

Ministerio de Hacienda

"Postulación al Reconocimiento a las Mejores Prácticas"

Empresa Pública de Servicios

2011

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 LA MEJOR PRÁCTICA	6
1. ANTECEDENTES	6
2. RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS	7
2.1 Elaboración de una estrategia de Educación Fiscal.	7
2.2 Alianza entre el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Educación.....	7
2.3.Construcción de un espacio de juegos para niños sobre educación fiscal (Recrehacienda)....	8
2.4 Elaboración de la página web del programa de educación fiscal	8
GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIACIONES.....	9
RESPUESTA A LOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	11
1. Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección (120 puntos).....	11
1.1 Organización de Soporte para promover el Trabajo en Equipo (20 puntos)	11
1.2 Facilidades Otorgadas a los Equipos de Proyectos de Mejores Prácticas (20 puntos)	11
1.3 Apoyo de la Alta Dirección en la implantación de las propuestas de solución (30 puntos)....	12
1.4 Reconocimiento a los equipos de proyectos de mejores prácticas (50 puntos).....	12
2. Identificación y selección del proyecto de mejores prácticas (80 puntos).....	13
2.1 Análisis de la estrategia de la organización y oportunidades de mejora (40 puntos).....	13
2.2 Estimación del impacto en los resultados de la organización (40 puntos)	14
3. Método de solución de problemas y Herramientas de la calidad (60 puntos)	15
3.1 Método de solución de problemas (60 puntos)	15
3.2 Recolección y análisis de la información (60 puntos)	18
3.3 Herramientas de la Calidad (60 puntos)	20
3.4 Concordancia entre el método y las herramientas (40 puntos)	21
4. Gestión del proyecto de mejores prácticas y trabajo en equipo (140 puntos).....	21
4.1 Criterios para la formación del equipo de proyecto (20 puntos)	21
4.2 Planificación del proyecto de mejores prácticas (40 puntos).....	21
4.3 Gestión del tiempo (40 puntos)	23
4.4 Gestión de la relación con personas y áreas clave de la organización (20 puntos).....	23
4.5 Documentación (20 puntos)	24
5. Capacitación (80 puntos)	25
5.1 Programa de capacitación del equipo (50 puntos).....	25
5.2 Evaluación del impacto de las actividades de capacitación (30 puntos)	26
6. Innovación (90 puntos).....	27
6.1 Amplitud en la búsqueda de opciones y desarrollo de alternativas (20 puntos).....	27
6.2 Originalidad de la solución propuesta (20 puntos).....	28
6.3 Habilidad para implantar soluciones de bajo costo y alto impacto (50 puntos)	28
7. Resultados (200 puntos)	29
7.1 Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente o usuario interno/externo (70 puntos). 29	29
7.2 Resultados Financieros (70 puntos)	31
7.3 Resultados de la eficiencia organizacional (60 puntos).....	32
8. Sostenibilidad y mejora (70 puntos).....	33
8.1 Sostenibilidad y mejora (70 puntos).....	33

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
Página Web: 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 3041 plazas a tiempo completo
Porcentaje destinado a las áreas administrativas: 1028 empleados
Porcentaje destinado a las áreas de producción: 2013 empleados
Personal Subcontratado: Personal de servicio 175, y personal de seguridad 450

D. Aspectos Importantes de la Organización.

Tipo de bienes o servicios que produce:

Según el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo en su Art.36, establece 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

CONTACTO ALTERNO

Nombre: Lic. Evelyn Carballo
 Cargo: Jefe de la Unidad de Educación Fiscal de DGII
 Teléfono: 22443518
 Correo Electrónico: evelyn.carballo@mh.gob.sv

- Miembros de la Alta Dirección:

Ejecutivos	Cargo	No. de DUI
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

Firma

Nombre completo:

Cargo:

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

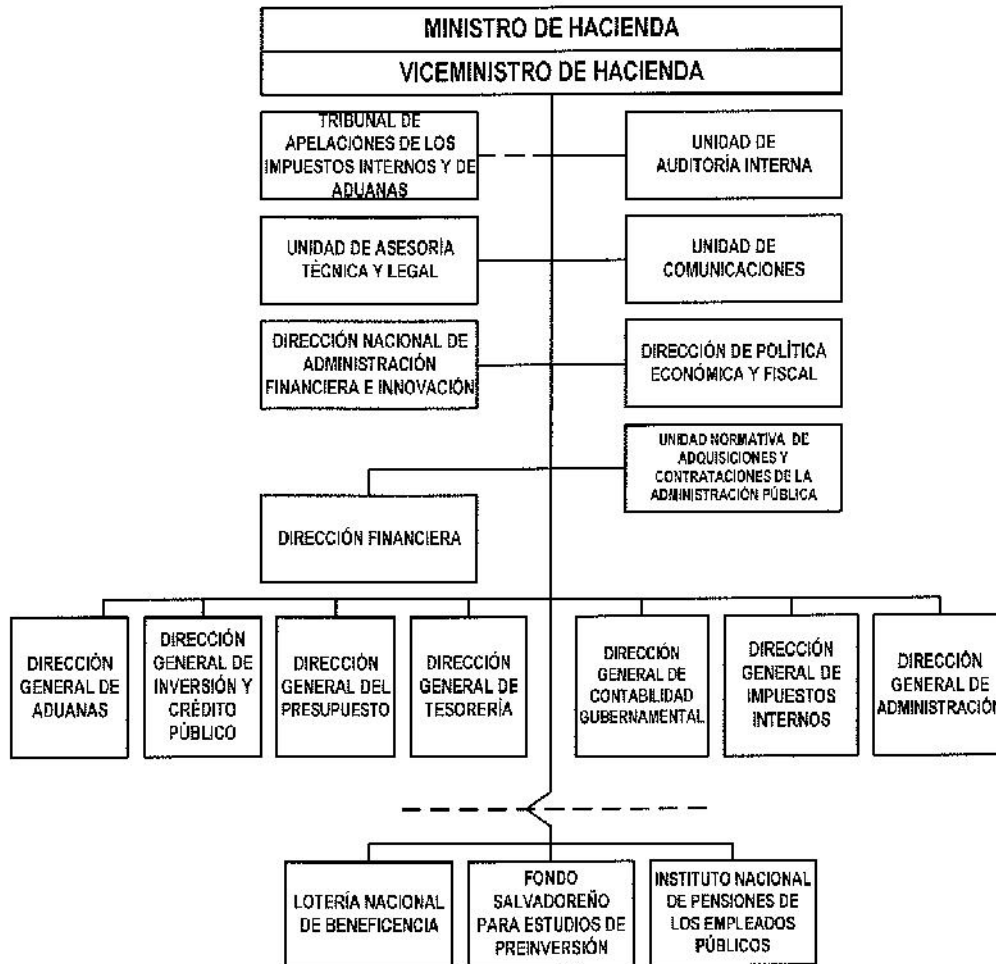
Nota:

- 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, empresas internacionales y Organismos Internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial y la Secretaría de Integración Económica y Centroamericana (SIECA)
- Nombre de la Empresa que efectúa la auditoría financiera en su organización: Corte de Cuenta de la República de El Salvador.

ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE HACIENDA

MINISTERIO DE HACIENDA

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



MDH2010.VSD
 Unidad de Gestión de la Calidad
 SEPTIEMBRE 2010

AUTORIZADO



[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 2011 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.

Director General de Administración
Ministerio de Hacienda

1. ANTECEDENTES

A finales de la primera década del año 2000, en El Salvador, se tenía un bajo nivel de carga tributaria, altos niveles de incumplimientos tributarios, que se comprueban con la tendencia anual de la recaudación tributaria, nivel de la actividad económica, indicadores de evasión IVA-Renta, y por la poca cultura tributaria, atribuido probablemente por la falta de una educación fiscal, se tomaron medidas puntuales encaminadas a fomentar la colaboración ciudadana, para el control de la emisión de las facturas, mediante loterías fiscales y otras acciones de sensibilización, para favorecer el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.

Como evidencia de lo comentado en el criterio 7, se presentan los resultados a lo detallado anteriormente, en el Cuadro No 2 y Gráfica No.1 del Criterio 7.1 (1)

En ese contexto, fue necesario construir las bases para un proyecto de educación fiscal, para ello en primera instancia se tomo la decisión de efectuar un primer contacto con Eurosocial sector Fiscalidad, organismo Europeo que apoya proyectos de esta índole, a fin de coordinar con ellos la posibilidad de obtener apoyo de la Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina. La visualización del proyecto presento la necesidad de llevar estos temas a la aulas de los estudiantes, situación que incluyo establecer estrategias con el Ministerio de Educación, afín de que el proyecto fuera de carácter estructural a nivel de Gobierno.

En agosto de 2008, el Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Hacienda, dio inicio a un proyecto relacionado con la educación fiscal, aprobando en octubre de ese año el primer programa de educación fiscal de la historia de El Salvador, consolidándose con la creación de la unidad de Educación Fiscal, mediante el Acuerdo N° 20/2008, ya que no contaba con un área específica dedicada a desarrollar estos temas, ni con un programa estructurado para tal efecto. Por tal razón se realizaron acercamientos con el Ministerio de Educación, lo que permitió la introducción sistemática de la temática fiscal en las aulas.

El objetivo general del programa es fomentar entre la población salvadoreña una mayor cultura fiscal para contribuir al logro de una ciudadanía activa, responsable y consciente de sus derechos y obligaciones, buscando favorecer la consolidación de un Estado capaz de llevar a cabo políticas activas para la promoción de la cohesión social; creando como **objetivo específico** del programa el convertir la educación fiscal en política pública.

Para conseguir estos objetivos, se optó por un enfoque de carácter integral con cuatro estrategias o líneas principales de actuación, las que se detallan a continuación:

1. La elaboración de una estrategia de educación fiscal, que permitió capacitar recurso humano del Ministerio de Hacienda;
2. Establecimiento de una alianza entre Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Educación, la que permitiera que la educación fiscal fuera incorporada a los planes de estudio escolares y que fueran identificadas otras posibles áreas de colaboración;
3. La creación de un espacio de juego sobre educación fiscal (Rehacienda) y de un programa de visitas de escolares, y
4. La elaboración de una página Web del programa de educación fiscal direccionada desde la página Web del Ministerio de Hacienda.

2. RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS

Las cuatro estrategias arriba detalladas, dieron paso a los procesos principales, que produjeron los siguientes resultados:

2.1 Elaboración de una estrategia de Educación Fiscal.

Se consolidó un equipo inicial de 20 formadores en temas de educación fiscal dentro del Ministerio de Hacienda, constituido por personal técnico, Supervisores, Coordinadores y Jefes de diversas áreas operativas del Ministerio de Hacienda; con el objetivo de replicar la capacitación para la formación de docentes del Ministerio de Educación de los distintos Departamentos del país.

Esta estrategia fue diseñada con el fin de preparar a los jóvenes ofreciendo una serie de conocimientos básicos que expliquen el sentido, el alcance y la finalidad social de los impuestos y que describan brevemente los capítulos del presupuesto público, así como los requerimientos más simples del sistema fiscal.

Entre los contenidos de la educación fiscal se pueden señalar: El respeto por lo público, la honestidad, la solidaridad, la cooperación para la financiación de las necesidades comunes, el rol del ciudadano en el Estado (derechos y obligaciones) la adecuada gestión de lo público, el destino de los fondos y la rendición de cuentas que los funcionarios públicos deben a la ciudadanía en general.

Las acciones de formación de docentes del Ministerio de Educación tienen lugar en dos ámbitos:

- **Cursos de Formación Pedagógica de Educación Fiscal.** Iniciaron en febrero de 2009 y están dirigidos a docentes que se desempeñan desde los niveles de Parvularia hasta educación media.
- **Diplomado de Educación Fiscal.** Está diseñado para la especialización y actualización de los docentes de Educación Media en la especialidad de Técnico Comercial, brinda a los docentes herramientas para educar en valores y desarrollar contenidos de formación ética y ciudadana vinculados con el sentido social de los impuestos y el presupuesto público y la revalorización de los espacios e instituciones públicas.

Al interior del Ministerio de Hacienda, a fin de abordar desde una nueva perspectiva la Educación Fiscal, se optó por establecer un programa de formación específicamente dentro de la Dirección General de Impuestos Internos, la cual permite al personal, no solamente prepararse como funcionario, sino también como ciudadanos responsables, conscientes del papel importante que juegan dentro del ámbito de la recaudación indirecta, satisfechos e identificados con la institución y con el compromiso ciudadano de servir a nuestra nación con calidad y eficiencia.

Asimismo, como parte de las políticas internas de la Administración Tributaria, se creó el componente denominado Hacienda va a la Escuela, que permite a funcionarios y compañeros de trabajo ir a la escuela de sus hijos o parientes más jóvenes, para contarles qué hace el Ministerio de Hacienda y cuál es la importancia del trabajo de nuestra Administración Tributaria, este componente cuenta con apoyo de materiales lúdicos que promueven de manera agradable la enseñanza aprendizaje y la interacción entre el personal del Ministerio de Hacienda y sus familiares.

2.2 Alianza entre el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Educación.

El resultado de esta alianza ha sido la inserción de la educación fiscal en los planes nacionales de estudio del Ministerio de Educación, trabajando en el desarrollo de los contenidos didácticos sobre cultura fiscal desde 4° a 9° grado y 1° y 2° año de Bachillerato General. Entre los temas incluidos se encuentran elementos como la importancia de la tributación para el desarrollo social y económico del país, la cultura de la legalidad y la cultura fiscal, la relevancia de pedir la factura o ticket en los comercios, el cuidado de lo público, temas de presupuesto, rendición de cuentas, entre otros.

En el caso de 4º, 5º y 6º grado, y con el objetivo de introducir y/o reforzar nociones de educación fiscal tales como la distinción entre lo público y lo privado, elementos de la Seguridad Social (Seguro Social, Jubilación y Permiso por maternidad) o los aportes para el bien común, se han elaborado diferentes **videojuegos educativos** sobre educación fiscal para cada curso, los que han sido incorporados a un CD educativo que va en cada una de las Guías Metodológicas de los docentes. Los juegos son un complemento para reforzar los conocimientos adquiridos en las diferentes lecciones, cada uno va acompañado de una explicación en las guías del docente para su aplicación didáctica en las aulas.

Se han elaborado manuales de apoyo para docentes de nivel primario, tercer ciclo y nivel medio, como un apoyo específico sobre educación fiscal, que constituyen una herramienta de orientación didáctica respecto de los contenidos.

2.3. Construcción de un espacio de juegos para niños sobre educación fiscal (Recrehacienda)

El Ministerio de Hacienda destino un espacio de juego, que tiene como objetivo que los niños puedan aprender de forma divertida sobre cultura fiscal y formación ciudadana, y encontrarse con una mirada novedosa sobre la función social de los impuestos y del gasto público. Asimismo, se pretende acercar el Ministerio de Hacienda a los niños, para que conozcan la labor que desempeña, pero de forma amena y entretenida.

2.4 Elaboración de la página web del programa de educación fiscal

A través diferentes talleres, se definió la estructura y los contenidos de la página Web y se cuenta con una dirección URL, asignada dentro del Portal Web del Ministerio de Hacienda: www.mh.gob.sv/edufis. La página Web, que está disponible desde el 2 de febrero de 2009, cuenta con áreas diferenciadas, una de carácter lúdico para los niños, que incluye los cuatro videojuegos sobre educación fiscal que se han desarrollado para el MINED; y otra para los docentes en la que pueden descargar diferentes materiales didácticos y obtener información sobre las diferentes actuaciones del Ministerio de Hacienda: programa de visitas escolares, calendario de capacitaciones, programa “Hacienda va a la escuela”, etc. El portal cuenta también con una sección de videoteca, enlaces de interés y de noticias.

En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, los titulares del Ministerio de Hacienda, lo han apoyado manteniendo dentro de la estructura orgánica de la DGII, la Unidad de Educación Fiscal, no obstante la profunda reestructuración orgánica, que se implementó en la Dirección en referencia, en noviembre de 2009, actualmente para su operación se le ha designado equipo informático y de oficina, además de contar con 5 empleados a tiempo completo, como recurso humano, lo cual se incorpora en el presupuesto general que corresponde al Ministerio de Hacienda.

El trabajo conjunto con el Ministerio de Educación, y la decisión de éste, de incorporar en los planes de estudio, la temática fiscal, trazan una ruta de trabajo para la ejecución del proyecto a largo plazo.

La operatividad del proyecto se describe en un documento denominado “Educación Fiscal y Cohesión Social, Experiencias de América Latina”, patrocinado por EURO SOCIAL y el Instituto de Estudios Fiscales de España, impreso en Madrid en el año de 2010, y coordinado por Borja Díaz Rivillas y Ángeles Fernández Pérez.

GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIACIONES

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

AFIP: Administración Federal de Ingresos Público de Argentina

Apoyo Pedagógico: Población estudiantil universitaria que realiza horas sociales o prácticas profesionales en las diversas áreas de Educación Fiscal, para brindar soporte pedagógico en las actividades relacionadas con el desarrollo del programa de Educación Fiscal.

Colusión: Acción y efecto de coludir o pactar en daño de tercero.

Curso Libre: Conjunto de 6 jornadas de capacitación de 4 horas cada una, dirigidas a docentes del Sistema de Educación Nacional, donde se desarrollan propuestas metodológicas necesarias para la enseñanza en el aula de diferentes contenidos con enfoque de Educación Fiscal.

Cursos en Línea: Modalidad de educación formal, que mediante la utilización de herramientas tecnológicas de comunicación, como el Internet, los participantes inscritos se someten a un proceso sistemático y controlado de flujo de materiales didácticos, que permitan el desarrollo de propuestas metodológicas para facilitar la enseñanza de contenidos con enfoque de Educación Fiscal.

Diplomado de Educación Fiscal: Conjunto de jornadas de capacitación de 8 horas cada una, dirigidas a docentes de educación media técnica del Sistema de Educación Nacional, donde se desarrollan propuestas metodológicas necesarias para la enseñanza en el aula de contenidos fiscales, propios del nivel educativo, con enfoque de Educación Fiscal.

Edición: Indica el número de versión del material didáctico, elaborado o modificado, comenzando por el 01 para la edición inicial, el cual cambiará al correlativo siguiente (02, 03, etc.), cada vez que se reedite.

Educación Fiscal. Es una política de Estado, que tiene como objetivo fomentar una ciudadanía solidaria, participativa y consciente de sus derechos y obligaciones. Proceso de enseñanza y aprendizaje basada en tres ejes: Formación de valores, Construcción de ciudadanía y la Formación de una nueva cultura fiscal.

Elusión Fiscal: Acto de defraudación fiscal cuyo propósito es reducir el pago de las contribuciones que por ley le corresponden a un contribuyente.

Evasión Fiscal: Elusión total o parcial de los Impuestos, normalmente cuando ya se ha producido el hecho generador, que se simula u oculta. (M. de H).

Espacio Lúdico: Lugar que a través del juego, promueve la enseñanza aprendizaje, especialmente en preescolares, niños y jóvenes.

Material didáctico: Dispositivo instrumental que contiene un mensaje educativo, por medio del cual se pretende llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

MINED: Ministerio de Educación

Plan Ejecución visitas guiadas: Documento que norma las actividades de una jornada de visita a las Oficinas del Ministerio de Hacienda y que concluyen en el Espacio Lúdico RECREHACIENDA, con el propósito de enseñar de una manera sencilla y divertida, la necesidad de concientizar hacia una nueva cultura tributaria y complementar los textos impartidos en las aulas de clases.

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.

SCAMPER: (sustituir, combinar, adaptar, modificar, permutar, eliminar, reorganizar) Es una lista de verificación generadora de ideas basada en verbos de acción que sugieren cambios a un producto existente, servicio o procesos; fue creado por Bob Eberlee (norteamericano) y originada por Alex Osborn, permite generar la estimulación de ideas para analizar los problemas y plantear soluciones.

Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

SQA: Es una herramienta de comprensión difundida en el campo docente y consiste en la elaboración de un cuadro de evaluación en la que se valoran tres aspectos primordiales vinculados: “lo que sabemos”, “lo que queremos saber” y “lo que aprendimos”

Técnica del Judo Verbal: Sistema de Técnicas de Comunicación que proporciona soluciones de trabajo a profesionales que se encuentran bajo situaciones de presión y/o estrés. Enseña como escuchar y evitar procesos negociadores desastrosos y como desarrollar habilidades tácticas que permitan llevar a cabo sus cometidos y misiones evitando conflictos con sus jefes, subordinados y empleados.

Técnica de los Sombreros: La técnica de los sombreros consiste en solicitar al docente, al final del diplomado de Educación Fiscal, que se imagine que tienen varios sombreros de colores (Blanco, amarillo, rojo, negro, verde y azul) representando cada uno diferentes aspectos que deseen expresar: El blanco, señala solamente información, hechos datos, etc.; el amarillo señala oportunidades, los beneficios y lo positivo de los hechos; el rojo expresa sentimientos, intuiciones y emociones; el sombrero negro representa todo lo negativo visto en la capacitación que deseara que fuera eliminado; el verde representa la esperanza, lo que espera lograr con los conocimientos adquiridos, y el azul controla y resume el proceso de análisis, explorando lo realizado con los otros sombreros.

Visita Guiada: Son las que se realizan mediante una programación que el MINED, ha enviado, para la realización de ésta y comprende a Centros Educativos Públicos del país.

Visita no programada: Son las visitas realizadas al Espacio lúdico RECREHACIENDA! y que comprende dos modalidades: visitas no programadas efectuadas por instituciones de educación privada y las visitas realizadas por el público en general.

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?

El Ministerio de Hacienda, promueve el trabajo en equipo, utilizando su política de calidad, la cual contempla su misión, visión y valores, y es en estos últimos que se impulsa el trabajo en equipo como Trabajo en Equipo: Fomentamos la integración, el trabajo colaborativo, la comunicación y la solidaridad, en aras de alcanzar los objetivos Institucionales; además, como parte del Sistema de Gestión de la Calidad implementado, se ha documentado en un procedimiento denominado PRC-006 "Acciones Correctivas y Preventivas", en su apartado "C", del Número 6, establece la Gestión de Equipo de Mejora.

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

El MH, mediante la evaluación del clima organizacional, la que se realiza dos veces al año (del 2009 al 2011, se han efectuado 4 evaluaciones), verifica la efectividad de la política y para ello si hay desviaciones al estándar establecido, las unidades involucradas deben de tomar las acciones correctivas para solventar las deficiencias que se identifiquen; por otra parte el Departamento de Capacitaciones, programa anualmente eventos de formación para el personal de las diferentes unidades organizativas sobre el tema de Trabajo en Equipo.

Cuadro No.1
Eventos de capacitación de Trabajo en Equipo
 Ministerio de Hacienda

Año	No. de Eventos	Personal Capacitado
2008	16	480
2009	10	260
2010	1	25
2011*	6	136

*Programado

(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 alta dirección juega un papel protagónico en la implantación del proyecto, tomando la decisión de impulsarlo y desarrollarlo, para ello nombró un equipo de trabajo, mediante acuerdo No.20 de fecha 20 de Noviembre de 2008, asignándole además del recurso humano (un jefe, un supervisor y tres técnicos), el mobiliario y equipo para funcionar, y supervisándolo por medio de una comunicación efectiva.

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 aprobó la unidad orgánica que se encargaría de impulsar el proyecto (mediante acuerdo No. 20 de fecha 20 de Noviembre de 2008) la que depende jerárquicamente de la Dirección General de Impuestos Internos, asignando los recursos de equipo de oficina, informáticos, recursos humanos e infraestructura; para ello, se han realizado las asignaciones correspondientes en las partidas del presupuesto del Ministerio de Hacienda; Además, constantemente se mantiene capacitado al personal.

(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 ha sido un factor importante, para el desarrollo del proyecto, el equipo retroalimenta a la Dirección General mediante los informes mensuales de cumplimiento de metas y objetivos y la remisión de los memorándum con información o requerimientos para solventar problemáticas de la Unidad.

Por otra parte, la alta dirección promueve reuniones de trabajo semanal y mensual a nivel ejecutivo, para conocer el desarrollo de proyectos y problemáticas existentes, en las que se generan las instrucciones correspondientes. La Unidad de Educación Fiscal creada según acuerdo No. 20 de fecha 20 de Noviembre de 2008, forma parte de este Comité Ejecutivo, por depender directamente de la Dirección General (ver 1.3(1))

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.

La alta dirección institucionalizó el proyecto emitiendo un acuerdo de creación No. 20 de fecha 20 de Noviembre de 2008, ubicando a la unidad en la Dirección General de Impuestos Internos dependiendo directamente de la Dirección General.

Se asigna un presupuesto para proporcionar transporte y refrigerio a los grupos de personas involucrados que se capacitan y a los jóvenes que visitan Recrehacienda. Además cuando se realizan eventos relevantes del proyecto se cuenta con la presencia de la alta dirección.

Por otra parte, el Sr. Subdirector General de Impuestos Internos, ha aprobado tres cartas compromisos, donde se establecen las condiciones de multiplicación de los objetivos del proyecto con el Ministerio de Educación; además el Sr. Ministro, firmo una carta compromiso con EURO SOCIAL.

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?

Los reconocimientos, independiente de su naturaleza, deben estimular y promover el trabajo en equipo, la mejora continua y la orientación al largo plazo

La alta dirección ha reconocido la capacidad del equipo de trabajo en el desarrollo del proyecto, lo que ha permitido que integrantes del equipo, sean enviados a países de Latinoamérica como multiplicadores del proyecto, entre ellos están Colombia, Chile y Costa Rica.

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

El Ministerio de Hacienda, considera que el Recurso Humano, es fundamental en el desarrollo de la Institución, para ello periódicamente (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: apoyo de las jefaturas para resolver los problemas de trabajo, esfuerzo de las jefaturas por desarrollar profesionalmente a los empleados, reconocimiento de la calidad en el trabajo y la valoración del esfuerzo del empleado.

Para dar por satisfactorio este factor, el Ministerio de Hacienda, ha definido como estándar de cumplimiento un 90% de la percepción que tiene el empleado respecto al entorno laboral, por lo que en aquellos casos que no se alcanza, las unidades organizativas definen planes de acción o de mejora, con los que se busca reducir la brecha entre los resultados y la meta definida; en ese marco la Institución ha concretizado el reconocimiento, en aspectos puntuales como:

- En los resultados de la medición de satisfacción al cliente, si estos son positivos, se les felicita por la labor realizada;
- En el caso de la docencia interna, se han otorgado diplomas de reconocimiento, por esta labor;
- Para las fechas especiales los Titulares hacen un reconocimiento público por la labor realizada, Ejemplo: día del Ordenanza, día de la Secretaria, día del Administrador de Empresa, día del Aduanero Salvadoreño, etc.
- En el ámbito deportivo, ha realizado reconocimientos públicos, y
- 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 se reflejan en los planes estratégicos de los periodos 2004-2009 y 2010-2014, los cuales se materializan en objetivos estratégicos, cuyo cumplimiento es una meta en las que participan todas las unidades organizativas del Ministerio

El objetivo estratégico del período 2004-2009 vinculado al proyecto fue: **“Mejorar la recaudación fiscal mediante la transformación de la administración tributaria y aduanera, el combate de la evasión, el contrabando y la corrupción; a fin de disminuir significativamente la elusión fiscal y fomentar la responsabilidad tributaria, con el objeto de reducir sustancialmente la pobreza, generar inclusión y disminuir la desigualdad en la población salvadoreña”.**

Para el período 2010-2014, se encuentra aprobado el No.3, que se denomina **“Mejorar el cumplimiento voluntario de la legislación fiscal incrementando sustancialmente la recaudación tributaria, logrando que los ingresos corrientes sean mayores que los gastos corrientes, a fin de generar ahorro corriente para complementar el financiamiento de la inversión pública”.**

En el logro de estos objetivos, participa activamente la Unidad de Educación Fiscal, mediante el programa específico que contempla las cuatro estrategias del proyecto:

- La elaboración de una estrategia de educación fiscal, la cual permitió capacitar recurso humano del Ministerio de Hacienda;
- Establecimiento de una alianza entre Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Educación, la que permitiera que la educación fiscal fuera incorporada a los planes de estudio escolares y que fueran identificadas otras posibles áreas de colaboración;
- La creación de un espacio de juego sobre educación fiscal (Rehacienda) y de un programa de visitas de escolares, y
- La elaboración de una página Web del programa de educación fiscal direccionada desde la página Web del Ministerio de Hacienda.

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

En la búsqueda del cumplimiento del objetivo estratégico No. 3, se escogió el proyecto de Educación Fiscal, por considerarlo una línea de trabajo estratégica de la administración tributaria por estar direccionado a la construcción de una cultura fiscal, que contempla aspectos como el sentido social de los impuestos, los perjuicios de la evasión, elusión, colusión, contrabando, la necesidad de la rendición de cuentas, la formación de valores éticos para una ciudadanía fiscal, los daños de la corrupción, el conocimiento del presupuesto general de la nación, su formación y ejecución, las funciones del Ministerio de Hacienda, el cuidado de los espacios públicos, la importancia de la denuncia ciudadana para el control de la evasión.

(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 de Educación Fiscal, responde al planteamiento del objetivo estratégico No.3 del periodo 2010-2014, que busca **que los ingresos corrientes sean mayores que los gastos corrientes**, mediante el fomento de la cultura fiscal, la que busca formar ciudadanos responsables que paguen voluntariamente sus tributos, que participen en el control ciudadano de la evasión fiscal a través de la denuncia, lo cual ha generado en los eventos de educación fiscal más de 400 denuncias en el año 2011, que constituyen con los procesos de investigación en tasaciones de impuestos, con los que financieramente mejoran las arcas del el Estado.

