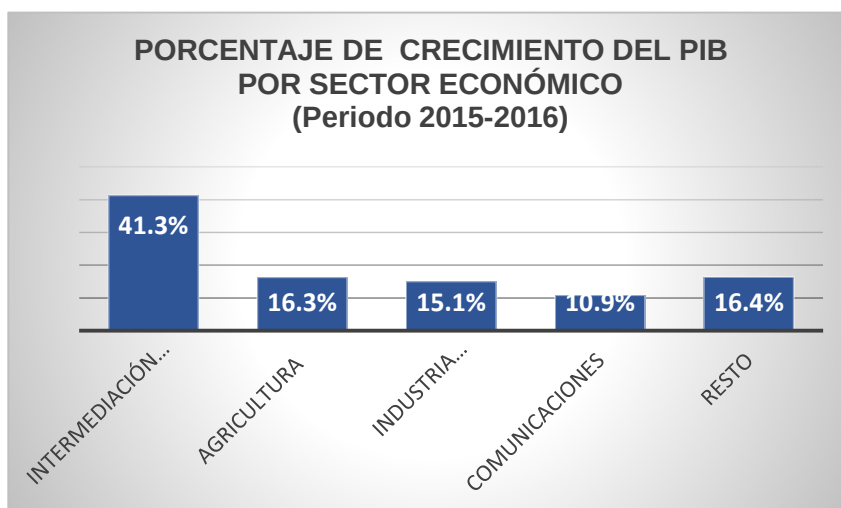


Gráfico 5. Porcentaje de Crecimiento del PIB Por Sector Económico. Fuente: Datos del BCH. Elaboración: SAR

El crecimiento de la economía del 2016, según BCH, presentó mayor crecimiento en las actividades de intermediación financiera (41.3%), agricultura (16.3%), industria manufacturera

(15.1%) y comunicaciones (10.9%).

En cuanto al crecimiento nominal interanual de cada sector, las actividades de construcción, hoteles y restaurantes muestran para el 2016 un crecimiento de más del 10%, la intermediación financiera cerca de ese valor y en la industria manufacturera y comunicaciones el crecimiento es de alrededor de 6%.

En este caso el sector de intermediación financiera presenta un crecimiento fuerte, por lo que la atención y abordaje en dicho sector es vital en las estrategias de control para verificar el correcto pago de impuestos.

1.4 PIB Por Enfoque Del Gasto

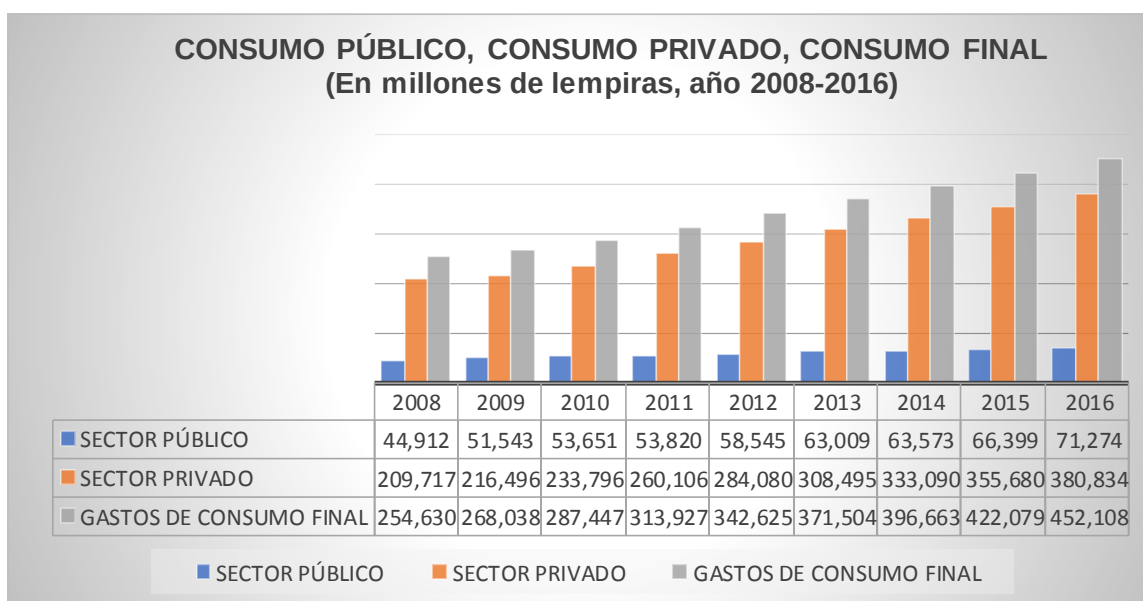


Gráfico 6. Consumo Público, Consumo Privado, Consumo Final (En millones de Lempiras, año 2008-2016)
Fuente: Datos del BCH. Elaboración: SAR

El consumo final equivale alrededor del 92% del PIB, y de este total, el 84% (L.380,834.00 Millones de Lempiras para el año 2016) es consumo privado. Como se puede observar, el consumo nominal ha mostrado un comportamiento creciente. El consumo total ha crecido en promedio (simple) en los últimos 10 años a una tasa del 9.5%, el consumo privado en 9.7% y el consumo público en 8.9%.

El enfoque del gasto es importante analizarlo ya que nos centra en los análisis del Impuesto Sobre la Venta, tributo que está dirigido al consumo. Los impuestos indirectos son ciertamente muy efectivos en recaudar, pero con efectos regresivos en los sectores de escasos recursos.

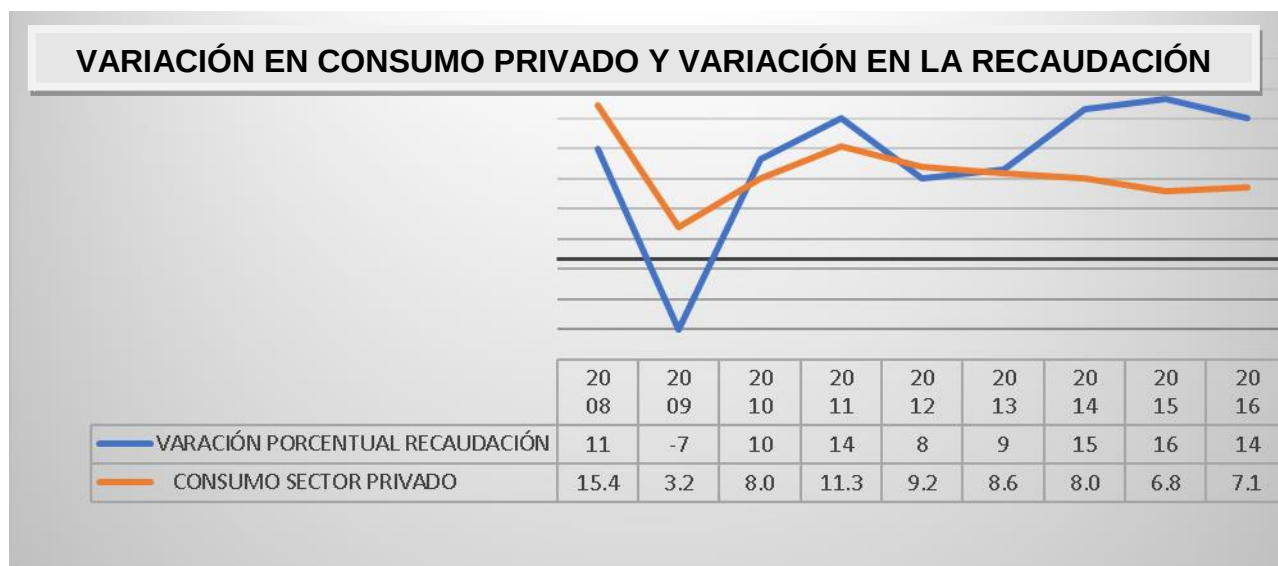


Gráfico 7. Variación En Consumo Privado Y Variación en la Recaudación. Fuente: Datos de SAR y BCH, Elaboración: SAR.

En este gráfico se observa y se confirma la relación existente entre el consumo de hogares y las recaudaciones del ISV. Cabe mencionar que esta relación desde el año 2013 comienza a desprenderse, esto puede ser explicado en parte a las medidas y eficiencia en la recaudación utilizadas en los últimos años. También se puede comentar que, las recaudaciones siendo dependientes del consumo privado, están sujetas a otras variables que podrían causar otras variaciones, como por ejemplo una disminución en el ingreso de remesas al país.

1.5 Comercio Exterior e Inversión Extranjera Directa



Grafico 8. Exportaciones e Importaciones Honduras. Fuente: Datos del BCH. Elaboración: SAR.

Históricamente la economía hondureña ha mostrado un déficit de balanza comercial. Los principales productos de exportación, excluyendo la maquila, son productos agrícolas los cuales el precio fluctúa mucho en los mercados internacionales.

A pesar que el déficit comercial es significativo, el envío considerable de remesas es la variable que hace que el déficit en cuenta corriente no sea mayor. Las remesas alcanzaron en 2016 \$3,487 millones.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

La inversión extranjera directa muestra un comportamiento decreciente en los últimos 2 años. En el año 2014 alcanzó su mayor nivel con \$ 1,417 millones y cayó a \$ 1,002 millones en 2016.

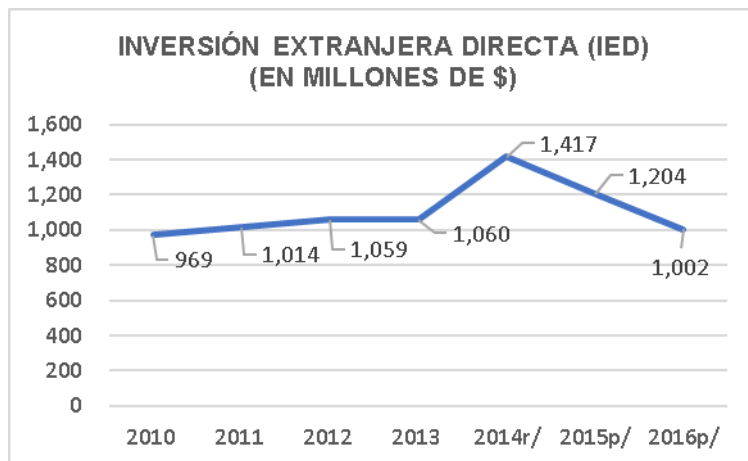


Grafico 9. Inversión Extranjera Directa (IED) Fuente: Datos del BCH. Elaboración: SAR

La inversión extranjera directa es una variable que será monitoreada muy de cerca por parte del SAR ya que las reformas del Código Tributario estuvieron enfocadas a la atracción de capitales extranjeros por lo que su rendimiento es de interés para la toma de decisiones en materia de políticas públicas.

CAPITULO II – SECTOR FISCAL



Imagen 3. Pintura de Santos Arzú Quioto. 2016. "Eclipse 3"

Una obligación tributaria es el vínculo que se establece por ley entre el sujeto activo y el obligado tributario, cuyo objetivo es el cumplimiento de la prestación tributaria, por tratarse esta de una obligación puede llegar a ser exigida de manera coactiva.

2.1 Financiamiento del Presupuesto General de la República

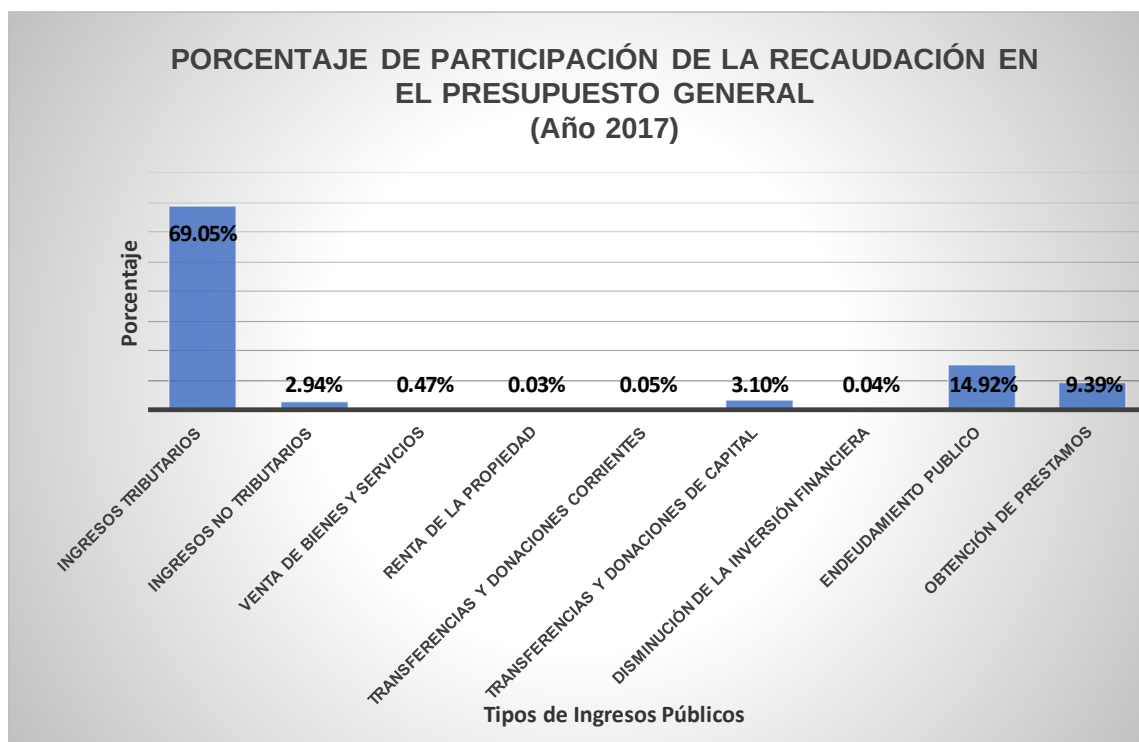


Gráfico10. Porcentaje de Participación de la Recaudación en el Presupuesto General. Fuente: Datos SAR y BCH. Elaboración: SAR.

En el gráfico se muestra la distribución de recursos establecida en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la nación para 2017, la cual contiene una meta de recaudación de ingresos tributarios de L. 90,109,976,514.00. (Noventa mil millones de lempiras)

En un esquema de eficiencia del gasto público es importante que se mantenga un déficit saludable en el presupuesto, pero sin deterioro de la inversión social. Es decir que el fin supremo no es la estabilidad de las variables macroeconómicas sino más bien la traducción de este gasto en calidad de vida para los ciudadanos.

Por otro lado, alcanzar el desarrollo social y económico para la mayoría de la población es un esfuerzo integral de todos los actores económicos en especial del

Estado, que aplicando correctamente una política tributaria y ejecutando una política fiscal justa puede lograr que Honduras avance y salga de los esquemas de pobreza en que está sumido.

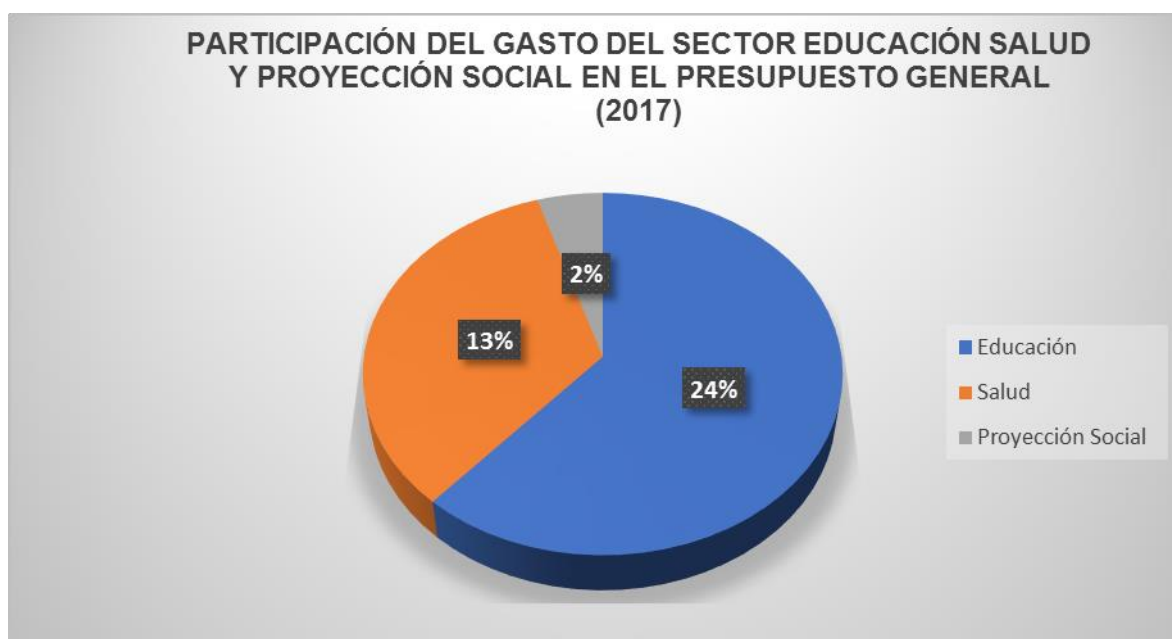


Gráfico 11. *Participación del Gasto del Sector Educación Salud y Proyección Social en el Presupuesto General.*
Fuente: Datos de Secretaría de Finanzas SEFIN. Elaboración: SAR.

El gráfico anterior nos muestra como el pago de impuestos, se puede traducir en oportunidades para los sectores más vulnerables y que los tributos no son una carga, sino más bien el precio que pagamos para vivir en una sociedad civilizada.

En base al cumplimiento del pacto social, en el cual la sociedad hondureña se desarrolla y siendo este, garante de los derechos fundamentales de las personas, aspirando a cumplir las metas establecidas en el Plan de Nación-Visión de País y Plan de Gobierno; el sistema impositivo de Honduras, por medio de la recaudación tributaria, es la vía que garantiza la concreción de las acciones del Estado. Siendo estas de prioridad nacional para los sectores de educación, salud y proyección social. Para el año 2017 está presupuestado¹ un 24% para educación, un 13%

¹ Las cifras porcentuales presupuestadas representan el gasto total, esto incluye el gasto corriente y gasto en inversión, para Educación, Salud y Proyección Social.

para salud y un 2% para proyección social.² Dichos elementos son vitales para el cumplimiento de la estrategia de reducción de la pobreza.

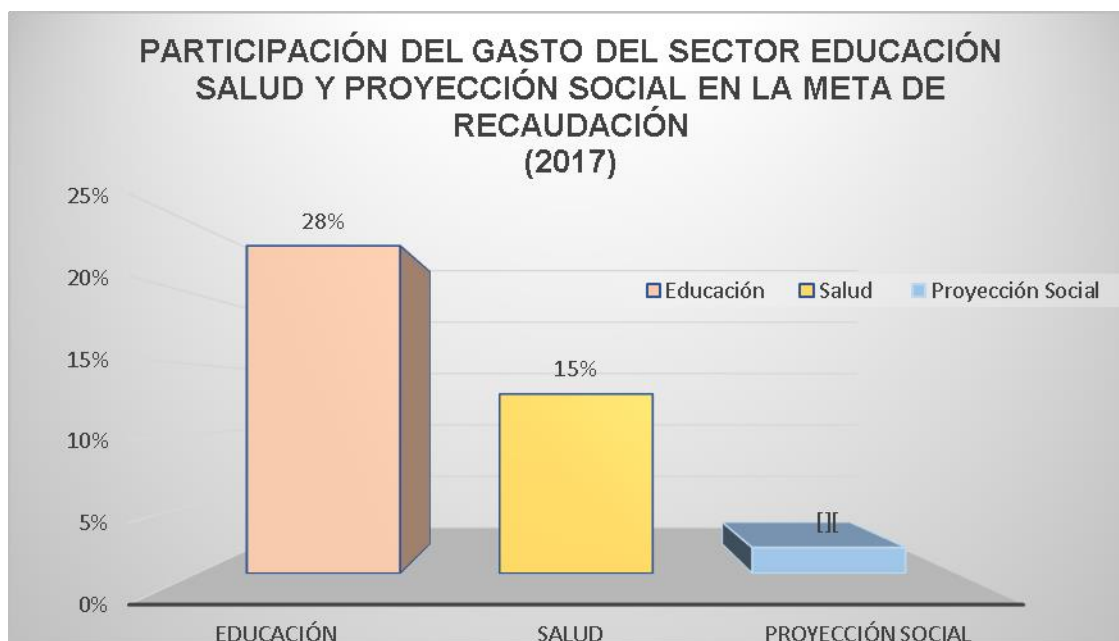


Gráfico 12. Participación del Gasto del Sector Educación Salud y Proyección Social en la Meta de Recaudación. Fuente: Datos de SEFIN. Elaboración: SAR

Haciendo una relación entre meta de recaudación establecida para el año 2017, que representa el 69% de los ingresos totales percibidos por el Estado y los gastos con mayor importancia de este mismo presupuesto³. De esta meta de ingresos tributarios, el 28% le corresponde al sector de educación, el 15% le corresponde al sector de salud y el 2% le corresponde al sector de proyección social.

² Estos porcentajes descritos son la representación del total del Presupuesto General del Estado e incluyen todos los ingresos disponibles.

