



# **Ministerio de Hacienda**

## **"Postulación al Reconocimiento a las Mejores Prácticas"**

**Empresa Pública de Servicios**

**MAYO 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	iii
INFORMACIÓN GENERAL DEL MINISTERIO DE HACIENDA.....	1
ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE HACIENDA .....	4
TÉRMINO DE ACEPTACIÓN.....	5
PERFIL DE LAS MEJORES PRÁCTICAS .....	6
1. ANTECEDENTES .....	6
GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIATURAS.....	8
RESPUESTA A LOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS .....	10
1. Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección (120 puntos) .....	10
1.1 Organización de Soporte para promover el Trabajo en Equipo (20 puntos) .....	10
1.2 Facilidades Otorgadas a los Equipos de Proyectos de Mejores Prácticas (20 puntos) .....	12
1.3 Apoyo de la Alta Dirección en la implantación de las propuestas de solución (30 puntos). ...	13
1.4 Reconocimiento a los equipos de proyectos de mejores prácticas (50 puntos).....	13
2. Identificación y selección del proyecto de mejores prácticas (80 puntos) .....	15
2.1 Análisis de la estrategia de la organización y oportunidades de mejora (40 puntos) .....	15
2.2 Estimación del impacto en los resultados de la organización (40 puntos) .....	17
3. Método de solución de problemas y Herramientas de la calidad (220 puntos).....	19
3.1 Método de solución de problemas (60 puntos).....	19
3.2 Recolección y análisis de la información (60 puntos) .....	24
3.3 Herramientas de la Calidad (60 puntos).....	26
3.4 Concordancia entre el método y las herramientas (40 puntos) .....	27
4. Gestión del proyecto de mejores prácticas y trabajo en equipo (140 puntos).....	28
4.1 Criterios para la formación del equipo de proyecto (20 puntos).....	28
4.2 Planificación del proyecto de mejores prácticas (40 puntos) .....	29
4.3 Gestión del tiempo (40 puntos) .....	30
4.4 Gestión de la relación con personas y áreas clave de la organización (20 puntos) .....	31
4.5 Documentación (20 puntos).....	31
5. Capacitación (80 puntos).....	32
5.1 Programa de capacitación del Equipo (50 puntos) .....	32
5.2 Evaluación e Impacto de las Actividades de Capacitación (30 puntos).....	33
6. Innovación (90 puntos) .....	33
6.1 Amplitud en la búsqueda de opciones y desarrollo de alternativas (20 puntos) .....	34
6.2 Originalidad de la solución propuesta (20 puntos) .....	34
6.3 Habilidad para implantar soluciones de bajo costo y alto impacto (50 puntos).....	35
7 Resultados (200 puntos).....	36
7.1 Resultados de orientación hacia el ciudadano. (70 puntos) .....	36
7.2 Resultados financieros (70 puntos).....	37
7.3 Resultados de la eficiencia organizacional (60 puntos) .....	40
8. Sostenibilidad y Mejora (70 puntos) .....	41
8.1. Sostenibilidad y Mejora (70 puntos) .....	41

**A. Información de la Organización.**

Razón Social y Nombre Comercial: Ministerio de Hacienda de El Salvador.  
Dirección: Bulevar Los Héroes, No.1231, San Salvador, República de El Salvador, C.A.  
Teléfono: PBX (503) 2244-3000 / 2237-3000  
Fax: 22257491,22258175  
Correo electrónico: [info@mh.gob.sv](mailto:info@mh.gob.sv)  
Página Web: [www.mh.gob.sv](http://www.mh.gob.sv)

**B. Categoría a la que postula.**

Sector Público, Grandes

**C. Tamaño de la Organización.**

No. Total de Empleados: El Ministerio de Hacienda dispone de 3,070 plazas a tiempo completo  
Porcentaje destinado a las áreas administrativas: 825 empleados equivalente al 26.87%  
Porcentaje destinado a las áreas de producción: 2033 empleados equivalente al 66.22%  
Personal de servicio 212 empleados equivalente al 6.91%,  
Personal Subcontratado: Personal de seguridad 450.  
Personal de servicios 162

**D. Aspectos Importantes de la Organización.**

Tipo de bienes o servicios que produce:

De acuerdo lo establecido en el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo en su Art.36, estipula una serie de atribuciones para el Ministerio de Hacienda, entre las que están:

- Dirigir las finanzas públicas; así como definir y orientar la política financiera del Estado;
- Armonizar, dirigir y ejecutar la política tributaria y proponer al Órgano Ejecutivo, previa iniciativa del Presidente de la República, las disposiciones que afecten al sistema tributario;
- Participar en la formulación de la política de gastos públicos, proponiendo las acciones o medidas que estime convenientes para que sean utilizados en mejor forma los fondos asignados a los diferentes programas y proyectos de los entes del sector público;
- Orientar y coordinar las actividades de preparación, ejecución y liquidación del Presupuesto General y de los Presupuestos Especiales;
- Organizar, dirigir y controlar la recaudación, custodia y erogación de los fondos públicos, pudiendo auxiliarse para fines de recaudación con los bancos y otras instituciones financieras;
- Llevar la contabilidad de la Hacienda Pública en forma centralizada para todas las operaciones del sector público;
- Orientar la política de suministros y proponer las normas y los procedimientos en la adquisición de bienes y servicios para uso gubernamental;

- Coordinar las actividades de procesamiento automático de datos dentro del Gobierno Central, incluyendo el análisis de propuestas para contratación de servicios o adquisición de equipos a fin de racionalizar el uso de recursos;
- Administrar el régimen de subvenciones, pensiones y jubilaciones que afecten el tesoro público;
- Participar con el Ministerio de Economía en la orientación y dirección de la política comercial y decidir en lo que concierne al aspecto arancelario y hacendario, especialmente en lo relacionado con el servicio de aduanas;
- Estudiar juntamente con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía, los programas y medidas de integración económica centroamericana, para incorporarlos a los planes y programas de desarrollo económico nacionales; y
- Las demás atribuciones que se establezcan por ley o reglamento.

Mercados a los que destina su producción: Diferentes sectores económicos del país, mercado regionales e internacionales.

**Contacto o designado para el reconocimiento.**

**CONTACTO DESIGNADO**

Nombre: Ing. Guillermo Alfredo Posada Sánchez  
 Cargo: Director General de Administración  
 Teléfono: 22443301, Fax: 22446409  
 Correo Electrónico: [alfredo.posada@mh.gob.sv](mailto:alfredo.posada@mh.gob.sv)

**CONTACTO ALTERNO**

Nombre: Ing. Carmen María Hernández de Mancia  
 Cargo: Jefe de División de Registro y Asistencia Tributaria DGII  
 Teléfono: 22443566  
 Correo Electrónico: [cdmancia@mh.gob.sv](mailto:cdmancia@mh.gob.sv)

**Miembros de la Alta Dirección:**

<b>Ejecutivos</b>	<b>Cargo</b>	<b>No. de DUI</b>
Lic. Juan Ramón Carlos Enrique Cáceres Chávez	Ministro de Hacienda	01411494-2
Ing. Roberto de Jesús Solórzano Castro	Viceministro de Hacienda	00765286-6
Ing. René Mauricio Guardado Rodríguez	Viceministro de Ingresos	01936568-7
Ing. Guillermo Alfredo Posada Sánchez	Director General de Administración	00457236-8
Lic. Carlos Alfredo Cativo	Director General de Impuestos Internos	01604634-9
Lic. Juan Nefalí Murillo	Director General de Tesorería	01814874-9
Licda. Dinora Margarita Cubias	Directora Nacional de Administración Financiera e Innovación	01246073-7

- Firma.

Firma del Representante Legal  
 Nombre completo:  
 Cargo:

Ing. Guillermo Posada,  
 Director General de Administración,  
 Ministerio de Hacienda.

Nota:

- Listado de Competidores: Ministerio de Hacienda, no tiene competidores, como situación competitiva desarrolla sus actividades en búsqueda de la excelencia en la gestión público;
- Relación de Principales Clientes o usuarios: Micro, pequeños, medianos y grandes contribuyentes, importadores, exportadores y usuarios del corredor del tránsito Internacional de mercancías, Instituciones del Gobierno Central, Instituciones autónomas y Semiautónomas, Gobiernos municipales, gremiales empresariales, sedes diplomáticas y organizaciones no gubernamentales;
- Relación de Principales Proveedores: Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa nacional y empresas internacionales
- Nombre de la Empresa que efectúa la auditoría financiera en su organización: Corte de Cuenta de la República de El Salvador.



MDH/c:2011.VSD  
Unidad de Gestión de la Calidad  
DICIEMBRE DE 2011

AUTORIZADO



*[Handwritten Signature]*  
Roberto de Jesús Solórzano Castro  
VICEMINISTRO DE HACIENDA

## TÉRMINO DE ACEPTACIÓN

Declaramos que conocemos las Bases del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, correspondiente al año 2013 y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo aceptamos el carácter inapelable de las decisiones del Jurado.

Declaramos que son ciertos la información y los datos proporcionados en el Informe de Postulación.

Entendemos que la postulación será revisada por los miembros del Equipo Evaluador. Si nuestra organización fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir dicha visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación detallada e imparcial.

Aceptamos pagar las cuotas y los gastos que nos corresponden con arreglo a lo estipulado en las Bases.

Si nuestra organización resulta ganadora aceptamos compartir información con otras organizaciones en la forma establecida en las bases.

Representante Legal.



## 1. ANTECEDENTES

La Recepción y Pago de la Declaración Anual del Impuesto sobre la Renta, durante el periodo de enero a abril de cada año, es una de las tareas que más demanda recursos a la Administración Tributaria, debido a la cantidad de contribuyentes obligados según lo establece la Ley del Impuesto sobre la Renta, en ese sentido en los últimos años el Ministerio de Hacienda ha requerido buscar opciones y alternativas para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de su obligación, que van desde la mejora en el diseño de los formatos de las declaraciones, hasta ampliar las formas por medios electrónicos de presentación y pago del impuesto.

Para cumplir la misión institucional el Ministerio de Hacienda ofrecía a los contribuyentes diversas formas de elaboración de la Declaración Anual de Renta, por medio de formularios preimpresos y Declaración Electrónica Tributaria (DET) así como diferentes canales de presentación y pago de las mismas, entre ellos en ventanillas, correo electrónico e internet. A partir del 2009 el Ministerio de Hacienda impulsa una estrategia para facilitar los servicios a los contribuyentes, implementando en la modalidad de ventanilla la Declaración de Renta Sugerida, de igual forma y de manera selectiva se envió a través de correo electrónico a empleados del Ministerio de Hacienda y otras Instituciones de Gobierno.

Es así que durante el año 2012, para efectos del cumplimiento de los contribuyentes en la presentación y pago de la declaración de impuesto sobre la Renta, la Administración Tributaria desarrolló e implementó el proyecto de Declaración Sugerida en línea, a través de la página web del Ministerio de Hacienda, exclusivamente para contribuyentes cuya rentas obtenidas provenían de salarios. Considerando el éxito logrado y las muestras de aceptación por parte de los contribuyentes, materializada en la cantidad de declaraciones y pagos recibidos por esta modalidad y la vigencia de las reformas tributarias para el impuesto sobre la renta, a partir de enero del año 2012, que en términos generales establecía lo siguiente:

1. Actualización de las tablas de retención del impuesto;
2. Reforma del cálculo del impuesto anual (Art.37 y 41 LISR), y
3. Nuevas modalidades impositivas al impuesto sobre la Renta.

Generaron la necesidad de incorporar dichos cambios de normativa a la lógica de cálculo en el sistema informático de la Declaración Sugerida Renta y ampliar dicho servicio a la totalidad de las personas naturales incluyendo las rentas diversas, para que pudieran verificar la obligación o no de presentar su declaración de impuestos y en caso de estar obligado pueda presentar su declaración y pago complementario del impuesto.

Tal cometido lo fundamentó la Dirección General como un proyecto relacionado al Objetivo Estratégico OE4. Optimizar el servicio a los contribuyentes y usuarios del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2012-2014, el cual fue actualizado y puesto en vigencia durante el último trimestre de 2012.

Integrándose para su realización un equipo de trabajo, conformado por personal de la Dirección General de Impuestos Internos, Dirección General de Tesorería y Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación, teniendo como requisito de participación que el personal integrante haya colaborado en el proyecto de Declaración Sugerida del año anterior.

Es de importancia reconocer el nivel de aceptación del proyecto reflejado en el porcentaje que alcanzó el 21% de personas naturales que hicieron uso de la consulta y presentación de la Declaración Renta Sugerida durante el periodo de enero a abril de 2013, de un total de 373,927 contribuyentes que presentaron su declaración del impuesto sobre la Renta correspondiente al ejercicio fiscal 2012, el cual está conformado por un aproximado del 92% corresponde a personas naturales y un 8% a personas jurídicas.

## **Objetivo General**

Optimizar el servicio a los contribuyentes para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias para las personas naturales, obligadas al impuesto sobre la renta e incrementar el uso de tecnologías de información para el ejercicio de las facultades de la Dirección General de Impuestos Internos.

### TÉRMINOS.

Administración Tributaria: Deberá entenderse la referencia al Ministerio de Hacienda, a través de las Direcciones respectivas, responsables de la administración y recaudación de impuestos. (Art. 21 del Código Tributario).

Página web: Documento con lo que se construye la WEB escrito en lenguaje HTML que es procesado por el navegador web. Las páginas web se diseñan para ser accedidas fundamentalmente a través de Internet.

Sistema de Gestión de la Calidad: Conjunto de Procesos que aseguran la calidad de los servicios que se ofrecen a los contribuyentes con base a las Normas ISO-9001:2008 y con la máxima participación activa de los empleados de la institución.