Proyectando a mediano y largo plazo, el proyecto tiene como objetivo que la cultura coercitiva de pago de impuestos, se transforme en una cultura del pago voluntario de los tributos, lo que permitirá reorientar los esfuerzos internos de operación institucional, modificando proceso internos con nuevos objetivos, que se direccionen a la búsqueda de la mejora del servicio al ciudadano, logrando con ello incrementar la satisfacción del ciudadano /cliente o usuario externo o interno.

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.

El Ministerio de Hacienda contaba con el programa de la “Lotería Te Toca”, el cual consistía en tres sorteos anuales (Semana Santa, agosto y diciembre) de premios realizados con la colecta de facturas y tiquetes a nivel nacional, cuyos premios eran otorgados en el programa televisivo “Domingo para

Todos”, cuyo costo ascendía a 75, 000 dólares anuales, distribuidos en los premios, impuestos municipales, fianzas, solvencias, refrigerios, payasos y publicidad.

Cuando se utilizó el método comparativo entre el costo, impacto, calidad y productividad del Programa de Educación Fiscal y la “Lotería Te Toca”, fue evidente la diferencia entre ambos proyectos, dado que con el sorteo era muy grande la inversión en premios y publicidad y muy bajo el resultado en recaudación y cultura de petición de comprobantes, situación que con el programa de Educación Fiscal, ha dado resultados con muy bajo costo con la implementación de la semana de la cultura fiscal.

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

El programa de Educación Fiscal fue elegido considerando los siguientes elementos:

- Es un programa acorde con los objetivos estratégicos de la Administración Tributaria;
- Ha facilitado el acercamiento de los Ministerios de Hacienda y Educación;
- Promueve la formación de una nueva cultura fiscal, y
- Facilita el acercamiento del Ministerio de Hacienda a la ciudadanía en un contexto nunca antes abordado: la educación de la ciudadanía.

3. Método de solución de problemas y Herramientas de la calidad (60 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?

Para la solución de problemas, el métodos que mejores resultados ha brindado es la lluvia de ideas, dado que permite no solamente exponer diversas líneas de posible actuación, sino que ha permitido hasta la fecha poner en práctica acciones de solución con muy pocos recursos y excelentes resultados; no obstante se ha estado aplicando además, el método de evaluación de procesos, denominado SCAMPER (sustituir, combinar, adaptar, modificar, permutar, eliminar, reorganizar) que es una técnica que se utiliza para activar la creatividad y las habilidades para resolver problemas. Creado por Bob Earle, y luego popularizado por Michael Michalko en su libro Thinkertoys, el método SCAMPER permite a cualquier persona fortalecer su habilidad de cuestionamiento, imaginación e incluso de adaptación a situaciones en las cuales las opciones de creación ya se muestran agotadas.

(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:

A finales de la primera década del año 2000, en El Salvador, se tenía un bajo nivel de carga tributaria, altos niveles de incumplimientos tributarios, que se comprueban con la tendencia anual de la recaudación tributaria, nivel de la actividad económica, indicadores de evasión IVA-Renta, y por la poca cultura tributaria, atribuido probablemente por la falta de una educación fiscal, se tomaron medidas puntuales encaminadas a fomentar la colaboración ciudadana, para el control de la emisión

de las facturas, mediante loterías fiscales y otras acciones de sensibilización, para favorecer el cumplimiento voluntario de los contribuyentes. (Ver cuadros presentados los antecedentes en “numeral 1”)

En ese contexto, fue necesario construir las bases para un proyecto de educación fiscal, para ello en primera instancia se tomo la decisión de efectuar un primer contacto con Eurosocial sector Fiscalidad, organismo Europeo que apoya proyectos de esta índole, a fin de coordinar con ellos la posibilidad de obtener apoyo de la Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina. La visualización del proyecto presento la necesidad de llevar estos temas a la aulas de los estudiantes, situación que incluyo establecer estrategias con el Ministerio de Educación, afin de que el proyecto fuera de carácter estructural a nivel de Gobierno.

Fase de definición del levantamiento y análisis de la información:

El levantamiento de información para las diversas etapas de implementación del programa de Educación Fiscal, incluyó además de las reuniones con el MINED para los programas de Estudio, una encuesta a 1,500 personas, y un grupo focal de 15 personas de diversos sectores y estratos económicos de la sociedad salvadoreña, comprendidos por 10 docentes de educación básica y media de los sectores públicos y privados, 3 empresarios y 2 Notarios.

La encuesta consistió en preguntas relacionadas con el conocimiento sobre el manejo de los impuestos, obteniéndose resultados como:

- El 57% de los encuestados, conoce poco sobre el cobro de los impuestos,
- El 75% tiene poco conocimiento, de que son los impuestos.

Sin embargo, la idea del destino de los impuestos esta segmentado, teniéndose que 34 % lo considera que es para financiar al estado y un 37%, manifestó que es para ser mal utilizado (Corrupción).

Del universo del sector público, es al Ministerio de Hacienda la Institución que la población identifica como más confiable (33 %, de un universo de instituciones).

Entre estos resultados y con la totalidad de la información obtenida, han servido como instrumentos, para estructurar las líneas gruesas de las acciones de los primeros 10 años, para el programa de Educación Fiscal.

Fase de definición del desarrollo de alternativas de solución:

La estrategia de inclusión en programas de estudio nacionales, fue la estrategia más ambiciosa del programa de Educación Fiscal, ya que permitió a El Salvador ser el primer país en lograr una alianza de tal naturaleza. Esta estrategia trajo consigo el nacimiento de cursos de formación pedagógica los cuales se impartieron entre el año 2009 y 2010, a 645 docentes, y en ese mismo período se otorgaron tres diplomados de Educación Fiscal, todos con la intención de facilitar al gremio de docentes las estrategias metodológicas que les faciliten el abordaje de los temas fiscales; asimismo, se construyó dentro de las instalaciones del Ministerio de Hacienda, un espacio lúdico denominado Recrehacienda, el cual permite el acercamiento de los más jóvenes a la Administración Tributaria, teniéndose datos para el año 2009, de 2275 visitantes, incrementándose al 2010 a 6925, y ya en el 2011, se tienen en los primeros 5 meses 4228 visitas, en los que se ha hecho uso de estrategias modernas y lúdicas para el aprendizaje.

Fase de definición y ejecución de la solución:

Estas fases están compuestas para los primeros 10 años, de la siguiente manera:

- Inclusión en programas de Estudios Sociales. Se definieron los temas en el año de 2008, y se incluyeron en los libros de Estudios Sociales del Ministerio de Educación en el año de 2009. Con los programas de estudio se abarcaron 45,500 docentes, se imprimieron 853,450 libros de texto, se elaboraron 68,044 guías metodológicas y 411,109 cuadernos de ejercicios, que comprende las actividades acorde al programa de estudio.
- Definición de esquema de desarrollo docente. Los esquemas se definieron en el año 2008 y dieron como resultado los cursos de formación pedagógica y los diplomados de Educación Fiscal.
- Ejecución de capacitación docente. Se programaron 10 cursos de formación pedagógica, en el año 2009, sin embargo por motivos de fuerza mayor solamente se concretizaron 8; para el año 2010, se efectuaron 10 y se han programado para el año 2011, siete de ellos.
- Seguimiento de estrategias de enseñanza aprendizaje de educación fiscal a través de equipos focales de asesores pedagógicos.
- Desarrollo de semanas de la cultura Fiscal (1 cada 6 meses) con estudiantes de Educación Media Técnica Opción Comercio;
- Inclusión de Educación Fiscal en los programas de estudio de Educación Media Técnica; se encuentra en proceso. Para ello en este año 2011, se están programando reuniones con el Ministerio de Educación, para incorporar los temas de educación Fiscal para este nivel Educativo.
- Inclusión de Educación Fiscal en los programas de estudio de Educación Superior;
- Acciones de participación ciudadana en la construcción de Cultura Fiscal. Del año 2008 al 2011, se han realizado 3 foros de participación ciudadana, proyectando para el año 2012, cuarenta y dos foros a nivel nacional.
- Inclusión de diversas instituciones públicas en el programa de Educación Fiscal, especialmente en el cuidado del gasto público, la ética del servidor público y la participación ciudadana en la recaudación fiscal. Se han realizado 2 eventos con el MINED, 2 y con el Ministerio de Obras Publicas, 3 eventos de Educación Fiscal.
- Capacitaciones básica y de corto plazo para contribuyentes (posteriores a la inclusión en programas de estudio).

Fase de control y mejora de los resultados:

Como fases de control y mejora de los resultados, se cuenta con diversas estrategias:

- Seguimiento de actividades internas: Unidades de auditoría de sistemas de gestión de la calidad, que realiza verificación de proceso y Auditorías de Calidad;
- El Ministerio de Educación, ha realizado 3 seguimientos a la funcionabilidad del programa, desde el año 2008 a la fecha;
- Seguimiento de implementación en aulas de estudio (asesores pedagógicos), se realizaron reuniones de trabajo en el año 2010, en las que se produjo como herramienta las listas de cotejo, que serian utilizada por los docentes en las en las aulas de clases;
- Para el año 2011, se tiene previsto realizar la evolución del impacto del proyecto en las aulas, focalizándolo en el Departamento de La Libertad. Los asesores pedagógicos ejecutaran el contenido de las listas de cotejo y los resultado serán enviados a la unidad de Educación fiscal, para su análisis;

- Utilización del Sistema SCAMPER (sustituir, combinar, adaptar, modificar, permutar, eliminar, reorganizar), es una herramienta de origen norteamericana para generar la estimulación de ideas que nos lleve al analizar los problemas y a plantear soluciones;
- Reuniones constantes y lluvia de ideas, y
- Evaluaciones con el sistema SQA (que es lo que se, que quiero saber, lo que aprendí) este es una técnica de evaluación de conocimientos pedagógicos, en el que se considera el sondeo de conocimientos previos y posteriores.

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?