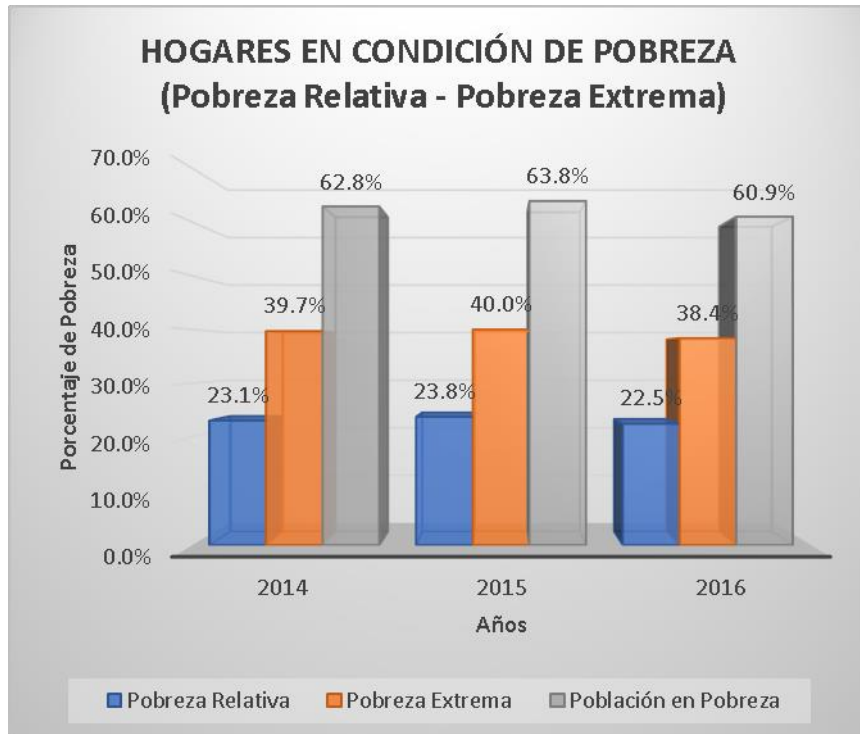
³ Este escenario es considerando que, el Estado de Honduras contara únicamente con los ingresos recaudados mediante a impuestos, acentuando la importancia en el país de cumplir con estas obligaciones tributarias.

CAPITULO III – ENTORNO DE EQUIDAD Y REDISTRIBUCIÓN



Imagen 4. Pintura de Santos Arzú Quioto. 2010. "El Insectario"

El SAR está completamente comprometido en respetar los valores institucionales que están alineados y en armonía a la situación de desigualdad y pobreza a la que la mayoría de la población en Honduras está sumida, por lo que procurar una política tributaria progresiva, donde los sectores que más ingreso tienen aporten más que los sectores que menos poseen. En base a lo anterior, los siguientes gráficos nos permiten una radiografía social que nos ayudarán a focalizar nuestras acciones para que sean costo efectivas.



La pobreza es un fenómeno mundial que azota a millones de personas en el mundo; en Honduras la población en extrema pobreza no ha tenido un cambio radical, para el 2016 el 60.9% de la población total es pobre, el 22.5% es relativamente pobre y el 38.4% vive en pobreza extrema.

Gráfico 13. Hogares en Condición de Pobreza. Fuente: Datos del Instituto Nacional de Estadística INE. Elaboración: SAR

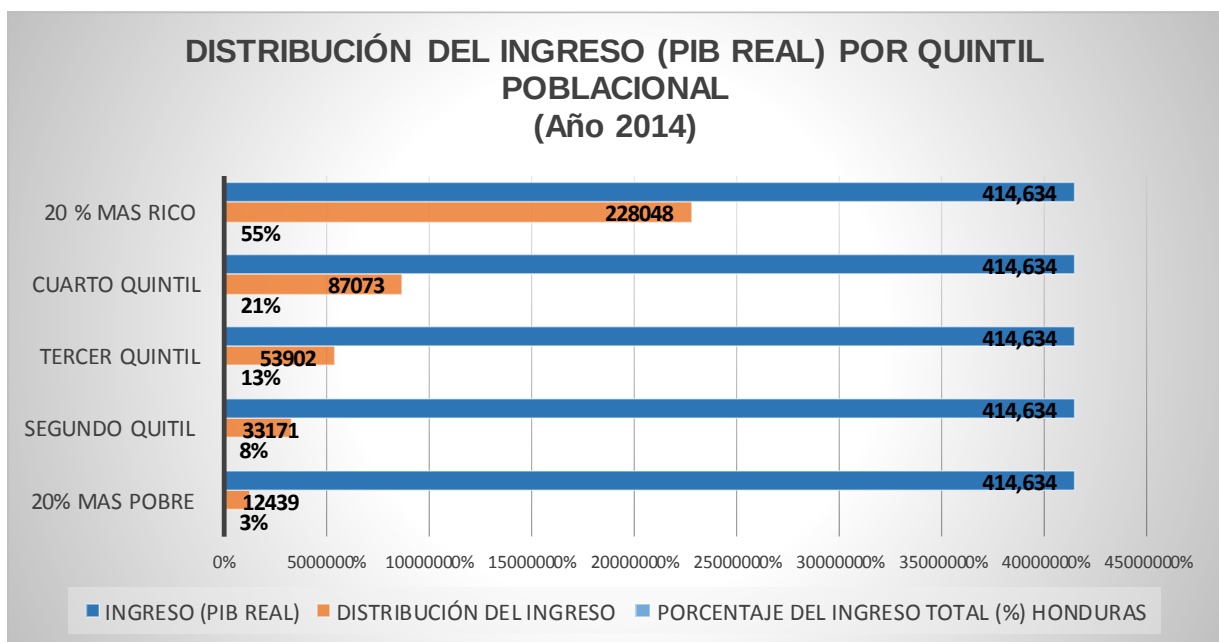


Gráfico 14. Distribución del Ingreso (PIB Real) Por Quintil Poblacional. Fuente: Datos de BM y BCH Elaboración: SAR

Del ingreso total, un 3% le corresponde al primer quintil “Q1” (20% más pobre) de la población total hondureña; un 8% le corresponde al segundo quintil “Q2” (20% relativamente pobre), un 13% le corresponde al tercer quintil “Q3” (20% moderadamente pobre), el 21% le corresponde al cuarto quintil “Q4” (20% relativamente ricos), y el 55% le corresponde al Quinto Quintil “Q5” (20% más rico), según datos del Banco Mundial (BM) y Banco Central de Honduras (BCH).

Estos datos afianzan el razonamiento de la redistribución de la riqueza por medio de los sistemas impositivos, haciendo que más personas de escasos recursos puedan tener acceso a una mejor calidad de vida.



Gráfico15. Índice De Gini Honduras. Fuente: Datos del BM. Elaboración: SAR

Una explicación sencilla del índice de GINI es que en un ranking de 0 a 100; cuanto más se acerca el valor relativo a 0, la distribución de la riqueza total de un respectivo país es más equitativa, siendo 0 una perfecta distribución.

Por otra parte, entre más cerca esté el número relativo a 100, la distribución de la riqueza total es menor o distribución inequitativa.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

En Honduras, durante el periodo 2005 a 2014 la distribución del ingreso total del país se ha mantenido entre 50.64 y 59.51. En estos años nunca se experimentaron valores por debajo de la mediana (50) esto nos indica que la distribución del ingreso en el país no ha sido equitativa, situación por la cual, se requiere de un sistema impositivo progresivo y justo.

CAPITULO IV – RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS



Imagen 5. Pintura de Santo Arzú Quioto. 2014. "Serie Granito 2".

El Plan de Nación / Visión de País es un instrumento que dirige al Gobierno Central para alcanzar objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, con base legal en la Constitución de la República, la cual manda que el Estado promueva el desarrollo integral del país, en lo económico y en lo social, debiendo estar sujeto a una planificación estratégica que exige la participación de los Poderes del Estado y las organizaciones políticas, económicas y sociales, en una formulación incluyente y participativa.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

La concreción de los objetivos de gobierno es factible si se cuenta con los fondos presupuestarios requeridos, de los cuales, en promedio, el 69.5% provienen directamente de la recaudación tributaria.



Gráfico 16. Ingresos Tributarios. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

En el Gráfico se observa el comportamiento de los ingresos tributarios en un período de nueve años (9) incluyendo la meta de recaudación para el presente año que es de L.90,109,976,514.00

META DE RECAUDACIÓN 2017 POR IMPUESTOS RELEVANTES

Impuestos	Meta Institucional 2017
Impuesto Sobre la Renta	29,827.05
Impuesto Sobre Ventas	36,695.30
Aporte Vial (Petróleo)	12,287.00
Importaciones	4,070.70
Otros (licores, selectivos etc.)	7,229.92
Total	90,109.98

Tabla 1. Meta de Recaudación 2017 por impuesto relevante. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR



Gráfico 17. Presión Tributaria Honduras. Fuente: Datos de BCH y SAR. Elaboración: SAR

La presión tributaria es la relación entre la Recaudación Tributaria y el PIB. Honduras en los últimos años ha tenido un aumento en la presión tributaria, debido a todos los ajustes en la política tributaria nacional, la eficiencia en la recaudación.

La relación de los ingresos tributarios respecto al PIB en los últimos ocho (8) años, ha mostrado una tendencia al alza, esto puede ser explicado, como se mencionó antes, por las reformas tributarias que han dado como resultado una menor evasión y menores índices de informalidad en la economía, así como de una mayor eficiencia en la recaudación por parte de la administración tributaria.

Un claro ejemplo de estas reformas tributarias, es el decreto 278-2013, que estableció varios ajustes, entre ellos y uno de los más relevantes; el incremento de la tasa impositiva del ISV de un 12% a un 15%.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

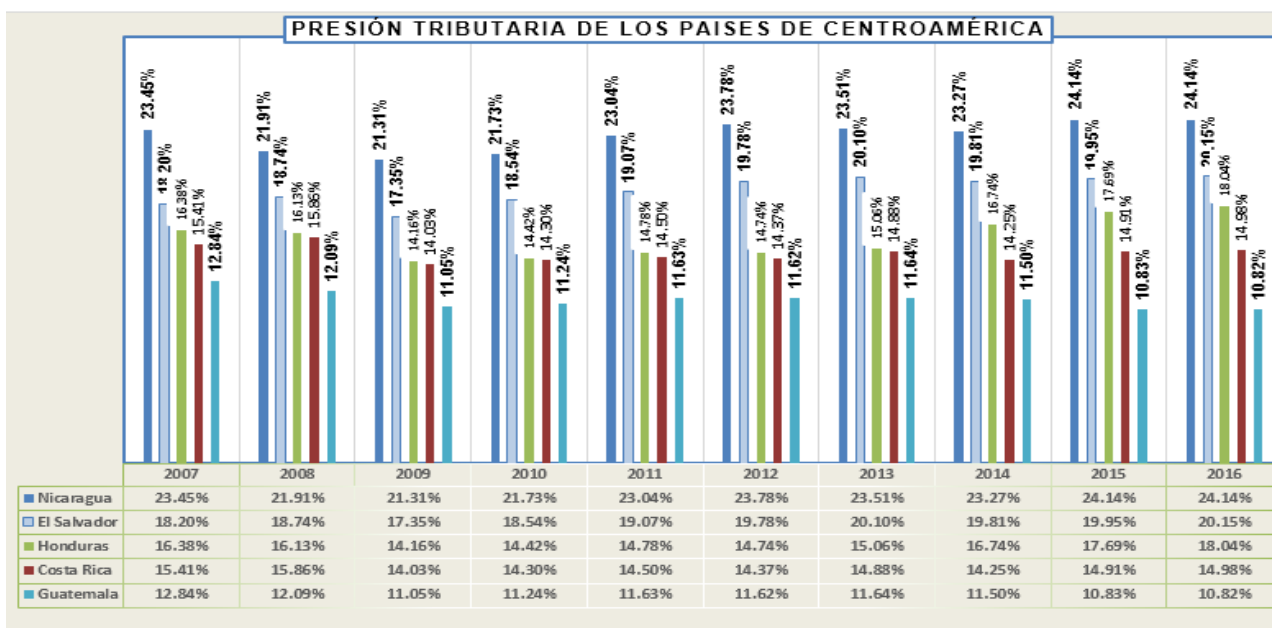


Gráfico 18. Presión Tributaria de los Países de Centroamérica. Fuente: Datos de Banco Interamericano de Desarrollo BID. Elaboración: SAR

El gráfico compara la presión tributaria de los países de Centro América en los últimos años, las cuales han variado considerablemente para algunos países, por ejemplo, en el año 2016, el país con mayor presión tributaria es Nicaragua, seguido de El Salvador, Honduras, Costa Rica y Guatemala.

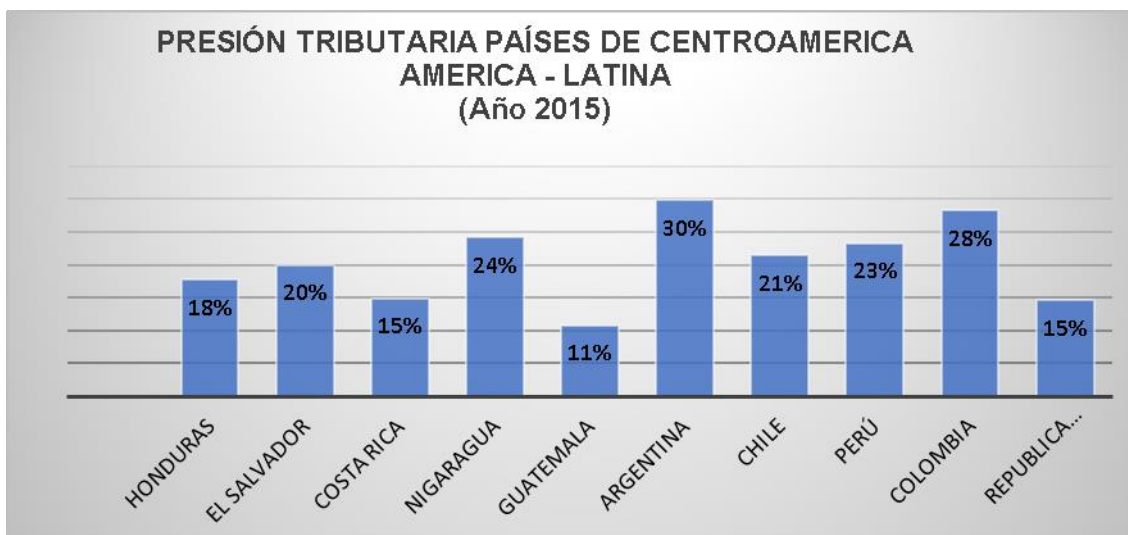


Gráfico 19. Presión Tributaria Países De Centroamérica América - Latina. Fuente: Datos del BID. Elaboración: SAR

En el gráfico anterior observamos una comparación de la presión tributaria entre los países de CA y algunos países de América Latina. Según la Comisión

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2014) pese a la continua desaceleración del crecimiento económico, los ingresos tributarios como proporción del PIB en los países de América Latina y el Caribe (ALC), han aumentado ligeramente.

Los países cuyo PIB per cápita es más elevado suelen presentar un ratio de recaudación tributaria sobre el PIB mayor, que sirve para financiar la inversión en infraestructuras, educación y servicios sociales. En ese sentido, se puede explicar que existe evidencia de países con mayor ingreso por personas (PIB per cápita) están relacionados con una mayor presión tributaria, teniendo en cuenta que los niveles de formalidad de las empresas y trabajadores aumentan, dando paso a economías con capitales más “limpios”, evitando de esta forma la competencia desleal.

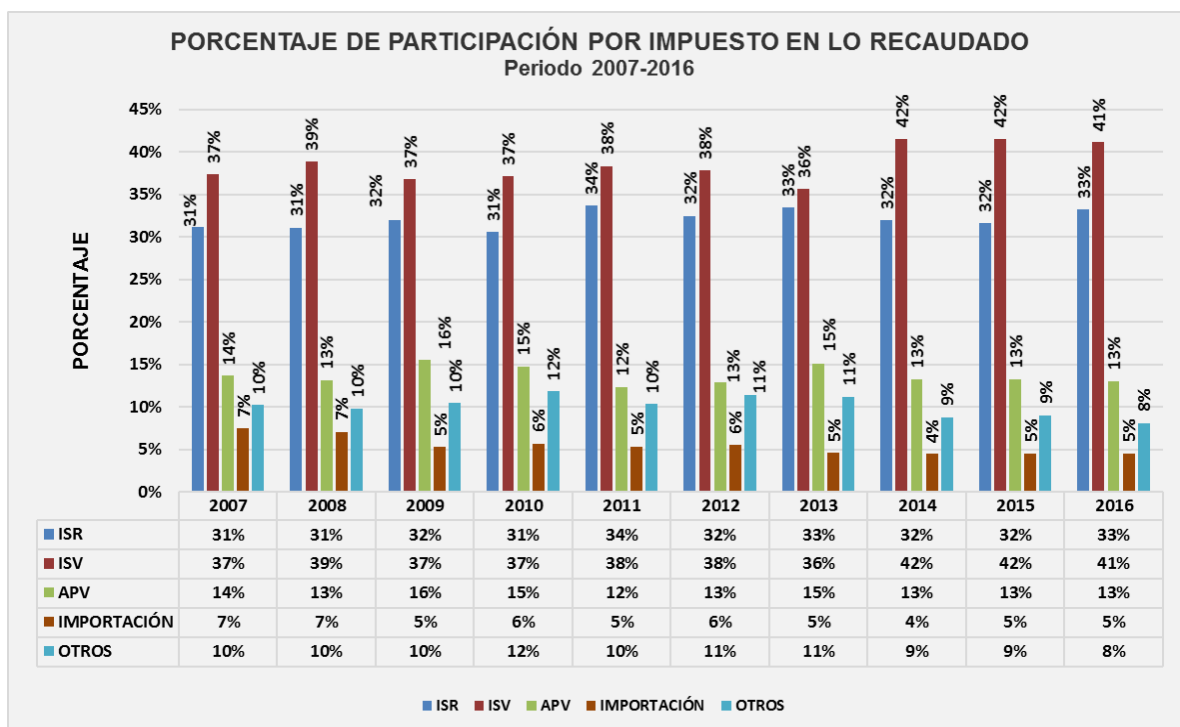


Gráfico 20 Porcentaje de Participación por Impuesto en lo Recaudado. Fuente: Datos del SAR Elaboración: SAR

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

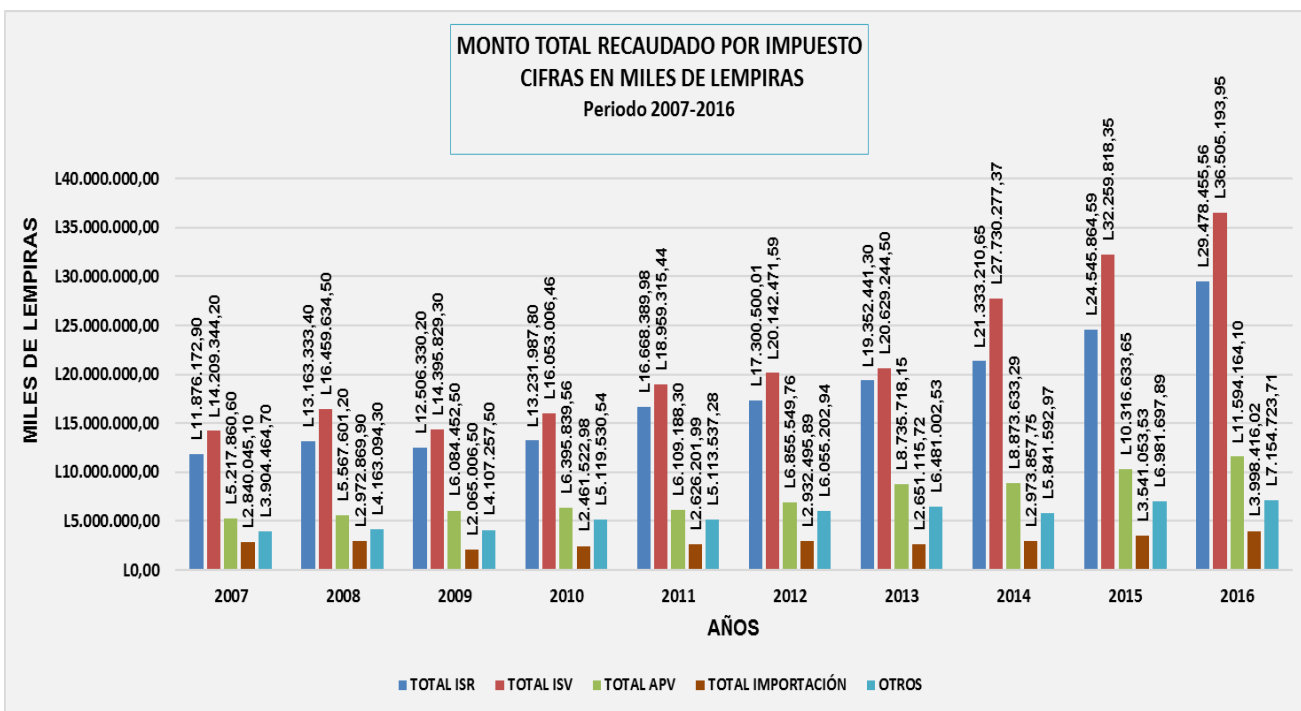


Gráfico 21. Monto Total Recaudado por Impuesto. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

Se muestra en los dos (2) gráficos anteriores el porcentaje de participación en la recaudación, de cada uno los impuestos. El Impuesto Sobre las Ventas (ISV) contribuye de manera más significativa, seguido del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y Aporte a la Conservación del Patrimonio Vial (APV).