Declaración Sugerida de Renta: Sistema de consulta de la obligación de presentación de la declaración y pago del impuesto complementario sobre la renta que se basa en la información reportada a la Administración por los Agentes de Retención, entidades beneficiarias de donaciones y los aspectos relacionados con la Normativa Legal correspondiente.

Pago en línea: Modalidad de pago utilizando la banca electrónica a través del portal del Ministerio de Hacienda, dentro del periodo ordinario.

Pago a plazos: Solicitud de resolución y emisión de mandamientos, para cancelar en línea o ventanilla las cuotas en fechas vigentes.

Rentas diversas: Las personas naturales domiciliadas o no, con ingresos provenientes de diversas fuentes inclusive salarios.

Códigos de retención acreditables: Aquel valor del impuesto retenido que el contribuyente puede utilizar como crédito contra el impuesto computado anual.

Códigos de retención no acreditables: Aquel valor del impuesto retenido que para el contribuyente se constituye en pago definitivo del impuesto, no pudiéndolo utilizar como crédito contra el impuesto computado anual.

Navegador: Un navegador o navegador web (del inglés, web browser) es una aplicación que opera a través de Internet, interpretando la información de archivos y sitios web para que éstos puedan ser leídos (ya se encuentre esta red mediante enlaces o hipervínculos).

La funcionalidad básica de un navegador web es permitir la visualización de documentos de texto, posiblemente con recursos multimedia incrustados. Los documentos pueden estar ubicados en la computadora en donde está el usuario, pero también pueden estar en cualquier otro dispositivo que esté conectado en la computadora del usuario o a través de Internet, y que tenga los recursos necesarios para la transmisión de los documentos (un software servidor web).

Tales documentos, comúnmente denominados páginas web, poseen hipervínculos que enlazan una porción de texto o una imagen a otro documento, normalmente relacionado con el texto o la imagen.”

Área de servicios por internet: Unidad creada para brindar asistencia técnica sobre los servicios por internet que proporciona la Dirección General de Impuestos Internos, sean estos presenciales, vía telefónica o por correo electrónico.

## **ABREVIATURAS.**

PEI: Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda.

POA: Plan Operativo Anual.

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

DGII: Dirección General de Impuestos Internos

DGT: Dirección General de Tesorería

MH: Ministerio de Hacienda.

DINAFI: Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación

SEDE: Secretaría de Estado

**1. Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección (120 puntos)**

**1.1 Organización de Soporte para promover el Trabajo en Equipo (20 puntos)**

**(1) ¿Con que políticas o normas se promueve el trabajo en equipo al Interior de la Organización?**

1. El Ministerio de Hacienda, es una institución certificada bajo las Normas ISO 9000 que promueve el trabajo en equipo, de acuerdo a su política de calidad, que incluye la visión, misión y valores.

El valor trabajo en equipo está definido en la política de calidad del ministerio, así:

Trabajo en Equipo: “Fomentamos la integración, el trabajo colaborativo, la comunicación y la solidaridad, en aras de alcanzar los objetivos Institucionales”.

2. Nuestra Institución cuenta con Normas Técnicas Específicas de Control Interno que constituyen un marco de básico aplicable de carácter obligatorio, para todas sus unidades organizativas y su personal. Este control interno se define como el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por los Titulares, funcionarios y empleados del Ministerio de Hacienda constituyéndose en un medio más para el logro de objetivos y la protección del patrimonio público.
3. La creación del Viceministerio de Ingresos a partir de mayo de 2011, está orientado a definir una política fiscal enfocada a la generación de ingresos, impulsando una integración de equipos de trabajo de las Direcciones Generales que integran a la Administración Tributaria, responsables de la ejecución de planes operativos asociados a dicha política.

**(2) ¿Cómo hace efectivo o pone en práctica tales Políticas?**

1. El Plan Trianual de Capacitación es una herramienta que utiliza el Departamento de Formación y Desarrollo del Talento Humano con el objeto de programar y ejecutar anualmente eventos de formación para el personal del Ministerio de Hacienda, entre estos relacionados con el tema de trabajo en equipo.

- 1.1 El Ministerio de Hacienda durante los últimos 5 años ha desarrollado un total de 37 eventos de capacitación sobre la temática de trabajo en equipo, a continuación se presenta un resumen.

CAPACITACIONES DE TRABAJO EN EQUIPO IMPARTIDAS A LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA

AÑO	# DE EVENTOS	TOTAL DE PARTICIPANTES
2008	16	480
2009	10	260
2010	1	25
2011	8	182
2012*	2	29
TOTAL	37	976

\*Equipos de alto rendimiento

- 1.2 Además entre los meses de noviembre de 2012 y febrero 2013 el Ministerio de Hacienda desarrollo el evento denominado “Habilidades Gerenciales para Funcionarios Públicos”,

participando 71 funcionarios de la Dirección General de Impuestos Internos. La agenda temática de dicho evento ha sido la siguiente:

- 1) Liderazgo personal, la clave del éxito;
- 2) Coaching, desarrollador pleno de las capacidades de otros;
- 3) Comunicación asertiva;
- 4) Equipos de alto rendimiento;
- 5) Negociación y manejo de conflictos;
- 6) Administración efectiva del tiempo, y
- 7) Toma de Decisiones.

Para el presente año, está en ejecución de marzo a mayo el mismo evento de capacitación, donde la DGII participa con 61 funcionarios.

2. Una modalidad de verificación de la aplicación de las habilidades gerenciales recibidas por los participantes a los eventos de capacitación, la constituye la evaluación del clima organizacional del Ministerio de Hacienda, donde el 100% de los empleados revelan la percepción del clima organización, siendo uno de los aspectos a evaluar, trabajo en equipo, el cual considera los siguientes subfactores:

- 1) Distribución del trabajo de acuerdo a las competencias del personal;
- 2) Participación activa en el desarrollo del trabajo;
- 3) Fomento y apoyo hacia el trabajo en equipo;
- 4) Actitud positiva del personal hacia el trabajo en equipo en la planificación de las actividades, y
- 5) Cumplimiento de metas.

#### RESULTADOS DE EVALUACIONES SEMESTRALES CLIMA ORGANIZACIONAL DGII 2012.



3. Para el presente año se implementará la ISO 9004 a nivel institucional, de conformidad al objetivo de desempeño 5.3 del PEI denominado “incrementar el grado de madurez de la gestión institucional conforme a la Norma ISO 9004”, que dentro de uno de los propósitos fomenta el trabajo en equipo.

**(3) ¿Cómo participa y se involucra la alta dirección y el personal en las actividades relacionadas en la implantación de los proyectos de Mejores Prácticas?**

La participación e involucramiento de la alta dirección se manifiesta a partir de la aprobación del Plan Estratégico Institucional que contiene los objetivos estratégicos, objetivos de desempeño y los proyectos de mejora por ejecutarse, correspondiendo el “P49. Implementación del Servicio Declaración de Renta Sugerida” asociado al Objetivo Estratégico 4 “Optimizar el servicio a los contribuyentes y usuarios”, Objetivo de Desempeño 4.1 “Ampliar, hacer más efectiva y transparente la interacción entre contribuyentes, usuarios y el Ministerio de Hacienda a través de medios electrónicos”.

Los Directores y jefaturas se involucran con la mejora continua a través de la participación en Comités Ejecutivos y de Calidad que se realizan semanalmente, en donde se abordan y proponen proyectos de mejora para la Institución.

Con la asignación de los responsables y equipo de trabajo por cada uno de los proyectos contenidos en el PEI, las actividades relacionadas con la implantación quedan establecidas en el Plan Operativo Anual que contiene el cronograma de actividades a desarrollarse.

Teniendo como herramienta de gestión y seguimiento del avance de la implantación en el Sistema de Seguimiento de Metas (SSM) donde el personal incorpora la información asociada a las actividades de su responsabilidad.

## **1.2 Facilidades Otorgadas a los Equipos de Proyectos de Mejores Prácticas (20 puntos)**

**(1) ¿Qué facilidades otorgó la alta dirección para promover y hacer viable el trabajo del equipo de mejores prácticas? Ello puede incluir la asignación de una partida en el presupuesto de gasto, de personal y de recursos tales como entrenamiento, útiles, equipos e infraestructura.**

La alta dirección mediante circular No. 1- 2007 de fecha 22 de noviembre de 2007 creó en apoyo a los proyectos tecnológicos, incluyendo este proyecto el Área de Servicios por Internet, la cual depende de la División de Registro y Asistencia Tributaria de la DGII.

Los directivos de DGII y DINAFI facilitaron la conformación y participación de personal técnico para realizar el proyecto Declaración Sugerida de Renta, incorporando los recursos informáticos necesarios para las etapas de diseño, implantación y puesta en producción del sistema.

Cabe mencionar que el personal aplicó como principal insumo técnico, la información y experiencia capitalizada de la primera etapa del proyecto y de la retroalimentación recibida de los contribuyentes.

Esta nueva etapa del proyecto de Declaración Sugerida de Renta, se ha realizado con fondos propios del Ministerio de Hacienda.

Para su etapa divulgativa el Ministerio de Hacienda contó con el apoyo de recursos financieros obtenidos de AECID por valor de US\$53,000.

**(2) ¿Cómo se garantiza la comunicación de los miembros del equipo, con la alta dirección a efecto de facilitar el desempeño del equipo?, comente el nivel de autoridad otorgada al equipo, para su actuación.**

La comunicación entre el equipo de trabajo se garantiza a través de:

- Reuniones técnicas de trabajo conjuntas según cronograma de actividades.
- Intercambio de información y documentación a través de correo electrónico.
- Revisión y análisis detallada de documentación técnica (casos de uso, plan de trabajo, pruebas de funcionalidad, entre otros.)

La comunicación con la alta dirección se garantiza a través de:

- Información contenida del Sistema de Seguimiento de Metas.
- Presentación de avances a la Dirección y Subdirección General.

Respecto del nivel de autoridad delegada al equipo se destacan los siguientes aspectos:

- Responsable del proyecto, jefe de la División de Registro y Asistencia Tributaria.
- Ejecución de las actividades técnicas u operativas por el equipo de trabajo DGII.
- Implantación del sistema en página web por el equipo técnico de DINAFI.
- Formulación de la estrategia de Divulgación y su ejecución por la Unidad de Comunicaciones de SEDE.

### **1.3 Apoyo de la Alta Dirección en la implantación de las propuestas de solución (30 puntos).**

**(1) ¿Qué medios utilizó la alta dirección para dar soporte a la implantación de las mejores propuestas? Ello comprende la forma en que las nuevas prácticas provenientes del proyecto de Mejores Prácticas, son aprobadas difundidas e implantadas; considerar también los recursos que la organización destina para el despliegue de la mejora.**

A partir de la vigencia en diciembre 2012 del PEI, los proyectos de mejoras propuestas quedan autorizados para cada una de las Direcciones que integran el MH, incluyan en sus planes operativos la programación de la ejecución de los mismos. El PEI fue divulgado a las jefaturas de todas las Direcciones Generales, facilitando un ejemplar del PEI y de las fichas de indicadores de desempeño.

Para el caso del proyecto de Declaración Renta Sugerida, la Dirección General integra como parte del POA la designación de responsables de la ejecución de dicho proyecto y la planificación de la misma.

Para el despliegue del aplicativo informático y antes de la puesta en producción, se capacitó al personal de las áreas de atención al contribuyentes para la asesoría a los contribuyentes, posteriormente se realizaron presentaciones a las jefaturas para su divulgación.

Una vez puesta en producción se dio a conocer a los contribuyentes a través de campaña publicitaria en medios electrónicos y de comunicación masiva.

Para esta segunda etapa de la Declaración Renta Sugerida, la administración, utilizo los recursos tecnológicos necesarios para garantizar la seguridad de la información correspondiente y formulo a través de una agencia publicitaria un plan de divulgación de medios (prensa, radio y televisión), incorporando personal técnico para que ejecutaran la actividad de voceros del MH.

### **1.4 Reconocimiento a los equipos de proyectos de mejores prácticas (50 puntos)**

**(1) ¿Qué reconocimientos se otorga a los integrantes de los equipos de Mejores Prácticas que logren resultados destacados?**

La Dirección General práctica lineamientos administrativos para impulsar el reconocimiento hacia el desempeño del personal, que retribuya sus esfuerzos, buscando el desarrollo de personal mediante la autorización de su participación en eventos de capacitación internacionales o en pasantías.



## EVENTOS INTERNACIONALES ASISTIDOS POR EQUIPO DE TRABAJO

TEMA DESARROLLADO	NOMBRE PARTICIPANTE	DEPENDENCIA
Pasantía a Uruguay sobre Servicios en Línea	Oscar Alberto Díaz	DGII
	Luisa Amaya	
Visita a las Administraciones Tributarias de Perú, Chile y Ecuador sobre de servicios al contribuyente	Carmen María de Mancía	DGII

La asistencia internacional ha contribuido para la implementación de estas medidas de reconocimiento al personal, buscando a marzo 2014 la implementación de las Normas ISO 9004 para institucionalizar una política de reconocimiento conforme lo detallado en el requisito 9.2. “Estableciendo sistemas de reconocimiento y recompensas para la mejora”.

A manera de ejemplo: La alta dirección reconoce la capacidad del equipo de trabajo en el desarrollo del proyecto, gestionando la formación técnica, a través de pasantía en otros países, para conocer las experiencias en la estrategia y evolución de los servicios electrónicos, un grupo de técnicos realizó visita al Servicio de Impuestos Internos de Montevideo, en la República de Uruguay y la Dirección de Impuestos Internos en Santo Domingo, República Dominicana.

Además se ha reconocido el esfuerzo del equipo trabajo, por parte de los Directivos, expresando las felicitaciones en las reuniones del Comité Ejecutivo de la DGII y de Jefaturas de nivel intermedio, además de extenderles felicitación escrita a los miembros que participaron en este proyecto.

