

# Tabla de Contenido

Mensaje del Secretario de Estado en el Despacho de Finanzas	2
Mensaje del Ministro Director Ejecutivo	3
I. Antecedentes	4
II. Visión, Misión y Valores	6
III. Objetivos estratégicos	8
Objetivo 1. Incrementar los niveles de recaudación y cumplimiento de las obligaciones tributarias.	8
Actividad: Integrar la operatividad de la Administración de Grandes Contribuyentes (AGC).	8
Actividad: Simplificación de los procesos operativos de AGC.	9
Actividad: Reformar la normativa que regule las actuaciones de los Grandes Contribuyentes.	9
Actividad: Extender la implementación del Proyecto Piloto de AGC a través de Rentas Internas.	9
Objetivo 2. Mejorar el rendimiento, control y facilitación del comercio global en el servicio aduanero.	9
Actividad: Planificar, financiar e implementar un Proyecto Piloto de Aduanas.	10
Actividad: Mejorar la eficiencia de los mecanismos de control en el servicio aduanero.	10
Actividad: Extender la implementación del Proyecto Piloto de Aduanas.	10
Objetivo 3. Implementar el artículo 71 del Decreto 17-2010	
Actividad: Crear el Régimen Laboral de la Carrera Administrativa Tributaria y Aduanera.	10
Actividad: Obtener Autonomía Financiera.	11
Objetivo 4. Combatir la corrupción en la DEI	11
Actividad: Fomentar la transparencia.	11
Actividad: Fortalecer el proceso del manejo de expedientes.	12
Actividad: Fortalecer los departamentos de investigación de la DEI.	12
Actividad: Fomentar la conciencia fiscal interna y externamente.	12
IV. Mapa Estratégico	13
V. Medición del Desempeño	14
VI. Factores Críticos de Éxito	15
VII. Socios Estratégicos	16

## Mensaje del Señor Secretario de Estado en el Despacho de Finanzas



Al asumir mi posición como responsable de la conducción financiera del país en la presente administración, me tracé como uno de los retos más importantes y trascendentales para superar las dificultades presupuestarias: la reorganización y la reforma estructural de las instituciones claves en la consecución del mejoramiento de los niveles de recaudación de impuestos y su distribución, sin perder de vista el mandato presidencial de destinar mayor cantidad de recursos para las clases más desprovistas y por años excluidas.

Es por ello que en la definición de las acciones nos propusimos junto al equipo de servidores públicos que me acompañan, la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), que entre los fundamentos más importantes se plasmará la instauración de elementos de honestidad y transparencia fundamentados en Valores Morales y la Ley, que permitan la modernización del sistema en todo su contexto.

Estamos convencidos que solo mediante el fortalecimiento de las instituciones claves, nuestro país logrará los sitios de desarrollo tan anhelados por todos, y ese convencimiento nos obliga a efectuar con prestancia las acciones, aún y cuando ello conlleve la afectación de intereses personales, pues la demanda del pueblo es velar por los intereses del país.

Se ha definido un Plan Estratégico para la DEI, que se aplicará en los próximos tres años, y sus objetivos constituyen un compromiso para cambios positivos a través de los cuales se decidirá sobre prioridades, asignación de recursos, eficientar la fortaleza institucional y perfilar los programas operativos.

Cada uno de los objetivos deberá ser cumplido a través de la definición y ejecución de acciones estratégicas y con la supervisión y aprobación de las instituciones responsables y el pueblo.

William Chong Wong  
Secretario de Estado en el  
Despacho de Finanzas

## Mensaje del Ministro Director Ejecutivo



Durante los últimos tres años el mundo entero se ha visto afectado por una profunda crisis económica, la cual ha impactado directamente en nuestra Honduras, y en especial sobre los menos favorecidos económico y socialmente. Dicha crisis se ha profundizado más debido al conflicto político de junio de 2009; pero una de las lecciones aprendidas de esos sismas económicos y políticos fue comprender la necesidad urgente de efectuar cambios profundos en la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), por lo que se tendrá que trabajar más duro que nunca para lograr el nivel de ingresos que el Gobierno de Honduras requiere para cumplir con las inversiones económicas y sociales, cruciales para el desarrollo del país.

En nuestra administración, estamos experimentando un gran cambio estructural, ya que el Decreto Legislativo 17-2010 le confiere a la Institución el estatus de descentralizada con cierto nivel de autonomía. Esta nueva ley ofrece a la entidad la valiosa oportunidad de ser más eficiente, activa y orientada a objetivos claros y precisos. La Institución está facultada para tomar las medidas que considere necesarias para cobrar los impuestos de la manera más eficiente y orientarse a adquirir las competencias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Para enfrentar estos desafíos, la DEI ha elaborado el Plan Estratégico 2011-2014 como una herramienta útil para concebir el futuro y poder alcanzar la visión de la Institución. En el Plan se incluyen los componentes estratégicos fundamentales, para crear una autoridad fiscal sólida, transparente y eficiente. Este plan incorpora y vincula los elementos esenciales que nos permitirán alcanzar el éxito, y que incluye objetivos críticos, claros y alcanzables, con las respectivas medidas de desempeño adecuadas.

Para la DEI, cumplir con sus metas de recaudación tributarias conlleva directa y significativamente a mejorar la calidad de vida de todos los hondureños, pero en especial de los más necesitados, brindándoles así la oportunidad de una educación de calidad, mejores servicios de salud, más trabajo, más seguridad, más inversión, más proyectos y más ayuda social. En la medida que logremos menores niveles de evasión, contrabando y defraudación fiscal, más puede el Gobierno ayudarle a su país y a su gente.

Estoy orgulloso y agradecido por la oportunidad que me ha brindado el señor Presidente de la República, Lic. Porfirio Lobo Sosa, para dirigir esta Institución y aseguro que vamos a trabajar arduamente en crear una autoridad tributaria más responsable, moderna, eficiente, transparente y sobre todo, orientada a servir mejor al ciudadano.