Es de considerar a donde se tiene que orientar las estrategias y las iniciativas puntuales para obtener resultados más efectivos, sobre esta perspectiva la Administración de Rentas SAR dará paso a la focalización de objetivos estratégicos que se mostrarán más adelante de manera puntual.

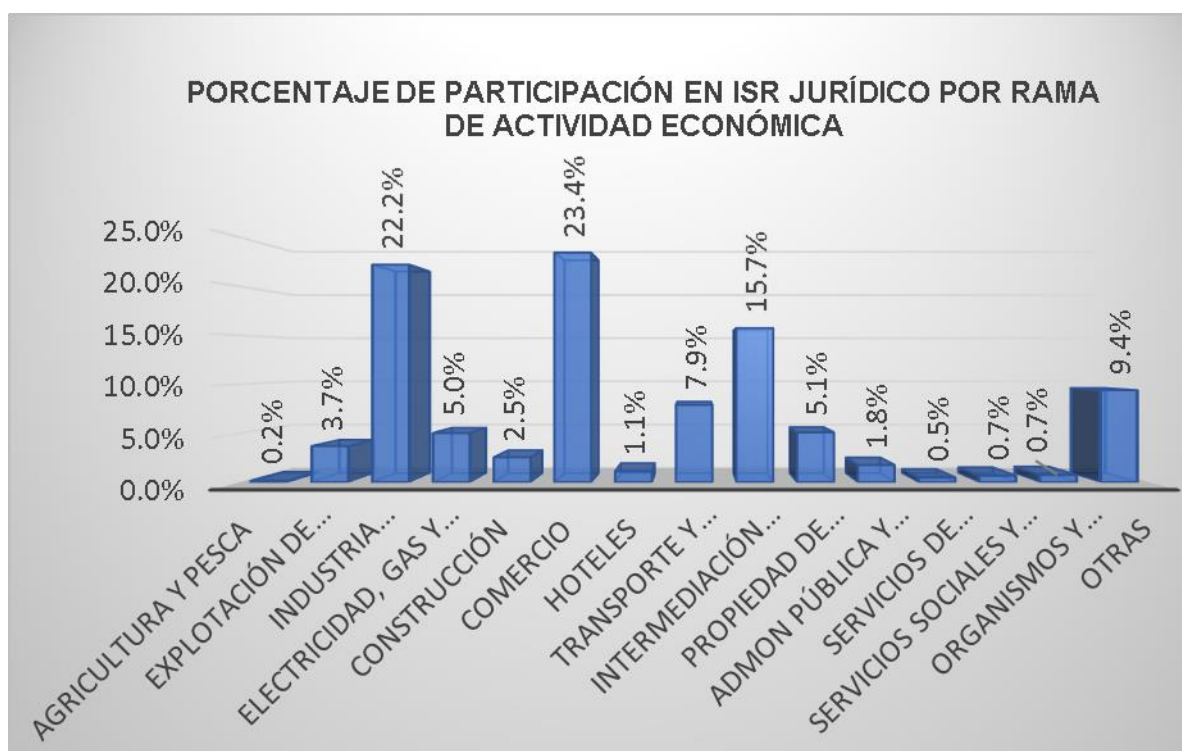


Gráfico 22. *Porcentaje de Participación en ISR Jurídico por Rama de Actividad Económica* Fuente: Datos de BCH
Elaboración: SAR

En el gráfico anterior se observa que, el sector que tiene mayor número de contribuyentes es comercio y es el mismo sector que tiene el mayor aporte a la recaudación por ISR con el 23% del total recaudado. El segundo sector con mayor aporte es industrias manufactureras con el 22% seguido de intermediación financiera con el 15,7%. De acuerdo al ritmo de actividad económica mostrado en 2016, el aporte al fisco de sectores intermediación financiera, agricultura, industria manufacturera y comunicaciones, tendría que crecer proporcionalmente con su crecimiento mostrado. Igualmente, el sector hotelero y construcción que son las actividades con mayor crecimiento.

CAPITULO V – COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL



Imagen 6. Pintura de Santo Arzú Santos. 2014. "La Alfombra". Fotografía de Mario Castillo.

Los permanentes cambios del entorno organizacional crean nuevas condiciones y transforma las prácticas administrativas; cuando los administradores creen saber todas las respuestas, el entorno ya habrá cambiado las preguntas. El SAR tiene el

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

gran desafío de poder crear su institucionalidad con los cambios permanente en su entorno. En una actualidad sujeta a constante cambio, se debe entender los ambientes que se desarrollan la organización y gestionar los riesgos que los identifiquen y controlen.

La implementación de análisis del entorno identificando y evaluando cambios o tendencia mediante el uso de modelos predictivos permitirá tomar decisiones y establecer estrategias ante posibles cambios que se susciten. Esto, combinado con indicadores de medición estratégicos y operativos permitirán a el SAR la mejor toma de decisiones.

Entre los ambientes que se desarrolla el SAR podemos destacar:

Normativo: El entendimiento de la norma, los constantes cambios legales; así como las implicaciones del no cumplimiento de normas, afectan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

Económico: Conocer, entender e interactuar con la evolución de las variables económicas de la sociedad no solo afecta a las organizaciones con fines de lucro, sino también a aquellas públicas hacedoras de la política fiscal, monetarias y cambiaria.

Tecnológico: La rápida evolución de la comunicación en la sociedad; la Información en abundante y permanente generación; la innovación mediante la creación de nuevos productos y servicios rentables; crean desafíos permanentes de entendimiento y adaptación del entorno de las organizaciones.

Social: El entendimiento de la cultura y peculiaridad de una comunidad o sociedad, en el entorno de las organizaciones ayudan a analizar las pautas morales de comportamiento, la interacción entre los individuos, las estructuras de pensamiento, entre otros aspectos, que influirán en el grado de aplicabilidad del modelo de gestión, sustentando una cultura organizacional acoplada a ello.

Internacional: La organización deberá formular estrategias basadas en las tendencias de los mercados internacionales y la afectación positiva o negativa de las decisiones de otros países, como síndrome de la globalización que influye en las organizaciones.

Es importante entender, que el entorno no puede ser controlado en su totalidad, pero si es fundamental entenderlo. Un administrador tributario es como el capitán de una embarcación, el entorno para las organizaciones es como la agresividad del mar o la tempestad de los vientos. No se podrán evitar, pero si deberá saber que velas ajustar para que su navío no naufrague.

5.1 Modelo de Gestión Institucional del SAR



Gráfico 23. Modelo de Gestión Institucional del SAR. Fuente: Lic. Mauro Andino (Consultor Internacional). Elaboración: SAR

5.1.1 Enfoque estratégico.

Comenzamos con identificar, establecer y comunicar de manera eficaz los lineamientos orientadores organizacionales, (misión, visión, objetivos, valores, políticas, etc.) enmarcados en principios y valores éticos.

Esto nos permitirá dar un giro de dirección, antes que la organización comience a avanzar. ¿Cuál es la razón de ser de la organización? “Peter Drucker decía “No hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto”. Saber para qué existe la organización en la sociedad, no solo está escrito en una normativa legal.

Enfocar la estrategia significa llevar la institución a los objetivos definidos, sabiendo cuáles son las capacidades y experiencias de sus líderes, con su aplicación a situaciones concretas. La conducción siempre debe estar apoyada en personas, herramientas e información.

Gestión de Planificación

Dentro del SAR se plantea el proceso rector que definirá los factores que se desea alcanzar; las directrices y estrategias para lograr los objetivos establecidos en búsqueda de la generación de valor. Mediante la planificación estratégica se podrá definir y programar adecuadamente los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la eficiente ejecución de la operación y estrategia establecida.

Gestión de Planes y Proyectos

En función de mejorar la gestión, el SAR cuenta con una plantilla de proyectos que apuntan a construir o mejorar diferentes servicios. Para evitar incumplir con las expectativas de los interesados incurriendo en altos costos en tiempos y recursos

financieros y físicos, es imprescindible contar con una herramienta sistémica de ejecución de proyectos que permitirá a la organización tener una visión integral de lo que está haciendo para cumplir sus objetivos, materializar los producto o servicio, asegurando los resultados esperados y responder ágilmente a las demandas cambiantes de la sociedad.

Gestión por Resultados

La gestión por resultados permite medir el grado de consecución de los objetivos institucionales mediante el monitoreo de métricas a nivel agregado y de desempeño individual, avance en proyectos, ejecución de planes, efectividad de los procesos, cumplimiento de decisiones, asertividad comunicacional, entre otros factores de monitoreo y evaluación.

Gestión por Procesos y Calidad

El sistema por procesos y calidad del SAR, es el medio por el cual se integrarán todas las actividades mediante la gestión estandarizada de los procesos como un activo fundamental de la organización. La correcta implementación, gestión, medición y mejora de los procesos, conlleva a la creación de un sistema de calidad, que busca alinear los procesos, el recurso humano y la tecnología, en la mejora continua de la operación y el incremento de la madurez institucional.

Gestión del Cambio

Los colaboradores del SAR tendrán siempre un compromiso permanente y sentido de pertinencia con el quehacer fundamental de la institución, especialmente en la prestación de servicios a los obligados tributarios. Las técnicas de un proceso de gestión del cambio permiten realizar la transición desde una fase de comportamiento inicial hacia una fase de reconocimiento deseado, implementando formas de trabajo organizacional y creando sentido de pertenencia de los involucrados, bajo un ambiente de adaptabilidad constante al entorno cambiante bajo el cual las instituciones operan.

Gestión del Talento humano

El talento humano es el principal ejecutor de los procesos y sistemas de una institución. Tal relevancia motiva que su selección y desarrollo sean consecuentes a sus actividades enfocadas a la eficiencia y calidad.

Es por esto, que la gestión del talento humano será fundamental para la aplicación del modelo en general, fortaleciendo el liderazgo y compromiso en consecución de los objetivos organizacionales. En tal sentido, el SAR contará con todas las definiciones de los subsistemas del talento humano.

Tan importante como conocer a su equipo y mantenerlo motivado, es rodearse de colaboradores que coincidan con el éxito de su organización y converjan en sus convicciones personales y el compromiso institucional. Entonces, conformar un equipo de trabajo ha sido singularmente importante para la concreción del éxito organizacional.

5.1.2 Desarrollo Organizacional

Para la implementación del modelo de gestión es importante entender y comprender mediante un análisis interno y externo; los valores, percepciones, hábitos, actitudes, creencias, tradiciones de una organización. Basados en los principios y valores definidos, imprimiremos el nuevo ADN al SAR, buscando la eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos y sistemas, conjugados con el grado de colaboración y compromiso de su talento humano.

Lineamientos Estratégicos.

Metodología Para La Formulación Plan Estratégico Institucional 2017-2020 (Talleres PEI)

Para la construcción del PEI 2017-2022, el Servicio de Administración de Rentas (SAR), implementó una metodología simple pero muy eficiente de “open mind”, realizándose con los cuadros directivos Nacionales y Regionales, permitieron derivar en una estrategia organizacional innovadora que regirán el accionar institucional por los próximos 5 años.

Esquema de Taller Estratégico

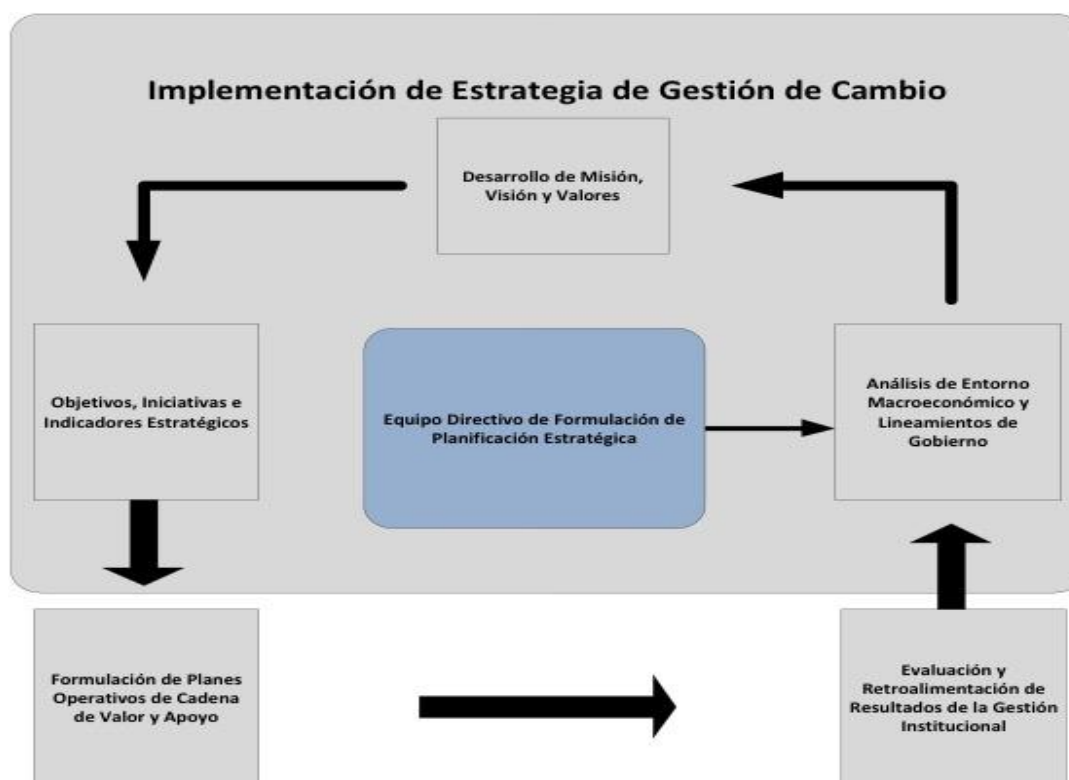


Gráfico 24. Esquema de taller Estratégico. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

Para la formulación del PEI se realizó un taller de trabajo participativo con los niveles directivos de la institución en las instalaciones de la Escuela Agrícola Panamericana “El Zamorano”, en el cual se llevaron a cabo 3 (tres) procesos

puntuales: lluvia de iniciativas, discusión y aprobación. En cada uno de ellos, la libertad de pensamiento y creatividad generaron ideas fundamentales de impacto para la construcción del mismo.

A) Proceso lluvia de ideas

Posterior a una fase introductoria y de concientización del entorno macroeconómico y esquema tributario, se llevó a cabo el taller “Elaboración de Iniciativas” en los cuales se definieron los niveles de alineación institucional, responsables y elementos contentivos tanto de PEI (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), POA (objetivos, programas, proyectos e indicadores operativos) e iniciativas, las cuales son proyectos operativos puntuales para alcanzar los objetivos estratégicos (objetivo, alcance, presupuesto e hitos).

Este ejercicio fue esencial para clarificar conocimientos y sirvió como prefacio para que los participantes definieran los elementos clave en base a los cuales se redactaría la misión, visión y valores institucionales.

El segundo taller denominado “Lineamientos orientadores institucionales”, se enmarco en las propuestas que en la fase de discusión llegarían a conformar la misión y visión institucional. Los tópicos definidos por los equipos de trabajo para la construcción de la misión se resumen en:

- Recaudación de tributos: Aplicación de la normativa tributaria para la captación y administración de tributos internos.
- Justicia social: Los recursos captados serán empelados en programas y proyectos de desarrollo, asistencia y bienestar social, beneficiando en gran medida a las clases desposeídas del país.
- Equidad: Cualidad que debe poseer todo colaborador consistente en no favorecer en el trato a una persona perjudicando a otra.
- Generalidad: Aplicabilidad de la normativa jurídica a los obligados tributarios sin discriminación alguna por tipo de contribuyente.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

- Transparencia: Todo el accionar de los colaboradores en representación del SAR es realizada con claridad, evitando la ambigüedad en el uso de los recursos y manejo de la información.
- Confianza: Creencia fehaciente de la ciudadanía, que los recursos captados por el pago de obligaciones fiscales son invertidos en programas y proyectos de desarrollo y bienestar social.
- Cumplimiento de Constitución y normativa fiscal: Todo el accionar está enmarcado en ley.
- Cumplimiento voluntario: El obligado tributario tiene conciencia de la importancia del cumplimiento de sus deberes en pro del desarrollo del país.
- Facilitación de cultura fiscal: El SAR incrementará los conocimientos fiscales de los obligados tributarios mediante el uso de mecanismos formativos presenciales y virtuales.
- Talento humano capacitado: Colaboradores con el expertis requerido en base a competencias de acuerdo al perfil de puesto definido por la institución.

Asimismo, los tópicos definidos para la construcción de la visión se resumen en:

- Consolidación al año 2022: Tiempo estimado en el cual estará consolidada la gestión del cambio que se implementa a partir de 2017.
- Referente: Ejemplo de eficiencia en la gestión institucional para las administraciones tributarias de la región.
- Respetada nacional e internacionalmente: Consideración y valoración por el alto desempeño e índices de eficiencia mostrados en el desarrollo de la gestión institucional.
- Compromiso: Deber contraído con el obligado tributario en brindarle un servicio de calidad, con las facilidades necesarias para propiciar el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias en tiempo y forma.
- Innovación: Cambios institucionales inéditos que suponen novedades a nivel interno y externo.

B) Proceso discusión.

En el proceso de discusión, los equipos de trabajo consensuaron y priorizaron las ideas definidas en el proceso anterior, tanto para misión, como para visión y valores, con las cuales se evaluaron las diferentes propuestas de redacción contentivas de la esencia y espíritu del quehacer fundamental de la institución dentro del engranaje gubernamental.

Cabe resaltar que los grupos de trabajo se conformaron de tal forma que los conocimientos, habilidades y competencias de los miembros fueran bien balanceados de manera que, desde la concepción de las ideas, discusión y definición de propuesta consolidará el sentir y pensar de todos los pilares institucionales.

Habiendo consenso en los grupos de trabajo la misión institucional fue la siguiente:

Misión

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

Visión

“Consolidarnos al 2022 como una institución referente y respetada nacional e internacionalmente, que brinda servicios de calidad a la ciudadanía y combate eficientemente la evasión y elusión tributaria, comprometida a lograr la equidad a través de gestiones innovadoras”.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Los valores que regirán el accionar y cultura institucional son los siguientes:

- Honestidad
- Respeto
- Transparencia
- Vocación de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Ya definido el quehacer fundamental de la institución y su perspectiva a futuro, los equipos de trabajo definieron los objetivos estratégicos. Muy importante a resaltar es que para cada objetivo estratégico se definieron y priorizaron iniciativas o proyectos estratégicos, los cuales se detallan en el apartado “Oficina de Proyectos”.

Objetivos

- Objetivo estratégico 1: Incrementar la eficiencia del control y cobro de los tributos internos, combatiendo la evasión fiscal.
- Objetivo Estratégico 2: Incrementar la calidad de servicios a través de la estandarización de procesos que permitan facilitar el cumplimiento voluntario.
- Objetivo estratégico 3: Incrementar los conocimientos tributarios de los ciudadanos para fortalecer el cumplimiento voluntario de sus obligaciones y la promoción de la cultura cívica tributaria.
- Objetivo Estratégico 4: Incrementar el nivel de competencia y habilidades de los colaboradores mediante la implementación de los subsistemas de talento humano.
- Objetivo Estratégico 5: Incrementar la innovación y modernización de la gestión institucional a través del uso de tecnologías de la información y comunicaciones.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

- Objetivo Estratégico 6: Incrementar la eficiencia en la ejecución de los recursos financieros a través de la correcta y oportuna distribución de la asignación presupuestaria.