- Intercambios de información entre instituciones con éxito en la implementación de algunos de los componentes del programa de Educación Fiscal. Ejemplo, se participo en un seminario internacional de educación cívico tributaria, celebrado en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, en octubre de 2007, organizado por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y el programa de cooperación de la Unión Europea, Eurosocietal Fiscalidad
- Producto de este intercambio nació la red de educación fiscal de América Latina, el Caribe y Europa, la que tuvo su primer encuentro en la Ciudad de Antigua Guatemala en marzo de 2008, surgiendo de esa reunión el equipo Interministerial entre los Ministerios de Educación y el de Hacienda de El Salvador, para convertir la educación fiscal en una política institucional y en una política de nación.
- Ejecución de instrumentos de recolección de datos, encuestas y grupos focales, señalados en el punto 3.1(2)
- Evaluaciones con el sistema SQA
- Informes de Asesores Pedagógicos y MINED

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

El tipo de información a recolectar fue considerada en relación a las diversas experiencias que el personal del Ministerio de Hacienda ha tenido con la ciudadanía y con las bases que reflejan los mayores grados de dificultad en declaraciones juradas o informes presentados por los contribuyentes y también considerando que el recurso humano de la Unidad de Educación Fiscal es de cinco personas.

En cuanto al tamaño de la muestra se configuró una encuesta, con 26 criterios, que se consolidaban en 230 preguntas cerradas, con información a recolectar sobre subtemas fiscales. Se reconoce que no es una muestra numerosa pero si es significativa, pues se procuró coleccionar la mayor cantidad de información con la diversidad de estratos posibles.

Como resultado del trabajo de la encuesta, se denotó la necesidad de realizar una encuesta a un grupo focal, al estilo de un taller de trabajo, en el que se oriento entre el deber ser y el ser, sobre la temática fiscal.

(3) ¿Cómo seleccionaron las fuentes de datos?

La selección de los datos partió del diseño de la encuesta, y el tamaño de la población a encuestar que se definió en 1500 encuestados y estaba dirigida a empresarios, empleados de Gobierno, empleados del sector privado, amas de casa, estudiantes y comerciantes.

En el grupo focal, se contó con la presencia de 10 docentes de educación básica y media de los sectores público y privado, 3 empresarios y 2 Notarios.

Se utilizaron criterios de conocimientos previos por experiencias entre el personal de la Administración Tributaria, así se conoció que los sectores como economía informal y servicios siempre han mostrado mayor escepticismo a las acciones del Ministerio de Hacienda, por lo que se elaboró dentro de la encuesta, preguntas tendientes a conocer el origen de ese escepticismo, entre ellas están: ¿Qué tan informado está sobre el cobro de los impuestos?, Sabe usted ¿Qué son los impuestos?, ¿Para qué sirven los Impuestos? .

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

Las encuestas fueron revisadas, a fin de que tuvieran la información clara y completa en sus campos, se considero que la muestra estimada, es representativa del total del universo encuestado.

La encuesta en si misma constituyó un elemento probatorio de las diversas percepciones sobre la ciudadanía y su conocimiento acerca de la cultura fiscal, su tendencia hacia la evasión y la tolerancia de la evasión y la corrupción, la ausencia de cultura de la denuncia.

La encuesta fue diseñada para obtener la información por diferentes tipos de contribuyentes, a fin de obtener datos de los diversos segmentos de la población, y debido a la falta de personal y recursos económicos para ese momento, se busco la optimización de la población a encuestar.

(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.

La información recolectada a través de 230 preguntas, fue clasificada según los criterios, se tabuló la información según estos, entre los que están el conocimiento de la población acerca de los impuestos, la confianza de los encuestado en las instituciones públicas, responsabilidad de las personas ante el fisco según grado académico, sobre la percepción de la honestidad de los funcionarios públicos, entre otros, con la información tabulada se generaron las primeras líneas de trabajo del programa, para la generación de una cultura fiscal.

El análisis de las respuestas a las preguntas, produjo una visión general de cómo se encontraba la cultura tributaria en el país, con dicha información se genero las estrategias de educación fiscal, que buscaban responder las expectativas dadas en las últimas cuatro preguntas de la encuesta, las que expresamente declaran:

- ¿Quisiera participar en el control ciudadano de los Impuestos?
- ¿Le gustaría recibir clases de educación fiscal?
- ¿Le gustaría conocer sobre sus derechos como contribuyentes?
- ¿Participaría en clases para los usos del Sistema DET (Declaración Electrónica Tributaria)?

La líneas de acción, fueron retomadas por los titulares del Ministerio de Hacienda y se establecieron los primeros contactos con el Ministerio de Educación, con este marco de referencia se fueron creando planes anuales, bajo la estructura de una organización formal de la Unidad de Educación Fiscal.

Con el planteamiento de los criterios, se cruzó la información con los planes de estudios del Ministerio de Educación, en los que se adecuó el programa de Educación fiscal al programa de Estudios sociales del Ministerio de Educación, desde el cuarto grado de educación básica hasta educación media.

La situación actual estaba enfocada, sobre el tema de facturación, criterios para clasificar los contribuyentes, como declara la renta. Luego con la implementación de programa cambiaron las expectativas, entre las que están: como descubrir facturas falsas como hacer las denuncias, demandan más publicidad sobre el pago de impuestos para la generación de la cultura de pago de tributos, se está asumiendo el tema de participación ciudadana, en el control de la tributación y en el control del gasto público.

Como listado de los posibles proyectos están:

El proyecto exprésate, que a partir de estudios focales con estudiantes de 16 a 25 años, se ve la necesidad de la creación de un área lúdica para interactuar y generar pensamiento crítico reflexivo sobre la ciudadanía fiscal; además, se construirá un área de museo sobre la historia de la cultura fiscal de El Salvador, aunado con otras áreas de reflexión sobre la cultura tributaria.

Desarrollo de cursos cortos dirigido a nuevos contribuyentes, en el que se les eduque en la forma de cumplir con sus compromisos fiscales, y abordar el sector informal de la economía, los que estarían segmentado según rubro económico.

Desarrollar un diplomado con y para los contribuyentes, sobre educación Fiscal.

Y un diplomado para Auditores de dictámenes fiscales, que son contratados por las empresas, de conformidad al art. 231 del código tributario.

Crear un observatorio del gasto público, consiste en que una institución pública abre sus puertas a un control ciudadano, para que conozcan sus procesos ante clientes, proveedores y público en general.

El bingo fiscal, será crear una metodología de lotería en la que la población en función de su control ciudadano de la evasión fiscal, se vea beneficiada por el Estado con regalos, que provengan de mercancía incautada.

Los recreabuses, consistirá en ambientar buses, convirtiéndolos en una aula interactiva para enseñar sobre el presupuesto general de la nación.

La alianza estratégica con el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública. Con esta alianza se busca, compartir conocimiento tributario entre el Consejo y el Ministerio de Hacienda.

Los puntos fiscales, sería una calendarización de períodos, en las que se requerirán facturas, de un cierto segmentos de producto o servicios del mercado, con los que se podrán acumular facturas, las que se trasformaran en puntos fiscales, que serán canjeados con productos de la canasta básica.

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?

Nuestra herramienta de gestión más utilizada es la técnica Scamper, que nos obliga a la mejora constante del programa de Educación Fiscal, para ellos hemos establecido una tabla básica de preguntas genéricas a fin de mantener la gestión del programa de Educación Fiscal.

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

Hasta el momento la herramienta y uso de la técnica, ha generado muchos beneficios que contribuyen a detectar los problemas (fallas en los procesos), principalmente por la facilidad de aplicación, lo que ha permitido tomar decisiones para temas como reducción de costos, alianzas estratégicas, mayor eficiencia, mayor número de los beneficiarios, etc. Por lo que la herramienta es la base para apoyarse en otras metodologías de solución de problemas.

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?

El equipo se autocapacitó en la metodología de lluvia de ideas y la de “Scamper”, interiorizándolo e implementándolo en primera instancia a prueba y error, una vez probado se ha estado utilizando tanto al final del proceso, como durante la ejecución de este, lo que permite visualizar las problemáticas generadas e implementar la solución; principalmente con las metodologías de sustituir, combinar, adaptar, modificar, permutar, eliminar y reorganizar.

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?

La selección y reclutamiento de personal partió del recurso existente en la Dirección General de Impuestos Internos, en las que se consideraron las carreras de Ciencias Económicas, Jurídicas y Ciencias Sociales; en función de este marco de selección se eligieron a 3 Técnicos, un Supervisor y el Jefe de la Unidad, recurso humano que además, contaban con cualidades de buenas relaciones interpersonales, capacidad de trabajo en equipo y empatía.

(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.

Efectivamente se desarrolló los perfiles de cada miembro de la Unidad, basándose en las habilidades demostradas con anterioridad por el personal y con una experiencia mínima de tres años en la administración tributaria, el nivel de compromiso institucional, resultados de calidad y eficacia, así como el compromiso con el objetivo estratégico de fomentar cultura fiscal, hicieron de cada uno de los miembros de la Unidad, el personal idóneo para llevar a cabo el programa de Educación Fiscal de manera permanente. Además se requirió que el personal debería tener dentro de sus habilidades y destrezas: creatividad e iniciativa, facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis y liderazgo

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

Con la selección de un equipo multidisciplinario, conformado por dos abogados, un administrador de empresas, un licenciado en ciencias sociales y uno en contaduría pública, que conformaron el equipo de trabajo.

4.2 Planificación del proyecto de mejores prácticas (40 puntos)

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

El proyecto se constituyó con el objetivo de implementar un programa de educación fiscal en El Salvador, por medio de la ejecución de acciones dentro de la educación formal y no formal, por medio de instituciones de enseñanza a nivel de Gobierno (Ministerio de Educación), fomentado los valores, que permitieran una nueva cultura tributaria, para fomentar en los niños y jóvenes del país, la importancia social de los Impuestos.

Como complemento de este objetivo y a través del desarrollo del Programa de Educación Fiscal, se espera contribuir a mejorar la conciencia de la ciudadanía sobre los efectos negativos de la evasión, elusión fiscal y el contrabando de mercancías.