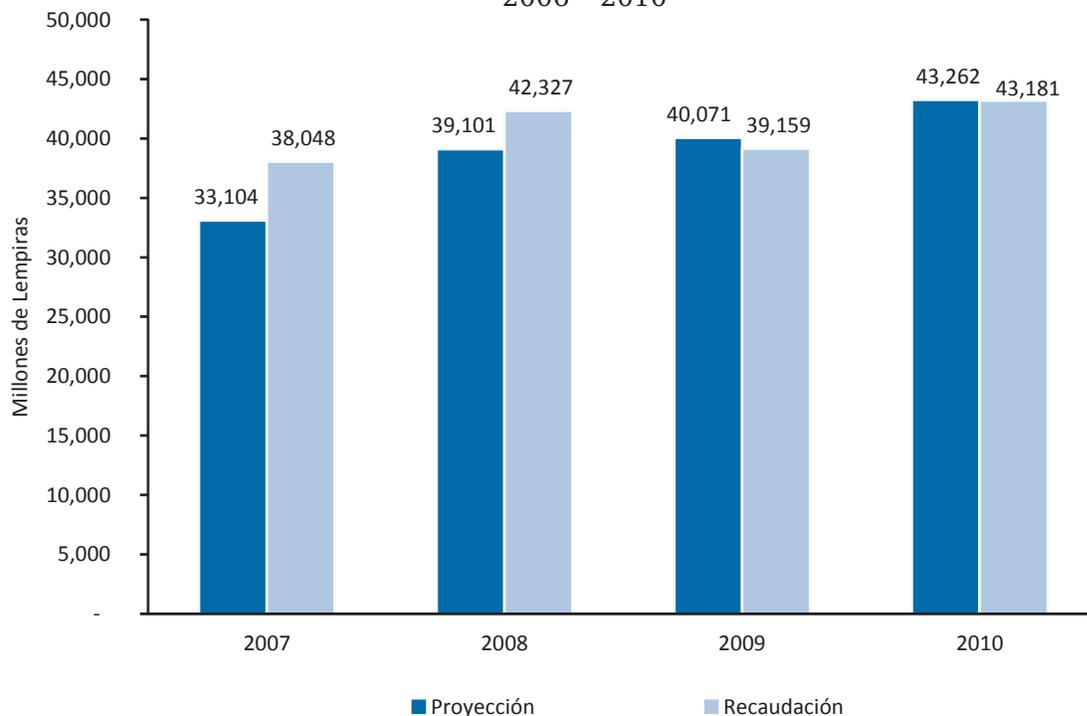
José Oswaldo Guillén  
Ministro Director Ejecutivo

## I. Antecedentes

A través de los años, la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) se ha enfrentado a muchos cambios y desafíos, algunos generados por factores internos y otros por factores externos a la Institución, para la formulación de este Plan Estratégico se efectuaron los diagnósticos necesarios para conocer y entender las implicaciones que esa gama de factores tienen sobre el accionar de la DEI.

Hasta el año 2008 la recaudación de ingresos administrados por la DEI mostraba una tendencia creciente en concordancia con el crecimiento del PIB, como se muestra en la Gráfica 1. Sin embargo, en el año 2009 la recaudación cayó en un 5.42% con respecto al 2008, pero se recupera en el año 2010. El decrecimiento entre 2008 y 2009 afectó directamente la economía del país y sus planes de desarrollo, debido a que el Gobierno Central no obtuvo los fondos necesarios para invertir en programas económicos y sociales necesarios para impulsar la economía.