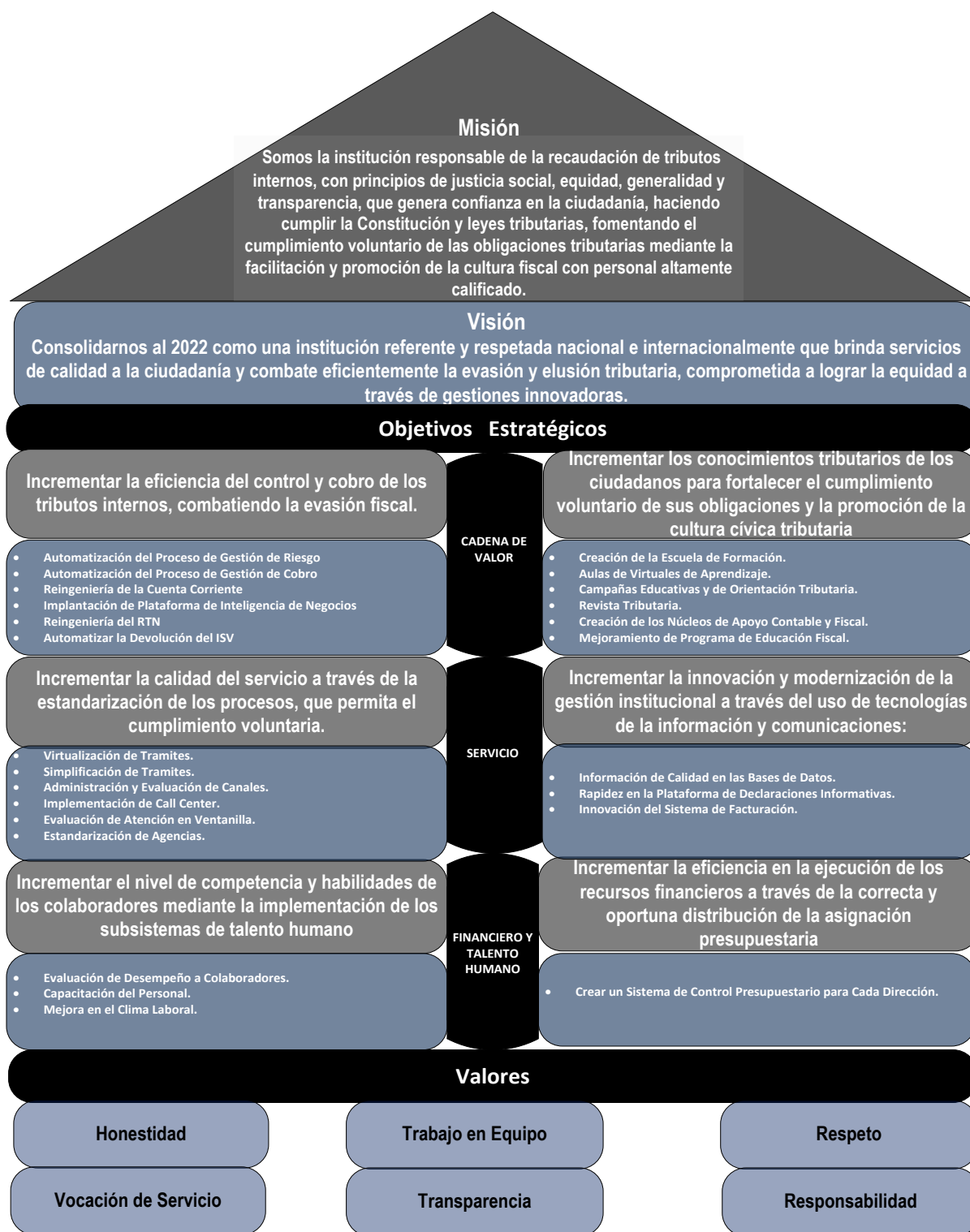


Gráfico 25. Mapa Estratégico Institucional 2017 – 2022. Elaboración: SAR.

Indicadores Estratégicos y Operativos.

El modelo de gestión institucional que actualmente está implementando el Servicio de Administración de Rentas, contempla un sistema de gestión por resultados que nos permite medir de forma objetiva y veraz, el grado de consecución de los objetivos estratégicos institucionales mediante el desempeño de métricas agregadas e individuales. Más allá de la materialización del diseño del sistema, prevaleció la vinculación del mismo con la estrategia implementada por la institución.

Para tal efecto se cuenta con un catálogo de indicadores estratégicos, tácticos y operativos, haciendo énfasis en la medición de resultados de la cadena de valor, representando estos los procesos de control orientados al cierre de brechas de incumplimiento tributario y a la optimización de la recaudación de tributos internos. Asimismo, se contempla un apartado de indicadores orientados a medir el desempeño de las áreas de apoyo (Talento humano, Tecnologías de Información, Administración y Finanzas). Se ha procurado tener la cantidad adecuada de indicadores para garantizar un flujo de información constante, real y precisa sobre aspectos relevantes de efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestaria, fortalecimiento del talento humano, entre otros. Los mismos nos proveerán de información vital para la toma de decisiones de la alta dirección, ya que más que una medición, estos nos proporcionan una interpretación de los datos generados.

A fin de poder estimar las cuantías y posteriormente disminuir las brechas de incumplimiento fiscal, se cuenta con una metodología de estimación de información estadística tributaria, la cual, tiene como propósito evaluar el desempeño de la administración tributaria, a fin de poder focalizar los recursos necesarios para eficientar la gestión.

Las brechas son de dos tipos: brechas globales y las brechas con respecto a los obligados tributarios activos a gestionar (OTAG). Los OTAG representan el

universo de principal interés de la administración tributaria, y se ha desarrollado una metodología para identificarlos.

Las brechas globales están relacionadas con el potencial de obligados tributarios a registrarse con RTN o a estar inscritos en el Régimen de Facturación y para estimarlas se utiliza información externa e interna al SAR. Las brechas relacionadas a los OTAG se calculan partiendo de ese universo identificado a gestionar por la administración tributaria e información interna del SAR.

A continuación, un cuadro resumen de las brechas⁴:

BRECHAS GLOBALES		
Brecha	2015	2016
Brecha de Inscripción en RTN	46%	40%
Brecha de Inscripción Potencial en Régimen de Facturación	92%	89%

BRECHAS relacionadas con OTAG		
Brecha	2015	2016
Brecha de Inscripción en Régimen de facturación		71%
Brecha de declaración		
ISR	82%	
ISV		72%
Retenciones		
Brecha de Pago		
Brecha de Veracidad		

Asimismo, se han diseñado indicadores que miden el desempeño de las áreas de apoyo, entre ellos:

- Eficiencia presupuestaria
- Eficiencia en el desarrollo de soluciones TIC
- Cobertura del plan de cultura tributaria
- Implementación del sistema de talento humano



⁴ Para detalles de la metodología de estimación ver "Metodología de Estimación de Información Estadística Tributaria" en DNGE.

De igual forma, a nivel operativo se han diseñado indicadores de gestión que miden la eficiencia de los procesos en la cadena de valor, los cuales nos proporcionan información de los resultados a nivel más especializado o focalizado, que influyen directamente en los niveles de recaudación a los que se ha comprometido la institución; los cuales, están vinculados directamente con los planes operativos anuales de cada unidad ejecutora.

Estructura Por Procesos

Enfoque por Procesos

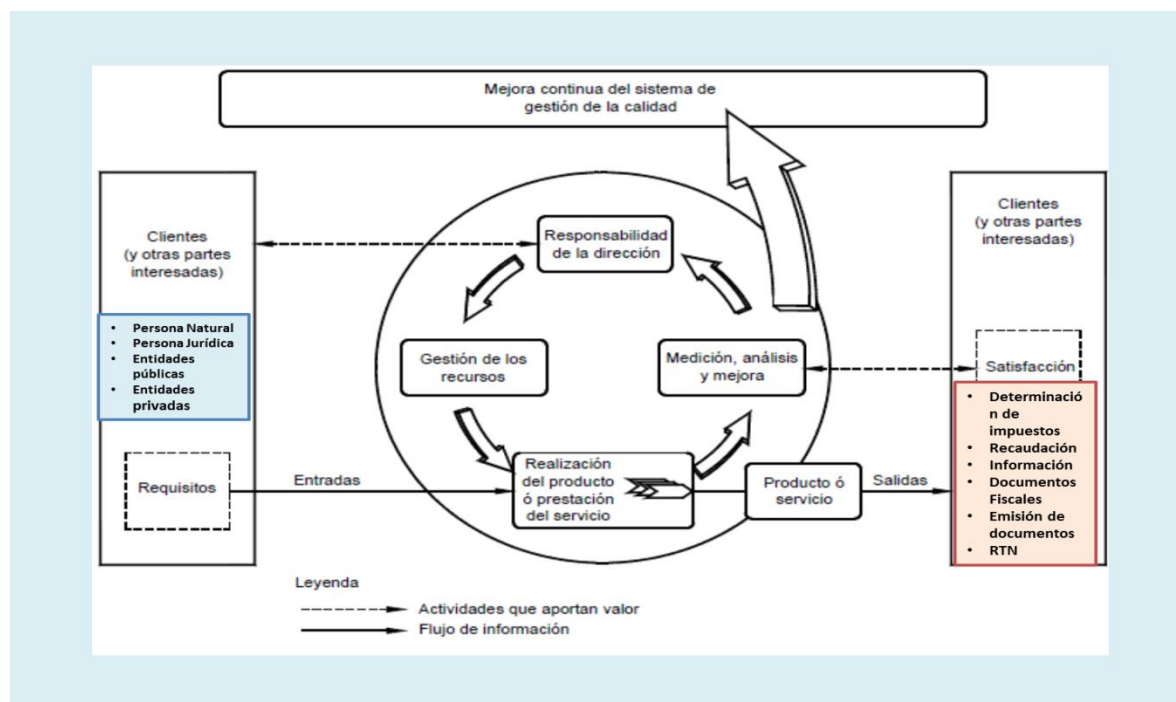


Gráfico 26. Enfoque por Procesos. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR.

Se ha identificado de forma clara y precisa cuales son los procesos de valor en la institución, así como aquellas áreas de soporte que permitan crear los insumos para la mejora en la gestión institucional. Asimismo, se han definido 2 (dos) roles; el normativo, al establecer políticas, lineamientos, directrices, estrategias, evaluaciones y controles para ser implementados por las direcciones de cadena de valor; y el operativo, en las que se replican los lineamientos de las direcciones

nacionales. Por tanto, el modelo de organización es desconcentrado en la operación y centralizado en la toma de decisiones.

El modelo de operación propuesto por SAR, se ha definido, tomando en cuenta las diferentes acciones e interacciones que constituyen una red integrada de procesos, los cuales permiten la transformación de insumos en productos y servicios que generan un valor agregado en cada uno de ellos.

El enfoque basado en procesos adopta el modelo integral esquematizado que integra procesos institucionales y su interacción dentro del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno, de conformidad con los requisitos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP) 1000:2009 y la ISO 9001:2015.

La orientación de esta norma, propicia la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque, es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

De acuerdo al modelo de gestión institucional se definió el siguiente enfoque por procesos: (ver NTCGP numeral 1 sección 1.1)

Mapa De Procesos Del SAR

Proceso General del SAR

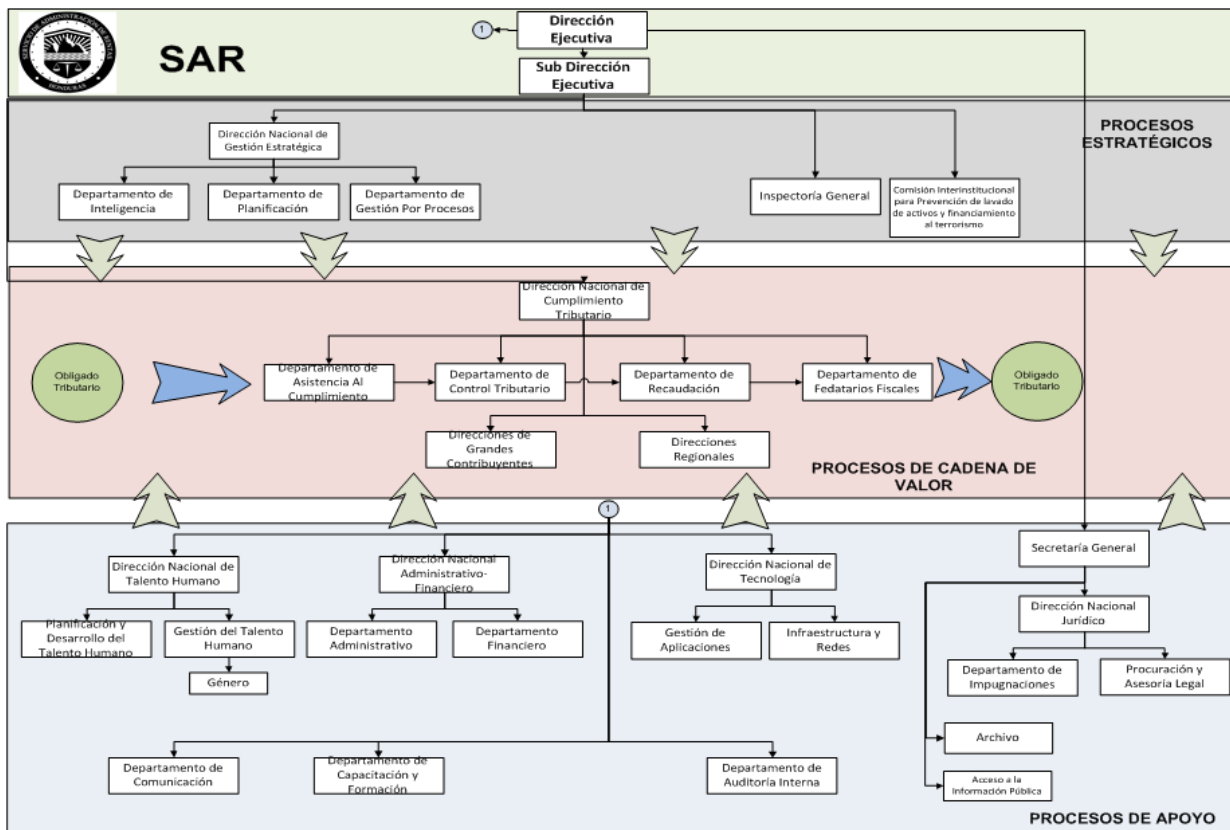


Gráfico 27. Proceso General del SAR. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR.

Esta nueva estructura permite que la cadena de valor tenga un soporte transversal y participativo por medio de la gestión por procesos, recibiendo apoyo y lineamientos estratégicos para alcanzar los objetivos del SAR.

Las mejoras implementadas tienen un ámbito transfuncional y generalizado: “**El Proceso**”. Los procesos de la Entidad se representan en el esquema gráfico presentado a continuación:

Estructura SAR a Nivel Nacional

Estructura Organizacional de la Dirección Nacional

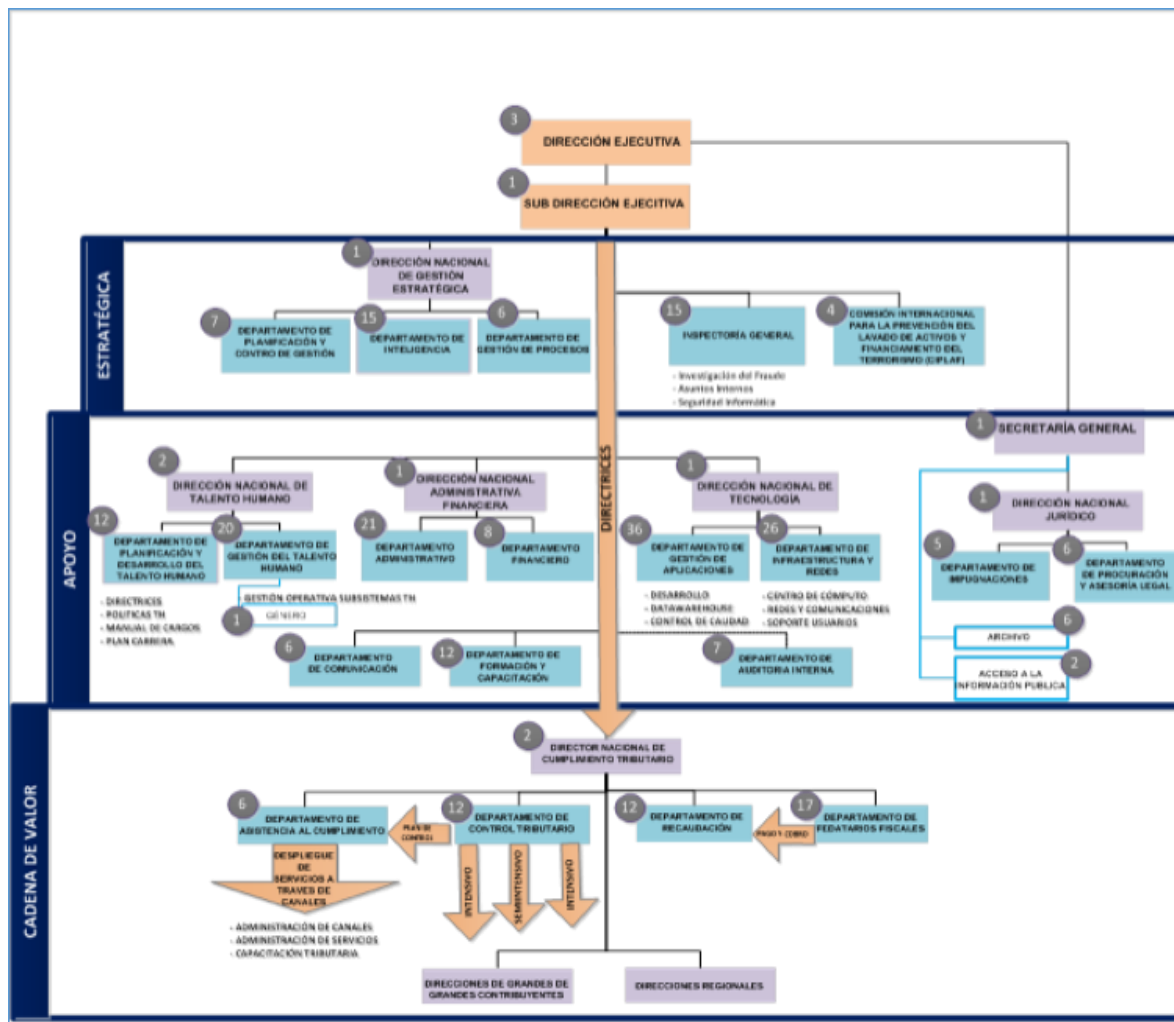


Gráfico 28. Estructura Organizacional de la Dirección Nacional. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR.

Con esta nueva estructura, el SAR estará orientado a los procesos bajo el principio de autonomía, autocontrol, eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.

Estructura Regional del SAR.

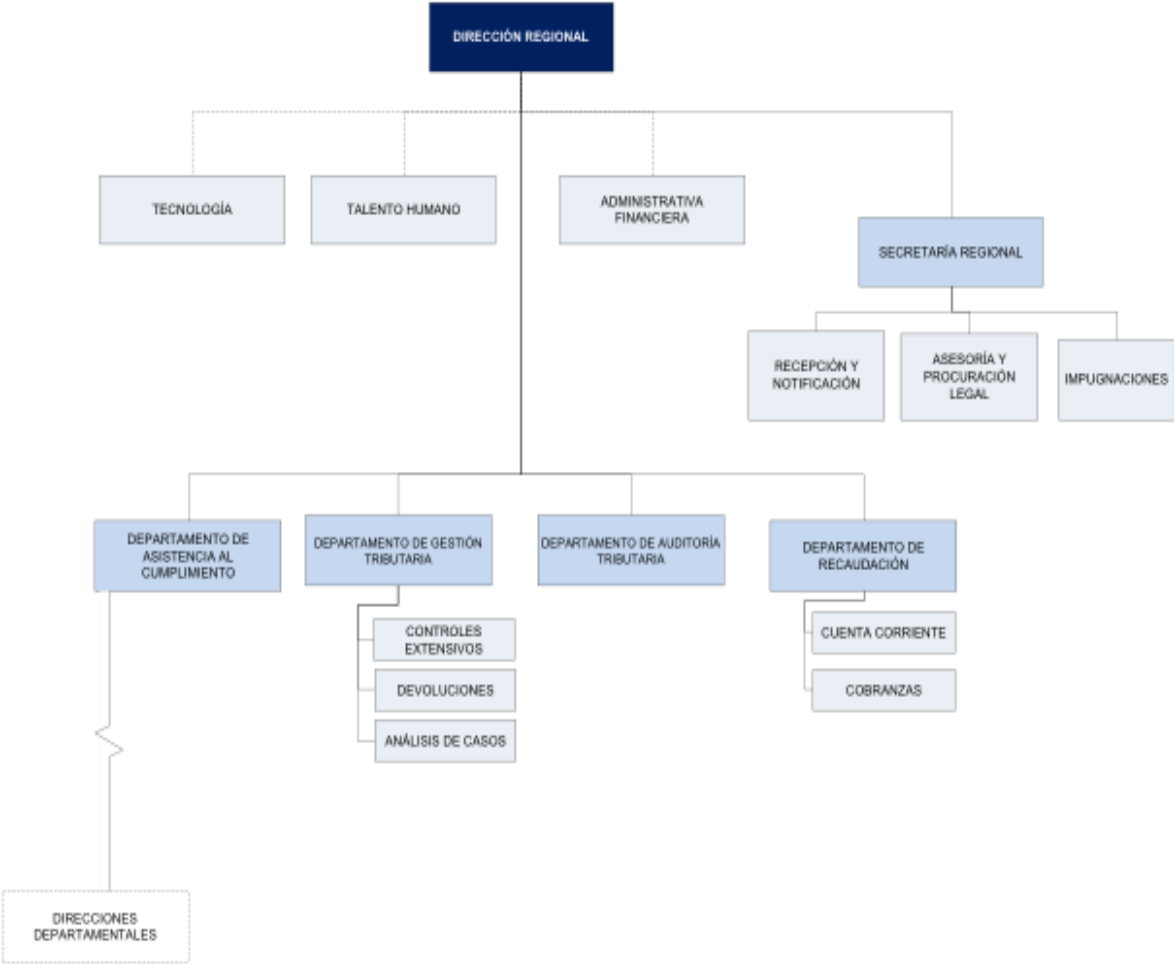


Gráfico 29. Estructura Regional del SAR. Fuente: Datos del SAR. Elaboración SAR.

Distribución del Talento Humano (Mapa de Funcionarios por Región y Puntos de Atención)



Gráfico 30. Mapa de Cobertura Nacional del SAR. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

Actualmente la institución cuenta con 684 colaboradores y se estima que para finales del presente año la cifra totalice 1,150 colaboradores, quienes han sido y serán parte de un riguroso proceso de selección y contratación.