Por otra parte la administración tributaria ha recibido felicitaciones de los contribuyentes por diferentes medios, por la implementación de esta nueva modalidad innovadora.

### **(2) Informe como el reconocimiento forma parte de las políticas de la organización.**

En la actualidad la Dirección General de Impuestos Internos, aplica una política de reconocimiento fundamentada en desarrollar las habilidades del personal, en consideración al Plan Trienal de Capacitación y la Asistencia Internacional que aporta recursos y asistencia técnica en tal materia.

A partir de marzo 2014 con la implementación de las Normas ISO 9004 se institucionalizará una política de reconocimiento ministerial conforme lo detallado en el requisito 6.3.3 “Introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros de las personas”.

Operativamente, el Ministerio de Hacienda, considera que el Recurso Humano, es fundamental en el desarrollo de la Institución, para ello dos veces al año realiza la evaluación del Clima Organizacional, en la que efectúa la medición de 11 factores, siendo uno de ellos “El Reconocimiento”, para profundizar en esta evaluación, este factor se subdivide en cuatro sub factores que son:

- 1) Apoyo de las jefaturas para resolver los problemas de trabajo.
- 2) Esfuerzo de las jefaturas por desarrollar profesionalmente a los empleados
- 3) Reconocimiento de la calidad en el trabajo
- 4) La valoración del esfuerzo del empleado.

El Ministerio de Hacienda, ha definido como estándar de cumplimiento un 90% en cada uno de los factores evaluados, incluyendo el factor reconocimiento, por lo que en aquellos casos que no se alcanza la meta propuesta, las unidades organizativas definen planes de acción o de mejora, buscando reducir la brecha entre los resultados y la meta definida; en ese marco la Institución ha concretizado el reconocimiento, en aspectos tales como:

- En los resultados de la medición de satisfacción al cliente, si estos son positivos, se les felicita por la labor realizada
- En el ámbito deportivo, ha realizado reconocimientos públicos
- Las pasantías otorgadas a personal de los equipos de trabajo que identifican proyectos de mejora.
- Se han efectuado reconocimiento a personal, por actitudes ejemplares por demostrar valores éticos.

## 2. Identificación y selección del proyecto de mejores prácticas (80 puntos)

Se examina el camino utilizado para identificar y seleccionar el proyecto de mejores prácticas, con base en la estrategia de la organización y en la aplicación de un método sistemático.

### 2.1 Análisis de la estrategia de la organización y oportunidades de mejora (40 puntos)

#### (1) ¿Cuáles son las principales estrategias de la organización?

Las principales estrategias del Ministerio de Hacienda están detalladas en el Plan Estratégico Institucional 2012-2014, materializándose en objetivos estratégicos con los cuales se vincula el proyecto "Declaración de Renta Sugerida", los objetivos relacionados son los siguientes:

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Indicador de Desempeño	Proyecto asociado
"OE4. Optimizar el servicio a los contribuyentes y usuarios"	"OD4.1. Ampliar, hacer más efectiva y transparente la interacción entre contribuyentes, usuarios y el Ministerio de Hacienda a través de medios electrónicos".	ID4.1-1 Porcentaje de trámites realizados por internet en relación al total de trámites realizados (Presentación declaraciones Renta, IVA y Pago a Cuenta y Consulta situación tributaria)	P49. Implementación del Servicio Declaración de Renta Sugerida
	OD4.2 Incrementar la utilización de las herramientas electrónicas de los servicios en el proceso de recaudación	ID4.2-2 Porcentaje de contribuyentes que utilizan herramientas electrónicas para declaraciones (Datos de Renta 2011) Nota: Se consideran declaraciones enviadas por internet y sugeridas elaboradas en ventanillas	

#### (2) ¿Cómo consideró el equipo los principales lineamientos estratégicos de la organización en la selección del proyecto de mejores prácticas?

El equipo reconoció a partir de los objetivos estratégicos del numeral anterior, la oportunidad de ampliar el servicio de Declaración Renta Sugerida hacia un grupo mayor de contribuyentes, extendiéndolo al 100% de personas naturales contribuyentes del impuesto sobre la renta y además atender los aspectos de la reforma de la Ley de Impuesto sobre la Renta vigente a partir de enero 2012.

A partir de la funcionalidad de la primera etapa del proyecto de Declaración Renta Sugerida, se reconoció ampliar el sistema, en lugar de crear una solución adicional.

Constituyéndose el sistema ampliado en una herramienta orientada principalmente a mejorar los servicios a los contribuyentes e impulsar el cumplimiento voluntario, teniendo como ejes principales los siguientes: la facilitación, simplificación, transparencia de los servicios brindados por el MH y mejorar la recaudación tributaria

**(3) ¿Qué relación existe entre el proyecto de mejores prácticas y la estrategia de la organización en lo relativo a resultados financieros, a la mejora de procesos internos, al desempeño del personal y/o a los resultados de la satisfacción del ciudadano/ cliente o usuario externo o interno?**

El proyecto guarda una relación directa con la estrategia definida en el PEI, específicamente con la optimización del servicio a contribuyentes y usuarios para simplificar, facilitar y hacer más transparentes los servicios brindados por el Ministerio de Hacienda, incrementando el uso de herramientas tecnológicas, contenida en el Objetivo Estratégico 4.

A manera de ejemplo, a continuación se presentan los aspectos que relacionan el proyecto de mejores prácticas con la estrategia de la organización:

**Resultados financieros:** El proyecto guarda relación con el Objetivo Estratégico 3 “Fortalecer el sistema de ingresos tributarios” en el sentido que la facilitación de los servicios, inducen al cumplimiento de las obligaciones tributarias al poder consultar si está obligado a la presentación de la liquidación de impuesto o no, y efectuarla junto al pago de impuesto mediante este servicio en línea.

**Ahorro de costos operativos:** Por otra parte la implantación del proyecto, permitió eliminar los costos de alquiler de las instalaciones del Centro Internacional de Ferias y Convenciones lo cual generaba utilización de recursos financieros, materiales y humanos necesarios para su funcionamiento; disminución de cantidad de declaraciones manuales a procesar, impresión de formularios, control de calidad, almacenamiento físico, disminución en el pago de horas extras a los empleados, entre otros costos operativos. Este ahorro contribuye con el Objetivo Estratégico 5: “Incrementar la efectividad operativa institucional”.

**Mejora Procesos Internos:** Se reporta una disminución considerable en la cantidad de declaraciones presentadas manualmente que conlleva a una mejora en la eficiencia en la presentación de servicios, tal como se demuestra:

MODALIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012	DIFERENCIA
MANUAL	25,656	8,005	-17,651
DET	402,135	242,690	-159,445
SUGERIDA	163,762	123,232	-40,530
<b>TOTAL</b>	<b>591,553</b>	<b>373,927</b>	<b>-217,626</b>

Es importante mencionar, que la diferencia de las 217,626 dejadas de recibir es producto de las reformas tributarias y a la utilización de la Declaración Renta Sugerida como una herramienta de consulta para el contribuyente sobre la obligación de presentar o no, la declaración del impuesto sobre la Renta.

Con relación a la cantidad de consultas efectuadas con la Declaración Renta Sugerida, se cuantifica un total de **354,185** realizadas por **174,346** de personas que ingresaron a la sugerida quienes pudieron realizar una o más consultas.

Consultas a la Sugerida					
Consultas			Contribuyentes		
Ventanilla	Internet	Total	Ventanilla	Internet	Total
54,666	299,519	354,185	46,680	127,666	174,346

Este proyecto como parte de la mejora a la estrategia institucional de la integración de los procesos internos, dio como resultado la agilización de los trámites para presentación, elaboración y asesoría de declaraciones, mandamientos de pago y autorización de pago a plazo, en relación al personal al ofrecer este servicio por medio electrónico fue posible orientarlo a otras actividades institucionales.

Resultados de la satisfacción del ciudadano.

Para los contribuyentes, ahorro en tiempo, costos por el desplazamiento a oficinas, costo por la contratación de un tercero para su elaboración y la disminución de probabilidades de inconsistencias en las declaraciones, lo cual contribuye en el cumplimiento del Objetivo Estratégico 4.

## 2.2 Estimación del impacto en los resultados de la organización (40 puntos)

**(1) ¿Qué método o procedimiento utilizaron para estimar el impacto de las alternativas de los proyectos de mejores prácticas en el desempeño de la organización? Ello incluye analizar el impacto en costos, calidad, entrega, participación, clima laboral, productividad, entre otros y según corresponda.**

La administración tributaria, ha recibido una serie de orientaciones sobre aplicación de mejores prácticas fundamentadas en informes recibidos de la asistencia técnica internacional, pasantías realizadas por funcionarios y técnicos en otras administraciones tributarias de la región latinoamericana y España; así mismo tiene como uno de sus principales referentes las políticas tributarias orientadas a la mejora del servicio hacia los contribuyentes, emanadas de las Asambleas Generales del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), entidad a la cual está integrada la Dirección General de Impuestos Internos.

Sobre la base antes indicada a partir del año 2010 la DGII, formula por primera vez su Plan Estratégico define entre sus principales objetivos el Internet como medio central de interacción, buscando impulsar una mejora en el servicio a los contribuyentes, facilitando el cumplimiento tributario y buscando reducir costos de gestión administrativa.

A continuación se presentan los principales aspectos evaluados, que han permitido viabilizar la ejecución del proyecto en comento.

**Grupo objetivo hacia el cual se dirige el servicio:** En un primer momento a personas naturales asalariadas, considerando el alto porcentaje de obligados a declarar, respecto de las personas naturales rentas diversas y jurídicas.

En la segunda etapa del proyecto, se amplía hacia el 100% de personas naturales obligadas a declarar (asalariados y rentas diversas).

### Número de declarantes y porcentaje de participación por tipo de contribuyente ejercicios impositivos 2009-2012

Tipo contribuyente	No. Declarantes 2009	%	No. Declarantes 2010	%	No. Declarantes 2011	%	No. Declarantes 2012	%
Personas naturales asalariadas	277,355	52.57	300,689	53.20	312,794	63.95	127,481	36.56
Personas naturales rentas diversas	221,933	42.06	235,478	41.66	146,733	30	192,899	55.32
Personas jurídicas	28,314	5.37	29,054	5.14	29,597	6.05	28,305	8.12
TOTALES	527,602	100	565,221	100	489,124	100	348,685	100

Impacto en costos (elaboración de formularios, reducción de servicio extraordinario, personal atendiendo ventanillas, digitando, reducción impresión mandamientos)

La estimación del impacto se realizó al comparar los beneficios, para la Administración y para los contribuyentes, de las diferentes alternativas de elaboración, presentación y pago de declaraciones del impuesto sobre la renta

Aspectos a evaluar	Ampliar la disponibilidad de la declaración versión ventanilla o otras Personas Naturales	Implementación de la Declaración Sugerida por correo electrónico	Implementación de la Declaración Sugerida por Internet ampliada a rentas diversas.
Facilidad de comprensión de la declaración generada	2	2	3
Posibilidad de ampliación de servicios a autorización de resoluciones de pago a plazos	3	1	3
Versatilidad de la declaración para la modificación de los datos sugeridos	3	1	3
Descongestiona las áreas de atención de contribuyentes	1	3	3
Disponibilidad del servicio en horario 7/24	1	3	3
Disponibilidad de información en bases de datos DGII para su envío a los contribuyentes	3	1	2
Cobertura de Contribuyentes	3	1	2
Ahorro en costos para los contribuyentes	1	3	3
Ahorro en costos para el Ministerio de Hacienda	1	3	3
Herramienta innovadora y creativa	1	2	3
Mejoramiento del clima laboral y disminución de la carga operativa para los empleados	1	3	3
Aceptación de la herramienta por los contribuyentes	2	1	1
Puntuación Total	22	24	32

Valores asignados considerando el impacto de la variable en el nivel de satisfacción de los contribuyentes	1: Bajo	2: Intermedio	3: Alto o no afecta la variable
--	---------	---------------	---------------------------------

**(2) ¿Por qué razón el equipo seleccionó este proyecto de mejores prácticas?**

Reconociendo los avances de otras administraciones tributarias, mediante la aplicación de tecnologías de la información, haciendo uso intensivo de la información y buscando reducir los servicios presenciales, es que prioriza la ejecución del proyecto de Declaración sugerida Renta, buscando ampliar dicho servicio en la medida que sus recursos informáticos lo permitan.

Además muchas de las mediciones de la eficiencia y eficacia de una administración tributaria, es medida en función del nivel de satisfacción del servicio que se brinda a los contribuyentes, destacando entre otros aspectos los siguientes: facilidades otorgadas para el cumplimiento tributario, uso intensivo de tecnologías de la información y potenciar la aplicación de la información recibida de los contribuyentes (en calidad de clientes, proveedores, agentes de retención o agentes de percepción).

Periódicamente las administraciones tributarias son evaluadas a través de cuestionarios técnicos o informes de situación de país, que formulan organismos internacionales como el CIAT y Entidades multilaterales (Banco Mundial, Capta DR o Fondo Monetario Internacional), siendo uno de los

principales puntos a destacar el avance en la implementación de mejoras en el servicio al contribuyente, que facilite en última instancia la recaudación de impuestos vía pago voluntario.

Otro elemento que va definiendo el hecho que la administración tributaria privilegie implementación de servicios en línea, es por los indicadores de país que anualmente se publican como el DOING BUSSINESS, que entre sus componentes de consulta realizada recoge la percepción de diversos sectores económicos, sociales, académicos y políticos de un país sobre la facilidad para hacer negocios, entre ellos destacando indicadores muy relacionados a la gestión tributaria específicamente: Pago de impuestos.