Gráfica 1. Comportamiento de la Recaudación  
2006 – 2010



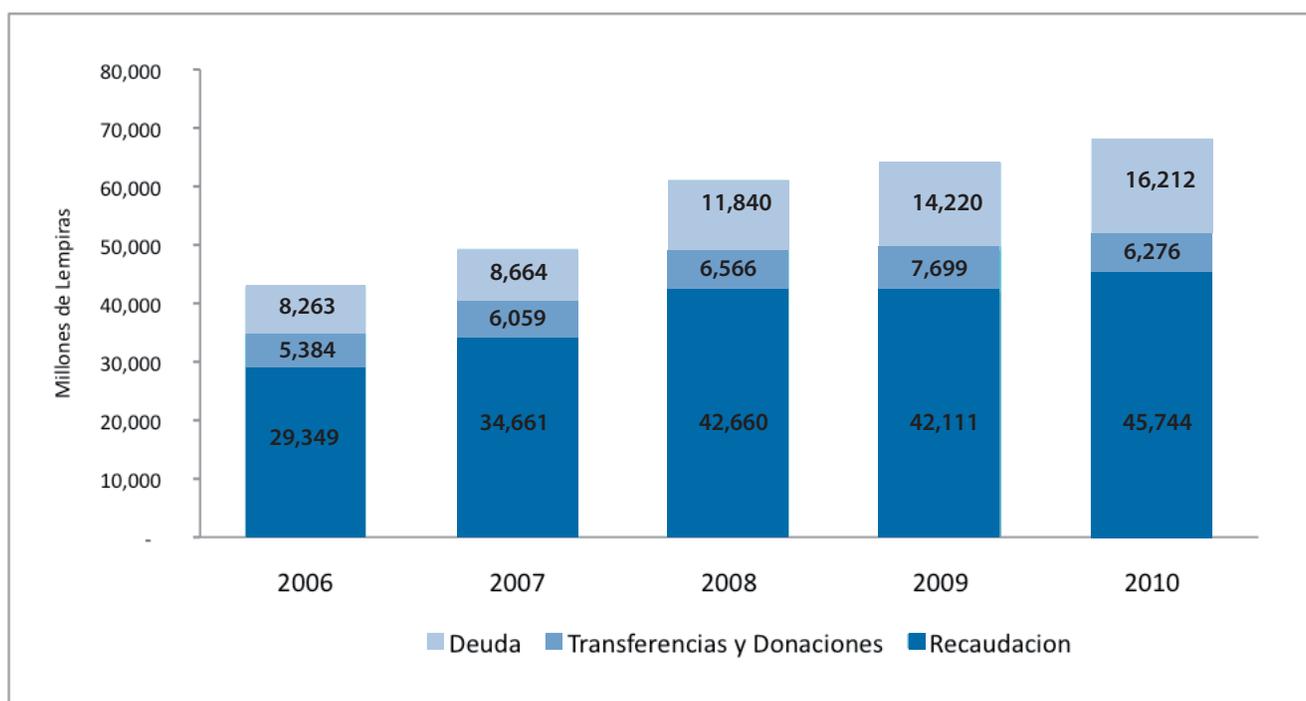
Fuente: Depto. de estadísticas DEI

Con la llegada de un nuevo gobierno en el 2010, se consideró que para alcanzar los objetivos de ingresos, se debía efectuar un cambio profundo dentro de la administración tributaria, esto condujo a la aprobación del Decreto Legislativo 17-2010, publicado en el Diario Oficial la Gaceta el 22 de abril del 2010, mediante el cual la DEI se convirtió en institución desconcentrada de la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas, con la adopción de una nueva estructura. También fue necesario reevaluar los objetivos de la institución y por ende el Plan Estratégico previamente elaborado, con el fin de enfocar

todos los esfuerzos institucionales en el desarrollo de objetivos y actividades que impacten directamente en el incremento de la recaudación, de esta manera, la Institución contribuirá a cerrar la brecha fiscal, cumpliendo con las metas de recaudación establecidas.

Históricamente Honduras ha dependido de recursos externos (donaciones y préstamos internacionales) para cubrir en parte sus necesidades presupuestarias, por lo que, cuando existen crisis financieras internacionales o se enfrentan crisis políticas internas como la ocurrida en el 2009, queda evidenciada la extremada vulnerabilidad financiera del país, afectando con mayor impacto y severidad a los más pobres de la sociedad. El Gobierno actual reconoce que una necesidad imperante para que el país prospere es reforzar la gestión del ente recaudador de impuestos (DEI). En la Grafica 2 se muestran las fuentes de financiamiento del Presupuesto General de la República del año 2006 al 2009.

Gráfica 2. Fuentes de Financiamiento Del Presupuesto General de La República



Fuente: Diario La Gaceta

Por otra parte, existe el imperativo del gobierno y de la sociedad civil en general de reducir la percepción de corrupción, especialmente en lo relacionado con la evasión fiscal, el plan estratégico hace especial hincapié en esta área debido al impacto negativo que se tiene en la recaudación de impuestos.

Con la publicación de este Plan Estratégico 2011-2014, la DEI se propone dar a conocer a las diversas instituciones del Gobierno de Honduras, Comunidad y Organismos Internacionales, y en especial a los contribuyentes, el camino que la Institución ha trazado para ser más eficiente y funcional en atender a los contribuyentes y recaudar los impuestos. Esta es la ruta que la institución seguirá los próximos tres años para cumplir con el mandato que el Señor Presidente de la República le ha encomendado.

## II. Visión, Misión y Valores

### Visión

**En 2014, la DEI será reconocida como una administración tributaria y aduanera sólida, transparente y competente, protegida de las intrigas políticas, sostenible y contribuyendo activamente al desarrollo social y económico de Honduras.**

A principios del 2010 Honduras aprobó el Plan de Nación de desarrollo a largo plazo, que abarca hasta el año 2022, el plan es sumamente agresivo y requiere de esfuerzos integrales y sostenibles del gobierno actual y de los próximos gobiernos para su efectiva implementación, dentro de sus principales objetivos del Plan de Nación están: erradicación de la pobreza, aumento y mejora de la educación, mejora de la salud y la seguridad, reducción de la violencia, generación de empleo, mejor y más eficiente utilización de los recursos naturales y creación de un gobierno moderno y eficiente.

Todas las actividades para lograr estos objetivos requieren el financiamiento adecuado, sin embargo, la DEI debe ser la principal fuente proveedora de fondos, a través de la efectiva recaudación fiscal, por lo que su papel preponderante se convierte en un jugador activo en el logro de todos los proyectos y programas gubernamentales, esto hace imprescindible que la Institución cuente con la capacidad administrativa, técnica y la fuerza legal suficiente para asegurar el cumplimiento de los objetivos de recaudación.

La visión de la DEI se centra en la superación de muchos obstáculos internos y externos, en actuar con responsabilidad, en planificar eficientemente sus objetivos y en obtener los resultados esperados. Esta es una visión alcanzable, pero se necesita del apoyo de múltiples actores económicos y políticos, comenzando con el Gobierno Central y extendiéndose a todo el sector privado del país. Para tener éxito, la Institución debe redefinir la forma en que trabaja, la manera en que está organizada, y la manera en que debe satisfacer las necesidades de sus contribuyentes, siendo la calidad y eficiencia la base de todos los procesos y acciones que la Institución emprende.

Al finalizar el 2014, la DEI será una administración tributaria confiable, orientada a satisfacer las necesidades presupuestarias del Gobierno Central para que este tenga la capacidad de cumplir con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

## Misión

**Recaudar de manera eficiente los impuestos internos y aduaneros a través de una transparente y correcta aplicación de las leyes tributarias, brindando atención de calidad al contribuyente, a fin de proveer al Gobierno de la República los recursos necesarios para alcanzar sus metas de desarrollo social y económico.**

La misión de la DEI se basa en el mandato que el Estado por ley le ha conferido, para completar esta misión todos los elementos que inciden en el logro de ella deben estar enmarcados en un contexto de equidad y justicia de tal manera que la Institución tenga un alto nivel de credibilidad nacional e internacional. Si la DEI es una Institución eficiente y sólida, y logra ganar la confianza y el apoyo de los hondureños, el Gobierno podrá reducir la dependencia externa y obtener los recursos necesarios que le permitan desarrollar al país con mayor autosuficiencia financiera.