La construcción de objetivo del proyecto tenía la visión de contribuir al alcance de los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda del período 2004-2009 vinculado al proyecto que fue de : **“Mejorar la recaudación fiscal mediante la transformación de la administración tributaria y aduanera, el combate de la evasión, el contrabando y la corrupción; a fin de disminuir significativamente la elusión fiscal y fomentar la responsabilidad tributaria, con el objeto de reducir sustancialmente la pobreza, generar inclusión y disminuir la desigualdad en la población salvadoreña”**; y el del período 2010-2014, **“Mejorar el cumplimiento voluntario de la legislación fiscal incrementando sustancialmente la recaudación tributaria, logrando que los ingresos corrientes sean mayores que los gastos corrientes, a fin de generar ahorro corriente para complementar el financiamiento de la inversión pública”**.

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

Para el desarrollo del objetivo, se creó la Unidad de Educación Fiscal, se estableció una alianza entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Hacienda y desarrollando las siguientes actividades:

Realización de capacitaciones de educación fiscal a docentes de educación básica para fortalecer la enseñanza de los temas de fiscalidad, contenidos en el programa anual de educación; también se impartió a docentes de educación media, para ampliar conocimiento de valores y ciudadanía, y especializar sus conocimientos técnicos en materia de fiscalidad.

Agregado a ello se capacitó a treinta y tres voluntarios que están apoyando pedagógicamente el programa de Educación Fiscal, en los cursos libres, diplomados de educación fiscal y espacio lúdico.

En apoyo al programa se creó un espacio lúdico, para ello se contó con la colaboración de seis estudiantes universitarios especializados, que realizaron sus horas sociales en el desarrollo del espacio lúdico en el Ministerio de Hacienda.

Cabe destacar también, el desarrollo de charlas de sensibilización que se brindó a 529 funcionarios y servidores del Ministerio de Hacienda durante el año 2010.

Asimismo, se establecieron reuniones con personal estratégico del MINED que llevó el tema hasta el Despacho Ministerial, en donde el interés por el tema de la Educación Fiscal sobresalió inmediatamente, haciendo posible uno de los logros mundiales más importantes en materia de Educación Fiscal: La alianza entre MINED y Hacienda, por fomentar una nueva cultura fiscal.

(3) ¿Cómo planificó dichas actividades?

Se elaboró un plan de trabajo que contemplaba en su justificación la necesidad de la educación fiscal en El Salvador y su beneficio, con una alianza estratégica con el Ministerio de Educación, comprendiendo las siguientes actividades:

1. Apoyo en la elaboración de una estrategia de Educación Fiscal;
2. Inserción de la educación fiscal en los planes de estudio del Ministerio de Educación El Salvador;
3. Creación de un espacio de juegos y programa de visitas de escolares al Ministerio de Hacienda de El Salvador, y

4. Elaboración de una página Web del programa de educación fiscal ubicada en la página Web de la DGII de El Salvador.

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

Se desarrollaron los cuatro componentes (señalados en el 4.2 (3)), en un plazo de 9 meses comenzando en septiembre de 2008 y finalizando con la presentación oficial del programa de Educación Fiscal en junio de 2009.

La asignación de responsabilidad recayó en su totalidad en la Unidad de Educación Fiscal, la cual se encargó de la parte técnica, logística, desarrollo y estrategias del programa de Educación Fiscal, con el apoyo de los Titulares del Ministerio de Hacienda, quienes autorizaron los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

4.3 Gestión del tiempo (40 puntos)

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

Se realizó seguimiento de cumplimientos de metas al plan de trabajo definido, en las que según la ejecución de cada una de las etapas del proyectos, se retroalimentaba a los Titulares para la toma de decisiones.

Además, todas las unidades organizativas de la Dirección General de Impuestos Internos, están obligadas a rendir un informe mensual del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en su plan de trabajo.

Además, se tomo como estrategia, fusionar las agendas de trabajo del equipo de apoyo de Eurosocial/Fiscalidad-AFIP y con las del equipo de trabajo Ministerio de Hacienda, a fin de dar cumplimiento en el período de 9 meses, con los componentes del plan estratégico inicial.

(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.

La planificación se realiza mediante el plan operativo anual de la Unidad de Educación Fiscal, tomando como base lo establecido en la norma ISO9001:2008, la ejecución se desarrolla mediante agendas de trabajo a nivel de unidad y de miembros del equipo.

Se realizan reuniones mensuales y en forma extraordinaria las veces que sea necesario, a fin de determinar o prever situaciones que pudieran entorpecer el desarrollo de las actividades planificadas, posteriormente se realizan reuniones de evaluación a las actividades ya ejecutadas, se le dan seguimiento entonces a los acuerdos tomados y se toman en consideración las observaciones para la mejora continua.

En la reunión mensual se prepara la información para el reporte mensual de resultados, en donde se toman en consideración también las situaciones que dan lugar a incumplimientos en caso de haberlos.

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?

La colaboración y el apoyo, se logro desarrollando reuniones con diferentes niveles jerárquicos de la Institución, en las que se les realizo presentaciones del proyecto, efectuó consultas a técnicos

especializados, estableció requerimientos para el proyecto y charlas de sensibilización a los empleados del Ministerio de Hacienda.

En relación a la alianza con el Ministerio de Educación, han sido primordiales las reuniones, informes y evaluaciones constantes de las áreas implicadas directamente con el programa de Educación Fiscal, siendo las altas direcciones un paso decisivo en este proyecto.

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:

- Actas de reuniones de la Unidad de Educación Fiscal
- Informes de producción y cumplimiento de actividades
- PRC-002 Control de los Documentos y Registros del SGC
- PRT- 049, Creación, modificación, anulación, control y distribución de documentos del SGC.

EN EDUCACION FORMAL

- Registro de docentes participantes;
- Fichas de inscripción de cursos de formación pedagógica y diplomados de Educación Fiscal;
- Informes de Evaluaciones sobre capacitaciones, y
- Solicitudes de capacitación de Educación Fiscal.

EN EDUCACION EXTRACURRICULAR

- Registros de visitas de estudiantes a Recre hacienda;
- Registro de Eventos de Recre hacienda bajo el sol;
- Registro de Eventos de Hacienda va a la escuela;
- Registro de recreos dirigidos, y
- Control de estudiantes de horas sociales (colaboradores en Recre hacienda).

EN EDUCACION A DISTANCIA Y MATERIALES

- Control de edición de materiales elaborados;
- Control de edición de materiales modificados, y
- Administración de plataforma de educación a distancia y página Web.

Además cuenta con procedimientos documentados, que describen las actividades del proceso los cuales son:

- Procedimiento Técnico PRT- 053, “Ejecución de capacitaciones”;
- Procedimiento Técnico PRT-054, “Ejecución de visitas guiadas”, y
- Procedimiento Técnico PRT-055, “Elaboración de Material didáctico y mantenimiento de Página Web”.

(2) ¿Cuáles fueron los criterios 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, los cuales comprenden: elaboración de procedimientos, manuales, normativas, instructivos, circulares, etc.

(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 área de trabajo de la Unidad de Educación Fiscal, se encarga de generar sus propios registros conforme a los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad; asimismo, entre la Unidad se tiene la responsabilidad de efectuar el mantenimiento de los registros y control de documentos, emitir informes mensuales, y la distribución y actualización de documentos.

La definición de las actividades y funciones se encuentran descritas en los perfiles de puestos del Manual de Organización de la Unidad y en los procedimientos señalados en el 4.5(1), los que detallan pasos secuenciales y lógicos que describen la actividad a ejecutar y el responsables de realizarla.

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?

En el año de 2008, se realizó el primer encuentro de la Red de Educación Fiscal de América Latina, El Caribe y Europa, a partir del cual los Ministerios de Hacienda y Educación de El Salvador, conformaron un equipo de trabajo Interministerial, para convertir la educación fiscal en una política institucional y en una política de nación.

Para lograr estos fines, y con el apoyo de Eurosocietal Fiscalidad y del Departamento de Educación Tributaria, de la Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina (AFIP), se ejecutó un proyecto piloto de septiembre de 2008 a junio de 2009, el cual se convirtió como referente tanto para el diseño, como para determinación de las capacitaciones necesarias, para implementar el programa de Educación Fiscal de El Salvador.

Asimismo para el manejo de un programa en el cual participan niños, fue necesario contar con capacitaciones especiales sobre manejo de estos con necesidades especiales, con conducta difícil, charlas sobre espacios públicos nacionales, su historia, importancia para el país, patrimonio cultural, reservas naturales, teatro y museografía.

Se cuenta con un procedimiento a nivel de Ministerio de Hacienda, PRO-131, "Detección de Necesidades de Capacitación", el que permite definir y planificar cada año, sobre las necesidades de capacitación.

- (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 la calidad, trabajo en equipo, liderazgo, así como en los aspectos técnicos específicos del proyecto.

El personal de la Unidad de Educación Fiscal, ha sido parte del proceso de inducción del Sistema de Gestión de la Calidad, el cual comprende además de los temas propios de la Norma ISO 9001, otras filosofías y herramientas de calidad, como el Sistema KAIZEN, el ciclo PHVA, Espina de Pescado, Lluvia de Ideas, etc.

En aspectos técnicos específicos del proyecto, se recibió preparación en estrategias metodológicas y pedagógicas vinculado con el tema tributario, por parte del Ministerio de Educación de El Salvador y del Departamento de Educación Tributaria, de la Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina (AFIP).

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

Haciendo evaluación de las capacitaciones definidas en el numeral 5.1 (2), agregado a ello, el haciendo uso del sistema SCAMPER (sustituir, combinar, adaptar, modificar, permutar, eliminar, reorganizar), permitió realizar los ajustes en cuanto a las necesidades de conocimientos a fin de reducir la brecha existente entre las necesidades del proyecto y el nivel de cada uno de los miembros del equipo.

5.2 Evaluación del 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?

El Ministerio de Hacienda, realiza periódicamente (2 veces al año), la evaluación del desempeño de su personal, la cual tiene como propósito:

- Evaluar el desempeño de los empleados del Ministerio de Hacienda a través del método de evaluación por puntos, aplicado para cada grupo ocupacional, con el propósito de contar con parámetros de rendimiento laboral útiles para la toma de decisiones;
- Evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados;
- Identificar fortalezas y debilidades del personal;
- Determinar las áreas hacia las cuales orientar los programas de capacitación;
- Obtener insumos para fortalecer la carrera del servidor público;
- Reorientar el potencial de los empleados, y
- Planificar con el evaluado acciones tendientes a mejorar su desempeño.

