

ACUERDO NÚMERO SAR-303-2020

Tegucigalpa, M. D.C., 22 de diciembre del 2020

LA MINISTRA DIRECTORA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE RENTAS (SAR)

CONSIDERANDO: Que mediante el artículo 195 del Decreto Legislativo No. 170 -2016, publicado en el Diario Oficial la Gaceta No. 34,224 de fecha quince de diciembre del 2016, contentivo del Código Tributario, se crea la Administración Tributaria como una entidad Desconcentrada adscrita a la Presidencia de la República, con autonomía funcional, técnica, administrativa y de seguridad nacional, con personalidad jurídica propia y responsable del control, verificación, fiscalización y recaudación de los tributos, con autoridad y competencia a nivel nacional, denominándose por el Presidente de la República Servicio de Administración de Rentas (SAR), mediante Acuerdo Ejecutivo No. 01-2017.

CONSIDERANDO: Que de conformidad con el numeral 1 del artículo 197 del Decreto precedente, el SERVICIO DE ADMINISTRACION DE RENTAS (SAR), estará a cargo de un (a) Director (a) Ejecutivo (a), con rango Ministerial nombrado por el Presidente de la República, quien será responsable de definir y ejecutar las políticas, estratégicas, planes y programas administrativos, metas y resultados, conforme a las políticas económicas, fiscales y tributarias del Estado.

CONSIDERANDO: Que mediante Acuerdo Ejecutivo No. 001-A-2017 de fecha 02 de enero del 2017 se nombró la suscrita como Directora Ejecutiva del Servicio de Administración de Rentas (SAR), con rango ministerial y con facultades para emitir y ejecutar los actos administrativos necesarios y pertinentes para el ejercicio de las funciones.

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

CONSIDERANDO: Que el artículo 199 del Código Tributario numeral 3) establece entre las atribuciones del Ministro (a) Director(a) del SAR, la de aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI), por lo que mediante el Acuerdo No. SAR-1220-2017 de fecha 23 de mayo de 2017, publicado en el Diario Oficial La Gaceta en fecha 23 de septiembre de 2017, se aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2022 del Servicio de Administración de Rentas, contentivo de los lineamientos orientadores, modelo de gestión institucional, iniciáticas de proyecto, perspectiva de tecnología, mejora continua, brechas de incumplimiento, control tributario y gestión de riesgo.

CONSIDERANDO: Que el Decreto Ejecutivo Número PCM-005-2020, de fecha 10 de febrero del 2020 mediante el artículo 1 declaró ESTADO DE EMERGENCIA SANITARIA, en todo el territorio nacional, con el propósito de continuar y fortalecer las acciones de prevención y control y garantizar la atención a las personas que están padeciendo de dengue; asimismo fortalecer las acciones de vigilancia, prevención, control y garantizar la atención a las personas ante la probable ocurrencia de infección por coronavirus (2019-nCoV).

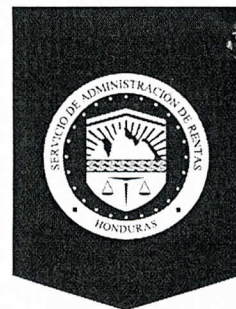
CONSIDERANDO: Que el Decreto Ejecutivo Número PCM-21-2020, de fecha 15 de marzo del 2020, en el artículo 1 restringió a nivel nacional las garantías constitucionales establecidas en los artículos 69, 71, 72, 78, 81, 84, 93, 99 y 103 de la Constitución de la República, por un plazo de siete (7) días a partir de su aprobación y publicación. La restricción de estas garantías ha sido



www.sar.gob.hn

Edificio Cuerpo Bajo "A", Centro Cívico Gubernamental José Cecilio del Valle, Bulevar Juan Pablo II, Diagonal República de Corea, Teléfono: (504)-2216-5800.
Edificio Gabriel A. Mejía, Colonia Palmira, costado oeste de la Embajada Americana, Teléfonos: (504)-2238-2525, (504)-2221-5594.
Tegucigalpa M.D.C., Honduras.





ampliada a través de los Decretos Ejecutivos PCM-022-2020, PCM-023-2020, PCM-026-2020, PCM-028-2020, PCM-031-2020, PCM-033-2020, PCM-036-2020, PCM-040-2020, PCM-042-2020, PCM-045-2020, PCM-047-2020, PCM-048-2020, PCM-052-2020, PCM-053-2020, PCM-056-2020, PCM-057-2020, PCM-059-2020, PCM-063-2020, PCM-068-2020, PCM-072-2020, PCM-073-2020, PCM-078-2020, PCM-082-2020, PCM-085-2020; PCM-090-2020; PCM-092-2020; PCM-096-2020; PCM-100-2020; PCM-105-2020; PCM-106-2020; PCM-108-2020; PCM-114-2020; PCM-119-2020.

CONSIDERANDO: Que el Decreto Ejecutivo Número PCM-023-2020, de fecha 20 de marzo de 2020, mediante el artículo 1 reformó el artículo 1 y 7 del Decreto Ejecutivo Número PCM-005-2020, declarando Estado de Emergencia Humanitaria y Sanitaria con vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2020, misma que podrá ser prorrogada. Asimismo, en el artículo 2 al enunciar las prohibiciones específicas, en el numeral 1) suspendió las labores en el Sector Público y Privado durante el tiempo de excepción.

CONSIDERANDO: Que el Decreto Legislativo No.33-2020, de fecha 3 de abril del 2020 en el artículo 5 declaró inhábiles todos los días calendario por el período en el que transcurra la declaratoria de emergencia originada por el COVID-19, exceptuando de esta disposición y sus efectos, los días o plazos necesarios únicamente para darle cumplimiento a cada una de las regulaciones establecidas en los artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 del mismo Decreto.