Además existen otros aspectos que han viabilizado la ejecución del proyecto, tales como:

- Los objetivos estratégicos vigentes en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda;
- El fortalecimiento logrado de la plataforma informática y la aplicación de tecnología de punta, que son prerequisites muy importantes, para desarrollar una interacción en línea con los usuarios o contribuyentes, que garantice sobre todo seguridad en el manejo de la información que se reciba;
- El poseer personal con los conocimientos y habilidades necesarios para el diseño y desarrollo del proyecto;
- El compromiso e identificación institucional del personal para integrar equipos de trabajo;
- La oportunidad de aplicar medios no presenciales, que faciliten a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias;
- Reducción de costos operativos para la administración tributaria y para los contribuyentes, y.
- Mayor disponibilidad y extensión de servicios a los contribuyentes en horario 7/24 durante los períodos ordinarios de cumplimiento.

### **3. Método de solución de problemas y Herramientas de la calidad (220 puntos)**

Se examina el camino seguido para llevar a cabo el proyecto de mejores prácticas, obteniendo conclusiones basadas en la toma de datos, el análisis estadístico y en la aplicación de un método de solución de problemas y las herramientas de calidad.

#### **3.1 Método de solución de problemas (60 puntos)**

##### **(1) ¿Cuál fue el método de solución de problemas que empleó el equipo?**

El método utilizado para la solución de problemas fue la lluvia de ideas, dado que permite la participación de los miembros del equipo para exponer diversas líneas de acción ante las dificultades técnicas y operativa identificadas; además fueron utilizados los diagramas de flujo (o flujogramas) que contienen los símbolos gráficos que describen la secuencia de los distintos pasos o etapas del proyecto y su interacción.

Es importante mencionar que el equipo de proyectos ha recibido de parte de la Unidad de Gestión de la Calidad una capacitación sobre Documentos Normativos y Herramientas de Análisis de Datos del Sistema de Gestión de la Calidad durante el año 2012.

##### **(2) ¿Cuáles fueron los pasos o etapas desarrollados? Explíquelos en detalle. La explicación debe cubrir como mínimo las fases de definición de la situación inicial, el levantamiento y análisis de la información, el desarrollo de alternativas de solución, la definición y ejecución de la solución y el control y mejora de los resultados.**

##### **Fase de definición de la situación inicial:**

El sistema de declaración sugerida renta, aplicado durante el cumplimiento en presentación de la declaración y pago del Impuesto sobre la Renta, marca el punto de partida de la nueva etapa del proyecto.

Es decir se reconocen aspectos de ampliación del servicio al contribuyente, a saber:

- Facilitar el servicio al 100% de obligados personas naturales, con rentas provenientes de salarios como Rentas Diversas, estos últimos inscritos o no en IVA;
- Acondicionar el sistema, para que los contribuyentes puedan verificar si les corresponde o no presentar su declaración de Impuesto sobre la Renta, tomando de base la reforma tributaria de la Ley de Impuesto sobre la Renta y Código Tributario, vigentes a partir de enero de 2012, y
- Actualizar la versión de la declaración sugerida Renta, incorporando todos los aspectos de la reforma tributaria, asociados al proceso de liquidación del impuesto sobre la Renta a partir del ejercicio impositivo 2012.

La Dirección General de Impuestos Internos, en los últimos años ha mejorado las formas y canales para elaborar y presentar las declaraciones, resultado las siguientes alternativas para los contribuyentes:

Canales de Presentación	Formas de Elaboración			
	Formulación preimpreso	DET	Sugerida ventanilla	Sugerida 2012
Ventanillas DGII	*	*	*	*
Bancos y Colecturías DGT	*	*		
Internet		*		*

A pesar de los esfuerzos, los anteriores mecanismos tienen algunas observaciones:

1. Información no confiable, ya que no se cruzaba con información de las bases de datos de DGII, hasta posterior a la presentación;
2. Inconsistencias en cálculos aritméticos y lógicos en los formularios elaborados de manera manual;
3. El DET es un software no muy amigable, requiriendo conocimientos mínimos informáticos y tributarios para su instalación y elaboración;
4. La Declaración sugerida versión ventanilla obligaba a los contribuyentes la presencia en oficinas DGII para su elaboración, aumentando la afluencia en colas, y
5. La versión de declaración renta sugerida 2012, solo permitía el uso a contribuyentes con salarios código 01 y con ingresos por servicios código 11.

También se reconoce como un punto inicial del proyecto, los resultados obtenidos durante el año 2012, que corresponden al ejercicio impositivo de 2011, los cuales se presentan a continuación:

Datos generales de presentación de declaraciones del impuesto sobre la renta.

Total de declarantes	591,553
Declarantes personas jurídicas	27,855
Declarantes personas naturales rentas diversas	105,708
Declarantes personas naturales exclusivamente asalariados	485,845

Respecto a los pagos del impuesto sobre la renta.

Tipo de trámite	Cantidad de contribuyentes	Monto
<b>PAGOS</b>		
Pagos en línea (P@goes)	3,674	\$ 33,750,269.80
Colecturías	53,773	\$289,403,302.93
Total de contribuyentes que pagaron impuesto sobre la renta	57,447	\$323,153,572.73
<b>RESOLUCIONES</b>		
Resoluciones otorgadas en ventanillas DGT	5,311	\$ 22,809,246.65
Resoluciones tramitadas por sistema declaración sugerida renta	2,303	\$ 4,739,385.55
Total de resoluciones a plazos otorgadas	7,614	\$ 27,548,632.20

Para el ejercicio fiscal 2011 y 2012, las declaraciones presentadas se distribuyeron de la siguiente manera:

Datos 2012	SUGERIDA INTERNET	SUGERIDA VENTANILLA	DET INTERNET	DET VENTANILLA	MANUAL	TOTAL
<b>NO. DE DECLARACIONES</b>	<b>91,393</b>	<b>72,369</b>	<b>50,968</b>	<b>351,167</b>	<b>25656</b>	<b>591,553</b>
Datos 2013	SUGERIDA INTERNET	SUGERIDA VENTANILLA	DET INTERNET	DET VENTANILLA	MANUAL	TOTAL
<b>NO. DE DECLARACIONES</b>	<b>84,805</b>	<b>38,427</b>	<b>35,215</b>	<b>207,475</b>	<b>8,005</b>	<b>373,927</b>
%	<b>22.68</b>	<b>10.28</b>	<b>9.42</b>	<b>55.49</b>	<b>2.14</b>	<b>100.00</b>
%	<b>15.45</b>	<b>12.23</b>	<b>8.62</b>	<b>59.36</b>	<b>4.34</b>	<b>100.00</b>

Las solicitudes de pago a plazos emitidas de enero a abril de 2011, a nivel nacional fueron las siguientes:

CONSOLIDADO DE RESOLUCIONES - RENTA EJERC. 2011				
EMITIDAS AL 30 DE ABRIL DE 2012				
PROCESO	CANTIDAD	IMPUESTO	INTERESES	TOTAL
INTERNET	2,303	\$ 4739,385.55	\$ 100,925.85	\$ 4840,311.40
NORMAL	5,312	\$ 22809,437.16	\$ 494,480.52	\$ 23303,917.68
<b>TOTAL</b>	<b>7,615</b>	<b>\$ 27548,822.71</b>	<b>\$ 595,406.37</b>	<b>\$ 28144,229.08</b>



CONSOLIDADO DE RESOLUCIONES - RENTA EJERC. 2012				
EMITIDAS AL 30 DE ABRIL DE 2013				
PROCESO	CANTIDAD	IMPUESTO	INTERESES	TOTAL
INTERNET	3,429	\$ 8488,458.71	\$ 170,051.93	\$ 8658,510.64
NORMAL	5,449	\$ 22128,807.91	\$ 459,895.33	\$ 22588,703.24
<b>TOTAL</b>	<b>8,878</b>	<b>\$ 30617,266.62</b>	<b>\$ 629,947.26</b>	<b>\$ 31247,213.88</b>

#### **Fase de definición del levantamiento y análisis de la información:**

El levantamiento de la información se basó principalmente en los siguientes aspectos:

1. Estadísticas de contribuyentes declarantes Renta personas naturales en general;
2. Disposiciones legales, que integran la reforma tributaria, que deben actualizar la funcionalidad y la lógica de programación del sistema o proyecto;
3. La incorporación de declarantes por primera vez, al sistema, ya sea para consulta como para presentación de declaración;
4. Estadísticas de Presentación, pago y solicitudes de pago a plazos del último año;
5. Niveles de incremento de la presentación y pago de declaraciones por internet de los últimos años;
6. Conformación del universo de contribuyentes, por el tipo de persona, tipos de ingresos, obligaciones con otros impuestos, que nos permitieran definir el alcance del proyecto y el número de posibles contribuyentes beneficiarios;
7. El universo de contribuyentes inscritos para realizar trámites por Internet;
8. La experiencia de la declaración sugerida en ventanilla y por correo electrónico de años anteriores, las limitantes y expectativas de los contribuyentes de estas modalidades;
9. El comportamiento y tendencia de presentación, pago de declaraciones y solicitudes de pago a plazos en el periodo ordinario de presentación (meses de enero a abril), y
10. Informe "VISITA DE FAMILIARIZACIÓN PARA CONOCER LA EXPERIENCIA DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS".

Con toda la información recopilada, se realizó análisis dando como resultado la presentación dirigida a los Directivos, destacando los beneficios para el Ministerio de Hacienda y para los Contribuyentes de la Implementación del Proyecto, el alcance y posible universo de contribuyentes a beneficiar.

#### **Fase de definición del desarrollo de alternativas de solución:**

Tomando de base el cronograma de actividades, las alternativas de solución establecidas por el equipo ejecutor del proyecto fueron las siguientes:

1. Formulación de nueva versión de la declaración de impuesto sobre la Renta (Versión 9);
2. Incorporación al sistema de los elementos de cálculo y funcionalidad del sistema, relacionados con la reforma del Impuesto sobre la Renta;
3. Adaptación del modelo ampliado de declaración de Renta, considerando personas naturales Rentas Diversas;
4. Definición e integración del esquema de mensajes informativos, para facilitar la consulta de los contribuyentes, respecto de su obligación o no de presentar declaración de impuestos;
5. Ampliación del proyecto para contribuyentes que declaran por primera vez;
6. Preparación de casos de pruebas, considerando las posibilidades de liquidación más generalizadas, de acuerdo a la reforma tributaria;
7. Recursos informáticos básicos que debían aplicarse para adaptar la nueva versión del sistema de declaración de renta sugerida;
8. Generación y presentación de declaración sugerida;

9. Generación de mandamientos de pago;
10. Conexión a pago electrónico (P@goes), y
11. Autorización y Seguimiento de Resoluciones de Pago a Plazos.

Las alternativas de solución para cada proceso, debían beneficiar a la mayoría de contribuyentes y permitir la utilización de cada herramienta informática, en diferentes momentos de acuerdo a las necesidades y disponibilidades del contribuyente.

Los integrantes responsables de los procesos, especialistas informáticos y personal de las unidades de calidad y planificación de las Direcciones involucradas, considerando la documentación recopilada, la experiencia de años anteriores, los conocimientos de la visita a Chile y las sugerencias y expectativas de los contribuyentes, conformaron el diseño conceptual de la solución y el diagrama de flujo de los procesos.

Posteriormente se analizaron las diferentes alternativas informáticas del desarrollo del diseño, considerando los recursos, tiempos de desarrollo informático y las fechas establecidas para la puesta en marcha; producto de este análisis se elaboró un cronograma de actividades a realizar.

#### **Fase de definición y ejecución de la solución:**

Para cada uno de los procesos determinados, se definió el siguiente alcance:

1. Generación y presentación de declaración sugerida: La aplicación informática le generaría la declaración a los contribuyentes Personas Naturales, con ingresos reportados por sus agentes de retención por cualquier concepto de retención (acreditable o no acreditable), estuvieren o no inscritos en IVA;
2. Definir la opción de presentar o no la declaración, de conformidad a los parámetros establecidos en la normativa tributaria pertinente, de conformidad a la reforma vigente a partir del ejercicio impositivo 2012;
3. Permitir la utilización del sistema en ventanillas de la DGII, para consulta y declaración para contribuyentes que declaran por primera vez;
4. Generación de mandamientos de pago del impuesto: Esta opción permitiría a los contribuyentes con impuesto a cancelar, que hubiesen presentado su declaración, no importando el canal o forma de elaboración, el imprimir el mandamiento para el pago (total o parcial), para su cancelación en cualquier ventanilla de los Bancos autorizados o colectorías de la Dirección General de Tesorería;
5. Conexión a pago electrónico (P@GOES): el Proyecto tiene la opción desde sus inicios que los contribuyentes con impuesto a pagar en su declaración, podrían conectarse a la Banca Electrónica para la cancelación, de manera total o parcial del impuesto, y
6. Autorización y Seguimiento de Resoluciones de Pago a Plazos: Los contribuyentes con impuesto a pagar, podrían solicitar la autorización de resolución de pago a plazos, con la opción de imprimir los mandamientos para el pago o pagar electrónicamente cada una de las cuotas mensuales, independientemente del canal de presentación de la declaración.

La solución se desarrolló para un entorno web mediante una aplicación java utilizando diferentes tecnologías y prácticas de desarrollo, entre las que se mencionan:

- Elaborando flujogramas de acciones lógicas a las que responderían las interfaces de la solución para cada etapa;
- Elaboración de interfaces gráficas preliminares y funcionales para someter el diseño a observaciones, ajustes y sugerencias que mejoren la presentación de mensajes y ubicación de controles;
- Correcciones a las interfaces gráficas e implementación de sugerencias de mejora de los formularios y ubicación de mensajes;
- Pruebas de compatibilidad con navegadores, usabilidad y accesibilidad de las interfaces con la capa de negocio integrada;
- Comunicación de la capa visual y la lógica del negocio, y
- Capa de base de datos y negocio.