## Valores

Desde su inicio, la DEI ha desarrollado un conjunto de valores institucionales derivados de su práctica diaria, estos valores deben conducir el camino de todos los empleados para alcanzar la Visión y Misión propuesta. Los valores institucionales de la DEI son:

1. Servicio                      Respondemos a las necesidades de nuestros contribuyentes de forma rápida y eficiente.
2. Integridad                    Nuestros empleados están capacitados y facultados para tomar decisiones en base a la moral y la ética en sus respectivas áreas de trabajo.
3. Responsabilidad            Entendemos y reconocemos las consecuencias derivadas de nuestras acciones cotidianas.
4. Eficiencia                    Hacemos uso eficiente de los recursos disponibles para lograr nuestros objetivos.

### III. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos se derivan directamente de la Visión y Misión dentro de las cuales es prioritario mejorar de manera sostenible los niveles de recaudación fiscal. La DEI ha contado con cuatro Planes Estratégicos anteriores, de estos, su ejecución ha sido incierta, ya que no se han monitoreado ni evaluado de manera precisa y documentado los resultados obtenidos.

Los objetivos del Plan Estratégico 2011-2014 fueron elaborados de forma clara y sencilla, y se han enfocado principalmente en el tema de recaudación, derivado de los Objetivos Estratégicos de Rentas Internas y Aduanas, se crearon proyectos piloto que permitirán a la DEI enfocarse en su ejecución completa y adquirir así mismo experiencia valiosa. En Rentas Internas el Proyecto Piloto se concentra en la Administración de Grandes Contribuyentes (AGC), y en Aduanas se han escogido las cinco aduanas con mayor incidencia en la recaudación. Una vez culminados los proyectos piloto, se replicará la experiencia en otras áreas que se consideren críticas para el buen funcionamiento de la institución.

Los Objetivos Estratégicos definidos por consenso entre la alta dirección de la DEI son:

#### Objetivo 1. Incrementar los niveles de recaudación y cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Actualmente, alrededor del 80% de los ingresos de Rentas Internas (60% de la recaudación total) proviene de la Administración de Grandes Contribuyentes (AGC), sin embargo, históricamente la Institución no ha invertido en controles, asistencia y servicios adecuados para los grandes contribuyentes. La modernización y el fortalecimiento de esta área es el objetivo estratégico más importante debido al fuerte impacto que la AGC tiene en los resultados de la recaudación, esto sólo puede lograrse mediante la creación de un departamento sólidamente estructurado y equipado para poder cumplir con las expectativas y requerimientos de los grandes contribuyentes.

Aunque se entiende que las instalaciones y el equipo son elementos importantes para el buen funcionamiento de la AGC, la Institución considera que el recurso humano con que cuenta es su principal capital para lograr sus objetivos, por lo que contar con profesionales calificados, capacitados y motivados, capaces de prever las necesidades especiales que requiere los grandes contribuyentes, es un tema central de la nueva administración. La mejora de la asistencia al contribuyente es de gran importancia ya que la institución necesita orientarse a mejorar el servicio al contribuyente. La tecnología de la información debe ser desarrollada e instalada con el fin de mejorar los servicios a los contribuyentes, la base para el control efectivo de los grandes contribuyentes es el registro, herramienta que la DEI mejorará en el menor tiempo posible, para fortalecer el control y por ende la recaudación.

#### Actividad Estratégica: Integrar la operatividad de la Administración de Grandes Contribuyentes (AGC).

Se han identificado tres elementos claves para convertir la AGC en una operación sólida y eficiente: infraestructura, recursos humanos y equipo y tecnología. Se iniciará por adquirir y acondicionar locales con espacio, instalaciones, seguridad, ambiente laboral y servicio adecuados. Se procederá a la selección y contratación de personal altamente calificado, desarrollando e implementando un plan apropiado de capacitación. Asimismo, se implementará un plan de reforma salarial e incentivos, basado en competencias y mérito para asegurar el mejor desempeño de los empleados. Se dotará al personal con el equipo apropiado para el óptimo desempeño de sus funciones y se implementarán herramientas tecnológicas modernas que permitan la mejora, simplificación y optimización de los procesos de trabajo.

## Actividad Estratégica: Simplificación de los procesos operativos de la Administración de Grandes Contribuyentes (AGC).

La AGC necesita procesos operativos simples, seguros y eficientes los cuales deberán ser manejados con agilidad, calidad y destreza, para asegurar una buena atención a los contribuyentes y mayor eficacia en la recaudación. En lo que concierne al registro de grandes contribuyentes, se definirán e implementarán criterios dinámicos de categorización de los contribuyentes, así como reestructurar la base de datos. La asistencia al contribuyente es otro proceso básico para la operación. Se debe fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales mediante la aplicación de las políticas de comunicación y orientación tributaria, e implementar sistemas informáticos que faciliten a los contribuyentes efectuar consultas y adquirir información de manera expedita y eficiente.

Las actividades de auditoría se enfocaran en el uso eficiente del registro tributario, en las funciones de selección, mediante análisis estadístico y de riesgo, y en desarrollar acciones de fiscalización automatizadas y especializadas por sectores. Finalmente, en las operaciones de recaudación y cobranzas, se integrará la cuenta corriente para garantizar la seguridad de la información y se implementaran nuevos mecanismos de presentación de las declaraciones, flujo de información de los pagos recibidos y cobranza, entre otros.

## Actividad Estratégica: Reformar la normativa que regule las actuaciones de los Grandes Contribuyentes

Para conservar una administración eficiente se mantendrá actualizado al contribuyente a través de resoluciones de obligatoriedad de declaraciones. En la normativa que regula las acciones de los contribuyentes, se necesita establecer responsabilidades claras. Asimismo, es necesario promover la reforma del artículo 212 del Código Tributario y el sistema sancionatorio a fin de garantizar una real reducción de la evasión y defraudación fiscal.