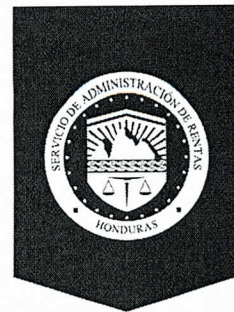
CONSIDERANDO: Que el artículo 1 del Decreto Ejecutivo Número PCM-116-2020 de fecha 16 de noviembre del 2020, el cual reforma el artículo 1 del Decreto Ejecutivo Número PCM-109-2020, publicado en el Diario Oficial "La Gaceta" en fecha 02 de noviembre del año 2020, reformado mediante el Decreto Ejecutivo Número PCM-112-2020 y Decreto Ejecutivo Número PCM-115-2020, declaró estado de emergencia a nivel nacional por los efectos de las fuertes lluvias ocasionados por la Tormenta Tropical y posible formación de Huracán "ETA" y otros fenómenos climáticos que ocasionen daño a la infraestructura productiva del país a nivel nacional. Misma que tendrá una vigencia hasta el treinta y uno (31) de diciembre del año dos mil veinte (2020), pudiendo prorrogarse si persisten los efectos que dieron origen a la emergencia.

CONSIDERANDO: Que, en el mes de noviembre del presente año, Honduras ha sufrido en su territorio los efectos destructivos de las Tormentas Tropicales ETA e IOTA al dejar a su paso inundaciones catastróficas ocasionando daño a la infraestructura productiva del país a nivel nacional con la consecuente afectación de la economía nacional, así como de las actividades de los sectores públicos y privados a nivel nacional.

CONSIDERANDO: Que la emergencia sanitaria originada a causa del COVID 19, decretada por el Estado de Honduras desde el Decreto Ejecutivo Número PCM-005-2020 y demás decretos antes mencionados, restringió garantías constitucionales y declaró inhábiles todos los días calendario por el período en el que transcurra la declaratoria de emergencia originada por el COVID-19, y, también la emergencia por los efectos de las fuertes lluvias ocasionados por fenómenos climáticos declarada mediante el Decreto Ejecutivo PCM-116-2020, han causado la necesidad de reformular los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Servicio de Administración de Rentas aprobado mediante el Acuerdo No. SAR-1220-2017, alineado al Plan Estratégico de Gobierno (PEG), de cara a los retos del año 2021, con el objetivo de optimizar la recaudación, combatir la evasión y la elusión fiscal.

CONSIDERANDO: Que los órganos administrativos desarrollarán su actividad sujetándose a la jerarquía normativa establecida en el Artículo 7 de la Ley General de la Administración Pública y con arreglo a las normas de economía, celeridad y eficacia, a fin de lograr una pronta y efectiva satisfacción del interés general.





CONSIDERANDO: Que los actos de los órganos de la Administración Pública adoptarán la forma de Decretos, Acuerdos, Resoluciones o Providencias.

POR TANTO

En uso de las facultades que la Ley le confiere y en aplicación de lo establecido en los artículos: 109, 321 y 351 de la Constitución de la República; 195, 197 numeral 1) y 199 numeral 3) del Código Tributario; Decreto Legislativo No. 286-2009; 1 del Decreto Ejecutivo Número PCM-005-2020; 1 del Decreto Ejecutivo Número PCM-21-2020; 1 del Decreto Ejecutivo Número PCM-023-2020; 5 del Decreto Legislativo No.33-2020; 1 del Decreto Ejecutivo Número PCM-116-2020; 7, 116, 118 y 122 de la Ley General de la Administración Pública; 19 de la Ley de Procedimiento Administrativo; Acuerdo Ejecutivo No. 01-2017; Acuerdo Ejecutivo No-001-A-2017; Acuerdo No. SAR-1220-2017 y demás disposiciones legales aplicables.

ACUERDA:

PRIMERO: Aprobar la reformulación de los objetivos estratégicos, los cuales forman parte de los lineamientos orientadores del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2022 del Servicio de Administración de Rentas, como se detallan a continuación:

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico 1. Incrementar la recaudación de manera sostenida mediante la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

Acciones Estratégicas

- Identificación de potenciales contribuyentes.
- Información exacta y fiable sobre los obligados tributarios.
- Gestionar el cumplimiento voluntario a través del uso de canales de información efectivos.



Objetivo Estratégico 2. Reducir los costos del cumplimiento a través de la estandarización de procesos y el uso de tecnologías de la información y comunicaciones.

Acciones Estratégicas

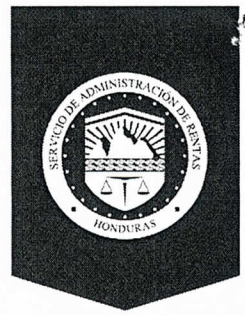
- Mejora continua en la estandarización de los procesos para reducir los costos de cumplimiento tributario.
- Implementar programas de cumplimiento cooperativo.
- Ampliar la cobertura de los canales de atención.
- Ejecución del Programa Nacional de Educación Fiscal.

Objetivo Estratégico 3. Combatir la evasión fiscal a través del control de las obligaciones tributarias y el cobro de los tributos internos.

Acciones Estratégicas

- Implementación del plan de información.
- Ejecución del Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario.
- Identificación de riesgos de incumplimientos emergentes a través de estudios económicos y fiscales.





- Fortalecer las acciones de cobro.
- Fortalecer la fiscalización y la investigación penal en la persecución de delitos tributarios.