1. **Dirección Nacional:** Actualmente cuenta con 261 colaboradores y pretende cerrar con un total de 305.
2. **Regionales:** se distribuyen de la siguiente manera:
 - ✓ **Centro Sur:** 261 colaboradores y pretende cerrar con un total de 311.
 - ✓ **Noroccidental:** 91 colaboradores y pretende cerrar con 200.

✓ **Nororiental:** 48 colaboradores y pretende cerrar con un total de 74.

3. **Departamentales y Oficinas Tributarias:** En la actualidad cuenta con 18 colaboradores y a finales del año estima contar con un total de 260.

La distribución de colaboradores por género es 281 hombres y 403 mujeres, esta relación podría variar dependiendo de los resultados del proceso de selección y contratación que realice el SAR.

Los servidores por unidad se distribuyen de la siguiente manera:

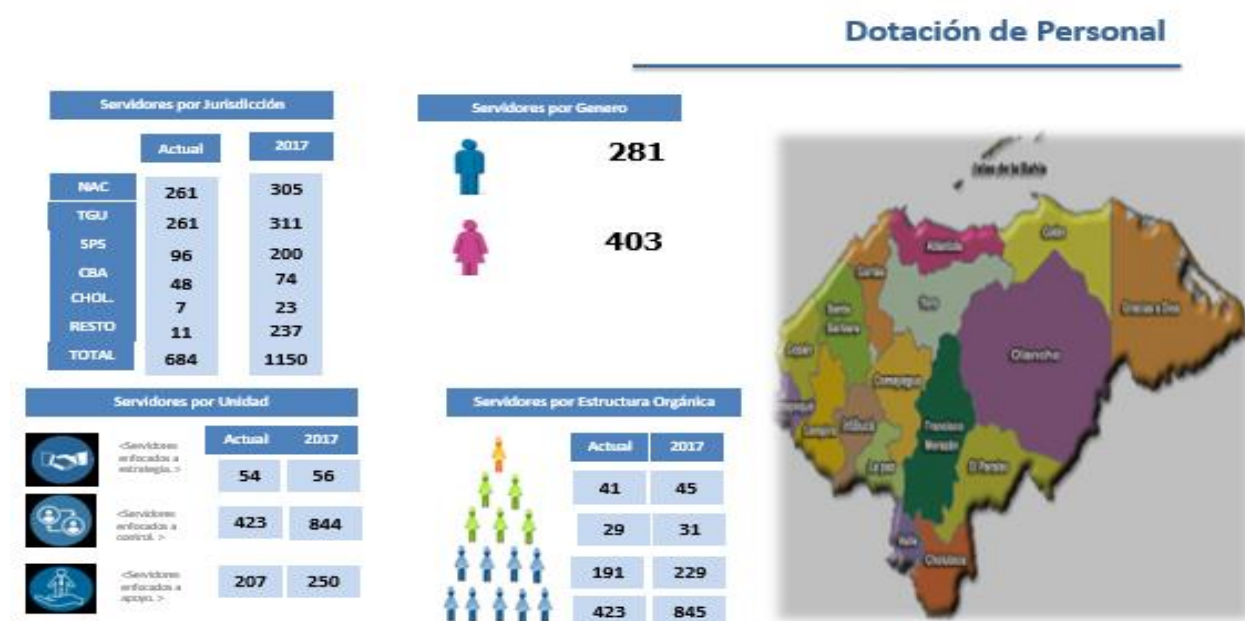


Gráfico 31. Dotación de personal. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

- a) **Servidores Enfocados a Estrategia:** cuenta con 54 colaboradores actualmente, estimando un total de 56 a finales del presente año.
- b) **Servidores Enfocados a Control:** cuenta con 423 colaboradores actualmente, estimando un total de 844 a finales del presente año.
- c) **Servidores Enfocados a Apoyo:** cuenta con 207 colaboradores actualmente estimando un total de 254 a finales del presente año.

Subsistemas de Talento Humano.

Dentro de la Planificación Estratégica institucional se ha diseñado el modelo de Talento Humano como se observa la siguiente gráfica:

Modelo de Talento Humano

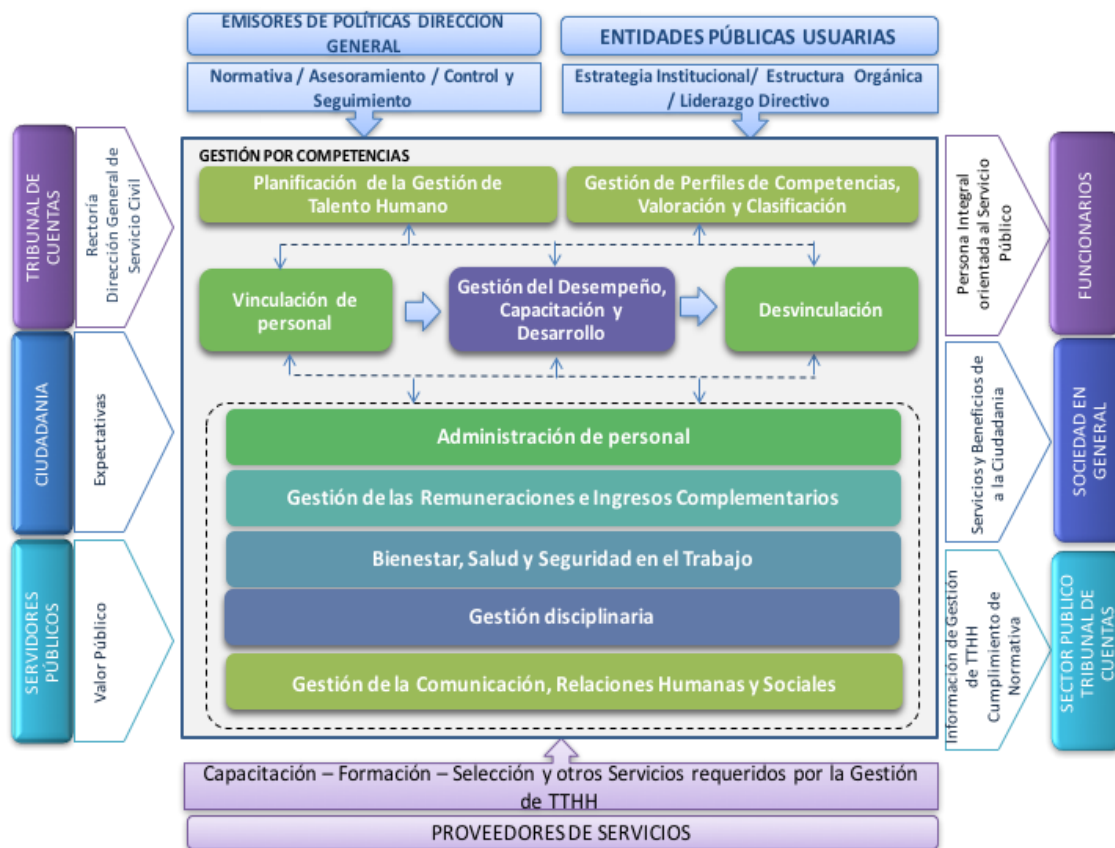


Gráfico 32. Modelo de Talento Humano. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR.

El modelo de Gestión de la Institución determina el desarrollo de todos los subsistemas del Talento Humano. Se ha iniciado con el desarrollo del proceso de selección y clasificación. Se ha realizado el levantamiento de las competencias con lo cual se procedió a la selección de nuevos funcionarios.

Oficina de Proyectos (ODP)

Es esencial que el SAR adopte un modelo de Oficina de Administración de Proyectos conocidas por sus siglas en inglés (PMO) que aporte valor, brinde un fuerte apoyo a la mejora continua e innovación y sea abierto a cuestionar las prácticas actuales. Por ello, la cultura de proyectos que se está implementado en el SAR está regida por los estándares, normas y pautas establecidas en la guía de los fundamentos de gestión de proyectos del PMBOK (5ta. edición) del Project Management Institute (PMI).

Gestión de Planes y Proyectos

La estrategia organizacional es el resultado del ciclo de planificación donde la visión, misión y objetivos se traducen en planes estratégicos y operativos. A su vez se dividen en iniciativas de proyectos, las que establecen el portafolio para la ejecución del período de planificación definido.



Gráfico 33. Esquema de Portafolio de Proyectos. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR.

La gestión por proyectos, conecta o relaciona las habilidades institucionales para gestionar esos portafolios, programas y proyectos con la efectividad organizacional, al implementar la visión y objetivos planteados, llegando de esta manera al cumplimiento ordenado y efectivo de los objetivos institucionales.

Relación entre la Gestión Organizacional por Proyectos y la Estrategia Institucional

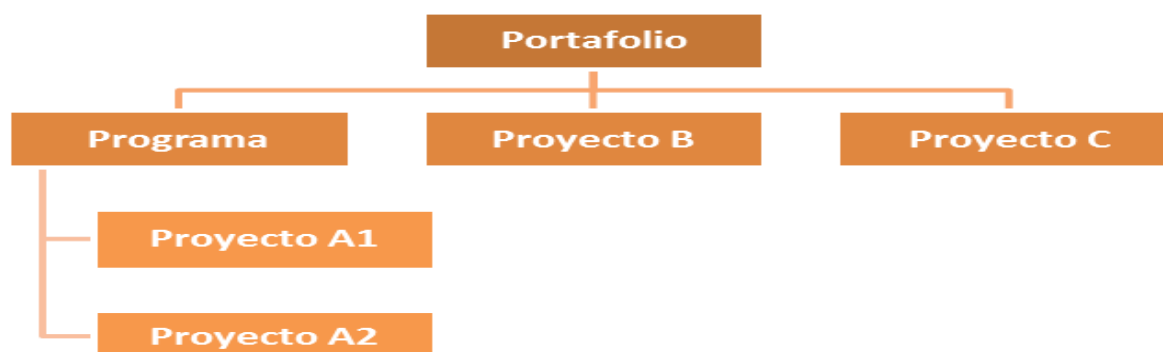


Gráfico 34. Gestión de Portafolio de Proyectos. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR.

Gestión de Portafolio de Proyectos

Al adoptar el SAR una cultura de gestión de proyectos, se define una gestión de portafolio de proyectos, la cual permite gestionar de manera centralizada uno o más portafolios de proyectos que incluyen: identificación, priorización, autorización, gestión y control de proyectos y programas con el fin de alcanzar metas y objetivos estratégicos de la organización.

Estructura de Portafolio de Proyectos y Programas

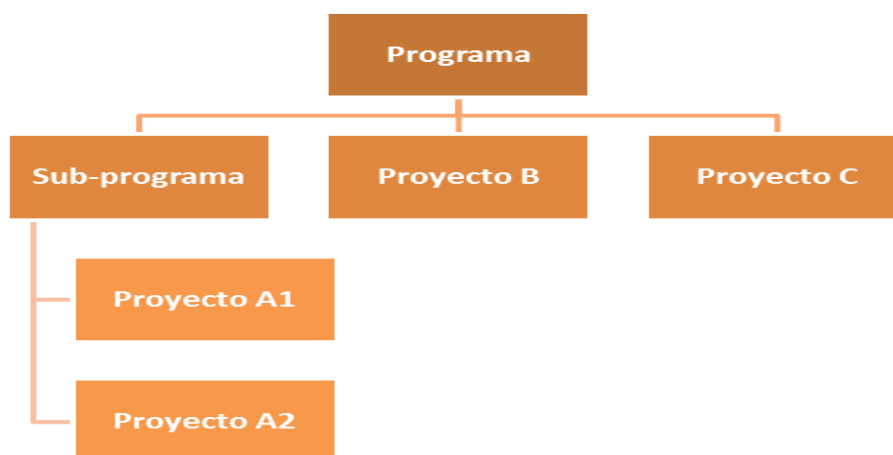


Gráfico 35. Estructura de Portafolio de Proyectos. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR.

Los proyectos que componen el programa tienen sinergias que aumentan la eficiencia cuando son gestionados en conjunto. Los programas de proyectos poseen objetivos y metas comunes y son administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

Estructura de Programa de Proyectos

Definición de la ODP

La ODP es la unidad central del SAR que permite:

1. Apoyar a la alta dirección en la gestión del portafolio de proyectos del SAR (alineación con estrategia y definición de prioridades).
2. Definir y establecer estándares de los procesos, las metodologías y las herramientas de la administración de los proyectos.
3. Proveer un estricto control y transparencia a la implementación de los proyectos del SAR.

Funciones de la ODP/SAR

PMO y su Función en los Niveles Organizacionales.



PMO y Su Función en los Niveles Organizacionales. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR.

1. Gestión del portafolio de proyectos:
 - Apoyar a la alta dirección en la definición de prioridades de los proyectos.
 - Analizar el portafolio de proyectos y programas.
2. Gestión del Avance:
 - Realizar seguimiento del avance de los proyectos.
3. Gestión de Asuntos Críticos:
 - Identificar y realizar seguimiento de los asuntos críticos.
 - Escalar asuntos críticos.
4. Gestión del Presupuesto de Proyectos:
 - Realizar seguimiento del avance presupuestal de los proyectos.
5. Gestión del Conocimiento:
 - Gestionar el capital intelectual y lecciones aprendidas de los proyectos.
6. Procesos, Metodologías y Herramientas:
 - Estandarizar procesos, metodologías y herramientas de administración de proyectos.
 - Capacitar a equipos de proyectos.

Grupo de Procesos de la ODP

Los procesos de la ODP se agrupan en 5 categorías conocidas como grupos de procesos de la dirección de proyectos, los cuales se definen a continuación:

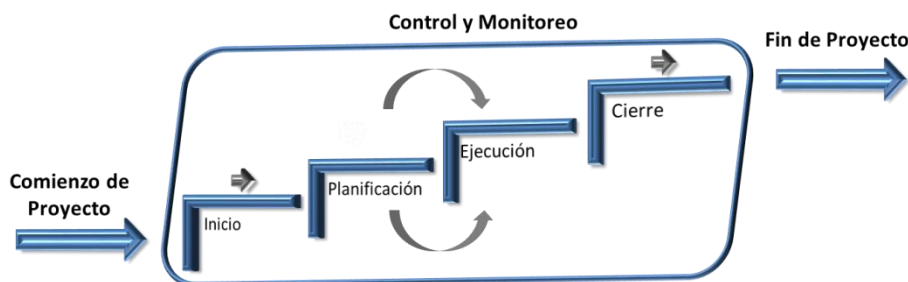


Gráfico 37. Grupo de Procesos de la PMO. Elaboración: SAR.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

1. **Grupo de Procesos de Inicio:** procesos realizados para definir un nuevo proyecto.
2. **Grupo de Procesos de Planificación:** procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
3. **Grupo de Procesos de Ejecución:** procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto.
4. **Grupo de Procesos de Control y Monitoreo:** procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios.
5. **Grupo de Procesos de Cierre:** procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos.

Grupo de Procesos para la Dirección de Proyectos

Modelo de Gobierno de ODP

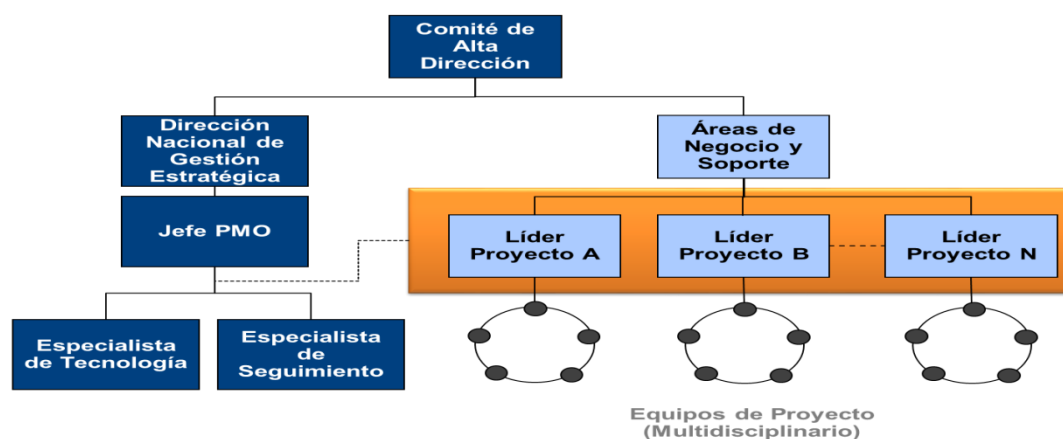


Gráfico 38. Modelo de Gobierno para la Dirección de Proyectos SAR. Elaboración SAR.

Para ordenar las relaciones con los clientes (internos y externos), lograr el éxito de los proyectos y la adecuada constitución de la ODP, se ha definido un modelo de gobierno.

Portafolio de Proyectos e Iniciativas SAR.

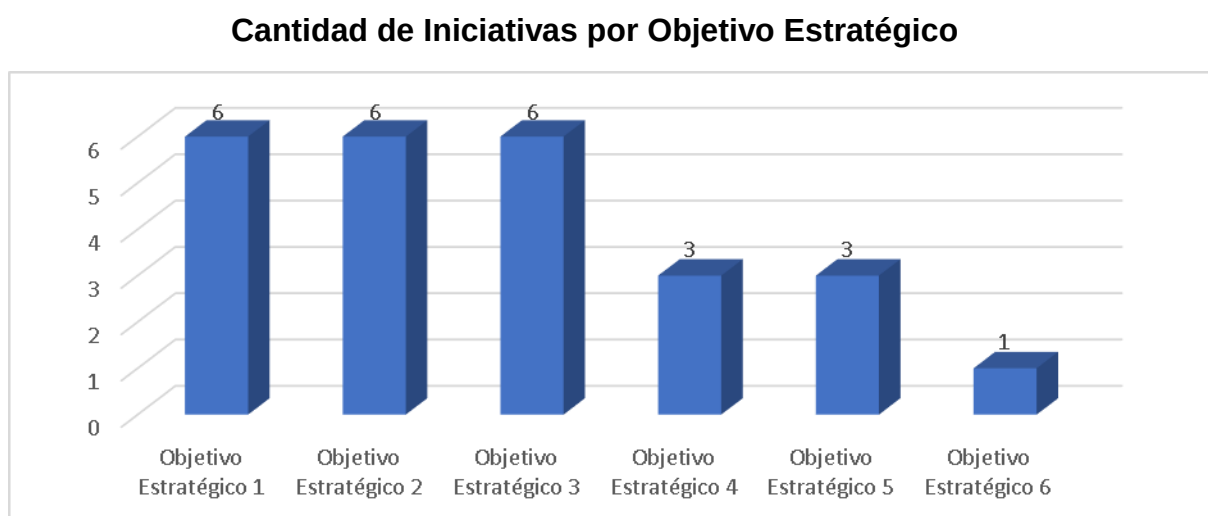


Gráfico 39. Cantidad de iniciativas por Objetivo Estratégico. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

En el gráfico anterior se visualiza las iniciativas propuestas para cada uno de los objetivos establecidos.

Objetivo estratégico 1: Incrementar la eficiencia del control y cobro de los tributos internos, combatiendo la evasión fiscal

a) **Iniciativa:** Automatización del Proceso de Gestión de Riesgo.

Alcance: Identificar, detectar, seleccionar, reducir, asignar y retroalimentación gestionada en el sistema de información tributario.

Recursos: Humanos, tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Pérdida en la eficiencia del control.

Resultados esperados: Módulo de gestión de control tributario.

Observaciones: Requiere la participación y compromiso de los colaboradores.

b) **Iniciativa:** Automatización del Proceso de Gestión de Cobro

Alcance: Crear una herramienta tecnológica que permita segmentar y priorizar la cobranza permitiendo la eficiencia de la gestión administrativa del cobro.

Recursos: Humanos, tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Aumento de la mora y mala gestión de cobro.

Resultados esperados: Módulo de gestión de cobranzas actualizada y sistematizada.

Observaciones: Contar con personal comprometido y capacitado adicionalmente contar con la base de datos actualizada.

c) **Iniciativa:** Reingeniería de la Cuenta Corriente

Alcance: Mantener los saldos actualizados de los obligados tributarios.

Recursos: Humanos, tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Error en la carga de datos.

Resultados esperados: Cuenta corriente depurada y actualizada.

Observaciones: Contar con personal comprometido y capacitado adicionalmente contar con la base de datos y cuenta corriente actualizada.

d) **Iniciativa:** Implantación de plataforma de inteligencia de negocios

Alcance: Fácil acceso a la información veraz.

Recursos: Humanos, tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Trabajar con información inconsistente y migrarse data no depurada.

Resultados esperados:

Observaciones: Contar con personal comprometido y capacitado adicionalmente contar con la base de datos actualizada.

e) **Iniciativa:** Reingeniería del Registro Tributario Nacional

Alcance: Catastro depurado y actualizado.

Recursos: Humanos, tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: No identificar a un obligado tributario, de un inscrito.

Resultados esperados: Interoperabilidad con terceros.

Observaciones: Convenios con instituciones públicas y privadas.

f) **Iniciativa:** Automatizar la devolución del ISV.

Alcance: Devolución eficiente de los impuestos.

Recursos: Humanos, tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: No contar con presupuesto suficiente y personal con conocimiento.

Resultados esperados: Ser eficiente en la devolución de acuerdo al comportamiento del contribuyente.

Observaciones: Contar con personal comprometido y capacitado adicionalmente contar con la base de datos y cuenta corriente actualizada.