### **Fase de control y mejora de los resultados:**

Como fases de control se cuenta con diversas actividades:

- Ejecución de prueba piloto para verificar el buen funcionamiento de la aplicación informática.
- Reuniones sistemáticas para verificar el avance de la aplicación y definir las correcciones necesarias que deben realizarse.
- Seguimiento de comentarios y sugerencia de los contribuyentes a través de diferentes medios, para mejorar los resultados o corregir distorsiones de la aplicación informática.
- Monitoreo y actualización de la aplicación informática.

### **3.2 Recolección y análisis de la información (60 puntos)**

#### **(1) ¿Cómo obtuvo el equipo la información necesaria para la ejecución del proyecto de mejores prácticas?**

Para esta etapa del proyecto, se obtuvo la siguiente información:

Definición de ampliación de grupo de contribuyentes beneficiados: Definido de conformidad a las aplicaciones que resultaron factibles realizar con la información contenida en la base de datos de la DGII

Reforma de la Ley de Impuesto sobre la Renta: Se obtuvo del Decreto Legislativo No. 957 del 14 de diciembre del 2011 y publicado en el Diario Oficial No. 235 Tomo 393 del 15 de diciembre de 2011, realizando las consultas necesarias relativas a la aplicación de las disposiciones correspondientes, para que se implementarán en el sistema de conformidad a lo regulado en la norma.

Información tecnológica para el desarrollo e implementación de la solución: Se generó la información sobre los recursos informáticos a emplear, conjuntamente de parte de la Unidad de Servicios Informáticos de la DGII y la Dirección de Administración Financiera e Innovación (DINAFI).

Formatos de declaración e Informe anual de retenciones del Impuesto sobre la Renta: Versiones actualizadas según formularios F-11 Versión 9 y F 910 Versión 5r3, diseñados y preparados por personal técnico de la DGII.

La información fue obtenida de la base de datos de las diferentes Direcciones del Ministerio de Hacienda, así como datos estadísticos y tendencia tecnológicas de América Latina en referencia a temas tributarios. En particular la experiencia vivida de la visita al Servicio de Impuestos Internos de Chile.

#### **(2) ¿Cómo determinaron el tipo y tamaño de información a recolectar?**

Basado en las estadísticas de declaraciones de impuesto sobre la Renta, presentados en numeral 3.1 (2) de este documento y mejoras para la funcionalidad retomadas del proyecto del año 2012

Se determinó estadísticamente que aproximadamente el 92% de los contribuyentes obligados a presentar declaración del Impuesto sobre la Renta lo constituían las personas naturales asalariadas y rentas diversas.

#### **(3) ¿Cómo seleccionaron las fuentes de datos?**

La constituyó principalmente la información que se obtendría con el rediseño de los formularios F 910 Informe Anual de Retenciones y F11 Versión 9 declaración de Impuesto sobre la Renta.

Además de la base de datos de declarantes del impuesto, correspondiente al ejercicio de 2011.

Los resultados obtenidos durante el año 2012, respecto del nivel de utilización del sistema de declaración sugerida Renta.

La información fue obtenida de los Informes Anuales de Retenciones del Impuesto sobre la Renta e Informes Mensuales de Donaciones, los que son almacenados en la base de datos del Ministerio de Hacienda.

**(4) ¿Cómo verificaron que la información no tuviera errores y cómo resolvieron la falta o deficiencia de la información?**

La información que proviene de los agentes de retención e Instituciones sin fines de lucro, que es presentada en informes con carácter de declaración jurada, se considera como presentada; realizando ciertas validaciones al momento de su recepción, tales como consistencia del Número de Identificación Tributaria (NIT) al momento de incorporar los registros a la base de datos, así como también se validan los montos reportados en el informe 910v5r3, con los pagos efectuados en el formulario f14v9.

Respecto de las estadísticas de la utilización del sistema durante el año 2012, las mismas se generaron con un nivel de periodicidad frecuente, de tal manera que la generación de la información puede cruzarse con reportes anteriores, pudiendo detectarse inconsistencias al momento de la lectura del resultado

**(5) Explicar cómo analizaron la información recolectada para la selección del proyecto de mejores prácticas. Incluya el análisis de la situación actual contra las expectativas de los ciudadanos y clientes tanto internos como externos, de la magnitud de la brecha existente entre la situación actual y la situación deseada; y presente el listado de posibles proyectos de mejores prácticas.**

Al recolectar la información y como parte del análisis de la situación actual, se determinaron las necesidades y expectativas que debía satisfacer el proyecto:

1. Mantener las facilidades de comprensión, para el cálculo y constituirse en un medio de consulta para la mayoría de contribuyentes sobre la obligación o no, de presentar la declaración del impuesto sobre la Renta;
2. Brindar a los contribuyentes la información que los agentes de retención e instituciones sin fines de lucro han reportado a la DGII; con el fin que los contribuyentes confrontaran la información antes de la presentación, buscando disminuir los niveles de inconsistencias;
3. Integrar en un solo punto de acceso vía internet por medio del portal web del Ministerio de Hacienda, las diferentes etapas para la elaboración, presentación, pago, autorización y seguimiento de resoluciones de pago a plazo;
4. Generar confianza en los contribuyentes en la utilización de los servicios brindados vía internet, a fin de ser considerado como un medio ágil y seguro de interacción con el Ministerio;
5. Reducir el flujo de afluencia de contribuyentes en las áreas de atención al contribuyente del Ministerio, y
6. Adaptación del sistema para atender en ventanilla a contribuyentes que declaran por primera vez.

**Posibles Proyectos de Mejores Prácticas**

A manera de ejemplo se presentan algunos de los proyectos de mejora contenidos en el PEI.

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS DE DESEMPEÑO	PROYECTOS ASOCIADOS	RESPONSABLE DEL PROYECTO
	OD4.1. Ampliar, hacer más efectiva y transparente la interacción entre contribuyentes, usuarios y el Ministerio de Hacienda a través de medios electrónicos	P4. Manual Único de Operaciones Aduaneras	DGA
		P38. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda	DINAFI
		P46. Implementación de kioscos de autoservicio para consulta, presentación y pago de impuestos	DINAFI-DGII
		P47. Implementación de un sistema electrónico para la gestión de colas en las áreas de atención	DINAFI-DGII
		P48. Portal de Servicios Web del Ministerio de Hacienda	DINAFI-DGII
		P49. Implementación del Servicio Declaración de Renta Sugerida	DINAFI-DGII-DGT
	OD4.2 Incrementar la utilización de las herramientas electrónicas de los servicios en el proceso de recaudación	P38. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda	DINAFI
		P46. Implementación de kioscos de autoservicio para consulta, presentación y pago de impuestos	DINAFI-DGII
		P48. Portal de Servicios Web del Ministerio de Hacienda	DINAFI-DGII
		P49. Implementación del Servicio Declaración de Renta Sugerida	DINAFI-DGII-DGT

### 3.3 Herramientas de la Calidad (60 puntos)

**(1) ¿Cómo analizó el grupo la pertinencia de utilizar determinadas herramientas para la gestión de proyectos de mejores prácticas?**

En consideración a que este proyecto es una continuidad de la implantación de la Declaración Renta Sugerida por internet, el equipo retomó el análisis de las herramientas de calidad. Las técnicas seleccionadas aplicadas fueron lluvia de ideas, flujogramas y casos de usos que se muestra en el análisis del siguiente apartado.

**(2) ¿Qué ventajas y desventajas encontró el grupo al utilizar las herramientas escogidas?**

Las herramientas y técnicas, generaron beneficios para detectar las oportunidades de mejoras, principalmente por la facilidad de su aplicación, permitiendo tomar decisiones en cuanto a los factores a mejorar e integrar.

En el siguiente cuadro se muestra las ventajas y desventajas que el equipo consideró para aplicar estas herramientas de calidad escogidas:

<b>TÉCNICA</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>LLUVIA DE IDEAS</b>		
<p>CONCEPTO: Es una técnica que genera ideas originales en un ambiente relajado. Se utiliza para fomentar asociaciones de ideas por semejanza o por oposición. Se utiliza por medio de una técnica grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se emiten libremente ideas sin extraer conclusiones</li> <li>• No se critican las ideas.</li> <li>• El ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La eficacia de la reunión depende mucho de los participantes.</li> <li>• Administrar bien el tiempo.</li> </ul>
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>		
<p>CONCEPTO: Es una representación pictórica de los pasos que lleva un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. Cuando un equipo necesita ver cómo funciona realmente un proceso completo y verificar problemas potenciales. Ejemplo: Cuellos de botella y Círculos de duplicación e negocios. Esta técnica se utiliza por medio de símbolo y flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo.</li> <li>• Permiten identificar problemas y oportunidades de mejora</li> <li>• Son una excelente herramienta para capacitar a nuevos empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramas complejos y detallados suelen ser laboriosos en su planteamiento y diseño.</li> <li>• Acciones a seguir tras la salida de un símbolo de decisión, pueden ser difíciles de seguir si existen diferentes caminos.</li> <li>• No existen normas fijas para la elaboración de los diagramas de flujo que permitan incluir todos los detalles que el usuario desee introducir.</li> </ul>

### 3.4 Concordancia entre el método y las herramientas (40 puntos)

**(1) ¿Cómo asegura el uso adecuado en el proyecto de cada una de las herramientas empleadas a lo largo de las diferentes etapas del método de solución de problemas?**

Realizando sesiones de retroalimentación a personal técnico en el uso de herramientas de calidad empleadas para la solución de problemas.

Para el presente año se implementará la ISO9004 a nivel institucional, de conformidad al objetivo de desempeño 5.3 del PEI denominado “incrementar el grado de madurez de la gestión institucional conforme a la Norma ISO9004”.

El equipo trabajo tiene experiencia en desarrollo de proyectos similares, por lo que las herramientas utilizadas en el proyecto son de amplio dominio y aplicación, facilitando el uso adecuado de las mismas.

#### **4. Gestión del proyecto de mejores prácticas y trabajo en equipo (140 puntos)**

Se examina la forma en que se realizó la conformación del equipo y cómo este gestiona los aspectos principales del proyecto; planificación, gestión del tiempo, gestión de la relación con personas y áreas clave y documentación.

##### **4.1 Criterios para la formación del equipo de proyecto (20 puntos)**

###### **(1) ¿Cómo y cuáles fueron los criterios de selección de los integrantes del equipo?**

El criterio de selección para el equipo de trabajo que ha prevalecido para el presente proyecto, consiste en que haya participado en la primera etapa de la Declaración Renta Sugerida.

El equipo fue conformado por personal de tres Direcciones Generales del Ministerio de Hacienda:

1. Dirección General de Impuestos Internos: responsable de los lineamientos técnicos para la generación de las declaraciones del Impuesto sobre la Renta y mandamientos de pago total y parcial, considerando las secuencias y operaciones lógicas, aritméticas y de consistencia, según lo establecido en las leyes tributarias;
2. Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación, responsable de administrar la infraestructura tecnológica que da soporte a los Servicios en los Portales de Hacienda y Transparencia, así como de la aplicación de los estándares de usabilidad y apariencia visual de las aplicaciones web del Ministerio.

Para el presente año se implementará la ISO9004 a nivel institucional, de conformidad al objetivo de desempeño 5.3 del PEI denominado "incrementar el grado de madurez de la gestión institucional conforme a la Norma ISO9004", considerando en este definir un proceso para la mejora e innovación.

###### **(2) ¿Tuvieron en cuenta la temática a tratar, las experiencias y conocimientos de los potenciales miembros y los objetivos de la organización, entre otros criterios? Explique cómo.**

El Ministerio de Hacienda actualmente tiene un total de 59 proyectos estratégicos en ejecución a nivel de todas las Direcciones Generales, entre las cuales la DGII participa en 39 de ellos, lo que demanda una cantidad de personal técnico para poder atender todos estos proyectos de mejora, no obstante la DGII seleccionó el personal idóneo para trabajar en este proyecto.

Por ser un proyecto de alto impacto y estar en coherencia con los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda, específicamente en la facilitación de los servicios a los contribuyentes, el personal a seleccionar debía poseer los conocimientos propios de las tareas a desarrollar dentro del equipo, entre las que se encontraban:

1. Amplio conocimiento de los procesos que integraban el proyecto;
2. Conocimiento de los servicios por Internet que el Ministerio de Hacienda ofrece a los contribuyentes;
3. Excelentes desarrolladores de Software en Java y páginas WEB;
4. Participación en proyectos similares, capacitaciones ó pasantías relacionados, y
5. Conocimientos en planificación, gerencia y evaluación de Proyectos.

###### **(3) ¿Cómo se aseguró, una conformación balanceada del equipo para el mejor aprovechamiento de los conocimientos y experiencia de cada miembro?**

La conformación del equipo de trabajo, consideró por cada Dirección General, personal integrante de las siguientes Unidades Organizativas:

Unidades participantes	Número de personal integrado.		
	Procesos	Informática	Planificación y Calidad
DGII			
División de Registro y Asistencia Tributaria	5		
Unidad de Servicios Informáticos		4	
Unidad de Planificación y Unidad de Gestión de la Calidad.			2
DINAFI		2	

La cantidad de personal asignados según se presenta en el cuadro anterior obedeció a criterios relacionados a la inversión horas/hombre para cada una de las fases del proyecto, buscando un equilibrio entre la cantidad de personal involucrado en cada fase.