SEGUNDO: La reformulación de los objetivos estratégicos y la incorporación de acciones estratégicas dentro de los lineamientos orientadores del Plan Estratégico Institucional (PEI) se ha realizado en función del correcto funcionamiento de la institución.

TERCERO: Socializar a todos los colaboradores de la Institución, por los medios más expeditos la presente reformulación del Plan Estratégico Institucional.

CUARTO: El presente Acuerdo es de ejecución inmediata. **PUBLÍQUESE.**



MIRIAM ESTELA GUZMAN BONILLA
MINISTRA DIRECTORA

CARMEN ALEJANDRA SUÁREZ PACHECO
SECRETARIA GENERAL





**TRIBUTAR ES
PROGRESAR**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021-2022

Servicio de Administración de Rentas

www.sar.gob.hn



- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2022 -

Servicio de Administración de Rentas

Elaborado por

Departamento de Planificación y Control de Gestión

Dirección Nacional de Gestión Estratégica

Contenido

PRESENTACIÓN	4
1. ASPECTOS INSTITUCIONALES.....	5
1.1. ANTECEDENTES GENERALES	5
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
2. EJES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	7
3. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	9
3.1. MISIÓN	9
3.2. VISIÓN	9
3.3. VALORES INSTITUCIONALES.....	9
3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	10
4. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES.....	11
4.1. ACTIVIDADES INSTITUCIONALES.....	12
5. ANEXOS.....	16

Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama Vigente del SAR.....	6
Ilustración 2. Ejes Estratégicos	7

Tablas

Tabla 1. Acciones Estratégicas para el OE1	11
Tabla 2. Acciones Estratégicas para el OE2.....	11
Tabla 3. Acciones Estratégicas para el OE3.....	12
Tabla 4. Matriz de Actividades Institucionales	12
Tabla 5. Matriz Estratégica Institucional	16

Abreviaturas y Acrónimos

AEI	Acción Estratégica Institucional
AT	Administración Tributaria
BI	Business Intelligence
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
DNAF	Dirección Nacional Administrativo Financiero
DNCT	Dirección Nacional de Cumplimiento Tributario
DNGE	Dirección Nacional de Gestión Estratégica
DNJ	Dirección Nacional Jurídico
DNT	Dirección Nacional de Tecnología
DNTH	Dirección Nacional de Talento Humano
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
OE	Objetivo Estratégico
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGCT	Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario
PGR	Política de Gestión de Riesgos
POA	Plan Operativo Anual
SAR	Servicio de Administración de Rentas
SIISAR	Sistema de Información Integrado del Servicio de Administración de Rentas
TIC	Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones

PRESENTACIÓN

Me complace presentar la actualización del PEI del SAR que contiene la ruta estratégica plurianual de la Administración Tributaria para hacer frente a los retos más importantes de nuestra institución y de Honduras. Las acciones contenidas en este documento están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y se plantean según el entorno económico y social del país, teniendo como principal motivación contribuir a su desarrollo bajo principios de justicia y equidad tributaria.

La creación de la institución en 2017 se basó en tres pilares fundamentales: el proceso de reclutamiento transparente y con estándares de calidad de todo nuestro personal, una reingeniería de procesos y finalmente, la disposición del Sistema de Información Integrado del SAR (SIISAR), siendo este último pilar el actual proyecto institucional. Es así que, en tan solo unos años, el SAR ha ido logrando sus objetivos junto con la cimentación de bases sólidas de institucionalidad para construir una organización confiable y de carácter técnico. Esto ha permitido la consolidación fiscal de años recientes, recaudando recursos para el financiamiento de las políticas públicas del Estado, procurando la promoción permanente de un espíritu de trabajo orientado al servicio de nuestros contribuyentes conforme a los más altos principios de transparencia y en cumplimiento de los valores institucionales que rigen al SAR.

En el año 2020 ocurrieron fenómenos sin precedentes para Honduras, como la crisis sanitaria producto del COVID-19, que ha afectado a la mayoría de los países del mundo devastando sus economías y sistemas de salud, sin olvidar la presencia de dos fenómenos naturales que han afectado considerablemente el aparato productivo de la economía. Este contexto supone importantes desafíos y requiere la participación activa de la Administración Tributaria, por lo que el presente PEI ha sido diseñado con el propósito de manifestar el firme compromiso de la institución por buscar día con día una gestión eficiente, promoviendo el cumplimiento tributario voluntario conforme al incremento en la calidad de prestación de nuestros servicios, la simplificación de procesos y finalmente, la reducción de las brechas de incumplimiento tributario a partir de iniciativas fiscalizadoras proporcionales, enmarcadas en la Ley que velen por un sistema tributario justo y equitativo.

Miriam Guzmán
Ministra Directora

1. ASPECTOS INSTITUCIONALES

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

Mediante Decreto Ejecutivo número PCM 083-2015 de fecha 26 de noviembre de 2015, el Presidente de la República en consejo de ministros decreto suprimir y liquidar la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), creada mediante Decreto Legislativo 17-2010 de fecha 28 de marzo de 2010; en el mismo Decreto PCM 083-2015 en su artículo 7 decreta que todas las atribuciones y solicitudes inherentes a las obligaciones tributarias estarán a cargo de un Comisionado Presidencial, razón por la cual surge la CPAT, la cual hasta el 31 de diciembre de 2016, tuvo a su cargo la AT, de conformidad al artículo 7 del decreto PCM 084-2015.

A partir del 1 de enero de 2017, entra en vigencia el Código Tributario actual conforme al Decreto 170-2016, artículo 195, el cual crea la nueva AT: el Servicio de Administración de Rentas (SAR). De esta manera, el SAR se constituye como una entidad desconcentrada adscrita a la Presidencia de la República, con autonomía funcional, técnica, administrativa y de seguridad nacional, con personalidad jurídica propia, responsable del control, verificación, fiscalización y recaudación de los tributos, con autoridad y competencia a nivel nacional y con domicilio en la capital de la República.