## Actividad Estratégica: Extender la implementación del proyecto piloto de AGC a través de Rentas Internas.

Una vez concluido el proyecto piloto, la Institución contará con información y experiencia adquirida de sus mejores prácticas y logros. Posteriormente se procederá a sistematizar la experiencia y aprendizaje, para luego seleccionar las áreas restantes de rentas internas de acuerdo a su nivel de recaudación e implementar el modelo.

## Objetivo 2. Mejorar el rendimiento, control y facilitación del comercio global en el servicio aduanero.

Honduras cuenta con ocho aduanas marítimas, siete terrestres y dos aduanas internas, aproximadamente 25% de los ingresos tributarios totales provienen de la gestión aduanera. Sin embargo, la situación de la infraestructura aduanera es deplorable, puesto que desde su construcción hace aproximadamente 50 años, no ha habido una inversión relevante en reconstrucción o remodelación, por lo que las instalaciones no se encuentran en condiciones adecuadas para su normal funcionamiento, situación que promueve la desorganización administrativa y operativa, lo que, combinado con la baja motivación de los empleados, crea un efecto negativo en la recaudación de impuestos. Por otra parte, la tecnología dentro de las aduanas es escasa lo cual entorpece las transacciones, daña la relación de la DEI con sus contribuyentes y deja una puerta abierta a la corrupción. Finalmente, si se quiere contar con un servicio aduanero eficiente, es elemental implementar controles confiables y estrictos que contrarresten los errores humanos y desmotiven a cometer actos de corrupción.

## Actividad Estratégica: Planificar, financiar e implementar un Proyecto Piloto de Aduanas.

Inicialmente la institución enfocará sus esfuerzos hacia el desarrollo integral de las aduanas de Puerto Cortes, Toncontín, La Mesa, Agua Caliente y El Amatillo. Estas son las más importantes debido a su nivel recaudatorio. El objetivo se enfoca en efectuar un cambio radical en estas aduanas. Lo que se logrará a través de la construcción de instalaciones adecuadas para lograr eficiencia operativa. Las aduanas seleccionadas se equiparan con el mobiliario y equipo tecnológico de acuerdo a sus necesidades. Se implementará el uso de equipo no intrusivo para la agilización de trámites aduaneros.

El desarrollo del recurso humano es un elemento primordial para mejorar la operatividad de las aduanas. Las componentes principales bajo este elemento inician por fortalecer el proceso de selección y evaluación del personal para obtener y poder retener al mejor recurso humano disponible en el mercado. También, se tiene que mejorar las competencias del personal, para lo cual se desarrollará e implementará un plan apropiado de capacitación. El desempeño del personal, se mejorará mediante la implementación de una reforma salarial e incentivos, basados en competencias, mérito y cumplimiento de metas.

## Actividad Estratégica: Mejorar la eficiencia de los mecanismos de control en el servicio aduanero.

Los controles son elementales para todo proceso y debido al movimiento constante de mercaderías y personas en las aduanas, es imperante contar con mecanismos confiables, flexibles y eficientes de control. Mediante el fortalecimiento del personal, dotación del equipo adecuado y modernización de los procesos en los departamentos de Análisis de Riesgo y Fiscalización se incrementara la recaudación y se agilizaran los procesos. Asimismo, se dará la atención necesaria al mantenimiento, actualización y extensión del sistema informático, para garantizar mecanismos de gestión expeditos y modernos.

## Actividad Estratégica: Extender la implementación del proyecto piloto de Aduanas.

De la misma manera en que se replicará la experiencia y mejores prácticas del piloto de Rentas Internas, se hará con aduanas.

## Objetivo 3. Implementar el artículo 71 del Decreto 17-2010 de 22 de abril 2010

El Artículo 71 del Decreto 17-2010, textualmente dice: “Se crea la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), como una entidad desconcentrada, bajo un régimen laboral especial, con autonomía funcional, técnica, financiera, administrativa y de seguridad nacional, adscrita a la Secretaria de Estado en el Despacho de Finanzas, con personalidad Jurídica propia, con autoridad y competencia a nivel nacional, cuyo domicilio es la capital de la República”.

La finalidad de la implementación de este Artículo es conseguir más eficacia en la gestión de la Institución y obtener una mayor autonomía administrativa y operativa, dentro del margen de la transparencia del Estado, trabajando en conjunto con la Secretaria de Estado en el Despacho de Finanzas y de la Presidencia de la República.

## Actividad Estratégica: Crear el Régimen Laboral de la Carrera Administrativa Tributaria y Aduanera

La reforma de recursos humanos es una actividad que debe ser implementada para poder alcanzar todos los objetivos que la DEI se ha trazado, puesto que del recurso humano depende el eficiente funcionamiento y la buena gestión de la Institución. Como ente desconcentrado, la DEI se registrará en su totalidad por la Ley

del Servicio Civil, por lo tanto se llevará a cabo una regulación en el Régimen Laboral especial dentro de la misma Ley, con un régimen sancionatorio. Además se elaborarán regulaciones que norman los procedimientos de: reclutamiento y selección, administración y clasificación de puestos, evaluación del desempeño, certificación de competencias, carrera administrativa y sistemas salariales, capacitación, conducta y ética.

### Actividad Estratégica: Obtener Autonomía Financiera

En vista que en el marco legal actual existen algunos impedimentos que restringen a la DEI en la satisfacción de sus necesidades imposibilitando su eficaz y presto funcionamiento, es necesario establecer mecanismos adecuados y expeditos que faciliten a la Institución acceder a los fondos presupuestarios que le han sido asignados por la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas de manera expedita, así como a los fondos propios originados por la recaudación o por los servicios que la Institución presta.

Debido a la importancia que la DEI tiene dentro del engranaje gubernamental como ente recaudador de los tributos, los cuales son utilizados para la ejecución de los programas y proyectos planificados por el Gobierno de la República, es imprescindible que la Institución cuente con la autonomía financiera necesaria para operar con eficiencia y agilidad y así alcanzar los objetivos establecidos.