#### 4.2 Planificación del proyecto de mejores prácticas (40 puntos)

##### (1) ¿Cómo definió el equipo el objetivo del proyecto de mejores prácticas?

El equipo definió el objetivo del proyecto, basándose en el Plan Estratégico Institucional el cual contiene el Objetivo Estratégico OE4. Optimizar el servicio a los contribuyentes y usuario tal como se demuestra a continuación:

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Indicador de Desempeño	Proyecto asociado
“OE4. Optimizar el servicio a los contribuyentes y usuarios”	“OD4.1. Ampliar, hacer más efectiva y transparente la interacción entre contribuyentes, usuarios y el Ministerio de Hacienda a través de medios electrónicos”.	ID4.1-1 Porcentaje de trámites realizados por internet en relación al total de trámites realizados (Presentación declaraciones Renta, IVA y Pago a Cuenta y Consulta situación tributaria)	P49. Implementación del Servicio Declaración de Renta Sugerida

Además, considerando el éxito logrado y las muestras de aceptación por parte de los contribuyentes, materializada en la cantidad de declaraciones y pagos recibidos por esta modalidad y la vigencia de las reformas tributarias para el impuesto sobre la renta, a partir de enero del año 2012.

El objetivo se encuentra en la hoja técnica del proyecto Declaración Renta Sugerida.

##### (2) ¿Cómo desplegó las actividades necesarias para alcanzar el objetivo?

Las actividades fueron desplegadas en el Plan Operativo Anual 2013 de la Dirección General de Impuestos Internos y relacionadas con el objetivo del proyecto. Este documento fue divulgado a las jefaturas mediante Comité Ejecutivo.

También se realizan periódicamente seguimiento y monitoreo del avance de los proyectos contenidos en el POA y presentados a las jefaturas del Comité Ejecutivo.

##### (3) ¿Cómo planificó dichas actividades?

Las actividades para lograr los objetivos, fueron planificadas mediante el Plan Operativo Anual de la Dirección General de Impuestos Internos, como se muestra a continuación:



No.	Proyecto	Responsable	Indicador					
				Ene	Feb	Mar	Abr	May
P49	Implementación del Servicio Declaración de Renta Sugerida	DGII						
49.1	Revisión y Pruebas de aplicación Informática	DRAT	Pruebas realizadas	100%				
49.2	Puesta en marcha	DRAT	Servicio implementado		100%			
49.3	Divulgación	DRAT	Divulgación realizada		100%			
49.4	Campaña de publicidad	DRAT	Campaña ejecutada		50%	50%		

#### (4) ¿Cómo definió los plazos de ejecución y asignó responsabilidades y recursos?

El equipo de trabajo considero en su planificación los siguientes momentos de interés fiscal:

- Vigencia de la reforma tributaria, a partir de enero 2012;
- Inicio y finalización del plazo de presentación de la declaración de impuesto sobre la renta, del 01 enero al 30 de abril de 2013, y
- Plazo de presentación del Informe Anual de Retenciones, durante enero 2013.

Considerando estas fechas se determinaron los actividades, plazos y responsables, utilizando un gráfico de Gantt contenido en el POA 2013.

Con respecto a las asignaciones de responsabilidades se toma en cuenta asignación del personal técnico por Direcciones Generales, como se muestra en el cuadro.

Los recursos para el desarrollo e implementación del proyecto, fueron responsabilidad de cada una de las Direcciones Generales involucradas. A excepción de la campaña publicitaria en los principales medios de comunicación, lográndose con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID.

#### 4.3 Gestión del tiempo (40 puntos)

##### (1) ¿Cómo aseguró el grupo el cumplimiento de los plazos previstos para el proyecto de mejores prácticas?

El seguimiento para la verificación del cumplimiento de la realización de las diferentes actividades del proyecto, se realizó por medio de reuniones periódica del equipo de trabajo, verificando el cronograma establecido en el plan de trabajo, a través del seguimiento que se realiza en forma mensual en el Sistema de Seguimiento de cumplimiento de metas (SSM) y realizando informes presentaciones a las Jefaturas Directivas para informar los avances del proyecto.

##### (2) Explique la planificación detallada con las metas por equipo y por miembro, la preparación de agendas, el manejo de las comunicaciones previas y posteriores a cada reunión, el seguimiento a los acuerdos y los mecanismos de realimentación en relación a la efectividad de las reuniones y al cumplimiento de los plazos.

Cada uno de los integrantes del equipo tenía asignada la actividad o actividades a desarrollar, plasmadas en el plan de trabajo, los cuales estaban en constante comunicación por la interrelación de los procesos, además en las reuniones periódicas, se retroalimentaban los resultados y seguimiento del cumplimiento de plazos.

Las jefaturas responsables de los procesos de las Direcciones involucradas, formaban parte de las reuniones periódicas, quienes constataban el avance del equipo de trabajo y retroalimentaban los procesos, estableciendo en actas los acuerdos tomados y el respectivo seguimiento.

#### **4.4 Gestión de la relación con personas y áreas clave de la organización (20 puntos)**

**(1) ¿De qué manera el equipo logró la colaboración y apoyo de personas y áreas clave de la organización con el objetivo de facilitar el desarrollo y éxito del proyecto?**

Los integrantes del equipo que visitó Chile, realizaron presentación a las jefaturas directivas explicando los alcances y beneficios de esta iniciativa, obteniendo la aprobación y respaldo necesario para su ejecución, posteriormente fue presentado a las jefaturas intermedias involucradas de las tres Direcciones Generales, con el fin de obtener la colaboración y apoyo de los responsables de los procesos.

Otro socio importante del proyecto para el éxito del mismo, fue el apoyo financiero AECID, Organismo Internacional, que impulsan iniciativas de mejora en los servicios a los contribuyentes para facilitar el cumplimiento de las Obligaciones Tributarias.

Las reuniones semanales del Comité Ejecutivo y de Calidad fueron utilizadas como otra herramienta para dar a conocer avances(Acta No.5 Comité Ejecutivo del 28-02-2013) y solicitar por parte del Subdirector General de Impuestos Internos, el apoyo al proyecto, teniendo como ejemplo: Actas del Comité Ejecutivo número 31 del 13 de diciembre del 2012 y No.4 del 21 de febrero del 2013; así como el Acta No.1 del Comité de Calidad celebrado el 14 de febrero del 2013.

#### **4.5 Documentación (20 puntos)**

**(1) ¿Qué documentos utilizaron para gestionar el proyecto de mejores prácticas? Tales como actas de reuniones, informes, estudios y registros de la labor del equipo.**

Como parte del Sistema de Gestión de la Calidad, implantado en el Ministerio de Hacienda, Internos, la norma ISO-9001:2008, en su apartado 4.2.2, "Control de los Registros", requiere del manejo y control de estos, cumpliéndose con dichos requisito en la gestión del proyecto.

Teniéndose registros de:

- Informe de visita a Chile;
- Plan de trabajo del Proyecto;
- Actas de reuniones de seguimiento;
- Datos estadísticos;
- Flujogramas y Casos de usos;
- Diagramación del aplicativo informático, y
- Plan de pruebas.

**(2) ¿Cuáles fueron los criterios de selección para el manejo de la documentación?**

Se han tomado en consideración los criterios definidos en el sistema de gestión de la calidad implantado en el ministerio de Hacienda, lo cuales comprende: Elaboración de procedimientos, manuales, normativas, instructivos, circulares y otros.

El grupo conformado para este proyecto, recibió capacitación por parte de la Unidad de Gestión de la Calidad en "DOCUMENTOS NORMATIVOS Y HERRAMIENTAS DE ANALISIS DE DATOS SGC" con el fin de que conocieran la definición de responsabilidades, control y distribución de la documentación; así como las herramientas de calidad que ayudan a la solución de problemas

**(3) ¿Cómo definieron responsabilidades en materia de redacción y mantenimiento de la documentación, la existencia de formatos adecuados para los registros, el control y distribución de la documentación? Refiérase además a toda la documentación de soporte que utiliza el equipo y el uso de los registros que de ella se derivan.**

Cada una de la Direcciones involucradas de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad aplica a lineamientos para el registro, control y distribución de los documentos, existiendo en la DGII, el procedimiento PRT 049- CREACION, MODIFICACION, ANULACIÓN, CONTROL Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD, que se dio a conocer al personal del proyecto.

## 5. Capacitación (80 puntos)

Se evalúa la capacitación recibida por los miembros del equipo para elevar sus conocimientos e incrementar su desempeño para el desarrollo del proyecto.

### 5.1 Programa de capacitación del Equipo (50 puntos)

#### (1) ¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación de los miembros del equipo?

Se analizó el perfil de los integrantes y cuentan con experiencias. Fue necesario fortalecer los conocimientos, detectando las necesidades de capacitación en temas relacionados a gestión de proyectos, habilidades gerenciales, cursos en Java, según detalle:

TEMA DESARROLLADO	NOMBRE PARTICIPANTE	DEPENDENCIA
Gestión de Ejecución de Proyectos	Juan Pablo Acosta	DGII
	José Nelson Menjivar	
	Carmen María de Mancía	
	Luis Carlos Conde	
Desarrollo de Habilidades y Competencias Para Gerentes Públicos	Carmen María de Mancía	DGII
	Luis Carlos Conde	
	Juan Pablo Acosta	
	José Nelson Menjivar	
	Ricardo Antonio Aguirre	
	Ricardo Antonio Saravia	
Luisa Amaya		
Mapeo de Procesos	Luisa Amaya	DGII
Pasantía a Uruguay sobre Servicios en Línea	Oscar Alberto Díaz	DGII
	Luisa Amaya	
Temas de Informática	Denis Armando Moreno	DINAFI

El Ministerio de Hacienda cuenta en el sistema de gestión de calidad, con el procedimiento PRO-131, "Detección de Necesidades de Capacitación", el que permite identificar las necesidades de capacitación, lo cual constituye una herramienta para la elaboración del Plan de Capacitaciones. En concordancia con el literal C del Proyecto Institucional "Modernización de la Gestión Interna del Ministerio de Hacienda" contenido en el plan estratégico 2010-2014 del Ministerio de Hacienda, se determinó que era necesario conocer las experiencias de otros países sobre la presentación y pago de las declaraciones del impuesto sobre la renta, para poder identificar la mejor alternativa de implementación.

#### (2) Explique cómo se prepararon para abordar el proyecto. Se debe de tener en cuenta capacitaciones en el tratamiento de la formación en técnicas de solución de problemas, herramientas de calidad, trabajo en equipo, liderazgo, así como aspectos técnicos específicos del proyecto.

Como parte de la preparación del equipo de trabajo, fueron enviados 3 integrantes a una pasantía en Chile, denominada "VISITA DE FAMILIARIZACIÓN PARA CONOCER LA EXPERIENCIA DEL

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS” realizada del 2 al 6 de mayo de 2011, con la finalidad de conocer la experiencia de este país sobre la presentación y pago de declaración del Impuesto sobre la Renta, los cuales se encargaron de realizar el efecto multiplicador con los demás integrantes del equipo contribuyendo a identificar oportunidades de mejoras.

Como parte del modelo de gestión de calidad del Ministerio de Hacienda y el perfil del personal este cuenta con los conocimientos en técnicas de identificación de necesidades y oportunidades de mejora y de herramientas para el diseño y desarrollo de aplicaciones informáticas necesarias para el desarrollo del proyecto, como lo son: lluvia de ideas, elaboración de casos de usos y el ciclo Planificar, Hacer, Verifica y Actuar (ciclo PHVA).

**(3) Explique cómo se desarrolló el análisis de la brecha existente entre los conocimientos, experiencias y/o habilidades necesarias para la ejecución del proyecto y el nivel actual de cada uno de los miembros del equipo.**

El personal seleccionado para conformar el equipo de trabajo y de acuerdo al perfil requerido, poseía amplia experiencia y conocimientos especializados, en los procesos integrados tanto en las áreas de negocio e informático. Es importante mencionar que la pasantía en Chile contribuyó a la especialización del equipo de trabajo.

Por otra parte, algunos integrantes del equipo de trabajo, habían participado en las experiencias de declaración de renta sugerida por correo electrónico de los años anteriores al 2011, adquiriendo conocimientos prácticos que sirvieron de base para el presente proyecto.

## **5.2 Evaluación e Impacto de las Actividades de Capacitación (30 puntos)**

**(1) ¿Qué procedimiento utilizaron para evaluar el impacto de la capacitación realizada para la mejora del desempeño del equipo?**

Se cuenta con el procedimiento operativo PRO-252, denominado “Evaluación de Seguimiento a la Formación” que es utilizado a nivel institucional para evaluar los resultados de los procesos de capacitación, siendo ejecutado por el Departamento de Formación y Desarrollo del Talento Humano del Ministerio de Hacienda. Este seguimiento comprende las capacitaciones recibidas en el exterior. Adicionalmente, en el Ministerio de Hacienda se realiza 2 veces al año, la evaluación del desempeño de su personal, el cual contiene dentro de los parámetros de evaluación, los resultados o solicitudes de capacitación específicas para cada personal.

**(2) ¿De qué manera la información de la evaluación del impacto de la capacitación es utilizada para realimentar el diseño de futuras actividades de capacitaciones?**

Anualmente todas las Unidades Organizativas del Ministerio de Hacienda, presentan al Departamento de Formación y Desarrollo del Talento Humano el diagnóstico y necesidades de capacitación, a partir del presente año se presentó un Plan Trienal 2012-2014, como prueba piloto de la Dirección General de Impuestos Internos.

## **6. Innovación (90 puntos)**

Se evalúa la amplitud en la búsqueda de alternativas, la novedad, el ingenio en el diseño de las soluciones y la habilidad para lograr resultados concretos con una adecuada implantación. El impacto de la innovación debe medirse por el incremento en la productividad y el beneficio económico. También debe tenerse en cuenta el impacto social en la comunidad y en las partes interesadas, así como en el alineamiento con los objetivos de la alta dirección.