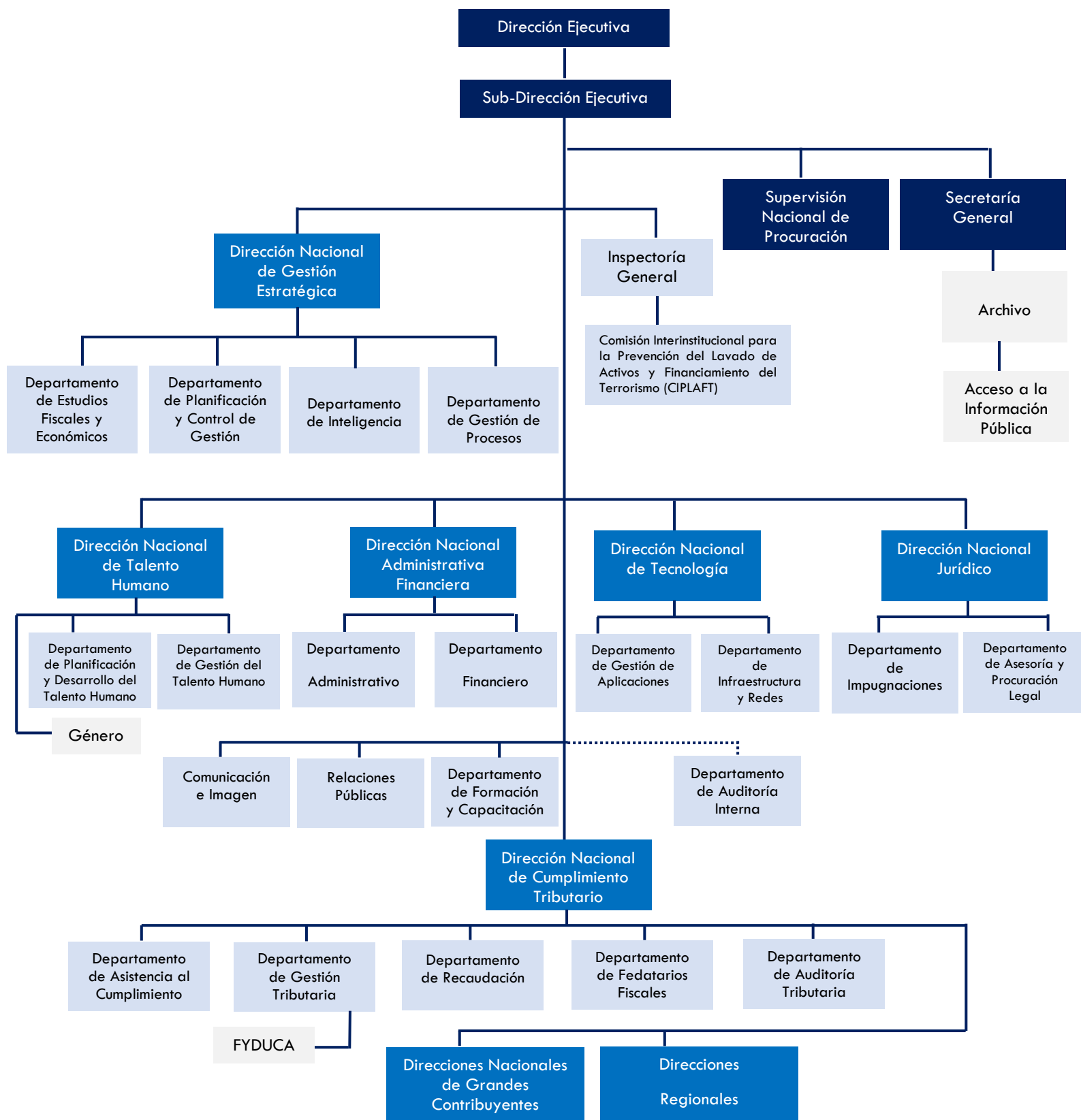
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es fundamental para toda institución ya que permite establecer los roles, actividades y funciones de las diferentes dependencias. Esto coadyuva a gestionar de manera eficiente las actividades y los recursos, así como para cumplir los objetivos y metas Institucionales. Es importante señalar que la actual estructura orgánica institucional, entró en vigencia a partir del 29 de julio de 2019 a través del Acuerdo SAR 222-2019, el cual la define de conformidad al organigrama que se presenta en la Ilustración 1. El presente PEI ha sido redefinido considerando la capacidad operativa de las dependencias existentes.

La máxima autoridad del SAR está constituida por los siguientes cargos; Ministro(a) Director(a) y Sub Director(a) Ejecutivo(a); Secretario(a) General; Supervisión Nacional de Procuración, seguido de seis (6) direcciones nacionales, sean estas la DNCT, la DNGE, la DNTH, la DNJ, la DNT y la DNAF (véase Ilustración 1).

En particular, la DNCT representa la cadena de valor de la institución por lo que se divide operativamente en dos (2) Direcciones de Grandes Contribuyentes (Tegucigalpa y San Pedro Sula), tres (3) Direcciones Regionales (Centro-Sur, Noroccidental y Nororiental), y éstas a su vez se subdividen en ocho (8) Direcciones Departamentales (Choluteca, Comayagua, Copán, Danlí, El Progreso, Juticalpa, Santa Bárbara y Tocoa) y cuatro (4) Oficinas Tributarias (Gracias, Marcala, Ocotepeque y Puerto Cortés,), a fin de brindar una mayor cobertura de los servicios prestados por el SAR.