Objetivo Estratégico 2: Incrementar la calidad de servicios a través de la estandarización de procesos que permitan el cumplimiento voluntario

a) **Iniciativa:** Virtualización de Trámites.

Alcance: Desarrollo de plataforma virtual para gestionar trámites.

Recursos: Humanos y tecnológicos.

Riesgos a atacar: Error en transcripción de parte del Obligado Tributario, riesgo de jaqueo de información.

Resultados esperados: Ampliación de cobertura y obligados tributarios, reducción de costos para el SAR.

Observaciones: Plataforma de trámites virtualizados (cartera inicial de tramites a virtualizar).

b) **Iniciativa:** Simplificación de Trámites

Alcance: Reducción del tiempo de respuesta a peticiones del obligado tributario.

Recursos a utilizar: Humanos, tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Error humano en transcripción.

Resultados esperados: Reducción en tiempo.

Observaciones: Identificación y entrega de trámites simplificados.

c) **Iniciativa:** Administración y evaluación de canales.

Alcance: Contar con los tres canales (Agencias, Call Center y Oficina Virtual) funcionando de manera óptima.

Recursos a utilizar: Humanos, tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Fugas de información, caídas de sistema, Pérdidas de conexión con servidor.

Resultados esperados: Aumento en consultas telefónicas con disminución en agencias e información de retroalimentación para mejorar procesos.

d) **Iniciativa:** Implementación de Call Center.

Alcance: Funcionamiento de Call Center para satisfacer las consultas.

Recursos a utilizar: Humano, tecnológico y financiero.

Riesgos a atacar: Desconocimiento de información y respuesta a las consultas.

Resultados esperados:

- Reducción en afluencia de obligados tributarios en agencias.
- Aumento en cobertura de nuestros servicios.

Observaciones: implementación y puesta en marcha.

e) **Iniciativa:** Evaluación de atención en ventanilla.

Alcance: Mejorar la calidad del servicio.

Recursos a utilizar: Humanos, tecnológicos y financieros

Riesgos a atacar: Falta de información veraz por parte del obligado tributario.

Resultados esperados: Corregir malas prácticas de colaboradores y aumentar eficiencia del servicio.

f) **Iniciativa:** Estandarización de agencias.

Alcance: Uniformidad y estandarización de imagen corporativa y de procesos.

Recursos a utilizar: Humano, tecnológico y financiero

Riesgos a atacar: Falta de presupuestario y disponibilidad de recurso humano.

Resultados esperados: Imagen corporativa posicionada.

Observaciones: Manual de agencias.

Objetivo estratégico 3: Incrementar los conocimientos tributarios de los ciudadanos para fortalecer el cumplimiento voluntario de sus obligaciones y la promoción de la cultura cívica tributaria

a) **Iniciativa:** Creación de la Escuela de Formación para Obligados Tributarios.

Alcance: Capacitar a los maestros, desarrollo de los mismo por medio de oferta académica.

Recursos a utilizar: Recurso humano, recursos tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Falta de presupuesto, personal con poca preparación, falta de receptividad por parte de los obligados tributarios.

Resultados esperados o beneficios: Obligados tributarios formados voluntariamente en materia fiscal, ciudadanía con mayor conciencia tributaria.

b) **Iniciativa:** Aulas virtuales de aprendizaje.

Alcance: Cobertura a nivel nacional en materia de aprendizaje, referente a curricula básica tributaria.

Recursos a utilizar: Recurso humano, recursos tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Que no se tenga servicio de internet disponible en la localidad. Desconocimiento en el uso de tecnologías.

Resultados esperados o beneficios: Cobertura en los 298 municipios a nivel nacional. Ciudadanía con mayor conciencia tributaria.

c) **Iniciativa:** Campañas educativas y de orientación tributaria.

Alcance: Difusión de cultura tributaria a través de medio de comunicación masiva. (prensa, redes sociales)

Recursos a utilizar: Recurso humano, recursos tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Que no se cuente con un presupuesto aprobado. Falta de interés del obligado tributario.

Resultados esperados o beneficios: Cobertura en los 298 municipios a nivel nacional. Ciudadanía con mayor conciencia tributaria.

d) **Iniciativa:** Revista Tributaria. Creación y promoción de conocimiento en materia tributaria.

Alcance: Darnos a conocer al público en general en los avances, proyectos, resultados de la recaudación fiscal.

Recursos a utilizar: recurso humano, recursos tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Presupuesto asignado, apoyo de la gerencia, desconocimiento del público en general.

Resultados esperados o beneficios: Posicionamiento de imagen institucional a nivel mundial.

e) **Iniciativa:** Creación de los Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal.

Alcance: Promoción de la cultura y orientación tributaria a través de conferencias, foros y debates.

Recursos a utilizar: Recurso humano, recursos tecnológicos y financieros.

Riesgos a atacar: Falta de conocimiento de los universitarios, huelgas universitarias.

Resultados esperados o beneficios: Obligados Tributarios de baja renta capacitados.

f) **Iniciativa:** Mejoramiento de Programa de educación Fiscal

Alcance: Metodología a implementar para aumentar la efectividad de programa de educación fiscal.

Recursos a utilizar: Recurso Humano, recursos tecnológicos y financieros.

Objetivo Estratégico 4: Incrementar el nivel de competencia y habilidades de los colaboradores mediante la implementación de los subsistemas de talento humano

a) **Iniciativa:** Evaluación de desempeño y los colaboradores del SAR.

Alcance: Aplicar evaluaciones de desempeño a todos los colaboradores del SAR para medir el rendimiento.

Recursos a utilizar: Recurso Financiero, recursos tecnológicos.

Riesgos a atacar:

- Subjetividad en las evaluaciones de desempeño.
- Atraso en el cronograma de aplicación de evaluaciones
- Fallas eléctricas, fallas de software y hardware.

Resultados esperados o beneficios: Estadísticas a nivel institucional del desempeño de los colaboradores.

b) **Iniciativa:** Capacitación del Personal.

Alcance: Desarrollar un programa de capacitación para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores del SAR con el fin de obtener un eficiente desempeño laboral.

Recursos a utilizar: Salones de eventos, recursos financieros, recursos tecnológicos, talento humano.

Riesgos a atacar: Bajo Interés por parte de los colaboradores, falta de capacitadores, poca comprensión con el objetivo de la capacitación.

Resultados esperados o beneficios: Mejora en las competencias y habilidades de los colaboradores del SAR para un buen desempeño laboral.

c) **Iniciativa:** Mejorar en el clima laboral

Alcance: Mejorar el clima laboral del SAR propiciando ambientes adecuados para los colaboradores y así crear un sentido de pertenencia y compromiso.

Recursos a utilizar: Recursos financieros, talento humano, materiales didácticos.

Riesgos a atacar: Apatía por parte de los colaboradores.

Resultados esperados o beneficios: Mejorar el clima laboral del SAR, creando ambientes en los cuales los colaboradores sientan que se puedan desempeñar de una forma eficiente.

Objetivo Estratégico 5: Incrementar la innovación y modernización de la gestión institucional a través del uso de tecnologías de la información y comunicaciones

a) **Iniciativa:** Información de Calidad en las bases de Datos.

Alcance: Realizar una reingeniería del sistema de cuenta corriente.

Recursos a utilizar: Personal normativo e informático.

Riesgos a atacar: Que el personal no entregue definiciones o que las mismas se entreguen confusas, no contar con suficiente personal, que los bancos no entreguen la información a tiempo.

Resultados esperados o beneficios: Contar con información de calidad confiable y verán en la cuenta corriente.

b) **Iniciativa:** Rapidez en la plataforma de declaraciones informativas.

Alcance: Mejora en el rendimiento del uso de procesamiento, almacenamiento y reportes de declaraciones informativas.

Recursos a utilizar: Servidores de procesamiento, servidores de almacenamiento, servidores de reportes, personal para el desarrollo.

Riesgos a atacar: Que no contraten el personal, no desarrollar por falta de definición, rotación inadecuada del personal.

Resultados esperados o beneficios: Reducción del tiempo de respuesta de la declaración a 1 minuto.

c) **Iniciativa:** Innovación del Sistema de Facturación

Alcance: Implementar el sistema de facturación electrónica.

Recursos a utilizar: Personal normativo y disposición para entrega de definiciones, firma electrónica y centro de datos.

Objetivo Estratégico 6: Incrementar la eficiencia en la ejecución de los recursos financieros a través de la correcta y oportuna distribución de la asignación presupuestaria

a) **Iniciativa:** Crear un sistema de control presupuestario para cada dirección.

Alcance: Presupuestos incluidos en el POA.

Recursos a utilizar: Informáticos y personal.

Riesgos a atacar: Que el personal no se pueda implementar, que nos e actualice la información en el sistema generando diferencias.

Resultados esperados o beneficios: Control de la medición del presupuesto, cumplimiento de actividades en el tiempo estipulado.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Modelo de Gestión de Desarrollo de la Dirección Nacional del Gestión Estratégica

ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIONES					
Modelo de Desarrollo Organizacional	Gestión de Planificación	Gestión Por Resultados	Gestión de Proyectos	Gestión Operativa	Esquema de Gobernabilidad
Componente	Componente	Componente	Componente	Componente	Componente
Identificación de Componentes	Identificación de los Componentes de PEI	Identificación de Niveles de Control	Diagnóstico de la Madurez de la Institución en Gestión de Proyectos	Diseño de la Arquitectura Funcional Institucional 1er Nivel	Identificación de Niveles
Conceptualización de los Componentes	Conceptualización de los Componentes del PEI	Definición de Alcance de Control de los Niveles	Propuesta de Estructura Organizacional de la Oficina de Proyectos	Diseño de la Arquitectura Funcional Institucional 2do Nivel	Definición del Alcance en la Toma de Decisiones de Cada Nivel
Definición de Políticas para Funcionamiento del Modelo por cada Componente	Identificación de los Componentes del POA	Identificación de Componentes	Manual de Metodología Incluyendo Gestión e Implementación de la Oficina de Proyectos	Medición de la Situación Actual Basado en la Gestión por Resultados	Definición de Técnicas e Instrumentos Para la Agilización de la Toma de Decisiones
Elaboración de Encuesta de Madurez de Modelo Organizacional	Conceptualización de los Componentes del POA	Conceptualización de Componentes	Manual de Gestión de Proyectos y Administración de Portafolio	Conformación de Equipos de Trabajo por Tipo de Gestión y por Unidad Administrativa	Definición del Esquema de Información y Reporte para cada Nivel
Medición de Encuesta de Madurez del Modelo Organizacional	Elaboración de Plantillas y Formatos	Identificación de Fuentes de Información	Portafolio y Programas Institucionales Implementados con Metodología de Gestión de Proyectos	Talleres de Envisionamiento y de Administración de Unidades Operativas al Equipo de Planificación	Implementación de Técnicas e Instrumentos para la Agilización en la Toma de Decisiones
Tabulación de Encuestas y Elaboración de Informe de Madurez	Definición del Ciclo de Planificación	Definición de Indicadores	Tablero de Control de Gestión Institucional para la Medición de Avance, Cierre y Evaluación de Proyectos.	Despliegue de Equipo de Planificación a las Unidades Operativas para Entendimiento Institucional	Elaboración del Instructivo de Esquema de Gobernabilidad
Elaboración de Documentos de Modelo de Gestión Institucional SAR (PPT - WORD)	Elaboración de Encuesta de Madurez de la Gestión de Planificación	Elaboración de Fichas e Indicadores	Plan de Capacitación y tres (3) Talleres de Capacitación 2 días jornada completa cada una sobre los manuales de Metodología	Políticas de Manejo de Organismo Internacionales	Elaboración de Documento Esquema de Gobernabilidad SAR (PPT - WORD)
Elaboración de Pastillas Comunicacionales	Medición de Encuesta de Madurez de la Gestión de Planificación	Generación de Información para otros Componentes de Medición	Base de Datos de la Administración generada por la Oficina de Proyectos		
Difusión	Elaboración del Procedimiento de Planificación Institucional	Elaboración de Almacenamiento y Extracción de Información para otros Componentes de Medición	Repositorio de Información Estructurado de Lecciones Aprendidas y Mejores en la Gestión de Proyectos de la Institución		
	Elaboración de Documento Gestión de Planificación SAR (PPT - WORD)	Generación de Información para otros Componentes de Medición	Manual de Sistema de Indicadores para Evaluar el Estado y Progreso de Reforma Institucional		
	Elaboración de Pastillas Comunicacionales	Diseño de Tableros de Control (Estructura - Objetivos - Cuadro de Mandos)	Informe Final		
	Difusión	Elaboración de Metodología para Proyección de Recaudación			
	Capacitación Interna	Elaboración de Encuesta de Madurez de la Gestión Por Resultados			
		Medición de Encuesta de Madurez de la Gestión Por Resultados			
		Elaboración de Procedimiento de Control de Gestión			
		Elaboración de Documentos Gestión de Resultados SAR (PPT - WORD)			
		Elaboración de Pastillas Comunicacionales			
		Difusión			
		Capacitación Interna			

Gráfico 40. Modelo de Gestión de Desarrollo de la Dirección Nacional del Gestión Estratégica. Elaboración SAR

Este esquema de Implementación de Sistemas de Gestiones, es una herramienta que le permite a la Dirección Nacional de Gestión Estratégica el desarrollo de las diferentes gestiones (Planificación por Resultados, Proyectos y Operativa) y

modelos (Gobernabilidad y Desarrollo) creando valor en el fortalecimiento y gobernabilidad institucional.

Nuestra Perspectiva en Tecnología.

Componentes ITIL Para La Conformación De Áreas De TI.

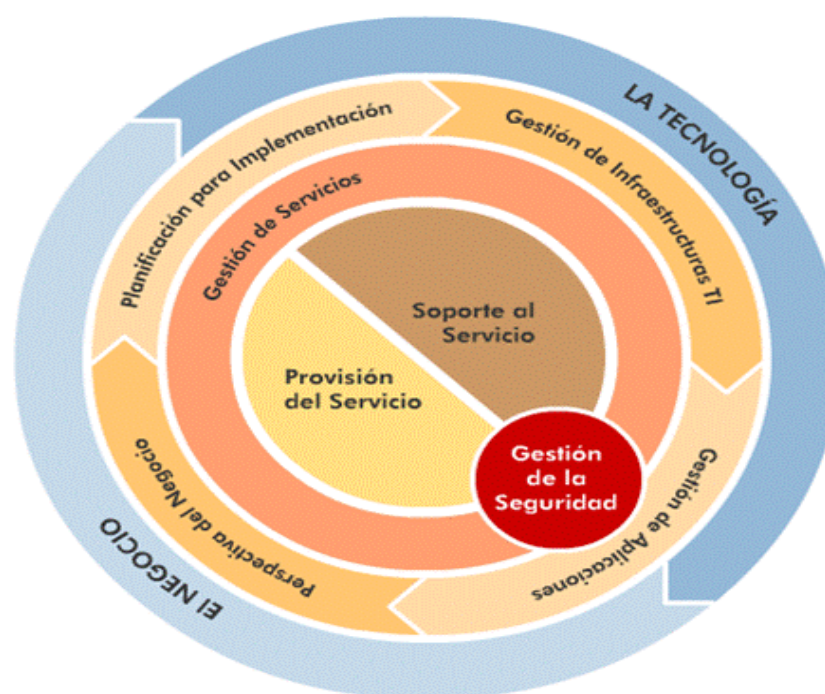


Gráfico 41. Componentes ITIL para la conformación de áreas de TI. Elaboración: SAR

La tecnología de información es uno de los principales pilares para el modelo de gestión del SAR. El uso de la información a través de herramientas y aplicaciones informáticas es un elemento fundamental de apoyo para la sistematización de los procesos tributarios, la eficiente prestación de los servicios a los contribuyentes, una eficiente y transparente gestión en los ámbitos de control y auditoría tributaria.

Dentro de este contexto, el SAR tiene la gran tarea de construir su gobernabilidad y plan transversal de tecnología. El eje de este plan debe basarse en una plataforma tecnológica (equipos, software, comunicaciones, seguridad) que sustente todas las operaciones de la Institución. Por tanto, se requiere estar en permanente actualización y con conocimiento para sacar el mayor provecho de

nuestra infraestructura tecnológica para apoyar el proceso evolutivo del SAR con el objetivo de conseguir las metas institucionales.

La plataforma tecnológica, se tiene que basar en los principios de alta disponibilidad, gran capacidad de procesamiento, escalabilidad, facilidad de servicios, confiabilidad y seguridad, con una arquitectura abierta integrada por un sistema operativo, base de datos Oracle y acceso vía internet e intranet de alta disponibilidad y cobertura en todos los puntos donde el SAR cuenta con sus oficinas.

Mejora Continua

Con el propósito de mejorar la calidad en el ingreso y el registro de la información en el padrón fiscal, así como garantizar un servicio eficiente y eficaz a los obligados tributarios, se han planteado actividades de corto y mediano plazo, en lo referente a la asistencia al cumplimiento:

1. Auditar periódicamente la calidad de la información que ingresa al Registro Tributario Nacional
2. Medir la satisfacción de la atención con el fin de implementar mejoras en los tiempos de gestión y respuesta de los trámites
3. Virtualización de tramites
4. Implementación de Protocolo de Atención
5. Estandarización de los servicios y atención a nivel nacional
6. Registro Tributario Nacional en Línea para Personas Jurídicas
7. Implementación del Call Center:

Estas acciones van orientadas a cumplir con nuestra Visión, específicamente en el área de asistencia al cumplimiento. Es prioridad tecnificar y facilitar el cumplimiento de los obligados tributarios a través de la estandarización de protocolos de atención y la creación de un datacenter para los OT que no tienen

acceso a medios tecnológicos, en base a una estrategia orientada para los próximos años donde, el fin será, la asistencia por medio de una oficina virtual, con un alto porcentaje en la práctica de los tramites tributarios pertinentes para cada tipo y tamaño de OT.

Control Tributario / Gestión de Riesgo

Como hemos mencionado, Honduras muestra una baja cultura tributaria esto se evidencia en el común denominador que es la omisión o infracción del permanente incumplimiento de los deberes formales y materiales de las obligaciones tributarias. Este continuo incumplimiento puede ser por desconocimiento o por intencionalidad del contribuyente.

Los niveles de Evasión son altos, esto hace imperante que la nueva gestión del SAR construya de manera gradual un sistema de riesgo que le permita hacer frente al cierre de las brechas de evasión o de elusión.

El incumplimiento de las obligaciones tributarias en el país está relacionado, especialmente, con la no inscripción de muchos agentes económicos en el Registro Tributario Nacional (RTN) y la existencia de brechas en la presentación voluntaria y veracidad de las declaraciones de impuestos. Estas realidades, constituyen un claro desafío para el SAR; al ser superadas, se podrán lograr efectos positivos en la reducción de la evasión y el aumento de la recaudación.

El universo de contribuyentes registrados (activos) en el SAR actualmente es: 2,002,018 registros - a través de la gestión interna de la información se determinó que los contribuyentes con trascendencia tributaria gestionable lo que en la administración tributaria identificamos como obligado tributario OT (según código tributario hondureño) hasta marzo del 2017 son 262,456 y están distribuidos según su personería jurídica se dividen en:

Personas Jurídicas: 39,527

Personas Naturales: 222,929.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

A continuación, se presenta la segmentación de los contribuyentes inscritos con trascendencia tributaria gestionable por tamaño y región para determinar la construcción y cálculo de las brechas de la administración tributaria hondureña.