## 6.1 Amplitud en la búsqueda de opciones y desarrollo de alternativas (20 puntos)

### (1) ¿Cómo el equipo recopiló y analizó información relacionada con los objetivos del proyecto de mejores prácticas?

Las estadísticas del comportamiento de la presentación de las declaraciones de Renta, fueron obtenidas por el equipo de trabajo de los registros que posee la base de datos del Ministerio de Hacienda, información que permitió diagnosticar la necesidad de mejorar este servicio. A continuación se muestran datos de los tipos de presentación de declaraciones de renta periodo 2012, de enero a abril de 2013:

Datos 2012	SUGERIDA INTERNET	SUGERIDA VENTANILLA	DET INTERNET	DET VENTANILLA	MANUAL	TOTAL
<b>NO. DE DECLARACIONES</b>	<b>91,393</b>	<b>72,369</b>	<b>50,968</b>	<b>351,167</b>	<b>25656</b>	<b>591,553</b>
Datos 2013	SUGERIDA INTERNET	SUGERIDA VENTANILLA	DET INTERNET	DET VENTANILLA	MANUAL	TOTAL
<b>NO. DE DECLARACIONES</b>	<b>84,805</b>	<b>38,427</b>	<b>35,215</b>	<b>207,475</b>	<b>8,005</b>	<b>373,927</b>
<b>%</b>	<b>22.68</b>	<b>10.28</b>	<b>9.42</b>	<b>55.49</b>	<b>2.14</b>	<b>100.00</b>
<b>%</b>	<b>15.45</b>	<b>12.23</b>	<b>8.62</b>	<b>59.36</b>	<b>4.34</b>	<b>100.00</b>

Al analizar los datos del cuadro anterior, fue identificado que el 12.91% de los contribuyentes presentaba su declaración por internet, al relacionarlo con los objetivos del proyecto, de acercar los servicios que proporciona el MH a los contribuyentes para facilitarles el cumplimiento de esta obligación tributaria.

### (2) ¿Cómo el equipo desarrolló alternativas de solución de bajo costo, comparadas con otras soluciones convencionales o de menor beneficio? Explique las alternativas analizadas.

La alternativa de solución desarrollada representa para el Ministerio de Hacienda bajo costo, debido a que los recursos humanos y técnicos requeridos estaban disponibles en las Direcciones Generales involucradas y solamente fue necesario integrarlos al equipo de trabajo, adicionalmente se utilizó la plataforma tecnológica existente.

## 6.2 Originalidad de la solución propuesta (20 puntos)

### (1) ¿De qué manera el equipo buscó y analizó soluciones no convencionales, para romper paradigmas, usando la creatividad de sus integrantes?

En el desarrollo del proyecto el equipo de trabajo encontró paradigmas de distinta naturaleza, entre los que pueden mencionarse:

1. Criterio de proporcionar a los contribuyentes de forma limitada la información que posee la DGII sobre los ingresos y retenciones reportados por los agentes de retención;
2. El aplicativo informático no cuenta con los niveles de seguridad y confidencialidad necesarios;
3. Contar con documentos físicos para respaldar las operaciones realizadas vía internet, y
4. Acceso limitado de los contribuyentes a internet.

La aplicación informática desarrollada e implementada supero los paradigmas planteados, lo cual se demuestra con los resultados obtenidos.

**(2) ¿Cómo comparó y verificó la validez y los beneficios que reportaría la solución propuesta comparada con las otras opciones?**

La proyección del impacto y los beneficios se detallan en el cuadro de valoración de alternativas, detallado en el punto 2.2 (1), adicionalmente los datos estadísticos del Registro de Contribuyentes y la presentación de las declaraciones muestran tendencias crecientes en el uso de los servicios por internet,

**6.3 Habilidad para implantar soluciones de bajo costo y alto impacto (50 puntos)**

**(1) ¿Cómo el equipo aseguró una adecuada implantación de la solución?**

Como parte del proceso de implantación de la ISO 9004, se ha utilizado en ciclo PHVA a lo largo del proyecto que se evidencia de la siguiente manera:

PHVA	Documento
Planear	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan Estratégico Institucional, conteniendo el proyecto y responsables.</li> <li>✓ Plan Operativo Anual, con la definición del cronograma de actividades.</li> </ul>
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecución de las actividades del Cronograma del Plan Operativo Anual</li> <li>✓ Ejecución de tareas asignadas y responsabilidades de los miembros de equipo de trabajo.</li> </ul>
Verificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones de avance</li> <li>✓ Pruebas de funcionamiento para la puesta en marcha</li> <li>✓ Sistema de Seguimiento de Metas (SSM)</li> </ul>
Actuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ajustes basados en los resultados de las pruebas.</li> <li>✓ Análisis de las causas y acciones de existir metas no cumplidas.</li> <li>✓ Solución de problemas por el área de servicios por internet.</li> <li>✓ Mejoras con la ampliación de la Declaración Renta Sugerida y como herramienta de consulta.</li> <li>✓ Mensajes informativos para facilitar la utilización de la herramienta por los usuarios.</li> </ul>

El equipo de trabajo se encargó durante todo el proceso de solventar inquietudes y problemas que pudieran surgir tomando una actitud proactiva, se realizaron diferentes pruebas al proyecto antes de colocarlo en producción a fin de garantizar su correcto funcionamiento, siguiendo el ciclo PHVA.

**(2) ¿Cómo el equipo garantiza que la solución implementada es de bajo costo y alto impacto?**

Se garantiza que la solución implementada es de bajo costo al considerar los resultados del análisis comparativo con otras soluciones alternativas. (Ver cuadro en numeral 6.1)

Se garantiza que la solución implementada es de alto impacto, al tomar en cuenta las características siguientes sobre la Declaración Renta Sugerida diseñada para este año:

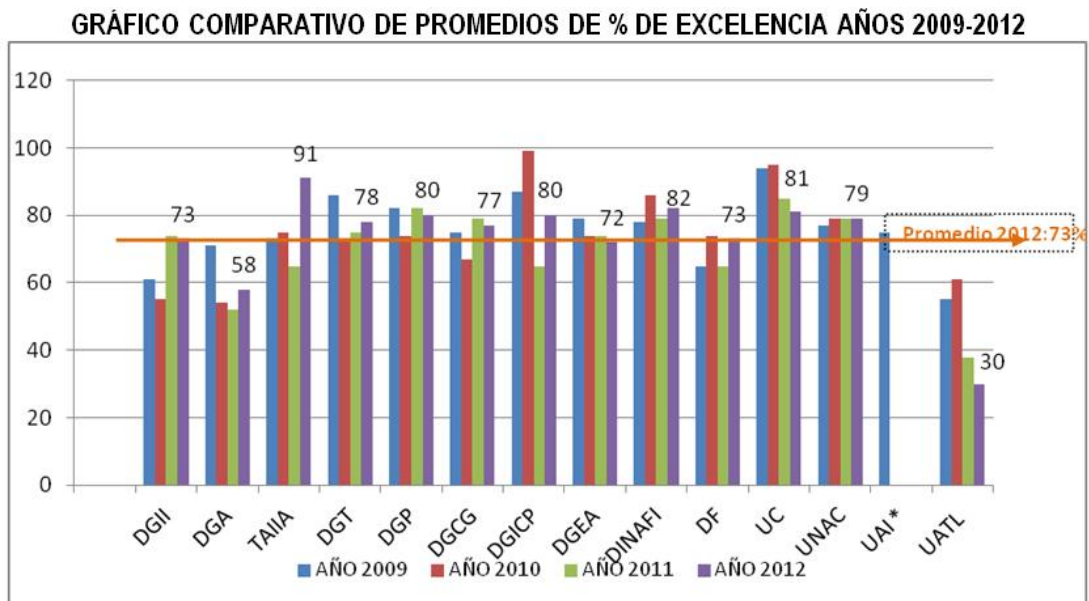
1. Se amplía la cobertura de este servicio incluyendo a las personas con rentas diversas;
2. Se pone a disposición en la página web dentro del período de inicio de mayor afluencia;
3. Se llevó a cabo una campaña divulgativa tanto interna como externa, y
4. Aplicativo informático disponible ininterrumpidamente y de fácil acceso al ingresar en la página web.

## 7 Resultados (200 puntos)

### 7.1 Resultados de orientación hacia el ciudadano. (70 puntos)

#### (1) ¿Cuáles son los resultados obtenidos que benefician al ciudadano atribuible al Proyecto de Mejores Prácticas?

El Ministerio de Hacienda a través de la Unidad de Comunicaciones realiza la medición de la satisfacción de los diferentes servicios prestados al ciudadano. Obteniendo en el 2012, un promedio de satisfacción del 73% el cual supera al 71% obtenido en el 2011. Se presenta a continuación la gráfica donde se muestra dicho resultado, la cual fue discutida por el Comité de la Calidad del MH en reunión de fecha 26 de abril de 2013, recomendando a las jefaturas de las Unidades Organizativas que no alcanzaron el promedio que para el 2013 se promuevan esfuerzos de mejora que generen valor agregado a los usuarios y contribuyentes:



En la Dirección General de Impuestos Internos, la medición de la satisfacción del contribuyente la efectúa la Unidad de Defensoría del Contribuyente en forma mensual obteniendo durante el 2012 el siguiente resultado de satisfacción al contribuyente.

Mes	Número de encuestas por mes	porcentaje de satisfacción
Enero	598	93.0%
Febrero	1,174	96.5%
Marzo	1,397	96.5%
Abril	1,082	97.0%
Mayo	1,230	97.0%
Junio	840	97.5%
Julio	1,087	98.0%
Agosto	1,065	98.0%
Septiembre	1,130	98.5%
Octubre	1,326	98.5%
Noviembre	1,449	98.5%
Diciembre	1,340	98.5%

Estos resultados demuestran o son un fiel reflejo de la satisfacción que se esta logrando en nuestros clientes, debido a los servicios de calidad que se le están brindando, reflejando esta calidad en los siguientes beneficios obtenidos con este proyecto:

1. Servicio por internet, de presentación y pago de declaraciones, en horario 7/24;
2. Ahorro en costos por la contratación de un tercero para la elaboración de las declaraciones;
3. Eliminación de los costos por desplazamiento de los contribuyentes a las oficinitas del Ministerio de Hacienda, para cumplir con sus obligaciones;
4. Ahorro en costos por fotocopias de documentos anexos para las Solicitudes de Pago a Plazos;
5. Evitarse molestias y contratiempos, al hacer colas para cumplir con las obligaciones tributarias;
6. Almacenamiento de las declaraciones y pagos en las Bases de Datos del Ministerio de Hacienda de manera inmediata, actualizando su cuenta corriente en tiempo real;
7. Evitar riesgos en el manejo de efectivo al realizar los pagos de manera electrónica;
8. Disminución de la posibilidad de declaraciones con inconsistencias por errores lógicos, aritméticos u operativos en los procesos de digitación, y
9. La rapidez y facilidad para cumplir con la obligación tributaria.

Por otra parte para tener de manera directa de los beneficios percibidos por los contribuyentes que utilizaron la Declaración Renta Sugerida, se puso a disposición una encuesta en línea en el mes de mayo de 2013.

#### **Resultado comparativo situación inicial y actual**

Como un resultado favorable en cuanto al nivel de aceptación de la herramienta para consulta y presentación de Declaración Renta Sugerida, se muestran los siguientes datos que reflejan que la Declaración Sugerida fue una herramienta de consultas con un 84.57% de consultas realizadas por internet con respecto al total de consultas de 354,185.

**Cierre del año 2013 de la modalidad sugerida, cantidad de consultas y presentación de declaraciones.**

Datos 2013	SUGERIDA INTERNET	SUGERIDA VENTANILLA	TOTAL DECLARACIONES	CONSULTAS VENTANILLA	CONSULTAS INTERNET	TOTAL CONSULTAS
NO. DE DECLARACIONES	84,805	38,427	120,020	54,666	299,519	354,185
%	22.68	10.28	32.96	15.43	84.57	100

#### **7.2 Resultados financieros (70 puntos)**

**(1) ¿Que beneficios económicos ha obtenido su organización como consecuencia de la ejecución del proyecto de mejores prácticas? Se requiere información e indicadores relevantes para aspectos como incrementos en los ingresos, reducciones de costos, mejora del margen de beneficios y de otros ratios financieros**

El Ministerio de Hacienda, se vio beneficiado en la reducción de costos provenientes de la impresión, digitación y almacenamiento de formularios de declaraciones, mandamientos de pago y autorizaciones de resoluciones de pago a plazos, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la utilización de esta aplicación:



MODALIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012	DIFERENCIA
MANUAL	25,656	8,005	-17,651
DET	402,135	242,690	-159,445
SUGERIDA	163,762	123,232	-40,530
<b>TOTAL</b>	<b>591,553</b>	<b>373,927</b>	<b>-217,626</b>

Se realizó una campaña publicitaria para promover el uso del aplicativo para el cálculo del impuesto sobre la renta con el apoyo financiero de AECID, lo que significó un beneficio económico para la Administración que influyó en el impacto y aceptación de esta facilidad brindada a los ciudadanos a través de internet

MEDIO	VALOR \$		
	FEBRERO	MARZO	TOTAL
<b>RADIO</b>			
Total de Inversión	\$ 31,054.71	\$ 6,896.63	\$ 19,950.80
Total Cuñas	2,340	1,322	
No. Emisoras	12		
<b>PRENSA</b>			
Total de Inversión	\$ 21,097.19	\$ 3,590.01	\$ 24,687.20
Total Publicaciones			
<b>INTERNET</b>			
Total de Inversión	\$ 3,785.50	\$ 2,655.50	\$ 6,441.00
Total Publicaciones			
Banners Bonificados	7	7	
Producción cuñas de radio			\$ 1,921.00
<b>TOTAL INVERSIONES \$</b>	<b>\$ 55,937.40</b>	<b>\$ 13,142.14</b>	<b>\$ 53,000.00</b>

a. Datos de presentación de declaraciones de enero a abril de 2013

	SUGERIDA INTERNET	SUGERIDA VENTANILLA	DET INTERNET	DET VENTANILLA	MANUAL	TOTAL
L N O. DE DECLARACIONES	84, 805	38,427	35,215	207,475	8,005	373,927
% e c	22. 68	10.28	9.42	55.49	2.14	100.00

La Declaración de renta sugerida por internet, fue utilizada por 84,805 contribuyentes, que significan el 22.68% del total de declaraciones recibidas, el total por internet representó el 32.1%; representando para el Ministerio de Hacienda el ahorro en destinar personal para la recepción y procesamiento de un total de 120,020 declaraciones; aunado al costo por el almacenamiento del mismo número de declaraciones.

b. Datos estadísticos de la Impresión de Mandamientos de Pagos de enero a abril de 2012.