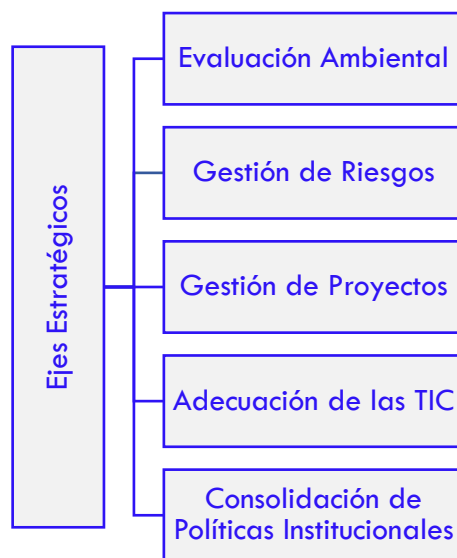
Ilustración 1. Organigrama Vigente del SAR



2. EJES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Para el SAR es de vital importancia continuar con el fortalecimiento institucional conforme al rediseño de la planificación estratégica de los próximos años. De esta manera, el PEI desarrolla la interrelación de cinco (5) ejes estratégicos fundamentales (véase Ilustración 2).

Ilustración 2. Ejes Estratégicos



Fuente. SAR.

En breve, se ofrece una descripción general sobre cada uno de los ejes estratégicos del PEI.

- **Evaluación Ambiental.** Consiste un análisis exhaustivo sobre los desafíos que supone el entorno de la AT y que a su vez ayudan al diseño de las estrategias que conforman los planes del SAR. Se consideran factores externos e internos. Dentro de los aspectos internos se encuentran la cultura organizacional, la estructura de la institución, las TIC con los sistemas del negocio y las capacidades del capital humano. En contraste, los aspectos externos incluyen la legislación y política gubernamental, opinión pública y condiciones económicas. Todos estos elementos han sido recogidos dentro de un análisis FODA que alimenta la propuesta de acciones estratégicas.
- **Gestión de Riesgos.** Este eje estratégico representa el pilar sobre el cual el SAR pretende fundamentar todas sus acciones organizacionales, de manera que la AT tenga una planificación basada en la gestión de riesgos. La buena práctica internacional sugiere que los riesgos no se reducen solamente a los de incumplimiento tributario puesto que, los riesgos institucionales (operacionales y de capital humano), son también una instancia que debe ser gestionada con la plena dotación de recursos, por lo que el PEI da un paso al frente ofreciendo un abordaje estratégico tanto a los riesgos de incumplimiento tributario como institucionales.

Los riesgos de incumplimiento tributario son la punta de lanza sobre la que se desarrollarán las diferentes acciones estratégicas del SAR para los próximos años. El

diseño del PGCT se alinea consistentemente con la evaluación ambiental en la medida que identifica brechas tributarias emergentes conforme a un análisis por sectores económicos y segmento de contribuyentes con mayor presunción de evasión.

Las buenas prácticas internacionales evidencian la necesidad del SAR de fortalecer la gestión de riesgos institucionales, sean operativos o de capital humano. La PGR del SAR establece un marco de trabajo general para la gestión de riesgos institucionales, sin embargo, aún es necesario que se consolide la metodología y las capacidades de los colaboradores en este marco de trabajo, por lo que el PEI define líneas de acción orientadas a este fin.

- **Gestión de Proyectos.** El entrelazamiento de la planificación estratégica con la gestión de riesgos se concreta conforme a la definición de una cartera de proyectos estratégicos que se materializan en el POA y que incluyen convenientemente todos aquellos tratamientos estructurales que se derivan de la gestión de riesgos de incumplimiento tributario e institucionales, en paralelo con las demás iniciativas que implican dotación de recursos financieros, tecnológicos y de capital humano.
- **Adecuación de las TIC.** Este eje estratégico está ligado con todas aquellas iniciativas tecnológicas y de sistemas clave para las operaciones del SAR, siendo uno de los puntos más relevantes para el diseño de la planificación estratégica de los próximos años, puesto que la coyuntura actual ha conducido al SAR hacia una intensificación del uso de servicios tecnológicos. Además, la puesta en marcha del SIISAR implica un alineamiento institucional oportuno conforme a las demandas de un proyecto de tales magnitudes.
- **Consolidación de las Políticas Institucionales.** Los procesos internos de la AT se rigen conforme a políticas institucionales, de manera que la plena ejecución de estas garantiza el adecuado funcionamiento de la organización en cada uno de sus niveles bajo un marco de gobernanza definido, lo cual apunta a que la prestación de servicios al contribuyente sea el resultado de una cadena de trabajo ordenada y sistemática.

3. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Esta sección describe el marco estratégico institucional conforme a lineamientos orientadores que rigen las operaciones del SAR y que además dan cuenta de su propósito, apuntando hacia una dirección definida.

3.1. 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.

3.2. 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.

3.3. VALORES INSTITUCIONALES

Honestidad

- Obramos con rectitud, responsabilidad y profesionalismo.
- Actuamos con una clara orientación moral en relación al uso de la información, recursos materiales y financieros.
- Mostrando una conducta ejemplar dentro y fuera de la institución.
- La ética y la integridad nos guían en todas nuestras actuaciones.

Vocación de Servicio

- Estamos comprometidos institucionalmente por conocer y satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- Requerimos de nosotros proactividad para anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- Adoptamos, de forma espontánea, una postura de colaboración permanente hacia los demás.
- Brindamos respuestas rápidas y oportunas en pro de un servicio de calidad.