Además, la Unidad de Educación Fiscal, evalúa el impacto de las capacitaciones de la siguiente manera:

Para los diplomados, se utilizan las técnicas SQA, la Técnica de Los Sobreros y la evaluación al Formador.

En los cursos de formación pedagógica, se utiliza el SQA y la Evaluación al Formador.

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

La evaluación de las necesidades del desempeño ha permitido detectar deficiencias y fortalecer las características positivas demostradas durante el desarrollo de las actividades que han sido evaluadas, considerando incluso las necesidades puntuales de capacitación, y aunado la aplicación del sistema SCAMPER (sustituir, combinar, adaptar, modificar, permutar, eliminar, reorganizar), ha generado información para replantear futuras necesidades de capacitación.

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?

A través de la encuesta inicial, mapas funcionales para cursos de formación pedagógica y los diplomados de educación fiscal, con ello se establecieron los puntos a tratar en los programas y libros oficiales de estudio; asimismo, las estrategias para el plan inicial de trabajo del programa de Educación Fiscal.

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

Entre las soluciones desarrolladas por el equipo y que más destacan, se encuentran las siguientes:

a) Intercambios de experiencias con otras administraciones tributarias

El intercambio de experiencias sobre diversas actuaciones en el campo de la educación fiscal, nos ha permitido disminuir los tiempos de experimentación y fallo, ya que al inicio del programa se tomaron los puntos más exitosos de la Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina sobre este tema, lo que ayudó a crear las propias alternativas acordes a nuestra realidad social.

b) Diplomado de Educación Fiscal:

En 2009, se desarrollaba el primer diplomado de educación fiscal y el entusiasmo de los docentes de ese primer diplomado, motivó a buscar una estrategia para continuar haciéndolo de manera virtual, minimizando recursos que se invertían en el mismo. Esto exigió realizar una plataforma en línea que no tuvo costos en su producción ya que se contó con el apoyo de la Universidad de El Salvador y con los recursos con que esta Administración Tributaria ya disponía.

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?

Para el diseño y ejecución de las capacitaciones, se han buscado soluciones no convencionales para la implementación del programa de educación fiscal, utilizando la “Técnica del judo verbal”; esta técnica fue desarrollado en los Estados Unidos por el Dr. George J. Thompson, la que consiste en desarrollar habilidades para atender situaciones tensas, sin incrementar la escala del conflicto, minimizando los problemas y mejorando la imagen de los profesionales y de la institución, para ello como el Judo, se aprovecha de la fuerza del contrario, para alcanzar los objetivos.

Para fomentar la cultura tributaria, se diseño y desarrollo una Página Web, en el que se describe la naturaleza del proyecto y sus objetivos; además de relatar las razones de la educación fiscal, se han incorporado noticias sobre el desarrollo del proyecto y una videoteca.

Por otra parte, con la ayuda de estudiantes de horas sociales, se implemento un espacio lúdico, que se le denomino Recreahacienda, a fin de que los niños y jóvenes contaran con un espacio físico con el que interactuaran con la temática fiscal.

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

Para el diseño y ejecución de las capacitaciones, la técnica del “Judo Verbal”, ha sido una herramienta validada en el desarrollo de éstas, teniéndose como beneficios la resolución de conflictos, se ha ganado el respeto y confianza de las audiencias, se logra cumplir con los objetivos de la capacitación, se logra el auto control interno y emotivo del personal, y el control profesional de las situaciones.

Con respecto a la Página Web, de Educación Fiscal, ésta se incorporó en la Plataforma del portal Web del Ministerio de Hacienda, y ha servido de consulta para estudiantes y personal de los Ministerios de Hacienda y de Educación, y de otros que se han interesado en la temática Fiscal.

El contacto de los jóvenes y niños con las instalaciones del Ministerio de Hacienda, mediante el uso del espacio lúdico de Recreahacienda, ha permitido introducir en forma visual, perceptible y agradable el tema de la educación fiscal. La validez y los beneficios se han registrado mediante la aplicación del sistema SQA, con lo que mide el conocimiento previo, las expectativas y lo que se aprendió durante esta interacción.

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?

La adecuada implantación se realiza mediante las alianzas estratégica con el Ministerio de Educación, concretizándose con tres cartas compromisos y con la incorporación en los planes de estudios de la temática de educación fiscal; además, de preparar a maestros mediante los diplomados de educación fiscal y las estrategias didácticas brindadas a 33 formadores de Educación Fiscal de diferentes dependencias de Ministerio de Hacienda, para apoyar al Ministerio de Educación en el ámbito escolar.

Por otra parte, la alianza con la Universidad de El Salvador, se tradujo en ayuda de estudiantes, desarrollando sus horas sociales y poniendo sus actitudes y aptitudes en la búsqueda de soluciones a problemas con la temática de estudios fiscal.

Se diseño y elaboró una Página. Web, de educación fiscal, para facilitar la difusión de la cultura fiscal, dentro y fuera del Ministerio de Hacienda.

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

Con la alianza estratégica con el Ministerio de Educación, permitió que la temática de educación fiscal llegara a las aulas, utilizando toda la estructura educación de ese Ministerio, lo cual condujo a una implementación de bajo costo y alto impacto. Por otra parte, el trabajo de los estudiantes en horas sociales de la Universidad de El Salvador, contribuyó a consolidar el proyecto, sin el costo de invertir en salarios adicionales al ya asignado.

7. Resultados (200 puntos)

Se examina los resultados generados por el proyecto mejores prácticas, en el desempeño de la organización en los aspectos específicos de orientación al ciudadano/cliente o usuario interno/externo, las finanzas y la eficiencia organizacional.

El equipo debe presentar en cada subcriterio información que permita comparar la situación inicial versus la situación mejorada, como consecuencia del proyecto de mejores prácticas.

7.1 Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente o usuario interno/externo (70 puntos)

(1) ¿Cuáles son los resultados obtenidos que benefician al ciudadano/cliente o usuarios interno/externo, atribuibles al proyecto de mejores prácticas? Proporcione datos e información incluyendo satisfacción del ciudadano/cliente y resultados de desempeño de los productos y servicios internos/externos.

Como resultado del proyecto realizado, al año 2011, ya se cuenta con un programa de educación fiscal aprobando en octubre de 2008, con la creación de la unidad de Educación Fiscal, mediante el Acuerdo N° 20/2008, y además se realizaron acercamientos con el Ministerio de Educación, lo que permitió la introducción sistemática de la temática fiscal en las aulas.

Con las actividades realizadas en la ejecución del proyecto de Educación Fiscal, se han mejorado los deficiencias existentes que se tenían a finales de la primera década del año 2000, en los siguientes temas: nivel de carga tributaria, niveles de incumplimientos tributarios, recaudación tributaria y actividad económica, entre otros.

Esto se evidencia en el siguiente cuadro y gráfica

Cuadro No. 2
CARGA TRIBUTARIA Y PRESUPUESTO
2005-2010

Datos en miles de US\$

AÑOS	RECAUDACION	PIB	CARGA TRIBUTARIA	PRESUPUESTO
2004	1954,316.5	15,798.3	12.4	
2005	2228,800.3	17,093.8	13.0	2145,171.4
2006	2573,534.9	18,550.7	13.9	2366,049.2
2007	2876,765.8	20,104.9	14.3	2663,575.5
2008	3089,460.5	21,431.0	14.4	2947,559.2
2009	2835,966.5	20,661.0	13.7	3348,120.5
2010	3071,775.5	21,214.7	14.5	3180,711.7

Fuentes:

PIB según BCR

Grafica No. 1



Dado que este es un proyecto novedoso, sobre la temática no se tenían datos para establecer una línea base en términos de comparar la situación inicial, con la situación mejorada, por lo que los resultados del proyecto, están contribuyendo a generar una mejor cultura tributaria en el país.

En ese sentido los siguientes datos corresponderían a una línea base de comparación:

- Desde el año 2010 a la fecha se han realizado 4 diplomados de educación fiscal, que han beneficiado a 645 docentes a nivel nacional (graduados), (ver anexo);
- Se capacito a un grupo de 33 formadores de educación fiscal, pertenecientes a diversas dependencias del Ministerios de Hacienda, entre los que estaban, personal técnico, supervisores, coordinadores y jefes de diversas áreas operativas de este Ministerio;
- En el mismo período, se ha realizado 13 cursos de formación pedagógica a nivel nacional, logrando capacitar a 723 docentes, en la temática de Educación fiscal (ver anexo);
- Se cuenta con datos de visitas a la página Web de Educación Fiscal: 2009: 54,903; 2010: 87,624; enero a junio 2011: 40,764;
- Como parte de la cultura fiscal, se han impartidos charlas sobre la educación fiscal a 11,600 jóvenes, en el que se abordo la importancia de la tributación para el desarrollo sostenible de El Salvador, así como la importancia de la controlaría social en el control de la evasión de impuestos a través de la solicitud de facturas y las denuncias de contribuyentes;
- En el año 2010, se brindarán charlas de sensibilización a funcionarios y servidores del Ministerio de Hacienda, en el que participaron 529 asistentes;
- Como resultado del proyecto se tiene en funcionamiento la Página. Web “Educación Fiscal”, que contiene información importante sobre el programa (quienes somos), el porqué de la Educación Fiscal, noticias sobre eventos del programa, una videoteca y su mapa web, para uso y consumos de la población salvadoreña;
- La creación del espacio lúdico, denominado Recrehacienda, en el que los niños y jóvenes aprenden de forma divertida sobre los impuestos y el gasto público, y presentando datos muestreados, se tienen que para los meses de junio y julio de 2010, se conto con la presencia 3018 niñas y niños y para el mes de mayo de 2011, las visitas fueron de 932 solamente de los departamentos de Cabañas y San Vicente;