	INTERNET	VENTANILLAS	TOTAL
PAGO PARCIAL	1,812	623	2,435
PAGO TOTAL	7,778	30,575	38,353
TOTAL	9,590	31,198	40,788
%	23.51	76.49	100

La impresión de los mandamientos de pagos, parcial o total, a través de internet, como se ha venido detallando, es el primer año que está disponible para los contribuyentes, logrando que un 23.51% lo realizara a través de este medio. Para el Ministerio de Hacienda ha representado una disminución en el costo por impresión de \$287.70, considerando el costo por hoja que actualmente se cancela a la empresa que presta el servicio de impresión, el cual es de \$0.03

c. Estadísticas de Trámites de Pagos de enero a abril del 2012 a 2013 del Impuesto sobre la renta.

	2012	%	2013	%
BANCOS	33,029	57.49	46,173	57
COLECTURIAS	20,744	30.11	27,172	33.54
INTERNET	<b>3,674</b>	<b>12.4</b>	<b>7,660</b>	<b>9.46</b>
TOTAL	57,447	100.00	81,005	100

En relación a los trámites de pagos del Impuesto sobre la Renta, alrededor del 66.46% se realizan a través de los Bancos y por medio electrónico, el diferencial que se cancela por la recepción de las transacciones en ventanilla de colectoría, lo que representa un ahorro en el procesamiento y almacenamiento de igual número de mandamientos de pagos para el Ministerio de Hacienda.

d. Estadísticas de Autorización de Resoluciones de Pago a Plazos de enero a abril del 2013

<b>CONSOLIDADO DE RESOLUCIONES - RENTA EJERC. 2012</b>				
<b>EMITIDAS AL 30 DE ABRIL DE 2013</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>IMPUESTO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INTERNET</b>	3,429	\$ 8488,458.71	\$ 170,051.93	\$ 8658,510.64
<b>VENTANILLA</b>	5,449	\$ 22128,807.91	\$ 459,895.33	\$ 22588,703.24
<b>TOTAL</b>	<b>8,878</b>	<b>\$ 30617,266.62</b>	<b>\$ 629,947.26</b>	<b>\$ 31247,213.88</b>

La autorización de resoluciones de pago a plazos, es otro de los servicios que para este año estaba disponible para los contribuyentes por internet, logrando que alrededor de un 39% lo realizará por este medio. El costo ahorrado por la impresión de la solicitud, resolución y un promedio de 5 mandamientos para el pago de las cuotas, considerando un costo por hoja que actualmente se cancela a la empresa que presta el servicio de impresión (\$0.03), es de \$720.097; debe adicionarse un costo asociado por la atención del trámite y el almacenamiento de la documentación física.

CANTIDAD DIGITADAS POR TECNICO		PROMEDIO SALARIOS	COSTOS DE DIGITACIÓN	2011	2012
DIARIAS	MENSUALES				
150.00	3,300.00	775.57	0.24	25,656.00	6,029.71
150.00	3,300.00	775.57	0.24	8,005.00	1,881.35
<b>AHORRO EN DIGITACIÓN</b>					<b>4,148.37</b>

Otro de los costos ahorrados por el Ministerio, fue producto de no instalar un centro de atención en el Centro Internacional de Ferias y Convenciones, ahorrando un aproximado de \$13.000.00

### 7.3 Resultados de la eficiencia organizacional (60 puntos)

(1) ¿Cómo mejoró la eficiencia del proceso, actividad, área o productos mejorados, como consecuencia de la ejecución del proyecto de mejoras prácticas? Proporcione datos e información sobre los resultados de la eficiencia organizacional

El Ministerio de Hacienda mejoró, tanto los procesos de atención de los contribuyentes, como los procesos operativos para el procesamiento de la información, ya que como se establece en el cuadro siguiente, al comparar los datos del 2011 y el 2012, se aumentaron los porcentajes de participación de contribuyentes que realizaron sus trámites vía internet en relación al total de trámites realizados, por cada uno de los procesos:

	2011	2012
PRESENTACION DE DECLARACIONES	12.91%	24.07%
MANDAMIENTO DE PAGOS*	N/A	23.51%
PAGOS ELECTRONICOS	4.73%	5.88%
RESOLUCIONES DE PAGOS A PLAZOS*	N/A	30.07%

\*Servicio no disponible en el 2011

En la presentación de declaraciones por Internet, se produjo una disminución en la cantidad de declaraciones recibidas del ejercicio 2012, en relación al ejercicio 2011, según se demuestra.

Recibidas del ejercicio/2012	.....	120.020
Recibidas del Ejercicio 2011	.....	142.361
Diferencia	.....	<u>22.341</u>

La disminución se origina como resultado de la aplicación de las reformas fiscales implementadas a partir de enero/2012, ya que se eliminó la obligatoriedad de declarar a miles de contribuyentes con la siguiente reducción de costos para el Ministerio de Hacienda.

A continuación se presentan el número de Contribuyentes que realizaron sus trámites por internet, por cada uno de los procesos y el crecimiento porcentual del 2012 con respecto del 2011:

	2011	2012	DIFERENCIA	%
PRESENTACION DE DECLARACIONES	72,850	142,361	69,511	95.42
MANDAMIENTO DE PAGOS	0	9,590	9,590	100.00
PAGOS ELECTRONICOS	2,694	3,351	657	24.39
RESOLUCIONES DE PAGOS A PLAZOS	0	2,307	2,307	100.00

Adicionalmente como un resultado en otra áreas organizacionales del Ministerio de Hacienda, se pueden mencionar las siguientes:

Con la Declaración Renta Sugerida, se tiene a los contribuyentes fiscalizando de manera indirecta a los agentes de retención para garantizar que la información que se encuentra en la base de datos del Ministerio de Hacienda es correcta y si existe diferencia entre lo reportado en el Informe Anual de Retenciones (F910) y las constancias entregadas a los contribuyentes.

La Unidad de Defensoría al Contribuyente, manifiesta que ha habido una reducción en la cantidad de denuncias por empresas que no entregan constancias de retención a los contribuyentes.

Se minimizan vectores de error que surgen en el sistema de información cuando en los datos presentados por los contribuyentes en su declaración o por los agentes de retención se encuentran error y mientras que la Declaración Renta Sugerida permite que la información sea cruzada de la base de datos del Ministerio de Hacienda lo que hace más fidedigna la información y se reduzcan los reprocesos y carga de trabajo en otras áreas de la Administración Tributaria, como consultas por inconsistencia atendidas, planes de verificación de errores renta, entre otros.

## **8. Sostenibilidad y Mejora (70 puntos)**

Se examina el desarrollo e implantación de un programa de actividades para asegurar la sostenibilidad y mejora de los resultados

### **8.1. Sostenibilidad y Mejora (70 puntos)**

#### **(1) ¿Qué análisis realizó el equipo para identificar peligros en el mantenimiento de la mejora alcanzada?**

El Ministerio de Hacienda cuenta con Plan de Continuidad del Negocio, a fin de mantener la operatividad de los servicios por internet con niveles aceptables de acceso, para lo cual posee una infraestructura con componentes redundantes en cada capa de operación, actualizado y publicado en abril del 2012, el cual tiene como objetivos:

- Detallar los recursos y actividades necesarias para continuar la prestación de los servicios críticos de la DGII ante un incidente o interrupción de servicios;
- Establecer procedimientos que dicten las acciones a tomar ante un incidente o interrupción de servicios, y
- Adoptar las mejores prácticas y estándares internacionales para proteger la información en presencia de un incidente o interrupción.

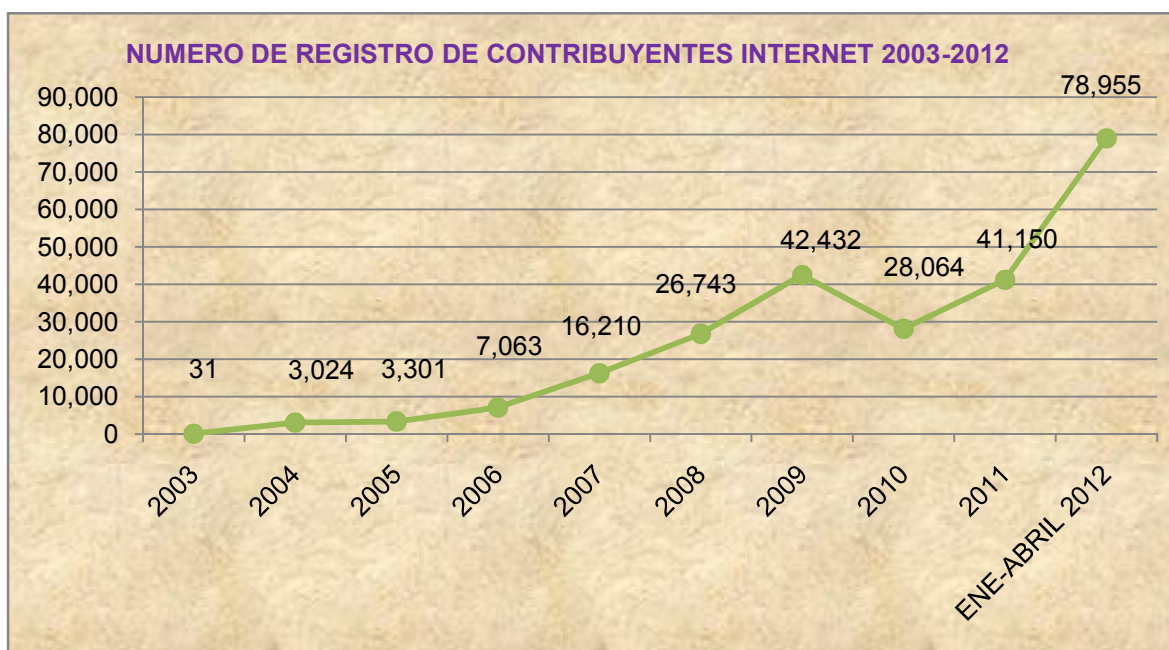
#### **(2) ¿Qué actividades ha previsto el equipo para garantizar la sostenibilidad, la estandarización y la mejora del proyecto implementado?**

Además del Plan de Continuidad del Negocio que contiene las respuestas a esta pregunta, actualmente se encuentra en ejecución el proyecto contenido en el PEI "P48. Portal de Servicios Web del Ministerio de Hacienda" que contempla entre los nuevos servicios web el desarrollo del generador de formulario que permitirá llevar a modalidad en línea declaraciones de IVA y Pago a Cuenta. Este proyecto da continuidad a la Declaración Renta Sugerida ya que contribuyen al logro del Objetivo Estratégico "OE4. Optimizar el servicio a los contribuyentes y usuarios".

Los contribuyentes registrados para realizar trámites por internet tienen a su disposición el uso de todos los servicios que el Ministerio de Hacienda ofrezca a través de este canal. A continuación se presenta cuadro y gráfico con las estadísticas de contribuyentes registrados para realizar trámites por

internet, en donde se observa un incremento considerable para el 2012, como resultado de la implementación del Proyecto:

AÑOS	CONTRIBUYENTES	DIFERENCIA	%
2003	31		
2004	3,024	2,993	9,654.84
2005	3,301	277	9.16
2006	7,063	3,762	113.97
2007	16,210	9,147	129.51
2008	26,743	10,533	64.98
2009	42,432	15,689	58.67
2010	28,064	-14,368	-33.86
2011	41,150	13,086	46.63
ENE-ABRIL 2012	78,955	37,805	91.87
TOTAL	246,973		



**(3) ¿Qué metas e indicadores han establecido para evaluar el desempeño futuro y asegurar la continuidad de la mejora?**

Como parte del Plan Estratégico Institucional 2012-2014, se tiene definidos indicadores de desempeño para medir el avance del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

El Proyecto de la Declaración Renta Sugerida, tiene su medición a través de un objetivo e indicador de desempeño que se muestra en el cuadro siguiente y que está relacionado con el cumplimiento del Objetivo Estratégico 4 "Optimizar el servicio a los contribuyentes y usuarios".

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE PARA 2011	2012	2013	2014
OD4.1. Ampliar, hacer más efectiva y eficiente la interacción entre contribuyentes, usuarios y el Ministerio de Hacienda a través de medios electrónicos	ID4.1-1 Porcentaje de trámites realizados por internet en relación al total de trámites realizados (Presentación declaraciones Renta, IVA y Pago a Cuenta y Consulta situación tributaria)	DGI	40.2%	64.04%	50.7%	55.6%

La mejora tiene continuidad mediante la ejecución de otros proyectos que están establecidos el PEI encaminados a alcanzar el Objetivo Estratégico 4 “Optimizar el servicio a los contribuyentes y usuarios”.