Transparencia

- Ponemos a disposición de entes contralores, clientes internos, externos y demás, toda la información referida de nuestro accionar, siempre y cuando éste no sea restringido por las leyes vigentes de manera clara y precisa.
- Protegemos la reputación de la institución con determinación y firmeza.

- Actuamos de forma abierta, clara y oportuna para garantizar confianza y seguridad en nuestros procesos.

Trabajo en Equipo

- Colaboramos conjuntamente para el logro efectivo de los objetivos y metas de la institución.
- Procuramos una permanente coordinación y comunicación entre todos los colaboradores.
- Cumplimos con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.
- Respetamos y valoramos las opiniones de los diferentes integrantes del equipo.

Respeto

- Tenemos consideración a la honorabilidad de toda persona, es aceptar y comprender que somos diferentes, que otros pueden pensar distinto y, aun así, convivir en armonía.

Responsabilidad

- Cumplimos con los compromisos que adquirimos como colaboradores de la institución.
- Tenemos siempre presente que, por cada una de nuestras acciones en cumplimiento de la misión institucional, estaremos dispuestos a dar respuesta oportuna y cierta, aceptando libremente las consecuencias de nuestros actos.
- Nos esforzamos en encontrar soluciones y lograr resultados.

3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Los objetivos institucionales están concebidos para el aseguramiento de resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo, según Acuerdo SAR-303-2020, de fecha 22 de diciembre 2020. Los mismos están sustentados o respaldados por actividades y acciones que hacen frente a los retos en el accionar de una AT eficiente. Los Objetivos Estratégicos Institucionales del SAR son los siguientes:

- **OE 1.** Incrementar la recaudación de manera sostenida mediante la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- **OE2.** Reducir los costos del cumplimiento a través de la estandarización de procesos y el uso de tecnologías de la información y comunicaciones.
- **OE3.** Combatir la evasión fiscal a través del control de las obligaciones tributarias y el cobro de los tributos internos.

4. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Esta sección ofrece la declaración de las acciones estratégicas identificadas para el cumplimiento de los OE institucionales conforme a un marco de trabajo que vincula estrechamente a cada una de las dependencias del SAR a nivel nacional mediante iniciativas oportunas y materializables. Cada acción estratégica ha sido pensada conforme a una serie de aspectos, los cuales se desprenden desde un análisis FODA realizado con el equipo directivo del SAR a nivel nacional.

Tabla 1. Acciones Estratégicas para el OE1

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales	
	Código	Descripción
OE1. Incrementar la recaudación de manera sostenida mediante la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	AEI.OE1.01	Identificación de potenciales contribuyentes.
	AEI.OE1.02	Información exacta y fiable sobre los obligados tributarios.
	AEI.OE1.03	Gestionar el cumplimiento voluntario a través del uso de canales de información efectivos.

Fuente. SAR.

Tabla 2. Acciones Estratégicas para el OE2

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales	
	Código	Descripción
OE2. Reducir los costos del cumplimiento a través de la estandarización de procesos y el uso de tecnologías de la información y comunicaciones.	AEI.OE2.01	Mejora continua en la estandarización de los procesos para reducir los costos de cumplimiento tributario.
	AEI.OE2.02	Implementar programas de cumplimiento cooperativo.
	AEI.OE2.03	Ampliar la cobertura de los canales de atención.
	AEI.OE2.04	Fortalecimiento de la gestión institucional y el control interno.
	AEI.OE2.05	Fortalecimiento de la cultura cívica tributaria.

Fuente. SAR.

Tabla 3. Acciones Estratégicas para el OE3

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales	
	Código	Descripción
OE3. Combatir la evasión fiscal a través del control de las obligaciones tributarias y el cobro de los tributos internos.	AE.OE3.01	Implementación del Plan de Información.
	AE.OE3.02	Ejecución del PGCT.
	AE.OE3.03	Identificación de riesgos de incumplimientos emergentes a través de estudios económicos y fiscales.
	AE.OE3.04	Fortalecer las acciones de cobro.
	AE.OE3.05	Fortalecer la investigación penal en la persecución y combate de delitos tributarios y conexos.

Fuente. SAR.

4.1. ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

El cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la organización se encuentra sujeto directamente a una serie de iniciativas estratégicas que recogen los diferentes menesteres institucionales a nivel de la cadena de valor y cadena de apoyo del SAR. En este sentido, se declaran actividades que alinean oportunamente los tres (3) objetivos estratégicos con la operativización de planes y productos específicos. Esto facilita significativamente la identificación de responsables junto con una asignación eficiente de recursos, orientando el que hacer institucional hacia resultados tangibles.

Tabla 4. Matriz de Actividades Institucionales

OE1	Incrementar la recaudación de manera sostenida mediante la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
Hito	Descripción
AEI.OE1.01	Identificación de potenciales contribuyentes.
Actividades	• Inspecciones de manera presencial en establecimientos comerciales. • Actividades del Plan de Información orientadas a la identificación de contribuyentes potenciales. • Actividades de identificación derivadas de la economía digital.
AEI.OE1.02	Información exacta y fiable sobre los obligados tributarios.
Actividades	• Actividades del plan de información orientadas a la actualización y depuración del vector fiscal mediante cruces masivos con información de terceros (baja de obligaciones, difuntos, inactivos, omisos, estado de expedientes). • Acciones de verificación de escritorio. • Depuración de la cuenta corriente.

AEI.OE1.03	Gestionar el cumplimiento voluntario a través del uso de canales de información efectivos.
Actividades	• Ejecución del Plan de Prestación de Servicios. • Acciones de retroalimentación (foros) del contribuyente sobre productos y servicios. • Ejecución del Plan de Formación y Capacitación. • Encuesta de satisfacción respecto a los productos y servicios brindados.