Por otra parte la Secretaria de Finanzas Implementó el Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI), para lograr una mejor administración de los recursos del Estado, siendo la DEI una de las instituciones que opera en línea con este sistema.

### Objetivo 4. Combatir la corrupción en la DEI

“La evidencia muestra que la corrupción reduce la inversión interna y externa; merma los ingresos tributarios y afecta el gasto social. Por ende, empeora la distribución del ingreso y distrae recursos que se podrían destinar a reducir la pobreza” (Kaufmann, 2000).

Transparencia Internacional coloca a Honduras en el lugar 134 de 178 en el índice de percepción de corrupción, y la DEI, al igual que las otras instituciones del país, tiene un largo camino por recorrer y es de vital importancia saber cómo enfrentar el problema debido a su incidencia directa en la recaudación fiscal.

Sin duda alguna, aunque la Institución ha hecho algunos esfuerzos por mermar este flagelo en el pasado, ha sido incapaz de establecer los controles adecuados que contengan la corrupción sistémica que se ha afianzado a lo largo del tiempo. Por lo tanto, es necesario no solo desarrollar leyes tributarias que mejoren la recaudación, eviten la evasión fiscal y contengan el contrabando, sino también fortalecer el combate de la corrupción.

### Actividad Estratégica: Fomentar la transparencia

Transparencia es el acto que consiste en abrir la información gubernamental al público, al escrutinio de la sociedad. La transparencia no implica solamente el acto de rendir cuentas a una persona en específico, sino la práctica democrática de colocar la información gubernamental en la vitrina pública, para que la gente pueda revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de sanción. La creación de un sistema de quejas y denuncias anónimas o presenciales es fundamental ya que permitirá tanto a los contribuyentes como a los empleados de la Institución hacer uso de este mecanismo de control continuo sobre el desempeño de los funcionarios. La denuncia empodera a los contribuyentes y a los empleados e incide en el mejoramiento del desempeño institucional.

Lo anterior se verá fortalecido con la presencia del Consejo Nacional Anticorrupción mediante la instalación de una oficina en la DEI para atender denuncias, y la participación en procesos aleatorios de auditoría.

Si bien es cierto que la corrupción es un flagelo difícil de eliminar, la DEI se encuentra encaminada a crear una estrategia integrada para combatir la corrupción la cual incluye la creación de alianzas estratégicas con organizaciones de sociedad civil que sirvan como auditores sociales con el poder de expresar su opinión y además que vigilen el desempeño de los funcionarios dentro de la Institución.

### Actividad Estratégica: Fortalecer el proceso del manejo de expedientes

La discrecionalidad es definida como el ejercicio de una función pública en forma libre, con escasa, nula o defectuosa reglamentación y un control por parte de las autoridades de la misma institución y/o de otros entes públicos contralores. La discrecionalidad e incertidumbre es generada cuando los procesos de aplicación de las normas de fondo y de forma van acorde a la arbitrariedad de un funcionario y no de acuerdo a los procedimientos establecidos en la institución. Si bien es cierto, la discrecionalidad no debería de ser considerada un factor negativo ya que todo funcionario público que desarrolla una actividad gerencial requiere de cierto grado de discrecionalidad para ejercer su función siempre y cuando sea dentro de los parámetros establecidos dentro de las normas legales y procedimientos administrativos establecidos. Sin embargo, la práctica actual ha llevado a que ciertos funcionarios ejerzan su autoridad de forma arbitraria excediendo las normas y controles estimulando prácticas de corrupción que pueden ir desde el soborno hasta la apropiación privada de activos públicos.

Puesto que parte de los servicios que brinda la DEI están relacionados con el manejo de expedientes administrativos que se forman de oficio a petición de los contribuyentes, es necesario crear un sistema de administración de expedientes que cuente con controles y políticas en el manejo de expedientes, a fin de reducir la discrecionalidad de los funcionarios involucrados y obligarlos al cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos de la Institución.

### Actividad Estratégica: Fortalecer los departamentos de investigación de la DEI

En el ejercicio de la función pública es importante establecer una reglamentación apropiada donde se encuentren debidamente tipificadas las faltas y contravenciones. A fin de reducir los niveles de impunidad es necesario contar con al menos dos niveles de juzgamiento: (1) Nivel Interno, ejecutado por el Departamento de Asuntos Internos; y (2) Nivel Externo, ejecutado por la Unidad Anti fraude. Ambos departamentos llevan a cabo procedimientos en los cuales se descubren delitos, mismos que deben de ser denunciados ante los órganos competentes. El adecuado funcionamiento de estas unidades garantiza la reducción de la discrecionalidad. Sin embargo, es necesario proporcionarles las herramientas para optimizar sus funciones investigativas, como dotación y capacitación de personal necesario, dotación de los instrumentos y herramientas tecnológicas adecuadas y modernas que permitan mejorar la eficacia operativa.

### Actividad Estratégica: Fomentar la conciencia fiscal interna y externamente

Según la Universidad de Murcia, España, conciencia fiscal se define como: “el conjunto de actividades y conductas del contribuyente en sus obligaciones con la administración tributaria”, la conciencia fiscal está regida por la formación, experiencia y valores que cada individuo tenga en relación con el fenómeno tributario.