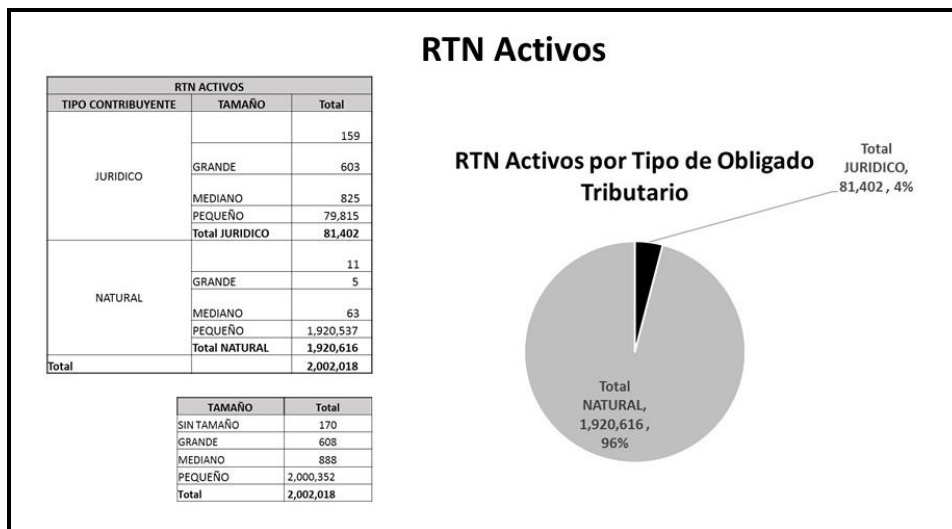


Gráfico 42. RTN Activos. Fuente: Datos del SAR Elaboración: SAR

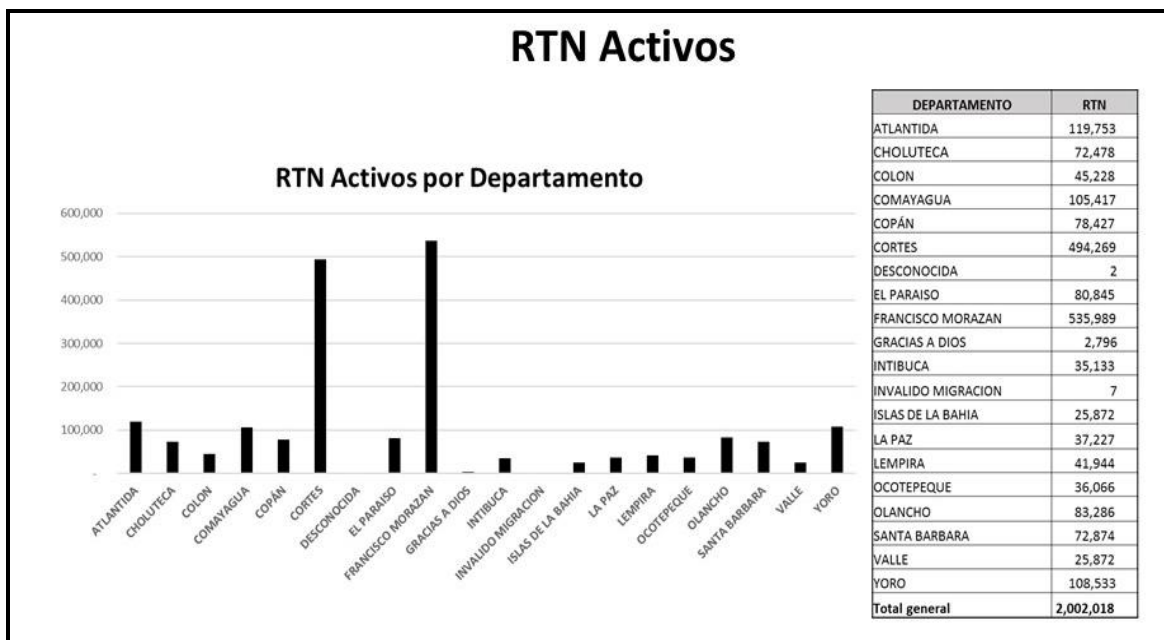


Gráfico 43. RTN Activos por Departamento. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

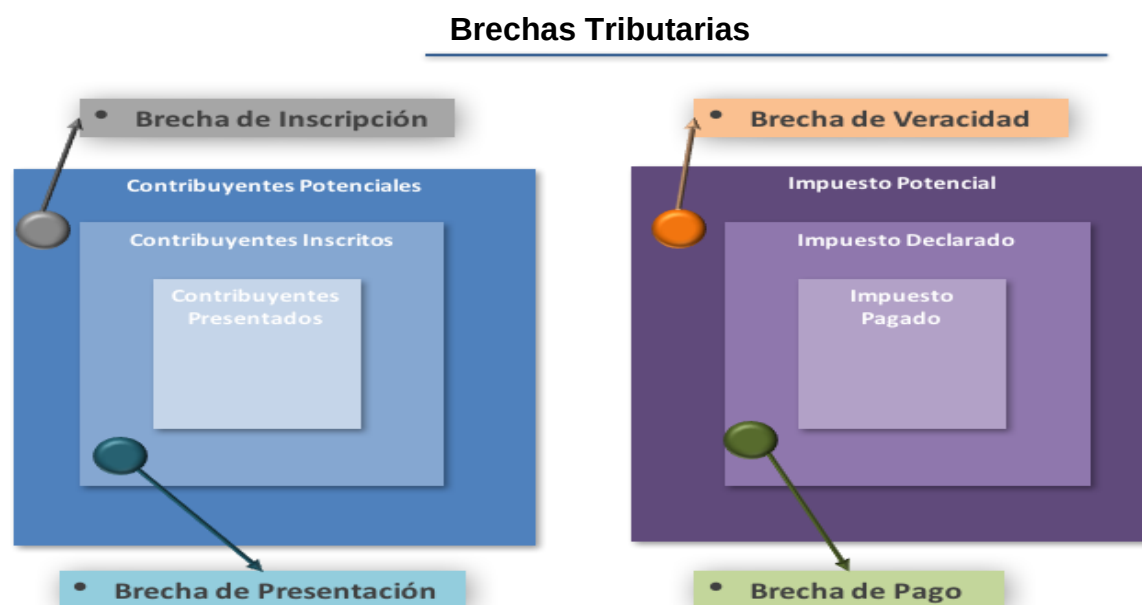
Brechas de incumplimiento fiscal

Cuando la evasión asume características de masividad, como se ha dado en Honduras; es imperante que los sistemas de control coadyuven a reducir las brechas de incumplimiento:

Las principales brechas de incumplimiento detectadas y las que más han socavado las finanzas públicas son:

- Brecha de inscripción en la identificación y ubicación de los contribuyentes
- Brecha de presentación de declaraciones en la obligación de presentación de formularios con la información que refleja la realidad económica de los sujetos obligados
- Brecha de veracidad de la información declarada por los contribuyentes respecto a la realidad económica
- Brecha de pago del impuesto resultante de las liquidaciones producidas.

En el siguiente gráfico se describen las brechas de evasión frente a contribuyentes potencial y la recaudación potencial.



PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Una brecha de inscripción muy amplia (**informalidad**), un excesivo número de contribuyentes que no presentan declaraciones (**omisos**) o que pagan menos en sus obligaciones (**contribuyentes morosos**) permiten suponer el enorme esfuerzo para recaudar, que se entiende dirigido a través de acciones masivas, llega únicamente a una fracción del universo potencial de contribuyentes, restando justicia, equidad, proporcionalidad y sustentabilidad al Sistema Tributario.

Considerando un modelo de gestión que potencia los servicios eficientes y facilita el cumplimiento de las obligaciones, precisa plantearse el análisis sobre el régimen sancionatorio que castiga el incumplimiento.

Las brechas presentadas en los cuadros anteriores, permiten dimensionar los problemas y retos que enfrenta el SAR. En este contexto, el modelo de gestión del SAR contiene estrategias para mantener bases de datos depuradas y actualizadas, que provean a los sistemas condiciones para facilitar la aplicación del régimen sancionatorio vigente, que conduzca a disminuir las actuales brechas de evasión.

Este enfoque de gestión prevé la necesidad de que existan políticas que definan tanta gradualidad sancionadora, cuanto los períodos y frecuencia a tomar en cuenta para aplicarlas, conforme la segmentación del universo de contribuyentes, por tanto, es razonable pensar que cuando mayor es la significación fiscal de los contribuyentes mayor deber ser la frecuencia del seguimiento y la oportunidad de aplicación de las normas de control y sanción.

Brechas GLOBALES

Brecha de Inscripción en RTN

Fórmula		2015		2016		Observaciones
RTN activos / RTN potenciales	RTN activos:	1,700,715	46%	1,931,726	40%	RTN potenciales: PEA-desocupados-TFNR
	RTN potenciales:	3,164,269		3,236,718		

Brecha de Inscripción Potencial en Régimen de Facturación

Fórmula		2015		2016		Observaciones
OT inscritos en RF / Potenciales a inscribirse en RF	OT inscritos en RF:	117,521	92%	155,672	89%	Potenciales a inscribirse en RF: Agentes por cuenta propia
	Potenciales a inscribirse en RF:	1,468,477		1,402,784		

Tabla 2. Brechas. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

BRECHAS RELACIONADAS CON LAS OTAG

Brecha de Inscripción en Régimen de facturación

Fórmula		2016		Observaciones
RTN registrados en RF / OTAG	RTN registrados en RF:	155,672	71%	OTAG = declarante en los 5 últimos años, OT que con transacciones de comercio exterior, OT identificados en cruces de información, OT que están inscritos en el Régimen de Facturación
	OTAG:	544,838		

Brecha de declaración: ISR

Fórmula		2015		2016		Observaciones
Declarantes ISR / Obligados a declarar ISR	Declarantes ISR:	96,428	82%		31 abril	Obligados a declarar ISR: OTAG
	Obligados a declarar ISR:	544,838				

Brecha de declaración: ISV

Fórmula		2016		Observaciones
Declarantes ISV / Obligados a declarar ISV	Declarantes ISV (al menos una vez al año):	62,378	72%	Obligados a declarar ISV: OTAG -DMR - OT con documentos fiscales que no sea facturas y tickets
	Obligados a declarar ISV:	222,035		

Tabla 3. Brechas Relacionadas a OTAG. Fuente: Datos del SAR. Elaboración: SAR

ANEXOS



Imagen 7. Pintura de Santos Arzú Quioto. 2016. "Eclipse 1".

Anexo 1. Plan Anual de Control Tributario

Introducción

El Plan Anual de Control Tributario está enfocado a las áreas de controles tributarios gestionadas por el SAR, como ser: Control Tributario, asistencia al cumplimiento, recaudación, entre otros. Define de manera clara y objetiva, los criterios, actuaciones, estrategias y metas a alcanzar, así como el proceso a desarrollar desde la identificación y verificación de los incumplimientos hasta la regularización de los OTAGs segmentado por cada uno de los niveles gestionables; es decir, la planificación de las actuaciones de control preventivo y correctivo, ambos presenciales y no presenciales.

Objetivo del Plan Anual de Control Tributario

Reducir las brechas de incumplimiento tributario para el ejercicio fiscal 2017 del SAR. Se han definido una serie de políticas que conforman el gobierno de control, formulado por la Dirección Nacional de Gestión Estratégica, alineado por el Departamento de Inteligencia, segmentando los OTAGs por tamaño, región, riesgo, actividad económica, entre varios más a los que se les aplicarán las actuaciones de control por parte las unidades de cadena de valor.

Políticas

- Dirección Nacional de Gestión Estratégica (DNGE) definirá y formulará el gobierno de control, que es el marco rector de implementación del plan de control tributario (PACT).
- El Departamento de inteligencia definirá en base a métricas determinadas, las actuaciones a ejecutar por parte de las áreas de cadena de valor.
- Las metas estarán segmentadas por tipo de contribuyente, actividad económica que realiza, región en la que está registrado o domiciliado, tipo de actuación (preventiva o correctiva según el riesgo que el mismo represente para el fisco), monto o producción financiera a recuperar, etc.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

- Una vez formulado el PACT, la ejecución del mismo será coordinada por la Dirección Nacional de Cumplimiento Tributario (DNCT), derivándola a las unidades operativas de cadena de valor (regional y departamental).
- Las actuaciones de control previamente definidas, se migrarán del PACT al POA y formarán parte de la carga de trabajo de cada una de las unidades operativas de cadena de valor. La distribución de las mismas será responsabilidad de la DNCT, así como el monitoreo y la procura de condiciones propicias para el desarrollo de las mismas.
- Las unidades operativas de cadena de valor ejecutaran las actuaciones del PACT, retroalimentando periódicamente a la DNCT, a fin de implementar estrategias que eficiente el accionar de las mismas y que el resultado sea el esperado según la programación del PACT.
- La DNCT a su vez retroalimentará sobre los resultados obtenidos al Departamento de Inteligencia, a fin de hacer más efectivas las mediciones realizadas producto de cruces de información, gestión de riesgo, implementar nuevas estrategias, etc. En consecuencia, cuando se requiera, se debe proceder a definir métricas de riesgo fiscal que se consideren de atención prioritaria, así como los criterios para formular y ejecutar actuaciones de control sobre los obligados tributarios que resulten seleccionados en base a perfiles de riesgo.
- La gestión realizada será monitoreada constantemente, tanto por la cadena jerárquica como por el Departamento de Planificación y Control de Gestión (DPCG).
- La retroalimentación de los resultados de la gestión realizada se hará de forma periódica en reuniones de trabajo entre las dependencias relacionadas a fin de evaluar a nivel macro la efectividad de las estrategias implementadas o la formulación de nuevas en caso de encontrar desviaciones en los resultados esperados.

Ejes Rectores del Plan de Control Tributario

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

- Plan Operativo Integral (RTN, Facturación, Declaración, Inconsistencia-Diferencia, Pago)
- El Plan de control contendrá líneas de acción para todos los departamentos de la Dirección de Cumplimiento Tributario, será segmentado por tipo y clase de contribuyente y por actividad económica
- El Plan de control considera como parámetro de selección la materialidad y el riesgo del contribuyente (Nivel omisión, nivel incumplimiento entre otros)
- El PCT se diseña de acuerdo al nivel de recursos de la institución
- En vista de la dotación del talento humano, estratégicamente se ha diseñado priorizar el control mediante las acciones semi- intensivos en medianos y pequeños.
- Planes de control su objetivo principal es cerrar brechas tributarias.

Metodología de Vinculación PACT/POA

- a. Una vez elaborado el PACT por el Departamento de Inteligencia, este es aprobado por la DNGE y remitido a la DNCT, a fin que sea distribuido según su competencia en las unidades operativas de cadena de valor.
- b. La DNCT carga en su POA el seguimiento de la ejecución del PACT.
- c. Las unidades operativas de cadena de valor registran en sus respectivos POAs las actividades de control y su respectiva meta.
- d. Paralelo a estas acciones, el Departamento de Inteligencia remite a la DPCG el PACT para validar que la información registrada en los POAs sea concordante al documento oficial.
- e. En la ejecución del mismo, las unidades operativas de cadena de valor informaran sobre los resultados obtenidos tanto a la DNCT como a DPCG, a través de una matriz de seguimiento, haciendo una descripción detallada de la misma, es decir, sustentando el motivo por la que se cumplió o incumplió con la meta establecida, factores internos (estrategias) o externos que incidieron positiva o negativamente en esa ejecución y cualquier otro dato adicional que ayude a comprender el alcance de esa gestión; y, según

sea el caso, a implementar acciones correctivas o preventivas a futuro en cada actividad/tarea específica.

- f. Los resultados serán discutidos en comité de dependencias relacionadas para evaluar el impacto del mismo, definir acciones correctivas, inferir en nuevas estrategias que incrementen los resultados esperados y en general fortalecer el plan de control institucional.

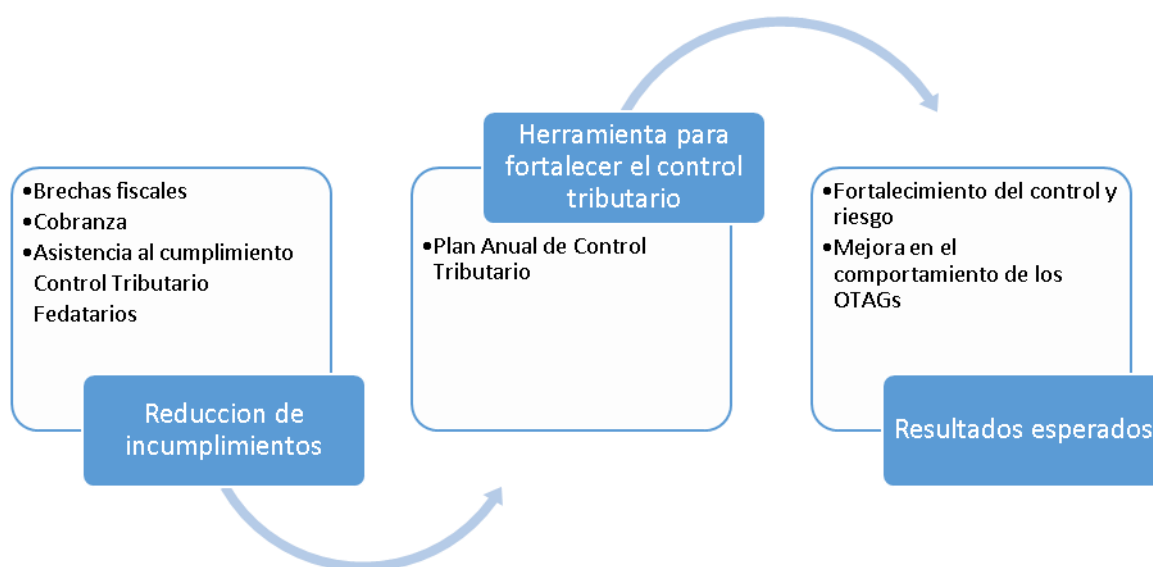


Gráfico Anexado 45. Metodología de Vinculación PACT/POA. Elaboración: SAR

Productos esperados y medibles

- Incremento de la recaudación tributaria interna.
- Cobertura de la malla de obligaciones fiscales.
- Eficiencia y fortalecimiento del control tributario (intensivo y extensivo).
- Cobertura territorial.
- Mejora de procesos de análisis y selección de contribuyentes.
- Percepción de riesgo masivo en los OTAGs.
- Reducción de brechas de incumplimiento tributario.
- Incremento de la cobranza persuasiva.
- Actualización de la base de datos del obligado tributario.
- Incremento de la fiscalidad internacional.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

- Regularización tributaria.
- Disciplina tributaria.

Vinculación, Monitoreo Y Retroalimentación del Plan de Control al Plan Operativo

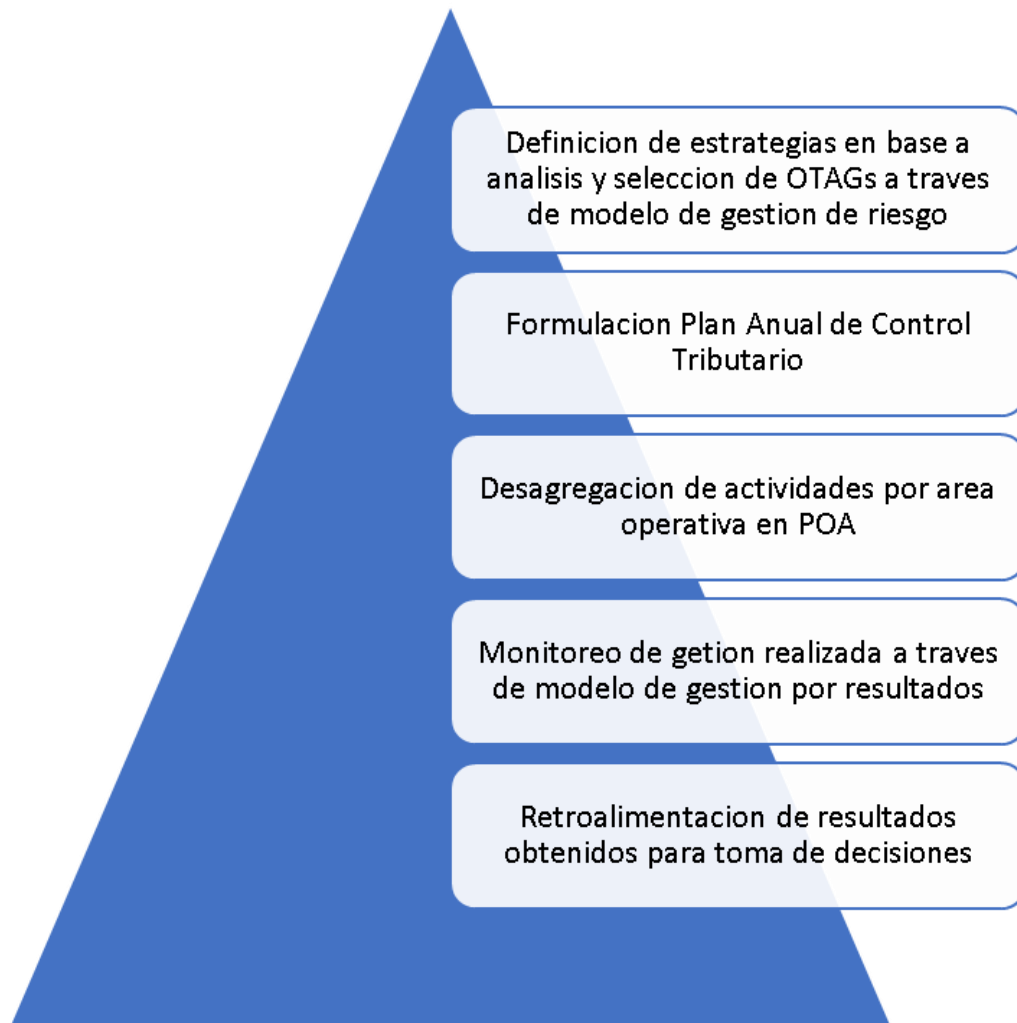


Gráfico Anexado 46. Vinculación, Monitoreo Y Retroalimentación del Plan de Control al Plan Operativo. Elaboración: SAR.

Ciclo de Vida del Contribuyente y Brechas de Incumplimiento

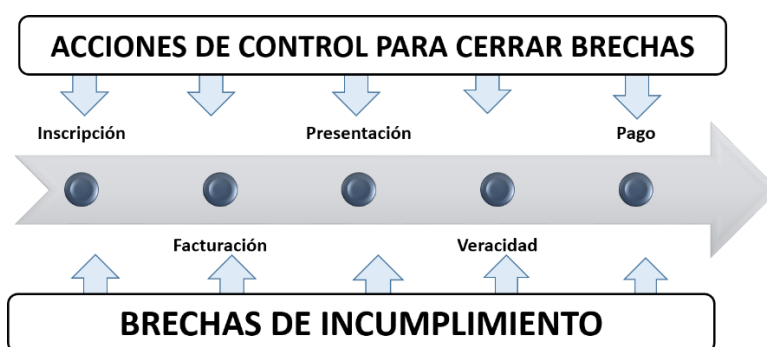


Gráfico Anexado 47. Ciclo de Vida del Contribuyente y Brechas de Incumplimiento. Elaboración: SAR.