OE2	Reducir los costos del cumplimiento a través de la estandarización de procesos y el uso de tecnologías de la información y comunicaciones.
Hito	Descripción
AEI.OE2.01	Mejora continua en la estandarización de los procesos para reducir los costos de cumplimiento tributario.
Actividades	• Acciones de revisión, evaluación y actualización de procesos y productos administrativos. • Puntualidad en la resolución de expedientes. • Gestión de devoluciones basadas en criterios de riesgo. • Ejecución del Plan Institucional de implementación del SIISAR. • Ejecución de los procesos COBIT.
AEI.OE2.02	Programas de cumplimiento cooperativo.
Actividades	• Actividades de acuerdos bilaterales con grandes contribuyentes. • Actividades asociadas a convenios de colaboración tributaria con asociaciones de sectores económicos. • Foros de grandes contribuyentes. • Foro de intermediarios fiscales y colegios profesionales • Procedimientos de discusión preventiva.
AEI.OE2.03	Ampliar la cobertura de los canales de atención.
Actividades	• Ejecución de la Estrategia de Comunicación Institucional.
AEI.OE2.04	Fortalecimiento de la gestión institucional y el control interno.
Actividades	• Gestión de riesgos operacionales. • Gestión de riesgos de capital humano. • Gestión del control interno. • Implementación del Plan de Continuidad del Negocio. • Ejecución del Plan de Tecnologías de la Información. • Gestión de investigaciones internas basadas en riesgos.

AEI.OE2.05	Fortalecimiento de la cultura cívica tributaria
Actividades	Ejecución del Programa Nacional de Educación Fiscal.

OE3	Combatir la evasión fiscal a través del control de las obligaciones tributarias y el cobro de los tributos internos.
Hito	Descripción
AE.OE3.01	Implementación del plan de información.
Actividades	- Cruces masivos de información. - Mejora de las declaraciones informativas.
AE.OE3.02	Ejecución del PGCT.
Actividades	- Ejecución de acciones de tratamientos. - Monitoreo y control de la gestión del PGCT. - Gestión del cumplimiento de estándares internacionales en materia de transparencia fiscal y erosión de las bases imponibles para la mejora del sistema tributario. - Análisis de impacto de tratamientos. - Actividades de control de calidad de auditorías extensivas e intensivas.
AE.OE3.03	Identificación de riesgos de incumplimientos emergentes a través de estudios económicos y fiscales.
Actividades	- Análisis de redes neuronales (<i>neural networks</i>). - Análisis de información de terceros. - Ejercicios experimentales y cuasi-experimentales. - Análisis de moral tributaria y economía del comportamiento sobre el cumplimiento. - Análisis de impacto de cambios normativos. - Estimación de indicadores de alta frecuencia. - Estudios sobre economía pública y desarrollo económico.
AE.OE3.04	Fortalecer las acciones de cobro.
Actividades	- Gestión de cobro de la cartera morosa. - Ejecución de programas de cobranza. - Seguimiento de cobro coactivo.
AE.OE3.05	Fortalecer la investigación penal en la persecución y combate de delitos tributarios y conexos.

Actividades	• Programa de capacitaciones internas orientadas a la identificación y denuncia de delitos tributarios. • Reportes de BI y uso de herramientas tecnológicas en general para cruces de información tributaria orientados a la investigación de delitos tributarios. • Certificaciones a colaboradores de Inspectoría General en materia de investigación penal para la persecución y combate de delitos tributarios y conexos. • Mesas de trabajo con operadores de justicia para fortalecer el combate integral de delitos tributarios. • Actividades de acompañamiento con entes externos para fortalecimiento de la persecución y combate de delitos tributarios y conexos. • Publicación periódica de información mediante los medios digitales del SAR para guiar a la población en la presentación de denuncias de delitos tributarios.
-------------	--

5. ANEXOS

Tabla 5. Matriz Estratégica Institucional

Objetivo Estratégico					Línea Base			Meta Institucional		Responsable
Código	Descripción	Indicador Estratégico	Fórmula de Medición	Unidad de Medida	2017	2018	2019	2021	2022	
OE1	Incrementar la recaudación de manera sostenida mediante la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	Cumplimiento de meta recaudatoria.	$CM = (A/B) * 100$ A = Recaudación neta efectiva de tributos internos al final del ejercicio fiscal. B = Meta de tributos internos para el ejercicio fiscal.	Porcentaje	105%	105%	93%	100%	100%	Institucional
AEI.OE1.01	Identificación de potenciales contribuyentes.	Brecha de inscripción (B32, B33).	$BI = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	12.2%	15.3%	13.0%	11.0%	DNCT, DNGE-DI
AEI.OE1.02	Información exacta y fiable sobre los obligados tributarios.	Coefficiente de depuraciones al vector fiscal.	$C = (A/B) * 100$ A = Número de depuraciones realizadas al vector fiscal culminadas en plazo. B = Total de depuraciones programadas.	Porcentaje	ND	ND	98%	100%	100%	DNCT-DAC
AEI.OE1.03	Gestionar el cumplimiento voluntario a través del uso de canales de información efectivos.	Ejecución del Plan de Formación	$E PF = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	93%	97%	100%	100%	DFC
		Nivel de cumplimiento de entregables sobre la comunicación de información.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	DNCT-DAC, DFC, DCI, DRP
OE2	Reducir los costos del cumplimiento a través de la estandarización de procesos y el uso de tecnologías de la información y comunicaciones.	Índice de costo de cumplimiento tributario.	El índice será construido conforme a una encuesta a realizarse durante 2021.	Porcentaje	ND	ND	ND	90-100%	90-100%	Institucional