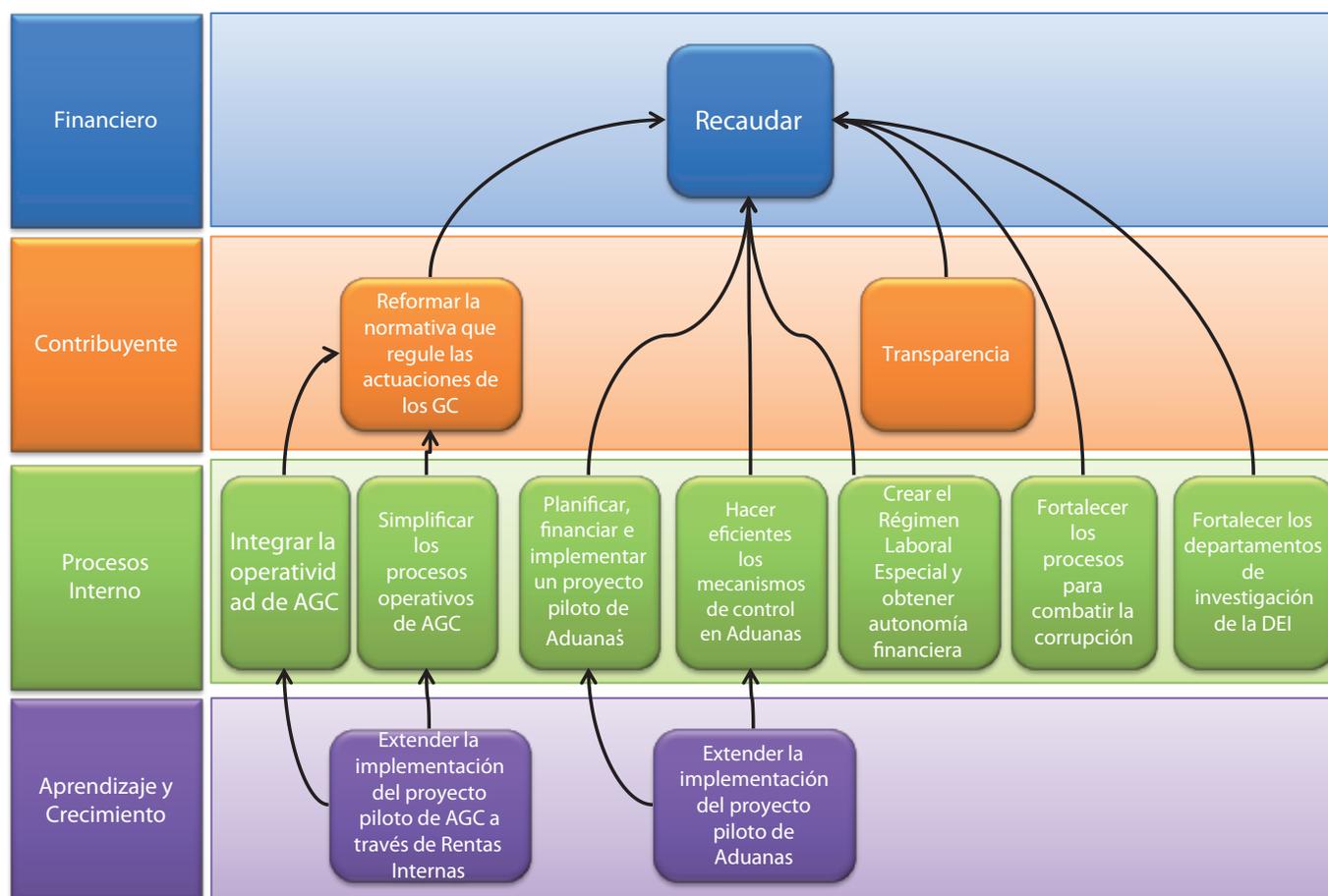
Para fomentar la conciencia fiscal en Honduras, la DEI en convenio con instituciones dedicadas al manejo del tema de la corrupción, impartirá capacitaciones orientadas a fortalecer los valores que afectan directamente al combate de la evasión fiscal y el contrabando, estas capacitaciones se dirigirán a estudiantes de nivel primario, secundario y universitario, puesto que ellos representan el futuro del país, asimismo se capacitará al personal de la DEI, para crear conciencia desde dentro de la Institución. Por otra parte se establecerán veedurías sobre los procesos críticos tributarios y aduaneros con la participación de la sociedad civil.

## IV. Mapa Estratégico

El mapa estratégico de la DEI permite visualizar y analizar la estrategia de una manera global, sencilla y completa, facilitando su comprensión, asimismo, muestra las relaciones de causa y efecto de las estrategias divididas en las cuatro perspectivas que componen el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996).

La recaudación, como objetivo principal de la estrategia 2011 - 2014, se verá reforzada tanto de acciones orientadas hacia los contribuyentes como de las mejoras de los procesos internos, es evidente que el mayor enfoque de este Plan Estratégico está en los procesos internos, debido al débil estado actual de dichos procesos, y que para mejorar la operatividad, obligatoriamente deben ser mejorados. El aprendizaje y crecimiento que se obtenga mediante los proyectos piloto, retroalimentará la mejora de los procesos de Rentas Internas y de Aduanas, las relaciones entre los diversos componentes se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. DEI Mapa Estratégico



## V. Medición del Desempeño

Los resultados se medirán de forma cuantitativa y cualitativa, en la que podremos de forma transparente y veraz, evaluar la eficacia de la Institución para alcanzar sus objetivos y cumplir con los niveles de ejecución esperados, para esto se diseñará e implementará un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados que se obtengan una vez iniciada la implementación de la Planificación Estratégica 2011 – 2014 de la DEI.

La DEI obtendrá la medición de los resultados a través de una variedad de métodos, los cuales han sido organizados de la siguiente manera:

### 1. Incrementar los niveles de recaudación y cumplimiento de las obligaciones tributarias.

El nivel de la modernización y el fortalecimiento de AGC se medirá de varias formas. La recaudación, como objetivo principal, se medirá a través del porcentaje de incremento sostenido en la misma. Se llevarán a cabo encuestas de satisfacción de los grandes contribuyentes para medir el desarrollo de las actividades de AGC. La calidad de las auditorías será medida en detalle por ser este un factor decisivo en la progresiva mejorar de la recaudación.