Ciclo de vida del Contribuyente

Visión completa de las diversas etapas y procedimientos en los cuales un Contribuyente necesariamente se verá, o podrá verse involucrado en sus actividades tributarias.

Brechas Tributarias

Medida de la eficiencia y efectividad de la gestión tributaria. Tiene como objetivo analizar las variables que determinan la capacidad recaudatoria y la evasión de un sistema tributario, y proponer medidas de control que contribuyan a elevar la recaudación efectiva.

Brecha de Inscripción

Comprende aquellas personas o empresas que estando obligadas a inscribirse en el RTN no lo han efectuado/ Es la relación que existe entre los obligados tributarios potenciales a inscribirse y los obligados tributarios inscritos efectivos.

Brecha de Declaración o Presentación

Es la relación que existe entre los Obligados Tributarios que presentaron declaración y el total de Obligados Tributarios que están sujetos a presentar declaración. /Está comprendida por los contribuyentes inscritos en el RUC que no presentan declaraciones juradas de impuestos.

Brecha de Facturación

Es la relación que existe entre los Obligados Tributarios suscritos en el régimen de facturación y el total de Obligados Tributarios registrados con obligaciones

Brecha de Veracidad

La brecha de veracidad está dada por aquellos contribuyentes inscritos en el RTN que presentan declaraciones, pero no consignan en la misma información veraz.

Brecha de Pago

Es la relación que existe entre las declaraciones presentadas con pago efectivo y el total de las declaraciones presentadas con valor a pagar.

Modelo De Gestión De Riesgo

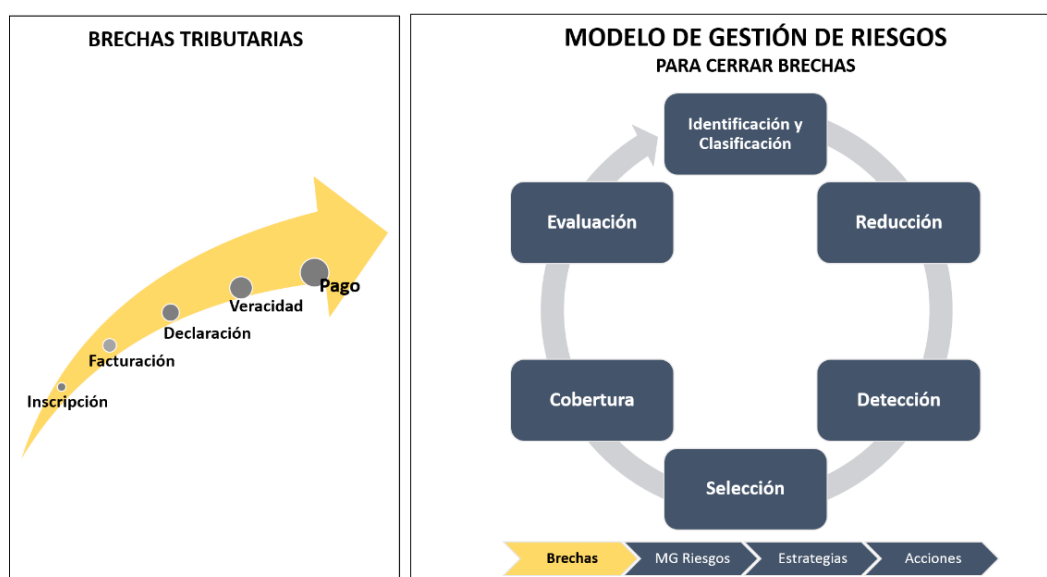


Gráfico Anexado 48. Modelo de Gestión de Riesgo. Elaboración: SAR.

Identificación y Clasificación: Es el proceso de encontrar, reconocer y registrar el riesgo; se clasifica a los riesgos identificados mediante su ponderación, a través de la tasa del riesgo y el monto del riesgo; el riesgo se identifica producto del proceso de control o de indicios relacionados a la administración de los tributos.

Reducción: Desarrolla la comprensión de los riesgos y proporciona herramientas para su evaluación y tratamiento; el proceso esta desconcentrado a niveles de: Dirección Regional (actividades de control persuasivo) y Dirección Nacional (emisión de resoluciones, cambios normativos, circulares, acuerdos)

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Detección: Este implica establecer si se ha producido o se producirá el riesgo “potencial”; la detección se puede clasificar en: preventiva, corriente y reactiva. Debe estar cuantificada (tanto en número de casos, como en afectaciones global del riesgo), o al menos estar provista de una estimación fiable.

Selección: Se decide realizar actuaciones de control sobre un número limitado de contribuyentes, utilizando criterios de efectividad y eficiencia. Efectividad: seleccionar los casos más representativos con respecto al total de casos detectados. Eficiencia: optimizar los recursos disponibles.

Cobertura: Implica seleccionar e implementar una o más opciones para modificar los riesgos tributarios que se está atacando. Se efectúa según los plazos y condiciones dispuestos en los programas y estrategias definidas en la fase de selección.

Evaluación: Comprende la medición de resultados finales del proceso de cobertura, así como el proceso de evaluación del riesgo. Se evalúa la pertinencia futura en la continuación de estrategias de control, permitiendo recomendar y tomar decisiones acerca del tratamiento del riesgo.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Estrategias de Segmentación de Contribuyentes

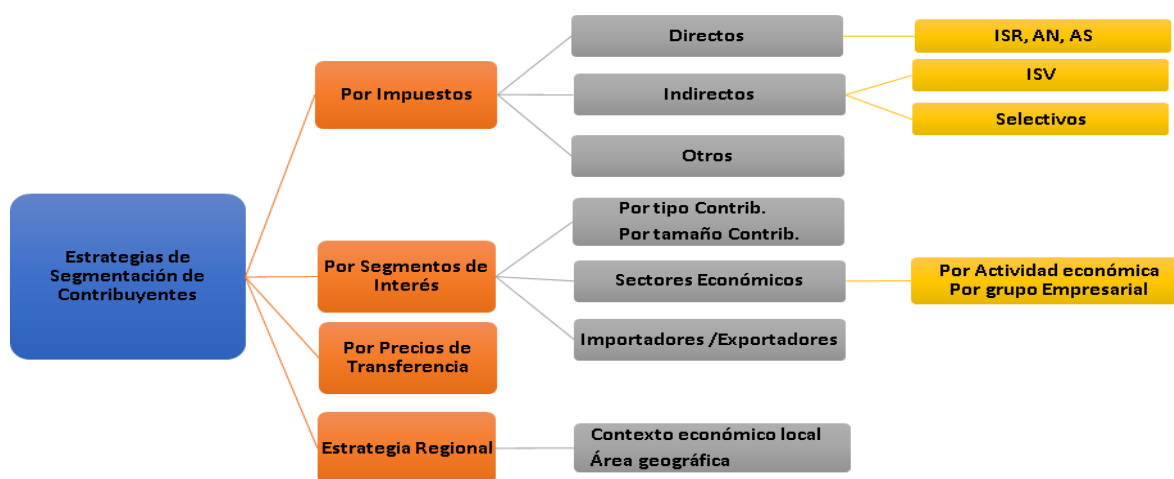


Gráfico Anexado 49. Estrategias de Segmentación de Contribuyentes. Elaboración: SAR.

La segmentación de los Contribuyentes esta estratégicamente planteada para cubrir aspectos considerados de importancia, bajo los criterios de segmentos por tipo de impuesto (Directos, Indirectos, Otros), por tipo de interés para la AT, (Tipo y tamaño de contribuyente, sector económico, Importadores y Exportadores) por precios de transferencia y Estrategia Regional (Contexto económico local).

Tipos de Controles por Acciones Preventivas y Correctivas

Tipos de Controles	Preventivos		Correctivos	
	Presencial	No presencial	Presencial	No presencial
Extensivos		Comunicados de recordatorio de obligaciones	Punto fijo	
	Operativos de barrido a establecimientos	Monitoreo mediante Llamadas telefónicas (recordatorio cumplimiento de obligaciones)	Controles Impuestos Selectivos: a alcoholes y licores, cigarrillo, forestales	Programas auditorias de escritorio
	Espectáculos públicos	Notas periodísticas	Visitas selectivas a establecimientos con riesgo (Previo análisis de riesgo)	Comunicados por detección de riesgo que requieran al OT (Omisiones u Diferencias)
		Correos electrónicos		Llamadas por monitoreo de comportamiento atípico del contribuyente
Intensivos			Auditorias intensivas	
Semi-intensivos			Auditorias Focalizadas (segmentos de menor materialidad en el caso de medianos y pequeños)	

Tabla Anexada 4. Tipos de Controles por Acciones Preventivas y Correctivas. Elaboración: SAR

TIPOS DE ACCIONES

ESTRUCTURALES

- Acciones generales y Transversales que inciden en el comportamiento del Obligado T.
- Actualizar y determinar nuevos riesgos tributarios.
- construcción de herramientas informáticas para la selección y asignación de contribuyentes para el control efectivo

PREVENTIVAS

- Prevenir el incumplimiento del OT con acciones presenciales y no presenciales con los controles extensivos

CORRECTIVAS

- Corregir el Incumplimiento Tributario
- con acciones presenciales y no presenciales
- Con los Controles Intensivos y semi-intensivos

Validación de la información



Gráfico Anexado 50. Validación de la Información. Elaboración: SAR.

Veracidad de la información

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Control de la veracidad de la información declarada por el contribuyente a través del uso de los datos disponibles en las bases y que se lleva a cabo en las oficinas de la Administración Tributaria

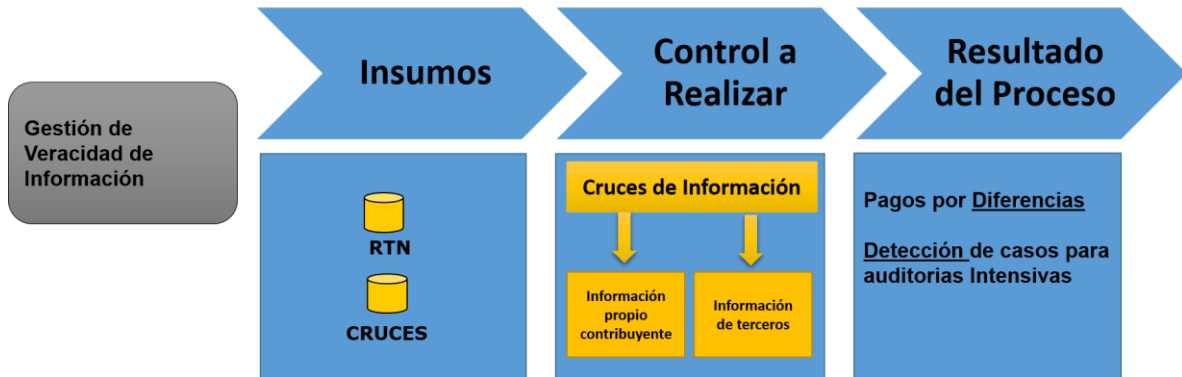


Gráfico Anexado 51. Veracidad de la Información. Elaboración: SAR.

Proceso de Selección por Matrices de Riesgo

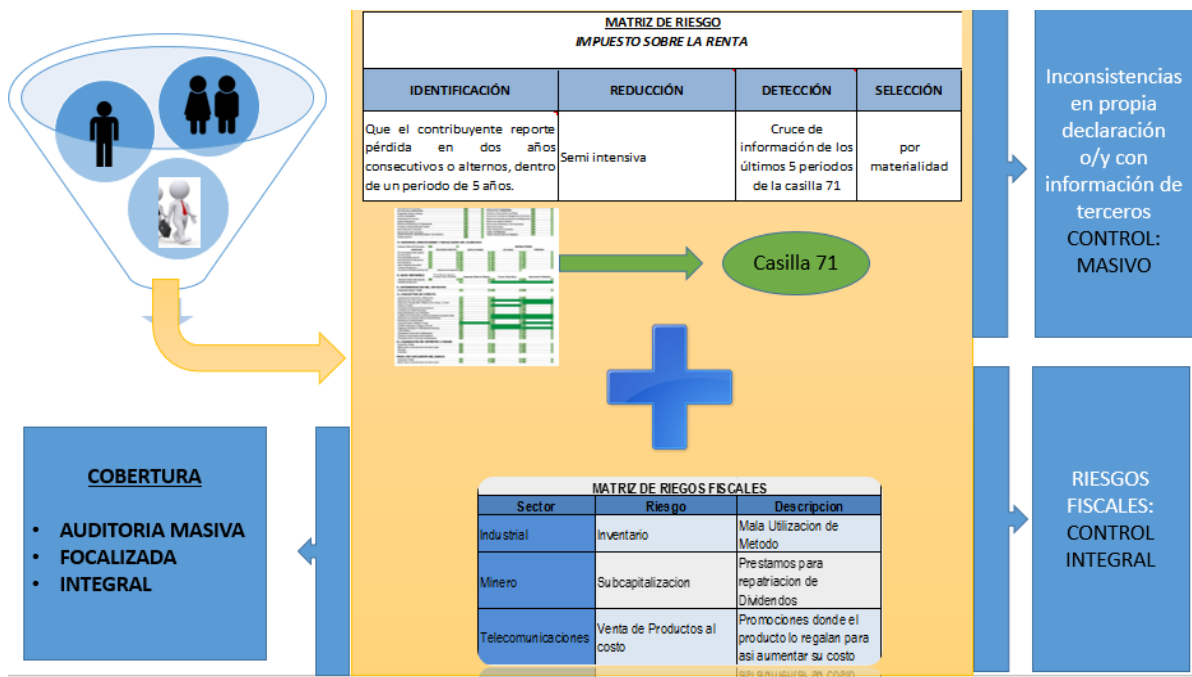


Gráfico Anexado 52. Proceso de Selección por Matrices de Riesgo. Elaboración: SAR.

Ejercicio de Selección

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

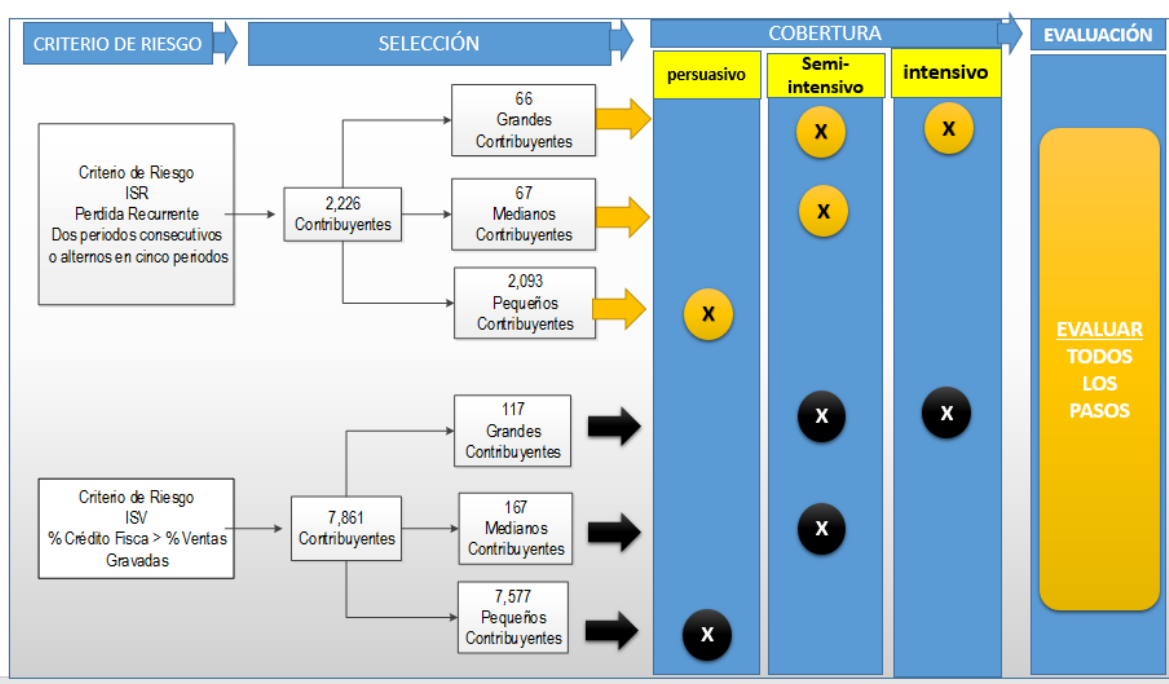


Gráfico Anexado 53. Proceso de Selección por Matrices de Riesgo. Elaboración: SAR.

Fuentes para la selección de contribuyentes, por tipos de verificaciones de la Administración Tributaria

Fuente de generación de acciones de verificación	Definición de la Fuente de Selección
Matrices de Riesgo:	Selección de Obligados Tributarios con niveles de riesgo; como ser los OT no suscritos a Facturación, Si presentan Créditos Recurrentes, Morosidad, Omisión, Si se encuentran en régimen especial, rectificativas ISV, Rectificativas ISR, Que no Reporten Ingresos Brutos, entre otros.
Proceso Escalonado	Obligados Tributarios que pasaron el ciclo de los controles extensivos persuasivos y no regularizaron su situación fiscal, pasaran a un proceso Semi-Intensivo o Intensivo.
Pistas de Auditoria:	Selección de Obligados Tributarios en base a los antecedentes que se recopilen durante una verificación que se realice a otro Obligado Tributario.
	Sujetos Pasivos que, en algún proceso de verificación extensivo, son sugeridos por las áreas Operativas para un tipo de Verificación.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Asignación Autoridades Superiores:	Acciones de verificación a solicitud de las autoridades superiores previo el análisis de riesgo y de materialidad del OT
Denuncias:	Denuncias recibidas y evaluadas con mérito. Las cuales pueden ser recibidas mediante memorando a través de las unidades de Inspectoría General, Acceso a Información Pública, Fedatarios.
Asignación a Petición de Otras Instituciones	Por requerimientos especiales emitidos por Autoridad competente (juzgados, Ministerio Publico, entre otros)

Información de Terceros	Sujetos Pasivos detectados mediante cruces generados con la información proporcionada por otros Obligados Tributarios.
Información de Terceros-ATC	Sujetos Pasivos detectados mediante el cruce generado con la información proporcionada por las Administradoras de Tarjetas de Créditos y Débitos en la Declaración de los Agentes Retenedores de Tarjetas de Crédito y Débito.
Información de Terceros DAC y DMC	Sujetos Pasivos detectados mediante el cruce generado con la información proporcionada por los Grandes Contribuyentes en la Declaración Anual de Crédito y Declaración Mensual de Compras.
Información de Terceros DMR	Sujetos Pasivos detectados mediante el cruce generado con la información proporcionada por los Agentes Retenedores en la Declaración Mensual de Retenciones.
Información SIAFI	Sujetos Pasivos detectados mediante el cruce generado con la información proporcionada por la Secretaria de Finanzas a través del SIAFI

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Fuentes para la selección de contribuyentes, por tipos de verificaciones de la Administración Tributaria

	Tipos de Controles							
	Auditorías Intensivas		Auditoría Semi- Intensivos		Controles - Extensivos		Precios de Transferencia	
Fuentes de Generación de acciones de control	Matriz de Riesgo	55%	Matriz de Riesgo	55%	Inconsistencia de lo que presenta	#? Controles permanentes	Matriz de riesgos de PT	#? Controles permanentes
	Pistas de Auditoría	15%	Pistas de Auditoría	15%	Veracidad con información de terceros		Riesgos sectoriales	
	Asignación de Autoridades Superiores	10%	Asignación de Autoridades Superiores	10%	Cumplimiento de deberes formales			
	Asignación a petición de Otras Instituciones	10%	Asignación a petición de Otras Instituciones	10%	Cumplimiento de deberes materiales			
	Denuncias	10%	Denuncias	10%				

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

Anexo 2. Tabla de Indicadores Estratégicos

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
Reducción Brecha de Inscripción	Personas (natural y jurídica) registradas entre el total de personas con actividad económica que no están registradas	Porcentaje
Reducción Brecha de Presentación	Diferencia entre los OTAGs que presentan declaración y los que deberían presentarla.	Porcentaje
Reducción brecha de Facturación	Diferencia entre los obligados registrados en el Régimen de Facturación y los obligados que deberían estar registrados por ejercer alguna actividad económica.	Porcentaje
Reducción Brecha de Pago	Diferencia entre el impuesto efectivamente pagado y el impuesto declarado a pagar.	Porcentaje
Reducción Brecha de Veracidad	Declaraciones (obligación formal) en las cuales no se consigna información veraz respecto al total de declaraciones presentadas.	Porcentaje
Reducción Brecha de Evasión	Diferencia entre la recaudación efectiva y la recaudación potencial esperada.	Porcentaje
Cumplimiento de meta de recaudación	Monto por ingreso tributario recaudado respecto al monto programado a recaudar.	Porcentaje
Presión tributaria neta	Monto recaudado respecto al Producto Interno Bruto (PIB)	Porcentaje / Monto
Incremento de cumplimiento voluntario	Obligados cumpliendo de forma voluntaria respecto al total obligados que cumplieron en el periodo	Porcentaje
Ejecución presupuestaria	Ejecución de presupuesto de gasto ejecutada respecto al presupuesto de gasto programado.	Porcentaje

Tabla Anexada Tabla 5. Indicadores Estratégicos. Elaboración: SAR.