AEI.OE2.01	Mejora continua en la estandarización de los procesos para reducir los costos de cumplimiento tributario.	Coficiente de documentos institucionales asociados al ciclo del contribuyente evaluados.	$C = (A/B) * 100$ A = Cantidad de procesos evaluados. B = Cantidad de procesos vigentes.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	DNGE-DGDP
		Coficiente de documentos institucionales asociados al ciclo del contribuyente actualizados.	$C = (A/B) * 100$ A = Cantidad de procesos actualizados. B = Cantidad de procesos evaluados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	Institucional
AEI.OE2.01	Programas de cumplimiento cooperativo.	Nivel de cumplimiento de entregables sobre programa de acuerdos bilaterales.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	Institucional
		Nivel de cumplimiento de entregables sobre convenios de colaboración.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	Institucional
		Nivel de cumplimiento de entregables sobre procedimientos de discusión preventiva.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	DNCT
		Nivel de cumplimiento de entregables sobre foros con grandes contribuyentes.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	DNCT-DGC
		Nivel de cumplimiento de entregables sobre foros con colegios profesionales.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	DNCT

AEI.OE2.03	Ampliar la cobertura de los canales de atención.	Nivel de cumplimiento de entregables.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	DNCT-DAC, DCI, DRP
AEI.OE2.04	Fortalecimiento de la gestión institucional y el control interno.	Nivel de cumplimiento de entregables.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	Institucional
AEI.OE2.05	Fortalecimiento de la cultura cívica tributaria.	Nivel de cumplimiento de entregables.	$E = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	DFC
OE3	Combatir la evasión fiscal a través del control de las obligaciones tributarias y el cobro de los tributos internos.	Coeficiente de productividad de ISV.	$CP = (A/B) * 0.15$ A = Recaudación efectiva de ISV al final del ejercicio fiscal. B = Producto Interno Bruto en términos nominales. 0.15 = Alícuota de ISV.	Porcentaje	48%	48%	46%	48%	50%	Institucional
		Coeficiente de eficiencia de ISV.	$CE = (A/B) * 0.15$ A = Recaudación efectiva de ISV al final del ejercicio fiscal. B = Consumo final (público y privado) en términos nominales. 0.15 = Alícuota de ISV.	Porcentaje	63%	61%	58%	60%	62%	Institucional
AE.OE3.01	Implementación del plan de información.	Nivel de cumplimiento de entregables.	$C = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	Institucional
AE.OE3.02	Ejecución del PGCT.	Brecha de presentación (B39_1, B39_2)	$BI = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	14.3%	18.5%	16.0%	14.0%	DNCT, DNGE-DI

	Brecha de veracidad (B1)	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	8.5%	7%	5.0%	3.0%	DNCT, DNGE-DI
	Brecha de veracidad (B5)	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	14.5%	13.3%	11.0%	9.0%	DNCT, DNGE-DI
	Brecha de veracidad (B3)	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	9.0%	7.1%	5.0%	3.0%	DNCT, DNGE-DI
	Brecha de veracidad (B6)	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	4.1%	3.3%	2.0%	1.0%	DNCT, DNGE-DI
	Brecha de veracidad (B9)	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	14.2%	10.6%	8.0%	6.0%	DNCT, DNGE-DI
	Brecha de veracidad (B10)	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	4.3%	2.4%	2.0%	1.0%	DNCT, DNGE-DI
	Brecha de veracidad (B11)	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	46.2%	47.6%	45.0%	40.0%	DNCT, DNGE-DI
	Brecha de veracidad (B14)	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	4.8%	5.3%	3.0%	1.0%	DNCT, DNGE-DI
	Brecha de pago (B40, B41, B42).	$BV = (A/B) * 100$ A = Casos de brecha positiva. B = Cantidad de OT evaluados.	Porcentaje	ND	31.7%	34.7%	32.0%	30.0%	DNCT, DNGE-DI

AE.OE3.03	Identificación de riesgos de incumplimientos emergentes a través de estudios económicos y fiscales.	Coeficiente de riesgos identificados mediante estudios económicos y fiscales elaborados.	$C = (A/B) * 100$ A = Número de fichas de riesgos de incumplimiento tributario identificadas mediante estudios económicos y fiscales. B = Total de estudios económicos y fiscales elaborados.	Porcentaje	ND	ND	100%	100%	100%	DNGE-DEFE
AE.OE3.04	Fortalecer las acciones de cobro.	Coeficiente de morosidad global.	$CMG = (A/B) * 100$ A = Total de deuda tributaria al final del ejercicio fiscal. B = Recaudación total al final del ejercicio fiscal.	Porcentaje	14.4%	14.7%	17.9%	14%	12%	DNCT-DR
		Coeficiente de morosidad cobrable.	$CMC = (A/B) * 100$ A = Total de deuda tributaria cobrable al final del ejercicio fiscal. B = Recaudación total al final del ejercicio fiscal.	Porcentaje	6.3%	6.1%	8.0%	10%	12%	DNCT-DR
		Coeficiente de morosidad mayor a 12 meses.	$CM = (A/B) * 100$ A = Total de deuda tributaria mayor a 12 meses. B = Total de deuda tributaria al final del ejercicio fiscal.	Porcentaje	75.8%	76.9%	70.9%	65%	60%	DNCT-DR
AE.OE3.05	Fortalecer la investigación penal en la persecución y combate de delitos tributarios y conexos.	Nivel de cumplimiento de entregables.	$C = (A/B) * 100$ A = Cantidad de entregables culminados. B = Cantidad de entregables programados.	Porcentaje	ND	ND	ND	100%	100%	Institucional

Fuente. SAR.