### 2. Mejorar el rendimiento, control y facilitación del comercio global en el servicio aduanero.

Las mejoras en infraestructura y tecnología serán medidas mediante los avances de los proyectos. El efecto de la mejora de los mecanismos de control en las aduanas se medirá a través del porcentaje de incremento en la recaudación a través de las operaciones aduaneras. La cantidad de casos de corrupción servirá como medida para evaluar la eficiencia de la institución en la aplicación de los controles. Se llevarán a cabo encuestas de satisfacción de los usuarios del servicio aduanero para fin medir la mejora en los procesos de facilitación del comercio.

### 3. Implementar el artículo 71 del Decreto

La elaboración del régimen laboral y la inclusión del mismo en la Ley de Servicio Civil, la cantidad de proyectos ejecutados y los tiempos de pago serán los indicadores que permitirán medir los avances de este objetivo.

### 4. Combatir la corrupción en la administración tributaria.

Para medir con precisión los esfuerzos de la DEI en la lucha contra la corrupción, se llevarán a cabo alianzas estratégicas con instituciones ligadas al tema para que efectúen encuestas sobre percepción de la corrupción de manera externa a la institución.

## VI. Factores Críticos de Éxito

Con la complejidad que surge por el advenimiento de una economía global que se está expandiendo a la región Centroamericana y dentro de la difícil situación económica que el país se encuentra, la DEI debe enfrentar y resolver los factores internos y externos que pueden afectar el logro de su visión, misión y objetivos. Los factores más relevantes son:

### 1. Corrupción

La corrupción que históricamente se le ha atribuido a la DEI, ha provocado la desconfianza de los contribuyentes, algunos de los cuales han utilizado esta situación como justificación para no cumplir a cabalidad con sus obligaciones tributarias. Por esta razón resulta imprescindible que la Institución mejore ostensiblemente su percepción de niveles de corrupción ante los contribuyentes, población en general, Comunidad y Organismos Internacionales.

### 2. Disponibilidad de Capital Humano

Honduras tiene un índice de analfabetismo de 20% (The World Factbook), y un promedio de escolaridad de 5<sup>o</sup> grado, más del 48.7% de la población hondureña se encuentra en las zonas rurales, las cuales son poco desarrolladas, mantienen altos niveles de pobreza, y la educación es muy limitada o nula. Esta situación, unida a la creciente pérdida de cerebros provocada por los difíciles problemas económicos y de seguridad que enfrenta el país, hace que sea muy difícil encontrar el recurso humano idóneo, para cubrir todas las posiciones que requieren de mucha experiencia, creatividad e innovación.

### 3. Limitaciones Legislativas

Existen diversas leyes que son vitales para construir la base legal que la DEI requiere para recaudar impuestos correctamente, las reformas en la ley de impuestos tienen un impacto importante sobre la manera en que la Institución lleva a cabo sus actividades, la rapidez con que alcanza sus metas y con qué recursos se requieren para operar con éxito. Cuando se cambian leyes que afectan a la Institución se crean nuevas funciones y responsabilidades, por lo que la DEI se ve obligada a ser flexible e incorporar los cambios dentro de sus actividades y su cultura de manera expedita.

### 4. Interferencia Política

La interferencia política ha sido una costumbre y un obstáculo para la gestión eficaz de las instituciones gubernamentales. Esta práctica afecta de dos maneras: Primera, el clientelismo político sin control. A través de esta práctica, el partido político gobernante satisface a sus seguidores contratando de manera incontrolada e injustificada personal muchas veces no calificado, provocando a veces el despido arbitrario e injusto de personal, lo que genera grandes costos, insatisfacción de los empleados y pérdida de talento y personal entrenado.

El segundo efecto es a través de intromisión política. Fuertes grupos financieros aliados con las fuerzas políticas tratan de interferir con los procedimientos normales del gobierno a nivel legislativo y administrativo, a fin de satisfacer sus deseos. Es obvio que si se permite la injerencia política, la administración y el alcance de los objetivos de la DEI será una batalla de alto nivel con escasas oportunidades de éxito.

## VII. Socios Estratégicos

Para lograr la visión, misión y objetivos con eficacia, la DEI debe trabajar en estrecha colaboración con otras oficinas gubernamentales, especialmente con los Despachos de Finanzas, Industria y Comercio, Seguridad, Agricultura y Ganadería y los Gobiernos Locales.

Otra clave para desarrollar los programas y proyectos necesarios para modernizar la DEI son las relaciones con los organismos internacionales, mediante estas relaciones, la DEI puede obtener asistencia de alto nivel para continuar su desarrollo y obtener préstamos preferenciales para financiar sus proyectos.

El apoyo de los organismos internacionales es un factor crítico y necesario para alcanzar la sostenibilidad de todos los objetivos y estrategias que deben aplicarse, de tal manera que no haya sesgos independientemente del partido político en el poder. El estado actual de la cooperación en la DEI es la siguiente:

Cuadro 4. Cooperación Internacional en la DEI

Objetivo Estratégico	Organización	Proyecto
<b>OE 1</b>	Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América. Oficina de Asistencia Técnica (OTA).	Proyecto de Desarrollo de la Administración de Grandes Contribuyentes.  Proyecto de Profesionalización de los Recursos Humanos.
	Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	Fortalecimiento Servicios Centrales de la DEI – Mejora de la Plataforma Tecnológica.
<b>OE 2</b>	Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América. Oficina de Asistencia Técnica (OTA).	Proyecto de Profesionalización de los Recursos Humanos.
	Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	Mejora de la eficiencia y la infraestructura de la Aduana.  Fortalecimiento Servicios Centrales de la DEI – Mejora de la Plataforma Tecnológica.
<b>OE 3</b>	Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América. Oficina de Asistencia Técnica (OTA).	Proyecto de Profesionalización de los Recursos Humanos.
<b>OE 4</b>	Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América. Oficina de Asistencia Técnica (OTA).	Proyecto de Profesionalización de los Recursos Humanos.
	Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	Fortalecimiento Servicios Centrales de la DEI – Mejora de la Plataforma Tecnológica.