- Durante todo el mes de abril de 2010, la Unidad de Educación Fiscal del Ministerio de Hacienda realizó diversas actividades encaminadas a fomentar una nueva cultura tributaria, con personal de instituciones como: Correos de El Salvador, Casa Presidencial, la Secretaría de Inclusión Social, la Escuela San Alfonso y los Centros Escolares Católico San Luis, Benjamín Bloom y Víctor Acosta;
- El día miércoles 19 de mayo de 2010, se inauguró la plataforma de capacitaciones en línea de Educación Fiscal;
- Como parte de la importancia del Proyecto y de los buenos resultados obtenidos, se han tenido eventos en otros países, en los que El Salvador a expuesto las bondades de este proyecto, entre los que están:
 - Del 8 al 10 de junio de 2009, se visitó Costa Rica en una capacitación de intercambio y asistencia;
 - Del 19 al 23 de abril de 2010, representantes de la Unidad de Educación Fiscal viajaron a Santiago de Chile, a exponer a personal del Servicio de Impuestos Internos (SII) los frutos de la alianza estratégica con el Ministerio de Educación y los logros del programa obtenidos en el componente de la educación formal;
 - Del 7 al 9 de junio de 2010, en las instalaciones del Instituto de Estudios Fiscales en la ciudad de Madrid España, representantes del Ministerio de Hacienda, participan en el Foro sobre fiscalidad y cohesión social en América Latina, realizado por EUROsocial/Fiscalidad;
 - Del 26 al 30 de octubre de 2010, Personal de la Unidad de Educación Fiscal del Ministerio de Hacienda de El Salvador, fueron invitados a la ciudad de Bogotá, Colombia a intercambiar experiencias sobre educación fiscal y cultura tributaria, y
 - En el mes de Junio de 2011, se ha recibido una solicitud del Gobierno de Perú, para que personal de la Unidad de Educación Fiscal, visite este país, y comparta las experiencias del proyecto.

7.2 Resultados Financieros (70 puntos)

- (1) ¿Qué 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, etc., según corresponda.

Directamente el proyecto en el corto y mediano plazo, no puede evidenciar los beneficios económicos en forma tangible, ya que el proyecto está orientado a formar una cultura tributaria, cuyo beneficios financieros están planteados a mejorar la recaudación fiscal en el largo plazo, en la medida que las nuevas generaciones tomen conciencia de la importancia de la función social de los impuestos y del gasto público para el desarrollo sostenible de El Salvador, así como el valor que genera la controlaría social en el control de la evasión de impuestos.

Sin embargo, como parte de la cultura fiscal ha permitido a la Administración Tributaria, el incremento de las denuncias ciudadanas por la falta de facturación en los municipios focalizados para esta actividad con el apoyo de docentes, padres de familia y estudiantes, logrando en el primer diplomado 2011, en tan solo 3 días 485 denuncias efectivas o sea con todos los requisitos necesarios para proceder a una inspección.

Como punto de referencia se presentan los ingresos tributarios y no tributarios recaudados al 31 de mayo del año 2011, comparado con el dato a la misma fecha del año 2010, en millones de dólares:

En el año 2011 el monto es de \$1,701.1 y el año 2010 es de \$1,478.4, lo que representa un incremento de 15.1 %. Con este dato no podemos asegurar que está influenciado directamente por el proyecto de Educación Fiscal; sin embargo, en la medida del grado de sensibilización de la población, el incremento de los ingresos tributarios se convertirá en constante.

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 mejores prácticas? Proporcione datos e información sobre los resultados de la eficiencia organizacional.

Los indicadores pueden comprender: incremento de productividad como consecuencia de un mayor uso intensivo de los recursos, reducción de procesos, reducción de tiempos de procesos, reducción de tiempos de parada, disminución de desperdicios, reducción de defectos, reducción de accidentes de trabajo, etc.

El logro de las cuatro estrategias del proyecto demuestra la eficiencia, con las que se han ejecutado las diferentes actividades del proyecto, de dichas estrategias se tienen los siguientes resultados:

En La elaboración de una estrategia de educación fiscal, se capacitó a un grupo de 33 formadores de educación fiscal, pertenecientes a diversas dependencias del Ministerio de Hacienda, entre los que estaban: Personal técnico, supervisores, coordinadores y jefes de diversas áreas operativas de este Ministerio.

Además, se brindaron charlas de sensibilización a funcionarios y servidores del Ministerio de Hacienda, en el que participaron 529 asistentes.

Realización de 4 diplomados de educación fiscal, que han beneficiado a 645 docentes a nivel nacional

Establecimiento de una alianza entre Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Educación. Se concretizaron tres cartas compromisos con el Ministerio de Educación, las que han permitido que la educación fiscal fuera incorporada a los planes de estudio escolares y que se identificaran otras posibles áreas de colaboración.

La creación de un espacio de juego sobre educación fiscal (Recrehacienda) y de un programa de visitas de escolares. Se realizó la construcción de un espacio lúdico, denominado Recrehacienda, en el que los niños y jóvenes aprenden de forma divertida sobre los impuestos y el gasto público.

La elaboración de una página Web del programa de educación fiscal direccionada desde la página Web del Ministerio de Hacienda.

Como resultado del proyecto se tiene en funcionamiento la Página Web “Educación Fiscal”, que contiene información importante sobre el programa (quienes somos), el porqué de la Educación Fiscal, noticias sobre eventos del programa, una videoteca y su mapa web, para uso y consumos de la población salvadoreña.

Por otra parte, como Unidad de Educación Fiscal, se han definido objetivos y metas, con las que se está trabajando para el logro del objetivo estratégico de “Mejorar el cumplimiento voluntario de la legislación fiscal incrementando sustancialmente la recaudación tributaria, logrando que los ingresos corrientes sean mayores que los gastos corrientes, a fin de generar ahorro corriente para complementar el financiamiento de la inversión pública.

Entre los objetivos están:

- La formación de docentes de educación básica y media técnica, en formación de valores, construcción de ciudadanía y cultura fiscal, mediante la implementación de cursos libres y un diplomado de Educación fiscal en los diferentes centros de desarrollo profesional de El Salvador.
- Ofrecer un espacio de juegos donde los estudiantes y público en general puedan mediante la utilización de juegos lúdicos, interiorizar conceptos de valores, ciudadanía y cultura tributaria para servir de refuerzo a los contenidos del programa nacional de educación, desarrollados en las aulas por los docentes de educación básica.
- Mantener informado a la población en general por medio de la Pagina Web, las actividades y eventos de educación fiscal.
- Dar a la población en general una nueva alternativa de consulta, formación y aprendizaje por medio de diversos materiales al alcance de la mayoría.

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?

Tomando como referente las experiencias de administraciones tributarias pertenecientes a la red de Educación Fiscal, expuestas en el primer encuentro de la Red de Educación Fiscal de América Latina, el Caribe y Europa, celebrada en Antigua Guatemala, en marzo de 2008, se retomaron las experiencias positivas o negativas y las formas en que fueron abordadas para solucionar problemas, con los que se realizaron las estrategias que permitieran el éxito de la implementación del programa y la continuidad del mismo.

Una de las vulnerabilidades de la continuidad del proyecto, se encuentra en los cambios de prioridades institucionales de los titulares del Ministerio de Hacienda y Educación, ya sea por los actuales o por nuevas administraciones.

Otro aspecto se encuentra en el ámbito cultural, que busca resultados de corto plazo, por lo que los proyectos de largo plazo, generalmente son abandonados o no son apoyados con el mismo interés inicial.

Uno de los mayores problemas de esta mejora, es la inestabilidad del programa de Educación Fiscal, cuando no tiene un asidero de carácter legal, que convierta la educación fiscal, en un componente de índole ineludible en todos los niveles académicos.

¿Qué actividades ha previsto el equipo para garantizar la sostenibilidad, la estandarización y la mejora del proyecto implementado?

Una de las primeras medidas acordadas fue la inclusión en los programas de estudio oficiales en materia de Estudios Sociales y el apoyo que se ha venido dando al Ministerio de Educación para estos efectos. Este componente ha tenido como fortaleza la firma de cartas compromiso con el Viceministerio de Ciencia y Tecnología del referido Ministerio, en estas cartas se hace notar el apoyo y el compromiso con el cual la Administración Tributaria cooperará en la mejora del desarrollo profesional docente a nivel nacional.

Debido a que no se tiene un decreto que declare como obligatoria la enseñanza de educación fiscal a nivel nacional, se ha trabajado directamente en reuniones con los Directores Departamentales de Educación y con los Asesores Pedagógicos, quienes apoyan con la continuidad de las capacitaciones y el correspondiente seguimiento de implementación de los contenidos de educación fiscal desarrollados en los programas de estudio, siempre con el apoyo de la alta dirección de ambos Ministerios, es de mencionar que la inclusión de educación fiscal se ha realizado desde el cuarto grado de educación básica hasta el segundo año de educación media, quedando pendiente la educación parvularia, primer ciclo de educación básica, educación media técnica y educación superior.

Con los Gabinetes Departamentales organizados por el Ministerio de Gobernación (con la participación de diversos Ministerios) se han ejecutado diversas actividades, entre las que podemos citar: ferias móviles, capacitación de Directores de Centros Escolares de la red de educación pública, foros con docentes, capacitación de docentes, visitas de niños a RecreHacienda.

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

Entre las metas desarrolladas para la continuidad del programa de Educación Fiscal, se encuentran las siguientes:

Cuadro No. 3
Metas de la Unidad de Educación Fiscal

Meta	Meta anual	Indicador
Actualizaciones anuales de página Web de Educación Fiscal	46	Actualizaciones realizadas
Cursos de formación pedagógica anuales	7	Cursos impartidos
Diplomados de Educación Fiscal anuales	2	Diplomados realizados
Capacitaciones internas para empleados	4	Capacitaciones realizadas
Visitas programadas de niños a RecreHacienda	92	Visitas realizadas
Boletines Informativos	2	Boletines publicados
Semana de la cultura fiscal	2	Actividades realizadas
Eventos con Gabinetes Departamentales	14	Eventos realizados